
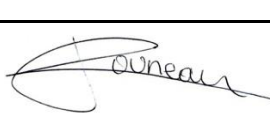





Estudio de los factores claves de éxito de los restaurantes en tiempos de pandemia en Lima. Restaurantes de 4 y 5 tenedores

Trabajo de investigación presentada en satisfacción parcial de los requerimientos para obtener el grado de Magíster en Administración por:

Maylis Laure Suzanne Marie Gaud - 2111414	
Luca Alexandre Gerwig - 2111412	
Hélène Paula Delphine Del Águila - 2111413	
Chloé Monique Michèle Rouneau - 2111411	
Inès Violette Christiane Patrat - 2111410	

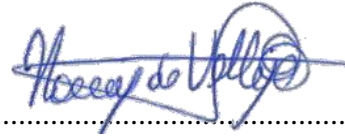
Programa Maestría en Administración a Tiempo Completo MATC 58

Lima, 27 de septiembre de 2022

Este trabajo de investigación,

“Estudio de los factores claves de éxito de los restaurantes en tiempos de pandemia en Lima”. Restaurantes de 4 y 5 tenedores.

ha sido aprobada.



.....
Rosa Nancy Matos Reyes de Vallejos



.....
Alex Roberto Albújar Cruz



.....
Ana Inés Reátegui Vela (Asesora)

Universidad ESAN

2022

Tabla de Contenido

AGRADECIMIENTOS	5
RESUMEN EJECUTIVO	12
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	14
1.1. ANTECEDENTES.....	14
1.2. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	15
1.3. OBJETIVOS.....	16
1.4. JUSTIFICACIÓN Y CONTRIBUCIONES.....	16
1.5. DELIMITACIÓN: ALCANCES Y LIMITACIONES.....	18
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	20
2.1. LOS RESTAURANTES.....	20
2.1.1. <i>Historia del concepto</i>	20
2.1.2. <i>Descripción del estado actual de la Industria de la restauración</i>	21
2.1.3. <i>Definición oficial del concepto</i>	23
2.1.4. <i>Tipos de restaurantes</i>	24
2.1.5. <i>Clasificación de restaurantes “Los Tenedores”:</i>	25
2.1.6. <i>Objeto de la investigación: Los restaurantes peruanos de uno a tres tenedores en la zona de Miraflores</i>	26
2.2. EL COVID-19	26
2.2.1. <i>Covid-19: Definición general, características y evolución</i>	26
2.2.2. <i>Restricciones y medidas sanitarias aplicadas en los restaurantes</i>	30
2.2.2.1. <i>Protocolo de distanciamiento social para los empleados y uso de máscaras</i>	30
2.2.2.2. <i>Acciones de barrera</i>	30
2.2.2.3. <i>Reglas</i>	31
2.2.3. <i>Centrarse en el caso de Perú</i>	32
2.2.3.1. <i>Restricciones públicas y gubernamentales establecidas e impactos en la restauración y los clientes</i>	33
2.2.3.2. <i>Repercusiones de las restricciones gubernamentales en el sector de la restauración</i>	33
2.2.3.3. <i>Menos turismo y menos clientes</i>	34
2.2.3.4. <i>Aumento de las entregas</i>	34
2.2.3.5. <i>Creación de las “dark kitchen”</i>	35
2.2.3.6. <i>Repercusiones de las restricciones públicas en los consumidores</i>	35
2.3. LOS FACTORES CLAVES DE ÉXITO.....	37
2.3.1. <i>Definición general</i>	37
2.3.2. <i>Características de los factores claves de éxito</i>	38
2.3.3. <i>Los factores claves de éxito de los restaurantes</i>	39
2.3.4. <i>Los FCE en el Perú</i>	40
2.3.5. <i>Proceso de identificación de los FCE en los restaurantes</i>	40
CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO	43
3.1. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	43
3.2. REVISIÓN DE FUENTES SECUNDARIAS.....	46
3.3. IDENTIFICACIÓN DE ACTORES CLAVE DEL SECTOR DE LA GASTRONOMÍA EN EL PERÚ.....	46
3.4. FUENTES PRIMARIAS: SELECCIÓN DE LAS HERRAMIENTAS	47
3.4.1. <i>Trabajo de campo - cronograma</i>	48
3.4.2. <i>Entrevistas semiestructuradas</i>	48
3.4.3. <i>Cuestionarios con escala de satisfacción</i>	48
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	49
4.1. IMPACTO DEL COVID-19 EN LOS RESTAURANTES SEGÚN LOS DUEÑOS.....	49
4.1.1. <i>Baja de frecuentación y dificultades a implementar los protocolos sanitarios</i>	49
4.1.2. <i>Aumento de los costos</i>	50
4.1.3. <i>Dificultades de gestión del personal</i>	51
4.1.4. <i>Dificultades para mantener la propuesta gastronómica</i>	51
4.2. INVESTIGACIÓN CUALITATIVA.....	52

4.2.1. Metodología.....	52
4.2.2. Análisis de los resultados	53
4.2.2.1. Gestionar eficientemente su capital.....	54
4.2.2.2. Ofrecer una experiencia completa al cliente.....	56
4.2.2.3. Desarrollar una estrategia marketing y digital adaptada.....	58
4.2.2.4. Mantener un entorno psicosocial positivo	62
4.2.2.5. Implementar un clima de confianza con el cliente.....	62
4.2.2.6. Cuidar a sus empleados.....	64
4.2.2.7. Apoyarse en su experiencia previa.....	67
4.2.2.8. Implementar una estrategia de diferenciación.....	68
4.2.2.9. Remodelar el funcionamiento del restaurante	69
4.2.2.10. Aprovechar las oportunidades del entorno macroeconómico	70
4.2.3. Conclusiones	71
4.3. ANÁLISIS CUANTITATIVO	72
4.3.1. Metodología.....	72
4.3.2. Análisis de los resultados	73
4.3.3. Conclusiones.....	75
4.4. COMPARACIÓN DE LOS FCE DE LA LITERATURA CON LOS FCE DE LAS ENCUESTAS CUALITATIVA Y CUANTITATIVA ...	76
4.4.1. Comparación de los FCE de la literatura con los FCE de la investigación cualitativa	76
4.4.2. Comparación de los FCE de la literatura con los FCE de la investigación cuantitativa.....	78
4.4.3. Evolución de los factores claves de éxito con la llegada del COVID-19.....	80
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES DEL ESTUDIO.....	82
5.1. CONCLUSIONES TRAS EL ESTUDIO DE CAMPO	82
5.2. CONCLUSIONES GLOBALES	85
ANEXOS	88
LISTA DE FIGURAS	128
LISTA DE TABLAS.....	128
BIBLIOGRAFÍA.....	129

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, queremos agradecer a nuestra tutora, la Doctora Ana Reátegui, Profesora del área de Finanzas en ESAN Graduate School of Business.

Sus conocimientos teóricos, su análisis crítico, su apoyo y su motivación nos guiaron a través de cada una de las etapas de este trabajo de investigación, desde la elección del tema hasta la sustentación de trabajo de investigación.

Nos ayudó a reforzar las fuentes teóricas como la literatura y profundizar el análisis de los factores claves de éxito.

También queremos agradecer fuertemente al Profesor Oswaldo Morales Tristán, de la Universidad ESAN, que fue nuestro primer guía durante la clase de Seminario de Trabajo de investigación para empezar a abordar este importante trabajo de investigación y elegir un tema por un primer lado suficientemente largo para desarrollar unos puntos de aprendizaje y por otro lado bastante especializado para reducir el campo. También nos aconseja mucho en la búsqueda de los profesionales de la restauración para el trabajo de campo y nos dirigía en nuestra elección de tutor.

Por otra parte, queremos agradecer a la Universidad ESAN, a todo el personal académico, Giannina Cerrutti, Benoit Charmetant y a nuestros compañeros de clase, que nos acogieron y acompañaron a lo largo de este increíble año. Aunque poco pudimos encontrar a nuestros compañeros y profesores, hemos tenido la oportunidad de visitar el campus y participar en algunas clases en presencial donde fuimos muy bien recibidos lo que hizo que la experiencia fuera aún más rica.

Un gran agradecimiento también a todas las personas entrevistadas:

Julia Suzanna del Rincón del Asado, Aldo de la Carnicería de Tito, Milagros Iza Pinto de La Chela, Nuria de La Preferida, Genaro López Chino de La Olla de Barro, Xavier Fossi de Le Parisien, Arturo de la Barra Marina, Ricardo Masuda de Tanta Miraflores, Pedro Cases del Puerto Med, Ugo Papagiani de Papagiani y Sandro del Cordon Bleu. Sus experiencias en la pandemia del Covid-19, sus conocimientos de la restauración en el Perú, su pasión y su alegría de compartir fueron de una ayuda preciosa para redactar este trabajo de investigación.

Finalmente, nos gustaría agradecer a nuestras escuelas francesas EDHEC e IESEG sin las cuales nunca habiéramos tenido la oportunidad de estudiar en Perú y completar una doble titulación, pero también de conocernos y descubrir las alegrías de América del Sur. Hemos aprendido muchísimo sobre las culturas, las costumbres, el idioma y el estado y funcionamiento del mercado.

Muchas gracias a todos por su gran apoyo.

Hélène DEL AGUILA

FORMACION

2020 – 2022 : ESAN - Graduate School of Business, Perú, Lima

Maestría en Administración con especialidad en Metodologías Ágiles

2017 – 2022 : IESEG School of Management – París, Francia

Máster "Grande Ecole"

Doble Grado Maestría en Gestión Empresarial / Maestría en Administración ESAN Lima, Perú

Máster en Dirección de Personas y Organizaciones, especialización en metodologías ágiles

2019 – 2020 : Universidad Paris Nanterre – París, Francia

Licencia 1 de psicología opción sociología

2014 – 2017 : Colegio Saint Michel de Picpus – París, Francia

Bachillerato en Economía y Ciencias Sociales - Máxima distinción

EXPERIENCIA PROFESIONAL

NOMA Conseil, París, Francia - Prácticas complementarias

2021 – 4 meses

Consultoría en estrategia, gestión y organización, sector bancario-

- Participación en la elaboración de una oferta de Gestión Híbrida
- Búsqueda de personal, contratación y prospección
- Organización del seminario de invierno

IHR Consultancy, Madrid, España - Prácticas de fin de estudios

2021 – 6 meses

Búsqueda de personal internacional para puestos de alta dirección

- Elaboración de estrategias de headhunting (3 misiones en paralelo)
- Entrevistas en inglés, francés y español (250 entrevistas)
- Participación en las evaluaciones psicométricas (coeficiente intelectual y personalidad) y en la selección de talentos

KPMG & Alter Actions, Lille, Francia - Proyecto de consultoría

2020 – 4 meses

Programa de creación de valor para la economía social

- Colaboración con los consultores de KPMG en torno a una misión voluntaria de transformación de un actor perteneciente a la economía social
- Estudio de mercado, benchmark, cartografía, animación de reuniones

IDIOMAS Y CONOCIMIENTOS DE INFORMÁTICA

Idiomas: francés (nativo), español (fluido, nivel C2), inglés (fluido; TOEIC 980/990)

IT competencias y certificaciones: Microsoft Office

EXPERIENCIA Y LOGROS ADICIONALES

Trabajador benévolo para Workaway: trabajo voluntario en una granja ecuestre

Tesorero IESEGalité: construir la inclusión en el entorno académico

Tutor: dar clases particulares de francés a australianos

Tutor La Camillienne: imparte clases particulares de privado para niños.

INTERÉS PERSONAL: Ballet: miembro de la compañía de danza Insolit'a, Yoga (práctica avanzada), Equitación (clásica, western y etológico), mochilero

Luca GERWIG

EDUCACIÓN

2021 – 2022 : ESAN - Graduate School of Business, Perú, Lima

Maestría en Administración con especialidad en Metodologías Ágiles

2019–2022 : Escuela de Negocios EDHEC-Lille, Francia

Máster de 2 años ("Grande Ecole") que conduce a un:

Doble Grado Maestría en Gestión Empresarial / Maestría en Administración, ESAN Lima, Perú

Finanzas corporativas, gestión estratégica, especialización en metodologías ágiles

2018–2019 : Universidad Paris-Sud - París, Francia

Licenciatura en Gestión (Finanzas, Finanzas Matemáticas, Cadena de Suministro)

2016 – 2019 : EscueladenegociosESDES-Lyon, Francia

Programa de tres años (4 meses de intercambio en Melbourne, Australia y 4 meses en Shanghái, China)

Finalista de los Proyectos de Marketing con la marca de alimentos Lustucru, Procter & Gamble y Gaumont-Pathé

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Carrefour-París, Francia

Enero 2021 - Julio 2021

Controlador financiero (prácticas) - Carrefour Management

- Realización de análisis financieros de los diferentes países y unidades de negocio del Grupo
- Elaboración de los informes financieros del grupo, análisis detallados para la alta dirección y los accionistas
- Desarrolló y coordinó una nueva herramienta para los informes diarios de ventas del grupo, en consulta con más de 10 países

Carrefour-París, Francia

Julio 2020 - Diciembre 2020

Director de proyectos de innovación y entrega (prácticas) - Cash & Carry

- Se han analizado las diferentes etapas del proceso de entrega al cliente de las 144 tiendas franquiciadas de Promocash
- Puso en marcha un cuadro de mando para seguir los resultados económicos del modelo de prestación, con el fin de identificar estrategias de reducción de costes
- Se ha llevado a cabo una clasificación de las tiendas en diferentes grupos según los KPIs recién creados para proponer un modelo de entrega óptimo para cada categoría (Objetivo de un 10% de aumento de la productividad a nivel nacional)

**DaimlerAG.-Stuttgart, Alemania
2019**

Junio - Agosto

Prácticas en PBK Project Management - Departamento de TI y Cadena de Suministro

- Revisión y análisis de los datos de los diferentes sistemas de producción informática de los coches de Mercedes-Benz
- Dirigió reuniones con los directores de las fábricas para comprender sus necesidades y requisitos en relación con las futuras plataformas logísticas

IDIOMAS Y CONOCIMIENTOS DE INFORMÁTICA

Idiomas: francés (nativo), alemán (nativo), inglés (fluido), español (fluido), chino (principiante)

Conocimientos y certificaciones de TI: Microsoft Office, Photoshop, codificación HTML, fundamentos de VBA, Sphinx, Jira, SAP Lumira/ERP, Certificación Bloomberg Market Concepts

EXPERIENCIA Y LOGROS ADICIONALES

Proyecto empresarial "Adivina los insectos" - Lyon, Francia

Septiembre 2018 - Mayo 2019

- Lanzamiento de nuestro propio negocio con otros 4 estudiantes. Venta y elaboración de galletas hechas con insectos a bares y restaurantes locales.
- Creación de la página web de la empresa, estudio de mercado realizado, comercialización del producto

INTERÉS PERSONAL: Viajar, la aviación y el esquí

Chloé ROUNEAU

EDUCACIÓN

ESAN -Graduate School of Business ESAN Lima, Perú <i>Maestría en Administración con especialidad en Metodologías Ágiles</i>	Noviembre 2021–Septiembre 2022
EDHEC Business School – Lille, France <i>Master 2 year (“Grande Ecole”)</i>	Septiembre 2019 – Julio 2022
Escuela de Negocios ESTICE - Lille, Francia <i>Licenciatura en Negocios Internacionales (con honores)</i> <i>Especializado en Compras, Otras materias principales: Marketing, Logística, Derecho, Gestión</i>	Septiembre 2016 - Marzo 2019

EXPERIENCIAS PROFESIONALES

Ubisoft International Production - Saint-Mandé, Francia 2021 Asistente de compras para gastos generales (prácticas de seis meses) <ul style="list-style-type: none">● Lanzamiento y seguimiento de unas 10 licitaciones simultáneas para tipos de acuerdos A/B (hasta 100.000 euros de presupuesto anual)● Creación y seguimiento de indicadores de rendimiento (KPI) y ahorro: aproximadamente entre el 5 y el 10% de ahorro por proyecto● Logros: 10 contratos firmados, 20% de conversión de los costes energéticos de Ubisoft en energía verde	Enero - Julio
Carte Noire - Boulogne Billancourt, Francia Asistente de gestión de categorías (prácticas de seis meses) <ul style="list-style-type: none">● Gestión de diversas palancas comerciales para optimizar el rendimiento de la marca dentro del grupo Horizon.● Análisis del mercado y rendimiento de los productos a partir de paneles, elaboración de argumentos y recomendaciones● Coordinación de las operaciones comerciales con las agencias de creación y animación de los planes de acción	Julio - Diciembre 2020
Al Campo - Alicante, España 2019 Asistente de compras (prácticas de seis meses) - Central de compras de frutas y verduras <ul style="list-style-type: none">● Gestión de los pedidos de 30 referencias de fruta para el mercado europeo, así como de las cuestiones de transporte y calidad● Realización de un proyecto de optimización del proceso de compra recomendando la creación de una aplicación	Marzo - Agosto

IDIOMAS Y CONOCIMIENTOS DE INFORMÁTICA

Idiomas: inglés (fluido, TOEFL: 101/120), español (fluido), chino (básico), francés (nativo)

Conocimientos de informática: Pack Office (Excel, Powerpoint, Word), Nielsen y Kantar (paneles de distribuidores y consumidores), Adobe (Photoshop, Illustrator, Premiere pro), SAP Lumira, Spaceman, Sphinx, MailChimp

EXPERIENCIA Y LOGROS ADICIONALES

Festival de cine europeo (10 000 visitantes, 6 000 espectadores) - Lille, Francia Desde octubre de 2019

- Programación de eventos fuera de competición y responsable de Relaciones Internacionales para la edición n°36

INTERESES PERSONALES: Viajes (Sudáfrica, China, Europa, DROM-COM, América Latina), Danza urbana-jazz (7 años), Piano (4 años), Lectura y Cine, Desarrollo personal

Maÿlis GAUD

EDUCACIÓN

ESAN - Graduate School of Business ESAN Lima, Perú <i>Maestría en Administración con especialidad en Marketing Digital</i>	Noviembre 2021 – Septiembre 2022
EDHEC Escuela de negocios – Lille, Francia <i>Máster de 2 años ("Grande Ecole")</i>	Septiembre 2018 – Julio 2022
CPGE Integrale – París, Francia <i>Opción económica</i>	Septiembre 2016 – Junio 2018
Mme de Staël Escuela secundaria– Montluçon, Francia <i>Bachillerato con máximas calificaciones y certificación europea</i>	Septiembre 2014 – Junio 2016

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Alchimii – París, Francia <i>Asistente de marketing estratégico y operacional</i> <ul style="list-style-type: none">· Análisis del mercado, de la competencia y de la opinión de los clientes· Diseño y lanzamiento de nuevas ofertas· Formación de los equipos sobre las nuevas ofertas	Julio 2022 – Diciembre 2021
Grupo Coty, Hugo Boss – París, Francia <i>Asistente de merchandising, fragancia Hugo Boss</i> <ul style="list-style-type: none">· Gestión de proyecto· Desarrollar e implementar directrices internacionales de merchandising· Gestión del aspecto de merchandising de la marca	Enero 2021 – Julio 2021
Havas París – París, Francia <i>Jefe de proyecto digital junior, cuentas de clientes: Kryz y BforBank.</i> <ul style="list-style-type: none">· Gestión de proyectos· Asesoramiento sobre la estrategia operativa y de marketing.	Julio 2020 – Enero 2021

IDIOMAS Y CONOCIMIENTOS DE INFORMÁTICA

Idiomas: francés (nativo), Español (fluido), Inglés (fluido) **IT**
competencias y certificaciones: Microsoft Office

EXPERIENCIA Y LOGROS ADICIONALES

Asociación de deportes de EDHEC – Lille, Francia <i>Responsable de los patrocinios</i> <ul style="list-style-type: none">· Desarrollo y gestión de asociaciones (empresas y club deportivo).· Organización de una competición deportiva entre diferentes escuelas de Lille.	Julio 2018 – Junio 2020
---	--------------------------------

Ines PATRAT

EDUCACIÓN

ESAN -Graduate School of Business ESAN Lima, Perú **Noviembre 2021–Septiembre 2022**
Maestría en Administración con especialidad en Marketing Digital

EDHEC Business School – Lille, France **September 2019 – July 2022**
Master 2 year ("Grande Ecole")

Universidad de Burdeos Montaigne - Burdeos, Francia **Septiembre 2018 - Junio 2019**
Licenciatura en Economía y Gestión (Cursos: Empresa Global-Gestión de Bases de Datos-Marketing)

Diploma técnico de dos años en técnicas de marketing - La Rochelle, Francia Septiembre 2016 - Junio 2018
(Cursos: Merchandising - Comunicación- Marketing Digital - Gestión Empresarial - Contabilidad)

EXPERIENCIA PROFESIONAL EDUCACIÓN

L'Oreal - París, Francia **Enero 2021 - Julio 2021**

Subdirector de Marca de Negocios e Innovación Cadum/Ushuaia/La Provençale bio/Savon le naturel

- Gestión de la creación de nuevos envases y de la actualización de los documentos existentes
- Realización y seguimiento de briefs de merchandising y trade marketing Online + Offline
- Apoyo en el seguimiento de las estrategias de promoción de Cadum y Ushuaia
- Seguimiento de todos los elementos relacionados con las renovaciones e innovaciones

Mondelez - París, Francia **Enero 2021 - Julio 2021**

Subdirector de Marca de Negocios e Innovación de Côte d'Or

- Dirigir los proyectos de innovación y el seguimiento de los envases: diseño de los nuevos envases de la marca
- Seguimiento del negocio de la marca Côte d'Or: responsable de los análisis (Nielsen) y de los paneles de consumidores
- Asistir en la creación y ejecución del apoyo a la marca a través del marketing digital
- Establecer el control presupuestario: total autonomía en la gestión del presupuesto de Costa de Marfil

LVMH - París, Francia **Junio - Diciembre 2020**

Asistente de Gerente de Marca Fragancia/Maquillaje Givenchy & Kenzo

- Construcción de planes de marketing y desarrollo de herramientas para los lanzamientos (plan 360°, surtido)
- Redacción de un boletín mensual de la marca: rendimiento, noticias, análisis numérico
- Actualización de los expedientes de seguimiento de los principales lanzamientos
- Negociación de espacios digitales en sitios de comercio electrónico y desarrollo de banners y posts
- Gestión de las gamas de perfumes, maquillaje y cuidado de la piel (entradas y salidas, pedidos de productos, referencias)

IDIOMAS Y CONOCIMIENTOS DE INFORMÁTICA

Idiomas: francés (nativo), inglés (fluido), español (fluido)

Conocimientos y certificaciones informáticas: Excelente dominio del paquete office + PREZI, Sphinx, Mailchimp, Sarbacane, Canva, SAP, One Drive

EXPERIENCIA Y LOGROS ADICIONALES

Jefe de proyecto - Reso TC - IUT - La Rochelle, Francia **Abril 2017 - Juin 2018**

- Creación de un evento de networking entre antiguos alumnos y nuevos estudiantes
- Realización de una operación telefónica durante 6 meses: 88,5% de respuestas
- Desarrollo de un plan de comunicación y campañas de e-mailing (6 campañas de e-mailing con Sarbacane)

INTERÉS PERSONAL: Viajar, la caridad, el deporte, la gastronomía

RESUMEN EJECUTIVO

En Perú, más de 80.000 restaurantes cerraron oficialmente debido a la pandemia, una cuarta parte de ellos en Lima. Esto supone alrededor del 40% de los establecimientos del país. Pero también, es el 60% el que pudo continuar su actividad después de las grandes olas pandémicas. ¿Cómo sobrevivieron? ¿Cuáles fueron los factores clave de éxito que permitieron a estos dueños sobrevivir y no cerrar definitivamente sus restaurantes? (CANATUR, Cámara Nacional de Turismo del Perú).

Para realizar este trabajo de investigación, se definieron varios objetivos, primero fue analizar el estado actual de la gastronomía en el Perú, luego, entender el impacto de la pandemia en el sector gastronómico, tercero, establecer la metodología pertinente que se utilizará para determinar los factores críticos de éxito. A raíz de esto, otros objetivos fueron destacados como identificar el factor de éxito más importante a partir de las referencias bibliográficas, llevar a cabo investigaciones sobre los factores de éxito gracias a entrevistas con profesionales del sector, analizar la adecuación de los factores de éxito de la literatura con los factores identificados de los dueños de restaurantes, y por fin, establecer una jerarquía entre factores de éxito primarios y secundarios.

Para alcanzar estos objetivos, se definieron los términos de este trabajo de investigación y se realizó un estudio literario para identificar los factores claves de éxito ya preidentificados. En otras palabras, se definió el marco metodológico del estudio. A continuación, se realizaron estudios cuantitativos y cualitativos con dueños de restaurantes en Lima, y se identificaron 10 factores clave de éxito. Como resultado, se comparó la información de las fuentes primarias y secundarias, se analizó y se establecieron conclusiones y recomendaciones. Este estudio identificó el factor de éxito más importante confirmado a la vez en la literatura y la investigación de campo, es decir, la experiencia previa de los gerentes de restaurantes. Se identificaron otros factores, principalmente como resultado de las entrevistas y que difieren de los identificados en la literatura: ofrecer una experiencia completa al cliente, asegurar el bienestar de los empleados, enfocarse en la fidelización del cliente, desarrollar una estrategia de marketing y digital, implementar una estrategia de diferenciación y aprovechar las oportunidades del entorno macroeconómico.

Sin embargo, este estudio demostró que ninguno de estos factores claves del éxito fue fijo, sino que fue variable según el momento, los obstáculos encontrados y las necesidades del momento. Así pues, la conclusión de este estudio es que la agilidad y la innovación, que pueden adoptar diferentes formas en función del escenario, los acontecimientos, los obstáculos y las tendencias, son los verdaderos factores claves del éxito. Para concluir, las recomendaciones que se desprenden de este estudio no son otras que tener estructuras ágiles, tener en cuenta los factores clave de éxito, seguirlos y desarrollarlos para garantizar la sostenibilidad de su negocio. Para los más afectados, se recomienda aplicar todos estos factores claves a su negocio paso a paso para poder hacer frente a la crisis. A partir de aquí, conocer tu restaurante, comunicarte con tus empleados y clientes y, realizar un estudio de la competencia entre los restauradores que superaron la crisis son herramientas para afrontar la crisis.

Por último, y para ir más allá, aunque esta lista no es exhaustiva, implantar una política de RSE, aumentar la rapidez y la eficacia del servicio, mantener la transparencia y la fidelidad en el propio restaurante, y ser creativo e innovador son las últimas recomendaciones para tener en cuenta.

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1. Antecedentes

La gastronomía peruana está considerada como una de las mejores gastronomías de América Latina. Desde hace varios años, la gastronomía peruana ha ido desarrollándose poco a poco en la escena internacional y tratando de darse a conocer a un mayor número de personas. Es común decir que Perú se ha convertido, en poco tiempo, en el primer destino mundial en materia de gastronomía. Según la Asociación Peruana de la Gastronomía, el sector contribuyó hasta 10% del PBI Peruano en 2016. Este incluye no solamente los restaurantes, sino todo el entorno: la pequeña agricultura y la pesca artesanal. El turismo gastronómico afecta a más de 6 millones de personas en el país (INEI).

Antes de la pandemia, el Perú contaba con más de 200.000 restaurantes y cafeterías, entre ellos 39.000 en Lima y la Provincia Constitucional del Callao (cifras INEI, 2021). Desde marzo de 2020 hasta el mes de agosto de 2021, el cierre de restaurantes en el país se elevó a más de 80.000, de los cuales 22.000 se cerraron en Lima (CANATUR, Cámara Nacional de Turismo del Perú). A raíz de estas cifras, cabe preguntarse cuáles fueron las causas exactas de estos cierres, pero también cómo otros restaurantes sobrevivieron y pudieron continuar sus actividades.

En 2020, surgió la pandemia del Covid-19, que llevó a meses de confinamientos y de restricciones en Perú. Según las cifras de fallecidos actualizadas del Gobierno del Perú, se considera el Perú como el país que registra la mayor tasa de mortalidad en el mundo. De hecho, el país ha registrado más de 180.000 muertes hasta el 1 de junio de 2021. Para prevenir más muertes, el gobierno peruano declaró varios aislamientos sociales obligatorios desde el 15 de marzo de 2020 y la declaración del estado de emergencia, con la mayoría de los negocios cerrados y la prohibición de salir de casa. Para evitar un colapso hospitalario durante las diferentes olas de recuperaciones de la epidemia, se añadieron medidas de toque de queda, confinamientos localizados e inmovilización social los domingos.

El sector de la restauración fue profundamente impactado por estos cambios y fue obligado a cerrar durante el primer aislamiento el 16 de marzo de 2020 durante tres meses.

Además, las distintas olas de Covid-19 obligaron a cerrar temporalmente el sector y a adaptarse a las horas de toque de queda. Al principio de la crisis sanitaria, las pérdidas del sector se estiman ya en 750 millones de dólares en sólo un mes y medio de cierre. El impacto es ahora mucho mayor.

Los restaurantes tuvieron que respetar medidas sanitarias estrictas y nuevas reglamentaciones. Entre ellos, el distanciamiento social entre las mesas, el uso de la mascarilla, la desinfección de los manos y zapatos y el control de temperatura. Además, hay que tener en cuenta las restricciones del aforo. Todas estas medidas restrictivas obligaron a los restaurantes a adaptar su oferta: reducción del número de mesas disponibles, por ejemplo. La entrega a través de terceros (PedidoYa, Rappi) era una solución económicamente atractiva para los restauradores.

En consecuencia, los modos de consumo evolucionaron; hubo un auge de pedidos en línea y de entregas a domicilio. No cabe duda de que los restaurantes y las cadenas de comida sufrieron varias mutaciones organizacionales, que tal vez duren. Hoy día, el virus sigue activo en el Perú. En abril de 2022, la mayoría de las medidas restrictivas debidas a la pandemia fueron abolidas. Los confinamientos y toques de queda ya no están en vigor. Los restaurantes pueden volver a acoger a los clientes con el 100% de su capacidad, y a las horas que deseen. Sin embargo, la desinfección de las manos y el uso de mascarillas siguen siendo obligatorios. Muchas personas pudieron redescubrir el placer de comer en los restaurantes, pero no hay que olvidar que los dos años de pandemia pusieron al sector en una situación especialmente difícil. Habrá que esperar unos años para que los niveles de consumo sean similares a los de 2019.

1.2. Preguntas de Investigación

Pregunta general: ¿Cuáles fueron los factores clave de éxito que permitieron a los restaurantes de uno a tres tenedores sobrevivir a la pandemia de Covid-19 en la zona de Miraflores?

Preguntas específicas:

¿Cuál ha sido el mayor factor de éxito?

¿Cuáles fueron los factores de éxito secundarios?

¿Coinciden los factores de éxito de la literatura con los factores identificados por los dueños de restaurantes?

1.3. Objetivos

Objetivo General: Identificar los factores clave de éxito que permitieron a los restaurantes de uno a tres tenedores sobrevivir durante la pandemia mundial de Covid-19 en la zona de Miraflores

Objetivos Específicos:

- Identificar el estado actual de la gastronomía en el Perú
- Entender los impactos de la pandemia en el sector gastronómico
- Definir la metodología que se utilizará para determinar los factores críticos de éxito.
- Identificar el mayor factor de éxito a partir de referencias bibliográficas
- Investigar los factores de éxito gracias a entrevistas con profesionales del sector
- Analizar la adecuación de los factores de éxito de la literatura con los factores identificados de los dueños de restaurantes
- Establecer una jerarquía entre factores de éxito primarios y secundarios

1.4. Justificación y contribuciones

El sector de la restauración ha sido uno de los sectores más afectados por la pandemia, y su proceso de adaptación ha sido uno de los más dinámicos. Por lo que se examinaron los cambios, las adaptaciones que se realizaron. Al respecto, se puede señalar lo siguiente:

Durante un viaje, los investigadores se percataron de que la restauración en Sudamérica era diferente en muchos aspectos de la restauración europea. En efecto, durante un viaje a Colombia, por curiosidad, se preguntó a un colombiano cómo se podía pedir comida. Se esperaba que la respuesta fuera, que se debía solicitar la comida a un restaurante y el restaurante lo enviaría por entrega. Sin embargo, la persona mostró espontáneamente Facebook, diciendo que el pedido de comida se hacía entre usuarios de Facebook en los mercados de lugares y este tipo de comercio se iba desarrollándose. Se quiso saber si lo mismo ocurría en el Perú. Así que, en una entrevista con un chef de restaurantes, comentó que no era nada nuevo desde la pandemia, sólo que este servicio era cada vez más usual. La discusión luego se centró en los cambios en el sector de los restaurantes desde el Covid-19 y el servicio al cliente entre otros. Después de esta entrevista, se continuó conversando con usuarios de estos servicios, quienes confirmaron que las evoluciones habían sido sobre todo al nivel de los restaurantes, ya que la comida que se consume en la calle o mercados era algo más cultural e inmutable.

Adicionalmente, la restauración como sector muy famoso en el Perú y que se está desarrollando más y más a nivel internacional con una estrategia de expansión y reconocimiento internacional muy reciente: tema muy actual y con valor añadido fuerte. La gastronomía peruana está considerada como una de las más diversas del mundo, en parte debido a la diversidad de las regiones del país: la sierra, la selva y la costa. Entre los 50 mejores restaurantes del mundo, tres proponen comida peruana. La gastronomía se ha hecho tan conocida en Perú que ahora se utiliza como atracción turística.

La restauración sigue siendo un sector con muchos desafíos por el futuro con respecto a la pandemia porque no se puede sobrevivir sin interacción con el cliente: por eso el tema de la relación y satisfacción al cliente está al centro de las preocupaciones de los restaurantes y representantes del sector.

Una reacción diferente en relación con la cultura: adaptación del servicio frente a regulaciones, pero también respetando la “manera de vivir peruana”, las costumbres etc.

Identificación de nuevas tendencias fuertes en el mercado de la restauración en el Perú como la utilización de redes sociales para los pedidos, la diversidad de la oferta, el desarrollo de la entrega a domicilio, y de los servicios a casa y a individuos, apoyando por el momento por experiencia de los investigadores en el Perú.

Contribuciones:

La investigación pretende descubrir los factores clave de éxito que permitieron a los restaurantes mantener su negocio durante la pandemia de Covid-19. Estos factores clave del éxito pueden ser escuchados y las soluciones aplicadas en el futuro en una situación similar.

- Proponer soluciones para mantener su actividad en contexto de pandemia, y después
- Determinar los factores que llevaron al cierre de algunos restaurantes
- Elaborar un estudio para que los propietarios de restaurantes conozcan los factores clave del éxito en el contexto de una pandemia
- Empujar a los restauradores a realizar cambios en su modelo de negocio cuando sea necesario

En este trabajo de investigación, no se estableció ningún tipo de patrocinio económico, y no se necesitó ningún permiso empresarial o institucional. Se recibió del apoyo del Chef Peruano Sandro Reghellin. No se usó cualquier otro apoyo por parte de representantes, expertos o institución.

1.5. Delimitación: Alcances y Limitaciones

Para dar un poco de contexto, el sector estudiado es el de la restauración y el ámbito geográfico básico fue la ciudad de Lima, Perú. Es importante señalar que en Lima y la Provincia Constitucional del Callao operan aproximadamente 17.000 restaurantes (cifras INEI, 2021 y CANATUR, Cámara Nacional de Turismo del Perú). Por lo tanto, se centró en los restaurantes locales y medianos (en la zona de Miraflores de Lima) y esto permitió acotar el tema de trabajo de investigación para poder responderlo perfectamente y determinar los pilares que hacen que un restaurante funcione bien.

Para continuar, otra limitación a tener en cuenta es la juventud del sujeto. En efecto, al tratarse de un periodo muy reciente o incluso actual, es posible que las personas entrevistadas o la bibliografía consultada no sean lo suficientemente completas o que las personas que escribieron sobre este tema en la actualidad no dispongan todavía de suficiente perspectiva sobre el mismo. Así, la dificultad aquí es que las referencias teóricas y la bibliografía se centran mayoritariamente en artículos de la época anterior al Covid-19 y no durante la misma, por lo que fue necesario encontrar otras fuentes más recientes que hablen de esto.

Por lo tanto, se creó una sección que compara los FCE antes de la pandemia y después de la pandemia, así como los que ya estaban presentes, pero se agravaron durante el periodo, para intentar reducir este sesgo en la medida de lo posible.

Sin embargo, es importante señalar que la bibliografía y las entrevistas son similares en muchos aspectos, y a lo largo de la construcción de la trabajo de investigación, los datos se mantuvieron al día o se actualizaron.

Asimismo, para disponer de más datos, podría haber sido necesario entrevistar a más propietarios, hacer preguntas adicionales y se pudo haber entrevistado a los dueños que no sobrevivieron a la crisis para obtener una visión diferente.

Pero, además, sólo se entrevistó a propietarios de restaurantes y no a consumidores, un blanco que podría haber aportado nuevas e interesantes respuestas y una visión que puede ser menos

sesgada que la de algunos propietarios de restaurantes que a veces pueden mostrar un sesgo en la percepción de su propio restaurante.

Se optó por no entrevistar a los consumidores porque los propietarios de los restaurantes son las personas que mejor conocen sus restaurantes, sus puntos fuertes y débiles, tienen realmente una visión de 360° de sus restaurantes y de las acciones que llevaron a cabo. Son los más propensos a dar respuestas concretas y reales.

En cuanto a los consumidores, por un lado, todavía estuvieron muy impactados y/o traumatizados por el Covid-19, lo que dificultó el acercamiento y, por otro lado, pudieron tener una opinión subjetiva basada en la afectación o en la visión parcial que tienen del restaurante.

Sin embargo, es importante subrayar que se eligió un número reducido de entrevistados para privilegiar la calidad sobre la cantidad, y que se definió un número de preguntas para tener respuestas detalladas sobre cada una de ellas y no exceder un tiempo predefinido para las entrevistas. El objetivo fue ser claro y conciso. Se debe reconocer que pueden existir ciertos sesgos en las entrevistas que podrían haber afectado a las mismas, como los sesgos cognitivos, afectivos, subjetivos o socioculturales. En este sentido, las personas elegidas eran desconocidas y las entrevistas estaban enmarcadas en preguntas predefinidas. Se pueden tener sesgos metodológicos, ya que los cuestionarios estaban compuestos principalmente por preguntas abiertas, y un exceso de preguntas abiertas en un cuestionario puede provocar el cansancio de los encuestados, un comportamiento de evasión y una explotación de datos más difícil. Sin embargo, las preguntas tenían un tiempo definido y se daban explicaciones adicionales cada vez para ayudar y cautivar al entrevistado.

Por último, una limitación de este trabajo de investigación puede ser la barrera del idioma, ya que las diferentes culturas e idiomas pueden provocar un sesgo en la comprensión de las entrevistas o de la literatura y en la interpretación de los datos recogidos. Además, las entrevistas se realizaban a menudo en lugares públicos donde el ruido podía interferir en la entrevista. Por ello, las entrevistas se grabaron con el consentimiento previo de la persona para obtener la mayor cantidad de información posible.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

Este capítulo tratará principalmente de los aspectos teóricos que servirán de base para posteriores investigaciones. El objetivo es definir los conceptos clave del tema a partir de diferentes fuentes. Se iniciará con la historia del concepto del restaurante en el mundo y en Perú. Luego se comentará la salud del sector de la restauración de los últimos años. En un tercer párrafo, se definirá el concepto de restaurante a partir de varias fuentes. El marco teórico también estudia los diferentes tipos de restaurantes que existen y un tipo de clasificación para aclarar el objeto del estudio.

A raíz de estas clasificaciones, se presentarán los tipos de restaurantes sobre los cuales se basará el trabajo de investigación. Por último, el marco teórico acaba con un estudio en profundidad del concepto de pandemia y Covid-19, dos conceptos que están en el centro de la problemática del trabajo de investigación.

2.1. Los restaurantes

2.1.1. Historia del concepto

En el mundo y en el Perú

Según el Larousse Gastronomique, el primer restaurante llamado “La Gran Taberna de Londres” nació en 1782 en París en Francia. Por primera vez, contaba con una carta de alimentos y un servicio de comida en mesas.

APARICIÓN Y EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO DE "RESTAURANTE" EN EL TIEMPO A LO LARGO DEL MUNDO



Figura 1 - Evolución del concepto de restaurante (Del Águila, Gaud, Gerwig, Rouneau & Patrat., 2022)

Poco tiempo después del nacimiento de Lima, la ciudad empezaba a edificar “tabernas” en las cuales se vendían vinos. La ciudad tenía también puestos ambulantes en los cuales se vendía potajes. Esta moda persistía hasta principios del siglo XIX. En la mitad del siglo XVIII, aparecieron los “fondas” y “cafés”, imitando así lo que estaba de moda en París y más generalmente en Europa. En 1771, fue Francisco Serio que creó su primer café en la Calle Viejo. En 1806, Lima fue el lugar donde nació el primer restaurante del Perú creado por Giuseppe Coppola que se llamaba «Fonda Coppola», un lugar donde se comía bien. A finales del siglo XIX, verdaderos restaurantes con estándares se multiplicaron, como por ejemplo “La fonda francesa” del Hotel de France donde se servía “Almuerzo, comida y cena”. A lo largo del siglo XX, la gastronomía de Lima fue evolucionando positivamente en conjunto a la cantidad de edificios de restauración.

2.1.2. Descripción del estado actual de la Industria de la restauración

Al nivel Nacional

Durante la pandemia, fueron más de 100.000 restaurantes que cerraron sus puertas según Michel Barton, la presidenta del sector de la gastronomía de la Cámara de Comercio de Lima (CCL), también se puede destacar una caída del PIB del sector del alojamiento y restaurantes

en 2021 debido a la crisis sanitaria. Sin embargo, la gastronomía peruana va conociendo mejor tiempo ahora además del crecimiento económico y los turistas que vuelvan a afluir en el país. En enero de 2022, se nota un aumento del 26,4% de beneficios respecto a similar mes del año anterior gracias a la modificación del nivel de alerta, de las restricciones y de las medidas que debe seguir la ciudadanía según el INEI – Encuesta Mensual de Restaurantes.

Al igual, el grupo de restaurantes y servicio móvil de comidas creció en 33,7% gracias al desempeño de las pollerías, comidas rápidas, restaurantes, chifas, comida japonesa, restaurantes turísticos, sandwicherías, cevicherías y café restaurantes (Cf. figura 2). Según el instituto, se explica por la reducción del toque de queda, del aumento de las personas vacunadas y del éxito de las entregas a domicilio.



Figura 2 - Evolución mensual del sector restaurantes 2021-2022 (INEI - Encuesta mensual de restaurantes)

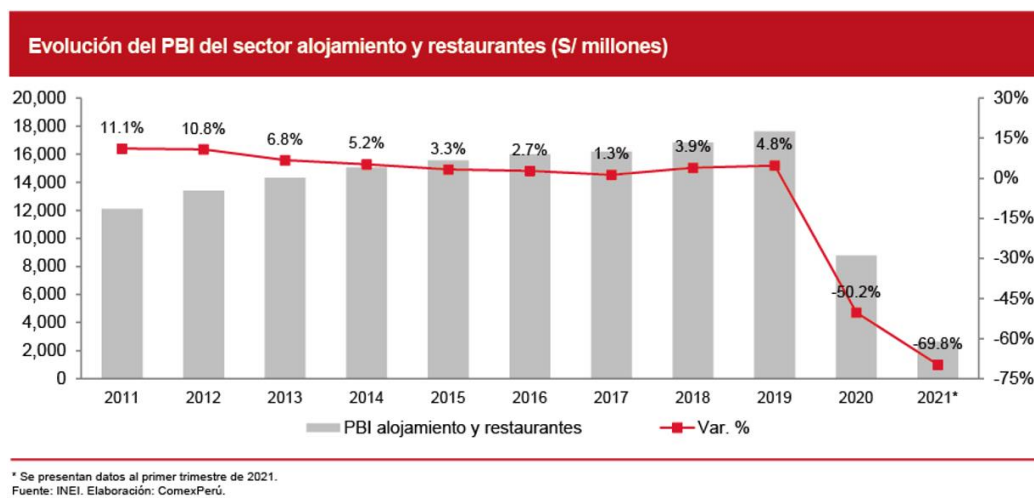


Figura 3 - Evolución del PBI del sector alojamiento y restaurantes (INEI)

PRODUCCIÓN DEL SUBSECTOR RESTAURANTES: 2019-2022
(Variación porcentual respecto a similar mes del año anterior)

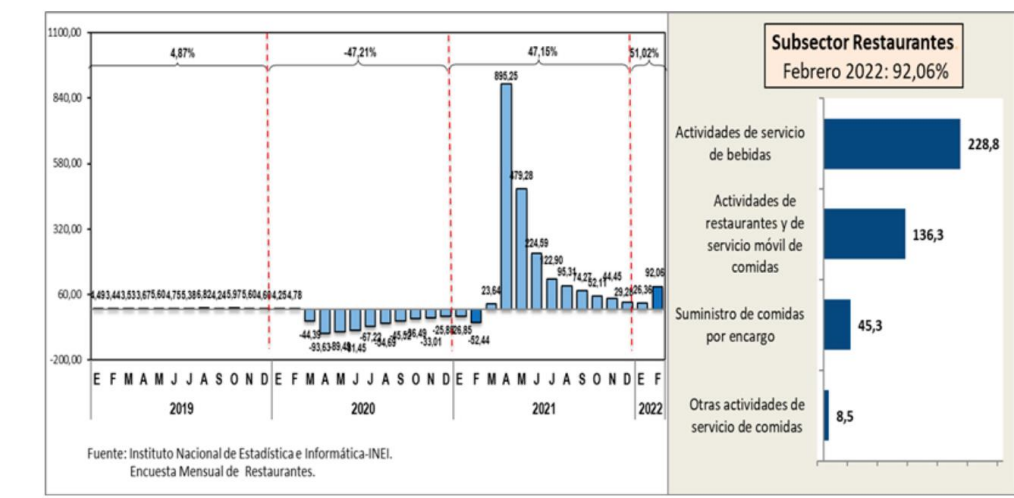


Figura 4 - Producción del subsector restaurantes 2019-2022 (INEI)

Al nivel local

En 2013, Lima Metropolitana y la Provincia Constitucional del Callao registraban 39 895 restaurantes con 7129 restaurantes en el Sur de Lima, o sea el 18% de los restaurantes. En 2017, 65.891 establecimientos de restaurantes existían en Lima Metropolitana. Desde la pandemia, no hay cifras precisas de restaurantes que todavía tienen sus puertas abiertas en Lima Metropolitana y Callao, pero, hay una tendencia de reapertura de los restaurantes y la dinámica del sector de la restauración es mucho más positiva gracias a múltiples factores, dentro de ellos, la reapertura de las fronteras y por eso el regreso de los turistas.

2.1.3. Definición oficial del concepto

Según el MINCETUR (Ministerio de comercio exterior y Turismo) en el Reglamento de Restaurantes, el artículo 03 define un Restaurante de la manera siguiente: “Establecimiento que expende comidas y bebidas al público, preparadas en el mismo local, prestando el servicio en las condiciones que señala el presente Reglamento y de acuerdo con las normas sanitarias correspondientes”.

Según otra fuente, el BPI (el Banco Público de Inversión, un organismo francés de financiación y desarrollo de empresas) un restaurante se define como un establecimiento que sirve comidas para ser consumidas en el local a cambio de un pago.

2.1.4. Tipos de restaurantes

Primero, cabe recordar que existe una variedad de clasificación de restaurantes a nivel mundial, aquí son algunos tipos de restaurantes que podemos encontrar en el mundo, y específicamente en Perú:

Restaurante buffet: Son restaurantes que ofrecen una gran cantidad de comida en libre servicio para satisfacer la más grande parte de consumidores. La mayoría de estos restaurantes se encuentran en hoteles. Los consumidores son casi totalmente autónomos ya que se sirven sus alimentos en una gran barra. Pueden elegir entradas y platos calientes o fríos y postres que son previamente cortados en porciones. Los consumidores pagan al fin por plato, por porciones o por peso, dependiendo del restaurante. El personal está encargado de limpiar y organizar la sala.

Restaurante de comida rápida / Take-away: la organización de estos restaurantes se basa en la estandarización. Los alimentos, el ambiente y los platos son sencillos. Los menús ofrecen comida grasosa y alternativas más saludables para que cumplan con las exigencias de un largo público. La comida se puede consumir fuera del establecimiento.

Restaurante de autor: en estos restaurantes, se encuentran recetas novedosas y el chef pone sus conocimientos gastronómicos, su experiencia y su propio estilo al servicio de su cocina. A los consumidores les gusta ir a estos restaurantes para probar nuevos sabores, texturas o asociaciones de alimentos.

Restaurante gourmet: son restaurantes que cuentan con alimentos de gran calidad, suelen ofrecer platos “a la carte” requieren una exquisita elaboración. El menú se compone de platos a menudo originales y las recetas son elaboradas por parte de Chefs talentosos con alimentos, especias y condimentos precisos. A menudo, está definido un concepto gastronómico.

Restaurante temático: son restaurantes que tienen un tema definido; puede ser un tipo de comida, un país etc. El menú disfruta de muchos platos diferentes y el ambiente del restaurante refleja el concepto elegido.

Restaurante familiar: son pequeños restaurantes caracterizados por sus platos sencillos con precios bajos y el restaurante tiene un ambiente acogedor.

Restaurante fusión: los restaurantes de fusión combinan recetas de países o regiones diferentes. Gracias a esta fusión, a las combinaciones de los ingredientes y la creatividad, nuevos platos armonios son creados con buen sabor.

2.1.5. Clasificación de restaurantes “Los Tenedores”:

De nuevo, en la literatura académica, no se destaca una manera fija de clasificar los restaurantes. La presente investigación seguirá la clasificación española de los “Tenedores” - Artículo 15 de la Ordenación para Restaurantes. Los restaurantes que tienen cinco tenedores se caracterizan por un excelente servicio mientras que los que tienen solo un tenedor, entregan un servicio más básico, aquí entregamos unos detalles sobre esta clasificación:

- **Cinco tenedores:** estos restaurantes tienen materiales (cubiertos y equipamientos) de la mejor calidad y una decoración cuidadosa. El personal lleva uniforme y tiene conocimiento de varios idiomas para mejorar el servicio al cliente. También, se puede encontrar guardarropa, sala de espera, servicios de baño independiente para damas y caballeros y separados con los de los trabajadores, aire acondicionado o calefacción, ascensores y escaleras, entradas diferentes para los clientes y los trabajadores, menú internacional con una carta de vino variada.
- **Cuatro tenedores:** a diferencia de los precedentes, estos restaurantes tienen menos materiales y de menor calidad, el menú está presentado en solo dos idiomas y la carta de vino es limitada. Por fin, los jefes de meseros pueden tener menos conocimientos y hablan dos idiomas, lo que disminuye un poco la calidad del servicio al cliente.
- **Tres tenedores:** los restaurantes son aún más diferentes de los que tienen cuatro tenedores. Cuentan con una entrada y un baño únicos par los clientes y consumidores, no hay sala de espera ni ascensores o escaleras, el menú está escrito en solo un idioma, tiene menos variedades y hay menos materiales en la cocina.

- **Dos tenedores:** los restaurantes que cuentan con dos tenedores tienen un comedor agradable, una carta básica, un personal con uniforme sencillo, menos materiales de cocina y de menor calidad.
- **Un tenedor:** los restaurantes que tienen un tenedor son los más sencillos, tienen precios bajos y accesibles, una carta sencilla con varias recetas, se puede encontrar un menú del día con precio fijo y número de porciones. En lo que atañe a los trabajadores, llevan un uniforme muy básico. Por fin, los baños son mixtos y la cocina equipada con equipamiento básico

2.1.6. Objeto de la investigación: Los restaurantes peruanos de uno a tres tenedores en la zona de Miraflores

A lo largo de esta trabajo de investigación, el enfoque se hace en los restaurantes peruanos, que son restaurantes temáticos. Así, se refiere a las sub-categorías de restaurantes siguientes que se encuentran en Lima y específicamente en Miraflores:

- Las pollerías,
- Los restaurantes peruanos que cuentan con la «cocina criolla» cuyos platos principales son: ají de gallina, escabeche de pollo, arroz con pollo, tacu-tacu, cau cau, lomo saltado, tamales, papa rellena, sancochado, anticuchos, causa a la limeña etc.
- Las cevicherías,
- Los restaurantes de carnes y parrillas,

A raíz de las clasificaciones precedentes, el trabajo de investigación se enfocará en los restaurantes que cumplen con las requisiciones de uno a tres tenedores.

2.2. El Covid-19

2.2.1. Covid-19: Definición general, características y evolución

Su origen

La enfermedad Covid-19 apareció a finales de 2019 y es responsable de una epidemia mundial que seguirá activa a mediados de 2022. ¿Pangolín? ¿Murciélago? ¿Accidente de

laboratorio? Dos años y medio después de los primeros casos de Covid-19, el origen de la pandemia sigue siendo un enigma. A finales de 2019, se produjeron casos de neumonía en racimo en China, algunos de ellos mortales. El 9 de enero de 2020, el virus responsable fue identificado como un nuevo coronavirus llamado Sars-CoV-2, responsable de una enfermedad denominada "Covid-19" por la OMS. Desde el 11 de marzo de 2020, la OMS califica el Covid-19 de pandemia, lo que significa que la epidemia es ahora mundial.

¿Por qué se llama Covid-19?

Covid-19 es el nombre dado por la OMS el 11 de febrero de 2020 a una nueva enfermedad infecciosa respiratoria surgida en diciembre de 2019, en China, y causada por el coronavirus SARS-CoV-2. "Co" de "corona", "vi" para "virus", "D" de "enfermedad" y "19" para el año de su ocurrencia: 2019. Llamado primero 2019-nCoV y luego SARS-CoV-2, este virus es diferente del SARS-CoV responsable de la epidemia de SARS en 2003. Este nuevo virus es el agente responsable de esta nueva enfermedad infecciosa respiratoria denominada Covid-19 (por CoronaVirus Disease 2019). Los coronavirus son una familia de virus que causan enfermedades que van desde el resfriado común hasta afecciones más graves (como la insuficiencia respiratoria). Son una gran familia de virus que pueden infectar a personas y animales.

¿Cuáles son los síntomas de la infección por Covid-19?

Por término medio, alrededor del 40% de los adultos infectados con Covid-19 no presentan síntomas. Los síntomas son moderados (similares a los de la gripe común) en otro 40% de los casos. Para los que tienen síntomas, las manifestaciones de la enfermedad de Covid-19 están ahora bien reconocidas, pero pueden variar de una persona a otra: incluye el pulmón, el corazón, el riñón, la piel, el sistema nervioso, el sistema digestivo y el ORL. Los primeros síntomas no son muy específicos: dolor de cabeza, dolor muscular, fatiga. La fiebre y los signos respiratorios llegan de forma secundaria, a menudo dos o tres días después de los primeros síntomas.

A diferencia de la gripe, que aparece repentinamente, los síntomas se desarrollan gradualmente durante varios días. Además, algunos síntomas son más característicos del Covid-19, en particular la pérdida repentina y temporal del olfato (anosmia) y del gusto (ageusia). El periodo de incubación es de una media de 5 días, con extremos de 2 a 12 días.

Los estudios observacionales demostraron que la infección puede ser asintomática o paucisintomática (dando lugar a ninguna o pocas manifestaciones clínicas) en el 30-60% de los individuos infectados, especialmente en los niños pequeños (menores de 12 años).

¿Cómo se transmite la enfermedad?

La transmisión se produce principalmente por vía aérea (gotas de esputo) y supone un contacto estrecho (menos de un metro) y sostenido (al menos 15 minutos) con una persona contagiosa. Las partículas más pequeñas también pueden ser emitidas como aerosoles durante el habla. El virus también puede transmitirse en espacios interiores mal ventilados y/o abarrotados, donde la gente suele permanecer más tiempo. Las personas también pueden infectarse al tocar superficies contaminadas con el virus y luego tocarse los ojos, la nariz o la boca sin lavarse.

¿Cuánto dura la enfermedad?

Normalmente, unos siete días después de la aparición de los síntomas, la mayoría de las personas dejan de ser contagiosas, pero la recuperación total se produce después de quince días cuando los síntomas son leves.

Desgraciadamente, la infección por SARS-COV 2 también puede causar síntomas persistentes, más allá de las 3 semanas después de las primeras manifestaciones clínicas.

¿Cuándo eres contagioso?

Una persona con Covid-19 es contagiosa de 2 a 3 días antes de la aparición de los síntomas y hasta 8 días después, pero de nuevo esto puede variar de una persona a otra. También se calcula que, en ausencia de medidas de control y prevención, cada paciente infecta a entre 2 y 3 personas.

¿Cómo se hace el diagnóstico?

Existen diferentes tipos de pruebas para romper las cadenas de transmisión del virus. En primer lugar, pruebas virológicas (RT-PCR) que determinan si una persona es portadora del virus en el momento de la prueba mediante un hisopo nasal o salival. En segundo lugar, las pruebas antigénicas rápidas, que buscan la presencia de proteínas del virus en la muestra y requieren el mismo hisopo nasofaríngeo que la prueba PCR. Las pruebas serológicas pueden utilizarse para averiguar si una persona desarrolló una respuesta inmunitaria tras el contacto con el virus.

¿Qué precauciones hay que tomar?

Las medidas de barrera son eficaces: toser y estornudar en el codo o en un pañuelo, lavarse las manos regularmente (con agua y jabón) o utilizar una solución hidroalcohólica. Además, evitar tocarse la cara, no darse la mano ni besar al saludar. Por fin, mantener una distancia de al menos 1,5 metros de cualquier persona, y ventilar bien las habitaciones.

El Covid-19: un virus de ARN que muta

El virus Covid-19 es un virus de ARN. Esto significa que el material genético del interior es ARN o ácido ribonucleico, en lugar de ADN. Los virus de ARN, como el Ébola, la gripe o el Covid-19 entre otros, consisten esencialmente en un mensaje escrito en ARN rodeado de proteínas. En la actualidad, identificaron más de 4.000 variantes de SARS-CoV-2 en todo el mundo. A finales de enero, la OMS consideró "preocupantes" cinco variantes, las que se detectaron primero en Inglaterra, Sudáfrica y luego en Brasil. En octubre de 2020, se prestó especial atención a una cuarta variante que apareció en la India. A finales de noviembre de 2021, era la variante Omicron, detectada en Sudáfrica, la que causaba preocupación en todo el mundo.

¿Y, dónde estamos hoy?

En el mundo:

A finales de agosto de 2022, había más de 591.883.657 casos de coronavirus en todo el mundo y 6.118.991 muertes. (Our world in Data – Universidad Oxford, 2022)

En el Perú:

En el Perú, se registran actualmente 4.046.670 casos de infección y 215.159 muertes por Covid-19. Se administraron 82.366.473 dosis de vacunas en agosto 2022. (Our world in Data – Universidad Oxford, 2022)

¿Cuál es el futuro del Covid-19?

Para el futuro, nadie tiene la respuesta de cuándo terminará esta pandemia. Se plantearon varias hipótesis: Para Jean-Claude Manuguerra (2021), virólogo del Instituto Pasteur, "estamos en las primeras fases de una pandemia. El Sars-Cov-2 es un virus que lleva dos años circulando y al que todavía le queda mucha gente por infectar. Por ahora, está claro que el virus seguirá circulando entre los humanos". Según la declaración realizada en Ginebra

por el director general de la Organización Mundial de la Salud (2021), la pandemia está “lejos de acabar”: la erradicación del Sars-Cov-2 parece un escenario poco probable. La erradicación de un virus requiere un cierto número de condiciones, que actualmente están lejos de cumplirse, el virus tendría que dejar de mutar y su capacidad de variación a largo plazo aún no se conoce. Epidemias que pasan, pero un virus que permanece. La circulación no se detendrá, y cabe esperar que se produzcan brotes regulares, cuya frecuencia aún se desconoce, en determinadas zonas geográficas en un momento dado. A nivel local, el virus puede dejar de circular, el virus seguirá estando ahí, en algún lugar del mundo.

Así, después de haber visto qué era el Covid-19, sus propiedades y sus efectos, se examinará el impacto del Covid-19 en el mundo de la restauración desde un punto de vista global, antes de ver el caso del Perú.

2.2.2. Restricciones y medidas sanitarias aplicadas en los restaurantes

Es innegable que el Covid-19 repercutió en la gestión del sector de la restauración. Ante la propagación del coronavirus, el Gobierno adoptó numerosas medidas, ya sea la aplicación de distancias sociales, normas o gestos de barrera, hubo que introducir muchos cambios.

2.2.2.1. Protocolo de distanciamiento social para los empleados y uso de máscaras

El uso de una mascarilla es obligatorio para todos los empleados. En el caso del personal de restauración (servicio de cocina o de mesa), deberá lavarse las manos con regularidad (al menos cada hora). Los clientes del restaurante a partir de los 6 años deben llevar mascarilla cuando se muevan por el interior del establecimiento y en la terraza. La máscara debe cubrir continuamente la nariz, la boca y la barbilla.

2.2.2.2. Acciones de barrera

Acciones de barrera hacia los clientes: se dispone de un puesto de desinfección de manos para los clientes nada más entrar en el establecimiento. Los clientes de los restaurantes deben llevar una mascarilla, excepto cuando estén sentados en su mesa (a un metro de

distancia), y respetar las normas de distanciamiento social. El número de personas por mesa es limitado y deben evitarse las zonas de concentración, como los bufés.

2.2.2.3. Reglas

Normas de higiene: es obligatorio lavarse las manos cada hora y existen medidas para regular el flujo de personas que entran y salen para minimizar el riesgo de infección. Los espacios cerrados deben ser ventilados regularmente. Los locales deben ser ventilados regularmente mediante ventilación natural o mecánica en condiciones de funcionamiento (las puertas y/o ventanas deben estar abiertas en la medida de lo posible) y debe abordarse la desinfección de las superficies y los puntos de contacto que tocan con frecuencia los empleados y los clientes.

Normas de limpieza y desinfección: se aplicarán protocolos de limpieza y desinfección reforzados y rigurosos en cada establecimiento y el lavado de la ropa de cama, las toallas y la ropa de trabajo se realizará a la temperatura adecuada para eliminar el Covid-19.

Gel hidroalcohólico obligatorio: el gel hidroalcohólico se pone a disposición del público dentro del establecimiento, y es obligatorio a la entrada y a la salida, incluso en la terraza y también en los aseos.

Obligación de presentar el carné de vacunación: para las personas que deseen ir al restaurante, se requiere el pase de vacunación. Si no se puede presentar el pase, se puede denegar la entrada a los clientes.

Capacidad y horario de apertura limitados: durante varios meses, el gobierno impuso medidas muy estrictas sobre la capacidad de los restaurantes y sus horarios de apertura. En efecto, los restaurantes podrán recibir al público entre las 6 y las 21 horas y sólo dentro de los siguientes límites:

- Las personas acogidas tenían un asiento;
- Los espacios interiores sólo podían recibir al público hasta el 50% de su capacidad;
- La capacidad máxima del establecimiento estaba expuesta y era visible desde la vía pública cuando era accesible desde ésta;

- Una misma mesa sólo podía agrupar a personas que vinieran juntas o hubieran reservado juntas, hasta un límite de 6 personas;
- En algunos restaurantes se exigía una distancia de 1 metro entre mesas

Nuevas herramientas para que el cliente las pida: siempre que sea posible, los menús deben presentarse de forma no táctil (por ejemplo, pizarra, oral, código QR). Los menús laminados se limpiarán entre cada uso y los de papel serán de un solo uso.

Nuevas medidas relativas a los viajes y al pago: los establecimientos se comprometen a recordar la necesidad de respetar la distancia física mediante carteles y, si la ubicación del establecimiento lo permite, a marcar el suelo para indicar el espacio que debe respetarse entre cada cliente.

Gestión de pagos: Se prefiere cualquier método de pago sin contacto (prepago, transferencia bancaria, tarjetas bancarias, código QR, etc.). Se recomienda que el pago se realice en la mesa del consumidor para evitar que se desplace por el establecimiento y para limitar el número de personas que entran y salen.

Además, debe colocarse un dispositivo para separar físicamente al cliente de la persona que sostiene la caja registradora, por ejemplo, mediante un panel de plexiglás.

Gestión de casos Covid-19: Protocolos para el manejo de casos sospechosos o confirmados de Covid-19: Cualquier empleado con síntomas de Covid-19 en el lugar de trabajo será aislado o enviado a casa y remitido a su médico. Todas las zonas donde haya estado el empleado se limpiarán y desinfectarán a fondo.

2.2.3. Centrarse en el caso de Perú

En Perú, los propietarios de restaurantes se vieron muy afectados por la pandemia, ya que cerraron por completo durante la crisis, y sólo se permitieron las entregas. Cuando se pudo volver al restaurante, Perú puso en marcha varias restricciones y medidas sanitarias para frenar la propagación del virus. Por ejemplo, a menudo se exige una tarjeta sanitaria para ir a restaurantes y mercados. Algunos propietarios de restaurantes también instalaron equipos para tomar la temperatura de los clientes.

Además, establecieron aforos y horarios limitados. A veces, los clientes tienen que reservar antes de ir a los restaurantes. El contacto con los clientes se vio limitado por la implantación de códigos QR para la selección de menús en lugar de la tarjeta de menú física. En cuanto a las normas de higiene, instalaron hidroalcohólicos a la entrada de los establecimientos y/o en las mesas. Durante mucho tiempo se favoreció el reparto porque los propietarios de restaurantes temían contratar o alquilar de nuevo locales y enfrentarse a nuevas restricciones. Por último, Perú destacó con procesos no vistos en ningún otro lugar. Por ejemplo, algunos restaurantes utilizan un "bolsillo" para los cubiertos y otro para meter la mascarilla y no dejarla tirada, una forma de disfrutar de un buen restaurante limitando el riesgo de contaminación.

Así, ya sea a nivel mundial o peruano, se observó que se pusieron muchas restricciones, ya sea en cuanto a horarios de apertura, capacidad, movimiento dentro del establecimiento u horario de los momentos, toda la experiencia del cliente se vio impactada. Sin embargo, se verá que otras restricciones, esta vez públicas y gubernamentales, como el encierro, también tuvieron impactos significativos (económicos, psicosociales, psicológicos) en los clientes de los restaurantes.

2.2.3.1. Restricciones públicas y gubernamentales establecidas e impactos en la restauración y los clientes

La influencia de las restricciones comerciales del Covid-19 en el comportamiento de los consumidores durante la pandemia fue objeto de un gran debate. Medidas como la contención o los toques de queda establecidos para combatir la pandemia tuvieron efectos directos e irreversibles en el sector de la restauración y en los clientes, que en ocasiones se vieron afectados económica, mental y/o psicológicamente.

2.2.3.2. Repercusiones de las restricciones gubernamentales en el sector de la restauración

Los años que siguieron a la aparición de Covid-19 fueron distintos a cualquier otro. De hecho, dijo que el Covid-19 es "El virus que contuvo al mundo". Países y ciudades de todo el mundo cerraron, cerrando escuelas, lugares culturales y deportivos y todos los negocios no

esenciales. Prácticamente todos los países tuvieron que pasar por uno o más cierres que no dejaron indemnes a los propietarios de restaurantes ni a los consumidores.

Además de los cierres, se establecieron muchos toques de queda. Este término se refiere a la prohibición de que la población salga a la calle durante un periodo del día, normalmente por la noche y a primera hora de la mañana. En Francia, la última fue en 1961. El horario del toque de queda variaba de un país a otro, comenzando en algunos a las 6 de la tarde y en otros a las 9 de la noche hasta las 6 de la mañana del día siguiente. Esto tuvo un gran impacto en los propietarios de restaurantes.

2.2.3.3. Menos turismo y menos clientes

Debido al cierre de las fronteras, los restauradores tuvieron que atender a muchos menos turistas y viajeros de negocios. Son principalmente los restaurantes gourmet los que se vieron muy afectados. Además, debido a la contención y al toque de queda, los propietarios de restaurantes perdieron muchos clientes y oportunidades. Por eso, tuvieron que adaptarse e innovar para hacer frente a esta amenaza.

2.2.3.4. Aumento de las entregas

Por un lado, el Covid-19 tuvo un gran impacto en los hábitos de entrega. De hecho, debido a las restricciones públicas y al cierre de los restaurantes de las empresas, numerosos estudios estadísticos demostraron que produjo un fuerte aumento del reparto de comidas para llevar.

Así, para satisfacer las demandas de los consumidores y mantener el negocio, los restauradores optaron por recurrir a los servicios de entrega "click & collect". Según Food Service Vision, con un crecimiento del 47% en dos años, el reparto está revolucionando el modelo de negocio de la restauración y la práctica se democratizó ampliamente.

Además, el volumen de pedidos entregados a los restaurantes se disparó literalmente desde los episodios de contención y la imposibilidad de que los restauradores reciban a sus clientes in situ. Los restaurantes tuvieron que adaptar sus métodos de trabajo para responder a un patrón de consumo que se vio alterado por la pandemia. El negocio de la entrega habrá actuado como un verdadero salvavidas para muchos restauradores que estaban luchando por

adaptarse a la situación, pero el aumento del uso de los servicios de entrega y comida para llevar también puede significar mayores costes para algunos restauradores, dificultando su capacidad de recuperación financiera, incluso después de que se levanten las restricciones a los servicios en persona.

2.2.3.5. Creación de las “dark kitchen”

Por otra parte, debido al toque de queda, muchos restaurantes tuvieron que cerrar mucho antes de lo previsto. Como resultado, aumentó el uso de las aplicaciones de reparto. Los consumidores, para poder seguir consumiendo buena comida de restaurante respetando las restricciones, recurrieron a los servicios de entrega a domicilio mucho más que en el periodo pre-Covid-19. Esta nueva tendencia ha llevado a la creación y desarrollo de nuevos patrones de consumo, como las cocinas oscuras.

Estos nuevos modelos de negocio surgieron para adaptarse a la situación y ofrecer una alternativa a los restaurantes físicos. Para dar una definición, se trata de un nuevo tipo de restaurante dedicado únicamente a la venta en plataformas como Deliveroo o UberEats.

En definitiva, se trata de un restaurante virtual sin recepción de clientes. Las cocinas están cerradas y no tienen espacio para la venta en el comedor o para llevar. El interés de estas cocinas fantasma reside en la reducción de costes: sin la relación con el cliente, la nómina se reduce de facto.

Además, los locales están situados en zonas donde los alquileres son bajos. Ocupan varios centenares de metros cuadrados y están equipados para elaborar comidas de forma óptima: cámara frigorífica, horno, etc. En fuerte desarrollo, permiten la creación de marcas de restauración virtuales, dedicadas exclusivamente a la entrega.

2.2.3.6. Repercusiones de las restricciones públicas en los consumidores

Las restricciones públicas tuvieron un gran impacto en los consumidores, ya sea psicosocial, psicológico o económico.

Impacto psicosocial:

- **Depresión**

En primer lugar, la pandemia tuvo un gran impacto en la salud mental de muchas personas. De hecho, según la OMS, los casos de ansiedad y depresión aumentaron un 25% en todo el mundo debido a la pandemia de Covid-19.

El estrés sin precedentes causado por el aislamiento social resultante de la pandemia es una de las principales explicaciones de este aumento. A esto se suman las restricciones que impusieron a la capacidad de las personas para trabajar, recibir apoyo de sus seres queridos y participar en la vida social. La soledad, el sufrimiento, el miedo a la infección y a la muerte de uno mismo y de sus seres queridos, el dolor tras un duelo y las preocupaciones económicas también se citaron como factores de estrés que conducen a la ansiedad y la depresión. Por desgracia, el aumento de la depresión y las fobias sociales también repercutió en el sector de la restauración, ya que para muchos redujo el deseo de salir al restaurante.

- **Ansiedad, miedo**

A esto se suma la ansiedad y el miedo en torno al Covid-19. De hecho, el miedo al virus paralizó a la gente. Algunas personas, por temor a contraer la enfermedad, limitaron enormemente sus movimientos y decidieron evitar los lugares de reunión, incluidos los restaurantes, que podrían considerar como un lugar de transmisión.

También existía el temor de que no se respetaran ciertas normas de higiene, que los clientes se contaminaran. Sin embargo, la obligación de presentar el certificado de vacunación para los restaurantes puede haber tranquilizado a algunas personas. De hecho, las vacunas también pueden desempeñar un papel importante en el aumento de la utilización de los servicios de restauración presencial al reducir el riesgo de contraer el Covid-19.

Impacto económico:

Por último, el Covid-19 tuvo un terrible impacto económico en los consumidores. En primer lugar, en muchos casos la pérdida de puestos de trabajo y de ingresos, con un gran impacto en el desempleo y el subempleo en todo el mundo. La oferta de mano de obra disminuyó como consecuencia de la reducción de la actividad económica y de las medidas de cuarentena. El impacto en el empleo se tradujo en grandes pérdidas de ingresos para los trabajadores. Todo ello se tradujo en una disminución del poder adquisitivo de los

consumidores y, por tanto, en una reducción del presupuesto destinado a la alimentación y en un menor número de visitas a los restaurantes al año. De hecho, cuando se pidió a los consumidores que compararan su gasto en restaurantes en junio de 2020 con un mes típico antes de la pandemia, el 40% dijo que gastaba menos ahora

- **Centrarse en el caso de Perú**

En el Perú, también se establecieron cierres y toques de queda. Estos tuvieron un gran impacto en los propietarios de restaurantes. Según un artículo publicado en La República a mediados de mayo de 2020, ya más de 22.000 de los 90.000 restaurantes informaron de que habían cerrado sus puertas a causa del Covid-19. Se extendió una gran sensación de miedo, la gente tenía mucha ansiedad, mucho estrés en torno al Covid-19, porque Perú es uno de los países con mayor tasa de mortalidad por Covid-19. Los pedidos a domicilio aumentaron enormemente para apoyar a los restaurantes, UberEats se ha ido de Perú, se utiliza principalmente Rappi. En el caso de la entrega, los clientes pueden recoger su pedido directamente en el restaurante o pedir que se lo lleven a casa.

2.3. Los factores claves de éxito

2.3.1. Definición general

Según Rodríguez & Aldana (2011), un FCE (Factor Clave de Éxito) es un elemento que permite alcanzar una meta. Una de las teorías más antiguas sobre los FCE estipula que son entre 3 y 6 variables internas que son responsables del logro de una empresa (Daniel, 1961).

Además, desde el punto de vista de Ohmae (1982), para alcanzar y mantener una ventaja competitiva, una empresa tiene que ser capaz de identificar sus áreas críticas de éxito. De hecho, un FCE es la habilidad de tener una posición superior en el mercado (Aaker, 1984).

Para identificar los FCE en un entorno competitivo, también se puede usar el modelo de las 5 fuerzas de Porter (amenaza de sustitutos, amenaza de nuevos competidores, poder de los compradores, poder de los proveedores y rivalidad competitiva) (1985).

Otra teoría indica que los FCE son el aumento de las ventas, el aumento de su presencia en el mercado, el aumento de la utilidad y una buena imagen para los consumidores, proveedores y otros actores del sector de la empresa (Bueno & Morcillo, 1990).

Además, Retolaza, Ruiz & Arujo (2007), consideran que un FCE ocurre cuando un negocio mantiene todos sus puestos de trabajo y tiene un patrimonio neto superando a su capital social. Según Rockart (1981), los factores claves de éxito (FCE) son el número limitado de áreas en las que los resultados satisfactorios aseguran un desempeño competitivo exitoso para el individuo, departamento y organización. Los FCE son las pocas áreas clave en las que "las cosas deben ir bien" para que el negocio prospere y para que se logren los objetivos. Rockart (1980) estima que el número ideal de FCE es de cinco. Además, según Pinto (2006), "Los factores críticos de éxito describen aquellas actividades que son necesarias de ejecutar o de realizar exitosamente para que la Misión se cumpla. Son una serie de enunciados, normalmente no son más de ocho que garantizan si se cumplen con el éxito de la misión".

2.3.2 Características de los factores claves de éxito

Para identificar los FCE de un negocio, cabe preguntarse qué factores son esenciales, y que factores son determinantes para que la empresa sea exitosa (Murillo, 2010).

Los FCE pertenecen a un periodo y a una empresa específicos, y son responsables de su buena sobrevivencia de un negocio. Entonces, son variables subjetivas. Son elementos estratégicos importantes para la realización de los planes y el alcance de los objetivos – su ausencia compromete la existencia exitosa de la empresa. Los FCE dependen del entorno y de los recursos disponibles en el sector, pero también de la oportunidades, amenazas, fuerzas y debilidades de la empresa. Tienen un impacto actual, y también futuro en el éxito del negocio, ya que intervienen en la toma de decisiones estratégicas. Por lo tanto, una empresa debería ser capaz no solo de identificar sus FCE sino también de controlarles (medirse con indicadores y mantenerlos positivos). De hecho, representan elementos críticos para la gerencia de una empresa (Marroquin, 2008).

El objetivo principal de identificar los FCE es mejorar la ventaja competitiva de un negocio, y aumentar su posicionamiento en el mercado. No obstante, no existe ningún consenso sobre los FCE en la literatura. Para ciertos autores, dependen del entorno mientras que, para otros, pertenecen intrínsecamente a la empresa. Otros se enfocan en la capacidad de un negocio de perseguir sus objetivos en el tiempo (Rodríguez & Aldana, 2011).

2.3.3 Los factores claves de éxito de los restaurantes

Un restaurante exitoso tiene la habilidad de dar satisfacción a los clientes con un alto nivel de exigencia, aportando una experiencia singular y sorprendente. Tiene reconocimiento por su calidad, seguridad y diversificación. Es un negocio que genera valor a lo largo de la cadena de producción. Los FCE son, inter alia, el cumplimiento de los requerimientos básicos, pero también conciernen las infraestructuras, el entorno macroeconómico, la educación y la salud de los empleados, la sofisticación del negocio, la innovación, y la adopción de tecnologías (Pernía & Josas, 2017). Según Pernía & Josas (2017), los factores de éxito de los restaurantes son la promoción comercial, la política comercial e insumos, y las mezclas de cocina.

No obstante, según Calderón, Reyes & Terán (2016), los FCE son la satisfacción laboral de los empleados, la localización del local, el menú, la publicidad, la definición del concepto del restaurante, el prestigio de la organización, el apoyo familiar, la recomendación de los clientes, la experiencia en el mercado, las opciones de financiamiento. También incluyen la perseverancia, la empatía hacia el cliente, la apariencia del local, la calidad del producto, el precio acorde al mercado, la rapidez en la atención, y el apoyo de amigos.

Encima, en el estudio de Peñaherrera, Borja & Rivadeneira (2013), se tomó en cuenta el ambiente interno y externo de los restaurantes. También se consideró el ciclo de vida familiar y del negocio. Este estudio permitió poner en relieve nueve factores de éxito específicos, que son “la comida, la motivación positiva de los empleados, la ubicación, la experiencia previa de los administradores, los cambios políticos y legales, la competencia, el apoyo familiar, la publicidad y la recomendación positiva de los clientes”. La teoría de Brotherton (2004) identifica diferentes factores que son la flexibilidad operativa/capacidad de respuesta, la capacidad de respuesta a las demandas de los clientes, la lealtad del cliente/repetición de negocios, el empoderamiento del personal, las encuestas/comentarios de clientes, la capacitación del personal, el reclutamiento y selección de personal, los estándares de calidad y la higiene y limpieza.

Por fin, los FCE de la industria de los restaurantes según los managers entrevistados por Arora & Kharub (2021), se dividen en 5 categorías que son la calidad y preparación de los alimentos (frescos, sanos, equipo adecuado para cocinar...), el sistema de apoyo a la entrega de alimentos (entrega rápida), la limpieza y ambiente (temperatura, luz, ruido, música, olor,

seguridad), el precio de la comida (precio justo), y por fin imagen de marca (valor de marca y percepción).

2.3.4 Los FCE en el Perú

En los restaurantes peruanos, los FCE identificados son la atención al cliente, una secuencia óptima entre los platos, la capacidad de los empleados a recomendar los platos y el vino, el ambiente, cortos tiempos de espera, la transparencia, la ratio calidad/precio, los servicios, el menú y la carta de vinos (Silva, 2012). Durante la pandemia, se destacaron nuevos FCE del sector de los restaurantes en Perú, como los menús híbridos, un servicio 24/24, la creatividad en la cocina, y la responsabilidad social (Tomaello, 2021).

2.3.5 Proceso de identificación de los FCE en los restaurantes

La metodología elegida por Arora y Kharub (2021) para identificar los FCE es preguntar a los managers calificar todos los factores según su importancia en una escala del 1 (menos importante) al 9 (más importante).

Sin embargo, desde el punto de vista de Brotherton, la identificación de los FCE es una filosofía, que se encuentra naturalmente al entrevistar los managers de los restaurantes. Otra metodología consiste en entrevistar a los dueños de restaurantes y estudiar la frecuencia a la cual se mencionan los factores de éxito, para identificar cuáles son los más claves (Durif, Rajaobelina & Ricard, 2007).

Para sintetizar, los diferentes FCE de la literatura fueron listados en un gráfico: la primera columna indica la cantidad de FCE según el autor, la segunda columna enumera los FCE, la tercera indica la ubicación (global o Perú, y pre-pandemia o durante la pandemia). Por fin las dos últimas se refieren al autor y a la fecha de publicación del artículo.

N°	FCE	Ubicación	Autor	Fecha
8	<p>La flexibilidad operativa</p> <p>La capacidad de respuesta a las demandas</p> <p>La lealtad del cliente/repetición de negocios</p> <p>El empoderamiento del personal</p> <p>Las encuestas y los comentarios de los clientes</p> <p>La capacitación del personal</p> <p>El reclutamiento y la selección de personal</p> <p>Los estándares de calidad y de limpieza</p>	<p>Global –</p> <p>Pre-</p> <p>Pandemia</p>	Brotherton	2004

9	<p>La atención al cliente</p> <p>Una secuencia óptima entre los platos</p> <p>La capacidad a recomendar los platos y el vino</p> <p>El ambiente</p> <p>Cortos tiempos de espera</p> <p>La transparencia</p> <p>La ratio calidad/precio</p> <p>Los servicios ofrecidos</p> <p>El menú y la carta de vinos</p>	<p>Perú</p> <p>Pre-</p> <p>Pandemia</p>	Silva	2012
---	--	---	-------	------

9	<p>La comida</p> <p>La motivación positiva de los empleados</p> <p>La ubicación</p> <p>La experiencia previa de los administradores</p> <p>Los cambios políticos y legales</p> <p>La competencia</p> <p>El apoyo familiar</p> <p>La publicidad</p> <p>La recomendación positiva de los clientes</p>	<p>Global</p> <p>Pre-</p> <p>Pandemia</p>	<p>Peñaherrera,</p> <p>Borja &</p> <p>Rivadeneira</p>	2013
---	---	---	---	------

17	<p>La satisfacción laboral de los empleados</p> <p>La localización del local</p> <p>El menú</p> <p>La publicidad</p> <p>El concepto del restaurante</p> <p>El prestigio de la organización</p> <p>El apoyo familiar</p> <p>La recomendación de los clientes</p> <p>La experiencia en el mercado</p> <p>Las opciones de financiamiento</p> <p>La perseverancia</p> <p>La empatía hacia el cliente</p> <p>La apariencia del local</p> <p>La calidad de los productos</p> <p>El precio acorde al mercado</p> <p>La rapidez en la atención</p> <p>El apoyo de amigos</p>	<p>Global</p> <p>Pre-Pandemia</p>	<p>Calderon, Reyes & Teran</p>	<p>2016</p>
----	--	-----------------------------------	--	-------------

9	<p>La promoción comercial</p> <p>La política comercial e insumos</p> <p>Las mezclas de cocina</p> <p>Las infraestructuras</p> <p>El entorno macroeconómico</p> <p>La educación y la salud de los empleados</p> <p>La sofisticación del negocio</p> <p>La innovación</p> <p>La adopción de tecnologías</p>	<p>Global</p> <p>Pre-Pandemia</p>	<p>Pernía & Josas</p>	<p>2017</p>
---	---	-----------------------------------	-------------------------------	-------------

4	Los menús híbridos Un servicio 24/24 La creatividad en la cocina La responsabilidad social	Perú - Pandemia	Tomaello	2021
---	---	--------------------	----------	------

Tabla 1 - FCE destacados en la literatura académica (Del Águila, Gaud, Gerwig, Rouneau & Patrat., 2022)

En resumidas cuentas, los FCE que parecen más importantes para realizar el proceso de investigación son la estrategia marketing (publicidad), los empleados, la innovación, el servicio al cliente, la experiencia, el apoyo y las recomendaciones, el entorno. Son los factores elegidos para profundizar la investigación con los dueños de los restaurantes.

CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO

3.1. Metodología de la investigación

Yin (1994) definió un estudio de caso como “una investigación empírica que investiga un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de la vida real, especialmente cuando los límites entre el fenómeno y el contexto no son claramente evidentes... [y] se basa en múltiples fuentes de evidencia”.

El proceso de investigación del estudio de caso se refiere como un "proceso lineal pero iterativo" y proporciona discusiones prácticas y técnicas sobre cada uno de los seis elementos de la investigación del estudio de caso: el plan, el diseño, la preparación, la recopilación de datos, el análisis y la presentación de informes.

El diseño consiste en hacer un plan para los diferentes pasos de la investigación. Debe servir como un plan lógico en lugar de uno logístico. No es un plan lineal en el que se siguen algunos pasos predeterminados. Más bien, es un proceso interactivo en el que el investigador avanza y retrocede y puede cambiar algunos pasos. Desde una perspectiva Yiniana, el diseño de investigación de estudio de caso se compone de cinco componentes: las preguntas de un

estudio; sus proposiciones, si las hubiere; su(s) unidad(es) de análisis; la lógica que vincula los datos a las propuestas; y los criterios para interpretar los resultados.

Como parte de la fase "Preparación", también se debe escribir un protocolo de estudio de caso, que proporcione una descripción general de los objetivos del proyecto, los antecedentes, la financiación, las personas involucradas, los temas, la literatura relevante, las preguntas de investigación, las propuestas y el marco. Asimismo, se incluyen procedimientos de campo, como las personas de contacto, la protección de datos y el plan de recogida de datos. También se especifica en qué forma se debe realizar un informe de estudio de caso, por ejemplo, se establece la apariencia y el formato de los datos, y el grupo objetivo definido.

Para la recopilación de datos, se debe considerar diferentes formas de recopilar datos (entrevista, observación, recopilación y examen de materiales, etc.).

Según Robert Yin, el análisis de datos cualitativos involucra cinco fases de: compilación, desensamblaje, reensamblaje, interpretación y conclusión. Se debe asumir que el fin primario del estudio cualitativo es definir una generalización analítica.

No existe una definición firme para determinar una buena interpretación, pero, en general, la interpretación puede entenderse como "explicar cómo o por qué ocurrieron los eventos o, alternativamente, cómo o por qué las personas pudieron seguir determinados cursos de acción".

Con respecto a la presentación, el punto clave es que "los datos cualitativos son más alfabéticos que numéricos". El autor explica cómo informar los hallazgos y conclusiones del estudio de una manera atractiva y completa, lo que configura uno de los pasos más difíciles para muchos investigadores.

De hecho, para cumplir con esta metodología, profundizar los conocimientos sobre el tema y responder a la problemática, se utiliza la metodología siguiente basada en los requisitos de Yin:

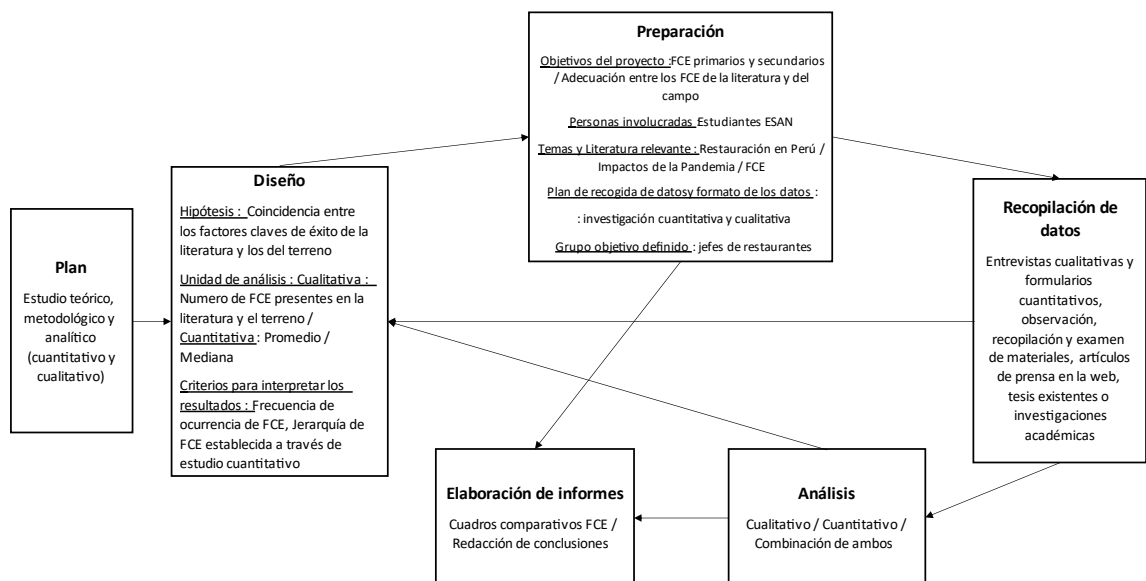


Figura 5 – Etapas del método de estudio de caso (Yin, 1989)

Es importante referirse primero a fuentes secundarias, puede ser artículos de prensa en la web, trabajo de investigación existentes o investigaciones académicas. Por otro lado, se realizan entrevistas con actores de la gastronomía peruana con el objetivo de obtener experiencias auténticas y factuales y para verificar las hipótesis sobre los FCE.

- **Experiencia similar**

El diagnóstico estratégico del restaurante Don Belisario y su propuesta de mejora para el crecimiento sostenido aparece como una referencia comparable a nuestra problemática. Este trabajo exploratorio también fue realizado con la meta de identificar los factores claves de éxito. Se deduce de este estudio que es importante primero analizar el mercado en profundidad.

La segunda etapa consiste en un análisis interno de los restaurantes. La metodología es cualitativa (entrevistas directas). Los factores claves de éxito se refieren a los elementos que permiten a una empresa tener ventaja competitiva, y de alcanzar sus objetivos. Se refieren a las características de las ofertas (precio, imagen, diversidad), las competencias de los empleados (know-how, calidad del trabajo), la organización (fiabilidad, reactividad), las ventajas comerciales (exclusividad, servicio postventa) y la estructura de la empresa (productividad, finanzas).

3.2. Revisión de fuentes secundarias

La investigación se basó primero en fuentes de información secundarias. Para empezar, se estudia primero el campo de conocimiento relacionado con las principales palabras clave de este trabajo de investigación, es decir, "restauración", "Perú" y "Covid-19". Esta investigación se realiza a través de varios tipos de medios como prensa en papel y digital, literatura, revistas, trabajo de investigación existentes o sitios web.

Las fuentes secundarias permitieron un conocimiento más profundo del tema, apoyando revisar las definiciones y delimitar el campo de estudio del trabajo de investigación. Se logra una visión más clara y precisa sobre el entorno de la gastronomía peruana del ámbito social, económico, político hasta el ámbito jurídico que la afecta.

Finalmente, se destacó algunos "puntos oscuros" de esta primera investigación, puntos para los que la bibliografía existente es pobre y que necesitaran una análisis y búsqueda de datos más profunda. Por eso, las entrevistas y las encuestas responden a esa necesidad de exhaustividad, verificación de datos y variedad de las fuentes de información.

3.3. Identificación de actores clave del sector de la gastronomía en el Perú

Antes de realizar unas encuestas o entrevistas, es fundamental entender el entorno de la gastronomía peruana y la variedad de sus actores. La identificación de los actores clave del sector de la gastronomía en el Perú también permite una mejor comprensión de los desafíos en este sector. Se trata de tener un conocimiento exhaustivo del tema y por lo tanto de todos los actores involucrados y/o interesados directa e indirectamente por la gastronomía y su reactivación en Perú:

- Instituciones gubernamentales que promueven la gastronomía: Instituto Nacional de Cultura (INC), movimiento La Generación con Causa, Convención para la Salvaguardia del Patrimonio Cultural Inmaterial (Unesco, 2003), PromPerú (organismo estatal para la promoción del país a través de las exportaciones y el turismo), Ministerio de la Cultura, Ministerio de Economía, Industria y Comercio, Cámara Gastronómica Turística del Perú, cámaras regionales de turismo, profesores y estudiantes del sector de la gastronomía;
- Actores privados: restaurantes de cocina regional, restaurantes turísticos, cadenas de restaurantes peruanos (como Astrid y Gastón, La Mar y Tanta), reconocidos chefs y

cocineros, hoteles de 5 estrellas, cebicherías, pollerías, mercados, “huariques” y chifas (restaurantes de comida china), investigadores, periodistas, productores gourmet, agricultores y técnicos agrícolas;

- B2B, empresas que apoyan la gastronomía como partes interesadas: Asociaciones profesionales y críticos gastronómicos, Asociación de Gastronomía Peruana (AGAPE), Sociedad Peruana de Gastronomía (APEGA), World Food Travel Association (WFTA), agencias de promoción turística y de apoyo a la inversión extranjera y nacional;
- Población local, peruanos y extranjeros, turistas.

En el caso presente, el enfoque concierne a los dueños de restaurantes. De hecho, están directamente relacionados con los FCE ya que pertenecen internamente a los restaurantes.

3.4. Fuentes primarias: selección de las herramientas

Para identificar los FCE de la restauración y proyectar el futuro de la gastronomía peruana, se necesita una investigación de terreno con la utilización de las siguientes herramientas metodológicas:

- Entrevistas semiestructuradas (Cf. anexo II): consiste en entrevistar a los dueños de restaurantes, utilizando algunas preguntas previamente escritas para guiar parcialmente la conversación, manteniendo la mente abierta para permitir un análisis más profundo de ciertos temas y la información adicional que se pueda proporcionar al entrevistado. Esas entrevistas dirigidas permiten recopilar esencialmente datos primarios cualitativos. Además, en comparación con las entrevistas no estructuradas, la ventaja de tener una semi estructuración de preguntas ofrece aquí la posibilidad de realizar comparaciones entre las diferentes entrevistas realizadas, ya que algunas preguntas son comunes entre los entrevistados. De manera global, el rol principal de esta herramienta será confrontar la hipótesis teórica con la realidad del mercado;
- Cuestionarios con escala de satisfacción (Cf. anexo IV): se trata de la herramienta principal, usada como hilo rojo a lo largo del avance del trabajo de investigación. Se puede obtener datos cuantitativos con la numeración obtenida por cada pregunta. Permite establecer una base hipotética antes de confrontarla a la realidad del terreno. Se pueden configurar diferentes tipos de escala de satisfacción, como la escala de Likert

o una escala con un sistema de calificación. Finalmente optamos por una escala de calificación del 1 al 10.

3.4.1. Trabajo de campo - cronograma

Entre marzo de 2022 y julio de 2022 se investigaron muchas fuentes secundarias; varias observaciones (restaurantes y nuevos servicios de restauración durante la pandemia de Covid-19) (Cf. anexo I).

Abril 2022 a mayo 2022: Primeras identificaciones y encuentros físicos con actores de la gastronomía, que podrían ser potenciales entrevistados.

Mayo 2022 a junio de 2022: preparación de las entrevistas semi-estructuradas y realización de estas. Julio de 2022, análisis e interpretación de los resultados de las entrevistas semi-estructuradas

3.4.2. Entrevistas semiestructuradas

Se realizaron entrevistas semiestructuradas de dueños de restaurantes privados.

Entrevistamos a restaurantes de la zona de Miraflores y sus alrededores, pidiéndoles que se contaran cómo fue el periodo de Covid-19 para su negocio. Las entrevistas fueron semiestructuradas y constan de tres partes (Cf. anexo II):

- La primera parte consistía en una breve presentación del restaurante (presentación del restaurante, fecha de creación, número de empleados)
- El cuerpo de la entrevista consistió en las dificultades encontradas durante el Covid-19 (qué medidas se tomaron, dificultades encontradas, cuáles fueron sus puntos fuertes)
- Por fin, una conclusión sobre los retos actuales y cómo tener éxito en tiempos de pandemia.

3.4.3. Cuestionarios con escala de satisfacción

Para completar el análisis con datos cuantitativos, se completa al final de cada entrevista un cuestionario con una escala de satisfacción de 1 a 10. Cuenta con una serie de 7 "preguntas" cada una consiste en la definición de un FCE determinado con el análisis de los FCE de la

literatura. Se espera de los profesionales de la restauración que clasifiquen los FCE del cuestionario en su orden de importancia (Cf. anexo IV).

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

El objetivo de esta investigación era entender si los factores clave de éxito de la literatura serían los mismos que los observados en el campo en Lima. Para ello, se realizaron entrevistas semiestructuradas a propietarios de restaurantes. Diez propietarios de restaurantes de las zonas de Miraflores, Santiago de Surco y San Isidro fueron entrevistados en una sesión de una hora. Algunos de los entrevistados habían abierto sus restaurantes poco antes o durante la pandemia de Covid-19. Su experiencia durante este periodo puso de manifiesto varios factores clave de éxito en la gestión de sus restaurantes, así como los problemas que encontraron durante este complicado periodo.

4.1. Impacto del Covid-19 en los restaurantes según los dueños

La pandemia de Covid-19 tuvo varias consecuencias para los propietarios de restaurantes peruanos. A través de entrevistas semi-estructuradas, se pudo recoger las opiniones de diez restaurantes de Miraflores sobre cómo la pandemia afectó su negocio. En primer lugar, algunos restaurantes no tuvieron la oportunidad de reabrir tras el primer confinamiento. Las normas sanitarias estrictas o la falta de clientes les obligaron a cerrar durante más tiempo. Los restauradores que pudieron reabrir durante la pandemia comentaron los siguientes problemas que afectaron a su restaurante:

4.1.1. Baja de frecuentación y dificultades a implementar los protocolos sanitarios

Los restaurantes tuvieron que hacer frente a un descenso en la frecuentación de sus locales, en parte debido a las limitaciones de capacidad por metro cuadrado, y en parte por el horario y el toque de queda impuestos posteriormente. Algunos clientes ya no querían ir al restaurante por miedo a contraer la enfermedad (Cf. entrevista 7). Provocó también un descenso de los beneficios. Encontraron nuevas formas de operar para hacer frente a la situación, a saber, evitar el contacto físico en la medida de lo posible. Todo requería nuevas habilidades y costes

adicionales: crear listas de espera para comer en el local, unirse a un servicio de entrega a través de Rappi o PedidosYa, hacer la atención al cliente a través de WhatsApp, lanzar una nueva página web, crear un menú a través de códigos QR (Cf. entrevista 6).

Encima, el gobierno peruano impuso estrictas normas sanitarias para la reapertura de los restaurantes (distancia entre las personas, desinfección frecuente, vacunación del personal y de los clientes). A los restauradores les resultaba difícil aplicarlas porque no disponían de todas las herramientas ni de los conocimientos necesarios para aplicarlas correctamente (Cf. Entrevista 4). También fue necesario encontrar el material para abrir el local (gel hidroalcohólico, mascarillas) cuando algunos productos estaban agotados. Las normas de aforo impedían la entrada de clientes al local, pero también limitaban el número de personal en la cocina, obligando a producir menos alimentos (Cf. entrevista 3). Los controles semanales y/o mensuales del Ministerio de Sanidad exigían la desinfección completa del local, lo que obligó a cerrarlo antes y a contratar a una empresa externa para la desinfección (Cf. entrevista 1). Por último, el horario de cierre obligaba a los restaurantes a cerrar antes y no les permitía obtener los mismos ingresos que con los clientes de la comida para llevar, a pesar de los servicios de entrega a domicilio (Cf. entrevista 2).

4.1.2. Aumento de los costos

El aumento de los costes también fue un factor que tuvo un gran impacto en los propietarios de restaurantes. Había que pagar los alquileres mientras los locales estaban cerrados, algunos productos cotidianos se encarecían (por ejemplo, la harina) o se importaban del extranjero (Cf. entrevista 10). Los protocolos sanitarios impuestos por el gobierno exigían la compra de gel hidroalcohólico, mascarillas, viseras, alcohol desinfectante e incluso una desinfección total de los locales varias veces al mes (Cf. entrevista 1). Esto supuso un coste importante para el sector. Además, debido a la limitada capacidad de los locales, se restringen los posibles ingresos (especialmente en los locales pequeños). La rentabilización de los costes del restaurante se hacía más difícil.

Por otra parte, además de los costes de la digitalización (entrega a domicilio, sistema de reserva de mesas, menú con código QR, página web), eran necesarios nuevos métodos de publicidad del restaurante (Cf. entrevista 2). Muchos restauradores recurren a la publicidad

online y a las redes sociales (Instagram, Facebook) o a las plataformas de entrega a domicilio (Rappi, PedidosYa) para atraer nuevos clientes y aumentar sus ventas (Cf. entrevista 3).

4.1.3. Dificultades de gestión del personal

La pandemia también provocó una nueva gestión del personal y despidos. Era difícil mantener el mismo número de empleados cuando los restaurantes estaban cerrados. Mantenerlos suponía un coste importante para el propietario del restaurante y no era sostenible a largo plazo. Algunos propietarios de restaurantes se ofrecieron a pagar a sus empleados el mes siguiente, por falta de dinero (Cf. entrevista 1). En los casos en los que se podían evitar los despidos, había que gestionar las funciones de todos los empleados, ya que algunos no podían desplazarse al trabajo (por falta de transporte, miedo a la enfermedad, hijos a cargo). Algunos empleados tenían que asumir varias funciones a la vez para mantener la tienda en funcionamiento, para entregar los pedidos; esto requería mucha organización (Cf. entrevista 1).

Del mismo modo, los gerentes tenían que asegurarse de que todos los empleados cumplían la normativa sanitaria, o se arriesgaban a poner en peligro la reputación del restaurante. Era necesario comprobar si todos los empleados estaban vacunados, quiénes estaban disponibles para trabajar y si los empleados se desinfectaban las manos (Cf. entrevista 6).

4.1.4. Dificultades para mantener la propuesta gastronómica

Los productos que se ofrecían a los clientes estaban restringidos: límites de importación, dificultades de transporte, falta de mano de obra en las fábricas, todo lo cual provocaba una escasez de productos básicos. Por un lado, hubo dificultades de abastecimiento con la carne y los productos importados de fuera de Perú (Cf. entrevista 5). Por otro lado, algunos productos básicos vieron subir sus precios de forma acusada, como la harina. Sin productos básicos, era difícil ofrecer todo el menú a los clientes.

Además, era necesario garantizar que la calidad de los productos siguiera siendo equivalente a la del periodo anterior a la crisis, ya que varios productos eran de menor calidad por un precio similar después del Covid-19. Algunos de los restaurantes no lograron desarrollar su modelo de negocio con la situación económica; tuvieron que cambiar la cocina

que se ofrecía al cliente, poner un determinado tipo de cocina en espera. Por ejemplo, una carnicería tuvo que cambiar su cocina por falta de carne (Cf. entrevista 5) (dificultades de abastecimiento y aumento de precios), un bar tuvo que ofrecer comida además de bebidas (Cf. entrevista 2), y un restaurante de pescado se transformó en un restaurante de desayunos (Cf. entrevista 6). Además, algunos propietarios de restaurantes eliminaron ciertos platos de la carta por ser demasiado difíciles de llevar a casa.

En resumen, una serie de factores afectaron a los propietarios de restaurantes durante la pandemia de Covid-19, siendo los más citados: la gestión del personal, el aumento de los costes y el cumplimiento de las normas de higiene.

4.2. Investigación cualitativa

4.2.1. Metodología

Se entrevistaron a los siguientes dueños:

Nombre	Función en la empresa	Nombre del restaurante	Ubicación empresa	Tiempo en la empresa
Julia Suzanna*	Dueña	Rincón del Asado	Av. República de Panamá 6501, Santiago de Surco 15048	4 años
Aldo*	Dueño	Carnicería de Tito	Av. 28 de Julio 1286, Lima 15047	3 años
Milagros Iza Pinto	Gerente Comercial y Administración	La Chela	Av. 28 de Julio 1290, Miraflores 15047	1 año
Nuria*	Gerente de Administración	La Preferida	C. Julian Arias Aragüez 698, Miraflores 15047	2 años
Genaro López Chino	Dueño	La Olla de Barro	Av. 28 de Julio 1328, Miraflores 15047	30 años
Xavier Fossi	Dueño	Le Parisien	Av. Pardo y Aliaga 596, San Isidro 15073	10 años

Arturo*	Dueño	Barra Marina	Av. 28 de Julio 1151, Miraflores 15047	1 año
Ricardo Masauda	Administrador	Tanta Miraflores	Av. Vasco Núñez de Balboa 660, Miraflores 15074	4 años
Pedro Cases	Gerente y Chef	Puerto Med	Av. 28 de Julio 1324, Miraflores 15047	6 años
Ugo Papagiani	Gerente	Papagiani	Av. Reducto 1196, Miraflores 15074	1 año
*Algunos entrevistados no quisieron revelar sus apellidos. Por razones de confidencialidad, hemos sustituido sus apellidos por un asterisco				

Tabla 2 - Dueños de restaurantes entrevistados en la región de Miraflores (Del Águila, Gaud, Gerwig, Rouneau & Patrat., 2022)

Los resultados del trabajo de investigación permitieron identificar los FCE primarios y secundarios que desempeñaron un papel para que los restaurantes sobrevivieron a la crisis del Covid-19. También se confirmará o rechazará la adecuación de los FCE de la literatura con los FCE identificados por los dueños de restaurantes.

4.2.2. Análisis de los resultados

Los diez factores claves de éxito identificados durante la investigación son los siguientes:

Factor Clave de Éxito	Características
1. Gestionar eficientemente su capital	Gestionar de manera eficiente su presupuesto para enfrentar la inestabilidad de la crisis que impactó los ingresos, los gastos y entonces los márgenes.
2. Ofrecer una experiencia completa al cliente	Ofrecer una experiencia de calidad al cliente de principio a fin para diferenciarse de la competencia y obtener buenas reseñas en Internet.
3. Implementar una estrategia de diferenciación	Diferenciar el concepto y el funcionamiento del restaurante para aumentar su nivel de atracción y su eficiencia.

4. Desarrollar una estrategia marketing y digital	Establecer herramientas y acciones de marketing para hacer conocer el restaurante, desarrollar su clientela y atraer a nuevos.
5. Implementar un clima de confianza con el cliente	Desarrollar una estrategia de confianza en un contexto de miedo con los consumidores y empleados para enfrentar la bajada de frecuencias.
6. Mantener un entorno psicosocial positivo	Mantener un microclima de bienestar gracias a la fe, la perseverancia, el optimismo, el positivismo y la motivación.
7. Apoyarse en su experiencia previa	Aprovechar el conocimiento del mercado y de la clientela gracias a sus años de experiencia en el sector de la gastronomía.
8. Cuidar a sus empleados	Cuidar a sus empleados permite fidelizar y convertirse en verdaderos pilares, dispuestos a hacer mucho para ayudar a la empresa a sobrevivir.
9. Fidelizar y alimentar su red de contactos	Implementar medidas de fidelización para transformar clientes ocasionales en clientes regulares y atraer nuevos consumidores.
10. Aprovechar las oportunidades del entorno macroeconómico	Sacar provecho de programas nacionales y locales de ayuda, desarrollar relaciones de confianza con el banco para sobrevivir y tener acuerdo para abrir de nuevo.

Tabla 3 - FCE destacados en las entrevistas (Del Águila, Gaud, Gerwig, Rouneau & Patrat., 2022)

A continuación del trabajo de investigación, se estudia y se explica cada uno de los FCE para entender su implicación en la sobrevivencia y el éxito de los restaurantes de la zona de Miraflores en Perú durante la pandemia.

4.2.2.1. Gestionar eficientemente su capital

Un factor mayor que permitió a los restaurantes hacer frente a la crisis fue la gestión eficiente de su presupuesto. En el lenguaje económico, el presupuesto refleja las entradas y

salidas de dinero planificadas para el año próximo y, se convierte de cierta manera en un plan que seguir con objetivos que cumplir para los gestores. El presupuesto se compone de tres cosas importantes: los gastos, los ingresos y las inversiones. En tiempo de pandemia, en la mayoría de los casos, estos objetivos se revisaron a la baja y los presupuestos se endurecieron. Para cumplir con estos nuevos presupuestos más estrictos, los restaurantes tuvieron que usar diferentes palancas económicas.

- **La revisión de los márgenes**

Los dueños que entrevistamos mencionaron primero los ajustes de presupuesto vía la revisión de los márgenes. Negociaciones de los precios con los proveedores, aumento de los precios o baja de las porciones fueron unos métodos implementados (con respeto a la fluctuación de los precios de los productos brutos y de la crisis económica). Así, algunos confiaron que tuvieron que revisar la calidad de sus productos debido a este contexto, porque al bajar la calidad, se bajan los precios de los productos brutos y, por supuesto, las empresas mejoran sus márgenes.

- **La negociación del alquiler**

Otra palanca importante que fue utilizada para enfrentar la crisis y que se presentó como un factor de éxito fue la gestión de su capital y más precisamente de su alquiler. De hecho, los dueños de restaurantes tuvieron que cerrar sus restaurantes, pero, el costo fijo del alquiler pesa mucho en la factura final. Entonces, varios gerentes emprendieron negociaciones para reducir el alquiler.

- **La gestión de los empleados**

Otra palanca fue la gestión de los empleados. Durante las entrevistas, la gestión de los equipos fue un punto importante de las discusiones porque muchos restaurantes cerraron sus puertas y para hacer frente a la crisis, tuvieron que despedir a unos empleados. Durante la reapertura, ciertos negocios encontraron alternativas híbridas como la bajada de los salarios, la adaptación de los horarios y uno mencionó la posibilidad de que un empleado realice varios trabajos (cocinero, cajero, camarero).

- **El aumento del presupuesto por cliente**

Por fin, un medio de gestión del presupuesto fue el aumento del presupuesto por cliente. Este último se define como la media de los gastos efectuados en un mismo restaurante en una visita y por un mismo consumidor. En este contexto, para muchos restaurantes, el reto fue

aumentar este presupuesto, o sea, empujar al cliente a consumir más para aumentar los ingresos y compensar los costos adicionales, la crisis económica y sanitaria. Esta estrategia tuvo aún más sentido en este periodo, porque aumentar el tiquete promedio por mesa o consumidor y fidelizar fue más fácil que encontrar nuevos clientes para incrementar los ingresos. Por supuesto, entrenaron al personal con ocasión para incentivar a las personas a consumir más cosas o platos más caros.

En resumidas cuentas, uno de los factores de éxito más importantes para los gerentes de restaurantes fue la gestión de su dinero a pesar de la inestabilidad económica. La mayor palanca fue la gestión de sus propios gastos fijos y variables como los precios de su oferta, el costo del alquiler.

4.2.2.2. Ofrecer una experiencia completa al cliente

Ofrecer una experiencia auténtica al cliente dentro de un restaurante fue un factor de éxito clave para los dueños de los restaurantes, que lo mencionaron mucho durante las entrevistas. De hecho, con una media de 8.75/10, el servicio al cliente fue el segundo factor más importante según los gestores de restaurantes durante los cuestionarios.

- **Ofrecer un buen servicio al cliente**

El servicio al cliente es el conjunto de servicios que un cliente espera cuando visita un restaurante. Este servicio incluye varios factores, como la capacidad de respuesta, la profesionalidad de los empleados y una cálida acogida. Es una herramienta esencial para la satisfacción del cliente. La imagen de marca y la reputación de un restaurante dependen de su servicio al cliente. Los gerentes de los restaurantes lo entendieron y muchos mencionaron el hecho de que ofrecen un servicio de calidad al cliente. Para ello, se basaron en la reactividad, la rapidez de respuesta, la escucha y la empatía hacia el cliente. Se preocuparon de ofrecer un servicio de calidad desde que el cliente llegó (una cálida bienvenida) hasta que se fue (agradeciendo que hayan venido, despidiéndose).

- **De la atención al cliente a la experiencia del cliente**

Aunque el servicio de atención al cliente es muy importante, es sólo una parte de la experiencia del cliente. Y si quiere atraer a nuevos clientes o retener a los existentes, tiene que ir más allá. La propietaria del restaurante "La chela" lo expresó claramente en nuestra entrevista: "El marketing atrae a la gente, la experiencia del cliente hace que se quede".

Por ello, muchos restaurantes quisieron diferenciarse convirtiéndose en un negocio orientado al servicio al cliente y ofreciendo una experiencia más completa al cliente.

La experiencia del cliente se refiere al "conjunto de percepciones y emociones que siente un cliente antes, durante y después de la compra de un producto o servicio". Es el resultado de todas las interacciones que un cliente puede tener con la marca o empresa, e incluye la calidad de su oferta de productos y servicios, así como la calidad de la relación con el cliente.

Para ofrecer la mejor experiencia posible al cliente, los restauradores pusieron en marcha varias estrategias.

- **Crear un concepto**

Muchos restauradores mencionaron la importancia de tener un concepto para diferenciarse de la competencia y construir una identidad de marca. El concepto es todo aquello que viene inmediatamente a la mente de los consumidores cuando piensan en una empresa determinada. El concepto puede basarse en varios elementos. Por ejemplo, puede ser la experiencia, la tradición de los restaurantes, la especialización, la oferta de productos que no están disponibles en los supermercados. Durante las entrevistas, se mencionaron varios conceptos, como "Todo al mismo precio" y "restobar", que consiste en hacer del restaurante también un bar con actividades.

- **Poner al cliente en el centro del restaurante**

La otra forma en que los restauradores desarrollaron su experiencia de cliente fue cuidando a sus clientes, "mimándolos" y gestionando sus expectativas y temores. Por ejemplo, los dueños del restaurante prestaban mucha atención a sus clientes, estaban cerca de ellos, les hacían sentir a gusto nada más llegar. Los trataban a todos de forma diferente y personal (por ejemplo, el personal intentaba recordar el nombre de su cliente para crear un ambiente de confianza).

Además, los propietarios del restaurante crearon un entorno/atmósfera agradable y cálido para los clientes. Algunos organizaron actividades para entretenerlos y hacer que quieran quedarse más tiempo y consumir más.

En conclusión, la experiencia del cliente es muy importante, ya que una experiencia positiva es lo que genera críticas positivas en línea y hace que los clientes quieran volver.

4.2.2.3. Desarrollar una estrategia marketing y digital adaptada

Cuatro propietarios de restaurantes encuestados dieron la máxima puntuación de 10 al factor de marketing. Por lo tanto, consideran que la aplicación de una estrategia de marketing fue un elemento muy importante para su restaurante. Así, veremos qué acciones y estrategias de marketing se pusieron en marcha para que el restaurante pudiera superar el periodo de pandemia.

- **Poner en marcha una estrategia de marketing**

La estrategia de marketing se define como "un plan de acción coordinado y ejecutado a medio o largo plazo por una empresa para alcanzar sus objetivos comerciales y de marketing", es necesaria si se quiere dar a conocer el restaurante, atraer a los consumidores o diferenciarse de la competencia. Este concepto es bien entendido por los propietarios de restaurantes, ya que el marketing se citó a menudo como un factor clave para la sostenibilidad de un restaurante. Incluso fue citado como "esencial/vital para un negocio en el Perú".

- **Conocer su mercado y a sus clientes**

El principal objetivo del marketing es adaptar la oferta para que corresponda lo mejor posible a las expectativas de los clientes. De hecho, conocer su mercado es esencial por varias razones. En primer lugar, permitirle adaptar su oferta y/o anticiparse a la evolución de las nuevas tendencias en su mercado para responder lo más rápidamente posible.

Además, es útil para adaptar su oferta y/o anticipar la evolución de las nuevas tendencias en su mercado para responder lo más rápidamente posible. El conocimiento del mercado también sirve a retener a los clientes y evitar que se vayan a la competencia. Por fin, permite Atraer a nuevos clientes satisfaciendo sus expectativas y ofreciéndoles un producto o servicio diferente que corresponda a sus necesidades.

Varios restauradores lo entendieron y mencionaron el hecho de que habían estudiado a sus clientes durante algún tiempo para conocerlos, entenderlos y satisfacerlos. Para ello, la empresa/restaurante tuvo que responder a varias preguntas como: ¿Qué se va a vender?, ¿Qué productos y servicios vamos a ofrecer?, ¿Cuál es el público objetivo?, ¿Qué necesidades satisfacemos?, Quiénes son los competidores, etc. A continuación, este conocimiento creó una ventaja competitiva para el restaurante.

- **Crear una ventaja competitiva**

Una ventaja **competitiva** puede definirse como "un elemento que permite diferenciar considerablemente una oferta de sus competidores. Esto constituye un verdadero factor de éxito, una baza estratégica de diferenciación". En resumen, la ventaja competitiva es lo que hace que una empresa sea única y diferente de las demás.

A largo plazo, esta ventaja es esencial para una empresa porque tiene un carácter duradero, es lo que le da sostenibilidad en el tiempo y, por tanto, se convierte en un verdadero factor clave de éxito y en un recurso estratégico.

Esta ventaja puede crearse a partir de diferentes elementos de su negocio:

- **Su carta/sus productos:** ofrecer platos diferentes con productos originales y/o de mayor calidad;
- **Su ubicación:** el restaurante puede situarse en un lugar muy estratégico, lejos de sus competidores y que atraiga a muchos clientes;
- **Su experiencia:** el propietario del restaurante puede tener muchos años de experiencia en el negocio y conocer muy bien las expectativas de sus clientes;
- **Su concepto:** el restaurante puede implantar un concepto como "todo al mismo precio", que le permita diferenciarse de la competencia;
- **Sus precios:** el restaurante puede diferenciarse ofreciendo precios bajos/económicos, proponiendo menús baratos;
- **Su entorno:** el restaurante puede diferenciarse ofreciendo un ambiente agradable y acogedor que haga que los clientes quieran quedarse;
- **Sus infraestructuras:** el restaurante puede beneficiarse de una infraestructura nueva y/o de calidad que haga que los clientes quieran venir.

Un elemento o una combinación de varios elementos permitieron a los restauradores desarrollar una imagen de marca y construir una reputación y un prestigio. La imagen de marca, que es la representación que una persona percibe de una empresa, marca o producto/servicio, es muy importante porque crea una conciencia positiva. Antes productos similares, un consumidor elegirá el que tenga mayor notoriedad, el que tenga la mejor combinación de los elementos antes mencionados (productos de calidad, precio, ubicación) pero sobre todo el que haya implementado la mejor estrategia publicitaria y comercial.

- **Ejemplo de estrategia de marketing:**

Durante las entrevistas, algunos propietarios de restaurantes explicaron que habían desarrollado estrategias de marketing para ayudar a sus restaurantes a superar la pandemia.

Por ejemplo, algunos implementaron la entrega y utilizaron aplicaciones de entrega para anunciarse en ellos. Su comunicación de marketing se centró en este caso en la posibilidad de entrega y en las promociones que acompañan a este nuevo servicio. Esto les permitió darse a conocer, atraer a nuevos clientes, pero, sobre todo, continuar su actividad durante los encierros.

- **Desarrollar una estrategia de marketing digital**

En esta sección, se trata de la estrategia de marketing digital, uno de los elementos claves mencionados durante las entrevistas. El marketing digital se define como "todas las técnicas de marketing utilizadas en los medios y canales digitales para promover productos y servicios". Desde las redes sociales, hasta la publicidad o la página web, el marketing digital reúne muchas herramientas que permitieron a un negocio sobrevivir en tiempos de pandemia.

- **La implantación de canales digitales**

Una cosa es cierta, la crisis sanitaria aceleró la digitalización en las empresas. Durante el confinamiento, los canales digitales se convirtieron en la única forma de interactuar con el mundo exterior. El marketing digital se desarrolló enormemente y muchas empresas crearon o desarrollaron sus distintos canales digitales.

En las entrevistas, una gerente explicó que había desarrollado WhatsApp, Instagram y Facebook para poder hacer pedidos o promociones directamente en ellos. De hecho, durante la pandemia, las personas que querían evitar los desplazamientos preferían comunicarse a través de las redes sociales en lugar de ir directamente al restaurante. Así, mucha gente pedía directamente por WhatsApp, o en Facebook a través de las páginas de la empresa o en Instagram a través de la cuenta del restaurante.

- **Desarrollo de una estrategia de comunicación en las redes**

Durante la pandemia, algunos restaurantes hicieron un amplio uso de las redes sociales para sobrevivir y seguir teniendo clientes. A través de diferentes redes, especialmente Facebook e Instagram - que eran las más utilizadas - los dueños de los restaurantes se anunciaban. Por ejemplo, ofrecieron ofertas y promociones en su página o en las historias de Instagram. También se habló de TikTok, pero se utilizó menos porque el objetivo es aún

demasiado joven. Además, también se implementó la publicidad a través de aplicaciones de reparto. Fue una buena forma de presentar su restaurante a nuevos clientes o de fidelizarlos.

- **Crear una comunidad**

Gracias a las redes sociales, es posible crear una verdadera comunidad. Esto es lo que hizo el chef del restaurante y escuela “Cordon Bleu” de Miraflores que entrevistamos; Durante el periodo de la pandemia, estuvo muy involucrada en las redes e incluso contrató a un gestor de medios sociales para que se ocupara de ello a tiempo completo. El responsable de las redes sociales se encargaba de Instagram (poner historias, crear contenido, promocionar), Facebook (gestionar la página) y Tiktok (promocionar el restaurante). La paciencia, la creatividad y la regularidad de sus puestos le permitieron desarrollar una imagen moderna y profesional de su restaurante. Acababa de alcanzar más de 10.000 seguidores en Instagram cuando la entrevistamos. Esta comunidad le permitió dar a conocer su negocio, atraer a la gente, pero sobre todo fomentar que se compartan sus contenidos, desarrollar el boca a boca y las recomendaciones en Internet.

- **Uso de nuevas herramientas digitales**

Por último, la pandemia impulsó a los propietarios de restaurantes a desarrollar nuevas herramientas digitales. Por ejemplo, algunos crearon un menú digital para que los clientes no tengan que tocar la carta. Otros crearon un servicio de reservas en línea para respetar el aforo o evitar las largas colas. Por último, muchos también aprovecharon para crear o desarrollar un sitio web. Esta herramienta es muy importante porque permite a los consumidores informarse sobre el restaurante, dónde se encuentra, qué ofrece, cómo es, cuáles son las reseñas, etc. También permitió crear un vínculo directo con el restaurante. Además, facilitó crear un vínculo directo con el cliente y sondear su opinión, aumentar su notoriedad, desarrollar su imagen de marca y, por último, informar a los clientes sobre las ofertas, los precios, los datos de contacto, las noticias y los horarios de apertura etc. En definitiva, la página web es un elemento imprescindible en el marketing digital.

Para concluir, la puesta en marcha de una estrategia de marketing, desde un buen conocimiento del mercado, la publicidad, las redes sociales, la página web, hasta las promociones y la entrega, las acciones de marketing y más concretamente el marketing digital fue un FCE para los restauradores. Al fin y al cabo, aprovecharon la pandemia para desarrollarlas y convertirlas en un verdadero activo.

4.2.2.4. Mantener un entorno psicosocial positivo

Otro factor clave de éxito consiste en mantener un entorno psicosocial positivo, en el trabajo, pero también en la esfera personal. Un entorno psicosocial positivo se define como “la creación y el cuidado del microclima psicosocial de bienestar, confianza e integridad” (Palma, 2012). Durante las entrevistas, varias estrategias psicológicas para alcanzarlo fueron identificadas: la fe, la perseverancia, el optimismo, el positivismo y la motivación. También fue mencionado el apoyo de los familiares y amigos.

Según los entrevistados, la fe es una manera personal e íntima de guardar esperanza en el futuro y en las perspectivas de éxito. La perseverancia consiste en no bajar la guardia, constantemente hacer esfuerzos para el éxito del restaurante, y tener coraje para seguir abiertos a pesar de los protocolos sanitarios estrictos. El optimismo y el positivismo permiten abordar la crisis con la certeza de que la situación es provisoria y que las cosas mejorarán próximamente. Son estados mentales que permiten ver el “buen lado” de la vida. Además, la motivación intrínseca es una variable importante, tanto para el dueño como para los empleados. Seguir motivado pese a la frecuentación baja y a las dificultades financieras es un punto clave. El dueño del restaurante tiene un rol crucial en la aumentación del nivel de motivación de los empleados, ya que puede transmitirles su mentalidad.

El apoyo de un círculo cercano de personas también desempeña un papel importante para mantener un entorno psicosocial positivo. De hecho, los amigos y los familiares son a menudo un pilar emocional esencial para los dueños de restaurantes. Para algunos, es su mujer, para otros sus mejores amigos o sus hijos que les permiten guardar un estado mental positivo.

Al fin y al cabo, estos diferentes puntos están interconectados y se combinan para constituir un entorno psicosocial positivo. Esta lista de variables no es exhaustiva, sólo se constituye de los elementos mencionados por los diez jefes entrevistados. Además, el entorno psicosocial de cada uno es diferente, pero se encuentran puntos comunes o variables que fueron suficientemente mencionadas para ser relevantes.

4.2.2.5. Implementar un clima de confianza con el cliente

Durante el periodo de la pandemia, emergió cierta ola de miedo en cuanto a la enfermedad, y eso, debido a las noticias, a la gravedad de la enfermedad y a los momentos

personales difíciles que cada conocieron. Desde entonces, uno de los objetivos mayores de los dueños fue de implementar un clima de confianza con el cliente para que volviera a su restaurante sin tener miedo. Esto desembocó en adaptaciones por parte de los gerentes y de los empleados para tranquilizar a las personas y hacerles pasar buen tiempo en un restaurante.

- **El respeto de las reglas sanitarias**

Los restaurantes que se aprovecharon de la situación fueron los que lograron ganar la confianza del cliente al respetar las restricciones con serio. De ahí, poner a disposición gel, llevar la mascarilla, respetar distancias entre dos mesas, cumplir con un protocolo higiénico estricto, comprar plástico para mesas individuales, respetar el aforo limitado, comprobar la cartilla de vacunación, adaptar los horarios, formar a los empleados a las reglas higiénicas fueron dispositivos implementados que permitieron tranquilizar a los clientes. Contaron que el reto fue de implementar estas reglas, pero sin que perjudicaran a los consumidores, o sea, encontrar un justo medio para ganar la confianza sin asfixiar a los clientes. De hecho, demasiadas reglas estrictas pueden generar aún más angustia y por lo tanto afectar la experiencia del cliente.

También, tenían que gestionar de manera inteligente el espacio de su restaurante para recibir a los consumidores para servir lo más clientes posible respetando la regla siguiente: una distancia de 1.5 metros entre las mesas y, si no es posible, poner separadores físicos así que un aforo que respete a las normas vigentes.

Además, los dueños de los restaurantes contaron que no solo respetar las reglas fue importante sino también la formación de los empleados para generar un clima de confianza, tranquilizar a los clientes, y resolver conflictos. Numerosos restaurantes ya tienen un sistema de formación de seguridad y conformidad, pero tuvieron que añadir formaciones adicionales tomando en cuenta las reglas del Covid-19 y un punto más humano de la gestión del cliente en tiempo de pandemia. Eso pasó por mejor comunicación con el cliente, mejor escucha de las quemaduras, respuestas adecuadas al cliente para tranquilizarlo, trabajo sobre la empatía y la comprensión de las necesidades del cliente etc.

- **El mantenimiento de la calidad de la oferta**

Mientras que algunos tuvieron que bajar la calidad de los productos para mejorar sus márgenes, otros se dieron cuenta de que mantener su nivel de calidad fue un factor clave de éxito. En efecto, se contaron que la mayor parte de las personas que regresaron a los

restaurantes fueron personas acostumbradas a comer ahí, fueron los trabajadores de las oficinas cercanas, las personas que viven en el barrio etc. Así, cambiar la calidad de los productos hubiera decepcionado a muchos consumidores leales que no hubieran regresado a los restaurantes.

Además, dentro de las personas entrevistadas, algunas se dijeron que fue imprescindible ser profesional y serio para que se mantuviera su negocio. Había que seguir ofreciendo la misma calidad de oferta, y eso pasó por consumir local, quedar en contacto con sus proveedores a pesar de las variaciones de los precios y de los problemas encontrados a lo largo de su cadena de suministros. Al final, las palabras claves fueron la perseverancia y la consistencia para mantener la confianza del cliente en el restaurante.

Para concluir, los cuestionarios apoyaron este análisis dando cuenta de la importancia de la calidad del servicio a los clientes que incluye el respeto de las restricciones sanitarias (promedio del 8.75/10).

4.2.2.6. Cuidar a sus empleados

Otro factor clave del éxito que surgió mucho en las entrevistas fue el cuidado de los empleados. Con un promedio de 8.6/10, este factor se mencionó mucho y se sitúa entre los tres más importantes según los restauradores. Por "cuidar", son designadas una amplia gama de acciones que van desde el respeto, la comunicación de información hasta la motivación e incluso la ayuda psicológica. Por ello, vamos a ver las diferentes acciones que pusieron en marcha los restauradores para cuidar y retener a sus empleados.

- **Tener en cuenta a los empleados**

Durante las entrevistas, varios propietarios de restaurantes mencionaron el hecho de que prestaban mucha atención a la integración de sus empleados. Para ello, se encargaron de comunicar a sus empleados información importante sobre el restaurante. Les hicieron participar en el proceso de toma de decisiones para que se sintieran parte del restaurante. Esto les hizo sentirse partícipes de los cambios y les dio confianza en el futuro.

Los dueños de restaurantes siempre respetaron a su personal, hablaron bien con ellos, y estuvieron cerca de ellos. Se estableció una verdadera relación de confianza, el diálogo y la negociación son posibles. Por ejemplo, en una de las entrevistas, se explicó que el restaurante

había llegado a un acuerdo salarial con los empleados durante el periodo de la pandemia. Las decisiones se tomaron de forma transparente para evitar conflictos.

- **Ser una familia**

Además, los restaurantes conocieron a sus empleados para poder entenderlos mejor y aumentar así su bienestar y satisfacción laboral. Muy pronto, los empleados se convirtieron en amigos, o incluso en una "familia" para algunos. De hecho, varios propietarios de restaurantes entrevistados explicaron que, durante el periodo de crisis, los empleados se apoyaban unos a otros y a los cocineros como una familia. Fueron capaces de confiar los unos en los otros, de motivarse, de tranquilizarse e incluso de apoyarse mutuamente cuando la moral bajaba. En muchos de los restaurantes entrevistados se creó un ambiente de cuidado. En algunos casos, los chefs recogían a sus empleados en casa y los llevaban al trabajo, y también se ocupaban de su salud. En caso de que un empleado se sintiera mal, no se le obligaba a trabajar o a "tomárselo con calma". Por el contrario, hubo mucha solidaridad. Pudo volver a casa lo antes posible mientras otros iban a sustituir al recuperarse.

Por último, algunos pudieron incluso encontrar ayuda psicológica en su lugar de trabajo. Sus colegas, y a veces incluso sus jefes, fueron un oído atento y una fuente de consuelo/motivación en los momentos difíciles.

- **Involucrar a los empleados en la sobrevivencia del restaurante**

Como dijo una vez el jefe de Virgin, Richard Branson: "Cuida de tus empleados, ellos cuidarán de tu negocio". Es exactamente lo que revelaron las entrevistas. Cuidar a sus empleados y tenerlos en cuenta contribuye a desarrollar la cohesión social, un fuerte espíritu de equipo, pero sobre todo la solidaridad. "La solidaridad" es una palabra que se mencionó varias veces. De hecho, haber cuidado a sus empleados permitió estimular el compromiso y contar con un equipo leal, solidario, motivado, apasionado y dispuesto. La palabra "sacrificio" fue utilizada varias veces por los cocineros para hablar de sus empleados, que estaban dispuestos a sacrificarse temporalmente para salvar el restaurante. Por ejemplo, aceptaron trabajar con un salario reducido durante un par de meses. Otros aceptaron trabajar horas extras no remuneradas y, finalmente, algunos se ofrecieron a realizar ellos mismos las entregas sin pasar por una plataforma externa. Todas estas acciones permitieron participar activamente en la supervivencia del restaurante y en el hecho de que siga existiendo en la actualidad.

Al final, cuidar a sus empleados subrayó la importancia de los recursos humanos en un negocio, especialmente en tiempos de crisis. En efecto, el cuidado de sus empleados les permite fidelizar y convertirse en verdaderos pilares, dispuestos a hacer mucho para ayudar a la empresa a sobrevivir.

- **Fidelizar sus clientes y alimentar su red de contactos**

El hecho de retener los clientes y alimentar su red de contactos fue puesto en relieve en la mayoría de las entrevistas. “Fidelizar la clientela” se refiere a un proceso que combina diferentes medidas, con el objetivo de transformar clientes ocasionales en clientes regulares. Según los jefes entrevistados, la fidelización fue aún más importante durante la crisis del Covid-19 porque muchas personas no querían salir al restaurante por miedo del virus. Entonces, era importante enfocar sus esfuerzos en asegurarse que la gente que venía iba a volver. Ciertos dueños tienen un restaurante muy bien implementado, con consumidores muy fieles que vienen varias veces a la semana. Pero otros abrieron más recientemente, y no pudieron apoyarse en un núcleo ya existente de clientes fieles. Entonces, tenían que crear y entretener este núcleo. Por ejemplo, ciertos dueños memorizaban el nombre de sus nuevos clientes, para que se sentaran especiales y que tuvieran ganas de volver. Así, desarrollaban una relación de proximidad con sus consumidores. A veces, los dueños se tomaban el tiempo de discutir con sus clientes para aprender a conocerlos, y crear una relación de confianza con ellos.

También quedaban en contacto en las redes sociales, o vía WhatsApp. Tras las entrevistas, la mayoría de los dueños enfatizan la importancia de estar cerca de sus consumidores. La fidelización está vinculada con la red de contactos, porque los clientes fieles también constituyen buenos embajadores de un restaurante. De hecho, hablaban del restaurante a sus amigos o familias, y así traían nuevos clientes. El proceso de “boca a boca” era imprescindible para atraer consumidores. Por ejemplo, un cliente podía traer a su hijo, que él mismo traía su amigo la semana siguiente, y después el amigo traía a miembros de su familia... Y así se expandía la red de contactos. Los comentarios dejados en internet sobre el restaurante (Tripadvisor, página Google del restaurante) eran otro canal usado para extender la red de contactos. Los comentarios positivos permitían hacer la promoción del restaurante, y suscitar el interés de los prospectos. Los comentarios negativos servían de feedback para mejorar el restaurante. Según la parte cuantitativa de la encuesta, la importancia promedio de las recomendaciones es de 8.60 en una escala de 10, lo que subraya su carácter esencial.

A modo de conclusión, la constitución de una red de clientes fieles constituye un círculo virtuoso que se auto-expende tras los diferentes canales de comunicación.

4.2.2.7. Apoyarse en su experiencia previa

La experiencia previa en el mercado representa un factor clave de éxito significativo. En este caso, se define como los antecedentes profesionales en el sector de la gastronomía, que le permitieron adquirir los conocimientos y competencias necesarios para gestionar adecuadamente su negocio. La investigación puso en relieve la importancia de saber apoyarse en sus experiencias pasadas para tener éxito en tiempos de pandemia. De hecho, a menudo la más experiencia un dueño tiene, lo más clientes fieles tiene, los más proveedores de confianza tienen, y los más contactos de apoyo tiene. Además, es probable que ya tuvo dificultades de otra naturaleza en el pasado, y que supo superarlas. Entonces, las lecciones aprendidas permiten mejorar su capacidad de resiliencia. La experiencia previa también provee un conocimiento profundo del mercado y de sus consumidores. Así, frente a las dificultades que emergieron durante la pandemia, un dueño experimentado es más susceptible de saber dar una respuesta adecuada.

Además, cuando un restaurante ya existe desde hace décadas, generalmente tiene un núcleo de clientes altamente fieles. Representan un pilar que se construyó sobre la confianza a lo largo de los años y que no se marchita. El dueño conoce perfectamente sus hábitos y expectativas, y sabe cómo mantener la satisfacción de su clientela. Es por ejemplo el caso del dueño del restaurante Ola del Mar, que ya tiene más de 30 años de experiencia gestionando el restaurante. Se considera un especialista en el campo de la hospitalidad y gastronomía, y su marca es muy reconocida en el barrio de Miraflores, Lima.

Según la encuesta cuantitativa, la experiencia previa tiene una importancia promedia de 9.10 en una escala de 10, haciéndole el factor clave de éxito que tiene la calificación más alta de todos. Al fin y al cabo, la experiencia profesional del dueño de un restaurante constituye un recurso imprescindible para enfrentarse a los nuevos desafíos traídos por la pandemia. Les confiere un saber hacer y un saber cómo, además de un sólido conocimiento del mercado.

4.2.2.8. Implementar una estrategia de diferenciación

En este caso, la estrategia de diferenciación se refiere al concepto del restaurante, pero también al funcionamiento interno.

- **Diferenciación del concepto: la hibridación**

Una estrategia exitosa durante la pandemia fue la modificación del restaurante hacia un concepto híbrido. Un restaurante híbrido, en este caso, es un restaurante tradicional que se combina con otro tipo de servicio (bar, panadería, carnicería). La pandemia estimuló la creación de estos tipos de doble negocios con la meta de asegurar más ingreso de dinero a los restaurantes. También es una forma de diversificar su propuesta para atraer nuevos clientes. Por ejemplo, el restaurante Barra Marina se convirtió en un restaurante-bar, que hace fiestas por la noche. Contrataron a un barista y un DJ, y así aumentaron considerablemente su tasa de asistencia y sus ingresos. Otro ejemplo, el restaurante de Tito también tiene un servicio de carnicería. Según el dueño, el concepto seduce a muchos clientes, y mejora la reputación del negocio. Ugo, dueño del negocio peruano gastronómico Papagiano, implementó una panadería en su restaurante durante la pandemia. El concepto es de alta gama y tuvo mucho éxito, atrayendo una nueva ola de clientes ricos de la zona de Miraflores, con un fuerte poder adquisitivo.

Además, ahora la gente no solo viene para almorzar o cenar, sino también para desayunar o comprar un snack durante su pausa. La creatividad y la innovación son necesarias para implementar este tipo de negocios híbridos. Los conceptos híbridos destacan el hecho de que los restaurantes exitosos tienen estructuras ágiles, que evolucionan según el contexto. Saben reinventar su propuesta de valor para superar las dificultades provocadas por la crisis. A veces, los dueños aprovechan el periodo de cierre del restaurante durante los confinamientos para pensar en un nuevo concepto y realizar el trabajo necesario para implementarlo en su restaurante. La pandemia impulsó una ola creativa en el sector de la gastronomía, que estimuló la innovación. Según la parte cuantitativa de la encuesta, la innovación del restaurante (adopción de tecnología, creación de nuevos servicios etc.) tiene una importancia promedia de 7.65 en una escala de 10, lo que subraya su dimensión crucial.

4.2.2.9. Remodelar el funcionamiento del restaurante

Debido a las restricciones sanitarias, y a las dificultades financieras encontradas por muchos restaurantes, muchos cambios y ajustes ocurrieron internamente. Estos ajustes conciernen los horarios, la cantidad de empleados, los servicios de entrega a domicilio, los precios, el menú, la carta, y la propuesta de valor de manera general.

Por lo que se refiere a los horarios, ciertos restaurantes ampliaron las horas de apertura; por ejemplo, abrieron más temprano para poder servir el desayuno (y entonces tener más clientes). Esta estrategia también permitió compensar las horas perdidas por causa del toque de queda. Otros dueños restringieron los horarios de apertura del negocio para reducir la cantidad de personal, y ahorrar dinero. Muchos tuvieron que adaptar su menú, porque hubo problemas de suministro durante la crisis. Ciertos dueños decidieron reducir las opciones en la carta, para ofrecer productos de buena calidad y locales. En consecuencia, los precios fueron adaptados a las nuevas ofertas. La logística de muchos restaurantes se vio afectada por la pandemia. Debido a los confinamientos, hubo un aumento en los pedidos online de comida. Entonces, la mayoría de los restaurantes exitosos empezaron a proponer un servicio de entrega a domicilio (o a desarrollar más su servicio de entrega existente). Frecuentemente, los pedidos se hacían por mensaje con la aplicación móvil WhatsApp o directamente llamando al número de teléfono del restaurante. También era posible venir y pedir físicamente, y llevar su comida a casa. Existían aplicaciones como Rappi, o PedidosYa, que se volvieron aún más populares con la pandemia. Estas alternativas al servicio presencial tradicional hicieron posible la supervivencia de muchos negocios. En paralelo de la entrega de comida, ciertos restaurantes implementaron un servicio de entrega a domicilio de bebidas (por ejemplo, entrega de cervezas por la tarde). Las ventajas de la entrega a domicilio son múltiples, las principales siendo la limitación de los contactos físicos, la adaptación del servicio a las nuevas exigencias de los clientes, y el aumento de la cantidad de pedidos (y consecuentemente de ingresos).

Estas constataciones evidencian otra vez la importancia de la flexibilidad y de la agilidad en la gestión y la organización de un restaurante, como factor clave de éxito durante la pandemia en Lima. A modo de conclusión, la implementación de una estrategia de diferenciación durante la crisis facilitó la supervivencia de varias estructuras, dándoles un impulso de reputación, un carácter único y una capacidad de respuesta rápida a las exigencias de la clientela gracias a servicios adicionales y/o específicos.

4.2.2.10. Aprovechar las oportunidades del entorno macroeconómico

Entre los factores claves de éxito, se encuentra el entorno económico, legal y político que fue en cierto caso, favorable a los restaurantes.

- **Ayuda por parte de organizaciones oficiales terceras**

Primero, algunos dueños mencionaron que se beneficiaron de ayudas por parte del gobierno, de la municipalidad o de otras organizaciones terceras. Esta ayuda financiera permitió a algunos gerentes enfrentar los costos adicionales debidos a la volatilidad de los precios, las normas que respetar, la disminución de frecuentación de los restaurantes etc. Por otro lado, estos programas nacionales o locales permitieron a algunos cerrar su restaurante, pero solo de manera temporaria para prepararse a reabrir. La ayuda que recibieron benefició a los gerentes de los restaurantes para pagar su alquiler y sus gastos cotidianos sin tener que hacer un préstamo bancario, o hipotecar su sitio.

Además de las ayudas por parte de instituciones oficiales como el gobierno o la municipalidad, algunos dueños tuvieron una atención especial al banco, o sea tipos bancarios ventajosos que les permitieron ir adelante o al menos sobrevivir en tiempo de pandemia. Sin embargo, cabe recordar que el tema fue abordado por pocas personas porque para muchos, las ayudas fueron casi inexistentes, tardaron o fueron inapropiadas. En este estudio, el entorno macroeconómico casi solo fue mencionado como un factor con un impacto muy negativo, pero solo se aplica en el caso del Perú. En efecto, las políticas del Perú pueden ser vistas como un freno a la economía, no son favorables al desarrollo de un comercio, y a veces para tener éxito en cierta industria se convierte imprescindible cambiar de mercado y desarrollar su negocio en otro país. Por ejemplo, en el contexto de la pandemia, los protocolos sanitarios obligatorios por el estado fueron muy pesados y costosos y sólo a cargo de los dueños de restaurante sin ninguna ayuda del estado. Después de la crisis, también hubo un fallo del estado en lanzar de nuevo la economía y los negocios del Perú no se benefició de ayuda financiera.

- **Autorización sujeta al cumplimiento de las normas**

Los restaurantes que sobrevivieron fueron también los que mejor respetaron las reglas sanitarias estrictas. Una vez implementadas, los dueños tuvieron la posibilidad de obtener los acuerdos por parte de las instituciones oficiales para reabrir el restaurante. Explicaron que, para algunos de ellos, fue necesario adaptar su negocio para que cumpliera con las obligaciones como, por ejemplo, la obligación de que cada cliente consumiera algo en el restaurante. En el

panorama de la restauración, otros negocios se adaptaron para cumplir con los requisitos para abrir. Por ejemplo, se puede destacar que los dueños adaptaron su concepto proponiendo servicio a la mesa y concepto de panadería o supermercado especializado. Esta hibridación le permitió seguir abriendo porque sus tiendas fueron reconocidas como tiendas de primeras necesidades. Entonces, el tema del legal estuvo en el corazón de varias discusiones estratégicas y, estas leyes permitieron a restaurantes sobrevivir en tiempo de pandemia y post pandemia, cuando las normas se relajaron.

Para concluir, aun todos los otros criterios están respetados, si el entorno económico/político/social no es favorable, es muy probable que el restaurante no tenga éxito. Cada uno puede beneficiar de manera diferente del entorno macroeconómico y por eso, los restaurantes de este estudio fueron muy divididos sobre este tema. En consecuencia, este factor clave de éxito fue dentro de los cuales tuvieron una más baja nota durante los cuestionarios de importancia (excepto en una entrevista), en efecto el entorno (política empresarial, opciones de financiación, cambios políticos y legales, entorno macroeconómico) alcanza una media de 7,40 sobre 10, lo que justifica los avisos diferentes sobre el tema.

4.2.3. Conclusiones

A raíz de las entrevistas, se destacan diez factores claves de éxito. Dentro las cuales se puede mencionar la gestión eficiente de su presupuesto, con la modificación del menú (productos, precio, calidad, platos), la negociación del alquiler, la gestión del equipo (desempleo temporal, formación etc.) y el aumento del presupuesto por cliente. Otro factor clave de éxito fue desarrollar un entorno de confianza, o sea, cumplir con las reglas sanitarias con serio, gestionar el espacio de su restaurante, formar sus empleados, sensibilizarlos a los miedos de los clientes y desarrollar la empatía hacia el cliente. Además, no bajar la calidad de la oferta y ofrecer a los consumidores los productos a los cuales fueron acostumbrados o sea mantener una relación de fidel con su base de consumidores fue un factor exitoso para los restaurantes. Cabe mencionar, por algunos dueños, la importancia del entorno macroeconómico, en otras palabras, se trata de aprovechar las oportunidades del entorno político, económico y legal. Se puede ilustrar este factor con varias acciones, la primera es de cumplir con las reglas para tener autorización de apertura, la segunda es tener una relación privilegiada con los bancos o instituciones, y por fin, se refiere a beneficiarse de ayudas locales y nacionales.

Para continuar, la experiencia del cliente fue un factor muy importante, ya que permitió al restaurante diferenciarse de la competencia y dejar su marca. Una experiencia exitosa para el cliente es lo que generó críticas positivas en línea e hizo que los clientes quisieran regresar. También es importante mencionar que los propietarios de restaurantes aprovecharon la pandemia para poner en marcha una estrategia de marketing y digital, y convertirla en una verdadera baza para darse a conocer y atraer a nuevos clientes.

Por fin, cuidar a sus empleados fue un elemento esencial para sobrevivir a la pandemia. De hecho, cuidar bien a sus empleados contribuye a retenerlos y a convertirlos en verdaderos pilares, dispuestos a hacer mucho para ayudar a la empresa a salir adelante.

4.3. Análisis cuantitativo

4.3.1. Metodología

Para completar la investigación cualitativa, también se destruyeron unos cuestionarios directamente a los dueños de restaurantes (Cf. anexo IV). Eso permitió cruzar los datos cualitativos con los cuantitativos con el objetivo de confirmar las grandes tendencias, agrupar y determinar las principales categorías de FCE, pero también determinar los factores principales y secundarios. En el cuestionario para los propietarios de restaurantes entrevistados, se pide que califiquen la importancia de ciertos factores clave de éxito en el funcionamiento de su restaurante durante la pandemia de Covid-19.

Los factores claves de éxito listados en el cuestionario son los siguientes:

- El marketing
- Los empleados
- La innovación
- El servicio al cliente
- La experiencia previa
- Las recomendaciones
- El entorno

Fueron definidos basándose en la literatura. El cuestionario consta de 7 preguntas distintas, cada una de las cuales corresponde a un factor clave de éxito diferente (Cf. anexo IV). Se utiliza una escala numérica, que va de 1 (nada importante) a 10 (muy importante), para calificar la importancia de los factores citados para los restauradores. El objetivo era obtener una respuesta a la pregunta: “¿Entre estos factores claves de éxito, califique su importancia en un contexto de pandemia (de 1 a 10)?”

La siguiente tabla está reuniendo los resultados cuantitativos. Por cada uno de los factores, se calculó su clasificación, su promedio y su mediana.

	Promedio	Clasificación	Mediana
Marketing	8,10	5	7,50
Empleados	8,60	3 - 4	8,50
Innovación	7,65	6	7,25
Servicio al cliente	8,75	2	9,50
Experiencia previa	9,10	1	9,50
Recomendaciones	8,60	3 - 4	9,00
Entorno	7,40	7	7,50

Figura 6 – Resultados de los FCE destacados en las encuestas cuantitativas (Del Águila, Gaud, Gerwig, Rouneau & Patrat., 2022)

4.3.2. Análisis de los resultados

Los resultados mostraron que la Experiencia (la experiencia anterior de los directivos y en el mercado) fue el factor clave que desempeñó el mayor papel en tiempos de pandemia (media de 9,10 sobre 10 puntos). Le sigue el Servicio de Atención al Cliente (empatía con el cliente, rapidez del servicio) con una media de 8,75 sobre 10. Para terminar el podio, el tercer factor clave más importante para los restauradores encuestados son los empleadores (motivación positiva, la satisfacción y la salud de los empleados, la organización interna, ex-aequo con las recomendaciones y el apoyo (el apoyo de amigos y de la familia, las recomendaciones de los clientes) con una media de 8,60 sobre 10.

Entre los factores clave menos importantes, la innovación del restaurante (adopción de tecnologías, creación de nuevos servicios) con un 7,65 sobre 10, seguido del entorno (política

empresarial, opciones de financiación, cambios políticos y legales, entorno macroeconómico) con una media de 7,40 sobre 10. Si se observan las medianas de las diferentes preguntas, hay una similitud en los resultados obtenidos con las medias. Los tres principales factores de éxito según su mediana siguen siendo la experiencia, el servicio al cliente, las recomendaciones y apoyo. En cuanto a la importancia del factor clave de la experiencia previa, por ejemplo, se estima que el 50% de los restauradores encuestados le dan una importancia superior a 9,5/10.



Figura 7 – Gráfico del promedio de los FCE de la encuesta cuantitativa (Del Águila, Gaud, Gerwig, Rouneau & Patrat., 2022)

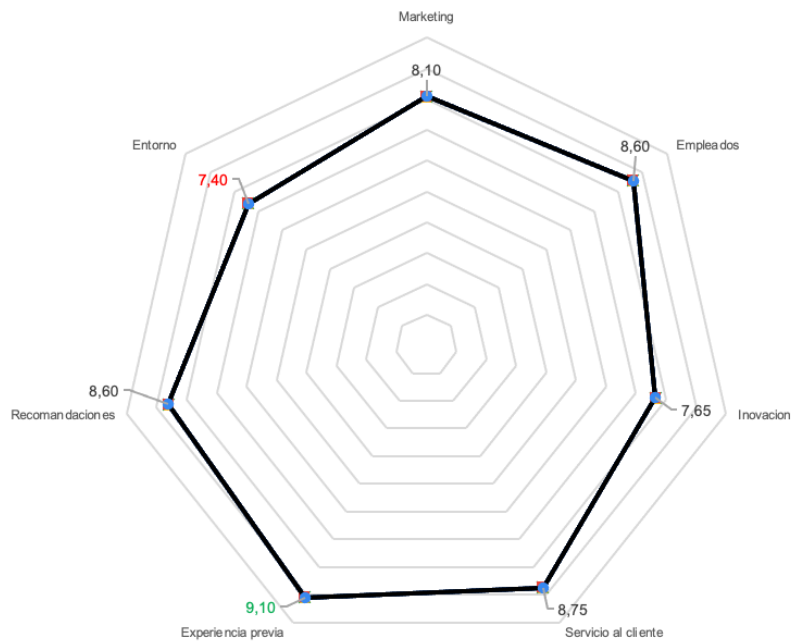


Figura 8 – Gráfico de la mediana de los FCE de la encuesta cuantitativa (Del Águila, Gaud, Gerwig, Rouneau & Patrat., 2022)

4.3.3. Conclusiones

En conclusión, se considera el ranking definido gracias al análisis cuantitativo como referencia en el desarrollo de los factores clave de éxito primarios y secundarios, listado como siguiente:

- Factores primarios:
 - 1) La experiencia previa
 - 2) El servicio al cliente
 - 3-4) Los empleados
 - 3-4) Las recomendaciones

- Factores secundarios:
 - 5) El marketing
 - 6) La innovación
 - 7) El entorno

Una vez realizado el estudio y dando un paso atrás de los diversos FCE definidos antes de las entrevistas con los jefes y habiendo servido como base para estos y los FCE determinados después del estudio de campo, ahora podemos dar una mirada crítica a los primeros. Por lo tanto, cada uno de los factores evolucionó, aparecieron otros y ciertos factores definidos aguas arriba ya no son prioritarios o fueron reemplazados por otros, o incluso algunos factores eran demasiado amplios o no tenían el impacto suficiente. En particular, se puede citar la innovación que no fue citada por los líderes como tal, pero que se encuentra expresada más o menos en cada uno de los nuevos FCE como un requisito subyacente. Para profundizar en este punto y ajustar el ranking, se analizará las diferencias entre los FCE tomados de la literatura y del estudio en un próximo paso.

4.4. Comparación de los FCE de la literatura con los FCE de las encuestas cualitativa y cuantitativa

4.4.1. Comparación de los FCE de la literatura con los FCE de la investigación cualitativa

Para validar o rechazar la hipótesis relativa a la adecuación de los FCE de la literatura con los FCE del terreno, cabe comparar los dos gráficos que contienen los factores claves identificados respectivamente en los artículos académicos y durante las entrevistas. Si encontramos factores diferentes durante las entrevistas, significa que no coinciden totalmente con la literatura.

FCE Entrevistas	Existencia en la literatura
Gestionar eficientemente su capital	No
Ofrecer una experiencia completa al cliente	No
Implementar una estrategia de diferenciación	No

Desarrollar una estrategia marketing y digital	Existe la noción de publicidad, pero no se trata de digital o estrategia marketing tal cual
Implementar un clima de confianza con el cliente	Existe parcialmente con la noción de motivación
Apoyarse en su experiencia previa	Sí
Cuidar a sus empleados	Existe parcialmente con las nociones de capacitación y de motivación
Fidelizar y alimentar su red de contactos	Existe parcialmente con la noción de lealtad del cliente y las recomendaciones
Aprovechar las oportunidades del entorno macroeconómico	Sí

Tabla 4 - Comparación de los FCE destacados en la literatura académica y en la encuesta cualitativa (Del Águila, Gaud, Gerwig, Rouneau & Patrat., 2022)

Los dos FCE que se encuentran tal cual en la literatura son el hecho de apoyarse en la experiencia previa del dueño, y el entorno macroeconómico. Después, la importancia de gestionar eficientemente su capital no aparece en la revista de literatura. Por un lado, se supone que, con la pandemia, los jefes tuvieron que focalizarse en manejar su capital de manera óptima para sobrevivir. Igualmente, la idea de ofrecer una experiencia completa al cliente no existe en la literatura. Se supone que la importancia de satisfacer al cliente con una inmersión o un viaje del cliente dentro del restaurante fue aún más crucial en tiempos de pandemia. Tampoco se menciona el FCE que consiste en implementar una estrategia de diferenciación. Con la pandemia, es probable que la competición entre los restaurantes aumentó, y los dueños tuvieron que diferenciarse. Por otro lado, el entorno macroeconómico es una variable importante que se toma en cuenta en cualquier contexto, que sea pandémico o no.

La estrategia marketing y digital también es un nuevo FCE, porque ahora la publicidad no parece ser suficiente: desarrollar una verdadera estrategia marketing, incluyendo el uso de canales digitales podría ser más eficiente. La noción de clima de confianza, especialmente hacia el cliente, no fue mencionada en la literatura en el pasado, lo que demuestra que también es un nuevo FCE que apareció con la pandemia. Se supone que la importancia del vínculo humano aumentó durante la crisis del Covid-19.

Además, el entorno psicosocial positivo no existía tal cual, en la literatura previa, posiblemente porque su rol no se veía tan crucial como ahora. Solo se hablaba de motivación, que es un sub-componente del entorno psicosocial. Es lo mismo para la fidelización y la alimentación de la red de contactos, en los artículos académicos solo se trata de lealtad y de recomendaciones. Con la pandemia, el tema se expandió, y se volvió más proactivo: parece que ahora es responsabilidad del dueño fidelizar y entretener su red de clientes. Encima, el dueño tiene que cuidar a sus empleados para tener un restaurante exitoso, lo que no se mencionaba en las investigaciones pasadas. Es probable que la pandemia puso de relieve el rol clave del bienestar y de la salud mental de los empleados, mientras que antes solo se prestaba atención a la capacitación, la salud física o la motivación. Además, cuando se hace un foco en los FCE del sector de la gastronomía específicos a la pandemia en Perú, se nota que tampoco coinciden con las entrevistas (los menús híbridos, un servicio 24/24, la creatividad en la cocina, a responsabilidad social, según Tomaello (2021)). No significa que no sean válidos, sino que otros/nuevos FCE fueron identificados durante las encuestas cualitativas del trabajo de investigación. A modo de conclusión, vemos que existe poca adecuación entre los FCE de la literatura y los FCE de esta investigación. De hecho, la pandemia causó la aparición de nuevos FCE. En efecto, los dueños de los restaurantes se enfrentaron a varios desafíos desconocidos. En consecuencia, tuvieron que desarrollar nuevas estrategias de sobrevivencia. Las entrevistas realizadas permitieron determinar y explicar estos nuevos FCE.

4.4.2 Comparación de los FCE de la literatura con los FCE de la investigación cuantitativa

En el estudio cuantitativo, se entrevistó a diez propietarios de restaurantes del distrito de Miraflores de Lima y se les pidió que calificaran la importancia del FCE en una escala de 1 a 10. Los diferentes FCE, tomados de la literatura, fueron: el marketing, los empleados, la innovación, el servicio al cliente, la experiencia, las recomendaciones y el apoyo, el entorno.

De los FCE citados, todos recibieron una puntuación promedio alta (superior a 7 sobre 10). Lo mismo ocurre con las puntuaciones medianas, ya que todos los FCE obtienen una puntuación alta (por encima de 7 sobre 10). Algunas de las FCE tienen opiniones individuales que confluyen, lo que da lugar a puntuaciones medianas cercanas al 10; es el caso del servicio al cliente (9,50/10), la experiencia (9,50/10) y las recomendaciones y el apoyo (9/10). La mayoría de los propietarios de restaurantes indicaron que los calificaban con un 10 o incluso un 9.

Otros FCE tuvieron puntuaciones medianas cercanas a 7,50/10, lo que indica valoraciones más dispares, pero aun así altas. Este es el caso, en particular, del marketing, la innovación y el entorno.

La gran importancia que los propietarios de restaurantes conceden a los distintos factores clave, indicada por las puntuaciones promedios y medianas superiores a 7/10 para todos los factores clave, sugiere que siguen considerándose importantes y relevantes.

Por lo tanto, se valida la hipótesis relativa a la actualidad entre los FCE de la literatura y los del estudio cuantitativo; los FCE de la literatura desempeñaron un papel importante durante el período del Covid-19 en Perú, tal como muestran los resultados del estudio cuantitativo.

FCE Cuestionarios	Puntuación promedio del FCE en los cuestionarios / 10	Puntuación mediana del FCE en los cuestionarios / 10	Coincidencia con la literatura previa
El marketing (promoción comercial, la publicidad)	8,10	7,50	SI
Los empleadores (motivación positiva, la satisfacción y la salud de los empleados, la organización interna)	8,60	8,50	SI
La innovación (adopción de tecnologías, la creación de nuevos servicios, la sofisticación del negocio)	7,65	7,25	SI

El servicio al cliente (empatía hacia el cliente, la rapidez en la atención)	8,75	9,50	SI
La experiencia (experiencia previa de los administradores, la experiencia en el mercado)	9,10	9,50	SI
Las recomendaciones y el apoyo (apoyo de amigos y de la familia, las recomendaciones de los clientes)	8,60	9,00	SI
El entorno (política comercial e insumos, las opciones de financiamiento, los cambios políticos y legales, el entorno macroeconómico)	7,40	7,50	SI

Tabla 5 - Comparación de los FCE destacados en la literatura académica y en la encuesta cuantitativa (Del Águila, Gaud, Gerwig, Rouneau & Patrat., 2022)

4.4.3. Evolución de los factores claves de éxito con la llegada del COVID-19

Esta tabla representa la evolución de los FCE con la pandemia, y cita a autores que corroboran esta evolución, de manera transectorial.

FCE prepandemia	Evolución del FCE con la pandemia destacados por los dueños de restaurantes	Autor que corrobora el FCE evolucionado tras la pandemia (literatura transectorial)
Atención al al cliente (<i>Silva, 2012</i>)	Ofrecer una experiencia completa al cliente	<i>Rahimian, Shamizanjani, Manian, & Esfiddani, (2020)</i>
Respetar estándares de servicio (<i>Brotherton, 2004</i>) y calidad (<i>Silva, 2012</i>)	Implementar una estrategia de diferenciación	<i>Paola, (2021)</i>
Hacer la promoción (<i>Calderon, Reyes & Teran, 2016</i>) y la publicidad del restaurante (<i>Pernía & Josas, 2017</i>)	Desarrollar una estrategia marketing y digital	<i>Cudriz, & Corrales, (2020)</i>

Tener empatía contra sus clientes (<i>Calderon, Reyes & Teran, 2016</i>)	Implementar un clima de confianza con el cliente	<i>Rocha, de Esteban Curiel, & Cunha, (2020)</i>
Capacitar y motivar a sus empleados (<i>Brotherton, 2004</i>), tener satisfacción laboral (<i>Calderon, Reyes & Teran, 2016</i>)	Cuidar a sus empleados	<i>Heng, (2020)</i>
Tener buenas recomendaciones (<i>Calderon, Reyes & Teran, 2016</i>) y lealtad por parte de sus clientes (<i>Brotherton, 2004</i>)	Fidelizar y alimentar su red de contactos	<i>Hernández, (2020)</i>

Tabla 6 - Evolución de los FCE pre- y post pandemia de Covid-19 (Del Águila, Gaud, Gerwig, Rouneau & Patrat., 2022)

Se encuentra en la literatura prepandemia la importancia de la atención al cliente (Silva, 2012). Con la pandemia, este FCE se volvió en ofrecer una experiencia completa al cliente. De hecho, ahora el restaurante no es un lugar donde uno se sienta y coma, pero un lugar de experiencia culinaria y/o de sentidos y emociones (Rahimian, Shamizanjani, Manian, & Esfiddani, 2020).

Antes de la pandemia, era crucial respetar ciertos estándares de servicio (Silva, 2012) y calidad (Brotherton, 2004), pero ahora que la competencia entre los restaurantes aumento, se trata de implementar una estrategia de diferenciación (Paola, 2021). De hecho, los restaurantes ahora son más y más numerosos a ofrecer conceptos híbridos para diferenciarse (tener una panadería, una carnicería o un bar en el restaurante, por ejemplo). También aumentan los esfuerzos a favor de la responsabilidad social y ecológica para diferenciarse (Tomaello, 2021).

Históricamente, en la literatura académica del sector de la gastronomía, se encuentra el FCE hacer la promoción del restaurante (Pernía & Josas, 2017) y su publicidad (Calderon, Reyes & Teran, 2016). Después de la llegada del COVID-19, este factor evoluciona. Ahora se trata de desarrollar una estrategia marketing y digital completa, que tiene una implicación más estratégica y relacionada a los medios de comunicación digitales - y menos a los medios tradicionales de publicidad (Cudriz, & Corrales, 2020).

Durante la pandemia, no era suficiente tener empatía por sus clientes - como lo subrayaban Calderon, Reyes & Teran, (2016)- ahora los dueños tienen que implementar un verdadero clima de confianza con el cliente, sostenible a largo plazo. De hecho, el vínculo humano se volvió aún más importante con los tiempos psicológicamente difíciles. (Rocha, de Esteban Curiel, & Cunha, (2020).

La importancia anterior a la pandemia de capacitar y motivar a sus empleados (Brotherton, 2004) para tener satisfacción laboral (Calderon, Reyes & Teran, 2016), se volvió más profunda con la crisis del COVID-19. En efecto, la importancia creciente de la dimensión afectiva y la necesidad de bienestar hicieron que este FCE evolucione en cuidar a sus empleados. Para tener un restaurante exitoso, los dueños desarrollan una proximidad emocional con sus empleados. (Heng, 2020).

Tener buenas recomendaciones (Calderon, Reyes & Teran, 2016) y lealtad por parte de sus clientes (Brotherton, 2004), era un FCE del periodo prepandémico. Ahora, con el desafío de mantener la frecuentación de los restaurantes desde la pandemia, se habla en el sector de la gastronomía de fidelizar y alimentar su red de contactos. Entonces, se requiere más proactividad para retener los clientes existentes, y desarrollar una nueva clientela. El cliente está al centro del modelo de negocio de los restaurantes. (Hernández, 2020).

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES DEL ESTUDIO

5.1. Conclusiones tras el estudio de campo

En las entrevistas con los dueños de los restaurantes se identificaron varios factores clave para el éxito. Su aplicación es lo que permitió a los restaurantes hacer frente a la pandemia y que su negocio siga existiendo hoy en día.

Entre los factores clave identificados, es importante centrarse en el personal y en la importancia de cuidar a sus empleados. En efecto, estos últimos están en contacto permanente con la clientela y son los que permiten responder a las expectativas de los clientes y fidelizarlos.

Además, la calidad de los productos ofrecidos también fue crucial para el éxito de los chefs durante la crisis. De hecho, esto responde a la nueva tendencia de los consumidores, que son cada vez más exigentes con la oferta del mercado.

Por lo tanto, es esencial que los restauradores actuales aprovechen estos factores y sigan desarrollándose para garantizar la sostenibilidad de su negocio. No deben conformarse con lo que establecieron, sino que deben tratar siempre de mantenerlo y desarrollarlo. Es un trabajo a largo plazo. Por ejemplo, un empleado que está satisfecho hoy puede no estarlo mañana si se le deja, y un buen menú puede no ser atractivo si los productos son de menor calidad.

En cuanto a los propietarios de restaurantes en dificultades, deben aplicar todos estos factores clave en su negocio paso a paso para poder hacer frente a la crisis. En este caso, es aconsejable:

- Conocer su restaurante, su mercado, sus clientes y comprender sus puntos fuertes y débiles para definir los factores clave que responden a ellos.
- Realizar un estudio de la competencia entre los restauradores que superaron la crisis con éxito para entender qué funcionó y reproducir las mismas estrategias en su negocio
- Comunicar. Ya sea con los empleados sobre sus sentimientos, con los clientes sobre sus expectativas o con otros restauradores sobre sus estrategias para afrontar la crisis.
- Ser resistente. Luchar por su restaurante, salir de su zona de confort y tratar siempre de hacerlo mejor. Tratar de entender los fracasos, aprende de los errores y conviértelos en oportunidades.

En conclusión, la aplicación de estos factores clave demostró ser eficaz para ayudar a los propietarios de restaurantes a mantener su negocio. Sin embargo, la lista de estos factores no es exhaustiva y podrían aplicarse otras acciones. Por lo tanto, se pueden aplicar varias recomendaciones.

En primer lugar, poner en marcha una estrategia de responsabilidad social corporativa. Según el Ministerio de Economía, Finanzas y la soberanía industrial y digital, la RSE puede definirse como "la integración voluntaria por parte de las empresas de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus actividades comerciales y en sus relaciones con las partes interesadas". Es una preocupación emergente de los consumidores, que buscan restaurantes

responsables que se preocupen por el medio ambiente, la comunidad local y las condiciones de trabajo. Así pues, cocinar con conciencia medioambiental y social se convertirá en una necesidad en el futuro y los restauradores deberían integrar realmente esta dimensión en su negocio si quieren seguir prosperando.

De hecho, la RSE es una poderosa herramienta de marketing, sobre todo cuando sabemos que los clientes eligen los restaurantes comprometidos con su impacto social y medioambiental. Por ejemplo, los restauradores podrían ofrecer los alimentos no vendidos a las asociaciones o abrir su cocina a la diversidad trabajando con becarios o trabajadores discapacitados. Además, sería muy importante aumentar la rapidez y eficacia del servicio para mejorar la satisfacción del cliente. Este punto no se mencionó mucho, pero es muy significativo para los consumidores, que cada vez tienen más prisa y son más exigentes. De hecho, la satisfacción del cliente es un reflejo del éxito de un restaurante y un cliente satisfecho es un cliente fiel. Por eso, la rapidez en el restaurante (en particular, la reducción del tiempo de espera) es esencial, al igual que la capacidad de respuesta en la cocina, para la que la formación y la práctica son las palabras clave. Por último, la transparencia también es cada vez más reclamada por los consumidores, a los que les gusta saber qué comen y de dónde proceden los productos.

A continuación, los restauradores también deben innovar y ser creativos. El restaurante debe sorprender, destacar y diferenciarse mediante la innovación. Aunque este factor se mencionó poco, es un elemento clave que contribuye al éxito y la prosperidad de un restaurante. Por ejemplo, un restaurante podría innovar utilizando nuevas tecnologías como ofrecer wifi gratuito a sus clientes para que estén conectados, pagar sin contacto desde el teléfono u ofrecer un menú digital con representaciones en 3D de los platos.

Por último, la innovación también puede pasar por la creatividad, ofreciendo nuevas formas de entretenimiento a los clientes (instalación de juegos, concursos con premios a ganar o creatividad en la cocina (platos atípicos con alimentos raros o sabores diferentes). Además, los restauradores deberían dar más importancia a la fidelidad de los clientes porque, como se mencionó anteriormente, la fidelidad permite establecer una relación estrecha y es menos costoso retener a los clientes que adquirir otros nuevos. Para esto, es posible crear una tarjeta de fidelidad para premiar a los clientes fieles y animarlos a volver, que podrían ser recompensados con un descuento en los productos de la tarjeta o con una oferta de su elección.

Por otra parte, para fidelizar a los clientes, se puede establecer una campaña de SMS. Se convirtió en el canal de comunicación preferido por su bajo costo. Esta estrategia podría utilizarse para informar a los clientes de una reapertura/cierre excepcional o para proponerles ofertas personalizadas o comunicarles un evento futuro. Por último, es posible fidelizar utilizando las redes sociales, ya que son el principal pilar de la comunicación digital de los restaurantes. Permiten dar a conocer su restaurante, destacar sus activos diferenciadores, pero también crear un deseo con bonitas fotos de sus platos y así federar una verdadera comunidad en torno al restaurante.

Para concluir, estas recomendaciones son los ejes de evolución y desarrollo que podrían utilizar los restaurantes que deben superarse constantemente para mantener una cierta estabilidad en el tiempo.

5.2. Conclusiones globales

A lo largo del estudio, se logró responder al objetivo inicial que fue identificar los factores clave de éxito que permitieron a los restaurantes sobrevivir durante la pandemia. En conclusión, de este estudio, se conoce ahora el estado actual de la gastronomía en el Perú como nuevamente prometedor a pesar de las dificultades de la crisis sanitaria con un crecimiento de 33,7% en enero de 2021 con la vuelta del crecimiento económico y del turismo (INEI - Encuesta mensual de restaurantes).

Los principales impactos de la pandemia en el sector gastronómico fueron la baja de frecuentación y dificultades para implementar los protocolos sanitarios, el aumento de los costos, las dificultades de gestión del personal y las dificultades para mantener la propuesta gastronómica. La metodología utilizada para determinar los factores críticos de éxito consiste en una investigación tripartita desde la literatura a trabajos de campo cualitativos y cuantitativos en la base de entrevistas con profesionales del sector. Al final se identificó el mayor factor de éxito confirmado a la vez en la literatura y la investigación de campo, es decir la *experiencia previa*. Pero también se descubrió que esta adecuación entre la literatura y el campo tiene sus limitaciones porque sólo dos criterios de éxito fueron identificados previamente en la literatura, es decir la experiencia previa y el entorno macroeconómico. El trabajo de campo permitió destacar nuevos factores clave de éxito que se desarrolló por los

profesionales de la restauración con esta necesidad de agilidad e innovación acelerada con la pandemia.

En conclusión, garantizar un servicio al cliente se convirtió en *ofrecer una experiencia al cliente*, poniendo cada vez más el cliente al centro del negocio. En paralelo, incentivar a los empleados se traduce ahora más como cuidar a los empleados, lo que tiene más un sentido de *bienestar al trabajo* que de desempeño laboral. Por otro lado, la noción de las recomendaciones creció con el tiempo y se convirtió en una noción más amplia que agrupe a las recomendaciones, pero también a todo lo relacionado con la *fidelización del cliente*, dándole una verdadera dimensión estratégica. Además, el marketing también avanzó mucho en los últimos años. Cuando antes ya existía una noción de publicidad, hoy en día hablamos de *estrategia marketing y digital* y ya tiene una importancia crucial al momento de desarrollar un restaurante o un concepto.

De hecho, la competencia es más fuerte que nunca, lo que implica proponer una ventaja competitiva en comparación de los competidores gracias a la implementación de una *estrategia de diferenciación*. En efecto, antes se había identificado la innovación como factor de diferenciación de la competencia, pero durante las entrevistas se reveló que la diferenciación no solo toma la forma de innovación y por el contrario la innovación no solo permite la diferenciación, lo que permitió a afinar este FCE.

En consecuencia, la jerarquía final de los factores claves de éxito desarrollados en nuestro trabajo de investigación es la siguiente:

- Factores primarios:
 - 1) Apoyarse en su experiencia previa
 - 2) Ofrecer una experiencia completa al cliente
 - 3-4) Asegurar el bienestar de los empleados
 - 3-4) Enfocarse en la fidelización del cliente

- Factores secundarios:
 - 5) Desarrollar una estrategia marketing y digital
 - 6) Implementar una estrategia de diferenciación
 - 7) Aprovechar las oportunidades del entorno macroeconómico

Con estos se cabe mencionar algunos nuevos FCE que tomaron importancia estos últimos años como la *gestión eficiente del capital*. Se supone que, con la pandemia, el factor económico se volvió mucho más fuerte que antes y en paralelo de la estandarización de nuevas herramientas tecnológicas y digitales, se desarrolló una nueva necesidad de optimización de los costos. Sin embargo, como se explicó anteriormente, esta jerarquía no es fija y no constituye una referencia atemporal o una verdad general, simplemente proporciona los elementos que permitieron el éxito de la restauración durante la pandemia. Está obligado a evolucionar con el tiempo. Lo que permite concluir que los verdaderos factores clave de éxito subyacentes son, por lo tanto, la agilidad y la innovación, que pueden tomar diferentes formas según el escenario, las épocas, los obstáculos y las tendencias.

ANEXOS

I. Cronograma del trabajo de campo

Tareas a realizar	Marzo 2022	Abril 2022	Mayo 2022	Junio 2022	Julio 2022
Investigar sobre los factores claves que permiten el éxito de un restaurante	■				
Investigar sobre las consecuencias de la pandemia en la restauración y nuevos desafíos	■				
Diagnostico del mercado		■			
Estudio de campo (primeras identificaciones y encuentros con actores de la gastronomía)		■	■		
Determinación de nuestra primera hipótesis		■	■		
Confrontar hipótesis teórica con la realidad del mercado (preparación y realización de estudios de mercado, entrevistas)			■	■	
Análisis del estudio de mercado e interpretación de los resultados : validación o rechazo de nuestra hipótesis y agregación de alternativas					■

Cronograma de las tareas a realizar para el trabajo de campo (Del Águila, Gaud, Gerwig, Rouneau & Patrat., 2022)

II. Trama de las entrevistas

Gracias por aceptar responder a nuestras preguntas. (présenter nos prénoms). Somos estudiantes de la universidad ESAN y realizamos un trabajo exploratorio sobre los restaurantes frente a la pandemia del COVID en Lima. Si quieres, su identidad puede ser anónima. Además, usted tiene la libertad de elegir de no responder a ciertas preguntas si le molestan. Por favor, responde espontáneamente a nuestras preguntas. Para respetar el tiempo que tenemos, pedimos respuestas de 3 minutos más o menos por pregunta. Vamos a empezar...

ENTREVISTA :

INTRODUCCIÓN restaurante y llegada del covid 19: (5mn)

- Preséntate y presenta tu restaurante (fecha de creación, tipo de restaurante, cuánto tiempo llevas trabajando en él, Cuántos empleados tienes?)

- ¿Cuál ha sido tu reacción frente al Covid? ¿Cerraste el restaurante y, si es así, durante cuánto tiempo?

CUERPO : (30mn)

1. Cuáles fueron las dificultades a las que tuvo que enfrentarse (restricciones sanitarias, público, el desánimo, mentalmente, psicológicamente, económicamente y financieramente, disminución de la afluencia, salud.... otros)?

Crisis de personal

2. ¿Cómo los superó, tuvo que hacer algún cambio y, si es así, ¿cuáles fueron?

3. ¿Cuáles han sido sus puntos fuertes?

4. ¿Por qué su restaurante sigue existiendo hoy en día?

5. ¿Cuál es la principal razón de su supervivencia?

¡Buen producto! Producto original ¡

6. ¿Cuáles son las razones secundarias?

Atención personalizada. El aporte de su señora. Reputación (libros)

CONCLUSIÓN : (8mn)

- ¿Existe la receta mágica para tener éxito en tiempo de pandemia?

Subida del precio de las materias primas!! Aun hoy

Harina +50%

- ¿Cuáles son los estigmas actuales? (límites)

- ¿Qué habría hecho de forma diferente?

¿Conoces a otras personas a las que podamos entrevistar?

Los deberes :

- Le daremos un cuestionario para que lo rellene con 8 categorías de factores de éxito. Entre ellas, ¿tiene alguna que le corresponda? Si es así, díganos cuál es el más importante y 3 secundarios.

Por último, para que tenga tiempo de responder, le dejaremos el cuestionario y podrá volver a consultarlo en los días siguientes.

¿Nos puede dar su número y su correo electrónico?

Modelo para las entrevistas (Del Águila, Gaud, Gerwig, Rouneau & Patrat., 2022)

III. Contenido de las entrevistas

ENTREVISTA N°1: LE PARISIEN

INTRODUCCIÓN restaurante y llegada del Covid-19:

Preséntate y presenta tu restaurante (fecha de creación, tipo de restaurante, cuánto tiempo llevas trabajando en él, ¿Cuántos empleados tienes?)

Xavier Fossi viene del mundo de la panadería y la pastelería. Es panadero y gerente de la empresa.

Se asoció con el dueño de un restaurante (Prime Burger) durante la pandemia. Ambos estuvieron muy afectados por la pandemia y tenían el objetivo siguiente: unir fuerzas ante la adversidad.

La panadería está abierta desde hace muchos años y sobrevivió al Covid-19. Y la apertura del nuevo concepto fue finalizada a finales de diciembre de 2021.

¿Cuál ha sido tu reacción frente al Covid-19? ¿Cerraste el restaurante y, si es así, durante cuánto tiempo?

La panadería nunca ha cerrado porque las panaderías se consideran comercios imprescindibles. Sin embargo, han tenido una pérdida del 60% de la facturación y -50% del personal

Las consecuencias para el personal fueron varias, pero podemos mencionar la duplicación de funciones, por ejemplo: tanto cajero, servicio o entrega.

CUERPO: (30mn)

1. Cuáles fueron las dificultades a las que tuvo que enfrentarse (restricciones sanitarias, público, el desánimo, mental, psicológica, económica y financieramente, disminución de la afluencia, salud.... otros)?

Las dificultades principales fueron:

- Costes adicionales: desinfección mensual del local con certificado a cargo de los administradores, menos ventas y aumento del precio x2 o incluso 3, por tanto, menos márgenes
- Muchas barreras: El estado lo ha dejado en manos de los empresarios. No hay ayuda de los gobiernos. Tenían muchos frenos y obstáculos. No es un entorno económico estimulante y favorable. Los préstamos por ejemplo fueron a muy bajo interés. Los protocolos sanitarios fueron muy estrictos y exigen el uso de profesionales o empresas externas caras.

En conclusión, para él se debía tener fe para continuar (50% de cierres).

2. ¿Cómo los superó, tuvo que hacer algún cambio y, si es así, ¿cuáles fueron?

De hecho, han implementado las siguientes soluciones:

- No hay servicio de mesa, por lo que sólo se vende para llevar y las entregas fueron realizadas por miembros del equipo.
- Reducción de tamaño de los platos
- Trabajo en equipo y sacrificio: En febrero de 2021, han pedido a sus empleados que hagan esfuerzos con su sueldo durante 1-2 meses. Con este salario reducido, participaron activamente en la supervivencia del restaurante
- Autosuficiencia: no se recurre a los bancos.
- Cumplir con la oferta: no han modificado las cartas y los productos para nada.

El objetivo principal fue sobre todo mantener el negocio.

3. ¿Cuáles han sido sus puntos fuertes?

Sus principales puntos fuertes fueron:

- Experiencia previa: Tenían una experiencia previa de 10 años en el mercado y su marca está reconocida en su mercado.
- Calidad y seriedad de los productos.
- Red: El objetivo es fidelizar a los clientes: el núcleo duro se ha derrumbado un poco, pero le ha permitido sobrevivir con un 40 % de los clientes retenidos.

4. ¿Por qué su restaurante sigue existiendo hoy en día?

Ya respondido previamente.

5. ¿Cuál es la principal razón de su supervivencia?

Ya respondido previamente.

6. ¿Cuáles son las razones secundarias?

Él identifica como razones secundarias:

- Autosuficiencia: No necesitaba ingresos de restaurantes ni préstamos bancarios para continuar.
- Sacrificios: Se convirtió sin sueldo personal durante 2 años.

CONCLUSIÓN: (8mn)

¿Existe la receta mágica para tener éxito en tiempo de pandemia?

No, es un elemento imponderable. De hecho, es imposible anticipar una pandemia.

1) Ser serio y profesional

En otras palabras, “Hacer las cosas bien todo el tiempo”.

Para citar un ejemplo, en caso de fluctuaciones obligatorias en los precios, existen compensaciones: ¿sacrificar sus márgenes? ¿Levantar precios? ¿Cortar porciones?

Su mayor fortaleza ha sido, por tanto, la constancia a lo largo de 10 años, lo que le ha valido una imagen de valor para los clientes.

2) Diferenciarse

Características de la panadería en Perú: contiene mucha grasa, azúcar y sal en comparación con Francia, que aboga por cero grasa y azúcar. Según él, la panadería en Perú es demasiado plana. Pero existen muchas enfermedades tipo diabetes en el Perú, lo que lleva a un cierto deseo de los peruanos por descubrir algo más (sabor, salud, etc.)

El objetivo es ofrecer una oferta diferenciadora de competencia para destacar y conquistar a los peruanos.

Al principio, encontraron dificultades de aceptación porque los productos ofrecidos no eran lo suficientemente dulces para los peruanos.

Sin embargo, vender lo que el cliente quiere equivale a una pérdida de identidad y la muerte del establecimiento, de ahí la necesidad de un concepto y diferenciación.

El cliente ahora está buscando experiencia, desde el concepto hasta el servicio de mesa.

El servicio de tabla a menudo será la imagen devuelta a las redes sociales. Por lo tanto, la publicidad y el marketing no deben pasarse por alto.

Finalmente, aconseja permanecer siempre en el concepto y el posicionamiento inicial. Incluso si las adaptaciones serán necesarias, especialmente en un mercado aún en desarrollo.

¿Cuáles son los estigmas actuales? (límites)

Los estigmas son más macro que microeconómicos. La pandemia ha acabado con la economía y la inflación es galopante. La inflación de precios no es posible para los restauradores y todavía requiere muchos sacrificios en los márgenes o aumentos.

¿Qué habría hecho de forma diferente?

Si pudiera, se habría ido del Perú. Originalmente, el Perú fue una tierra de oportunidades para los emprendedores. Sin embargo, las políticas dañan esta reputación. En efecto, la política actual del Perú no es una fuente de desarrollo, es incluso un freno a la economía.

En general, el entorno externo es un elemento esencial en el desarrollo de un negocio, puede tener un gran impacto en este.

Podemos citar algunos ejemplos como el impuesto del 20% a pagar por los restauradores y la ausencia de ayudas al desarrollo. O a pesar de que el Perú es el líder mundial en producción de cobre, todavía logra muy pocas exportaciones debido a la mala gestión de la explotación y el comercio, lo que genera muchas pérdidas para la economía del país.

¿Conoces a otras personas a las que podamos entrevistar?

Lamentablemente, no

El cuestionario:

El número de jugadores de panadería y catering ha disminuido en los últimos meses, por lo que se han unido para esto, como parte de una oportunidad de desarrollo.

Según él, la visión de la plantilla es muy particular en Perú: los equipos se consideran desechables, hay menos espíritu de equipo y mucha rotación.

Para concluir, es muy importante conocer y estudiar la cultura del país donde te instalas además de la experiencia del mercado.

De hecho, la diferencia en el entorno político entre, por ejemplo, Francia y Perú puede marcar la diferencia.

ENTREVISTA N°2: LA CHELA

INTRODUCCIÓN restaurante y llegada del Covid-19:

Preséntate y presenta tu restaurante (fecha de creación, tipo de restaurante, cuánto tiempo llevas trabajando en él, ¿Cuántos empleados tienes?)

Se llama Milagros Iza Pinto y es la Gerente Comercial y Administración de La Chela en Miraflores. Está especializada en marketing y redes sociales. También es diplomada y animadora de talleres de marketing en ESAN.

Su bar abrió en agosto de 2020, en plena pandemia y se ha desarrollado hasta el concepto “Restobar” en junio de 2021.

Han tenido muchos movimientos y evolución del número de empleados. Al inicio tenía 4 chicos de salón, 1 bartender y 1 persona de cocina. Y hoy tienen 6 chicos de salón, 1 anfitrión, 5 en la cocina y 2 en el bar.

El concepto del restaurante es “Todo al mismo precio” y tienen otras especificidades como una carta digital, por ejemplo.

¿Cuál ha sido tu reacción frente al Covid-19? ¿Cerraste el restaurante y, si es así, durante cuánto tiempo?

El proyecto de apertura de este restaurante fue desarrollado mucho antes de la pandemia. Los trámites y licencias toman tiempo, se necesita al menos 6 meses de antelación.

La apertura estaba prevista para marzo – en solo 1 día ¡! – todo cerrado por causa de la pandemia. Bad timing.

Ya habían comprado o bloqueado cartas, empleados, productos, el local y las campañas de marketing. Han tenido mucho miedo de perderlo todo y al final asumieron muchas pérdidas de dinero.

Lo que han hecho fue unas suspensiones de personal y dar todos los productos a asociaciones.

Luego todo fue empeorando y al final se han quedado 5-6 meses cerrados. (30% de los restaurantes de Lima fueron cerrados en este periodo)

En el verano de 2020, lanzaron un nuevo intento de apertura con un 30% de aforro en la apertura.

Todo este proceso fue muy pesado porque cada vez eran muchos trámites para contratar a nuevos empleados y todo lo necesario para el funcionamiento del restaurante.

Finalmente, el 7 de agosto fue el primer día oficial como restobar.

Pero cada cliente tenía la obligación de comer algo. Eso fue obligatorio por el gobierno.

CUERPO:

1. Cuáles fueron las dificultades a las que tuvo que enfrentarse (restricciones sanitarias, público, el desánimo, mental, psicológica, económica y financieramente, disminución de la afluencia, salud.... otros)?

Las dificultades principales fueron:

- El toque de queda que ha afectado muchísimo (por los horarios de apertura)
- Todos los protocolos muy pesados y los controles muy estrictos (vacunas, desinfección una vez al mes al costo del restaurante, muchas otras restricciones como no alcohol en la puerta: intentar encontrar un equilibrio entre multa y presión de los clientes por los horarios)
- Menos afluencia y aforo reducido
- Resistencia al cambio de parte de los clientes, pero también de parte del equipo

2. ¿Cómo los superó, tuvo que hacer algún cambio y, si es así, cuáles fueron?

Han tenido que cambiar el concepto del restobar: un lugar para venir a comer y no solo para tomar chelas, es decir cambiar la costumbre.

Se ha necesitado un trabajo de marketing muy fuerte para cambiar la forma de consumir de los clientes: venir a tomar una chela con un piqueo.

De hecho, han implementado las siguientes soluciones:

- Las redes sociales: Instagram – en lugar de poner chela: comida para cambiar el concepto y la visión de los consumidores sobre el restaurante – juegos de palabra para asociar la comida con la imagen del restaurante.
- El Marketing: Junta de productos (combos) en la oferta para cambiar la costumbre + Análisis de Horarios para proponer promociones □ atraer el cliente
- Adaptación de funcionamiento: Horarios → abrir más temprano para adaptarse al toque de queda en lugar de las 6 + Servicio → Entrega de cervezas / Cervezas artesanales

Eso ha necesitado 6 meses de adaptación del consumidor para que luego fuese un éxito: afluencia de 150 personas hoy en día.

3. ¿Cuáles han sido sus puntos fuertes?

Sus principales puntos fuertes fueron:

1) Concepto “todo al mismo precio” - estrategia marketing

El concepto fue muy adecuado con la nueva forma de trabajar (teletrabajo) y el estado de la economía (menos dinero).

2) Estrategia de fidelización del cliente y de aumento del presupuesto promedio por cliente

- Todos los pedidos se transmitieron de manera digital.

- Intentaron aumentar el presupuesto promedio con objetivos de tiquete promedio por mesa. El personal fue entrenado para eso. Y esta estrategia permite reducir las variables y cubrir los costos. De hecho, fue más fácil en este periodo aumentar el presupuesto medio por cliente que encontrar nuevos clientes para aumentar las ventas.

Unas Preguntas que han debido enfrentar fueron: ¿Cómo cubrir los costos? ¿Cómo atraer a nueva gente?

4. ¿Por qué su restaurante sigue existiendo hoy en día?

Ya respondido previamente.

5. ¿Cuál es la principal razón de su supervivencia?

Las principales razones de su supervivencia fueron:

1) Su estrategia digital: Redes sociales y sitio web

- La gestión de las reservas fue totalmente en línea.
- Las redes sociales han tenido un rol muy importante en la supervivencia del restaurante.

Antes existían 3 técnicas de marketing usadas dentro del marketing de servicios y directo (volantes, calle, promociones, cupones) pero después de la pandemia casi el 70% del marketing fue marketing digital (TikTok, Insta, Facebook, Influencers, SEO) y no cuenta más con activaciones, merchandising, marketing directo y promociones.

Como el marketing tradicional se había convertido en una herramienta incierta, la solución encontrada fue principalmente las redes sociales (Facebook e Instagram) y su página web.

En cuanto a Instagram: está muy bien para el público joven de 24 a 35 años (ej: amigos que van a tomar una chela después del trabajo) y el público un poco más viejo que quiere divertirse en tiempo de incertidumbre. Al final, lograron llegar a 14.000 followers (orgánico) y 3000 likes. Se ha necesitado un año y medio para construir su reputación en las redes sociales y hoy en día tienen una meta de 20000 seguidores para agosto 2022.

Por otro lado, el SEO fue muy usado también (keywords, orgánico). Es más lento, pero al final tiene mayores efectos positivos. De toda manera, la clave es conocer bien al consumidor.

2) Su cambio de concepto y oferta

Para adaptarse, se han cambiado muchos aspectos en su concepto y oferta como la oferta de combos (bebida + comida) y la posibilidad de entrega de cervezas.

6. ¿Cuáles son las razones secundarias?

Ya he respondido previamente.

CONCLUSIÓN:

¿Existe la receta mágica para tener éxito en tiempo de pandemia?

No existe, se trata más de: 1) conocer al consumidor y a su mercado (analizar bien) – 2) marketing (esencial/vital para una empresa en Perú)

¿Cómo analizar al mercado?: se tiene que conocer el cliente: que quiere? que? cómo? para que? cómo va a venir a mi local?

Para responder a esas preguntas, hay que 1) observar 2) acercarse e involucrar al consumidor (encuesta en el lugar) 3) al final analizar el mercado para definir su negocio.

Ella tiene un equipo de marketing y digital muy fuerte: chicos de vídeo, de audio, influencers,

¿Cuáles son los estigmas actuales? (límites)

La gente no se queda muy tarde. La costumbre ha cambiado. Quieren estar en su casa, quizás por el frío también, pero de manera general no tardan.

¿Qué habría hecho de forma diferente?

Le gustaría poner más juegos de mesa o de bar (todavía está en proyecto) para que la gente se quede más tiempo y atraer a nueva gente, pero fue difícil implementarlo en tiempo de pandemia. Ahora es más libre y si hay oportunidad.

También piensa en hacer algo nuevo que no haga la competencia con objetivo de poner el cliente al centro, emocionar a la gente y llamar la atención.

Ahora han permitido las mascotas en el restobar con la idea de diferenciarse y ser más ágiles, pero también atraer nuevos clientes que no tienen esa oportunidad en otro lugar.

¿Conoces a otras personas a las que podamos entrevistar?

Lamentablemente, no

El cuestionario:

En su opinión, los principales factores de éxito son el Marketing y el servicio al cliente.

En conclusión, por una parte, el marketing directo y las recomendaciones permiten atraer a nuevos clientes y, por otro lado, el Servicio al cliente beneficia en hacer que se queden.

ENTREVISTA N°3: TANTA MIRAFLORES

INTRODUCCIÓN restaurante y llegada del Covid-19: (5mn)

Preséntate y presenta tu restaurante (fecha de creación, tipo de restaurante, cuánto tiempo llevas trabajando en él, ¿Cuántos empleados tienes?)

Se llama Ricardo Masauda y es administrador de Tanta de Miraflores.

El restaurante de Miraflores abrió hace 4 años, pero la cadena tiene 18 años de antigüedad. Fue uno de los primeros restaurantes/cadenas de comida criolla.

Principal fuerza de su oferta: comida de buena calidad + Buen servicio/atención al cliente.

¿Cuál ha sido tu reacción frente al Covid-19? ¿Cerraste el restaurante y, si es así, durante cuánto tiempo?

Han tenido 3 meses de para.

Manejaron la crisis con los siguientes pasos:

- Priorizar y cuidar a la gente
- Involucrarse en la comunidad: asociación “Casa para todos” para alojar a la gente en la calle y cocinar para ellos
- Asociación de restaurantes

CUERPO: (30mn)

1. Cuáles fueron las dificultades a las que tuvo que enfrentarse (restricciones sanitarias, público, el desánimo, mental, psicológica, económica y financieramente, disminución de la afluencia, salud.... otros)?

Las dificultades principales fueron:

- Bastante protocolos
- Gestión más complicada: no salón, no entrega al principio

Pero las medidas del gobierno y el miedo no fueron lo más pesado para ellos.

2. ¿Cómo los superó, tuvo que hacer algún cambio y, si es así, cuáles fueron?

De manera global, tenían que prepararse para una gestión sin salón y sin ingreso.

De hecho, han implementado las siguientes soluciones:

- salvar puestos con cambio de puestos y creación de nuevos puestos
- Nueva página web para recibir los pedidos
- Ajustes de presupuesto: para enfrentarse a los costos adicionales
- Nuevas competencias logísticas: objetivo de entregar los productos con buen servicio

3. ¿Cuáles han sido sus puntos fuertes?

Sus principales puntos fuertes fueron:

- Una buena imagen de marca y estar cerca de la gente

- Su red de contactos y clientes
- Sus empleados
- Una grande capacidad de adaptación

4. ¿Por qué su restaurante sigue existiendo hoy en día?

El factor principal que les permitía sobrevivir fue su comida muy rica pero no fue suficiente, tenían que adaptarse mucho.

Para ellos fue primordial quedarse muy cerca de la gente y fidelizar con un servicio más cercano. El enfoque y la estrategia global fue convertirse en un negocio enfocado en el servicio al cliente. En otras palabras, proponer “el más que no propone la competencia”

5. ¿Cuál es la principal razón de su supervivencia?

La principal razón de su supervivencia fue su oferta de calidad.

6. ¿Cuáles son las razones secundarias?

Él identifica como razones secundarias el servicio al cliente y la fidelización del cliente.

CONCLUSIÓN: (8mn)

¿Existe la receta mágica para tener éxito en tiempo de pandemia?

No existe tal receta mágica, la solución en cambio es adaptarse y trabajar mucho con el equipo (para que se sienta involucrado, que confía en los cambios y hace parte de ellos) pero también el optimismo y la capacidad de reacción.

¿Cuáles son los estigmas actuales? (límites)

Hoy en día tienen más clientes que antes porque la gente quiere disfrutar de la vida y libertad perdida, recuperar el tiempo perdido.

Sin embargo, todavía tienen unos estigmas actuales como las áreas de producción con distancia de seguridad que tienen un impacto sobre el número de empleados.

“No podemos estar tantos en la cocina. Si hay menos cocineros, se necesita más eficiencia. Es lo que todavía estamos estudiando. ¿Cómo ser más eficientes?”

¿Qué habría hecho de forma diferente?

Se hubiera esperado más informaciones. Hacían lo que podían con lo que tenían. No había ningún formato o guidelines que seguir para sobrevivir.

Tantos protocolos no le parecen necesarios.

¿Conoces a otras personas a las que podamos entrevistar?

Lamentablemente, no

Los contactos: +51 992 421 210 / ricasmor@hotmail.com

ENTREVISTA N°4: RINCÓN DEL ASADO

INTRODUCCIÓN restaurante y llegada del Covid-19:

Preséntate y presenta tu restaurante (fecha de creación, tipo de restaurante, cuánto tiempo llevas trabajando en él, Cuántos empleados tienes?)

Julia Suzanna es la dueña. Lleva 4 años dirigiendo el restaurante.

Rincón del asado es un restaurante familiar que dirige con su marido y ella tiene bajos recursos. No esperaba la pandemia después de tanta inversión. Es muy difícil mantener a los empleados y pagar el alquiler al mismo tiempo.

Dirigir un restaurante es una enseñanza, un reto y una gran responsabilidad

¿Cuál ha sido tu reacción frente al Covid-19? ¿Cerraste el restaurante y, si es así, durante cuánto tiempo?

El restaurante cerró durante 8 meses, no vino mucha gente. Tenía la impresión de que el día de la madre de este año era el regreso del mundo. No puedes limitarte a vender, tienes que prestar atención a la gente, a los empleados, cuidar, a la calidad de los productos, hay que cuidar la imagen.

CUERPO:

1. Cuáles fueron las dificultades a las que tuvo que enfrentarse

No estaba preparado para esto, imposible de anticipar. Tuvo dificultades al principio para gestionar el personal. Se han puesto en marcha nuevas medidas de higiene, como el lavado de manos -> fue un proceso difícil, hay que buscar las herramientas para el protocolo, hay que saber quiénes están vacunados, hay que controlarlos bien, a los que enferman hay que saber manejarlos, hay que ocupar su lugar cuando uno no está, hay que enfrentar los imprevistos. Era difícil estar lejos de su hija, mentalmente difícil, atrapada aquí por su restaurante, proteger su restaurante como propietaria era un sacrificio,

Ha puesto en marcha varias medidas como: bajando el sueldo... tuvo que despedir a gente

2. ¿Cómo los superó, tuvo que hacer algún cambio y, si es así, cuáles fueron?

Ha demostrado su perseverancia. Quería cerrar por un tiempo porque ha enfrentado demasiados gastos que pagar.

Tuvo mucha ayuda de los empleados, que le mostraron su apoyo y solidaridad, pero desgraciadamente tuvo que reducir su equipo.

3. ¿Cuáles han sido sus puntos fuertes?

Sus puntos fuertes han sido reducir el precio de los menús, pero mantener la misma calidad de los productos, la calidad de los productos importantes, la fidelidad del cliente, la confianza que tiene con el cliente y su imagen de marca.

4. ¿Por qué su restaurante sigue existiendo hoy en día?

Porque escuchaba mucho los comentarios de sus clientes, sus opiniones, prestaba atención a su cliente, si algo le disgustaba intentaba resolver el problema directamente. Tuvo la suerte de tener un equipo fuerte y comprometido.

6. ¿Cuáles son las razones secundarias?

Las razones secundarias fueron la pasión por el equipo y la solidaridad.

CONCLUSIÓN:

¿Existe la receta mágica para tener éxito en tiempo de pandemia?

Para ella, la razón mágica del éxito es tener un producto de buena calidad y contar con personas que realmente se preocupan por sus clientes, manejar y cuidar y contar con buenos profesionales de la cocina.

¿Cuáles son los estigmas actuales? (límites)

Todavía hoy se enfrenta a varios problemas, como el hecho de que sigue sufriendo la afluencia de personas, hay menos gente que antes, algunas personas han abandonado el país.

Es difícil para este tipo de restaurantes donde los precios son un poco más altos porque la gente tiene miedo de volver a salir, en su restaurante el público es un poco mayor (40 años y más) y estas personas tienen más miedo del Covid-19.

“Si te caes, te vuelves a levantar, eso es lo más importante”

Le daremos un cuestionario para que lo rellene con 8 categorías de factores de éxito. Entre ellas, ¿tiene alguna que le corresponda? Si es así, díganos cuál es el más importante y 3 secundarios.

Comentarios:

Le faltaba la capacidad de poner en marcha la publicidad, de utilizarla para atraer a la gente

Todos se apoyan entre sí como una familia. Es difícil encontrar personas que tengan los conocimientos/habilidades para entender al cliente. Consiguió publicidad a través de las recomendaciones, el boca a boca (factor de éxito). No hay seguridad ni estabilidad en el país, por lo que no es muy favorable para invertir en el negocio de la restauración

El restaurante es lo más importante porque sin un restaurante (calidad de los productos y servicio al cliente) no es posible conseguir recomendaciones

ENTREVISTA N°5: CARNICERÍA DE TITO

INTRODUCCIÓN restaurante y llegada del Covid-19: (5mn)

Preséntate y presenta tu restaurante (fecha de creación, tipo de restaurante, cuánto tiempo llevas trabajando en él, ¿cuántos empleados tienes?)

Soy Aldo, el gerente del restaurante. La apertura progresiva ocurrió de noviembre hasta marzo del 2019, y de repente surgió la pandemia. He vuelto a abrir hace 3 meses. La Carnicería de Tito es un restaurante, y una carnicería peruana tradicional. Desde 1 año y medio hacemos restauración y parilla. Tenemos 12 empleados.

¿Cuál ha sido tu reacción frente al Covid-19? ¿Cerraste el restaurante y, si es así, durante cuánto tiempo?

Hicimos una remodelación del restaurante durante la pandemia. El negocio de carne permitió seguir (la carnicería).

CUERPO: (30mn)

1. Cuáles fueron las dificultades a las que tuvo que enfrentarse (restricciones sanitarias, público, el desánimo, mental, psicológica, económica y financieramente, disminución de la afluencia, salud.... otros)?

En noviembre 2019 surgió el proyecto de restaurante después de 40 años siendo una carnicería. Trabajamos en el proyecto hasta marzo. Debido al hecho de que el espacio es chiquito en el restaurante, era ridículo operar con aforo; era muy complicado. No pensó que la pandemia hubiera durado tanto tiempo. No pudimos seguir con todos los empleados, les mandamos a casa en julio. Hicimos la remodelación hasta que se reactivó el restaurante.

Entonces, mandamos la gente a casa, solo mantuvimos la carnicería, aunque baje de aforo. No teníamos entrega, pero a finales de abril lo implementamos, con una carta bonita y eso funciona a buen ritmo, hasta que la gente vuelva presencial. Hoy sigue la entrega, pero menos.

2. ¿Cómo los superó, tuvo que hacer algún cambio y, si es así, ¿cuáles fueron?

La entrega fue la pieza clave para la carnicería y para pasar una pandemia tranquila. No hubo créditos; la pasamos bien. El restaurante se reactivó hace tres meses, y ya regresaron los empleados que estaban en casa. El gobierno implementa ayuda de dinero, pero somos una empresa nueva, no podemos tener estas ayudas oficiales. De todas maneras, las restricciones pegaron al restaurante, pero no la carnicería.

3. ¿Cuáles han sido sus puntos fuertes?

El punto clave fue la negociación del alquiler (es de 4000soles). Cuando las ventas cayeron, negocié con el propietario del local para bajar a la mitad el alquiler, y aceptó. Hubo problemas de Supply para la carne, entonces reducimos la carta porque faltaban productos, como las tripas. La carne es un bien de primera necesidad.

4. ¿Por qué su restaurante sigue existiendo hoy en día?

Tenemos 42 años siendo en el mercado, entonces muchos clientes esperaban que abra el restaurante.

La personalidad y los detalles en el restaurante son los puntos clave.

5. ¿Cuál es la principal razón de su supervivencia?

La marca, y la carnicería

6. ¿Cuáles son las razones secundarias?

La organización, la calidad del producto, el trato personalizado a los clientes, nuestra “expertise”, la especialización, los productos que no se encuentren al supermercado, el tema filosófico y romántico, el éxito de la marca.

CONCLUSIÓN: (8mn)

¿Existe la receta mágica para tener éxito en tiempo de pandemia?

Apoyarse en su marca, la calidad de producto, el trato, el servicio al cliente, los productos y la calidad. Es una combinación de cosas sencillas, solo hay que mantener esto y la pandemia no te hace nada.

¿Cuáles son los estigmas actuales? (límites)

No hay. En mi caso no hay, como he operado pocos meses. Decidí reabrir, no decidió el gobierno. Hice la modelación que quería, y esperé el momento oportuno para reabrir.

¿Qué habría hecho de forma diferente?

Del tema del restaurante, no hubiera hecho las cosas diferentes, pero con la carnicería sí. Hubo muchos problemas de abastecimiento.

ENTREVISTA N°6: BARRA MARINA

INTRODUCCIÓN restaurante y llegada del Covid-19:

Preséntate y presenta tu restaurante (fecha de creación, tipo de restaurante, cuánto tiempo llevas trabajando en él, ¿cuántos empleados tienes?)

Soy Arturo, el administrador del restaurante Barra Marina. Es un restaurante fusión, fue abierto el 29 de mayo. Ofrecemos propuestas gastronómicas de comida fusión, con un enfoque en la calidad de insumos. Ofrecemos muchos pescados y mariscos.

El inicio fue difícil, pero hoy está bien.

¿Cuál ha sido tu reacción frente al Covid-19? ¿Cerraste el restaurante y, si es así, durante cuánto tiempo?

La apertura ocurrió en plena pandemia, con un aforo reducido 50 por ciento. Restringimos el ingreso con una lista de reservas. Usamos canales digitales (aplicación de pedidos, página web, carta online - las ordenes se envían automáticamente) para promocionar el restaurante. Además, tenemos paquetes biodegradables, hacemos el reciclaje, no manipulamos directamente los alimentos, y nuestra carta digital se encuentra en redes sociales. La gente puede manipular los ítems dentro de la aplicación. Sin embargo, tenemos dificultades con los proveedores, es difícil mantener la carta.

Hacemos entrega por pedida de los clientes, y tenemos el canal de WhatsApp que sirve para responder a las consultas de los clientes. Ha ayudado al 50% a cerrar muchas ventas. Hoy, el restaurante es reconocido, acabamos de habilitar una terraza nueva. Ayuda a atraer clientes.

Siempre seguimos una cadena regular para los alimentos. Además, todos los trabajadores son controlados por la temperatura, pruebas Covid-19, y exigimos el carné de vacunación. Horario restringido, pero no cerramos durante la pandemia. Globalmente, el restaurante fue afectado por el Covid-19 pero adaptamos el servicio.

CUERPO: (30mn)

1. Cuáles fueron las dificultades a las que tuvo que enfrentarse (restricciones sanitarias, público, el desánimo, mental, psicológica, económica y financieramente, disminución de la afluencia, salud.... otros)?

Mas que todo, la parte más dura era con los clientes. Cuando abres un nuevo restaurante en Miraflores, es duro tener público. Había días con solamente 5 clientes. Otros días, ninguno;!! Había tanta incertidumbre en el país, y a causa de los confinamientos, tenía dudas si podrían seguir abiertos. Con el personal también, tuvimos que hacer reducciones, pero los empleados despedidos regresaron después. Implementamos una parte café para invitar los que están de paso. Pensamos en cerrar el restaurante, pero no lo hicimos ya que siempre encontramos una solución. Como la zona es lejos del centro del barrio de Miraflores, era difícil tener aforo.

2. ¿Cómo los superó, tuvo que hacer algún cambio y, si es así, ¿cuáles fueron?

Cambios como tal: diversificación de los productos, implementación de los canales digitales, estrategia de mercado para invitar a nuevos clientes, y poner en marcha el plan para ofrecer un buen canal de servicios. Implementamos una nueva propuesta por la noche – piqueos, tapas, y bebidas. Entonces, el público regular también visito por la noche. Hay un servicio DJ, y muchas

promociones en las redes sociales. El público ha sido muy interesado en la propuesta. Esto funciona. Ahora tenemos nuevas ideas: la apertura como restaurante de desayunos, y apertura de lunes a domingo.

3. ¿Cuáles han sido sus puntos fuertes?

Para mantener nuestro restaurante hoy; el tema más importante es el tema de los productos. El producto es muy bueno, tenemos una buena cadena de suministros, nuestros proveedores ofrecen productos de calidad. También tenemos una cadena de suministro de calidad. El segundo tema clave es el servicio: tenemos un buen personal y buenos comentarios del público respecto al servicio. Siempre proponemos excelente servicio por los clientes. Para resumir, los dos puntos clave son el producto final de calidad y el servicio de calidad.

Además, tenemos una carta variada de cocteles, el barman es muy creativo. Ofrecemos vino tinto y vino blanco. Encima, creamos nuevos platos. El último tema es la imagen del restaurante. Siempre subimos contenido a las redes sociales.

4. ¿Por qué su restaurante sigue existiendo hoy en día? ¿Cuál es la principal razón de su supervivencia? 6. ¿Cuáles son las razones secundarias?

Sobrevivimos porque nunca perdimos la cadena de preparación de los productos. El producto lleve una desinfección y una preparación adecuada. La propuesta gastronómica ha enamorado a los clientes. Mantenemos el contacto con los clientes, llamamos a los mejores clientes por su nombre. Manejamos lograr fidelizar los clientes de la zona, y los otros que llegaron por recomendaciones.

CONCLUSIÓN: (8mn)

¿Existe la receta mágica para tener éxito en tiempo de pandemia?

Más que nada podría ser el esfuerzo que uno pueda tener. Es algo mental. Muchos restaurantes cerraron. Nosotros fuimos uno de estos que llegaron con un nuevo modelo y una propuesta diferentes. Hay que ser constantes con el servicio, y nunca bajar la guardia.

¿Cuáles son los estigmas actuales? (límites)

Siempre, toda persona que llega es muy observadora. Siempre ve el tipo de cadena, el ingreso, el personal, la desinfección... Se suman a las cosas que antes ya tenían que hacer. Utilizan alcohol para desinfectar, eso se sigue viendo. Aunque el gobierno cancele ciertas obligaciones sanitarias, seguimos respetándolas.

¿Qué habría hecho de forma diferente?

Se probaron distintos modelos. Empezamos de solo pescados y mariscos hasta volvernos en un restaurante con un bar y desayunos. Tuvimos una trayectoria muy diversificada en corto tiempo. Me hubiera preocupado más de la influencia de los clientes, en crear una base de datos y fidelizarlos. Es importante tener un público específico. No anticipamos la pandemia, pero de todas maneras no estábamos abiertos antes de la pandemia.

Otro punto es manejar mejor las redes sociales, subiendo fotos y videos. Los pedidos ya no se pueden tratar por mensaje o teléfono, son los canales digitales que ayudan muchísimo para tener ventas.

ENTREVISTA N°7: LA PREFERIDA

INTRODUCCIÓN restaurante y llegada del Covid-19:

Preséntate y presenta tu restaurante (fecha de creación, tipo de restaurante, cuánto tiempo llevas trabajando en él, ¿Cuántos empleados tienes?)

El nombre de la chef es Nuria. Su restaurante se fundó en 1956. Al crecer, se convirtió en un verdadero restaurante. En la actualidad dirige a 22 empleados y también elabora bares y sándwiches.

¿Cuál ha sido tu reacción frente al Covid-19? ¿Cerraste el restaurante y, si es así, durante cuánto tiempo?

Estuvieron cerrados durante casi un año, no podían vender porque el gobierno permitía sólo la entrega, pero ponía restricciones, un toque de queda muy estricto.

El restaurante no funcionaba bien y fue muy complicado hasta principios de 2022. Se vieron muy afectados por los proveedores.

CUERPO:

1. Cuáles fueron las dificultades a las que tuvo que enfrentarse

En primer lugar, el personal que no todos vivían al lado del restaurante, tenía que coger transporte, tenía miedo de contaminarse, seguía estrictos protocolos sanitarios (control de temperatura) También fue caro implantar medidas sanitarias.

2. ¿Cómo los superó, tuvo que hacer algún cambio y, si es así, ¿cuáles fueron?

Disponen de una estrategia de entrega, muchos clientes vinieron a pedir por la notoriedad de su restaurante y los clientes fieles siguieron viniendo. Usaban la aplicación para entregar, pero al principio mis empleados entregaban. Afortunadamente, los productos eran peruanos por lo que no fue necesario importarlos de otros países.

Además, explicó que los precios subieron mucho (algunos se triplicaron) y variaron el menú porque era difícil aumentar el precio porque los consumidores conocían el precio.

Por fin, los clientes han crecido en esta zona, se han beneficiado enormemente del boca a boca, de los contactos establecidos y de las recomendaciones.

3. ¿Cuáles han sido sus puntos fuertes?

Sus puntos fuertes han sido un equipo fiel que lleva mucho tiempo trabajando. Su equipo es como una gran familia, son muy solidarios, conocen al jefe y todos participaron en la ayuda para salvar la empresa. Hacían horas extras sin decir nada, trabajaban mucho, pagaban menos, daban mucho de su tiempo.

4. ¿Por qué su restaurante sigue existiendo hoy en día?

Porque pudo contar con la familiaridad de los clientes, sus clientes fieles desde hace años con los abuelos que traen a sus hijos que a su vez traen a sus hijos y también con la familiaridad de los empleados con el chef. También pudo contar en la solidaridad. Por ejemplo, los empleados han conseguido cambiar de trabajo y se han adaptado a los nuevos retos. Un empleado no sólo será cocinero, sino también camarero, cajero. Eso fue un gran punto de éxito y supervivencia. Si a uno le falta, el otro puede ayudarlo y hacer por él, hay retención y se vuelve.

5. ¿Cuál es la principal razón de su supervivencia?

Por la misma razón explicada anteriormente, la familiaridad, la adaptabilidad de sus empleados.

6. ¿Cuáles son las razones secundarias?

Las razones secundarias fueron la experiencia de los empleados y la rotación.

CONCLUSIÓN:

¿Existe la receta mágica para tener éxito en tiempo de pandemia?

Las razones secundarias fueron creer que lo vas a conseguir, invertir y comprometerte con el proyecto y la supervivencia del restaurante.

¿Cuáles son los estigmas actuales? (límites)

Los estigmas actuales fueron el contacto con el cliente es más restringido que antes, no pueden comer juntos y cerca y la gente tiene que esperar más, hacer cola. También tienen miedo de unirse a muchos, tardan menos en comer, las mesas están más separadas y hay menos espacio para acomodarse que antes. Para terminar, el flujo de clientes es menor y hay menos espacio en el restaurante que antes por el distanciamiento social.

Tienen un sistema de reserva digital, pero prefieren el concepto de llegar en el momento y poder conseguir un asiento, aunque tengan que esperar. Generalmente están dispuestos a esperar por el sabor de los productos.

¿Qué habría hecho de forma diferente?

Habría reducido la carga de trabajo y optimizar los procesos para que las personas tengan más tiempo para sí mismas y para que los trabajadores no tengan que trabajar demasiado por la noche.

Le daremos un cuestionario para que lo rellene con 8 categorías de factores de éxito.

Comentarios:

Concepto muy importante, fijado desde hace 60 años, sabe transmitir ideas.

¡Sin publicidad es muy complicado, gracias a la app con promociones también podrían darse a conocer!

Sin motivación no van a ayudar, se necesita una conexión, o te quedas o te vas.

La tecnología ha evolucionado con el Covid-19, con la aplicación de transferencia de dinero, sin contacto y esto ha atraído a los clientes.

Si no hay empatía la persona no volverá.

Hoy en día, todos podemos compartir en Internet en las redes sociales por lo que es muy importante tener un buen feedback.

El entorno es muy importante, porque el dinero que se dio para cubrir a los empleados y que evitó que la empresa quebrara, pero fueron sobre todo las grandes empresas las que recibieron las ayudas.

El marketing es muy importante para saber cuándo abren, a qué hora cierran este restaurante.

ENTREVISTA N°8: OLLA DE BARRO

INTRODUCCIÓN restaurante y llegada del Covid-19:

Preséntate y presenta tu restaurante (fecha de creación, tipo de restaurante, cuánto tiempo llevas trabajando en él, ¿Cuántos empleados tienes?)

Mi restaurante se llama La Olla de Barro. Soy Genaro López Chino, el dueño del restaurante. El restaurante existe desde 30 años, y tengo tres empleados

¿Cuál ha sido tu reacción frente al Covid-19? ¿Cerraste el restaurante y, si es así, durante cuánto tiempo?

El restaurante ha cerrado durante la pandemia, durante medio año.

CUERPO: (30mn)

1. Cuáles fueron las dificultades a las que tuvo que enfrentarse (restricciones sanitarias, público, el desánimo, mental, psicológica, económica y financieramente, disminución de la afluencia, salud.... otros)?

Se cerró el restaurante para limitar el contagio. Era difícil porque no había consumo, la gente no venía.

2. ¿Cómo los superó, tuvo que hacer algún cambio y, si es así, ¿cuáles fueron?

No se ha superado la pandemia. Solo estamos empezando a superarla. Hoy hay demanda y económicamente el restaurante tiene buenas condiciones, aunque no este un restaurante de lujo. Separamos las mesas para limitar el contagio. Mis empleados necesitan seguir trabajando por razones económicas.

3. ¿Cuáles han sido sus puntos fuertes?

Por tradición, el restaurante sigue abierto. La mayor parte de los consumidores viven por aquí y suelen venir aquí. El ámbito es simpático. Consumo local. Hoy, el 20% de las ventas se hacen por entrega, pero este servicio siempre existió, pero antes era en pequeña proporción.

4. ¿Por qué su restaurante sigue existiendo hoy en día? ¿Cuál es la principal razón de su supervivencia?

La comida casera y económica es la mayor razón de la supervivencia del restaurante. En la zona, es el más económico. El menú es barato.

6. ¿Cuáles son las razones secundarias?

Se adapta a la mayoría la comida. Es más barato que los otros restaurantes de la zona. El menú cambia de una semana a la otra.

CONCLUSION: (8mn)

¿Existe la receta mágica para tener éxito en tiempo de pandemia?

No, cada restaurante tiene su modo de hacerlo.

¿Cuáles son los estigmas actuales? (límites)

No hay. Hemos tenido suerte. No sufrimos de contagios.

¿Qué habría hecho de forma diferente?

Nada. Las cosas las estamos llevando así, hay que seguir.

¿Nos puede dar su número?

+51992180148

ENTREVISTA N°9: PUERTOMED

INTRODUCCIÓN restaurante y llegada del Covid-19:

Preséntate y presenta tu restaurante (role, fecha de creación, tipo de restaurante, cuánto tiempo llevas trabajando en el, ¿Cuántos empleados tienes?)

Pedro Cases es propietario del restaurante PuertoMed que fue creado en septiembre de 1998. Pedro es el gerente y barrador, chef, market chef etc. de su propio restaurante. Fue pescador profesional 50 años antes de abrir su restaurante de pescados y crear sus propias recetas.

¿Cuál ha sido tu reacción frente al Covid-19? ¿Cerraste el restaurante y, si es así, durante cuánto tiempo?

Nos ha contado que “Todos los restaurantes tuvieron que cerrar” y lo importante fue de tener la fe de abrir en abril. Claro que había problemas con el personal (problemas personales) y tuvo que adaptarse al contexto. Cerró durante 6 meses más o menos.

CUERPO:

1. Cuáles fueron las dificultades a las que tuvo que enfrentarse (restricciones sanitarias, público, el desánimo, mental, psicológica, económica y financieramente, disminución de la afluencia, salud.... otros)?

Cuando le preguntamos esto, nos han dicho que todas lo que le hemos citado fueron sus dificultades, o sea, restricciones sanitarias, público, el desánimo, mental, psicológica, económica y financieramente, la disminución de la afluencia, la salud etc. “Si tu vives de lo que trabajas y dejas de trabajar, es un problema.”

Tuvo que seguir pagando el alquiler, el personal etc. Para el alquiler, Pedro lo negoció con la señora que le alquiló su local.

Según el chef, un peso importante en la vida fue la muerte de un amigo, de un papa, un hermano etc. había una gran tristeza (dificultad mental) y eso desembocó en el cierre de restaurantes.

Tuvo que seguir con sus recetas básicas (bicarbonato y agua oxigenada) ayuda a mucha gente, pero fue complicado.

2. ¿Cómo los superó, tuvo que hacer algún cambio y, si es así, ¿cuáles fueron?

Tuvo que revisar todo porque las personas estaban muy asustadas.

Primero empezó por la entrega primera, pero había una plata fuerte que gastar, fue complicado de implementarlo, las personas tenían que hacer prueba de sangre cada 15 días. Tuvo que hacer mochilas, intentó enseñar a sus empleadores, trató como pudo hacer algo.

Tuvo que revisar toda la disposición de su restaurante (plásticos para hacer mesas individuales), eso fue agotador.

3. ¿Cuáles han sido sus puntos fuertes?

El hizo ejercicio todos los días (deporte), remató para que se preparara para ir más adelante un día, entonces se preparó al momento postpandemia o más precisamente, al momento de reapertura.

“La persistencia, constancia, no bajar la calidad, mejor la calidad, dar más por menos, bajar precios por algunas cosas” (mientras que el precio panes aumentaron para los sándwiches, todo subió)

Pedro nos contó que había días en los cuales no vendía nada y otros, muchas personas venían a su restaurante. Tenía que subir los precios algunos momentos debido a la subida de los precios, pero tampoco fue fácil, sobre todo para los clientes recurrentes.

4. ¿Por qué su restaurante sigue existiendo hoy en día?

“No lo sé, no conozco a los otros que han cerrado. [...] Yo sigo viviendo porque el restaurante es mi sueño, mi objetivo, mi meta”

Había cuantas cosas que hubieran podido desembocar en la cerrada de un restaurante como por ejemplo la muerte de una persona de su familia, un amigo etc. Pero según Pedro, hay muchos factores posibles desconocidos que han podido cerrar un restaurante.

También evocó su participación en un programa con la municipalidad de Miraflores le ha quedado muy bien.

Hico hincapié en lo difícil de este negocio, hay muchas variables y factores que pueden influir sobre el negocio como los precios del petróleo, las tasas etc.

5. ¿Cuál es la principal razón de su supervivencia?

De manera general, nos ha dicho que hay que tener como ámbito que su negocio genere dinero. Pero, Pedro nos ha dicho que no fue su objetivo. Generar dinero no forma parte de su objetivo, ya que su restaurante, según él, lo hace para la gente, para servir a las personas, hacerles probar su cocina, compartir experiencia, tener un contacto con la gente, para que ganen felicidad etc.

Sin embargo, acabó de contestar a la pregunta diciendo que la principal razón de su supervivencia fue la fe. Eso lo llevó adelante.

6. ¿Cuáles son las razones secundarias?

Los empleadores son como sus hijos, nunca les han dejado. Y quería mantenerlos y fue un motivo para seguir adelante así que programar cosas nuevas y adaptar como crear platos nuevos, comprar envases. También, negociar el alquiler de su negocio le ayudó.

CONCLUSIÓN:

¿Existe la receta mágica para tener éxito en tiempo de pandemia?

El dueño creo que sí pero no sabía la cual. Lo cierto, según su punto de vista, es que no cerrarse fue un factor clave para seguir adelante hasta hoy. Compartir con los otros también le ayudó.

Los impuestos también fueron algo importante durante la pandemia, ya que, subieron las tasas y hubo tantas diferentes tasas que eso afectó a sus clientes.

Acabó con la frase siguiente, “hay que colaborar para un bien común que es el Perú”

¿Cuáles son los estigmas actuales? (límites)

Según Pedro, la gente ha quedado mal, la gente está mal y está apurada en el restaurante, se queja mucho más, no quieren esperar y están asustados. Los perros ahora no son bienvenidos por que la personas tienen miedo.

¿Qué habría hecho de forma diferente?

Según él, fue mal preparado, fueron muy mal informados, subo el precio, no tenía capacidad financiera para aguantar. Entonces, lo que hubiera podido hacer si fuera posible hubiera sido tener más plata.

Algunas preguntas adicionales:

Como usted manejar su equipo durante la pandemia

Pedro tiene un equipo de años, lo formó y siguió formateando con las nuevas reglas higiénicas, las reglas de manipulación de la comida, el nuevo servicio de entregas etc. También, no dejó pagar a sus empleadores y como adaptación, les pagó el taxi para ayudarle a llegar al trabajo o para hacer entregas.

Últimas cosas que decir:

Según el dueño, el cliente se ha vuelto muy exigente y la demanda es fuerte. Es difícil solucionar todos los comportamientos. Por ejemplo, durante la pandemia, se quedaba al fondo del restaurante para ayudar a sus empleadores por si acaso había un problema con los clientes.

Además, su restaurante es un negocio difícil porque su comida tiene muchas variables, todas importantes (el limón fresco, sopa caliente, los productos marinos bien cocinados).

El último palabra del jefe fue el siguiente: “Si haces mal las cosas, mejor no hacerlas”

ENTREVISTA N°10: PAPAGIANI

INTRODUCCIÓN restaurante y llegada del Covid-19:

Preséntate y presenta tu restaurante (fecha de creación, tipo de restaurante, cuánto tiempo llevas trabajando en el, ¿Cuántos empleados tienes?)

Nos enteramos de que el restaurante abrió en septiembre de 2021, es un restaurante de “barrio”, había obras en enero 2021 durante 2 meses, pero el contrato existía desde octubre 2020. Según el dueño, esta crisis fue una “oportunidad, aunque se paró el planeta”.

Ugo es un “sleeping partners”, un escritor de libros (pastas y postres con su esposa) y tiene ahora 16-18 restaurantes / puntos de ventas de 4 tipos. En lo que atañe a las redes sociales, nos han dicho que es un YouTube y WhatsApp pasivo.

Según él, el Covid-19 es una oportunidad posiblemente en Perú gracias en parte a esos factores:

Primero, el alquiler es mucho más amigable en Perú. Segundo, la gastronomía peruana que es una oportunidad (desde 1962, la apertura a las importaciones, la televisión, la concientización en todos los países de la gastronomía, el boom económico, el boom gastronómico participaron en el resaltado de la gastronomía). Por fin, el dueño nos indicó que, en marzo de 2020, el planeta entero fue golpeado, fue un choque mundial.

Las decisiones de empleados gastronómicos fueron de “seguir ejerciendo, seguir aplicando nuestro potencial gracias a la comunicación”, “hubo la internet, pudimos producir desde la casa”, “se vio una proliferación de Dark-kitchen etc.”

¿Cuál ha sido su reacción frente al Covid-19? ¿Cerraste el restaurante y, si es así, durante cuánto tiempo?

Abrió durante la pandemia, empezó su negocio.

CUERPO:

1. Cuáles fueron las dificultades a las que tuvo que enfrentarse (restricciones sanitarias, público, el desánimo, mental, psicológica, económica y financieramente, disminución de la afluencia, salud.... otros)?

Tres dificultades que mencionó fueron las siguientes: una crisis de personas, una subida de los precios de las materias primas (harina) y los productos prohibidos a la importación. La crisis llevó a la gran mayoría a la quiebra por que el negocio de los restaurantes tiene un gran veloz de retorno de inversión. Si pasas de facturar 100% (funciona bien, suma muy fuerte de dinero) hasta 0 (en marzo 2020), incluso para los más potentes, representa una crisis importante.

Panorama extremadamente muy duro, crítico, catastrófico antes de la ayuda legislativa y financiación a menudo solo para un tipo de empresa. Los que no vienen de grandes cadenas de empresas, es diferente. Aquí hablamos de restaurantes de cadena.

Ugo no hizo entregas, sin embargo, había dicho que fue una solución a la crisis. Lo difícil fue lo siguiente: él sabía crear plusvalía a partir de la mesa (terrazas), pero ahora, ¿cómo crearla para entregas? ¿Cómo reinventar la forma del servicio?

Tiene que enfrentar cada día una incertidumbre – por ejemplo, este sitio tiene 5000\$ dólares de facturación y es imposible decirle al 100% que la vas a hacer el próximo mes y esta incertidumbre es difícil, sobre todo en tiempo de crisis cuando el futuro es impredecible.

2. ¿Cómo los superó, tuvo que hacer algún cambio y, si es así, cuáles fueron?

Durante la pandemia, Ugo continuó con desarrollar su negocio y, sobre todo, se preparaba por la apertura después de la pandemia. Reorganizó su restaurante para cumplir con las reglas estrictas porque había control. También cuando fue autorizado para abrir de nuevo, lo hizo paso a paso, o sea, por ejemplo, para sus empleadores, había horarios estrictos, mantenimiento de distancia estricta, aforo reducido, normas higiénicas fortalecidas etc. Con eso, pudo ganar confianza de sus clientes al momento de la apertura y las personas se volvieron a los restaurantes.

También, hizo hincapié en la importancia de la carta, tenía que ser simplísima porque tenía poco dinero en tiempo de pandemia. Además de su carta simple, propuso una especie de mezcla entre llevar a la casa y comer ahí.

3. ¿Cuáles han sido sus puntos fuertes?

Según Ugo, sus puntos fuertes fueron los siguientes: su experiencia personal, su servicio a la mesa, la calidad de sus productos y su paciencia frente a la crisis. Agregó también que lo importante fue “Intentar hacer the best of the best que pueden”.

4. ¿Por qué su restaurante sigue existiendo hoy en día?

Su restaurante sigue existiendo hoy en día gracias a su experiencia, su éxito antes de la pandemia, su preparación para abrir en buena condición, su organización interna (empleadores) etc. También, estar por su propia cuenta es un factor de éxito.

5. ¿Cuál es la principal razón de su supervivencia?

Según él, sus productos fueron la principal razón de supervivencia. Tenía producto original, de calidad y es por eso por lo que sus clientes lo eligen restaurante.

6. ¿Cuáles son las razones secundarias?

Según él, las razones secundarias de su supervivencia fueron la atención personalizada desde el banco, el aporte de su señora, el sitio de su restaurante, su reputación etc. Ugo también señaló que el Management fue muy importante, y quizás, fue lo que le faltó. Por fin, la intervención del estado, del banco central para garantizar el pago de los empleados, para ayudar el restaurante, para los acuerdos de apertura fueron algunas razones secundarias importantes. Según Ugo, fue eso lo que pudo salvar a algunas grandes cadenas.

CONCLUSIÓN:

¿Existe la receta mágica para tener éxito en tiempo de pandemia?

Según Ugo, no existe una receta mágica, solo hay que ser inteligente, y la experiencia en el sector, ayudó mucho. Sin embargo, la incertidumbre del contexto no facilitó la gestión de negocios.

¿Qué habría hecho de forma diferente?

Ugo piensa que la crisis le hubiera salido mejor si estuviera más preparado, más prudente.

IV. Trama del cuestionario

Encuesta

Nombre y Apellido :

Entre estos factores claves de éxito, califique su importancia en un contexto de pandemia (de 1 a 10)

1. **El marketing:** la promoción comercial, la publicidad

No importante 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Muy importante
○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○

2. **Los empleadores:** la motivación positiva, la satisfacción y la salud de los empleados, la organización interna

No importante 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Muy importante
○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○

3. **La innovación:** la adopción de tecnologías, la creación de nuevos servicios (pedidas), la sofisticación del negocio

No importante 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Muy importante
○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○

4. **El servicio al cliente:** la empatía hacia el cliente, la rapidez en la atención

No importante 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Muy importante
○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○

5. **La experiencia:** la experiencia previa de los administradores, la experiencia en el mercado

No importante 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Muy importante
○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○

6. **Las recomendaciones y el apoyo:** El apoyo de amigos y de la familia, las recomendaciones de los clientes

No importante 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Muy importante
○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○

7. **El entorno:** La política comercial e insumos, las opciones de financiamiento, los cambios políticos y legales, el entorno macroeconómico

No importante 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Muy importante
○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○

Modelo para las entrevistas (Del Águila, Gaud, Gerwig, Rouneau & Patrat., 2022)

V. Contenido de los cuestionarios

Encuesta

1

Nombre y Apellido : Restaurante "Le Parisien"

Entre estos factores claves de éxito, califique su importancia en un contexto de pandemia (de 1 a 10)

1. **El marketing:** la promoción comercial, la publicidad

No importante	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Muy importante
	o	o	o	o	o	o	o	<input checked="" type="radio"/>	o	o	

2. **Los empleados:** la motivación positiva, la satisfacción y la salud de los empleados, la organización interna

No importante	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Muy importante
	o	o	o	o	o	o	o	o	<input checked="" type="radio"/>	o	

3. **La innovación:** la adopción de tecnologías, la creación de nuevos servicios (pedidas), la sofisticación del negocio

No importante	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Muy importante
	o	o	o	o	o	o	<input checked="" type="radio"/>	o	o	o	

4. **El servicio al cliente:** la empatía hacia el cliente, la rapidez en la atención

No importante	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Muy importante
	o	o	o	o	o	o	<input checked="" type="radio"/>	o	o	o	

5. **La experiencia:** la experiencia previa de los administradores, la experiencia en el mercado

No importante	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Muy importante
	o	o	o	o	o	o	o	o	o	<input checked="" type="radio"/>	

6. **Las recomendaciones y el apoyo:** El apoyo de amigos y de la familia, las recomendaciones de los clientes

No importante	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Muy importante
	o	o	o	o	o	o	<input checked="" type="radio"/>	o	o	o	

7. **El entorno:** La política comercial e insumos, las opciones de financiamiento, los cambios políticos y legales, el entorno macroeconómico

No importante	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Muy importante
	o	o	o	o	o	o	o	o	o	<input checked="" type="radio"/>	

Cuestionario n°1 – "Le Parisien" (Del Águila, Gaud, Gerwig, Rouneau & Patrat., 2022)

Encuesta

2

Nombre y Apellido : Restaurante “La Chela”

Entre estos factores claves de éxito, califique su importancia en un contexto de pandemia (de 1 a 10)

1. **El marketing:** la promoción comercial, la publicidad

No importante	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Muy importante
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

2. **Los empleadores:** la motivación positiva, la satisfacción y la salud de los empleados, la organización interna

No importante	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Muy importante
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

3. **La innovación:** la adopción de tecnologías, la creación de nuevos servicios (pedidas), la sofisticación del negocio

No importante	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Muy importante
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

4. **El servicio al cliente:** la empatía hacia el cliente, la rapidez en la atención 1er factor

No importante	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Muy importante
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

5. **La experiencia:** la experiencia previa de los administradores, la experiencia en el mercado

No importante	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Muy importante
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

6. **Las recomendaciones y el apoyo:** El apoyo de amigos y de la familia, las recomendaciones de los clientes

No importante	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Muy importante
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

7. **El entorno:** La política comercial e insumos, las opciones de financiamiento, los cambios políticos y legales, el entorno macroeconómico

No importante	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Muy importante
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Cuestionario n°2 – “La Chela” (Del Águila, Gaud, Gerwig, Rouneau & Patrat., 2022)

Encuesta

3

Nombre y Apellido: Restaurante “Tanta Miraflores”

Entre estos factores claves de éxito, califique su importancia en un contexto de pandemia (de 1 a 10)

1. **El marketing:** la promoción comercial, la publicidad

No importante	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Muy importante
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	

2. **Los empleados:** la motivación positiva, la satisfacción y la salud de los empleados, la organización interna

No importante	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Muy importante
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	

3. **La innovación:** la adopción de tecnologías, la creación de nuevos servicios (pedidas), la sofisticación del negocio

No importante	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Muy importante
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	

4. **El servicio al cliente:** la empatía hacia el cliente, la rapidez en la atención

No importante	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Muy importante
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	

5. **La experiencia:** la experiencia previa de los administradores, la experiencia en el mercado

No importante	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Muy importante
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	

6. **Las recomendaciones y el apoyo:** El apoyo de amigos y de la familia, las recomendaciones de los clientes

No importante	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Muy importante
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	

7. **El entorno:** La política comercial e insumos, las opciones de financiamiento, los cambios políticos y legales, el entorno macroeconómico

No importante	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Muy importante
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	

Cuestionario n°3 – “Tanta Miraflores” (Del Águila, Gaud, Gerwig, Rouneau & Patrat., 2022)

Encuesta

4

Nombre y Apellido : Restaurante “El Rincón del Asado”

Entre estos factores claves de éxito, califique su importancia en un contexto de pandemia (de 1 a 10)

1. **El marketing:** la promoción comercial, la publicidad

No importante	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Muy importante
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	

2. **Los empleados:** la motivación positiva, la satisfacción y la salud de los empleados, la organización interna

No importante	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Muy importante
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	

3. **La innovación:** la adopción de tecnologías, la creación de nuevos servicios (pedidas), la sofisticación del negocio

No importante	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Muy importante
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	

4. **El servicio al cliente:** la empatía hacia el cliente, la rapidez en la atención

No importante	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Muy importante
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	

5. **La experiencia:** la experiencia previa de los administradores, la experiencia en el mercado

No importante	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Muy importante
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	

6. **Las recomendaciones y el apoyo:** El apoyo de amigos y de la familia, las recomendaciones de los clientes

No importante	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Muy importante
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	

7. **El entorno:** La política comercial e insumos, las opciones de financiamiento, los cambios políticos y legales, el entorno macroeconómico

No importante	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Muy importante
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	

Cuestionario n°4 – “El Rincón del Asado” (Del Águila, Gaud, Gerwig, Rouneau & Patrat., 2022)

Encuesta

Nombre y Apellido: Restaurante “Carnicería de Tito”

Entre estos factores claves de éxito, califique su importancia en un contexto de pandemia (de 1 a 10)

1. **El marketing:** la promoción comercial, la publicidad

No importante	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Muy importante
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	

2. **Los empleados:** la motivación positiva, la satisfacción y la salud de los empleados, la organización interna

No importante	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Muy importante
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	

3. **La innovación:** la adopción de tecnologías, la creación de nuevos servicios (pedidas), la sofisticación del negocio

No importante	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Muy importante
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

4. **El servicio al cliente:** la empatía hacia el cliente, la rapidez en la atención

No importante	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Muy importante
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	

5. **La experiencia:** la experiencia previa de los administradores, la experiencia en el mercado

No importante	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Muy importante
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	

6. **Las recomendaciones y el apoyo:** El apoyo de amigos y de la familia, las recomendaciones de los clientes

No importante	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Muy importante
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

7. **El entorno:** La política comercial e insumos, las opciones de financiamiento, los cambios políticos y legales, el entorno macroeconómico

No importante	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Muy importante
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

Cuestionario n°5 – “Carnicería de Tito” (Del Águila, Gaud, Gerwig, Rouneau & Patrat., 2022)

Encuesta

6

Nombre y Apellido : Restaurante "Barra Marino"

Entre estos factores claves de éxito, califique su importancia en un contexto de pandemia (de 1 a 10)

1. **El marketing:** la promoción comercial, la publicidad

No importante	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Muy importante
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

2. **Los empleados:** la motivación positiva, la satisfacción y la salud de los empleados, la organización interna

No importante	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Muy importante
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

3. **La innovación:** la adopción de tecnologías, la creación de nuevos servicios (pedidas), la sofisticación del negocio

No importante	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Muy importante
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

4. **El servicio al cliente:** la empatía hacia el cliente, la rapidez en la atención

No importante	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Muy importante
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

5. **La experiencia:** la experiencia previa de los administradores, la experiencia en el mercado

No importante	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Muy importante
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

6. **Las recomendaciones y el apoyo:** El apoyo de amigos y de la familia, las recomendaciones de los clientes

No importante	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Muy importante
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

7. **El entorno:** La política comercial e insumos, las opciones de financiamiento, los cambios políticos y legales, el entorno macroeconómico

No importante	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Muy importante
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Cuestionario n°6 – "Barra Marino" (Del Águila, Gaud, Gerwig, Rouneau & Patrat., 2022)

Encuesta

7

Nombre y Apellido : Restaurante “La Preferida”

Entre estos factores claves de éxito, califique su importancia en un contexto de pandemia (de 1 a 10)

1. **El marketing:** la promoción comercial, la publicidad

No importante	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Muy importante
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

2. **Los empleados:** la motivación positiva, la satisfacción y la salud de los empleados, la organización interna

No importante	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Muy importante
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

3. **La innovación:** la adopción de tecnologías, la creación de nuevos servicios (pedidas), la sofisticación del negocio

No importante	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Muy importante
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

4. **El servicio al cliente:** la empatía hacia el cliente, la rapidez en la atención

No importante	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Muy importante
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

5. **La experiencia:** la experiencia previa de los administradores, la experiencia en el mercado

No importante	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Muy importante
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

6. **Las recomendaciones y el apoyo:** El apoyo de amigos y de la familia, las recomendaciones de los clientes

No importante	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Muy importante
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

7. **El entorno:** La política comercial e insumos, las opciones de financiamiento, los cambios políticos y legales, el entorno macroeconómico

No importante	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Muy importante
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Cuestionario n°7 – “La Preferida” (Del Águila, Gaud, Gerwig, Rouneau & Patrat., 2022)

Encuesta

8

Nombre y Apellido : Genaro Lopez China (Cevichería Olla de Barro).

Entre estos factores claves de éxito, califique su importancia en un contexto de pandemia (de 1 a 10)

1. **El marketing:** la promoción comercial, la publicidad

No importante	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Muy importante
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

2. **Los empleados:** la motivación positiva, la satisfacción y la salud de los empleados, la organización interna

No importante	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Muy importante
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

3. **La innovación:** la adopción de tecnologías, la creación de nuevos servicios (pedidas), la sofisticación del negocio

No importante	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Muy importante
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

4. **El servicio al cliente:** la empatía hacia el cliente, la rapidez en la atención

No importante	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Muy importante
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	

5. **La experiencia:** la experiencia previa de los administradores, la experiencia en el mercado

No importante	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Muy importante
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	

6. **Las recomendaciones y el apoyo:** El apoyo de amigos y de la familia, las recomendaciones de los clientes

No importante	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Muy importante
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	

7. **El entorno:** La política comercial e insumos, las opciones de financiamiento, los cambios políticos y legales, el entorno macro económico

No importante	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Muy importante
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

Cuestionario n°8 – “Cevichería Olla de Barro” (Del Águila, Gaud, Gerwig, Rouneau & Patrat., 2022)

Encuesta

9

Nombre y Apellido : Pedro Cases - Restaurante "PuertoMed"

Entre estos factores claves de éxito, califique su importancia en un contexto de pandemia (de 1 a 10)

1. **El marketing:** la promoción comercial, la publicidad

No importante	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Muy importante
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	

2. **Los empleadores:** la motivación positiva, la satisfacción y la salud de los empleados, la organización interna

No importante	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Muy importante
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	

3. **La innovación:** la adopción de tecnologías, la creación de nuevos servicios (pedidas), la sofisticación del negocio

No importante	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Muy importante
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	

4. **El servicio al cliente:** la empatía hacia el cliente, la rapidez en la atención

No importante	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Muy importante
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	

5. **La experiencia:** la experiencia previa de los administradores, la experiencia en el mercado

No importante	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Muy importante
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	

6. **Las recomendaciones y el apoyo:** El apoyo de amigos y de la familia, las recomendaciones de los clientes

No importante	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Muy importante
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	

7. **El entorno:** La política comercial e insumos, las opciones de financiamiento, los cambios políticos y legales, el entorno macroeconómico

No importante	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Muy importante
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	

Cuestionario n°9 – "PuertoMed" (Del Águila, Gaud, Gerwig, Rouneau & Patrat., 2022)

Encuesta

Nombre y Apellido : Ugo Papagiani

Entre estos factores claves de éxito, califique su importancia en un contexto de pandemia (de 1 a 10)1. **El marketing:** la promoción comercial, la publicidad

No importante	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Muy importante
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

2. **Los empleadores:** la motivación positiva, la satisfacción y la salud de los empleados, la organización interna

No importante	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Muy importante
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

3. **La innovación:** la adopción de tecnologías, la creación de nuevos servicios (pedidas), la sofisticación del negocio

No importante	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Muy importante
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

4. **El servicio al cliente:** la empatía hacia el cliente, la rapidez en la atención

No importante	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Muy importante
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

5. **La experiencia:** la experiencia previa de los administradores, la experiencia en el mercado

No importante	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Muy importante
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

6. **Las recomendaciones y el apoyo:** El apoyo de amigos y de la familia, las recomendaciones de los clientes

No importante	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Muy importante
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

7. **El entorno:** La política comercial e insumos, las opciones de financiamiento, los cambios políticos y legales, el entorno macroeconómico

No importante	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Muy importante
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

Cuestionario n°10 – “Papagiani” (Del Águila, Gaud, Gerwig, Rouneau & Patrat., 2022)

LISTA DE FIGURAS

- Figura 1. Evolución del concepto de restaurante
- Figura 2. Evolución mensual del sector restaurantes 2021-2022
- Figura 3. Evolución del PBI del sector alojamiento y restaurantes
- Figura 4. Producción del subsector restaurantes 2019-2022
- Figura 5. Etapas del método de estudio de caso
- Figura 6. Resultados de los FCE destacados en las encuestas cuantitativas
- Figura 7. Gráfico del promedio de los FCE de la encuesta cuantitativa
- Figura 8. Gráfico de la mediana de los FCE de la encuesta cuantitativa

LISTA DE TABLAS

- Tabla 1. FCE destacados en la literatura académica
- Tabla 2. Dueños de restaurantes entrevistados en la región de Miraflores
- Tabla 3. FCE destacados en las entrevistas
- Tabla 4. Comparación de los FCE de la literatura con los FCE de la investigación cualitativa
- Tabla 5. Comparación de los FCE de la literatura con los FCE de la investigación cuantitativa
- Tabla 6. Evolución de los FCE pre- y post pandemia de Covid-19

BIBLIOGRAFÍA

Fuentes virtuales:

MINCETUR (2022) Obtener categorización y calificación para un restaurante.

<https://www.gob.pe/23021-obtener-categorizacion-y-calificacion-para-un-restaurante?child=7697>

HORECA - HOteles, REstaurantes y CAterings (s. d.) <https://directoriohoreca.com/>

INEI (2021) El subsector restaurantes decreció de 50,48% en febrero de 2021
<https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/subsector-restaurantes-decrecio-5048-en-febrero-de-2021-12852/>

- Literatura identificada virtual

Agüero Aguirre, M., Bribiescas, S., & Cervantes Alda, J. (2011). Factores críticos del éxito empresarial : Una aplicación en las empresas restauranteras en el municipio de Juárez del estado de Chihuahua. <http://132.248.9.195/ptb2011/junio/0669709/Index.html>

Palma, E. (2012). Entorno Psicosocial. <https://prezi.com/aveubqzbxowm/entorno-psicosocial/>

Pinto, J., (2000). Asignación y determinación de prioridades de procesos esenciales, con base en los factores críticos de éxito [WWW Document], n.d. URL http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232000000100004.

Redacción Buenazo. (2022). Los 28 cocineros y cocineras que hacen grande a la cocina peruana. <https://buenazo.pe/notas/2021/07/25/chefs-cocineros-peru-429>

Retolaza, J., Roqueni, M., & de la Mata, A. (2007). Factores estrategicos de exito de las empresas de insercion. <https://www.bing.com/search?q=Retolaza%2C+Ruiz+%26+Arujo>

San Andrés Reyes, P.R., Calderón Farfan, E.E., Plua Teran, P.J., Vergara Dí-az, N.S., (2017). Factores claves para la viabilidad de emprendimientos gastronómicos en momentos

de crisis, en Guayaquil. IRJ 1, 63–70.
<https://doi.org/10.33890/innova.v1.n11.2016.73>

Sharma, B., Arora, M., Kharub M., (2021). Critical Success Factors affecting the Restaurant Industry : Insights from Restaurant Managers
<https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/23197145211042429>

Silva, E. (2012). Las 10 claves del éxito de un restaurante.
https://www.hosteltur.com/182830_10-claves-exito-restaurante.html

Tello, M. (2019), El sector gastronómico en el Perú
<https://files.pucp.education/departamento/economia/DDD475.pdf>

Tomaello, F., (2021), P. F. T. 24 de A.. Cómo sobreviven a la pandemia algunos de los restaurantes más prestigiosos del mundo. Infobae.
<https://www.infobae.com/america/tendencias-america/2021/04/24/como-sobreviven-a-la-pandemia-algunos-de-los-restaurantes-mas-prestigiosos-del-mundo/>

Velasco Rodríguez, G. (2011) Repositorio de Tesis DGBSDI : Factores críticos del éxito empresarial: Una aplicación en las empresas restauranteras en el municipio de Juárez del estado de Chihuahua.
https://ru.dgb.unam.mx/handle/DGB_UNAM/TES01000669709

- Literatura identificada en la literatura real

Aaker, D. A. (1984). Strategic Market Management. In D. A. Aaker, Strategic Market Management (p. 46). New York: John Wiley y Sons.

Anthony, N. R., Dearden, J., y Vancil, F. (1972). Management Control Systems: Text, Cases, and Readings. Richard D. Irwin, Inc.

Arthur Murillo. (2010). Los Factores Críticos del éxito. 10. DEINSA

Ávalos, J. L. R., & Roqueñi, M. R. (s. d.). Factores estratégicos de éxito de las empresas de inserción. 30. CIRIEC

- Bharti Sharma, Rakhi Arora, Manjeet Kharub, (2021) Critical Success Factors affecting the Restaurant Industry : Insights from Restaurant Managers.
- Bernal, C., (2020) Retos y oportunidades para el sector gastronómico : un llamado para reinventar su modelo de negocio
- Brotherton, B. (2004) 'Critical success factors in UK budget hotel operations', International Journal of Operations & Production Management, 24(9), 944-969.
- Bueno, C., y Morcillo, P. (1990). La dirección eficiente. Madrid: Pirámide.
- Bullen, C.V., Rockart, J.F., (1981), n.d. A Primer on Critical Success Factors, 75. CISR No. 69 Sloan WP No. 1220-81 Center for Information Systems Research, Sloan School of Management
- Cudriz, E. C. N., & Corrales, J. M. (2020). El marketing digital como un elemento de apoyo estratégico a las organizaciones
- Daniel, D.R., (1961). Management Information Crisis. Harvard Business Review, 111-121
- García-Madurga, M.A., Grilló-Méndez, A.J., y Morte-Nadal, T. (2021). La adaptación de las empresas a la realidad Covid: una revisión sistemática. Retos Revista de Ciencias de la Administración y Economía, 11(21), pp. 55-70.
- Guerra, Y. (2014). Administración De Restaurantes. De Los Cimientos Al Éxito.
- Heng, K. (2020). COVID-19: Efecto en la NIC 19 beneficios a los empleados.
- Hernández, S. D. R. P. (2020). La fidelización del cliente y retención del cliente: Tendencia que se exige hoy en día. *Gestión en el tercer milenio*, 23(45), 5-13.
- Hosteltur. (2012). Las 10 claves del éxito de un restaurante | Economía. Hosteltur: Toda la información de turismo.
- Huamán Pernia, K., Rosas, J., (2017). Factores críticos de éxito que impulsaron el incremento de la internacionalización de franquicias peruanas en el sector gastronómico durante el periodo del 2010 – 2015 hacia Latinoamérica. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC).

- Jamie, J., (2020) *Kitchen Open: A Practical Guide to Keeping Your Restaurant Open During the Coronavirus (Covid-19) Pandemic.*
- Malaga, S., (2010) *How to Open and Operate a Profitable Restaurant?*
- Mendoza, C., Herrera, A., Sinche, C., & Barios, E., (2015). *Plan estratégico de la gastronomía.* PUCP
- Ohmae, K. (1982). *The mind of the Strategic.* McGraw-Hill Book Company.
- Peñaherrera, D., Rafael Borja, J. & Rivadeneira, L. (2013), *Factores para el logro del éxito en la industria de restaurantes: Caso relacionado con restaurantes independientes de la provincia de Pichincha, Ecuador., 60.* USFQ
- Paola, T. G. J. (2021). *Marketing de relaciones como estrategia de diferenciación en la satisfacción del cliente: caso de estudio en el sector universitario.*
- Peru.travel, (18 abril 2022). *Le plaisir de voyager et de manger au Pérou : Célébrez la Journée mondiale du voyage gastronomique.* Peru travel
- Porter, E. M., y Millar, V. (1985). *How information gives you competitive advantage.* Harvard Business Review, 159.
- Rahimian, S., ShamiZanjani, M., Manian, A., & Esfiddani, M. R. (2020). *Developing a Customer Experience Management Framework in Hoteling Industry: A Systematic Review of Theoretical Foundations.* *Journal of Business Management*, 12(3), 523-547.
- Raúl Matta (2013) p. 225-246, *La valorisation de la gastronomie péruvienne. Analyse de l'émergence d'un objet patrimonial.* IRD Éditions
- Redacción el Comercio. (2016). *El Comercio, Generación con Causa, los nuevos actores de la cocina del Perú.* El Comercio.
- Rocha, F. R. V., de Esteban Curiel, J., & Cunha, L. R. M. (2020). *La relación entre la confianza y el compromiso y sus efectos en la lealtad de marca.* *Revista de métodos cuantitativos para la economía y la empresa*, 29, 131-151.
- Rua, T., Girao, T., Walker, J. (2019 y 2021) *La nueva cocina peruana En la era del cambio climático, la contaminación ambiental, las migraciones y la masculinización - cept to Operation.*

Zapoli, J., (2005) How to Succeed in the Restaurant Business Crunching Numbers--Now That's the Bottom Line!

B.Thomas (2021) [Infographie] Comment la crise Covid-19 a impacté le secteur de la restauration ? (s. d.). <https://www.toute-la-franchise.com/vie-de-la-franchise-A32478-infographie-comment-crise-Covid-19-impacte-restauration.html>

Benjamin Thomas (2021) Comment la crise Covid-19 a impacté le secteur de la restauration ? <https://www.toute-la-franchise.com/vie-de-la-franchise-A32478-infographie-comment-crise-Covid-19-impacte-restauration.html>

C. P. Núñez. (2020). Los retos de la restauración: la digitalización y mejora de la rentabilidad | Edición España. Una de las actividades más afectadas por la crisis sanitaria https://www.hosteltur.com/137684_los-retos-de-la-restauracion-la-digitalizacion-y-mejora-de-la-rentabilidad.html

Canatur—Cámara Nacional de Turismo del Perú. (s. d.). <https://www.canaturperu.org/>

Canatur, Cámara Nacional de Turismo del Perú. (s. d.) Canatur firma convenio con la universidad Le Cordon Bleu <https://www.canaturperu.org/>

CANIRAC. (2022) ,<http://www.canirac.org.mx/> (s.d.)

Club Sandwich (2021) Les 3 nouvelles tendances de la restauration rapide. (s. d.). Consultado el 7 de febrero en 2022, <https://www.club-sandwich.net/articles/3-grandes-tendances-pour-le-fast-food-de-demain-332.php>

Comment organiser un fast-food après le Covid. (2021) (s. d.), <https://orquest.com/fr/comment-organiser-un-fast-food/>

Comment sauver un restaurant en difficulté ?. (s. d.) (Enero 2021) <https://ueat.io/fr/conseils/comment-sauver-un-restaurant-en-difficulte/>

- D. Biosca (s.d.) Los 20 factores que influyen en el éxito de la restauración en el siglo XXI
<https://barradeideas.com/los-20-factores-que-influyen-en-el-exito-de-la-restauracion-en-el-siglo-xxi/>
- D. Borgas (s.d.) Secteur de la Restauration Rapide : 11 tendances pour 2022. (s. d.).
Modelesdebusinessplan.com. Consultado el 7 de febrero en 2022,
<https://modelesdebusinessplan.com/blogs/infos/restauration-rapide-tendances-innovations-technologies>
- ELISABET CLAUS (2018) La fórmula del éxito en la restauración (s. d.) EUHT SANT POL
<https://www.lavanguardia.com/vida/junior-report/20181205/453381590235/restauracion-euht-sant-pol-formula-exito.html>
- Equipo de redacción de DiegoCoquillat.com (2019) Los 5 factores claves para que un restaurante tenga éxito en el servicio de reparto de comida a domicilio
<https://www.diegocoquillat.com/los-5-factores-claves-para-que-un-restaurante-tenga-exito-en-el-servicio-de-reparto-de-comida-a-domicilio/>
- Erika S. Silva (s.d.) Las 10 claves del éxito de un restaurante. Edición España.
https://www.hosteltur.com/182830_10-claves-exito-restaurante.html
- EUHT SANT POL (2018) La fórmula del éxito en la restauración
<https://www.lavanguardia.com/vida/junior-report/20181205/453381590235/restauracion-euht-sant-pol-formula-exito.html>
- Gilliane Delhaye (2022) Facteurs clés de succès (FCS) URL <https://blog-gestion-de-projet.com/facteurs-cles-de-succes/> (accessed 2.7.22).
- L. V. Hervás. (2017). Seis cosas que facilitarán el éxito de tu restaurante
https://cincodias.elpais.com/cincodias/2017/08/01/emprendedores/1501575213_626455.html

Las 10 claves del éxito de un restaurante. | Edición España. Un post de Erika S. Silva. (s. d.) Consultado el 25 de febrero en 2022, https://www.hosteltur.com/182830_10-claves-exito-restaurante.html

Les 7 tendances de la restauration en 2021—Tiller Systems. (s. d.). Consultado el 7 de febrero en 2022, <https://www.tillersystems.com/fr/blog/tendances-restauration-2021/>

Les échos (s.d.) La restauration à table plombée par le Covid, le fast-food tire son épingle du jeu <https://www.lesechos.fr/industrie-services/conso-distribution/la-restauration-a-table-plombee-par-le-Covid-le-fast-food-tire-son-epingle-du-jeu-1349605>

Les tendances à suivre dans la restauration. (s. d.). Consultado el 7 de febrero en 2022, <https://www.innovorder.fr/blog/tendances-2021-restauration>

Lightspeed (s. d.). Comment la Covid façonne les nouvelles tendances du secteur de la restauration pour 2022 <https://www.lightspeedhq.fr/blog/Covid-nouvelles-tendances-restauration-pour-2022/>

Los 20 factores que influyen en el éxito de la restauración en el siglo XXI | Domènec Biosca Vidal Presidente de EDUCATUR. (s. d.) Consultado el 25 de febrero en 2022, <https://barradeideas.com/los-20-factores-que-influyen-en-el-exito-de-la-restauracion-en-el-siglo-xxi/>

Los 5 factores claves para que un restaurante tenga éxito en el servicio de reparto de comida a domicilio | DiegoCoquillat.com | 2019 (s. d.) Consultado el 25 de febrero en 2022 <https://www.diegocoquillat.com/los-5-factores-claves-para-que-un-restaurante-tenga-exito-en-el-servicio-de-reparto-de-comida-a-domicilio/>

Los retos de la restauración: la digitalización y mejora de la rentabilidad | Edición España. Una de las actividades más afectadas por la crisis sanitaria | 2020 (s. d.) Consultado el 25 de febrero en 2022, à l'adresse https://www.hosteltur.com/137684_los-retos-de-la-restauracion-la-digitalizacion-y-mejora-de-la-rentabilidad.html

Malou (s.d.) Jusqu' où peut aller l'innovation en restauration ? <https://malou.io/innovation-en-restauration/>

Orquest (s.d.) Comment organiser un fast-food après le Covid. <https://orquest.com/fr/comment-organiser-un-fast-food/>

Pascal Perriot (s.d.) Congrès du Snacking 2021 : Vers une renaissance post-Covid de la restauration grâce au digital ? (s. d.).(2 Julio 2021), <https://www.snacking.fr/actualites/management-franchise/5649-Congres-du-Snacking-2021--vers-une-renaissance-post-Covid-de-la-restauration-grace-au-digital/>

Salomé Paly-Lignier (2020) Jusqu' où peut aller l'innovation en restauration ? - Malou. <https://malou.io/innovation-en-restauration/>

Secteur de la Restauration Rapide : 11 tendances pour 2022. (s. d.). Consultado el 7 de febrero en 2022, <https://modelosdebusinessplan.com/blogs/infos/restauration-rapide-tendances-innovations-technologies>

Seis cosas que facilitarán el éxito de tu restaurante | LUCÍA VERA HERVÁS (2017) (s. d.) Consultado el 25 de febrero en 2022, https://cincodias.elpais.com/cincodias/2017/08/01/emprendedores/1501575213_626455.html

Simon Renard (2021). Comment la Covid façonne les nouvelles tendances du secteur de la restauration pour 2022 —Lightspeed. C, <https://www.lightspeedhq.fr/blog/Covid-nouvelles-tendances-restauration-pour-2022/>

Sophie Lecomte (2021) Les tendances à suivre dans la restauration. <https://www.innovorder.fr/blog/tendances-2021-restauration>

Stephane CHICHERY (2021) La restauration à table plombée par le Covid, le fast-food tire son épingle du jeu | Les Echos. <https://www.lesechos.fr/industrie-services/conso-distribution/la-restauration-a-table-plombee-par-le-Covid-le-fast-food-tire-son-epingle-du-jeu-1349605>

Sumup (s.d.) Covid-19 : La restauration rapide en plein boom. (s. d.). (Marzo 2021) , à l'adresse <https://ch-fr.sumup.com/press/Covid-19-la-restauration-rapide-en-plein-boom%20/>

Tiller Systems (s. d.) Les 7 tendances de la restauration en 2021 <https://www.tillersystems.com/fr/blog/tendances-restauration-2021/>

Tribune. (2020). Ces 10 facteurs clés qui changeront (ou non) la consommation (de 4 à 6)

UEAT (s. d.). Comment sauver un restaurant en difficulté ? [Tribune] Ces 10 facteurs clés qui changeront... - Grande Distribution et consommation. (s. d.). Consultado el 7 de febrero en 2022, à l'adresse <https://www.lsa-conso.fr/tribune-ces-10-facteurs-cles-qui-changeront-ou-non-la-consommation-de-4-a-6,346754>

Weygang, D. (2020, Septiembre 6). Amérique Latine: Pierre Fabre, Pernod Ricard, AP-HP, Latam Airlines ... CFNEWS. <https://www.cfnews.net/L-actualite/Les-Chroniques-de-CFNEWS/Amerique-Latine-Pierre-Fabre-Pernod-Ricard-AP-HP-Latam-Airlines-336119>

Weygang, D. (2020). Amérique Latine : Pierre Fabre, Pernod Ricard, AP-HP, Latam Airlines ... CFNEWS. <https://www.cfnews.net/L-actualite/Les-Chroniques-de-CFNEWS/Amerique-Latine-Pierre-Fabre-Pernod-Ricard-AP-HP-Latam-Airlines-336119>

- Artículos virtuales sobre los restaurantes

Aprende Institute (2021) Tipos de restaurante según sus características / *Aprende Institute*. <https://aprende.com/blog/emprendimiento/restaurantes/tipos-de-restaurante/>

BANCO PÚBLICO DE INVERSION (BPI) <https://bpifrance-creation.fr/activites-reglementees/restauration-rapidevente-a-emporter>

MINCETUR (2019) Decreto Supremo que aprueba el Reglamento para la categorización y calificación turística de restaurantes.

<http://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-supremo-que-aprueba-el-reglamento-para-la-categoriza-decreto-supremo-n-011-2019-mincetur-1830161-1/>

OMS Organización mundial de la Salud (2022) <https://www.la-croix.com/Sciences-et-ethique/Deux-ans-Covid-19-grandes-dates-pandemie-2022-03-11-1201204452>

Origins of the restaurant | alimentarium. (s. d.)
<https://www.alimentarium.org/en/knowledge/origins-restaurant>

Top 7 tipos de restaurantes y cómo se clasifican | Gastronomía Internacional. (s. d.)
<https://gastronomicainternacional.com/aRAPAHMELL>, John M, “Marketing in the service sector”, Cambridge Massachusetts, Winthrop Publishers Inc, 1974

- Artículo sobre el Covid-19, sus características e impactos en la industria de la restauración y los consumidores

Snacking.fr. (2021) Avec 47 % de croissance en 2 ans, la livraison révolutionne le modèle des restaurateurs. (s. d.). *Snacking.fr*. Consultado el 26 de abril en 2022,
<https://www.snacking.fr/actualites/tendances/5437-Avec-47-de-croissance-en-2-ans-la-livraison-revolutionne-le-modele-des-restaurateurs/>

H. G. Paris, J. M. Barrientos. (2020). Por efecto de la pandemia del Covid-19 han cerrado 22.000 de 90.000 restaurantes. (s. d.). Consultado el 26 de abril en 2022,
<https://www.larepublica.co/ocio/por-la-crisis-actual-cerraron-de-manera-definitiva-22000-de-90000-restaurantes-3004985?fbclid=IwAR3qU6eVaTxV-6nqRQyh2oApCEe0NTMWkLlc402wMAptzylvxAgBQxMG1o8>

Soreal. (2021). Quels sont les nouveaux modèles de restauration « post « Covid-19 ?
<https://www.soreal.fr/en/quels-sont-les-nouveaux-modeles-de-restauration-post-Covid/>
Soreal. (s. d.). *consultado en 25 abril 2022*, <https://www.soreal.fr/en/quels-sont-les-nouveaux-modeles-de-restauration-post-Covid>

Smith, A. K. and E. (2021). Explaining the economic impact of Covid-19: Core industries and the Hispanic workforce. Brookings. <https://www.brookings.edu/research/explaining-the-economic-impact-of-Covid-19-core-industries-and-the-hispanic-workforce/>

- Datos y tablas virtuales

CANATUR, Cámara Nacional de Turismo del Perú. (2022) [DATA] <https://www.canatur.org/>

INEI, Instituto Nacional de Estadística e Informática (2022) [DATA] (INEI)
<https://www.inei.gob.pe>

INEI, Instituto Nacional de Estadística e Informática (2022) [TABLA] *Evolución del PBI del sector alojamiento y restaurantes (INEI)*_ <https://www.inei.gob.pe>

INEI, Instituto Nacional de Estadística e Informática (2022) [TABLA] *Evolución mensual del sector restaurantes 2021-2022*<https://www.inei.gob.pe>

INEI, Instituto Nacional de Estadística e Informática (2022) [TABLA] *Producción del subsector restaurantes 2019-2022 (INEI)*_ <https://www.inei.gob.pe>

Asociación Peruana de la Gastronomía (2021) [DATA] www.apega.pe

- Literatura identificada virtual

Agüero Aguirre, M., Bribiescas, S., & Cervantes Alda, J. (2011). Factores críticos del éxito empresarial : Una aplicación en las empresas restauranteras en el municipio de Juárez del estado de Chihuahua. <http://132.248.9.195/ptb2011/junio/0669709/Index.html>

Palma, E. (2012). Entorno Psicosocial. <https://prezi.com/aveubqzbxowm/entorno-psicosocial/>

Pinto, J., (2000). Asignación y determinación de prioridades de procesos esenciales, con base en los factores críticos de éxito [WWW Document], n.d. URL
http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232000000100004.

Redacción Buenazo. (2022). Los 28 cocineros y cocineras que hacen grande a la cocina peruana. <https://buenazo.pe/notas/2021/07/25/chefs-cocineros-peru-429>

Retolaza, J., Roqueni, M., & de la Mata, A. (2007). Factores de éxito de las empresas.
<https://www.bing.com/search?q=Retolaza%2CRuiz+%26+Arujo>

San Andrés Reyes, P.R., Calderón Farfan, E.E., Plua Teran, P.J., Vergara Dí-az, N.S., (2017). Factores claves para la viabilidad de emprendimientos gastronómicos en momentos de crisis, en Guayaquil. IRJ 1, 63–70.
<https://doi.org/10.33890/innova.v1.n11.2016.73>

Sharma, B., Arora, M., Kharub M., (2021). Critical Success Factors affecting the Restaurant Industry : Insights from Restaurant Managers
<https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/23197145211042429>

Silva, E. (2012). Las 10 claves del éxito de un restaurante.
https://www.hosteltur.com/182830_10-claves-exito-restaurante.html

Tello, M. (2019), El sector gastronómico en el Perú
<https://files.pucp.education/departamento/economia/DDD475.pdf>

Tomaello, F., (2021), P. F. T. 24 de A.. Cómo sobreviven a la pandemia algunos de los restaurantes más prestigiosos del mundo. Infobae.
<https://www.infobae.com/america/tendencias-america/2021/04/24/como-sobreviven-a-la-pandemia-algunos-de-los-restaurantes-mas-prestigiosos-del-mundo/>

Velasco Rodríguez, G. (2011) Repositorio de Tesis DGBSDI : Factores críticos del éxito empresarial: Una aplicación en las empresas restauranteras en el municipio de Juárez del estado de Chihuahua.
https://ru.dgb.unam.mx/handle/DGB_UNAM/TES01000669709

Robert K. Yin. (2014). Case study research design and methods (5th ed.).
https://www.researchgate.net/publication/308385754_Robert_K_Yin_2014_Case_Study_Research_Design_and_Methods_5th_ed_Thousand_Oaks_CA_Sage_282_pages

Fuentes de la literatura:

- Datos y tablas de la literatura

INEI, Instituto Nacional de Estadística e Informática (2022) [DATA] – Encuesta Mensual de Restaurantes.

Universidad Oxford, (2022) [DATA] Our world in Data

- Literatura identificada en la literatura real

Aaker, D. A. (1984). Strategic Market Management. In D. A. Aaker, Strategic Market Management (p. 46). New York: John Wiley y Sons.

Anthony, N. R., Dearden, J., y Vancil, F. (1972). Management Control Systems: Text, Cases, and Readings. Richard D. Irwin, Inc.

Arthur Murillo. (2010). Los Factores Críticos del éxito. 10. DEINSA

Ávalos, J. L. R., & Roqueñi, M. R. (s. d.). Factores estratégicos de éxito de las empresas de inserción. 30. CIRIEC

Bharti Sharma, Rakhi Arora, Manjeet Kharub, (2021) Critical Success Factors affecting the Restaurant Industry : Insights from Restaurant Managers.

Bernal, C., (2020) Retos y oportunidades para el sector gastronómico : un llamado para reinventar su modelo de negocio

Brotherton, B. (2004) 'Critical success factors in UK budget hotel operations', International Journal of Operations & Production Management, 24(9), 944-969.

Bueno, C., y Morcillo, P. (1990). La dirección eficiente. Madrid: Pirámide.

Bullen, C.V., Rockart, J.F., (1981), n.d. A Primer on Critical Success Factors, 75. CISR No. 69 Sloan WP No. 1220-81 Center for Information Systems Research, Sloan School of Management

Cudriz, E. C. N., & Corrales, J. M. (2020). El marketing digital como un elemento de apoyo estratégico a las organizaciones

- Daniel, D.R., (1961). Management Information Crisis. Harvard Business Review, 111-121
- García-Madurga, M.A., Grilló-Méndez, A.J., y Morte-Nadal, T. (2021). La adaptación de las empresas a la realidad Covid: una revisión sistemática. Retos Revista de Ciencias de la Administración y Economía, 11(21), pp. 55-70.
- Guerra, Y. (2014). Administración De Restaurantes. De Los Cimientos Al Éxito.
- Heng, K. (2020). COVID-19: Efecto en la NIC 19 beneficios a los empleados.
- Hernández, S. D. R. P. (2020). La fidelización del cliente y retención del cliente: Tendencia que se exige hoy en día. *Gestión en el tercer milenio*, 23(45), 5-13.
- Hosteltur. (2012). Las 10 claves del éxito de un restaurante | Economía. Hosteltur: Toda la información de turismo.
- Huamán Pernia, K., Rosas, J., (2017). Factores críticos de éxito que impulsaron el incremento de la internacionalización de franquicias peruanas en el sector gastronómico durante el periodo del 2010 – 2015 hacia Latinoamérica. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC).
- Jamie, J., (2020) Kitchen Open: A Practical Guide to Keeping Your Restaurant Open During the Coronavirus (Covid-19) Pandemic.
- Malaga, S., (2010) How to Open and Operate a Profitable Restaurant?
- Mendoza, C., Herrera, A., Sinche, C., & Barios, E., (2015). Plan estratégico de la gastronomía. PUCP
- Ohmae, K. (1982). The mind of the Strategic. McGraw-Hill Book Company.
- Peñaherrera, D., Rafael Borja, J. & Rivadeneira, L. (2013), Factores para el logro del éxito en la industria de restaurantes: Caso relacionado con restaurantes independientes de la provincia de Pichincha, Ecuador., 60. USFQ
- Paola, T. G. J. (2021). Marketing de relaciones como estrategia de diferenciación en la satisfacción del cliente: caso de estudio en el sector universitario.

- Peru.travel, (18 abril 2022). Le plaisir de voyager et de manger au Pérou : Célébrez la Journée mondiale du voyage gastronomique. Peru travel
- Porter, E. M., y Millar, V. (1985). How information gives you competitive advantage. *Harvard Business Review*, 159.
- Rahimian, S., ShamiZanjani, M., Manian, A., & Esfiddani, M. R. (2020). Developing a Customer Experience Management Framework in Hoteling Industry: A Systematic Review of Theoretical Foundations. *Journal of Business Management*, 12(3), 523-547.
- Raúl Matta (2013) p. 225-246, La valorisation de la gastronomie péruvienne. Analyse de l'émergence d'un objet patrimonial. IRD Éditions Redacción el Comercio. (2016). El Comercio, Generación con Causa, los nuevos actores de la cocina del Perú. El Comercio.
- Rocha, F. R. V., de Esteban Curiel, J., & Cunha, L. R. M. (2020). La relación entre la confianza y el compromiso y sus efectos en la lealtad de marca. *Revista de métodos cuantitativos para la economía y la empresa*, 29, 131-151.
- Rua, T., Girao, T., Walker, J. (2019 y 2021) La nueva cocina peruana En la era del cambio climático, la contaminación ambiental, las migraciones y la masculinización - cept to Operation.
- Zapoli, J., (2005) How to Succeed in the Restaurant Business Crunching Numbers--Now That's the Bottom Line!

Otras fuentes de información:

Entrevista del Chef y Profesor Sandro de la escuela "Cordon Bleu" en Lima.
Análisis de mercado en forma de entrevistas y encuestas del punto de vista del consumidor; por otro lado, del punto de vista de los restauradores.