

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**  
**FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN**



**Variables y elementos que limitan el crecimiento de Pizza Party y Jurassic Pan, pequeños restaurantes en Lima Metropolitana**

Tesis para obtener el título profesional de Licenciado en Gestión con mención en Gestión Empresarial presentada por:

CARRERO RAMOS, Jorge Ángel

Tesis para obtener el título profesional de Licenciada en Gestión con mención en Gestión Empresarial presentada por:

CHÁVEZ HINOJOSA, Nora Lucero

Tesis para obtener el título profesional de Licenciada en Gestión con mención en Gestión Social presentada por:

DANIELI FRANCO, Nathalí

Asesorados por: Dr. Jean Pierre Seclen Luna

Lima, diciembre de 2020

La tesis

**Variables y elementos que limitan el crecimiento de Pizza Party y Jurassic Pan, pequeños restaurantes en Lima Metropolitana.**

ha sido aprobada por:

---

Mg. Luis Soltau Salcedo  
[Presidente del Jurado]

---

Dr. Jean Pierre Seclen Luna  
[Asesor Jurado]

---

Mg. Germán Adolfo Velásquez Salazar  
[Tercer Jurado]

A mis padres Ricardo y Beatriz por ser mi sostén durante mis años de estudio, a mis hermanos por su compañía diaria, a Andrea por su apoyo incondicional y a mis compañeras Nathalí y Lucero por formar un gran equipo de trabajo.

**Jorge Carrero**

A mis padres, mis ejemplos y motores de vida, por su apoyo incondicional en todo momento y por motivarme a alcanzar mis metas. A mi hermano, por estar siempre conmigo. Y a mis compañeros Nathali y Jorge, por el compromiso y apoyo durante todo este camino.

**Lucero Chávez**

A mi hermana, mi máximo ejemplo en la vida y mi súper heroína favorita. A mi madre, la cual me abrigó con su cálido amor cada día. Y gracias a mis compañeros Lucero y Jorge por aceptarme como su tercer integrante y hacer de este camino una aventura.

**Nathalí Danieli**



A nuestro asesor Dr. Jean Pierre Seclen Luna, por su dedicación y guiarnos durante el proceso de esta investigación. A la PUCP, por formarnos a nivel profesional como personal en el transcurso de la carrera. A Mario y Carlos por su buena predisposición y tiempo brindado a lo largo de los meses. Y a todas las personas que de alguna manera nos apoyaron en este proceso,  
¡Muchas gracias!



## TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	2
1. Problema de Investigación.....	2
2. Justificación.....	3
3. Preguntas de la investigación.....	4
3.1. Preguntas Específicas.....	4
4. Objetivos de la investigación.....	4
4.1. Objetivos específicos.....	5
5. Estructura de la tesis.....	5
CAPÍTULO 2: CRECIMIENTO EN PEQUEÑAS EMPRESAS FAMILIARES.....	7
1. Introducción.....	7
2. Emprendimiento.....	8
2.1. Definición.....	8
2.2. Características y tipología.....	9
3. Crecimiento en pequeñas empresas.....	10
3.1. Definición de crecimiento empresarial.....	10
3.2. Factores que influyen en el crecimiento empresarial.....	11
4. Crecimiento en empresas familiares.....	14
4.1. Definición de empresas familiares.....	14
4.2. Desafíos de crecimiento para la empresa familiar.....	16
5. Factores de crecimiento en pequeños negocios.....	17
5.1. Factor Estratégico.....	18
5.2. Factor Operativo.....	21
5.3. Factor Administrativo.....	23
5.4. Factor Externo.....	27
5.5. Factor Personal.....	30
6. Constructo teórico.....	32

7. Resumen del capítulo.....	33
<b>CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>34</b>
1. Alcance .....	34
2. Diseño de la investigación.....	35
2.1. Enfoque.....	35
2.1. Estrategia general.....	35
2.3. Horizonte temporal .....	36
2.4. Selección de la muestra.....	36
2.5. Confidencialidad.....	37
3. Técnicas de Recolección de Información.....	37
3.1. Revisión de literatura y acercamientos preliminares .....	38
3.2. Entrevistas a expertos .....	38
3.3. Entrevistas a dueños y clientes de empresas seleccionadas.....	38
3.4. Matriz de levantamiento de información y matriz de consistencia.....	39
4. Técnicas de Análisis.....	39
5. Secuencia Metodológica .....	40
<b>CAPÍTULO 4: CONTEXTO DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS ESTUDIADAS.....</b>	<b>42</b>
1. Micros y Pequeñas Empresas en el Perú.....	42
1.1. Definición y delimitación de MYPES .....	42
1.2 MYPES en la Estructura Empresarial.....	42
1.3. Importancia y retos de las MYPES.....	43
2. Sector gastronómico en el Perú.....	44
3. Restaurantes en Lima Metropolitana.....	46
3.1. Oferta Fast Food .....	47
3.2. Fuerzas de Porter del sector .....	48
4. Casos de Estudio.....	50
4.1. Pizza Party .....	50
4.2. Jurassic Pan.....	54

5. Resumen del capítulo .....	57
CAPÍTULO 5: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	59
1. Entrevistas a profundidad a dueños y clientes .....	59
2. Sistematización de información .....	59
3. Análisis de las variables sobre los casos de estudio .....	59
3.1. Factor Estratégico .....	60
3.2. Factor Operativo .....	70
3.3. Factor Administrativo .....	74
3.4. Factor Externo .....	85
3.5. Factor Personal.....	90
CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	95
LIMITACIONES Y FUTURAS INVESTIGACIONES.....	100
REFERENCIAS .....	101
ANEXO A: Ventas y utilidades de los restaurantes .....	113
ANEXO B: Problemas y soluciones en empresas familiares .....	114
ANEXO C: Constructo teórico detallado.....	115
ANEXO D: Guía de preguntas para los dueños.....	120
ANEXO E: Matriz de levantamiento de información.....	129
ANEXO F: Matriz de Consistencia.....	132
ANEXO G: Organigrama Pizza Party.....	133
ANEXO H: Estados de resultados.....	134
ANEXO I: Tabla de códigos .....	135
ANEXO J: Red de codificaciones .....	137
ANEXO K: Temario de cursos.....	138

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Factores internos .....	12
Tabla 2: Factores externos.....	12
Tabla 3: Factores que limitan el crecimiento según Avolio, Mesones y Roca.....	14
Tabla 4: Factores y variables seleccionados.....	32
Tabla 5: Clasificación de alcances .....	34
Tabla 6: Resumen de validaciones de la variable visión a largo plazo .....	61
Tabla 7: Resumen de validaciones de la variable objetivos .....	62
Tabla 8: Resumen de validaciones de la variable planificación – sucesión .....	64
Tabla 9: Resumen de validaciones de la variable adaptación al cambio.....	68
Tabla 10: Resumen de validaciones de la variable toma de decisiones .....	70
Tabla 11: Resumen de validaciones de la variable control de gestión .....	71
Tabla 12: Resumen de validaciones de la variable calidad .....	74
Tabla 13: Resumen de validaciones de la variable gestión financiera interna .....	77
Tabla 14: Resumen de validaciones de la variable financiamiento externo.....	78
Tabla 15: Resumen de validaciones de la variable confianza entre miembros .....	80
Tabla 16: Resumen de validaciones de la variable conflictos entre miembros .....	82
Tabla 17: Resumen de validaciones de la variable talento externo.....	84
Tabla 18: Resumen de validaciones de la variable formalización .....	85
Tabla 19: Resumen de validaciones de la variable tecnología disponible .....	87
Tabla 20: Resumen de validaciones de la variable competencia del sector .....	90
Tabla 21: Resumen de validaciones de la variable motivación.....	92
Tabla 22: Resumen de validaciones de la variable nivel de instrucción .....	93
Tabla 23: Resumen de validaciones de la variable experiencia del empresario.....	94
Tabla 24: Tabla resumen de elementos que limitan el crecimiento .....	94



## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Estructura de la tesis .....	6
Figura 2: Secuencia metodológica .....	41
Figura 3: Pasos del estudio de caso .....	59



## LISTA DE ABREVIATURAS

<b>APEGA</b>	Sociedad Peruana de Gastronomía
<b>BCR</b>	Banco Central de Reserva
<b>EOI</b>	Escuela de organización industrial
<b>IEDEP</b>	Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial
<b>INEI</b>	Instituto Nacional de Estadística e Informática
<b>GEM</b>	Global Entrepreneurship Monitor
<b>MINTRA</b>	Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo
<b>MIPYMES</b>	Micro, Pequeña y Mediana Empresa
<b>MYPES</b>	Micro y Pequeña Empresas
<b>OIT</b>	Organización Internacional del Trabajo
<b>ONG</b>	Organización No Gubernamental
<b>PBI</b>	Producto Bruto Interno
<b>PEA</b>	Población Económicamente Activa
<b>PRODUCE</b>	Ministerio de la Producción
<b>SUNAT</b>	Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria
<b>TUO</b>	Texto Único Ordenado
<b>UIT</b>	La Unidad Impositiva Tributaria

## RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación busca identificar y describir las variables y elementos que limitan el crecimiento en dos empresas familiares del sector de restaurante, Pizza Party y Jurassic Pan, teniendo el modelo teórico presentado por Avolio, Mesones y Roca (2011) como base. Este consiste de cinco factores: estratégico, administrativo, operativo, externo y personal. La investigación que realizaron fue en base a 11 Mipymes en el Perú, por lo que se puede contextualizar fácilmente al rubro y sujetos de estudio indicados.

Pizza Party y Jurassic Pan son pequeños restaurantes dirigidos por familias y se encuentran en funcionamiento hace más de tres años. Durante este tiempo, han podido establecer una base de clientes satisfechos y un nombre conocido en su área. A pesar de los cambios y estrategias que han implementado para mejorar la situación de cada negocio, su crecimiento se ha visto estancado.

La investigación se realiza a través de un estudio de caso múltiple de dos MYPES bajo un enfoque cualitativo con un alcance exploratorio y descriptivo respaldadas por entrevistas semi estructuradas a los dueños de los locales, así como entrevistas a un pequeño grupo de clientes. Posteriormente, la información recogida fue presentada y validada por cuatro expertos en áreas como las empresas familiares, crecimiento empresarial y el sector de comidas, en función al modelo teórico presentado.

En consecuencia, se presentan los hallazgos y análisis mediante la triangulación de la información, así como las conclusiones y recomendaciones a los restaurantes sobre mejoras en la gestión aplicables a los casos de estudio. Finalmente, se comparten las limitaciones que se presentaron en el desarrollo de la investigación y las líneas a seguir para futuros estudios orientados a los ejes discutidos.

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad, las micro y pequeñas empresas (MYPES) ejercen un rol importante en la economía y desarrollo del país debido a su contribución en el PBI nacional y en la generación de puestos de trabajo (Ministerio de la Producción [Produce], 2017). Este grupo empresarial representa más del 99% del total de empresas formales en el Perú (INEI, 2019b).

Asimismo, del total de microempresas formales, un 8.3% se dedicó a actividades de servicio de comida y comidas. En las pequeñas empresas, por su parte, un 3% se instauró en actividades de servicio de comida y bebidas. Únicamente un 1.3% de la mediana y gran empresa, ocupó su tiempo en actividades de servicio de comida y bebida, lo que significa que la mayoría de la industria pertenece al tejido empresarial compuesto por mypes.

En el 2019, el sector de restaurantes, sector al cual pertenecen los dos sujetos de estudio, creció en 4.99% respecto al 2018 (INEI, 2019a). Este crecimiento se explica por la incursión de nuevos emprendimientos en el sector y por la expansión de cadenas de restaurantes.

A pesar de la importancia de las mypes en la economía y del notorio desarrollo del sector de restaurantes, muchos de ellos aún no cuentan con un crecimiento sostenido, lo cual también se ve reflejado en los restaurantes estudiados. Por esta razón, la presente investigación estudia las variables y elementos que limitan el crecimiento de Pizza Party y Jurassic Pan, pequeños restaurantes de Lima Metropolitana. Para tal finalidad, se ha estructurado la investigación en cinco capítulos. En el primero, se describe el problema de investigación, la justificación, los objetivos y las preguntas. En el segundo capítulo, se presenta el estado del arte, la revisión de literatura y el modelo teórico escogido para nuestra investigación. El tercer capítulo desarrolla la metodología de investigación, en la cual se describe el alcance, el diseño de investigación, el enfoque, las técnicas de recolección de información y las técnicas de análisis. En el cuarto capítulo, se contextualiza a las empresas seleccionadas. En el quinto capítulo, se presentan los hallazgos y las validaciones de trabajo de campo realizadas a expertos. Por último, se brindan las conclusiones y recomendaciones a los sujetos de estudio, así como las limitaciones y futuras investigaciones.

# CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo se presenta el problema de investigación, la justificación, preguntas y objetivos de la investigación, y la estructura de la tesis.

## 1. Problema de Investigación

La estructura empresarial del Perú está compuesta por el 99.5% de MIPYMES (Produce, 2017), sin embargo, los encargados de gestionar estos pequeños negocios no cuentan con un adecuado conocimiento del manejo de sus organizaciones ni del entorno (Avolio, Mesones & Roca, 2011). Esto los sitúa en desventaja frente a otros productores y comercializadores, quienes tienen mejor posicionamiento en diversos sectores del mercado peruano (citado en Chávez, Choquecota & Salas, 2019). Es decir, muchos de estos negocios encuentran dificultades en su supervivencia, crecimiento y/o transferencia de descendencia.

Por otro lado, el sector de restaurantes mantiene un crecimiento constante del 2013 al 2019 gracias al boom gastronómico y al auge económico del país, lo que denota un buen pronóstico en el sector (INEI, 2019, citado en ComexPerú, 2019). Por este motivo, se ha alcanzado una mayor demanda en los restaurantes tales como chifas, carnes y parrillas, comidas rápidas, restaurantes criollos, cevicherías, sandwicherías y pollerías.

En el 2006, existían en el país cerca de 45 mil restaurantes, en el 2009 esta cantidad aumentó a 65 mil y se estima para el 2012 cerca de 100 mil restaurantes. Es decir, un crecimiento de 122% de locales de servicio de alimentación y bebida entre el 2006 y 2012 (Bardales, 2012, p. 7).

A pesar de este contexto, existen muchas empresas pertenecientes a dicho sector que no pueden sostener su crecimiento, por lo que sus ventas no mantienen la curva de crecimiento. Por ello, se estudiará a dos pequeñas empresas del sector de restaurantes las cuales surgieron debido a la necesidad de generar ingresos para sus familias. Sin embargo, el crecimiento de estas empresas se ha visto afectado por diversas circunstancias, tanto internas como externas a la organización, por lo que no se han podido desarrollar de la misma manera que otros restaurantes.

Pizza Party, un restaurante de comida rápida, surgió como una idea de negocio con el fin de generar una fuente de ingresos familiar. Sin embargo, los márgenes que obtenían durante los primeros meses no eran rentables para sostener el restaurante y uno de los motivos era porque se debía llamar antes de ir para reservar asiento. Por lo tanto, decidieron implementar diversas estrategias, como la inclusión de la barra libre de pizza e incluir la atención sin necesidad de reservar previamente. Pizza Party tiene una gran acogida y aceptación por parte de los consumidores. No obstante, sus ventas y utilidades netas durante los tres últimos años (ver Anexo

A) evidencian que su crecimiento durante este tiempo no fue constante, por lo que actualmente no cuenta con una estabilidad económica.

Jurassic Pan también se encuentra en el rubro de venta de comida rápida. Se creó en el 2015 e inicialmente tuvo un alto flujo de clientes, de ventas y un rápido crecimiento, ya que, en palabras del administrador Carlos, se encontraba en una ubicación privilegiada cerca de una avenida. No obstante, la empresa fue forzada a mudarse a un nuevo local ubicado en Pueblo Libre a raíz de constantes aumentos en el alquiler del primer local. El segundo local tiene una ubicación poco estratégica, por lo que obtuvieron un menor flujo de clientes, ventas y utilidades. Posteriormente, Jurassic Pan implementó diversas estrategias como la venta de menús por la tarde en el 2018, la inclusión de pollo a la brasa en su carta y ventas a través de aplicativos de delivery en el 2019 (ver Anexo A). Dichas estrategias le permitieron elevar la utilidad neta en el 2019. Sin embargo, aún no ha sido capaz de obtener las utilidades generadas inicialmente.

Por todo lo expuesto, resulta importante examinar a ambas empresas para identificar las variables y elementos que podrían estar influyendo negativamente en su crecimiento y afectando el nivel de utilidad neta que presentan.

## **2. Justificación**

La importancia de la investigación radica en la repercusión de las mypes. El Perú cuenta con muchas iniciativas de emprendimientos, pero también presenta altos índices de mortalidad de empresas, ya que el 50% de mypes mueren antes de llegar al primer año, esto se debe, principalmente, a la “falta de conocimiento de las herramientas de gestión y habilidades gerenciales, y que se agrava por la elevada informalidad de sus operaciones, improvisación, baja productividad y, en consecuencia baja competitividad, que impacta en una menor rentabilidad, y termina con la quiebra” (Ravelo, 2012, p.47). Entonces, muchas de ellas solo se enfocan en sobrevivir en los primeros años, por lo que no consiguen una sostenibilidad a largo plazo.

Cabe destacar la importancia que tienen las mypes en la economía peruana, en especial el sector de restaurantes. En el último período del 2019, “el subsector restaurantes creció en 5,5% principalmente por el mayor expendio de alimentos ofrecidos al público en: comida norteña, china, criolla, carnes y parrillas; sustentado por la calidad del servicio, promociones y descuentos, que estuvo asociado a la realización de diversos eventos gastronómicos como festividades a nivel nacional” (INEI, 2019c, p.19).

Por otro lado, desde un enfoque académico, el crecimiento empresarial ha sido un fenómeno estudiado a profundidad, tanto sus factores que lo incentivan, como los factores y variables que lo limitan. Las investigaciones han estudiado una extensa cantidad de

organizaciones y empresas, sin embargo, no se han profundizado en el sector de restaurantes ni en el entorno familiar. Es así como esta investigación genera un aporte para las ciencias de la gestión, pues se estudia el modelo de crecimiento empresarial en el sector de restaurantes desde una perspectiva familiar. Además de la importancia desde la perspectiva de un gestor, ya que se hará uso de herramientas de gestión.

En consecuencia, la relevancia de la investigación busca conocer, mediante una visión integrada, cuáles son las variables y elementos que limitan el crecimiento de una pequeña empresa en el sector de restaurantes teniendo como variable transversal a las empresas familiares para delimitar cómo esta influye. Es de principal interés para la gerencia de los restaurantes Pizza Party y Jurassic Pan, pues les permite conocer los aspectos que frenan el crecimiento que no han indagado, así como las estrategias y acciones para efectuar un crecimiento sostenible. De esta forma, se espera que los gerentes identifiquen con mayor precisión los elementos que inciden en su crecimiento y prioricen sus recursos para una mejor toma de decisiones.

Finalmente, este estudio ayuda a seguir enriqueciendo las investigaciones ya realizadas sobre el crecimiento empresarial pues brinda una base aterrizada y brinda luces para el entendimiento en próximos estudios que busquen profundizar en la dinámica de empresas familiares en el sector de restaurantes.

### **3. Preguntas de la investigación**

Pregunta General: ¿Cuáles son las variables y elementos que limitan el crecimiento de Pizza Party y Jurassic Pan, pequeños negocios de restaurantes en Lima Metropolitana?

#### **3.1. Preguntas Específicas**

- ¿Cuáles son los principales factores que limitan el crecimiento de los pequeños negocios desde la perspectiva teórica y empírica?
- ¿Cuál es el contexto y las características de los pequeños negocios de restaurantes en Lima?
- ¿Cuáles y cómo son las variables y elementos que limitan el crecimiento de Pizza Party y Jurassic Pan?

### **4. Objetivos de la investigación**

Objetivo General: Caracterizar las variables y elementos que limitan el crecimiento de Pizza Party y Jurassic Pan, pequeños negocios de restaurantes en Lima Metropolitana.

#### 4.1. Objetivos específicos

- Identificar los principales factores que limitan el crecimiento de los pequeños negocios desde una perspectiva teórica y empírica.
- Describir el contexto y las características de los pequeños negocios de restaurantes en Lima.
- Identificar y describir las variables y elementos que limitan el crecimiento de Pizza Party y Jurassic Pan.

#### 5. Estructura de la tesis

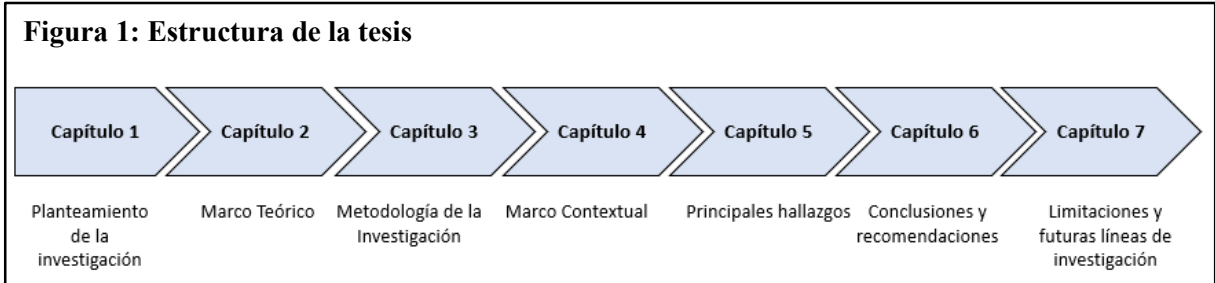
La presente investigación desarrolla las variables y elementos que limitan el crecimiento empresarial de dos pequeños negocios en Lima Metropolitana. El primer capítulo describe la problemática que se trata durante el desarrollo de la investigación y justificación de la relevancia de realizar la investigación. Además, se indican las preguntas y los objetivos. El segundo capítulo empieza con el estado del arte. Se describen estudios que incluyan modelos de crecimiento e identifiquen factores. Luego, el marco conceptual se divide en emprendimiento, crecimiento de pequeñas empresas y el crecimiento en empresas familiares. Por último, se describen los factores de crecimiento para pequeños negocios bajo el contexto limeño. Estos factores se explican con el elemento familia como variable transversal a los 5 factores. En el tercer capítulo, se explica el alcance, enfoque y el tipo de diseño que se utilizará. Se desarrollan también las técnicas de recolección de información y la selección de muestra, así como las técnicas de análisis y, por último, se detalla la secuencia metodológica.

El cuarto capítulo describe el marco contextual en donde se presenta a las MYPES en Perú y se describe a los sectores de gastronomía, restaurantes y *fast food* en Lima Metropolitana. Seguido de ello, se introducen las dos empresas que se analizan en la investigación.

En el quinto capítulo, se describe lo realizado en el trabajo de campo. Se realizaron entrevistas a expertos para fortalecer el uso de nuestras variables y validaciones a las preguntas que se realizaron a los pequeños negocios. Posteriormente, se realizaron entrevistas a profundidad a los gerentes de las empresas familiares y sus respectivos clientes. Por último, se realizaron entrevistas de validación con expertos en crecimiento empresarial y empresas familiares. Asimismo, se presentan los principales hallazgos recogidos en las entrevistas. Se utilizó la herramienta Atlas.Ti para analizar la información obtenida e identificar las variables y elementos que limitan el crecimiento de Pizza Party y Jurassic Pan.



En el sexto capítulo se comparten las conclusiones y recomendaciones que se obtuvieron para cada empresa analizada. Finalmente, se indican las limitaciones y las futuras líneas de investigación. A continuación, el resumen de la estructura de tesis:



## **CAPÍTULO 2: CRECIMIENTO EN PEQUEÑAS EMPRESAS FAMILIARES**

A continuación, se presentan las distintas teorías que fortalecen la investigación dividiéndolo en tres ejes. En primer lugar, el estado del arte a modo de introducción, donde se revisan investigaciones relevantes de años anteriores y se sitúa el debate actual del tema. En el marco conceptual, se define el emprendimiento y el crecimiento en empresas pequeñas donde se brinda el detalle de distintos modelos. Se cierra este punto con la definición de las empresas familiares y los desafíos que enfrentan para crecer. Por último, se describe el constructo teórico de los factores de crecimiento para pequeños negocios.

### **1. Introducción**

Se presentan, a continuación, los estudios previos de los últimos años que servirán como primer acercamiento de fuente enriquecedora para la investigación.

En el contexto internacional, Blázquez, F. Dorta, J. y Verona, M. publicaron en el año 2006 un estudio titulado “*Factores del crecimiento empresarial: Especial referencia a las pequeñas y medianas empresas*” en el contexto de la Unión Europea. Esta publicación contempla un resumen de los factores más relevantes que determinan el crecimiento empresarial en este tipo de empresas, los cuales los dividen en factores internos y externos.

Okpara y Winn postularon en el 2007 un modelo de factores de crecimiento en su libro titulado “*Determinants of Small Business Growth Constraints in a Sub-Saharan African Economy*”. La publicación fue una continuación y mejora al modelo de Ansoff: “*An Analytic Approach to Business Police for Growth and Expansion*” del año 1965. Estos autores analizaron las principales limitaciones del crecimiento que presentaban las pequeñas empresas en Nigeria. Para ello reunieron datos de un aproximado de 400 empresas. De esta forma, concluyeron que los determinantes del crecimiento se agrupan en 4 factores: administrativos, estratégicos, operativos y externos.

Por otro lado, se encuentra el texto de Ahmad Rafiki titulado como “*Determinants of SME growth: an empirical study in Saudi Arabia*”, el cual fue publicado en el año 2020. Este estudio busca indagar sobre los determinantes de crecimiento en PYMES ubicadas en Arabia Saudita. Para ello, se realizó un estudio con una muestra de 119 PYMES y se entrevistó a los gerentes de cada una de las empresas. Los resultados indicaron que las variables como el tamaño de la empresa, la experiencia del gerente, el financiamiento y la relación con sus proveedores tienen una relación significativa con el crecimiento de sus empresas. Mientras que las variables

que presentan menor relación con el crecimiento empresarial fueron el nivel de educación del gerente y los años que lleva operando la empresa.

En adición, Marques, Ferreira, Zopounidis y Banaitis publicaron el estudio titulado “*A system dynamics-based approach to determinants of family business growth*” en el año 2020. El texto mencionado tuvo como fin crear un modelo holístico sobre los determinantes que afectan el crecimiento del negocio familiar a largo plazo. De esta forma, los encargados pueden tomar mejores decisiones siguiendo una herramienta completa, transparente y realista.

En el contexto nacional, Avolio, Mesones y Roca publicaron en el año 2011 “*Factores que limitan el crecimiento de las Pequeñas y Microempresas en el Perú*” donde utilizaron el modelo planteado por Okpara y Wynn en el 2007. Bajo esta perspectiva, analizaron un total de 11 empresas en los sectores de industria, construcción, comercio y servicios. Concluyeron que, a parte de los factores estratégicos, operativos, administrativos y externos, bajo el contexto peruano, se debía considerar también el factor personal.

Rocca, García Pérez y Duréndez publicaron el artículo “*Factores determinantes del éxito competitivo en la mipyme: un estudio empírico en empresas peruanas*” en el año 2016. Se investigó sobre los factores que se asocian al éxito competitivo de las micro, pequeña y mediana empresas peruanas involucrando a 94 casos de estudio las cuales cuentan con más de cinco colaboradores del sector manufacturero, de servicios y el sector de comercio. Los hallazgos obtenidos indicaron que, a medida que las mipymes implementen sistemas de control de gestión efectivos e incluyan prácticas del área de gestión humana, tendrán un mayor porcentaje de éxito.

Finalmente, Seclen-Luna publicó su artículo “*Crecimiento empresarial en las pequeñas empresas de la industria metalmeccánica de Lima: un estudio de caso múltiple*” en el año 2016. En él, se examina el crecimiento empresarial inconsistente en el tiempo del sector metalmeccánico y los múltiples factores que podrían incidir en su crecimiento considerando el contexto de desarrollo económico del país y otros factores exógenos a dicha industria.

## **2. Emprendimiento**

### **2.1. Definición**

“Describen el emprendimiento o espíritu emprendedor con términos como innovador, flexible, dinámico, capaz de asumir riesgos, creativo y orientado al crecimiento” (Amit, 1997, citado en Rodríguez, 2009, p. 101). Asimismo, Joseph Schumpeter define al emprendimiento “como creación de nuevas empresas y puestos de trabajo, con lo cual se generaba desarrollo económico” (Richard, 2007, citado en Alarcón 2017, p. 7).

En ambos casos, dicho término está visto como un espíritu generador de nuevas ideas, por lo que se puede llamar también un pionero e identificador de oportunidades y creación de nuevos negocios. “Los emprendedores de éxito son individuos que transforman ideas en iniciativas rentables. [...] Esta transformación requiere talentos especiales, como la capacidad de innovar, introducir nuevos productos y explorar otros mercados” (Lederman, Messina, Pienknagura & Rigolini, 2014).

Según el *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM), se entiende como emprendimiento el establecer negocios con nuevas ideas y que estos se encuentren en una relación directa con los instrumentos que favorecen el crecimiento de un país. Así, el GEM tiene como base un modelo teórico y conceptual que posee tres principios básicos. En primer lugar, el emprendimiento es un proceso que se desenvuelve en un marco histórico, social y político. En segundo lugar, este proceso es realizado por sujetos que cuenten con aspiraciones y actitudes. Finalmente, revela los motivos más importantes por los que algunos sectores económicos de un país progresan a un mayor ritmo que otros (Serida, Guerrero, Alzamora, Borda & Morales, 2017).

## **2.2. Características y tipología**

Las características de los emprendimientos pueden variar según la industria a la cual pertenecen, la dimensión del emprendimiento y el efecto que podría causar en la creación de nuevos puestos de trabajo, inclusión de nuevas tecnologías, grado de innovación y una búsqueda de la internacionalización (GEM, 2018).

Con respecto a las características de los emprendedores, Nagendra y Manjunath (2008) postulan que existen 10 rasgos que un emprendedor debe tener para que su proyecto de emprendimiento tenga mayor probabilidad de éxito. Estas son creatividad, innovación, dinamismo, liderazgo, trabajo en equipo, motivación, solución de problemas, orientación a resultados, buena toma de decisiones y compromiso.

Respecto a la tipología de emprendimientos, según el GEM se pueden clasificar en 4 fases. El emprendimiento es estudiado desde una perspectiva cíclica que se inicia, se desarrolla, se consolida y, en algunas oportunidades, se reinventa. De esta forma, la medición del GEM posiciona al emprendedor en 4 fases (Serida et al., 2017).

En la primera fase, se ubican los emprendedores potenciales que cuentan con los recursos necesarios para iniciar un negocio. Estas personas buscan aprovechar las oportunidades que se presenten en el mercado o crean su emprendimiento para cubrir una necesidad del mercado. En la siguiente fase, se encuentran los emprendedores nacientes o en gestación, quienes han pagado hasta 3 meses de salario a sus trabajadores.

En la tercera fase, se encuentran los nuevos emprendedores que han pagado salarios por más de 3 meses, pero menor a 42 meses a sus trabajadores. El GEM focaliza su atención en la etapa temprana del emprendimiento, en los emprendedores nacientes y nuevos, es decir los que atraviesen por la segunda y tercera fase. En la cuarta fase, se hallan los emprendedores ya establecidos que han pagado salarios a sus empleados por más de 42 meses.

### **3. Crecimiento en pequeñas empresas**

Este subcapítulo inicia definiendo qué se entiende como crecimiento empresarial e identificando las principales teorías que la respalden. Luego, se repasa la literatura de los autores más relevantes de los factores de crecimiento.

#### **3.1. Definición de crecimiento empresarial**

Blázquez, Dorta & Verona (2006b) postulan lo siguiente:

El crecimiento empresarial es el proceso de adaptación a los cambios exigidos por el entorno o promovido por el espíritu emprendedor del directivo, según el cual, la empresa se ve compelida a desarrollar o ampliar su capacidad productiva mediante el ajuste o adquisición de nuevos recursos (p. 16).

Por lo que el crecimiento empresarial depende tanto de estrategias y toma de decisiones sobre un contexto cambiante. La capacidad de la empresa en adaptarse será el determinante “para alcanzar una mayor competitividad y un mejor posicionamiento en los mercados en los que opera” (Blázquez et al., 2006a).

El crecimiento no es la meta de las empresas, pero sí el medio para llegar a cumplirlas. Entonces, el tamaño de una empresa es una característica deseable en el tiempo que contribuye en la satisfacción en los clientes, trabajadores y accionistas. “La lección más importante [...] es que el factor clave del crecimiento no es el capital, o las materias primas, sino activos como el conocimiento o los procesos internos de las empresas. Esto hace que las posibilidades de crecimiento de las empresas sean enormes” (Lessard, 1998, citado en Canals, 2004, p. 342).

Por otro lado, para Penrose (1959, citado en Canals, 2004), el crecimiento empresarial es un conjunto de acumulación de recursos en el tiempo. Este es el modelo de empresa basado en recursos el cual es “un modelo teórico [...] que relaciona las estrategias de crecimiento con los recursos que posee y que puede desarrollar la empresa” (Forcadell, 2004, p. 4). Si bien los directivos son un gran pilar para la expansión de una empresa, esto también puede ser la principal limitante. El conocimiento no siempre se halla entre los directivos, más bien, los colaboradores de la empresa son los actores principales que optarán por las mejores estrategias, estos pueden llegar ser técnicos o equipos comerciales que están en contacto con los clientes (Canals, 2004).

Después de haber mencionado las definiciones anteriores, para fines de esta investigación se entenderá el crecimiento empresarial como el proceso de mejora de una empresa que le permite aumentar de dimensión con el tiempo, así también, que funciona como medio para alcanzar sus objetivos debido a la generación de recursos.

En cuanto a la medición del crecimiento empresarial, existen distintas herramientas para cuantificar. Estas pueden ser la generación de ingresos, valor añadido a la organización y expansión en términos del volumen del negocio o, cualitativamente, el posicionamiento de mercado, calidad del producto/servicio y apreciación de clientes (Kruger, 2004).

De igual manera, Davidsson, Achtenhagen & Naldi (2010) postulan que se pueden utilizar indicadores como cantidad de ventas o empleos. Sin embargo, si se requiere ahondar en la industria del negocio se podrían utilizar indicadores tales como número de asientos en un restaurante, plaza de teatro o número de vehículos para una compañía especializada en el alquiler de taxis. Asimismo, agregan que las correlaciones entre dichos indicadores suelen ser bajas.

Esencialmente, muestran que las correlaciones entre varios indicadores de crecimiento son a menudo bajas (cf. Delmar, Davidsson & Gartner, 2003) y, por lo tanto, advierten que es poco probable que los resultados se repliquen en las medidas de crecimiento. En esta situación, las alternativas disponibles para el investigador son (a) crear un índice de indicadores múltiples; (b) utilizar medidas alternativas por separado; y (c) encuentre el mejor indicador (Davidsson et al., 2010, p.91).

Se debe escoger cuidadosamente el indicador o la combinación de estos para medir el crecimiento según el requerimiento de una empresa, de esta forma, se logrará que la medición no se encuentre distorsionada. Finalmente, es importante señalar que el crecimiento se presenta de distintas maneras dependiendo en qué nivel de maduración se encuentre la empresa. Para fines de la presente tesis, se utilizará como medida de crecimiento la utilidad neta que generen los negocios puesto a que es el indicador más adecuado (Davidsson et al., 2010) dado que brinda mayor aproximación evaluando las ventas y los costos tanto variables como fijos. A continuación, se presentarán algunos factores que influyen en el crecimiento empresarial.

### **3.2. Factores que influyen en el crecimiento empresarial**

Las MYPES tienen dificultades para subsistir los dos años de existencia (Lázaro, 2018). También es conocido que muchas de las MYPES cuentan con alta probabilidad de fracaso; Sánchez (2002) opina que “la inexperiencia en la gestión y/o el desconocimiento de la actividad son algunas de las principales causas de los fracasos de la gestión empresarial” (p. 48).

Por otro lado, existe una aproximación multidimensional “que explica el proceso del crecimiento alrededor de problemas que surgen en la evolución de una empresa. Para seguir desarrollándose y creciendo, la empresa deberá resolver estos problemas, para lo cual necesita buscar e implementar nuevo conocimiento” (Erauskin et al., 2011, p.33). Seguidamente, se detallan las teorías de factores que influyen en el crecimiento empresarial.

### 3.2.1. Factores de crecimiento según Blázquez, Dorta y Verona

Blázquez et al. (2006b) clasifican los factores que pueden influir en el crecimiento de una pequeña y mediana empresa en factores internos y externos. Los internos se refieren a los atributos inherentes de las organizaciones y los externos se refieren a fenómenos que las organizaciones tienen ínfimo o nulo control. Se clasifican en factores externos relacionados al entorno sectorial de la empresa y factores de nivel superior o macroentorno.

**Tabla 1: Factores internos**

Factores internos	
<b>Edad o tamaño</b>	Existe una relación inversa entre la edad o tamaño de una empresa y su crecimiento; es decir, que mientras más grande sea una empresa tiende a ser más conservadora y, por ende, un menor crecimiento.
<b>Motivación de los directivos</b>	La motivación de la alta dirección influye directamente en el crecimiento empresarial puesto que impulsa el éxito de las carreras profesionales del equipo y los mantiene motivados para cumplir los objetivos organizacionales.
<b>Estructura de la propiedad</b>	Alto grado de concentración de propiedad que existe entre los dueños y directivos. Mayor motivación de los accionistas para controlar y dirigir la actuación gerencial hacia el incremento de la rentabilidad de sus acciones, pudiendo contener el proceso de inversión ante oportunidades rentables de crecimiento.
<b>Gestión del conocimiento</b>	Se refiere al manejo de los aspectos intangibles como innovación tecnológica, sistemas de información o manejo del I+D. Estos intangibles adquieren relevancia, puesto que permiten generar valor a las organizaciones y ventajas competitivas sobre competidores, sobre todo en un contexto globalizado como el actual.

Adaptado de Blázquez et al. (2006b)

**Tabla 2: Factores externos**

Factores externos		
<b>Sectorial</b>	<b>Competidores</b>	Se refieren a empresas u organizaciones que brinden un producto o servicio similares. Tienen influencia directa mutua en su crecimiento, ya que, por lo general, el aumento de ventas de una significa la reducción de las otras competidoras.
	<b>Clientes</b>	Pueden forzar la bajada de precios y elevar los estándares de calidad. Es recomendable para las empresas adoptar una posición estratégica hacia clientes que se acerquen más a su oferta.
	<b>Proveedores</b>	Empresas o personas que suministran los insumos sobre los cuales la empresa fabricará su producto o servicio final. Influyen directamente en el rendimiento y crecimiento de una empresa, ya que pueden brindar ventaja o desventaja frente a sus competidores.

**Tabla 2: Factores externos (continuación)**

Factores externos		
Nivel superior o macro entorno	<b>Demanda</b>	La decisión del consumidor viene determinada por el grado de aceptación del producto ofertado. La demanda tiene influencia en la producción también señala que tiene influencia sobre su capacidad de generar ingresos y de su crecimiento.
	<b>Mejoras tecnológicas</b>	Se presentan cuando es posible reducir los costos a fin de aumentar la especialización en el trabajo, introduciendo mayor automatización de la producción, técnicas de trabajo en cadena, sistemas mecanizados de transporte interno y grandes unidades de maquinaria capaces de producir cantidades mayores a costes unitarios menores.
	<b>Accesibilidad a créditos privados</b>	Capacidad de una empresa en adquirir financiación externa. Las empresas grandes presentan mayores ventajas frente a las pymes, puesto que presentan menor riesgo para las entidades que brindan crédito. Las PYMES deben enfrentar mayores tasas y costos de transacción.
	<b>Apoyo gubernamental</b>	Las entidades públicas son las encargadas de fomentar la actividad empresarial más eficiente, de generar un ambiente propicio para los emprendimientos y de regular el dinamismo de la economía del país.

Adaptado de Blázquez et al. (2006b)

### ***3.2.2. Factores de crecimiento según Ansoff***

Uno de los primeros estudios que trata sobre los factores que influyen en el crecimiento empresarial en las MYPES es el modelo de Ansoff (1965). El autor indica que existen tres ejes desde los cuales se pueden abordar estrategias para lograr un crecimiento. Estos ejes son el estratégico, operativo y administrativo. El primero de ellos se encarga de asegurar métodos de planificación, objetivos, metas y la implementación de estrategias de diversificación para poder asegurar productos y mercados correctamente seleccionados. El segundo tiene como fin maximizar la rentabilidad de las operaciones que realiza la empresa. Esto abarca temas de planeamiento logístico, programas de producción y actividades de marketing. Por último, el factor administrativo se concentra en la adecuada asignación de los recursos para realizar sus actividades y cumplir con los objetivos estratégicos.

### ***3.2.3. Factores de crecimiento de Okpara y Wynn***

Okpara y Wynn (2007) realizan un pequeño ajuste al modelo de Ansoff, y profundizan en los factores que inciden en el crecimiento de las pequeñas empresas añadiendo un factor más. Este es el factor externo e involucra elementos como el acceso a las tecnologías de un país, la corrupción, el apoyo estatal o la demanda los cuales pueden ser determinantes en el éxito o no de una empresa en sus primeros años de vida.

### ***3.2.4. Factores de crecimiento según Avolio, Mesones y Roca***

Siguiendo con la línea de Ansoff (1965), Okpara y Wynn (2007), Avolio et al. (2011) integran los modelos mencionados anteriormente. En esta literatura, se incluye el factor personal.



**Tabla 3: Factores que limitan el crecimiento según Avolio, Mesones y Roca**

<b>Tipo de factor</b>	<b>Contenido</b>
<b>Estratégico</b>	Entre las variables que más destacan, se identificaron el acceso a capital, la falta de una visión de largo plazo y planeamiento y la investigación y conocimiento de mercados.
<b>Operativo</b>	Dentro de estos, las variables identificadas que limitan el crecimiento de las MYPES tienen relación con aspectos de mercadeo, establecimiento de precios, control de la producción y control de inventarios.
<b>Administrativo</b>	Entre las variables que limitan el crecimiento de las MYPES, los temas identificados más importantes tienen relación con la gestión de recursos humanos, aspectos contables y financieros, la administración propia de sus negocios y la capacitación.
<b>Externo</b>	Entre estas variables, los de mayor incidencia aluden a la corrupción, informalidad y tecnología. Los menos mencionados y de menor incidencia se refieren a temas relacionados con la competencia y el Estado.
<b>Personal</b>	Las variables identificadas incluyen la motivación generada por terceros para iniciar, crecer e implementar nuevos negocios, la educación en la gestión de empresas y la experiencia de los empresarios.

Adaptado de Avolio et al. (2011)

En este modelo, se aprecia que los factores brindan facilidad para identificar los motivos que puedan estar frenando el crecimiento de una organización, pues se agrupan los posibles problemas que pueden presentarse en una empresa.

A diferencia de los modelos presentados anteriormente, este modelo es un primer acercamiento al contexto peruano y desarrolla variables que se ajustan a la realidad de las pequeñas empresas peruanas. Asimismo, se justifica su elección, puesto que utiliza una metodología cualitativa y analiza MYPES que tengan no menos de tres trabajadores. Sin embargo, se ha recogido información relevante de los otros modelos para enriquecer la investigación.

#### **4. Crecimiento en empresas familiares**

A continuación, se definen las empresas familiares según las perspectivas de algunos autores y en qué se diferencian estas empresas con las no familiares. Luego, se presentan los desafíos que estas empresas se encuentran en su camino al crecimiento.

##### **4.1. Definición de empresas familiares**

El núcleo familiar funciona como un sistema donde las acciones y/o decisiones de un miembro de la familia afectan a los demás. Si se toma una decisión, las normas que regían este sistema cambiarán, es decir, los miembros de la familia deberán asumir responsabilidades para que no se produzca una desestabilidad. Cuando los miembros no están de acuerdo con una decisión, es donde empiezan a surgir los problemas y el sistema familiar colapsa (Kepner, 1983).

Vélez, Holguín, De la Hoz, Duran & Gutierrez (2008) explican que “la empresa familiar es aquella en la cual las personas de una o más familias ligadas por vínculos de parentesco poseen la suficiente propiedad accionaria de la empresa, el control de las decisiones y aplican un modelo

de gestión interdependiente con el proceso de sucesión” (pp.7-8). Estas empresas muestran un comportamiento de gestión que tiende a ser resistente al cambio y a la gestión profesional. Confían en su familia como un recurso clave, no confían completamente en el trabajador externo a la familia (Kraus, 2017).

Un estudio realizado por Gallo (2002) determinó que la confianza entre accionistas y miembros de la familia se dirige hacia una visión y valores conectados que aseguran la futura existencia de la empresa familiar. “El buen gobierno de la empresa familiar está también íntimamente ligado a los objetivos que esta persigue” (Gallo, 2002, p.7). Asimismo, el apego emocional a la propiedad familiar conlleva a que los objetivos familiares no se reduzcan a ser únicamente económicos. La propiedad emocional crece en la informalidad de la familia, como también lo hace el compromiso y la inclusión. Entonces, cuando la pasión y el compromiso con la empresa sea transferida a las sucesivas generaciones, las empresas familiares serán exitosas a largo plazo.

Por otro lado, Poza (2004) menciona cuatro características que resumen lo que es una empresa familiar:

- 1) La presencia de la familia.
- 2) El sueño del propietario de mantener el negocio en la familia (objetivo de la continuidad del negocio de una generación a otra).
- 3) La coincidencia de la familia dirección y propiedad, con sus propensiones de suma cero (ganancia o pérdida), lo que la vuelve particularmente vulnerable a estas empresas durante la sucesión.
- 4) Las fuentes únicas de ventaja competitiva derivadas de la interacción de la familia, la dirección y la propiedad, sobre todo cuando la unidad familiar es sólida (p. 6).

También, una empresa familiar es aquella que presenta características similares a una empresa no familiar, pero difieren en ciertos comportamientos, es decir, discrepan en la forma de administrar el negocio respecto a cómo se realiza la gerencia y a la importancia de que la familia se encuentre presente en la toma de decisiones en beneficio de cumplir los objetivos de la empresa (Biosca, 2000; Bork, 1993; Bork, Jaffee, Lane & Dashew, 1995). Hoffman, Hoelscher & Sorenson (2006) argumentan que la característica que distingue a las empresas familiares de las que no los son es el efecto de la relación familiar en el negocio. Ante esto, Gómez-Mejía, Cruz, Berrones & De Castro (2011) añade que también los distingue el deseo para preservar la riqueza socioemocional de la familia y la búsqueda de resultados no financieros.

Asimismo, Poza (2011) indica que las empresas familiares se diferencian de las empresas no familiares por tres factores principales. La presencia de la familia la cual debe ser mayor a un 50% para que se obtenga el control de la empresa. Luego, la influencia que tienen los miembros

de la familia para la toma de las decisiones y administración del negocio. Por último, los miembros de la familia quieren que la empresa tenga continuidad y visión a largo plazo, que continúe con nuevas generaciones en el futuro.

Para fines de la investigación se puede sintetizar que una empresa familiar se destaca por la confianza que existe entre los miembros los cuales poseen la totalidad de la propiedad accionaria de la empresa y el control de las decisiones.

#### **4.2. Desafíos de crecimiento para la empresa familiar**

Según (Ward, 1997), existen seis factores que limitan el crecimiento o retos, que debe afrontar una empresa familiar para crecer.

El primer reto que enfrentan las empresas familiares es la madurez o ciclo de vida de la empresa, entendiéndose como un proceso que todas las organizaciones tienen que enfrentar; sin embargo, las empresas familiares tienen ciertas particularidades adicionales que deben superar. Estas suelen estar atadas emocionalmente a sus empleados y/o proveedores, lo cual genera que retengan vínculos con ellos a pesar de que no sea eficiente para los objetivos de la empresa. Además, otro problema relacionado al ciclo de vida que enfrentan es que muchas veces los emprendedores o fundadores de la empresa solo cuentan con dicho negocio y no poseen grandes conocimientos teóricos sobre administración, por lo que, al llegar al ciclo de madurez, se estancan al no saber cómo escalar al siguiente nivel.

El segundo reto que enfrentan las empresas familiares es que poseen capital limitado. En muchas empresas familiares el patrimonio del negocio es el mismo que el patrimonio de la familia, por lo que reinvertir los ingresos puede ser mucho más riesgoso para los miembros de la familia. Por esta razón, las empresas familiares tienen mayor dificultad al acceder a capital y a reinvertirlo.

El tercero es la debilidad de la siguiente generación de la familia, se refiere a que, una vez que el emprendedor o primer dueño del negocio familiar se retire o reduzca su involucramiento en la empresa, los sucesores no cuentan con la capacidad, motivación o interés para manejar a la empresa de la misma manera que se hacía inicialmente y que llevó a la empresa a mantenerse vigente.

El cuarto reto es la resistencia al cambio, el cual es un aspecto que muchas de las empresas familiares enfrentan. Es común que muchos de los emprendedores traten de replicar continuamente la fórmula que los llevó a sobrevivir y tener éxito en su negocio. No obstante, a medida que pasa el tiempo, cambian los gustos y necesidades de los consumidores, por lo que las empresas deben adecuar su oferta a dichos cambios. Asimismo, muchos emprendedores clásicos

rechazan la planificación de su gestión (Mintzberg, 1994), debido a que la planificación necesita compartir información, escuchar otras ideas y a concentrar recursos en ideas específicas, lo cual puede derivar en conflictos internos que los emprendedores prefieren evitar.

El quinto reto en las empresas familiares es el conflicto que puede existir entre sucesores hermanos, puesto que, después de que el emprendedor ceda el mando del negocio a sus hijos sucesores, inicie un conflicto entre las partes, lo cual afecta negativamente al clima organizacional y a la eficiencia de la empresa. La decisión óptima es trabajar en sociedades colectivas de hermanos; sin embargo, para que esta funcione se debe invertir tiempo en la relación de ellos para que puedan compartir opiniones, objetivos y decisiones a fin de maximizar el valor de la empresa.

Por último, es usual encontrar metas dispares en las empresas familiares. Muchas veces las empresas familiares pueden estar compuestas por grupos de familias más grandes que incluyan hermanos, primos, tíos, entre otros. Para estos casos se debe conciliar cuadrar objetivos, aspiraciones y valores de la organización. Incluso es posible que algún miembro de la familia sienta que la empresa no toma en cuenta su opinión y no se sienta representado con lo que se encuentra realizando por la organización, lo que puede ser perjudicial para la relación familiar y el clima laboral de la empresa. Por ello, nuevamente, es crítico que las empresas familiares superen esas diferencias en búsqueda de metas y objetivos en común, y que luego se traduzcan en estrategias de largo plazo y crecimiento para el negocio familiar.

Teniendo claro en qué consiste una empresa familiar, es pertinente presentar en el siguiente apartado cómo se desarrollan los factores limitantes de crecimiento empresarial desde una perspectiva familiar.

## **5. Factores de crecimiento en pequeños negocios**

Para fines de esta investigación, se utilizará la teoría de los factores limitantes de crecimiento realizado por Avolio et al. (2011), puesto que, como se mencionó con anterioridad, integra los modelos utilizados en el pasado y añade el factor personal, el cual significa un impacto de la dinámica de las empresas familiares.

De esta manera, teniendo en cuenta que este modelo es replicable en mypes, los cuales “en su mayoría, son de tipo familiar” (Avolio et al., 2011, p.76) es preciso identificar las variables que limiten el crecimiento en los sujetos de estudio. A continuación, se analizará cada factor teniendo a las empresas familiares como una variable transversal.

## **5.1. Factor Estratégico**

### ***5.1.1. Visión y objetivos***

La gestión estratégica de las mypes se ve afectada por dos factores principales, por la falta de visión a largo plazo y la falta de planificación para cumplir sus objetivos (Avolio et al., 2011; Robles, Saavedra, Torero, Valdivia & Chacaltana, 2001). Las pequeñas empresas no cumplen con realizar este proceso porque no cuentan con las habilidades técnicas para realizar la planificación. Esto es debido a la falta de conocimiento para cumplir sus objetivos, falta de confianza en sus propias estrategias, falta de compromiso y de tiempo para realizar este proceso (Robinson & Pearce, 1984; David, 2013). Por ello, las pequeñas empresas prefieren realizar sus proyecciones a corto plazo (Avolio et al., 2011).

Asimismo, Molina, Botero & Montoya (2016) afirman que “el inconveniente para este ítem es el mantenimiento de la perspectiva a largo plazo relacionado con la incorporación de nuevas tecnologías, la adaptación al cambio y las dificultades para la profesionalización de la gestión por superposición de intereses” (p.136).

En el caso de las empresas familiares, estas suelen presentar una visión a largo plazo y son más eficientes con su cumplimiento. Sin embargo, no formalizan sus planes y recurren a la improvisación (Leach, 1999). Asimismo, este tipo de empresas desarrollan una visión con un significado familiar, lo cual motiva y transmite a los miembros de la familia una razón para continuar con la empresa. De esta forma, la familia se siente identificada con la visión y busca mantenerla a largo plazo (Lansberg, 1988).

En línea con lo antes detallado, Vanoni et al. (2018) indicó que para que las empresas familiares dejen la improvisación a un lado, deben incluir un plan estratégico en el que se desarrolle la misión y visión, y que sirva como guía para consolidarse en el futuro. En adición, “debe establecer o mantener un apropiado modelo de gestión que permita una situación económica, financiera y administrativa estable” (Vanoni, Brito, Vasco, Brito & Alfonso, 2018, p.129). Para esto, es necesario realizar el protocolo familiar. Este es un “documento en donde se plasman los acuerdos entre familiares-socios actuales o previsibles en el futuro con la finalidad de regular la organización y gestión de la misma, así como las relaciones entre la familia, la empresa, el patrimonio familiar y su sostenibilidad en el tiempo” (Chong, 2012, p.21).

Además, la expansión es parte de la visión de muchas empresas, incluyendo las empresas familiares. Al respecto, Ward (1997) proporciona sugerencias para promover la expansión y superar los retos de las empresas familiares. Algunos de ellos son la constante generación de ideas estratégicas en el tiempo, la atracción y retención del talento ajeno a la familia, la creación de una

organización flexible a fin de adaptarse a los cambios estratégicos, el ahorro de capital para reinvertir y la preparación del liderazgo en los sucesores del negocio familiar.

Ante esto, Longenecker, Petty, Palich & Hoy (2012) consideran que, para muchas empresas, el siguiente paso de la expansión son las franquicias. Para ello, uno debe contemplar la sistematización de procesos, gestión financiera y gestión estratégica sostenible. La necesidad recae en que la empresa franquiciadora brinde los instrumentos requeridos para estandarizar la marca.

Tener una franquicia puede ser atractivo y beneficioso por varios motivos la mayor ventaja es el éxito casi asegurado ya que se ofrece por parte de los franquiciadores un negocio con un historial exitoso. El franquiciador como todo emprendedor pasa inicialmente pruebas y comete errores al emprender su negocio. Muchos se preguntan el porqué del éxito de las franquicias y esto se debe a que son selectivos al brindar franquicias, ya que ellos deciden a quién aceptar y a quienes rechazar (Longenecker et al. 2012 p. 109).

Por otro lado, la construcción de la marca o identidad en una empresa familiar se encuentra relacionada con los valores, objetivos familiares, la historia familiar, las experiencias familiares, el orgullo de los miembros de la familia y el nivel de influencia familiar que la familia ejerce a través de la administración o la propiedad. (Astrachan, Botero, Astrachan & Prügl, 2018). Asimismo, en las empresas familiares la identidad de la organización se compone de la combinación de la identidad de la familia y de la identidad de la empresa (Tagiuri & Davis, 1996) y pueden integrarse o segmentarse en distintas proporciones de cada una.

En cuanto a los objetivos, según Barugel (2008), un elemento a destacar en las empresas familiares es que los objetivos de los miembros de la empresa, accionistas y trabajadores son proclives a ser unificados. Esto se debe a la menor cantidad de accionistas que presentan las empresas familiares y la barrera de entrada a nuevos accionistas, sobre todo con externos. Los objetivos del negocio están ligados con los objetivos de la familia, pues buscan el bienestar familiar, evitando en gran medida conflictos por intereses y beneficios personales.

Asimismo, a medida que la empresa vaya cumpliendo sus objetivos, empezará a profesionalizarse. Así, habrá “menos inconvenientes en contratar como director general a un profesional ajeno a la familia o de exigirle al director que es miembro de la familia que mejores resultados existiendo la posibilidad de que sea destituido de sus funciones” (Nazralla, 2016, pp.30-31)

### ***5.1.2. Adaptación al cambio y toma de decisiones***

“Las organizaciones descentralizadas presentan mayor capacidad de adaptación al entorno que las centralizadas” (Arévalo, 2016, p. 373). Esto se debe a que el entorno empresarial se rige bajo un sistema lleno de complejidad en donde interactúan actores como proveedores, clientes, entidades financieras, instituciones del estado, entre otros.

La complejidad creciente del entorno empresarial ha llevado a que la corriente de pensamiento dominante para la comprensión de las organizaciones empresariales se torne insuficiente, a fin de dar respuesta a las condiciones cambiantes y generan lentitud, inflexibilidad y fragilidad en la toma de decisiones, así como externalidades negativas tanto en el medio ambiente como en la sociedad (Arévalo, 2016, p.365).

Asimismo, el proceso de adaptación al cambio en una MYPE resulta complejo y tedioso en un entorno cada vez más competitivo. Esto se debe a diversos factores que dificultan el rápido desarrollo de las pequeñas empresas como el nivel de profesionalización que tienen los empresarios y sus trabajadores, las limitaciones en las redes de distribución, los gastos de producción que se obtienen por el menor volumen de productos generados, diversas políticas que se presentan en el comercio, entre otros (Pérez & Gisbert, 2012; Blázquez et al., 2006b). Para las empresas familiares, resulta más complejo aún porque cuentan con un modelo de gestión tradicional, “los miembros de la empresa tienden a realizar siempre lo mismo y de la misma manera teniendo consecuencias graves a la hora de enfrentar las transformaciones del mercado” (Rivera & Israel, 2013, p.96).

La toma de decisiones en las MYPES se realiza de forma ágil y necesita de un fundador que posea habilidades blandas para que esta sea asertiva y exitosa (León, 2015). Por ello, Ferrer y Clemenza (2006) indican que el administrador de una pequeña empresa genera una ventaja competitiva cuando tiene interiorizado diversas capacidades blandas y cuando considera el entorno como una variable importante en sus decisiones. Asimismo, en una MYPE la toma de decisiones es ágil porque presenta una estructura plana que involucra una menor cantidad de personas y menores cantidad de problemas en cuanto a la coordinación. En este tipo de estructuras, las decisiones recaen en la base de la pirámide y al ser una empresa pequeña, la persona que tomará la decisión cuenta con la información necesaria (EOI, 2005).

En cuanto a una empresa familiar, según Leach (1999), la toma de decisiones recae en una o dos personas claves. Por ello, este tipo de empresas logra decidir rápidamente cómo abordar temas estratégicos, lo que les genera un alto valor comercial, es decir obtienen una ventaja competitiva frente a las demás empresas. En adición, la toma de decisiones recae en la junta familiar quienes deciden la planificación de la sucesión, los temas financieros y los temas

estratégicos (Gnan, Montemerlo & Huse, 2015). Sin embargo, cuando existe un grupo familiar numeroso, es decir una junta familiar con muchos miembros, la toma de decisiones se ve afectada, pues se pierde la eficiencia (Matute, Fabián, Pacheco, Trinidad & Ureta, 2010).

### ***5.1.3. Planificación - Sucesión***

La planificación es una variable estratégica que guarda relación estrecha con el crecimiento de una empresa. Sin embargo, es un proceso que le genera dificultad a las MYPES, pues existe un desconocimiento de cómo realizar este proceso y una poca familiarización con los componentes que se requieren en el proceso. (Robinson & Pearce, 1984).

Gibson y Cassar (2002) indican que las MYPES que estructuren una planificación estratégica obtendrán mejores beneficios. De esta forma, logran un mayor retorno de sus inversiones, niveles más altos de ventas y mayores utilidades. Por ello, cuando las pequeñas empresas no cuentan con un plan estratégico sólido, se originan disputas al momento de realizar el cambio generacional. Esto es corroborado por Perez y Gisbert (2012) quienes señalan que la sostenibilidad de las MYPES se puede ver afectada negativamente si las empresas no cuentan con una planificación de la sucesión.

A su vez, Lansberg (1988) resalta que “la planificación de la sucesión significa la preparación necesaria para garantizar la armonía de la familia y la continuidad del negocio durante la próxima generación. Esta preparación se debe pensar en términos de las futuras necesidades tanto del negocio como de la familia” (p. 12).

Lansberg (1988) y Davis y Tagiuri (1989) indican que en las empresas familiares existe un incremento en los conflictos y rivalidades familiares, es decir se percibe tensión en la esfera familiar, cuando se realiza la planificación de sucesión. Por ello, Berry (1998) señala que la falta de planificación en una empresa familiar trae consecuencias negativas que afectan la sostenibilidad de la empresa, pues puede acortar el crecimiento y el rendimiento de la empresa. Según Belausteguigoitia (2017) dicha carencia en la planificación de la sucesión es un indicador de que la empresa posee un comportamiento de empresa amateur. Asimismo, agrega que no es poco común encontrar que aquellas empresas familiares realicen actividades guiados más por inspiración del líder empresarial que por el seguimiento de un plan u objetivos y que esto puede traer conflictos en la empresa.

## **5.2. Factor Operativo**

### ***5.2.1. Control de gestión***

Diversos autores definen el control de gestión como un sistema que establece métodos,



indicadores y reglas con el objetivo de predecir el comportamiento de la organización y que esté alineada a lo planeado (Johnson y Scholes, 1997; Humanchumo, 2006; Calvo, 2008, citado en Diaz, 2016); en otras palabras, permite obtener el nivel del avance y cumplimiento de los objetivos. Es conocida como una poderosa herramienta pues permite establecer los objetivos y las estrategias, realizar los planes a seguir, distribuir los recursos de manera eficiente y un seguimiento del rendimiento de los colaboradores (Álvarez, 2018). “El propósito del control de gestión es tener suficiente dominio sobre la organización para desarrollar las estrategias seleccionadas y, así, alcanzar los objetivos preestablecidos” (Hernando, 2014, p.36).

A pesar de la importancia que tiene esta herramienta, Mota y Rojas (2019, citado en Cchoca, Motta & Rojas, 2019) efectuaron un estudio que comparaba las grandes con las pequeñas empresas en distintas industrias de Chile, en el que se evidencia los diferentes controles que utilizan las empresas según su tamaño. De esta forma, se demuestra que las pequeñas empresas tienden a tener un control de gestión limitado e informal.

Algunas mipymes se limitan a elaborar los reportes contables exigidos por la normativa contable o fiscal del lugar donde operan; sin embargo, otras prácticas como el análisis financiero efectuado de forma periódica y formalizado está poco extendido. Asimismo, el grado de informatización de la empresa favorece el desarrollo de sus sistemas de control de gestión y el nivel de formación del contador favorece el uso de los datos contables, lo cual, en el largo plazo, implicará una mejor toma de decisiones y, por tanto, influirá positivamente en el rendimiento de la empresa (Rocca et al., 2016, p.77).

Lo mismo sucede en las empresas familiares, las cuales también utilizan esta herramienta de una manera poco fluida y casi nula presencia entre sus procesos (Jorissen, Laveren, Martens & Reheul, 2005) debido a la relación propietario - gerente y toma de decisiones centralizada.

Un estudio realizado por la consultora *Staff Consultants* y luego publicado por *External Financial Management* (2010), sobre el Control de Gestión Empresarial en España, muestra que las empresas familiares enfocan sus esfuerzos en la calidad del producto y actividades estrechamente ligadas con el giro del negocio mas no con la gestión de resultados obtenidos. Es por ello que se afirma que la mejora del control de gestión es un aporte relevante para la empresa (Hernando, 2014).

Por todo lo antes detallado, Duréndez, García & Madrid (2007) afirman en su investigación sobre control de gestión, que las empresas familiares deben asignar esfuerzos en la implementación de un sistema de contabilidad que permita a los gerentes elaborar información para el proceso de toma de decisiones con respecto a la valoración de inventarios, control de costos, análisis de costo-beneficio y desempeño de productos y mercados.

### **5.2.2. Calidad del producto**

La gestión en la calidad del producto permite a una empresa utilizar los recursos eficientemente para así mejorar su posicionamiento en el mercado. Sin embargo, existen pocas mypes que posean “herramientas para la gestión de la calidad, porque esta requiere de la alineación de distintas competencias de las cuales, en algunos casos, carecen por su inexperiencia” (Rocca et al., 2016, p. 55).

Avolio et al. (2011) señalan que en las mypes la calidad del producto se encuentra relacionada con la competencia. Los empresarios tienden a esforzarse por ofrecer un mejor producto para no opacarse por la competencia. De manera similar, Blázquez et al. (2006) sostienen que la calidad del producto es determinada por los clientes, puesto que ante una menor demanda los empresarios se ven forzados a mejorar su producto y competir entre sí para apropiarse de esa demanda.

Una empresa familiar suele dedicarse y preocuparse más por la calidad pues no quieren ver afectado su prestigio. Ante esto, la compatibilidad de los trabajadores puede generar sinergias y un rol fundamental en el desempeño en conjunto, prevaleciendo así el impacto y la calidad de producto y servicio (Torres, 2011). Asimismo, Pérez, Basco, García-Tenorio, Giménez & Sánchez (2007) mencionan que estas empresas consideran que el buen nombre de la familia depende en gran medida de la calidad que presente el producto, por ello existe una motivación en preservar la calidad y brindarle lo mejor al cliente. Para lograr que la calidad se mantenga, las empresas familiares toman en cuenta las capacitaciones de sus trabajadores, sin embargo, cuentan con escasos recursos para realizarlas (Santamaría & Chicaiza, 2016). Por ello, estas capacitaciones se realizan mientras los trabajadores se desempeñan en sus funciones (Jaramillo, 2005).

## **5.3. Factor Administrativo**

### **5.3.1. Gestión financiera interna**

Las herramientas y conocimientos de aspecto contable y financiero contribuyen notablemente al crecimiento empresarial y guían la toma de decisiones, por lo que una mala gestión financiera interna, perjudicaría el desarrollo de la empresa a largo plazo. Esto se refleja en un estudio realizado por Terpstra y Olson (1993, citado en EOI Escuela de organización industrial, 2005) donde identificaron los principales problemas que afrontan las compañías en crecimiento. Este estudio tuvo una muestra de 121 compañías que padecen los mismos problemas en la fase de inicio de operaciones y en la fase de crecimiento, así, se identifica a la gestión

financiera interna como el segundo problema más concurrido presentándose en el 22% de las compañías en la segunda fase.

Estos problemas son reconocidos por los usuarios pues un estudio realizado por Sexton et al. (1997, citado en EOI Escuela de organización industrial, 2005) acerca de las necesidades educativas de emprendedores orientados al crecimiento requirieron principalmente formación en aspectos financieros..

Por otro lado, en las empresas familiares, la situación financiera no mejora. Al no tener preparación ni herramientas financieras, “genera que no cuenten con respaldo suficiente para sus operaciones financieras. [...] Llevan un control de los ingresos y egresos en cuadernos o incluso de manera mental y los cálculos aproximados son válidos y suficientes” (Avolio et al., 2011, pp. 76-77).

Sen y Taylor (2007) mencionan que para lograr un crecimiento en las empresas familiares es importante mantener una buena relación de comunicación con sus grupos de interés. Con respecto a los proveedores, la trazabilidad es el factor clave para la industria alimentaria porque es “una herramienta que las empresas implementan para certificar que sus productos son seguros desde el punto de vista alimentario” (Alfaro, Álvarez & Rábade, 2007, p.59). Blazquez et al. (2006b) también reconoce que los proveedores son una parte fundamental para las pequeñas empresas, pues gracias a ellos se obtienen los insumos necesarios para satisfacer las necesidades de los clientes. Por ello, es importante manejar correctamente la gestión de proveedores y hacer un uso adecuado de los créditos que brindan.

### **5.3.2. *Financiamiento externo***

La aversión al riesgo puede ser un obstáculo para obtener financiamiento externo. Hay (1992) señala que “la financiación externa implica para el emprendedor un mayor riesgo y una reducción del control. El no deseo de asumir dichas consecuencias por parte de los emprendedores supone una barrera al crecimiento” (p.44).

Cooper, Gimeno & Woo (1994), por su parte, afirman que existe una relación directa entre financiación y crecimiento. El capital financiero sirve como colchón para amenizar el riesgo que pueden presentar las empresas.

Las empresas familiares no buscan un financiamiento externo para poder continuar con su crecimiento. Esto se debe a que consideran que, en época de recesión, pueden tener problemas económicos (Sánchez & Casanova, 2004). Por estas razones, cuentan con menores recursos económicos disponibles. “Las pequeñas empresas ven muy seguido el acceso y el costo de los

financiamientos como serios obstáculos para sus operaciones económicas y crecimiento. La ausencia de financiamientos adecuados es la más seria restricción durante el desarrollo de un emprendimiento” (Mahadea, 1996, p. 72). Así, las mypes encuentran que las altas tasas de interés es el principal motivo que limita a la búsqueda de financiamiento (Córdova, Morán, Flores & Bohórquez, 2014) y tampoco tienen conocimiento de otras alternativas formales que puedan ayudarles a competir en el territorio comercial.

De lo anterior se desprende que, al haber escaso deseo en obtener financiamiento externo, se debe optar por aportar capital. Un estudio realizado por Mapa Pyme (2007, citado en Ferraro, Goldstein, Zuleta & Garrido, 2011) revela que la principal razón por la que las empresas no solicitan financiamiento es porque disponen de capital propio, seguido por las altas tasas de interés.

Existen tipos de aportes de capital (Salas, 1995). El capital social común se le dice al aporte realizado por los accionistas fundadores donde también pueden tomar decisiones e intervenir en la administración de la empresa. Por el contrario, el capital social preferente es el aporte de terceros accionistas los cuales sin opción de participación en la empresa. En el caso de empresas familiares, este último no es usual debido a que no confían en socios externos a la familia para el aporte de capital, pues tienen la creencia de que pueden perder el control de su negocio al contar con este tipo de socios a pesar de que igual no contarían con derechos sobre la gestión empresarial (Sánchez & Casanova, 2004).

El acceso a crédito concede que los emprendedores puedan aumentar su productividad, teniendo la oportunidad de ingresar a nuevos mercados y generar nuevos puestos de trabajo. A pesar de ser una herramienta clave para el crecimiento y sostenibilidad de un negocio, existen créditos que, en su mayoría, no se adaptan al modelo de las MYPES puesto que no contemplan entre sus características de acceso las necesidades que las empresas tienen, esto es, no les pueden ofrecer un servicio acorde a su contexto.

Las entidades financieras reguladas, como los bancos o las cajas municipales, no se adaptan a las múltiples necesidades de las MYPE; dicha situación ha provocado que estas recurran a entidades no reguladas como las ONG, las cooperativas de ahorro y crédito, e incluso, a prestamistas informales que suelen exigir un mayor interés en los préstamos (León, Sánchez & Jopen, 2017, p. 8).

De igual manera, Rodríguez y Sierralta (1997) afirman que:

El microempresario tiene un capital escaso, por lo tanto tiene mayor necesidad de crédito, acude al banco y ve que no cuenta con los requisitos que éste le pide; entonces, acude al

crédito informal el cual es más flexible en cuanto a requisitos pero resulta más caro, lo que provoca que el microempresario no pueda acumular ni tener el patrimonio que le garantizaría un préstamo con los intereses del sector formal (porque lo que gana lo gasta pagando el crédito) y hace que vuelva a su situación inicial: la falta de capital. Se genera pues, un círculo vicioso que descapitaliza a los empresarios (p. 326).

Por otro lado, el acceso al crédito restringe el crecimiento de las pequeñas empresas (Venturin, 2012). Esto se debe a que este tipo de empresas cuentan con restricciones para poder acceder a créditos privados de mejores condiciones, a los que acceden las grandes empresas por su volumen de activos y la espalda financiera que presentan. (Maroto, 1996; Caminal, 1995, citados en Blázquez et al., 2006b). Para poder acceder al crédito, los bancos piden una exhaustiva lista de requerimientos, entre ellos, detallar el destino de los fondos (Venturin, 2012). Puesto que la finalidad del banco es ganar dinero, una manera de cuidar su capital es asegurarse que la empresa tenga la capacidad de devolver el dinero.

### **5.3.3. Gestión de talento humano**

Barringer, Jones & Neubaum (2004) analizan el impacto de la gestión de recursos humanos con el crecimiento empresarial donde afirman que existe una relación positiva. “A medida que la organización crece, los procesos administrativos y documentación también lo hacen, se comienza a producir una división del trabajo y a construir una estructura jerárquica de la organización. El ritmo al que se introducen estas prácticas suele ser muy rápido al principio” (Kotey y Slade 2005, citado en EOI Escuela de organización industrial, 2005, p.95).

Si bien se demuestra el impacto positivo de la gestión del talento humano y que el crecimiento a largo plazo requiere un grupo de gerentes talentosos, esto no necesariamente es considerado en una empresa familiar pues estas prefieren abstenerse a colocar un externo de la familia en un cargo importante (Ward, 1997). Cuando no están convencidos en el impacto de estos talentos respecto a los objetivos familiares, eligen no invertir.

### **5.3.4. Confianza y conflictos**

Al iniciar un negocio, por cuestiones de confianza, el dueño se respalda en la familia. “Muchos puestos creados y que originalmente fueron necesarios, puede que con el tiempo hayan perdido la necesidad de que existan, pero como son ocupados por familiares, perduran” (Martínez, 2013, p.14). Para que esto no pase, Dyer (1998) propone que se definan, de manera clara y concisa, las responsabilidades del puesto, sin embargo, las relaciones emocionales distorsionan esta tarea y optan por incorporar a miembros familiares de forma indiscriminada. Esto provoca situaciones de inequidad e injusticias que afectan directamente la gestión del talento. Ariza &

Fernández (2002) señala que existen “más oportunidades para los miembros de la familia pues la biología es un elemento crítico del proceso de selección (...) la seguridad en el puesto es un valor que obstaculiza la evolución profesional de los miembros familiares” (p.4).

Asimismo, los trabajadores familiares, de una empresa familiar, tienen un mayor nivel de compromiso frente a trabajadores de empresas no familiares, además de que estos trabajadores realizan sus labores con pasión y un mayor interés por la empresa (Cole & Johnson, 2007). Los miembros de la familia se encuentran predispuestos a invertir más tiempo y energía en realizar sus labores, puesto que todos ellos presentan una responsabilidad en común (Chirico, 2008). Es importante lograr que este compromiso se comparta con todos los colaboradores, incluidos los trabajadores externos a la familia, por ello es importante hacerlos sentir parte de la empresa.

En adición, en una empresa familiar existe una flexibilidad en cuanto al dinero recibido, pues los trabajadores familiares no consideran su salario como un ingreso fijo, es decir, ellos deciden cuánto dinero recibirán (Leach, 2002). Esto se debe a que ellos prefieren invertir el dinero en el negocio, para que esta siga creciendo.

Por otro lado, a medida que la empresa va madurando, se presenta la desaceleración del crecimiento (Churchill & Lewis, 1983). Ante esto, las empresas familiares prefieren cuidar su negocio, en vez de considerar nuevas posibilidades de crecimiento, surgen ideas que ocasionan conflictos entre los miembros y la planificación estratégica se obstaculiza (Mintzberg, 1994). En línea con lo mencionado, en las empresas familiares existen más conflictos que en las no familiares debido al solapamiento entre familia.

Los problemas emocionales producen una desventaja para la actividad productiva de la organización, ya que el sistema familiar se rige por las emociones y el empresarial está basado en la racionalidad. En el ámbito familiar prevalecen la protección y la lealtad, mientras que en el ámbito empresarial rigen el rendimiento y los resultados. La fusión de estos ámbitos puede enfrentar serias dificultades debido a que están basados en objetivos diferentes. En algunas empresas familiares los intereses familiares son más importantes que los intereses empresariales (Barroso & Barriuso, 2014, pp. 81).

Dependiendo del tipo de problema que se presente, Belausteguigoitia (2015) sugiere distintas soluciones (ver Anexo B) para lograr buenos resultados en las empresas familiares.

## **5.4. Factor Externo**

### **5.4.1. Formalidad**

Existe una relación positiva directa entre informalidad, pobreza, empleo de baja calidad, bajos ingresos e ilegalidad (Miranda, 2005). Aun así, las pequeñas empresas prefieren competir

en el mercado a través de la informalidad puesto que no pagan impuestos (Beltrán, 2018); esto genera una competencia desleal con aquellas que sí se encuentran formalizadas y tributan al Estado puesto que, los pequeños negocios informales pueden permitirse ofrecer su producto a menor precio ya que presentan menores gastos. Sharma (2004) indica que los impuestos afectan a las empresas familiares en los países subdesarrollados. Ello genera que los administradores busquen minimizar el pago de los impuestos, con el fin de retener el dinero en la familia, pues consideran que este dinero es el fruto de su labor. No obstante, la informalidad puede traer complicaciones y obstáculos para su desarrollo. Ante esto, se menciona que:

Las empresas que operan en este sector están fuera de los registros del estado y de la mayoría de instituciones financieras. Esta situación dificulta el acceso a fuentes de financiamiento convencionales (bancos, cajas municipales, etc.), cuyos primeros filtros suelen estar asociados con el registro de la empresa de manera legal. De esta forma se generan restricciones para la adquisición de capital, lo que limita sus posibilidades de expansión o de involucrarse en mercados con un mayor valor agregado. Así, estas empresas se ven forzadas a operar por debajo de su ventana óptima de producción o, en el mejor de los casos, tomar otro tipo de financiamiento, más costoso y de montos muy limitados (Beltrán, 2018).

Al formalizarse, las mypes generan mayor credibilidad y un lazo de confianza con sus clientes (OIT, 2016). Asimismo, el microempresario sentirá serenidad y podrá publicitar sus productos sin temor, promoverá relaciones empresariales, podrá participar en relaciones laborales con el Estado y acceder a nuevos financiamientos (Valenzuela, Di Meglio & Reinecke, 2006). Sin embargo, también se enfrentan al segundo desafío que las empresas familiares deben atravesar para crecer (Ward, 1997), el cual es el acceso al capital y no solo depender del capital familiar.

#### **5.4.2. Tecnología disponible**

El aspecto tecnológico se refiere a aquellas herramientas disponibles que puedan mejorar su producto, servicio, eficiencia en la cadena de suministro o gestión administrativa del negocio. Blázquez et al. (2006b) indican lo siguiente respecto a la influencia de la tecnología en la gestión empresarial:

Las ventajas tecnológicas aparecen cuando es posible reducir los costes aumentando la especialización en el trabajo, introduciendo mayor automatización de la producción, técnicas de trabajo en cadena, sistemas mecanizados de transporte interno, grandes unidades de maquinaria capaces de producir cantidades mayores a costes unitarios menores, o cualquier otra modificación técnica similar en la organización productiva (p.50).

Si bien la presencia de la tecnología es un factor determinante para que una empresa pueda lograr obtener un óptimo desarrollo empresarial, las MYPES no cuentan con los recursos necesarios para poder implementar y sostener una nueva tecnología en su cadena productiva y de ventas. Por ello, destinan un bajo porcentaje de sus ventas para implementar nuevas tecnologías en los negocios y estos cambios se inspiran en los clientes, internet y familiares (Estrada, Cano & Aguirre, 2019). Asimismo, un factor que afecta al crecimiento de las pequeñas empresas es la baja capacidad o mala gestión de la tecnología (Ministerio de la Producción, 2009). En un estudio realizado en 6 países de Latinoamérica (Zevallos, 2006), se encontró que las MYPES no cuentan con tecnología debido a los altos costos de inversión, sin embargo, también consideraban que el negocio funcionaba bien así y que no era un tema relevante.

Esto también es encontrado en las empresas familiares, puesto que muestran poca disposición por innovar y hacer uso de nuevas tecnologías (Bresciani, Thrassou & Vrontis, 2013). En ese sentido, las empresas familiares realizan menos innovaciones tecnológicas que las empresas no familiares (Nieto, Santamaría & Fernández, 2015). A pesar de que utilicen menos tecnologías, Makides (1997, citado en Quintana, 2005) indica que realizan innovaciones progresivas para poder mantener una posición competitiva en el mercado en que se desarrollan. Asimismo, según un estudio realizado por el Ministerio de la Producción (2015), la mayoría de las empresas familiares suelen aprovechar la tecnología e invierten sus recursos económicos en adquirir maquinarias para sus empresas.

### **5.4.3. Competencia**

La competencia es otro factor para tomar en consideración dentro de los aspectos externos. Los pequeños empresarios encuestados en la investigación de Avolio et al. (2011) opinan que la competencia los impulsa a mejorar la calidad de su producto, a tratar mejor al cliente y a reducir sus precios.

En adición, Porter (2009) señala que es importante incluir estrategias que generen barreras de entrada a nuevos competidores. Por su parte, Blázquez et al. (2006b) señalan que los mercados en desarrollo tienen que realizar estrategias de crecimiento para lograr un tamaño suficientemente grande para evitar la entrada de nuevos competidores.

En el caso de empresas familiares, distintos autores afirman que la competencia es una variable que afecta al rendimiento de las empresas familiares (Andrade, 2002; Biosca, 2000). En ese sentido, López y Antelo (2010) mencionan que las empresas de origen familiar logran ser sostenibles pues tienen como ventaja competitiva la capacidad de construir una reputación frente a los clientes y competidores; es decir, que la competencia los afecta positivamente. Esto se debe



a que las empresas familiares buscan mejorar constantemente su producto a fin de tener una mejor imagen y reputación para diferenciarse de la competencia y ser más atractivo para los clientes.

Sobre lo expresado anteriormente, se encuentran opiniones divididas. Mientras que en Avolio et al. (2011), López y Antelo (2010) la competencia afecta positivamente e impulsa a los empresarios a mejorar su servicio en general. Por otro lado, autores como Porter (2009), Blázquez et al. (2006b) postulan que la competencia tiene efectos negativos en el crecimiento y que, en algunos sectores, se deben incorporar barreras de entrada a nuevos competidores.

Dentro del ámbito de la competencia, se presenta el benchmarking como alternativa para encontrar mejores soluciones. “Benchmarking es la búsqueda de las mejores prácticas de la industria que conducen a un desempeño excelente” (Camp, 2001, p. 30). Orozco, Chávez & Ramírez (2018) realizaron un estudio acerca del efecto del benchmarking en MYPES familiares del sector de servicios en el Cantón Milagro. En él, se concluyó que los administradores consideran que el benchmarking ayuda a mejorar la competitividad de sus negocios, puesto que les permite identificar nuevas oportunidades y forjar alianzas estratégicas.

## **5.5. Factor Personal**

### **5.5.1. Motivación**

En las empresas familiares, se refleja la motivación generada en los líderes familiares. De esta forma, el modelo tridimensional (Gersick, Davis, McCollom & Lansberg, 1997) señala que, dentro del eje de familia, en la primera etapa evolutiva se presenta la idea de emprender un negocio, se encuentra una mayor motivación que en las empresas no familiares. Este tipo de negocios presenta una “mayor dedicación a la empresa, voluntad de sacrificio personal y menor rotación de sus principales ejecutivos, menores costos de agencia, mayor preocupación por la calidad e imagen ante los consumidores” (Martínez, 2010, p. 23).

Adicionalmente, la subsistencia es una de las motivaciones por las cuales se crean las pymes familiares, de esta forma, se genera el fenómeno del autoempleo para producir un ingreso económico a la familia (Valdés & Sánchez, 2012).

Por último, una característica de las empresas familiares es la cesión del liderazgo de la empresa a la siguiente generación (Martinez, 2010). En ese sentido, puede ocurrir que los herederos a manejar la organización no cuenten con la misma motivación o interés y que pueda afectar el rendimiento y crecimiento económico de la empresa (Ward, 1997).

### ***5.5.2. Nivel de instrucción***

Respecto a la gestión de empresas por parte de un líder de empresa familiar (Ward, 1997) señala que al llegar al ciclo de madurez de una empresa familiar, muchos emprendedores no saben cómo seguir generando valor y crecimiento en su empresa, puesto que no cuentan con mayor conocimiento teórico. El crecimiento de las pequeñas empresas depende de la visión, habilidades directivas, educación y antecedentes del emprendedor o líder empresarial. La carencia de estos atributos puede significar muchas veces el fracaso de dicha empresa (Gaskill, Van Auken & Manning, 1993). Wiklund y Shepherd (2003) opinan que la educación y experiencia del líder empresarial tendrán influencia en el crecimiento de una pequeña empresa siempre y cuando sus aspiraciones sean altas. Ello implica que la experiencia y la educación no forzará el crecimiento de la empresa por sí solos, si no que necesitarán que el emprendedor también se encuentre motivado.

En empresas familiares, la educación del líder influye en el crecimiento de la empresa al igual que en las MYPES. Después de realizar un análisis en el que participaron 280 sujetos de estudio y de los cuales 267 poseen características de empresas familiares, Santamaría y Pico (2015) obtuvieron como resultado una correlación entre el nivel de educación del líder y el crecimiento de la empresa. Este análisis arrojó que la preparación académica de los sucesores es clave para generar continuidad y crecimiento a futuro de la organización.

### ***5.5.3. Experiencia de los líderes empresariales***

Avolio et al. (2011) señalan que los líderes de empresas familiares con experiencia se sienten más seguros al tomar decisiones referidas a su negocio. Asimismo, Davidsson et al. (2010) indican que en las mypes, los líderes aprenden en tiempo real a medida que el negocio crece y sobrevive. Por su parte, Dhamija, Samapti & Subramanian (2013) señalan que el crecimiento de una empresa guarda relación positiva directa con el nivel de experiencia de la alta dirección, puesto que ello determinará la velocidad con la que pueden generar nuevos planes e implementarlos. Otros autores también concluyen que la experiencia del emprendedor en generar crecimiento en emprendimientos o empresas anteriormente es un catalizador importante para ocasionar crecimiento en pequeñas empresas (Wasilczuk, 2000; Fernández, 1993; Feindt, Jeffcoate & Chappell, 2002). Por su parte, en el estudio hecho por Santamaría y Pico (2015) muestran que la experiencia previa es un gran impulsador para abrir un propio negocio ya que se disminuye el margen de error.

## 6. Constructo teórico

Se identificaron las siguientes variables respecto a cada factor que limita el crecimiento empresarial, los cuales son el factor estratégico, operativo, administrativo, externo y personal. Las variables han sido delimitadas teniendo a las empresas familiares como enfoque. Así, se busca determinar cuáles de estas variables son las que están restringiendo el crecimiento empresarial de los sujetos de estudio.

La tabla 4 (Ver Anexo C) presenta las variables claves de los factores identificados los cuales fueron validados por expertos donde luego fueron aplicados en las entrevistas a los dueños de cada restaurante.

**Tabla 4: Factores y variables seleccionados**

Factores	Variables	Estudios previos (autor y año)
<b>Factor Estratégico</b>	<b>Visión a largo plazo</b>	Robinson y Pearce (1984); Lansberg (1988); Molina et al. (2016); Leach (1999); David (2013); Robles et al. (2001); Avolio et al. (2011); Ward (1997); Astrachan et al. (2018); Tagiuri y Davis (1996); Vanoni et al. (2018); Longenecker et al. (2012); Chong (2012)
	<b>Objetivos</b>	Robinson y Pearce (1984); Robles et al. (2001); Barugel (2008); David (2013); Nazralla (2016)
	<b>Planificación – Sucesión</b>	Robinson y Pearce (1984); Lansberg (1988); Davis y Tagiuri (1989); Berry (1998); Gibson y Cassar (2002); Perez y Gisbert (2012); Belausteguigoitia (2017)
	<b>Adaptación al cambio</b>	Blázquez et al. (2006b); Pérez y Gisbert (2012); Arévalo (2016); Rivera e Israel (2013)
	<b>Toma de decisiones</b>	Leach (1999); EOI (2005); Ferrer y Clemenza (2006); Matute et al. (2010); Gnan et al. (2015); León (2015)
<b>Factor Operativo</b>	<b>Control de gestión</b>	Jorissen et al. (2005); Hernando (2014); Duréndez et al. (2007); Díaz (2016); Álvarez (2018); Cchoca, Motta & Rojas (2019); Rocca et al. (2016); Staff Consultants (2010)
	<b>Calidad del producto</b>	Blázquez et al. (2006); Pérez et al. (2007); Jaramillo (2005); Avolio et al. (2011); Perez (2017); Rocca et al. (2016); Santamaría y Chicaiza (2016); Torres (2011)
<b>Factor Administrativo</b>	<b>Gestión financiera interna</b>	EOI (2005); Elston (2002); Sen y Taylor (2007); Avolio et al. (2011); Alfaro et al. (2007)
	<b>Financiamiento externo</b>	EOI (2005); Sánchez y Casanova (2004); Mahadea (1996); Ferraro et al. (2011); Maroto (1996); Caminal (1995); Rodríguez y Sierralta (1997); Avolio et al. (2011); León et al. (2017); Sánchez y Casanova (2004); Salas (1995); Córdova et al. (2014); Venturin (2012)
	<b>Confianza entre los miembros</b>	Martínez (2013); Dyer (1998); Cole y Johnson (2007); Chirico (2008); Leach (2002); Churchill y Lewis (1983)
	<b>Conflictos entre los miembros</b>	Mintzberg (1994); Dyer (1998); Ariza & Fernández (2002); Barroso y Barriuso (2014); Belausteguigoitia (2015)
	<b>Talento externo</b>	Barringer et al. (2004); EOI (2005); Ward (1997)
<b>Factor Externo</b>	<b>Formalidad</b>	Ward (1997); Sharma (2004); Beltrán (2018); Miranda (2005); Valenzuela et al. (2006); OIT (2016)

**Tabla 4: Factores y variables seleccionados (continuación)**

<b>Factores</b>	<b>Variables</b>	<b>Estudios previos (autor y año)</b>
<b>Factor Externo</b>	<b>Tecnología disponible</b>	Blázquez et al. (2006b); Bresciani et al. (2013); Nieto et al. (2015); Quintana (2005); Zevallos (2006); Estrada et al. (2019)
	<b>Competencia del sector</b>	Porter (2009); Biosca (2000); Andrade (2002); Blázquez et al. (2006); López y Antelo (2010); Avolio et al. (2011); Orozco et al. (2018); Camp (2001)
<b>Factor Personal</b>	<b>Motivación</b>	Martínez (2010); Ward (1997); Gersick et al. (1997); Valdés y Sánchez (2012)
	<b>Nivel de instrucción</b>	Ward (1997); Gaskill et al. (1993); Santa Maria y Pico (2015); Wiklund y Shepherd (2003)
	<b>Experiencia del empresario</b>	Avolio et al. (2011); Dhamija et al. (2013); Wasilczuk (2000); Fernández (1993), Feindt et al. (2002); Santamaría y Pico (2015); Davidsson et al. (2010)

## 7. Resumen del capítulo

El capítulo inicia con una revisión del estado del arte. Para ello, se hace referencia a los estudios más relevantes. Luego, se describe y define el emprendimiento, sus características y la tipología las cuales se dividen en 4 fases: emprendedores potenciales, nacientes, nuevos y establecidos. Se continúa exponiendo definiciones hechas por distintos autores sobre el crecimiento empresarial, donde se concluye que este fenómeno es el proceso de mejora en cuanto a tamaño y aumento de ingresos en el tiempo, siendo el medio para lograr sus objetivos a largo plazo. Además, la presente investigación seguirá lo postulado por Davidsson, Achtenhagen & Naldi (2010) los cuales explican que el tipo de medición más adecuado es analizando la utilidad neta que genera el negocio.

Por otro lado, se indican los modelos relevantes para el estudio de crecimiento. Dentro de este grupo, se desarrollan los factores limitantes de crecimiento realizado por Avolio et al. (2011), el cual es una continuación de los estudios realizados por Ansoff (1965) y Okpara y Wynn (2007). El capítulo continúa con la presentación de la teoría referente a empresas familiares. Para ello, se define el concepto y se identifican los desafíos que enfrentan para alcanzar el crecimiento.

Finalmente, se presenta el modelo de factores que limitan el crecimiento aplicado en pequeñas empresas teniendo en cuenta el factor familia como variable transversal a los 5 factores: Administrativo, Operativo, Estratégico, Externo y Personal. Las variables encontradas son respaldadas con la literatura teórica y empírica. En el siguiente capítulo se desarrollará la metodología aplicada para la presente investigación, indicando el enfoque y alcance que tendrá la investigación.

## CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo se explicará el alcance y el enfoque, así como las herramientas a utilizar para recolectar información, análisis y la secuencia metodológica para efectuar el desarrollo de la investigación y alcanzar los objetivos trazados.

### 1. Alcance

El alcance de una investigación, según Hernández, Fernández & Del Pilar (2010), se clasifican en cuatro tipos, aunque en la práctica, un estudio puede incluir más de un componente.

**Tabla 5: Clasificación de alcances**

Alcance	Descripción
<b>Exploratorio</b>	Se utiliza cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado. Asimismo, busca obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa respecto de un contexto particular y establecer prioridades para investigaciones futuras.
<b>Descriptivo</b>	Describen fenómenos, situaciones, contextos y eventos; y detallan cómo son y se manifiestan. Pretenden recoger información de manera independiente o conjunta sobre las variables que se refieren.
<b>Correlacional</b>	Explican y cuantifican la relación entre variables. Intentan predecir el valor aproximado que tendrá una variable, a partir del valor que poseen en las variables relacionadas.
<b>Causal / Explicativo</b>	Responden por las causas de los fenómenos. Se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta, o por qué se relacionan dos o más variables.

Adaptado de Hernández et al. (2010)

Como se puede apreciar en la Tabla 5, el tipo de alcance correlacional busca explicar la relación entre variables y en qué medida se afectan mutuamente. Debido a que las entrevistas sólo se realizarán a los dueños y clientes de cada sujeto de estudio, se recogerá información limitada. Además, el contexto de empresas familiares en el sector de restaurantes no ha sido estudiado con anterioridad por lo que no se podrá contar con una cantidad óptima de información que pueda ser analizada. Tampoco se tiene como finalidad conocer la relación existente entre dos variables en este contexto en particular (Hernández et al., 2010), por ende, esta investigación no es correlacional.

Por otro lado, el tipo de alcance explicativo requiere estudios previos donde ya se hayan utilizado alcances tipo exploratorio, descriptivo y correlacional. El propósito de la investigación no se enfoca en explicar por qué sucede un fenómeno.

Habiendo dejado claro los puntos anteriores, la presente investigación es de tipo exploratorio y descriptivo. El alcance exploratorio busca examinar una problemática poco estudiada. Si bien la investigación se centra en el crecimiento empresarial, el cual es un fenómeno

altamente estudiado, no se ha encontrado mayor data sobre el crecimiento dentro de empresas familiares en el sector de restaurantes, por esta razón, el alcance es exploratorio. A su vez, será de alcance tipo descriptivo pues se buscará describir y detallar las variables que presentan el caso de estudio, es decir, se logrará “comprender en detalle la forma en que se comporta el fenómeno investigado” (Ponce & Pasco, 2015, p.44).

Esto se logra realizando preguntas de tipo ¿qué? “Este tipo de preguntas se contestan realizando encuestas o consultando bases de datos, ya que lo que se pretende es describir la incidencia o la prevalencia de un fenómeno” (Castro, 2010, p.37). Entonces, se recopiló información de bases de datos y de diversas fuentes académicas. Asimismo, se obtuvo información procedente de los dueños de cada sujeto de estudio.

## **2. Diseño de la investigación**

A continuación, se presenta el enfoque, la estrategia general de la metodología, seguido del horizonte temporal y la selección muestral.

### **2.1. Enfoque**

La presente investigación partirá desde una perspectiva cualitativa pues se realiza un estudio mono-metódico. De esta forma, el enfoque cualitativo busca “comprender y explorar un fenómeno desde puntos de vista, interpretaciones y significados atribuidos por los participantes en un ambiente natural y en relación con su contexto” (Hernández et al., 2010, p. 358). El enfoque cualitativo es entendido como un método inductivo el cual, a diferencia del cuantitativo, aspira a identificar el porqué de la realidad. Es el “punto de referencia que indica qué se va a explorar, cómo debe proceder y qué técnicas se van a utilizar” (Monje, 2011, p. 16).

En este caso, se realizarán entrevistas a los dueños, a un grupo seleccionado de clientes de cada restaurante y expertos en el sector. En el siguiente apartado, se especificarán las técnicas de recolección de información de forma más detallada.

### **2.1. Estrategia general**

Se utiliza como metodología el estudio de caso múltiple, donde el objeto de estudio es el crecimiento de empresas familiares en el sector de restaurantes y se dispone de dos sujetos de estudio los cuales son Pizza Party y Jurassic Pan. Se busca comparar los hallazgos y así, encontrar similitudes entre las variables que restringen el crecimiento (Castro, 2010). Además, será de importancia puesto que busca “encontrar nuevas evidencias o situaciones de un fenómeno, la diferencia de lo que se está estudiando con su universo, la formulación de nuevas teorías de la

realidad social, lo que se busca es encontrar las respuestas a preguntas en un escenario y momento dado” (Castro, 2010, p. 32).

La investigación de estudio de casos es uno de los recursos más considerados para entender la realidad de una situación. Según Yin (2014), el estudio de caso aborda diferentes tipos de diseños: a) el modelo holístico de caso único, b) el modelo holístico de caso múltiple, c) modelo incrustado de caso único y d) el modelo incrustado de caso múltiple. La estrategia utilizada tendrá un enfoque holístico de caso múltiple, es decir, se evaluará cada sujeto de estudio como unidad, es decir, no será posible definir unidades de análisis parciales ni evaluar cada aspecto de los sujetos por separado (Villarreal, 2017). Además, un enfoque holístico es pertinente para un fenómeno tan complejo como es el crecimiento empresarial (Yin, 2003). Sin embargo, esta aproximación holística no será integral debido a que no se incorporan en las entrevistas a todos los actores del proceso. Asimismo, se contará con la limitación de que la información percibida de los sujetos de estudio será desde el punto de vista del dueño y de un grupo seleccionado de clientes.

Se plantea analizar el crecimiento empresarial que se apoyen en las teorías de empresas familiares. El modelo a utilizar es el postulado por Avolio et al. (2011) y las variables detectadas son las siguientes: Visión a largo plazo, Objetivos, Planificación - Sucesión, Adaptación al cambio, Toma de decisiones, Control de gestión, Calidad, Gestión financiera interna, Financiamiento externo, Confianza entre miembros, Conflictos entre miembros, Talento externo, Informalidad, Tecnología disponible, Competencia del sector, Motivación, nivel de instrucción y experiencia del empresario.

### **2.3. Horizonte temporal**

El horizonte temporal en una investigación puede ser de dos tipos; transversal, los estudios que analizan información en un solo período de tiempo y longitudinal, los estudios que analizan información de diferentes periodos de tiempo siguiendo una determinada secuencia (Pasco & Ponce, 2015). En ese sentido, la presente investigación utiliza un horizonte transversal pues los datos recaudados de los restaurantes corresponden al periodo en el que se desarrolló el trabajo. La información no se recolectó de forma longitudinal debido al tiempo con el que se contó para realizar el estudio y la viabilidad.

### **2.4. Selección de la muestra**

La selección es no probabilística pues se toma un enfoque cualitativo propio de la metodología de estudio de casos por lo que no se pretende extrapolar a conclusiones externas a los sujetos de estudio. En el muestreo no probabilístico, el procedimiento no es mecánico ni se

basa en fórmulas de probabilidad, sino que depende del proceso de toma de decisiones de un investigador o de un grupo de investigadores (Hernández et al., 2010). En adición, la investigación cualitativa aplica un método de muestreo dirigido, no probabilístico, y presenta criterios de elección de muestra tales como muestreo homogéneo y muestreo por conveniencia (Hernández et al., 2010). Para fines de la presente investigación, se utiliza una selección muestral homogénea y por conveniencia.

En ese sentido, se empleó un muestreo no probabilístico homogéneo para la selección de los sujetos de estudio, se necesitó i) que los sujetos tengan características similares en cuanto al funcionamiento y administración, ii) restaurantes que otorguen su autorización para utilizar su organización y iii) contar con disposición para brindar acceso a la información de la empresa.

Asimismo, en cuanto a la selección de la muestra de clientes para entrevistar, se empleó un criterio no probabilístico por conveniencia y se contactaron a través de las páginas de Facebook de cada restaurante, sumando un total de 5 clientes entrevistados por cada negocio. Los criterios de selección fueron las siguientes: i) haber consumido en el local al menos cinco veces para asegurar la viabilidad de la información recogida, ii) jóvenes menores a 30 años puesto que es el público objetivo de ambos locales y iii) contar con disposición para brindar la entrevista y su consentimiento. Cabe resaltar que solo se entrevistaron a esta cantidad reducida de clientes debido a las limitaciones frente al Covid-19 por lo que no se obtendrá una opinión de una población representativa, más bien es una aproximación.

Por otra parte, para abordar el aspecto cualitativo, se procedió a realizar un muestreo no probabilístico por conveniencia, debido a que los expertos entrevistados fueron seleccionados en base a i) amplia experiencia en los campos de gestión analizados y ii) disponibilidad de su parte.

## **2.5. Confidencialidad**

Para poder participar de la investigación, los gerentes de las empresas de estudio y los clientes seleccionados firmaron un consentimiento informado en el cual aceptaron participar voluntariamente en el desarrollo de la investigación. Asimismo, se les indicó que la información recolectada en las entrevistas es de carácter académico y solo será utilizada para tales fines. De igual forma, las entrevistas realizadas a los expertos fueron realizadas con consentimiento informado

## **3. Técnicas de Recolección de Información**

Para poder obtener una recolección adecuada de información se utilizó diversas técnicas e instrumentos para el diseño de la investigación. Entre ellos se encuentran la revisión de literatura académica, acercamientos preliminares y entrevistas a expertos y a gerentes.



### **3.1. Revisión de literatura y acercamientos preliminares**

Se han utilizado herramientas cualitativas como la revisión de literatura y acercamientos preliminares. En primer lugar, para recolectar la información teórica se realizó una revisión preliminar de literatura, obteniendo información relevante de fuentes primarias, así como de *papers* académicos. Asimismo, para recolectar la información contextual se realizó una revisión de literatura enfocada en fuentes secundarias. En segundo lugar, se obtuvo información proveniente de los actores relevantes a través de acercamientos preliminares para conocer un poco acerca del restaurante y si aplicaban como sujeto de estudio.

### **3.2. Entrevistas a expertos**

Se realizaron entrevistas a expertos de los campos académicos de crecimiento empresarial y empresas familiares a fin de validar el instrumento que se utilizó posteriormente en el trabajo de campo (para ver ficha técnica de las entrevistas exploratorias ver Anexo D). Según Colás y Hernández (2001, citado en Bernal, 2010) una entrevista es una técnica de recojo de información que presenta una comunicación directa entre entrevistador(es) y entrevistado(s), en el cual el entrevistado responde a una serie de preguntas semi estructuradas en una guía en función a los conceptos que se busquen estudiar. Estas entrevistas se realizarán en dos etapas: exploratoria y validación.

En la fase exploratoria se entrevistó a expertos con el objetivo de recoger información que sirva como insumo para realizar un mejor trabajo de campo. Algunos métodos para la recolección de evidencia son la revisión de literatura, entrevistas a profundidad, observación directa y uso de artefactos físicos, tecnológicos y culturales (Villarreal, 2017).

En la fase de validación se realizaron entrevistas a fin de validar los hallazgos encontrados en el trabajo de campo y a ratificar las conclusiones y limitaciones del trabajo (para ver ficha técnica y guía de las entrevistas exploratorias ver Anexo D). Castro (2010) opina lo siguiente al respecto:

Para cumplir con los parámetros de validez es necesario utilizar varias fuentes de información y diversos procedimientos como entrevistas, cuestionarios, revisión de documentos, análisis de archivos, entre otros, y someter luego a revisión de expertos los resultados provisionales que la investigación arrojó (p.51).

### **3.3. Entrevistas a dueños y clientes de empresas seleccionadas**

Se utilizó el método de recaudación de información de entrevistas a profundidad también con los administradores de los sujetos de estudio Pizza Party y Jurassic Pan (para ver ficha técnica

de las entrevistas exploratorias ver Anexo D). La entrevista estará compuesta por tres partes: datos generales de la empresa, preguntas acerca de los factores que limitan el crecimiento según el modelo de Avolio et al. (2011) y preguntas de cierre (ver Anexo D).

En el caso de los clientes, se recaudó la información por medio de entrevistas semiestructuradas (para ver ficha técnica de las entrevistas exploratorias ver Anexo D). Esta entrevista está compuesta por tres partes: preguntas de inicio para conocer a los clientes de forma general, preguntas centrales en donde se recauda información acerca de las variables de estudio y preguntas de cierre (ver Anexo D).

### **3.4. Matriz de levantamiento de información y matriz de consistencia**

Finalmente, se utilizó la matriz de levantamiento de información (ver Anexo E) en donde se indican las variables pertinentes para cada modelo de gestión seleccionados en el marco teórico y se relacionan con los actores relevantes para la investigación obtenidos del marco contextual. De esta forma, con la información obtenida en la herramienta mencionada anteriormente se realizó la matriz de consistencia (ver Anexo F) en donde se encuentran las preguntas y objetivos, de la presente investigación, relacionados con las variables pertinentes y su indicador. Dentro de esta matriz también se indica que tipo de herramienta se utilizó según el actor relevante para obtener la información requerida en cada objetivo.

## **4. Técnicas de Análisis**

Con el fin de analizar la información, se adaptó el modelo de los factores de Avolio et al. (2011). Así, el modelo captaría la dinámica de los problemas que involucra la empresa familiar en un punto específico, en este caso, del crecimiento empresarial.

Para realizar el análisis de la información obtenida se construyó una matriz de consistencia que permite reconocer las variables relevantes y delimitar las herramientas que se utilizaron para recolectar la información. Posteriormente, se realizaron entrevistas a profundidad a los dueños de los establecimientos, clientes y expertos. Así, la opinión articulada de expertos será de utilidad para aterrizar los resultados con la finalidad de enriquecer los hallazgos.

El análisis cualitativo de las entrevistas exploratorias y de campo se codificaron en el software ATLAS.ti. “Esta es una técnica apropiada para la descripción objetiva, sistemática y cualitativa del contenido manifiesto de una fuente de datos como lo son las entrevistas a profundidad y grabaciones audiovisuales” (Varguillas, 2006, p. 2). De esta forma, se realizó una triangulación de la información obtenida mediante las entrevistas a clientes, dueños, expertos y la literatura académica. Con ello, se determina que la muestra seleccionada es válida para arribar a las conclusiones de la investigación.

## 5. Secuencia Metodológica

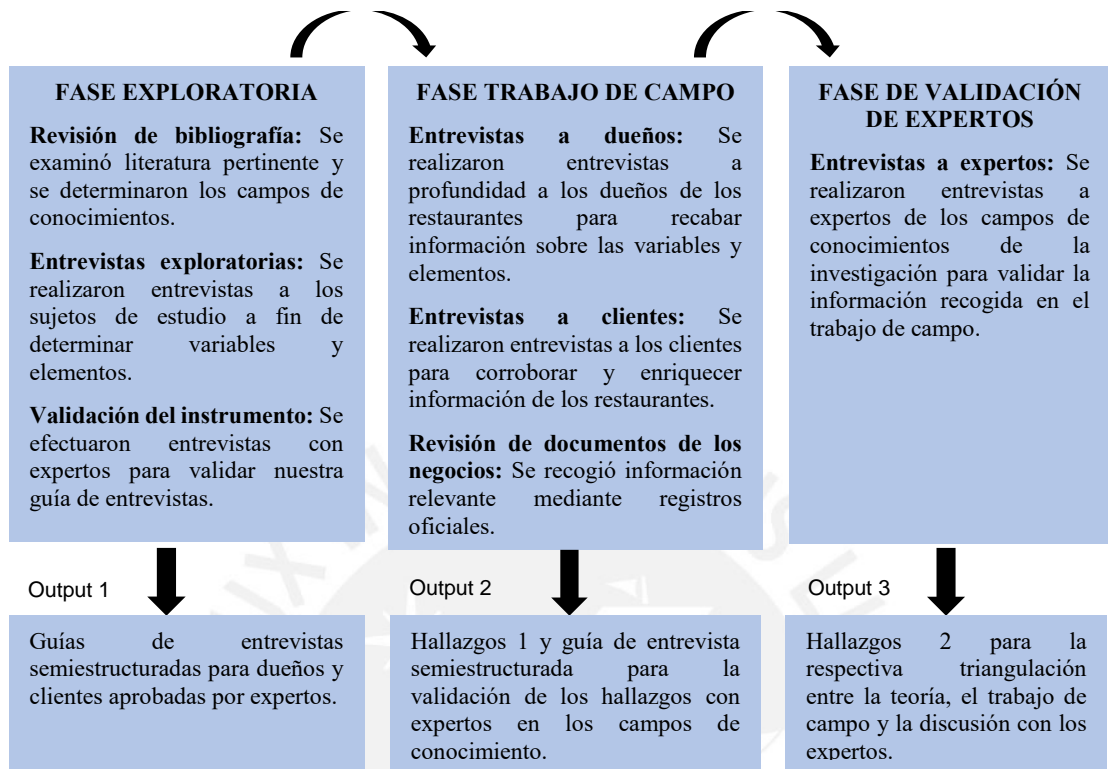
El procedimiento de la presente investigación se basa en tres etapas secuenciales (Yin, 2014): etapa exploratoria, trabajo de campo y la etapa de validez de la información.

Antes de empezar una investigación, se debe recoger información de estudios previos y referencias teóricas. Así, se puede reflexionar sobre qué tan estudiado es un fenómeno (Yin, 2014). Dentro de esta etapa, se determinaron los sujetos de estudio y las variables que se desprenden de cada factor que limita el crecimiento (Avolio et al., 2011). Asimismo, se formularon los objetivos y preguntas de validación a las variables encontradas en primera instancia. Además, se realizó la búsqueda teórica y se delimitaron los campos de conocimientos de gestión pertinentes para esta investigación con sus respectivos autores. El presente estudio se trabaja bajo dos enfoques: crecimiento empresarial y empresas familiares.

En la etapa de trabajo de campo, se estudiaron los fenómenos que podrían influir en el propósito del presente estudio: el sector gastronómico en el Perú y el sector de restaurantes en Lima Metropolitana. Para ello, se determinaron las principales herramientas a utilizar para recolectar información sobre el comportamiento de las variables. Las guías de entrevistas dirigidas a los dueños de las empresas escogidas las cuales favorecen la recolección de datos para la investigación.

Por último, en la etapa de validez de información se realizó un análisis de la información extraída en el trabajo de campo a fin de identificar las variables que limitan el crecimiento empresarial de los sujetos de estudio. Para ello, se realizó una validación académica de la data obtenida con expertos en el tema. Además, se buscó conocer cómo determinados fenómenos identificados en el marco contextual pueden tener influencia en las variables señaladas anteriormente. Para ello, se realizó una codificación en el software Atlas-Ti que permitió analizar la información cualitativa obtenida. En la siguiente figura, se muestra la secuencia metodológica pertinente para esta investigación.

**Figura 2: Secuencia metodológica**



Adaptado de Yin (2014).

## **CAPÍTULO 4: CONTEXTO DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS ESTUDIADAS**

En este capítulo, se presenta las MYPES, su importancia en el contexto peruano, seguido de la evolución de la gastronomía peruana y cómo se han creado oportunidades de negocio en este sector. Luego de ello, se describe el contexto y las características de los restaurantes en Lima, enfocando en el sector de *fast food*. Por último, se expondrá cómo ha sido la evolución de los casos de estudio desde su creación, los principales retos que ha afrontado, los desafíos que posee actualmente y cómo está estructurada su organización.

### **1. Micros y Pequeñas Empresas en el Perú**

#### **1.1. Definición y delimitación de MYPES**

El Texto Único Ordenado (TUO) de la Ley de Promoción de la Competitividad, Formalización y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa y del Acceso al Empleo Decente, Ley MYPE define a la Micro y Pequeña empresa de la siguiente manera:

La Micro y Pequeña Empresa es la unidad económica constituida por una persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial contemplada en la legislación vigente, que tiene como objeto desarrollar actividades de extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios (Ley N°28015, 2003).

La Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa decide modificar la categorización de las MYPES al considerar únicamente el volumen de ventas anuales de las empresas.

- "Microempresa: ventas anuales hasta el monto máximo de 150 Unidades Impositivas Tributarias (UIT).
- Pequeña empresa: ventas anuales superiores a 150 UIT y hasta el monto máximo de 1700 Unidades Impositivas Tributarias (UIT)" (Ley N°30056, 2013).

#### **1.2 MYPES en la Estructura Empresarial**

En el Perú operan aproximadamente unas 9.7 millones de empresas, de las cuales el 75% son informales; es decir, no se encuentran registradas formalmente ni pagan impuestos (IEDEP, 2019). En el 2018, el Directorio Central de Empresas y Establecimientos elaborado por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) registró tan solo 2'393'033 empresas formales. El 94.9% se encuentra compuesto por microempresas mientras que el 4.2% son clasificadas como

pequeñas empresas. En otras palabras, un 99.1% de las empresas registradas formalmente en el Perú tienen origen MYPE. Esta composición en la estructura empresarial demuestra que son un sector económico importante en el Perú.

Debido a la naturaleza por la cual surgen los emprendimientos en el Perú de poder autogenerarse empleo y acceder a una fuente de ingresos, las MYPES tienen la tendencia a aumentar en número cada año y a ocupar un mayor porcentaje respecto al total de las empresas. En los últimos cinco años, las micro, pequeñas y medianas empresas han ocupado aproximadamente el 99% del total de empresas formales en el Perú y poseen una tasa de crecimiento anual promedio de 6.2% (INEI, 2019b).

Por último, ya que la presente tesis posee interés en el sector gastronómico y el sector de restaurantes, es de relevancia exponer algunos datos sobre el servicio de comidas y bebidas. Del total de empresas formales en el Perú, un 8.0% se dedicó a actividades de servicio de comida y bebidas. Del conjunto de microempresas registradas en el Perú, un 8.3% se dedicó a actividades de servicio de comida y bebidas. En las pequeñas empresas formales en el país, un 3% se dedica a actividades de servicio de comida y bebida. En último lugar, las actividades de servicio y comida representan solamente el 1.3% del total de mediana y gran empresa. Ello indica que el servicio de comida y bebidas se concentra en las micro y pequeñas empresas (INEI, 2019b).

Debido a su importancia por la gran concentración que ocupa en la estructura empresarial del Perú, a continuación, se presenta la relevancia que tienen las MYPES para el país y los principales desafíos que deben afrontar.

### **1.3. Importancia y retos de las MYPES**

Las MYPES representan un grupo económico importante para el país, debido a su influencia en la dinamización de la economía, la generación de nuevos puestos de trabajo y la lucha contra la pobreza. Según el Ministerio de Producción, las micro y pequeñas empresas aportan al 24% del PBI nacional a través de todo el movimiento económico que generan a lo largo de su cadena de suministro (PRODUCE, 2017). Asimismo, durante el 2018, las ventas totales de las MYPES fueron de S/ 140,061 MM y representaron el 19% del PBI nacional en el Perú.

A pesar de las grandes contribuciones al país, existe margen de mejora en cuanto a la gestión de estas unidades económicas en aspectos tales como la informalidad y la alta tasa de mortalidad de estos emprendimientos.

La informalidad de las MYPES es alta en el contexto peruano. En el 2014, aproximadamente el 60% de las micro y pequeñas empresas se encontraban en el sector informal (PRODUCE 2014, citado en Gestión, 2019). No obstante, para el año 2019 esta cifra se redujo a

50%. Al respecto, ComexPerú (2019) señala que la informalidad en las MYPES se elevó del 2017 al 2018 de 81% a 83.5%. Estas cifras sugieren que la tasa de informalidad en el Perú aún es elevada y que la formalización debe ser impulsada por parte de PRODUCE a fin de impulsar el desarrollo y crecimiento de las MYPES y de la economía del país.

Otro aspecto para tomar en cuenta es el poco tiempo de vida que tienen muchos de estos emprendimientos. El 90% de las empresas que se crean en el país que cuentan con menos de 50 trabajadores no superan los 10 meses de vida (ComexPerú, 2019). Por otra parte, el 50% del total de MYPES no logra traspasar la barrera de 3 años de vida (Kolau, 2018, citado en Ruíz, 2018). Este fenómeno puede tener como causa al origen de su nacimiento, puesto que muchas de ellas surgen improvisadamente y no cuentan con un plan estratégico a largo plazo.

Después de la revisión de este sub-capítulo, podemos concluir que las MYPES representan una cantidad mayúscula del total de empresas en el Perú y que son importantes para el crecimiento económico del país. Asimismo, como grupo sectorial, aún poseen diversos retos que superar. Finalmente, como se mencionó, el sector de comidas y bebidas está concentrado en las MYPES, por lo que existe una fuerte conexión entre micro y pequeñas empresas y el sector gastronómico. A continuación, se presenta a mayor detalle del sector gastronómico, la evolución y repercusión que ha tenido en el país los últimos años.

## **2. Sector gastronómico en el Perú**

Perú es un país admirado por su cultura, paisajes, patrimonio cultural y, de manera ascendente durante los últimos años, también por su gastronomía. Se define gastronomía como “el estudio de la relación del ser humano con su alimentación y su entorno físico y social” (Rosselló, 2012, p. 183).

La gastronomía peruana se ha convertido en un movimiento de importancia sorprendente, no solo por la rapidez de su crecimiento, sino también porque se origina en una actividad considerada antes como modesta y secundaria por la sociedad. Su importancia sorprende incluso más porque, como lo empezamos a ver en investigaciones hace ya algunos años, se ha convertido en uno de los pilares de la recuperación de la autoestima nacional, tan venida a menos con los periodos de crisis económica y social que caracterizaron a las últimas décadas del Perú del siglo pasado (Arellano, 2011, p. 38).

Perú cuenta con diferentes estilos de cocina gracias a la gran diversidad de culturas que existen. Esta gastronomía ha ido evolucionando en el tiempo y ha logrado posicionarse entre las mejores del mundo (Alvites & Prado, 2012). Hace 20 años este escenario era inimaginable, si bien el peruano reconocía su comida como un manjar, no gozaba del mismo reconocimiento en

otros países. Es así como el sector gastronómico peruano logró trascender en la década del 2010, tanto en el interior del país como en el exterior. Gracias al alcance que ha tenido la gastronomía, surgen nuevas oportunidades de negocio y empleo, así como la revalorización del trabajo de los campesinos, prestando el mayor cuidado en preservar la calidad de sus cultivos.

Gracias al sentimiento de identidad y preservación de la esencia de sus raíces, la cocina peruana está considerada entre las diez mejores cocinas del mundo. Se ve reflejado en su participación en los *World Travel Awards*, por ocho años consecutivos, como el mejor destino gastronómico mundial (El Peruano, 2019b).

Sin embargo, este boom gastronómico nacional no hubiera sido posible sin el esfuerzo, dedicación y trabajo en conjunto de diversos actores como Gastón Acurio, la Sociedad Peruana de Gastronomía (APEGA) y la feria gastronómica Mistura (El Peruano, 2017). Por ello, en el año 2015 se creó oficialmente una mesa ejecutiva compuesta por entidades privadas y públicas con el propósito de lograr que el sector gastronómico sea un motor de crecimiento en la economía peruana.

El gran apego gastronómico tiene una respuesta positiva y se intensifica con el consumo de alimentos fuera del hogar. Es así como el gasto en alimentos fuera del hogar va en aumento hasta volverse en una costumbre de encuentro familiar. “En el año 2014, la población de Lima Metropolitana (incluye a la Provincia Constitucional del Callao) es la que destina mayor proporción al gasto de alimentos fuera del hogar. El 35,8% del gasto de alimentos se realizó fuera del hogar que, comparado con el nivel de gasto, de hace diez años atrás (2005) fue 22,4% y aumentó en 13,4 puntos porcentuales” (INEI, 2015).

Por otro lado, 5'500,000 de personas dependen del sector gastronómico para su actividad económica pues participa el sector de agricultura, transporte, ganadería, pesquería hasta la industria de productos alimenticios, manufacturera y el sector servicios (El Peruano, 2016). De esta forma, el sector gastronómico se vuelve fundamental en la economía, pues es una gran cadena de valor que involucra actividades de sectores primario (61% de los puestos de trabajo), del sector industrial (5%), del sector de comercio (10%) y del sector de restauración (24%) (El Peruano, 2017).

En conclusión, gracias a una interconexión con la cultura peruana y al trabajo conjunto de diversas instituciones, la gastronomía peruana ha presentado una evolución en los últimos años, lo cual ha generado diversas oportunidades para la generación de emprendimientos y desarrollo económico del país. Una de las industrias involucradas con dicho crecimiento es el sector de restaurantes. A continuación, se describe a este sector su evolución en los últimos tiempos.



### 3. Restaurantes en Lima Metropolitana

El INEI define a un restaurante como un “establecimiento que expende comidas y bebidas al público en el mismo local; en atención a la calidad de sus instalaciones, equipamientos y servicios que proporcionan, tienen una categorización genérica (primera, segunda y tercera), y específica (5, 4, 3, 2, 1 Tenedores)” (2017, p. 535). Como se mencionó en el apartado anterior, el boom gastronómico hace posible el crecimiento del sector de restaurantes.

En el año 2001 existían 40,000 restaurantes, durante el año 2009 se incrementó a 66,000 y en el año 2011 existían 75,000 restaurantes en todo el país. Durante el 2012 la actividad de los restaurantes del país creció en un 9.5%, solo el 1.5% del total de restaurantes está dentro de la categoría de 1 a 5 tenedores, y durante el 2009 los restaurantes se incrementaron en un 19% (Arellano Marketing, 2009, citado en Sánchez, Erazo, Casariego & Encinas, 2015, p.47).

La actividad de restaurantes y hoteles registró un crecimiento de 8,8% respecto al 2011 al PBI. Se puede observar que el crecimiento fue impulsado por la actividad de restaurantes, principalmente, el rubro de pollerías, comidas rápidas y cevicherías (MINTRA, 2014, p.7). En adición, se encuentra que la concurrencia de comensales a estos restaurantes es cada vez más frecuente y se ve potenciada por motivos recreativos y de socialización. Con un 3,28% de crecimiento del sector en diciembre del año 2018 indicado por INEI, se afirma la preferencia promovida por una mayor demanda con motivo de cenas, buffet y celebraciones por días festivos (El Peruano, 2019a).

Actualmente en el Perú, según el Subcomité de Gastronomía de la Cámara de Comercio de Lima, operan 220,000 establecimientos que expenden alimentos y bebidas, esta cantidad exorbitante podría justificarse en uno de los problemas que se aprecian, por ejemplo, en Lima Metropolitana, en la cual se otorgan aproximadamente 10 licencias diarias para la apertura de restaurantes. Esta circulación tan fluida del sector de restaurantes se sustentaría en el boom de la gastronomía peruana. Sin embargo, este sobre poblamiento de locales expendedores de alimentos y bebidas trae consigo, la mortalidad prematura de muchos de estos. Aproximadamente solo el 30% de restaurantes sobrevive al primer año de funcionamiento teniendo como principal limitante la baja calidad de servicio (Valderrama, Garibay & Callata, 2015, p.19).

El incremento en porcentaje del sector restaurantes se justifica por la apertura de nuevas sucursales de negocios que buscan incursionar en este rubro, así como la expansión de restaurantes ya existentes. Otras actividades que han mostrado tener una buena respuesta son la ampliación del horario de atención y el servicio de delivery (INEI, 2019a), así como instaurar

nuevos platos y las promociones por redes sociales. “El grupo de restaurantes registró un aumento de 3,17%, impulsado por los establecimientos de comidas rápidas, restaurantes, chifas, carnes y parrillas, restaurantes turísticos y comida criolla; así como los negocios de sandwicherías, comida italiana, café restaurantes y comida japonesa” (INEI, 2019a, p.12).

Finalmente, a pesar de los grandes logros que la gastronomía peruana ha alcanzado, ello aún no se ve reflejado en el nivel educativo de los trabajadores del sector. Pues “se halló que la mayoría de personal que labora en el rubro de restaurantes solo alcanza en nivel de educación secundaria” (Fairlie, Bonifaz, Correa, Tavera & Varcárcel, 2012, p. 20). Los restaurantes dirigidos por empresas familiares no cuentan con estudios especializados en el rubro gastronómico por lo que aprenden en el transcurso y por medio de la experiencia. Por ello, existe la posibilidad que no tomen las mejores decisiones pues no cuentan con una estrategia sólida, esto es debido a la falta de herramientas y conocimientos para realizar estudios de mercados, entre otros factores.

A continuación, se presenta a uno de los subsectores más populares del sector restaurante: el sector *fast food*, en el cual operan los sujetos de estudio de la presente investigación.

### **3.1. Oferta Fast Food**

El sector de comida rápida llegó a Lima en la década de 1980 y hoy en día es considerado como uno de los sectores de restaurantes preferidos por los consumidores, pues ha tenido un crecimiento exponencial. Este sector es considerado como una de las principales categorías dentro del rubro de restaurantes, junto con los restaurantes de alta cocina, los restaurantes de tendencia y los restaurantes *food truck* (Semana Económica, 2015).

Durante el año 2018 el sector de comida rápida movió alrededor de US \$2,242 millones en el Perú (Euromonitor, citado en Perú Retail, 2019). Esto se debe a que este tipo de comida es el preferido por los consumidores a nivel nacional, sin distinción de clase social. En consecuencia, “el próximo año este mercado crecería 10% respecto al 2019, llegando a mover alrededor de US \$2,500 millones” (Front Consulting, citado en Trigoso, 2019).

Cabe destacar que los consumidores peruanos utilizan un ticket de compra promedio de S/ 25 en comida rápida. Este monto se ha mantenido constante en los últimos años, sin embargo, la frecuencia de compra ha aumentado con respecto a los años anteriores pues hace un par de años compraban una vez al mes comida rápida y en la actualidad la frecuencia de compra es de una vez por semana (Luis Kiser, 2019, citado en Trigoso, 2019). Todo ello se debe a la creciente oferta de comida rápida por medio de diversos aplicativos de delivery y las ofertas que ofrecen.

Como síntesis, el sector de restaurantes de comida rápida en Lima Metropolitana se encuentra bien posicionado y es el preferido por muchos consumidores limeños. Esto abre una

amplia gama de oportunidades para que pequeños empresarios puedan incursionar en este rubro, pues a pesar de que ya existan cadenas establecidas y reconocidas en el sector, los consumidores siguen apostando por nuevas opciones que se encuentren cerca a sus domicilios y con mejores precios.

## **3.2. Fuerzas de Porter del sector**

### ***3.2.1. Poder de negociación de los clientes***

Los clientes tienen un alto poder de negociación debido a que existen muchas ofertas de restaurantes y presentan una estructura similar. Esto se refleja en que el precio del menú y el ambiente ofrecido suele ser similar en los pequeños restaurantes de *fast food*.

Asimismo, el perfil del consumidor peruano ha cambiado durante los últimos años, pues se encuentra más informado al tener acceso a una gran cantidad de información por internet; es más exigente, busca productos con calidad a un precio razonable y un mejor servicio, contando la rapidez y la atención del restaurante; tiene un mayor poder de influencia, esto se debe a una mayor capacidad para poder comunicar su opinión a través de internet e influir en los demás; finalmente, se encuentran más protegidos, existen leyes que se encargan de velar por el consumidor peruano, así las empresas se esfuerzan por darle una mejor atención a sus clientes (Arbayza, Cánepa, Cortez & Lévano, 2014).

Además, existe una tendencia en consumir alimentos fuera del hogar. De esta forma, una gran cantidad de personas que buscan ofertas de restaurantes y quienes cuentan con una gran cantidad de opciones, por lo tanto, el poder de negociación de los clientes es alto.

### ***3.2.2. Amenaza de los nuevos entrantes***

La amenaza es alta puesto que las barreras de entrada son bajas. Por un lado, no se requiere de mucha inversión para iniciar un negocio dentro del rubro de *fast food*. La tecnología empleada es mínima, pues solo necesitan equipar la cocina con los implementos necesarios y, a parte del tipo de comida ofrecida, no suele existir una gran diferencia en cuanto a la innovación de los restaurantes. Los productos ofrecidos son los mismos que en la competencia por lo que los modelos son fáciles de imitar. No obstante, para lograr valor competitivo, es importante considerar situarse en lugares estratégicos, es decir, más visibles para el cliente.

En cuanto a los permisos que se requieren para formalizar el negocio, los restaurantes necesitarán contar con una licencia de funcionamiento según donde se ubique el negocio, registro en SUNAT, requisitos de seguridad como los certificados de sanidad y la inspección de defensa

civil (El Comercio, 2010). Sin embargo, estos permisos e inspecciones solo retrasan la entrada de nuevos competidores, más no son una barrera de entrada alta.

### **3.2.3. Poder de negociación de los proveedores**

El poder de los proveedores es bajo puesto que, los insumos que se necesitan para la elaboración de los productos ofrecidos por los *fast food* presentan precios cómodos y el rango de los precios brindados no varía mucho entre distintos proveedores.

Los insumos se pueden encontrar en diversos lugares, es decir son accesibles y no son insumos que solo los ofrezcan un grupo selecto de proveedores. Los pequeños restaurantes de este sector prefieren acceder a los mercados mayoristas o mercados locales, a diferencia de las grandes cadenas, quienes importan productos como papas precocidas para elaborar sus productos (Obregón, 2020, citado en Agro Noticias, 2020). Los pequeños restaurantes de *fast food* escogen sus insumos dependiendo de la cercanía al negocio, esto quiere decir que, no se basan en la calidad o buena relación con los proveedores, sino en las facilidades de acceso. Asimismo, cuentan con varios proveedores sustitutos por si el principal no cumple con las expectativas.

### **3.2.4. Amenaza de productos sustitutos**

Debido al gran boom gastronómico en el Perú, hay muchas opciones de nuevos restaurantes con propuestas diferentes, las cuales presentan nuevas fusiones de comidas, nuevas propuestas de la comida vegetariana y/o vegana, entre otros. De estas nuevas opciones, la oferta que está tomando mayor importancia es el consumo de comida saludable. Es así como este sector saludable ha logrado evolucionar y tener una mayor presencia en el mercado, pues cada vez se abre una mayor cantidad de locales (Carbajal, 2017, citado en Gestión, 2017).

Asimismo, existen varios supermercados, como Metro o Plaza Vea, que cuentan con un servicio de comida al paso que sirve como sustituto a los conceptos de restaurantes, por lo que la amenaza de productos y servicios alternos es alta. Otro sustituto son los *food truck*, que ofrecen una oferta gastronómica desde pequeños camiones. Esta tendencia ha tomado mayor relevancia en los últimos años en Perú y popularidad entre los consumidores (Portugal, 2017).

Finalmente, otro fuerte sustituto se ve en la nueva tendencia de *grab and go*. Este nuevo formato son negocios que venden comida para llevar, sin consumo en el local. Estos formatos presentan una zona acondicionada donde los clientes esperan por sus pedidos y estos son entregados en empaques prácticos para facilitar su consumo en cualquier lugar (Campus Romero, 2019).

### **3.2.5. Rivalidad entre empresas**

La competencia entre restaurantes de *fast food* es bastante fuerte. Las empresas de este rubro se deben mantener siempre atentos a los cambios que realice o nuevas estrategias que adopte la competencia.

Los restaurantes que tienen más tiempo operando cuentan con mayor conocimiento de horarios con mayor demanda, optimización de precios, periodicidad con las que se realiza las compras, atención al cliente, entre otros. Esto genera una ventaja frente a los pequeños restaurantes de *fast food* que recién ingresan a operar. Estos pequeños restaurantes aprenden con la experiencia en el mercado. Sin embargo, también cuentan con una gran competencia pues, deben enfrentarse no solo a los pequeños restaurantes, sino también a cadenas que van llegando a su zona comercial. Esta competencia suele generar una guerra de precios entre los restaurantes que ofrecen la misma oferta y constantes promociones para no perder clientela, sobre todo con la llegada de los servicios de delivery (Noé, 2019).

En conclusión, el sector de restaurantes ha presentado un crecimiento en los últimos años, lo cual ha permitido la apertura de una gran variedad de negocios e incluso la entrada de nuevos tipos de restaurantes. En dicho contexto, la industria *fast food*, no ha sido ajena al crecimiento del sector gastronómico y de restaurantes, por lo que también ha evolucionado y ha traído cambios en el comportamiento de los consumidores. Por último, después de mencionar a las MYPES y los sectores involucrados, se comparte información relevante de los sujetos de estudio, a continuación.

## **4. Casos de Estudio**

### **4.1. Pizza Party**

Pizza Party es un restaurante que inició sus operaciones en el año 2016 teniendo a Mario César Merino Torres como fundador. Se encuentra ubicado en la Av. Mariano Cornejo 1902, Urb La Luz. Cercado de Lima. El principal giro o rubro del negocio es la venta de comida al paso y pizzería.

Previamente, Mario tenía un negocio llamado Perú Papa que se encargaba de proveer insumos a restaurantes. Como el dinero ganado no era suficiente para mantener a su familia, nació Pizza Party. Gracias a que Mario contaba con experiencia en la elaboración de pizzas caseras, puso el negocio en marcha junto a su madre y la madre de su hijo, Yuki.

En junio del año 2016, empezaron a vender bajo la modalidad de barra libre de pizzas por el monto de S/ 20. Sin embargo, el precio de la barra libre dejaba poco margen de contribución.

No tardaron en hacerse conocidos en la zona y la popularidad del negocio se incrementó, la concurrencia de comensales fue mayor, ya que no sólo acudían conocidos o amigos de los trabajadores.

Es así como a finales del año 2017 optaron por no continuar con su negocio de Perú Papa y se involucraron más en Pizza Party. Decidieron mejorar el ambiente del local comprando nuevas mesas, sillas y utensilios de cocina. También, crearon una red de proveedores lo que les permitió abaratar costos. En esta nueva etapa, estaban dispuestos a realizar cambios para mejorar la rentabilidad, por este motivo, empezaron a vender todos los días y no solo por reservas como en un inicio, lo cual fomentó la adición de una carta.

Luego del cambio en la forma de realizar las ventas, el negocio requería una mayor organización con reglas establecidas. Por ello, registraban su información contable dentro de una carpeta compartida. Es así como durante el año 2019 crecieron de forma más sostenible y obtuvieron mayores ingresos.

#### ***4.1.1. Análisis Interno AMOFHIT***

Para tener una visión a mayor detalle de la situación actual de Pizza Party, se procedió a realizar un análisis interno con la herramienta AMOFHIT, el cual se presentará a continuación.

##### ***a. Administración y Gerencia (A)***

Respecto al factor administrativo, Mario Merino, el dueño, es quien toma las decisiones administrativas. No obstante, antes de tomar la decisión final consulta con sus socios y su familia, para que todos estén de acuerdo y no se generen conflictos. Por otro lado, Mario no cuenta con estudios en administración, pero sí ha recibido capacitaciones en temas administrativos y en manejo de redes sociales. Referente a las habilidades de gestión, Mario cuenta con habilidades de planificación a largo plazo, análisis y presenta capacidad para trabajar en equipo.

Además, observan el comportamiento de la competencia antes de tomar una decisión, para estar pendiente de las nuevas tendencias del mercado. Por ejemplo, cuando deben tomar decisiones respecto a incrementar precios o de cómo realizar el delivery, verifican cómo lo está implementando la competencia. Asimismo, sus clientes les informan de ciertas medidas que otras empresas están implementando.

Respecto a su organización presentan un organigrama funcional (ver Anexo G) encabezado por el gerente general, Mario Merino Torres. En la segunda línea, se encuentra la gestora comercial, el administrador y el encargado de la producción y atención. En la tercera línea, se encuentra la diseñadora, el encargado de salón y el jefe de cocina. Por un lado, en la rama de la gestora comercial, se encuentra el diseñador. Por otro lado, en la rama del encargado de

producción y atención, se encuentran el encargado de salón y el jefe de cocina. Finalmente, en la cuarta línea, se encuentra el ayudante de cocina y el encargado de bebidas, ambos en la rama del jefe de cocina.

*b. Marketing y ventas (M)*

En un inicio Pizza Party ofrecía una pizza personalizada como producto estrella; sin embargo, esta opción no les resultaba muy rentable. Por ello, decidieron ofrecer una barra libre de pizzas, la cual tiene como precio S/ 21 sin bebidas, mientras que tiene como precio S/26 con bebidas. Esta oferta resulta innovadora en la zona donde se encuentra ubicado el restaurante. El producto ofrecido cuenta con insumos de calidad y no utilizan insumos económicos, pues utilizan productos premium de marca Braedt como el cabanossi, pepperoni y frankfurt.

En enero del año 2017 empezaron a hacer uso de las redes sociales y crearon una página en facebook para incrementar sus ventas y llegar a más personas. Sin embargo, el uso de esta página no es constante. Dentro de esta plataforma se promocionaban los eventos de barra libre por realizar. Estos eventos los realizaban, en un inicio, dos o hasta tres veces por mes durante los fines de semana. Con el pasar de los meses los eventos se incrementaron por exigencia de los consumidores.

Pizza Party tiene una estrategia de nicho en precios bajos, pues buscan brindar productos de calidad a cómodos precios. De esta forma, tienen una estrategia a mediano y largo plazo, para lograr posicionarse en el mercado. Con estos precios esperan que los clientes estén satisfechos y generen una comunicación de boca en boca, recomendando el restaurante a otras personas, para así poder generar un valor de marca. El propósito de lograr el posicionamiento en el mercado es poder incrementar los precios en el futuro teniendo a la marca como un valor agregado.

Por otro lado, tiene segmentado de forma sencilla su clientela, pues reconocen que su *target* son personas jóvenes, estudiantes o trabajadores, que pertenecen a un grupo de amigos, los cuales gustan de salir a comer en grupos. Además, cuenta con una gran aceptación por parte de sus consumidores. Esto se confirma realizando pequeñas encuestas a sus clientes con el fin de obtener una retroalimentación y suelen obtener respuestas positivas. La mayor parte de sus consumidores son sus clientes desde que empezaron el negocio, por ende, si existe una lealtad por parte de ellos con la marca. Con el pasar de los años su clientela aumenta constantemente.

*c. Operaciones y Logística (O)*

Cuentan con 6 proveedores entre los que están el proveedor de quesos, el proveedor de embutidos, el proveedor de chorizos de finas hierbas, el proveedor de embutidos braedt, el proveedor de cajas de pizzas y el proveedor de paprika y orégano. Los demás insumos los

compran en mercados mayoristas. No cuentan con un control del inventario como tal, pero sí cuentan con un control de las cantidades que necesitarán para comprar los ingredientes o preparar las pizzas por semana.

El local físico cuenta con un área aproximada de 120m<sup>2</sup>. La distribución de los espacios en el local se divide en dos zonas, el área de cocina y el área de atención, el cual es un salón grande. El área de cocina cuenta con una máquina amasadora, un horno a gas, la cocina y diversos electrodomésticos que son necesarios para la elaboración de los productos.

Los procesos que tiene Pizza Party se dividen en 3 macroprocesos. El primero se realiza antes de atender a los clientes y de abrir el local. En este proceso se encuentra la preparación de la masa pre horneada, la preparación de las salsas guardadas en el congelador, la ralladura de los quesos al inicio del día, la preparación de la piña caramelizada, la preparación de la salsa barbacoa, la miel de frutas y el picado de los ingredientes para dejarlos en recipientes separados. El segundo proceso se realiza al momento de atender a los clientes. En este proceso se hacen las bases de la pizza, se deja armada la pizza, se realiza el horneado y se sirve o empaqueta la pizza. El tercer proceso es la entrega final del producto, en caso sea para el salón, se deposita las pizzas en las mesas indicadas, y en caso sea para delivery se procede a empacar el producto y a entregarlo al cliente final.

#### *d. Finanzas (F)*

Pizza Party cuenta con un encargado que realiza las decisiones financieras, el cual es Mario, el dueño del negocio. No obstante, Mario siempre consulta con sus socios y su familia antes de tomar una decisión final.

Este emprendimiento aún no ha tenido acceso al sistema crediticio bancario. El tipo de financiamiento con el que cuenta es el ofrecido por un socio inversionista, quien invirtió un monto al negocio a cambio de un porcentaje de los dividendos. Este financiamiento lo tienen como una caja chica para disponer del dinero en el momento que lo necesiten. En cuanto a sus ganancias del año 2019, cuentan con una utilidad neta de 17% de las ventas (ver Anexo H).

#### *e. Recursos Humanos (H)*

Existe un buen clima laboral entre los colaboradores. Esto se debe a que la mayoría de ellos tienen un aproximado de 25-30 años. Además, existe un gran lazo de confianza entre los trabajadores. La comunicación entre ellos es informal.

Por otro lado, la motivación que presenta el dueño y su familia es intrínseca y extrínseca. Es intrínseca porque se sienten identificados con el negocio y es extrínseca porque también toman en cuenta el aspecto económico, pues esperan ver grandes frutos del negocio en un futuro. En



cuanto a los trabajadores no familiares, presentan una motivación extrínseca. En adición, el sueldo que reciben los trabajadores que labora dentro del local es un sueldo fijo, mientras que el sueldo de los encargados del delivery es un sueldo variable.

*f. Sistemas de Información y Comunicaciones (I)*

Se ha reconocido que no cuentan con un software administrativo y que utilizan el programa de Excel para registrar los pedidos y realizar otras gestiones.

*g. Tecnología (T)*

Al ser un pequeño emprendimiento, Pizza Party no cuenta con un área dedicada a I+D.

## **4.2. Jurassic Pan**

La historia del restaurante se remonta a finales del 2014 e inicios del 2015 cuando Carlos Daniel Castañeda Ríos fue animado por sus padres a realizar un emprendimiento con el soporte económico de ellos. Por esta razón, Carlos, con el apoyo de su enamorada de aquel entonces, tuvo la idea de crear un restaurante de comida rápida de nombre Jurassic Pan que se asentará con la temática jurásica.

Es así como el 15 de enero del 2015 se inauguró el restaurante en un local alquilado en Jr. Bernardo O'higgins 429, Pueblo Libre con una oferta compuesta principalmente por salchipapas, sandwiches de distintas carnes y refrescos. La expectativa de la apertura de local, sumado a la ubicación cercana al Parque San Martín, suscitó que el primer día y el primer mes de existencia del local fueran los de mayores ventas hasta la actualidad. Sin embargo, la alta cantidad de restaurantes con ofertas similares repercutió en las ventas de Jurassic Pan en los siguientes meses de operación. A pesar de la fuerte competencia, el restaurante fue capaz de generar rentabilidad a través de sus ventas en sus 2 años de operación en dicho local.

A finales del 2017, el restaurante se traslada al jr. Jaime Ardiles 263, Pueblo Libre. El cambio de ubicación fue motivado por constantes aumentos en el alquiler del anterior local. A diferencia de la anterior, la nueva localización se encuentra en una zona de difícil acceso y con menor tránsito de personas, por lo que, en sus primeros meses en el nuevo local, la administración de Jurassic Pan luchaba por cubrir sus costos de operación. Con la finalidad de afrontar dicha crisis, la familia tuvo la idea de incluir la venta de menús en la tarde a su oferta de servicios para aprovechar las instalaciones en ese horario. Esta estrategia tuvo éxito y permitió a la empresa tener flujos de caja positivos y generar rentabilidad. A pesar de ello, no logró obtener las ventas que tenía en el local anterior. Por otra parte, algunos otros retos que enfrenta la familia en el nuevo restaurante son la estacionalidad de sus ventas, puesto que en invierno suelen reducir debido al

menor tránsito de persona, la inseguridad de la zona, ya que es una zona no tan iluminada e incluso han sido víctimas de robo en una ocasión y la rotación de su personal de administración.

Desde su incursión en el nuevo local hasta la actualidad (2020), la administración de Jurassic Pan ha planteado diversas estrategias y planes de acción para recuperar los ingresos que tenían en el anterior local. De esta forma, se ha logrado incrementar las ventas y obtener ingresos en aproximadamente el 80% de lo que se vendía en el antiguo local.

#### **4.2.1. Análisis Interno AMOFHIT**

Con el objetivo de tener una mejor idea de la situación actual de Jurassic Pan, se procedió a realizar un análisis interno con la herramienta AMOFHIT, el cual se presentará a continuación.

##### *a. Administración y Gerencia*

El área de administración está conformada por Carlos Castañeda, administrador principal y su madre Manuela Ríos, co-administradora del restaurante. Las decisiones administrativas de las áreas funcionales las toma Carlos Castañeda, mientras que las decisiones de inversión y finanzas son tomadas en conjunto por él y por su madre.

Jurassic Pan no ha desarrollado lineamientos estratégicos al ser un pequeño negocio. A pesar de ello, el administrador trata de inculcar a sus colaboradores el brindar una buena atención al cliente y la buena presentación de sus productos, por lo que se podría considerar a la calidad y a la buena atención como valores organizacionales del restaurante. De otro lado, no se ha desarrollado una estructura organizacional, debido a que no lo consideran necesario al tener pocos trabajadores. Sin embargo, se ha elaborado una estructura organizacional en base a información brindada por el administrador para propósitos de esta tesis (ver Anexo G).

Respecto a los estudios del administrador, Carlos Castañeda, este no ha cursado una carrera de administración. No obstante, al encontrarse estudiando comunicación, ha podido aprender herramientas ligadas a marketing y emprender iniciativas relacionadas a esta área para beneficio de su restaurante. Las habilidades de administración que resaltan del administrador son responsabilidad, buena comunicación, iniciativa y liderazgo.

##### *b. Marketing y ventas*

Jurassic Pan no tiene establecida un área de marketing de manera formal; sin embargo, su administrador se encuentra siempre atento a realizar iniciativas en esta área debido a su formación académica. La principal estrategia de marketing es la penetración de mercado mediante precios bajos. Lo que se complementa con promociones orientadas a alentar a que el consumidor acuda al restaurante en grupo, pues encontrarán precios más atractivos.

El tipo de público que acude al restaurante suelen ser familias y grupos de amigos jóvenes. Por otro lado, el restaurante tiene algunos clientes que asisten al local o piden delivery frecuentemente por lo que se puede afirmar que existen clientes fidelizados que están satisfechos con la oferta del restaurante. Sin embargo, se ha identificado un grupo de clientes que no terminan satisfechos con el servicio por la demora en la entrega del producto.

En cuanto al alcance de los clientes, Jurassic Pan trata de hacerse más conocido mediante el boca a boca de los clientes, sobre todo en el rubro de menús y pollería, ya que se encuentra localizado en un barrio en el que hay muchas casas y pocos negocios. Además, trata de llegar a nuevos clientes mediante la modalidad de delivery. El alcance de clientes ha incrementado desde que se ha incorporado la plataforma de delivery a través de Rappi y Uber Eats.

Por último, la marca se encuentra posicionada como un producto barato, de buena calidad y con una buena atención por parte del restaurante. Asimismo, en redes sociales se caracteriza por ser divertida y explotar su temática jurásica.

#### *c. Operaciones y Logística (O)*

En cuanto al área de operaciones de la organización, nuevamente no se cuenta con un área formal, sino que la mayoría de las tareas operativas e iniciativas son realizadas por su administrador y a veces por algún colaborador. No obstante, se ha identificado que no se ha trabajado profundamente en el desarrollo de las iniciativas en esta área. Por ejemplo, no poseen un adecuado control de inventarios, pues no realizan controles periódicos de sus insumos y se limitan a comprarlos cuando se encuentra próximo a desabastecer. Asimismo, tiene muy pocos procesos estandarizados en la preparación de sus pedidos, lo cual reduce su eficiencia.

La distribución del local de Jurassic Pan está conformada por un área total de 63.14 metros cuadrados a una planta, la cual está dividida en 3 secciones. La primera zona comprende el ingreso al local, las mesas y la barra para la atención de los comensales. Consiste en 5 mesas y una barra, con sus respectivas sillas. El área abarcada por esta zona tiene las siguientes dimensiones: 4.1m de ancho y 7.8 m de largo. La segunda zona del restaurante comprende un área total de 4,1 metros de ancho y 4,4 metros de largo. En ella, se encuentra la plancha, refrigeradora de bebidas y refrigerador que funge como almacén. Además, en un ambiente separado se encuentra los servicios higiénicos unisex con las siguientes dimensiones: 1,1 metros de ancho y 1,3 metros de largo.

Por último, se encuentra la zona de cocina y su respectivo acceso de dimensiones 4,1 metros de ancho por 4,2 metros de largo. Este comprende una cocina donde se encuentran refrigeradores, un horno, estantes y un lavavajillas. En esta zona se realiza el proceso de precocina, y lavado de los utensilios usados en las actividades.

#### *d. Finanzas (F)*

El manejo de las finanzas de Jurassic Pan es realizado conjuntamente por el administrador Carlos Castañeda y su madre Manuela Ríos, debido a que ella posee conocimientos sólidos en administración y tiene experiencia previa en otros negocios. Respecto al financiamiento para realizar inversiones, Jurassic Pan usualmente no accede a financiamiento externo, puesto que cuenta con capital propio para desarrollar las inversiones. Además de Jurassic Pan, la familia cuenta con un negocio de spa perteneciente al rubro de cuidado personal, que le permite generar flujo de caja para obtener este financiamiento. En cuanto a sus ganancias del año 2019, cuentan con una utilidad neta de 70% de las ventas (ver Anexo G).

#### *e. Recursos Humanos (H)*

Jurassic Pan no cuenta con un área de recursos humanos, carece de planes de desarrollo para sus colaboradores y posee pocos planes de acción para mejorar la satisfacción de sus trabajadores. A pesar de ello, existe un buen clima laboral puesto que el administrador brinda un trato amable a sus trabajadores y les brinda flexibilidad y tolerancia en el cumplimiento de horas.

Por otra parte, se ha identificado que la motivación de los colaboradores de Jurassic Pan para trabajar en el restaurante es extrínseca; es decir, el beneficio económico percibido es la principal razón por la que continúan trabajando en el restaurante. Respecto a esta contribución económica, los trabajadores cuentan con un sueldo fijo.

#### *f. Sistemas de Información y Comunicaciones (I)*

Jurassic Pan no cuenta con un software que facilite el registro de sus ventas y pedidos, puesto que registra los pedidos y ventas manualmente en un cuaderno.

#### *g. Tecnología (T)*

Por el tamaño y sector en que se encuentra el restaurante, esta no ha desarrollado un área de I+D ni tampoco ha mapeado planes de acción para mejorar en el aspecto tecnológico.

### **5. Resumen del capítulo**

El presente capítulo comienza presentando a las MYPES. En primer lugar, se define su concepto y se delimita en qué casos se considera micro y pequeña empresa según el contexto peruano. A continuación, se explica cómo está conformada la estructura empresarial en el Perú y el lugar que ocupa la MYPE dentro de ella. Por último, se detalla su importancia para la economía y desarrollo del país y los principales retos a superar para mejorar la gestión de estas.

En segunda instancia, se expone la importancia del sector de la gastronomía en la cultura peruana. El boom gastronómico en el Perú ha sido un suceso relevante para la economía y posicionamiento ante los ojos del mundo. El INEI señaló a mediados del 2019 que existe un

3,28% de crecimiento en el sector de restaurantes en comparación con el año 2018, sin embargo, Valderrama et. al (2015) señalaron que, si bien ha aumentado la cantidad de restaurantes, la sobrepoblación de locales conlleva a la mortalidad temprana de muchos, debido al exceso de oferta. Dentro de este rubro, se encuentra un subsector llamado *fast food*. Tan solo en el 2019, el sector tuvo ingresos mayores a US\$2 millones (Euromonitor, citado en Perú Retail, 2019) debido a la preferencia del consumidor peruano, por esta razón, se proyecta un crecimiento del 10% para el año 2020 respecto al 2019. Todo ello, refleja la aceptación del consumidor ante la oferta de servicio *fast food*. Además, se explican las cinco fuerzas de Porter del sector.

El capítulo finaliza con la historia de los dos sujetos de estudio: Pizza Party y Jurassic Pan enfrentando sus problemas de crecimiento. Pizza Party es una pizzería que busca una mayor regularidad en las ventas y utilidades anuales, puesto que no encuentra un crecimiento lineal. Jurassic Pan es un restaurante de *fast food* y pollos a la brasa que busca recuperar el nivel de ventas y utilidades que tenía en años anteriores. Asimismo, se presenta un análisis interno AMOFHIT para cada uno. De ambos análisis se desprende que estos restaurantes son dos emprendimientos pequeños, los cuáles presentan diversas deficiencias en el manejo y control de los negocios. Sin embargo, buscan tener un crecimiento próspero que sea sostenible en un futuro.

## CAPÍTULO 5: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

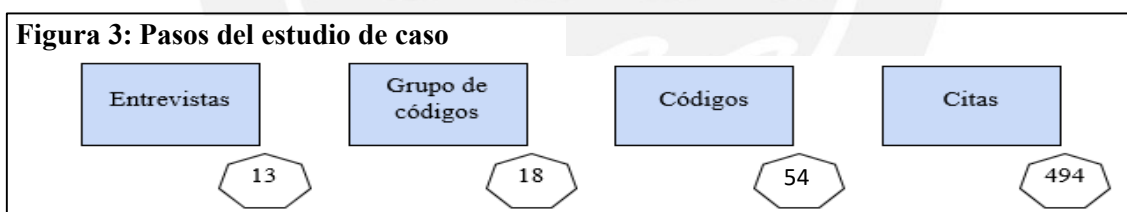
El presente capítulo busca presentar los hallazgos y analizar las variables del estudio. En total, se realizaron 17 entrevistas divididas entre dueños de los restaurantes, clientes y la validación de expertos. Asimismo, se realiza la discusión triangulada entre la teoría, los hallazgos en el campo y la apreciación de los expertos.

### 1. Entrevistas a profundidad a dueños y clientes

En base a las entrevistas realizadas tanto a dueños y clientes y la posterior validación de expertos tanto de empresas familiares en crecimiento empresarial de pymes y sector gastronómico, se realiza la sistematización de la información y se presentan los hallazgos obtenidos.

### 2. Sistematización de información

Para poder realizar un análisis adecuado de la información, se siguieron los pasos indicados en la Figura 3, es decir, los pasos de un estudio de caso cualitativo. Se realizaron un total de 13 entrevistas, las cuales se analizaron según 54 códigos. Estos códigos estuvieron divididos en 18 familias o grupos. Finalmente, se obtuvieron un total de 494 citas relevantes entre todas las entrevistas. Las codificaciones se realizaron con el Atlas.TI en donde también se vincularon entre variables en función a lo recogido en las entrevistas.



El proceso de sistematización se realizó a través del programa Atlas.ti. Para ello, se identificaron elementos claves en cada variable de estudio (ver Anexo I) y se obtuvo la red de codificaciones (ver Anexo J).

### 3. Análisis de las variables sobre los casos de estudio

Para fines de la investigación, se realizará el análisis por variable teniendo en cuenta lo recogido en las entrevistas tanto de dueños como en las de clientes. Respecto a los clientes, se les preguntó específicamente por cuatro variables ya que tienen participación directa por lo que su opinión resulta enriquecedora. Dichas variables son las siguientes: Adaptación al cambio, calidad, tecnología disponible y competencia del sector. Finalmente, se presentará un cuadro donde se

resumen las validaciones de los expertos respecto a las variables que limitan el crecimiento en los sujetos de estudio.

### **3.1. Factor Estratégico**

#### **3.1.1. Visión a largo plazo**

##### *a. Expansión*

Se identificó que ambos dueños desean expandirse; sin embargo, lo plantean hacer de distintas maneras. En Pizza Party, Mario comentó que quieren expandirse a modo de franquicia y su interés es llevar la experiencia de comer barra libre de pizzas mientras el usuario juega y se divierte con familia o amigos. Esto va alineado con lo explicado en Longenecker et al. (2012), pues indican que antes de pensar en una franquicia, el franquiciador recurre a la empresa franquiciadora para llevar su nombre y procesos estandarizados.

Por otro lado, en Jurassic Pan, Carlos indicó que quiere abrir un segundo local. Anteriormente, tenía un local cerca de la Av. Bolívar, por ello le gustaría abrir un segundo local en esa zona. Así ambos locales se encontrarían en zonas cercanas, lo cual facilitaría la administración. Ward (1997) explica que las empresas familiares, por lo común, tienen esta visión de expandirse, sin embargo, si no se cuenta con una planificación adecuada puede repercutir en la improvisación de la gestión.

Ante esto, los expertos reconocieron que, para expandirse ya sea a modo de franquicia o tan solo un segundo local, los restaurantes deben contar con la capacidad operativa, un plan de marketing y tener un desarrollo consolidado, pues, sin estas condiciones, puede llegar a no concretarse de manera exitosa dicha expansión.

##### *b. Posicionamiento deseado*

Respecto al posicionamiento que quieren alcanzar, Mario manifestó que no solo quiere que las personas acudan al local debido a la buena oferta de pizzas sino para vivir la experiencia. En adición, indicó que recién cuando el negocio se encuentre en el nivel deseado, implementará publicidad en página web y paneles en avenidas principales. En cuanto a Jurassic Pan, Carlos desea alcanzar el posicionamiento y el público que tenía en su anterior local.

Los expertos se encontraron inclinados a dudar de las ideas presentadas por Mario. Varela comentó que existen incongruencias ya que quiere mejorar su posicionamiento, pero no quiere invertir en publicidad hasta tener bastante clientela. Asimismo, Negrón y Salomón comentaron que, si desea franquiciarse, tiene que comprometerse en comprobar los procedimientos y validarlo con especialistas. En cuanto a Jurassic Pan, los expertos señalaron que, si bien quiere recuperar a

sus anteriores clientes, no detalla cómo y eso refleja que todavía no está enfocado en qué tipo de experiencia quiere darle al cliente puesto que cada ubicación contempla distinta demanda.

*c. Influencia familiar en la visión a largo plazo*

En el caso de Pizza Party, Mario indicó que su familia no se opone al desarrollo del negocio. Si bien el concepto no apasiona a la familia, respetarán la decisión tomada por el dueño mientras siga trayendo resultados positivos. En el caso de Jurassic Pan, la visión de la empresa sí trae conflictos al núcleo familiar puesto que causa estrés tener que ocuparse del negocio. Astrachan et al. (2018) señala que la clave para la construcción de la marca del negocio familiar yace en la armonía y valores de los miembros familiares por lo que lo presentado por Carlos repercute negativamente al negocio. La influencia familiar es muy fuerte ante la visión, pero si esto trae conflictos, obstaculiza la proyección. Para estos casos, es necesario contar con un protocolo familiar y definir la línea entre la familia y la empresa (Chong, 2012).

Varela comentó que, a pesar de que la familia de Mario lo apoya, esto es condicional a que las decisiones que tome rindan frutos. Entonces, en el momento que deje de hacerlo, se generarán conflictos y puede ser un *breaking point* para el negocio. Para el caso de Carlos que genera estrés, Negrón y Varela afirmaron que es un escenario común en las pequeñas empresas familiares. “Si no hay orden, claridad y profesionalismo, incluir a la familia en el negocio te podría perjudicar” (Negrón, comunicación personal, 21 de julio, 2020). Asimismo, Varela dedujo que el lado familiar limita el crecimiento puesto que, estar bajo una atmósfera de estrés, opaca las responsabilidades que se requieren en el negocio y perjudica las decisiones a tomar.

Por otro lado, Salomón y Fernández comentaron que lo ventajoso de trabajar en familia es que cuentan con un respaldo. Salomón recalcó que la influencia familiar siempre ayuda al negocio, entonces, confirman que ayuda en ambos restaurantes.

**Tabla 6: Resumen de validaciones de la variable visión a largo plazo**

Elemento	Pizza Party	Jurassic Pan
Expansión	4 expertos lo validan	4 expertos lo validan
Posicionamiento deseado	3 expertos lo validan	4 expertos lo validan
Influencia familiar	1 experto lo valida	2 expertos lo validan

**3.1.2. Objetivos**

*a. Objetivos empresariales*

Mario comentó que tiene objetivos empresariales a corto y largo plazo. En el corto plazo, desea terminar de formalizarse. En el largo plazo, busca tener una marca con bastante presencia en redes sociales y sistematizar los procesos. Este comportamiento refleja lo dicho por Nazralla



(2016) que a medida que la empresa vaya cumpliendo sus objetivos buscará profesionalizar cada vez más al negocio. En cuanto a Jurassic Pan, Carlos manifestó que su objetivo empresarial radica en llegar a un público más variado.

Salomón explicó que todo negocio que ofrece comida tiene que contar con procesos extremadamente estandarizados. Mario debería tenerlo planificado desde hace tiempo y que sea considerado aún como un objetivo demuestra que no ha tenido la capacidad suficiente en la gestión operativa. Por otro lado, Salomón indicó que Carlos tiene que dedicarse a consolidar la gestión. Lo importante es tener un plan, mapear al público objetivo y conocer sus preferencias y comportamientos, eso se obtiene haciendo un análisis previo del mercado.

Varela y Fernández visualizaron que ambos negocios cuentan con objetivos empresariales, pero no están respaldados por un plan. “Tiene que haber profesionalismo, claridad de objetivos entre todos los miembros y un orden en la toma de decisiones” (Negrón, comunicación personal, 21 de julio, 2020).

*b. Objetivos familiares*

Se detectó que ambos restaurantes tienen como propósito brindar seguridad financiera a su familia y estabilidad emocional. Gallo (2002) señala que, los objetivos están relacionados con el compromiso e involucramiento en las actividades de la empresa, no obstante, se refleja en los restaurantes que el compromiso viene por los dueños y la madre de cada uno. Los demás miembros familiares, no están comprometidos con el desarrollo debido a que tienen otras pasiones u objetivos propios como terminar la carrera.

Fernández afirmó que la prioridad de las empresas familiares, en general, es la estabilidad económica. Salomón comentó que Mario, como tiene un hijo, encuentra una motivación en continuar y reconoce que el éxito del negocio es su prioridad. Por el contrario, Carlos, al no tener hijos y estar próximo a terminar su carrera, puede que encuentre una mejor oportunidad en su especialización y abandone el negocio. Varela también mostró su desacuerdo con la respuesta de los dueños, puesto que crear un negocio no es solo con el fin de cubrir las necesidades de la familia, sino para “trascender el espíritu del negocio y sirva para hacer crecer a la familia” (comunicación personal, 18 de julio, 2020).

**Tabla 7: Resumen de validaciones de la variable objetivos**

Elemento	Pizza Party	Jurassic Pan
Objetivos empresariales	4 expertos lo validan	4 expertos lo validan
Objetivos familiares	1 experto lo valida	2 expertos lo validan

### **3.1.3. Planificación - sucesión**

#### *a. Planificación estratégica*

Ninguno de los dos restaurantes cuenta con un plan estratégico consolidado. La razón por la que estas empresas posponen realizar este plan (Mintzberg, 1994) es porque deben invertir tiempo y definir las principales responsabilidades, requisitos y acciones a realizar para cumplir los objetivos. Esto puede afectar de forma negativa a los negocios si no trazan una planificación puesto que cuando pasen a segunda generación, este problema será más latente debido a posibles conflictos y choques en los herederos en cuanto a los pasos a seguir (Perez & Gisbert, 2012).

En general, los expertos concordaron que es fundamental que los negocios cuenten con una planificación estratégica. Salomón indicó que las empresas familiares no formalizan planes cuando carecen de profesionalización. Esto no significa traer a un profesional externo a la familia, sino que el fundador conozca a profundidad el negocio para que no tenga ningún problema. Varela explicó que, si ellos siguen sin presentar un plan, tal vez siga siendo rentable, pero no van a crecer, por lo que se quedarán estancados percibiendo la misma cantidad de ingresos.

#### *b. Actividades realizadas*

Mario comentó que las actividades se realizan por intuición y hacen seguimiento para comprobar si está trayendo resultados positivos. En caso no sea así, se detienen a evaluar cómo podría funcionar mejor. Una de las actividades que se tienen planteadas es ofrecer precios atractivos y elevar los precios cuando el negocio tenga la suficiente acogida a tal punto que se formen colas de espera. Carlos también plantea constantemente realizar acciones que se le ocurren al momento; no obstante, a veces queda solo en ideas. Dicho comportamiento concuerda con lo expuesto por Belausteguigoitia, (2017) en que algunas empresas familiares tienden a realizar actividades guiados más por la intuición del dueño que por el seguimiento de un plan.

Los autores tuvieron diversas opiniones. Negrón y Varela no encontraron la lógica de Pizza Party entre sus acciones y los objetivos trazados. Por ejemplo, cuando Mario señaló que recién cuando tenga suficiente demanda aumentaría el precio, ratifica que no tiene ningún plan estratégico. A su vez, Salomón comentó que no es viable que priorice ganarse a las personas ya que un negocio no se constituye solo para satisfacer necesidades de los demás, sino para percibir ganancias. En cuanto a Jurassic Pan, también se visualizó falta de planificación en sus actividades, sin seguir un plan es lógico que no se concreten muchas ideas. Salomón añadió que está bien que tenga ideas innovadoras, pero si lo deja en ideas, significa que no están dedicando al negocio suficiente tiempo. Esto es porque es estudiante, por lo que está bien que se apoye constantemente de su madre.

### c. *Persona sucesora*

Ninguno de los dos ha decidido aún quién será el encargado en suceder el negocio. Mario explicó que, debido a que desea formar franquicias, contrarían expertos en cada área, por lo que no considera heredarlo a algún familiar. Por su parte, Carlos detalló que desearía encontrar a una persona en la que pueda confiar y se encargue del negocio plenamente, ya que así ayudaría a reducir el estrés familiar. Sin embargo, ambos dueños aseguraron que, si no logran concretar lo estipulado, la mejor persona que se podría encargar del negocio es su madre, respectivamente. Según Belausteguigoitia (2017), no tener un plan de sucesión claro, como los sujetos de estudio, representa que la empresa familiar responde más a un comportamiento de empresa amateur que de una profesional.

Negrón mostró su conformidad con que Mario contrate a una persona de cada área cuando forme las franquicias. Por el contrario, Fernández señaló que Carlos debe centrar el negocio en la familia y no en contratar a un externo para que se encargue de la administración puesto que le parece riesgoso contar con personas externas en puestos significativos. En líneas generales, Varela sugirió que deben tener, aunque sea un bosquejo por si se genera algún problema, como fallecimiento u otro infortunio. Cabe resaltar, que el plan de sucesión debe ir acorde a los órganos de gobierno que tenga la familia.

**Tabla 8: Resumen de validaciones de la variable planificación – sucesión**

Elemento	Pizza Party	Jurassic Pan
Planificación estratégica	4 expertos lo validan	4 expertos lo validan
Actividades realizadas	3 expertos lo validan	2 expertos lo validan
Persona sucesora	1 experto lo valida	2 expertos lo validan

### 3.1.4. *Adaptación al cambio*

#### a. *Estrategias de crecimiento*

Acercas de Pizza Party, Mario comentó que su principal estrategia es escuchar al cliente y satisfacer sus demandas. Así, creó la página de facebook de Pizza Party, puesto que antes la publicidad era por su facebook personal. Además, implementaron juegos para que los clientes se entretengan mientras preparan las pizzas. Y, por último, también hubo mejoras en la calidad, debido a que se esforzaron en mejorar constantemente y esto fue cotejado por los clientes entrevistados.

Asimismo, estos últimos identificaron al cambio de horario como uno de los cambios propuestos. Hasta el 2019, sólo atendían fines de semana con previa reserva y ahora, hasta antes del estado de emergencia nacional, atendían de lunes a sábados. Andrea Ruíz, cliente regular,

mencionó que existe un buen ambiente donde la familia puede jugar sin recurrir a aparatos electrónicos. Los clientes recomiendan a sus familiares y amigos el negocio por su buena propuesta y sus precios bajos. Esto refuerza que una de las estrategias principales de Mario para alcanzar el posicionamiento deseado en el mercado es el marketing boca a boca.

En cuanto a Jurassic Pan, Carlos señaló que la mejor estrategia de crecimiento que optaron fue trabajar con Rappi a mitades del año 2019, un servicio de delivery. Los resultados se reflejaron en octubre por lo que se unieron a Glovo en el verano de 2020. Asimismo, se realizó publicidad a través de las redes sociales. También se consultó con los clientes de Jurassic Pan acerca de lo que percibieron que ayudó al crecimiento del negocio. Entre ellos, se encontró que ahora habían incluido los menús y desayunos por lo que ampliaba la cartera de productos.

Se encontraron opiniones divididas en los expertos. En cuanto a Pizza Party, Varela opinó que siempre se debe escuchar al cliente puesto que el servicio está dirigido hacia éste. En el caso de Jurassic Pan, Negrón se mostró de acuerdo con la decisión de tener presencia en las aplicaciones móviles y esto es reforzado por Fernández quien aplaudió la decisión de Carlos de haberse logrado posicionar utilizando un medio económico. No obstante, Salomón explicó por qué no está de acuerdo con las estrategias presentadas por ambos. Ellos no cuentan con un plan, por lo que realizar cualquier acción no se puede determinar como estrategia de crecimiento. Antes de dedicar tiempo y esfuerzos, se debe analizar cuánto incrementará en las ventas lo que realicen.

#### *b. Consecuencias del COVID-19*

Debido a la coyuntura presenciada, se aprovechó en preguntar cómo había impactado la covid-19 en los negocios para medir su capacidad de respuesta ante los cambios presentados en el entorno. Mario manifestó que no pudo seguir vendiendo, lo cual afectó drásticamente a la economía familiar. El concepto barra libre se paralizó junto a la evolución del negocio. No obstante, reconoció que la coyuntura volvió a su familia más unida y comprometida con el negocio.

Por otro lado, Carlos indicó que la repercusión de la pandemia es que no pueden aperturar aún el local por los nuevos protocolos. La prioridad era poder iniciar con todos los permisos y volver a certificar desinfecciones ya realizadas. Asimismo, señaló que el impacto en la familia no ha sido tan malo puesto que percibieron ingresos del negocio que maneja su madre.

Nuevamente, se encontraron divididas las opiniones de los expertos. Fernández explicó que la pandemia ha permitido que Mario se adapte rápidamente y siga vendiendo a través del delivery, lo cual refleja la actitud del emprendedor. Varela también concordó en que la pandemia lo ayudó puesto que comprometió a su familia y unificó los objetivos. En el caso de Jurassic Pan,

Varela afirmó haber conocido restaurantes que se adaptaron rápidamente vendiendo cualquier cosa para salir adelante, por lo que Carlos ha podido aplicar alguna estrategia de reactivación del negocio.

Por el contrario, Negrón y Salomón afirmaron que las consecuencias de la pandemia han perjudicado a ambos. Negrón explicó que el covid-19 solo ha sido un desenmascarador de negocios y mercados, y ha expuesto las debilidades de todos, sin embargo, ha sido una gran oportunidad para los negocios que estaban preparados. Ante esto, Salomón afirmó la necesidad de conocer el negocio, si bien el entorno varía, uno debe tener cierta agilidad en analizar. La falta de planificación, nuevamente se visibiliza en los restaurantes al demorarse en reinventarse. A corto plazo, pudieran no verse afectados por el covid, pero es un momento crucial para poder sentarse a estructurar el plan estratégico y no desaparecer con el tiempo.

### *c. Reacción frente al COVID-19*

En cuanto a Pizza Party, Mario aseguró que en este tiempo en casa, analizaron qué iban a hacer para reanudar la economía familiar. Ya realizaron servicios de delivery y percibieron un aumento en las ventas por lo que se sienten motivados a seguir. Ahora, su preocupación recae en cómo podrán asociar la propuesta a través del delivery. Los clientes concordaron en que tuvieron una rápida respuesta a través del delivery e incorporación de los protocolos de bioseguridad necesarios. Los repartidores tienen el equipo necesario y cuentan con las medidas de seguridad sanitaria. De esta manera, logran transmitir confianza al cliente para que siga pidiendo pizzas.

En cuanto a Jurassic Pan, se demoraron en decidir cuáles serían las acciones a tomar para reabrir el local ya que no pensaron que el estado de emergencia se extendería tanto. Indicaron que lo mejor sería pensar en ideas para que en un par de meses vuelvan a atender. En este tiempo, contactaron con Rappi y Glovo para volver a trabajar, no obstante, les comentaron que también estaban incorporando los protocolos. Al término de la cuarentena, es decir el 01 de julio, comenzaron a repartir a través del delivery. Los clientes entrevistados opinaron que lograron reincorporarse mediante el delivery y están tomando las medidas de precaución necesarias. “El hecho de no estar abriendo el local y trabajando mediante protocolo me parece bueno ya que están respetando las normas y medidas de seguridad” (Valdivia, comunicación personal, 27 de junio, 2020).

Al situarse en un contexto tan complejo como es la pandemia, quedan expuestas las limitaciones de los negocios y la falta de profesionalización de los colaboradores (Pérez & Gisbert, 2012). A pesar de tener una gestión tradicional que los sitúa bajo una situación de riesgo (Rivera & Israel, 2013), los restaurantes han podido continuar con sus actividades a través del delivery.

Fernández y Varela aprobaron lo expresado por Mario, sobre cómo podría llevar la experiencia de barra libre y juegos a casa. “Eso es pensar fuera de la caja, no se me hubiera ocurrido algo así, pero así surgen las grandes ideas” (Varela, comunicación personal, 18 de julio, 2020). No obstante, Salomón y Negrón no encontraron viable llevar la misma experiencia a casa y afirman que es momento de reinventarse. Ambos expertos manifestaron que Mario cuenta con poca versatilidad acompañado de escaso planeamiento. En el caso de Jurassic Pan, Salomón comentó que es positivo que Carlos quiera trabajar con las aplicaciones, nuevamente. Para ello, es necesario conocer el mercado y los procesos internos. Los escenarios han cambiado y la recepción del cliente también, por ello, es elemental evaluar el impacto de las aplicaciones desde la gestión.

*d. Cambios en los últimos 3 años*

Finalmente, es preciso ahondar en los cambios en los últimos tres años, horizonte de análisis de la investigación. Mario comentó que uno de los cambios más importantes fue suprimir la opción de bebidas gratis de la barra libre, ya que decidió aumentar la cartera de bebidas y ponerle precio, lo cual tuvo buena recepción en los clientes. A su vez, comentó que, poco antes de que se declarase el estado de emergencia, iniciaron con la venta por delivery. Para ello, debieron reorganizar el registro de pedidos y los dividieron en pedidos para llevar y para comer dentro del local.

Para enriquecer este hallazgo, se preguntó a los clientes qué cambios habían percibido por parte del local en los últimos tres años. Los clientes comentaron que en el 2019 la infraestructura era bastante básica, por lo que en febrero del 2020 empezaron con la remodelación, pintando las paredes, implementando sillas cómodas y aumentando el número de mesas. Asimismo, percibieron que Pizza Party incluyó un nuevo logo en su marca.

En Jurassic Pan, por su parte, retiraron el pollo a la brasa del menú debido a que despidieron a la persona encargada por falta de rendimiento y profesionalismo. Ante esto, optaron por aumentar la oferta de carta e insertar el pollo broaster y alitas a la *barbecue*, puesto que al momento de gestionar el ingreso a los aplicativos era necesario contar con una carta variada. Entre los clientes, se escuchó el suceso de un robo en el local, lo cual trajo como consecuencia que Jurassic Pan atendiera a puertas cerradas. Finalmente, también percibieron una alta rotación de los mozos, cocineros y el aumento de los platillos en la carta.

Ante esto, Salomón señaló que es importante que Mario haya coordinado con su madre el proceso de pedidos para poder realizar delivery. Los demás expertos opinaron que las acciones detalladas por Mario y las percibidas por sus clientes refleja la dedicación y compromiso del empresario remodelar el negocio. En cuanto a Jurassic Pan, Salomón reconoció que entrar a las

Apps fue una decisión importante. No obstante, respecto al incremento en la variedad de carta, Salomón y Varela destacaron que puede ser negativo porque a los clientes no les interesa cuánta variedad tenga e incluso puede derivar en que se demoren más en elegir y estén más tiempo en el local. Asimismo, agregaron que cada plato necesita ciertos insumos por lo que estaría elevando costos innecesarios si no es muy solicitado. A pesar de que Carlos mencionó que el aumento de platos es una condición para ingresar al mercado de las apps de delivery, debe realizar un análisis de costo/beneficio con las apps para saber si realmente está agregando valor.

**Tabla 9: Resumen de validaciones de la variable adaptación al cambio**

Elemento	Pizza Party	Jurassic Pan
Estrategias de crecimiento	1 experto lo valida	1 experto lo valida
Consecuencias del covid-19	2 expertos lo valida	3 expertos lo valida
Reacción ante el covid-19	2 expertos lo validan	0 expertos lo validan
Cambios en los últimos tres años	0 expertos lo validan	2 expertos lo validan

### **3.1.5. Toma de decisiones**

#### *a. Participación de la familia en las decisiones*

En el caso de Pizza Party, Mario comentó que las decisiones finales las toman Yuki, la madre de su hijo y él. No obstante, su hermano y madre tienen mucha influencia y participación en las decisiones por lo que a veces puede conllevar a desacuerdos. Por ejemplo, al momento de aceptar al inversionista y socio, Elvis, la familia del dueño no estuvo de acuerdo puesto que no confiaban en un externo a la familia en un rol tan importante. Pensaban que, como estaría aportando capital se involucraría demasiado en el negocio y eso dificultaría el rumbo del negocio. Sin embargo, después reconocieron que aceptar el capital fue una buena decisión pues al poco tiempo fue un fiscalizador a Pizza Party y al encontrarse en trámite de formalización, gracias al aporte de Elvis, evitaron ser multados.

En el caso de Jurassic Pan, Carlos indicó que los encargados de tomar las decisiones son él y su madre, recibiendo también la opinión del cocinero puesto que puede identificar rápidamente oportunidades de mejora al estar en contacto con la cocina y los clientes. Asimismo, indicó que tiene en consideración la opinión de su familia, aunque no se involucren directamente con el negocio. Por ejemplo, comentó que su público objetivo son los jóvenes y como su hermana se encuentra dentro de este rango toma en consideración las sugerencias que le brinda. A pesar que en ambos restaurantes se toma en consideración la opinión de los familiares, la decisión final recae en los dueños y en una persona más, lo cual tiene concordancia con lo expuesto por Leach (1999) en que en las empresas familiares la toma de decisiones suele estar bajo el mando de una o dos personas.

Se consultó con los expertos los hallazgos y aprobaron la dinámica presentada en Pizza Party. Varela afirmó que es común involucrar a un tercero de confianza y es aquí donde el dueño reconoce la importancia de trabajar con otras personas para bien del negocio. Agregó que la toma de decisiones se maneja en asamblea familiar donde participan todos los miembros y llegan a conclusiones. Salomón concordó con Varela en la importancia de incluir de estructurar la toma de decisiones del negocio y de la familia. “Para poner orden, deben estar bastante estructurados. Las decisiones se toman desde la empresa y las decisiones familiares se toman con la familia. Cuando eso no está estructurado, la familia interfiere con la empresa y pierde eficiencia” (Salomón, comunicación personal, 16 de julio, 2020). Por otra parte, Negrón aprobó que, a pesar de no haber establecido un protocolo familiar, no traspasa la barrera entre familia y empresa por lo que el impacto de la participación de la familia es positivo visto que deciden lo mejor para el negocio.

Por el contrario, en Jurassic Pan no sucede lo mismo. Salomón indicó que recibir información de su hermana, aunque se encuentre en la edad de su público objetivo, no es lo apropiado, puesto que no reemplaza a un estudio de mercado. Es necesario realizar un plan estratégico aterrizado en la gestión operativa, financiera y un plan de marketing. Por otro lado, Negrón y Fernández comentaron que tienen ventaja que las decisiones sean tomadas por pocos participantes.

#### *b. Decisiones sin previo análisis*

En cuanto a Pizza Party, Mario indicó que antes eran más reacios a tomar decisiones de manera rápida por miedo a equivocarse, sin embargo, ahora practican ensayo y error para evaluar, pues resulta ser un método más eficiente. En Jurassic Pan, Carlos manifestó que también se han tomado decisiones apresuradas sin base de un previo análisis. Por ejemplo, cuando estaba en la universidad estudiando se percató que su madre lanzó una publicación que, bajo su opinión, pudo haber sido mejor estructurada. Esto refleja una contradicción con Gnan et al. (2015) el cual señala que las decisiones recaen en una junta familiar y ellos son los encargados de planificar los temas estratégicos.

Asimismo, Vanoni et al. (2018) manifiesta que lo que más dificulta a las empresas familiares son la “identificación, la evaluación, el análisis y la valoración de los riesgos en los diferentes procesos operativos, de planeación y de apoyo” (p.129). Por ello, la escasez en herramientas de administración en ambos restaurantes puede explicar el por qué las decisiones no han tenido un impacto significativo en las utilidades.

Respecto a ello, Varela indicó que perjudica totalmente estar basándose en ensayo y error siempre y que refleja la ausencia de planificación. “El problema no es la visión familiar, sino la



gestión de la empresa familiar. Están manejando el negocio como avance. Si hay que tomar esta decisión la toman, pero no están pensando en planificar” (Varela, comunicación personal, 18 de julio, 2020). Por otro lado, Salomón destacó que ayuda muchísimo que Manuela, la madre de Carlos, tome decisiones por él pese a que a veces no sean las mejores. Esto es porque Carlos no está presente todo el tiempo, no obstante, a largo plazo no pueden seguir así. Además, prescribió que debe tener un manual donde defina cada puesto, sus responsabilidades y el organigrama señalando la línea de mando, es decir, quien está autorizado en tomar decisiones.

En cuanto a ambos restaurantes, Negrón explicó que ayuda puesto que, así digan que no analizan, siempre hay un fundamento de por qué eligen aplicar nuevas estrategias. Fernández no coincidió con esto y afirma que las decisiones sin análisis, definitivamente pueden llevar a cometer errores.

**Tabla 10: Resumen de validaciones de la variable toma de decisiones**

Elemento	Pizza Party	Jurassic Pan
Participación de la familia en las decisiones	0 expertos lo validan	1 experto lo valida
Decisiones tomadas sin previo análisis	2 expertos lo validan	2 expertos lo validan

### **3.2. Factor Operativo**

#### **3.2.1. Control de gestión**

##### *a. Nivel de evaluación*

Ambos dueños señalaron que no evalúan en qué medida se están cumpliendo los objetivos. Los miembros de cada familia, cuando quieren ejecutar alguna acción, la realizan de manera práctica sin delimitar en qué objetivo se está trabajando y qué es lo que quieren lograr con dichas acciones. En ambos negocios, se contempla un déficit en el control de gestión. Esto es una falla común que experimentan los pequeños negocios familiares en donde Duréndez et al. (2007) sugiere que se deben generar esfuerzos para la implementación de contabilidad y ordenar la información.

Varela y Fernández comentaron que este comportamiento es común en las pequeñas empresas, lo que genera que no identifiquen qué errores están cometiendo. Mientras haya dinero en la caja, continuarán con dichas prácticas. Salomón y Negrón añadieron que el nivel de evaluación es precario porque los dueños no aplican conocimientos de gestión, y recuerda que todo negocio debe estar regido bajo los procesos de dirección: planificación, organización, gestión y control.

### *b. Evaluación económica*

En Pizza Party, Mario comentó que realiza un resumen de ventas todos los meses y analiza si se obtuvo resultados positivos. Si hay descenso en las ventas, se detiene a evaluar las causas de ello y toma acciones correctivas. Por otro lado, Carlos comentó que su madre se encarga de la evaluación económica debido a que tiene experiencia en finanzas y contabilidad. Rocca et al. (2016) señala que el análisis financiero es realizado de forma periódica tal como lo indican los sujetos de estudio, sin embargo, al no manejar un sistema de control y limitarse a registrar los movimientos diarios, no están pensando en el largo plazo y rendimiento de la empresa.

Según las opiniones de los expertos, Pizza Party necesita urgentemente una estandarización de procesos y contar con un resumen adecuado de la evaluación económica si desea convertirse en franquicia. Por el lado de Jurassic Pan, esto no es tan necesario ya que su visión de expansión no es tan grande y su madre tiene conocimientos suficientes de administración. Negrón explicó que, los restaurantes podrían acceder a análisis de data. Es necesario no solo medir los volúmenes de venta, sino los ingresos y gastos puesto que se encuentran detrás de las ventas.

### *c. Influencia de la evaluación en la toma de decisiones*

En Pizza Party, Mario manifestó que el escaso nivel del control de la gestión repercute directamente en la toma de decisiones. Está ligado al ensayo y error que realizan para determinar qué funciona y qué no. Esto ayuda a que puedan reformular o reforzar las acciones tomadas. En cuanto a Jurassic Pan, Carlos manifestó que con un poco más de data podría tener un impacto positivo en la toma de decisiones, por lo que el tener un análisis precario como el actual afecta directamente a la toma de decisiones. Esto concuerda con lo dicho por Duréndez et al. (2007) en que las empresas familiares deben elaborar un sistema de control de gestión que les permita obtener mayor información en valoración de inventarios, control de costos, análisis de costo-beneficio y desempeño de productos y mercados, y así contribuir a una mejor toma de decisiones.

Los expertos afirmaron que, si conocieran mejor el mercado, tuvieran un registro diario en Excel de ingresos y gastos y basarán sus decisiones en data fundamentada obtendrían una mejor toma de decisiones, lo cual sería positivo para el crecimiento de Pizza Party y Jurassic Pan. Por lo tanto, este elemento se encuentra limitando el crecimiento según los expertos.

**Tabla 11: Resumen de validaciones de la variable control de gestión**

Elemento	Pizza Party	Jurassic Pan
Nivel de evaluación	4 expertos lo validan	4 expertos lo validan
Evaluación económica	4 expertos lo validan	1 experto lo valida
Impacto de la evaluación en la toma de decisiones	4 expertos lo validan	4 expertos lo validan

### **3.2.2. Calidad**

#### *a. Trabajo en equipo*

Mario indicó que el compañerismo es primordial para que todos los procesos estén conformes, pues de esta forma los trabajadores pueden estar atentos a las actividades que realizan sus compañeros y asegurarse de que no cometan algún error. En Jurassic Pan, el trabajo en equipo también es esencial para lograr la eficiencia en sus procesos. Asimismo, Carlos indicó que la comunicación entre los miembros del equipo es importante para cumplir las funciones. Estas acciones son avaladas en la teoría puesto que el trabajo en equipo mejora el desempeño de los colaboradores para así ofrecer el mejor producto posible (Torres, 2011).

Los expertos han validado que este elemento no limita el crecimiento de los negocios. Para Varela y Negrón, el trabajo en equipo que se realiza en ambos restaurantes ayuda positivamente. Asimismo, Salomón mencionó que para poder alcanzar una calidad óptima en el servicio y producto se necesita que los trabajadores cooperen entre ellos, siguiendo las reglas plasmadas. Por otro lado, Fernández y Negrón resaltaron la importancia que tiene cada trabajador al asumir una responsabilidad, por ello debe existir un plan donde se especifique las responsabilidades que se deben tener para alcanzar la calidad óptima.

#### *b. Verificación de la calidad*

Rocca et al. (2016) mencionan que las pymes cuentan con escasas herramientas para gestionar la calidad, esto se replica en Pizza Party, puesto que cuentan con un proceso de control de calidad simple. Los clientes entrevistados también resaltaron el buen sabor y calidad de sus productos. Además, los clientes consideran que la calidad ofrecida es superior al precio y resaltaron el trato cortés que reciben por parte del dueño.

En Jurassic Pan, tienen como principal filtro que la familia pruebe primero la calidad de los insumos que ofrecen los nuevos proveedores. La verificación de la calidad es respaldada por la opinión de sus clientes, quienes indicaron que el sabor de la comida era agradable, que existe una buena relación entre calidad y precio, y resaltaron que el servicio brindado en la atención también era óptimo, pues consideran que el dueño se preocupa por la atención al cliente.

Ante esto, los cuatro expertos han validado que este comportamiento no limita el crecimiento empresarial. En el caso de Pizza Party, buscan ser una franquicia, por lo que Varela resaltó que es importante estandarizar sus procesos, teniendo un mejor control de los procesos involucrados en la producción de sus platos. En el caso de Jurassic Pan, Fernández indicó que el involucramiento de la familia es un soporte que ayuda, pero también se debe considerar en este

proceso a su cocinero y mozo, puesto que tienen una participación importante y uno de ellos atiende directamente al público.

### *c. Feedback del cliente*

Para que Pizza Party crezca, Mario se preocupa por escuchar a sus clientes y satisfacer sus demandas. Es así como, gracias a las recomendaciones que le brindaron sus clientes, ha podido adicionar nuevos productos y mejorar el concepto. Los clientes comentaron que Mario siempre está predispuesto a recibir críticas constructivas. Sin embargo, mencionaron un grupo de aspectos que aún deben mejorar, como lo son la infraestructura y un mayor uso de las redes sociales.

A Carlos, por su parte, le importa que los clientes se sientan cómodos y encuentren una variedad de productos que sean de su agrado. En efecto, Blázquez et al. (2006b) indican que la calidad de los productos tiene mucha relación con la opinión que brindan los clientes, pues ante una menor demanda de ellos, los restaurantes buscan mejorar la calidad de lo ofrecido para así conservar a su clientela. En relación con lo mencionado, los clientes indicaron que en Jurassic Pan son receptivos con las sugerencias. Sin embargo, los clientes mencionaron aspectos que aún se deben mejorar en el restaurante como lo son la infraestructura y la disponibilidad de algunos productos.

Los expertos han coincidido que el *feedback* del cliente ayuda en el crecimiento de los dos restaurantes. Cabe resaltar que tanto en Pizza Party como en Jurassic Pan, se han mostrado atentos ante las recomendaciones que les brindan sus clientes. De acuerdo a ello, Fernández indicó que el cliente siempre tiene la razón. Por otro lado, Varela mencionó que ello “ayuda, pero se debe tener cuidado porque no todo lo que le pidan los clientes va a estar alienado a lo que ellos pueden dar” (comunicación personal, 18 de julio, 2020). Negrón percibe una queja como un regalo, pues permite adelantar una posible crisis.

Por el contrario, Salomón comentó que los dueños deben asegurarse que la calidad sea la mejor antes de que el pedido llegue a los clientes y no esperar a recibir la opinión del cliente para corroborar. Si un cliente percibe que la calidad no es buena, ya no volverá al local.

### *d. Capacitación*

Mario comentó que, a pesar de ser relevante, no es necesario hacer una capacitación constante ni exhaustiva. Esto se debe a que los puestos cuentan con una alta rotación y prefieren que el sistema sea sencillo para que los trabajadores puedan aprender rápidamente. La preocupación por capacitar recae en la elaboración del producto, sin embargo, esta capacitación es simple. Esto es reforzado por Santamaria y Chicaiza (2016) quienes afirman que para lograr

que la calidad sea buena, en el caso de las empresas familiares, recurren a capacitaciones simples, pues cuentan con escasos recursos.

Por su parte, Carlos manifestó que la capacitación de los trabajadores es un punto importante. La capacitación se centra en el trato al cliente, es decir, el servicio brindado. Sin embargo, esta capacitación se realiza durante la primera semana de trabajo y es básica. En efecto, Jaramillo (2005) indica que las capacitaciones en las empresas familiares se realizan paralelamente mientras los trabajadores se encuentran desempeñando sus funciones.

Los expertos tienen opiniones divididas. En el caso de Pizza Party, Negrón indicó que no capacitar a los colaboradores perjudica completamente y considera que la alta rotación se contempla debido a que los trabajadores no cuentan con incentivos para permanecer en el negocio. Igualmente, para Varela perjudica al crecimiento, sin embargo, comprende que exista alta rotación en puestos no operativos y se perdería dinero capacitándolos. Mientras que en Jurassic Pan, Negrón mencionó que las capacitaciones que realizan ayudan al crecimiento empresarial, pues la atención que reciban los clientes es primordial, se debe garantizar la mejor experiencia posible para que vuelvan al restaurante. En cambio, para Salomón, este sistema de capacitaciones perjudica en ambos negocios. Considera que se debe capacitar constantemente a los colaboradores, sobre todo en el sector de alimentos.

**Tabla 12: Resumen de validaciones de la variable calidad**

Elemento	Pizza Party	Jurassic Pan
Trabajo en equipo	0 expertos lo validan	0 expertos lo validan
Verificación de la calidad	0 expertos lo validan	0 expertos lo validan
Feedback del cliente	1 experto lo validan	1 experto lo valida
Capacitación	3 expertos lo validan	1 experto lo valida

### **3.3. Factor Administrativo**

#### **3.3.1. Gestión Financiera interna**

##### *a. Administración de la caja*

Mario, el dueño de Pizza Party, es el único responsable de la administración de la caja. Comentó que la caja se administra de una forma muy práctica, sin muchos detalles ni complicaciones. Su forma de administrar comprende apuntar los ingresos y egresos, cerrar la caja en el día y verificar que cuadre la caja con los datos que apuntan en un archivo de Google Drive. En Jurassic Pan, la administración de la caja la realizan trabajadores externos y miembros de la familia bajo la misma metodología. Como lo mencionaron Avolio et al. (2011), este tipo de empresas tienen un control de sus finanzas en cuadernos o incluso de manera mental, es decir, es una gestión financiera muy básica que suele ser realizada por el propio dueño.

Según los expertos, este elemento ayuda en el corto plazo, mientras que perjudica en el largo plazo. Esto se debe a que en Pizza Party la gestión financiera es realizada solo por el dueño. Salomón mencionó que esta gestión “ayuda, porque cuando la empresa está en primera generación, como el caso de ellos, generalmente el dueño es el que debe preocuparse día a día por el control de caja” (comunicación personal, 16 de julio, 2020). En adición, Negrón resaltó que:

Si no hay un esquema operativo, de gestión profesional con protocolos y sistemas de pagos, esto va a obligar a que el dueño sea el que recolecte el dinero, porque hay una desconfianza, ya que no hay controles de gestión. Al final es un cuello de botella que perjudica (comunicación personal, 21 de julio, 2020).

En el caso de Jurassic Pan, Varela y Fernández indicaron que, así tengan más encargados, tener un detalle básico de las finanzas será perjudicial cuando busquen acceder a un crédito bancario. Al momento de expandirse, deberán contar con un estado de resultados y una mejor gestión financiera.

#### *b. Designación de ingresos*

Pizza Party designa sus ingresos a los gastos familiares, pues Mario indicó que, inicialmente, una parte de los ingresos se utilizaba para pagar una deuda ajena al restaurante. En la actualidad, una parte grande de las ganancias se designa en la reinversión del local y se procura reservar el dinero necesario para los gastos fijos mensuales. En el caso de Jurassic Pan, la designación de ingresos es para gastos familiares y ahorro. En ese ahorro, se pueden distribuir gastos para viajes, para la familia o inversiones en el negocio.

Los expertos han concordado que influye negativamente en el crecimiento de los negocios. Según Negrón este comportamiento ocurre porque no hay un control en la contabilidad ni un sistema de gestión. Además, Salomón mencionó que “el gran problema es que empiezan a sacar plata de la caja día a día, sin saber si es utilidad o parte de los costos mismos” (comunicación personal, 16 de julio, 2020).

#### *c. Elección de proveedores*

Si bien Pizza Party cuenta con proveedores de mercados cercanos con los que han generado una buena relación basada en confianza mutua, también cuentan con Alicorp como proveedor. La elección de sus pequeños proveedores en el mercado, se basa en la cercanía y los precios que ofrecen, debido al volumen que compran consideran que no necesitan un proveedor más grande. Por el contrario, en Jurassic Pan, se limitaron a elegir pequeños proveedores que se encuentren aledaños. Carlos trató de contactarse con grandes proveedores como Alicorp sin éxito.

A diferencia de lo señalado por Alfaro et al. (2007), en estos casos la trazabilidad no es elemental, pasando a un primer plano la proximidad a los lugares de abastecimientos.

Los expertos han coincidido que tener como proveedores a negocios aledaños ayuda al crecimiento mientras sean pequeños, pero, a largo plazo, no ayudará en el crecimiento. Asimismo, Salomón y Fernández mencionaron que cuando los restaurantes crezcan, también crecerán las exigencias logísticas, por lo tanto, deberán trabajar con empresas mayoristas. Sin embargo, Negrón mencionó que tener proveedores de confianza, reduce los costos de transacción y genera lazos de familiaridad, pues el proveedor no tiene incentivos de entregar productos de mala calidad.

#### *d. Gestión del crédito de proveedores*

Ambos restaurantes cuentan con un crédito de pago de hasta dos semanas con sus proveedores. Pizza Party, a pesar de que cuenta con esta opción de pago debido a la confianza que han sembrado, prefieren pagar al contado. En cambio, Carlos señaló que había utilizado alguna vez el crédito. Para Sen y Taylor (2007), resulta importante tener confianza con los proveedores en este tipo de negocios puesto que pueden ayudarlos en momentos críticos.

Ante esto, los expertos señalaron que la gestión del crédito en Pizza Party es positiva, ya que no hacen uso de estas dos semanas de crédito. Fernández mencionó que una micro o pequeña empresa no quiere comprometerse en adquirir deudas. En Jurassic Pan, los expertos encuentran innecesario pedir crédito en otra oportunidad puesto que “un producto que se vende al crédito tiene, dentro del precio, el costo del dinero por la semana o dos semanas que el proveedor da, a eso le sumas un porcentaje de riesgo de incobrables, entonces el producto les sale muchísimo más caro” (Jaime Salomón, comunicación personal, 16 de julio, 2020). Sin embargo, al haberlo realizado solo una vez, no limita el crecimiento.

#### *e. Inversión inicial*

En el caso de Pizza Party, la inversión recae en una persona externa a la familia. Esto se contradice con la teoría, puesto Salas (1995) indica que las empresas familiares no suelen recurrir a un aporte de capital social preferente, es decir un aporte de terceros accionistas. En el caso de Jurassic Pan, tuvo que recurrir a una inversión familiar otorgada por su madre para poder iniciar el negocio. Salas (1995) corrobora que es un aporte de capital social común, pues proviene de la propia familia. De acuerdo con lo mencionado, Sanchez y Casanova (2004) reconocen que este tipo de prácticas es más frecuente en empresas familiares, pues no confían en los aportes de socios externos porque tienen la creencia de que pueden perder poder en la empresa.

La inversión inicial fue validada como un elemento que no limita el crecimiento. Para el caso de Pizza Party, Negrón recalcó que este tipo de inversión “ayuda porque obliga al negocio a ser más ordenado en sus cuentas y procesos. Primero, para poder cumplir con el capitalista y segundo, para poder mostrarle en justa medida los resultados de la operación en el reparto de utilidades” (comunicación personal, 21 de julio, 2020). Asimismo, Fernández resaltó que este tipo de inversión solo es posible cuando se cuenta con contactos, existe confianza y se tiene una correcta gestión. En Jurassic Pan, los expertos comentaron que haber obtenido la inversión desde la esfera familiar, no limita el crecimiento, más bien, ayuda puesto que no tuvo que pagar intereses.

**Tabla 13: Resumen de validaciones de la variable gestión financiera interna**

Elemento	Pizza Party	Jurassic Pan
Administración de la caja	2 expertos lo validan	2 expertos lo validan
Designación de ingresos	4 expertos lo validan	4 expertos lo validan
Elección de proveedores	0 expertos lo validan	0 expertos lo validan
Gestión de crédito de proveedores	0 expertos lo validan	1 experto lo valida
Inversión inicial	0 expertos lo validan	0 expertos lo validan

### **3.3.2. Financiamiento externo**

#### *a. Acceso al crédito*

El acceso al crédito bancario en ambos negocios es limitado. Mario hasta ahora busca ser sujeto de crédito como empresa en un banco. A pesar de haber recibido otras opciones de crédito informales, considera que no son personas serias y no le genera confianza. Esto lo confirma Esto lo confirma Venturin (2012), quien indica que el acceso a crédito y el costo de financiamiento son fuertes obstáculos para el crecimiento de las mypes.

Ante esto, los expertos opinaron que el financiamiento externo es necesario y ayuda al crecimiento empresarial de ambos negocios. Por ello, que ambos restaurantes no cuenten con uno perjudica en su crecimiento. Varela indicó que mientras un negocio tenga menos contacto con el sistema financiero, tendrá menos posibilidades de crear una reputación financiera. A su vez, los expertos pudieron concluir que la ausencia de financiamiento es un obstáculo para ambos negocios, sobre todo porque son pequeños emprendimientos que están en etapa inicial.

#### *b. Tipo de crédito*

A pesar de lo mencionado anteriormente, Mario ha logrado acceder a un tipo de crédito personal, el cual fue utilizado para Pizza Party. El tipo de interés que percibió fue de un 12%TCEA. Cabe resaltar que esta opción resultó ser más viable, puesto que tenía ofertas de prestamistas, pero le brindaban una tasa de interés de 15% a 20%. Por su parte, Manuela, co-



administradora de Jurassic Pan, mencionó que han logrado acceder a créditos personales y familiares para el restaurante cuando lo requirieron. Sin embargo, este tipo de financiamiento cuenta con altas tasas de intereses, lo que perjudica a estas empresas. No obstante, deben acceder a este tipo de crédito debido a la falta de un financiamiento adecuado para el desarrollo de los emprendimientos (Mahadea, 1996; Córdova et al., 2014).

Los expertos validaron que acceder a un crédito personal perjudica el crecimiento empresarial. Esto es porque, según Varela, este tipo de créditos cuentan con mayores tasas de interés. Asimismo, Negrón resaltó que este tipo de financiamiento es perjudicial porque genera un desorden en las finanzas, además de las altas tasas que trae y que el riesgo financiero recae en la persona y no en la empresa.

Según Varela, el financiamiento familiar de Jurassic Pan es común en empresas familiares, incluso cuando crecen siguen utilizando este tipo de crédito. Salomón agregó que “es normal que los emprendedores saquen todo lo que tienen en el bolsillo y hagan todo lo posible como tomar créditos personales” (comunicación personal, 16 de julio, 2020) pese a que a largo plazo resulte perjudicial pues genera confusiones entre el negocio y la familia.

### *c. Necesidad de financiamiento*

La necesidad de financiamiento en Pizza Party recayó en gastos fijos del local, pues no lograron designar bien el dinero y solicitaron un préstamo para pagarlos. Mientras que la necesidad de financiamiento en Jurassic Pan se dio cuando se mudó de local, pues necesitó una gran inversión. Además de usar otros préstamos para implementar mejoras en el restaurante e implementar el inventario que utilizan. Siguiendo el criterio de los bancos para prestar dinero a las empresas (Venturin, 2012), las razones para que Pizza Party pida un préstamo no son viables puesto que no generará mayores ingresos. En cambio, Jurassic Pan está haciendo un buen uso de su financiamiento, así sea personal, ya que es a modo de inversión.

Los expertos percibieron que Pizza Party no cuenta con utilidades suficientes para poder cubrir sus gastos fijos, además de que un banco no otorga crédito a una empresa para pagar sus gastos fijos. Mientras que la necesidad de financiamiento en Jurassic Pan, para invertir en nueva maquinaria y en nuevo local, sí ayuda al crecimiento, pues según Negrón es un tema positivo “siempre y cuando las mejoras estén orientadas a mejorar la productividad y la atención” (comunicación personal, 21 de julio, 2020). De igual forma, Fernández mencionó que esta necesidad de financiamiento es favorable porque este dinero es una inyección para que la empresa alcance nuevos resultados.

## **Tabla 14: Resumen de validaciones de la variable financiamiento externo**

Elemento	Pizza Party	Jurassic Pan
Acceso a crédito financiero	4 expertos lo validan	4 expertos lo validan
Tipo de crédito	4 expertos lo validan	4 expertos lo validan
Necesidad de financiamiento	4 expertos lo validan	0 expertos lo validan

### 3.3.3. *Confianza entre miembros*

#### a. *Confianza entre miembros*

La confianza entre miembros de Pizza Party ha generado que pueda existir un buen nivel de comunicación. Además, Mario reconoció que, por ser familia, confían en que tome buenas decisiones y están de acuerdo con él. Sin embargo, el exceso de confianza ha generado que su hermano no cumpla con la formalidad del trabajo y se vuelva poco profesional.

En el caso de Jurassic Pan, Carlos señaló que es importante la confianza no solo entre él y sus trabajadores, sino también entre los mismos trabajadores. Considera importante que sus trabajadores confíen en él, pues de esta forma, ellos se sentirán parte del negocio. Carlos indicó que su cocinero es considerado una persona de alta confianza, ya que toma en cuenta sus opiniones para realizar algunas modificaciones en el restaurante, además de ello, su cocinero es la única persona externa que cuenta con la llave del restaurante. Asimismo, comentó que su madre lo ayuda a tal nivel de considerar dejarle la custodia total del restaurante en su ausencia.

Los expertos, en general, percibieron la confianza como un elemento que no limita el crecimiento. A excepción de Negrón, quien comentó que la confianza entre Carlos y su madre, no le resulta viable a largo plazo puesto que, entiende que pueda manejarse muy bien con un local, pero, cuando deseen abrir un segundo local, necesitarán de una segunda persona al mando.

#### b. *Puestos familiares*

Los puestos familiares en Pizza Party tienen una clara división respecto a sus funciones y responsabilidades, es decir, cada uno tiene una actividad definida. Martínez corrobora que el dueño se respalda en los demás miembros de la familia, por ello existen muchos puestos creados y ocupados (2013). Estos puestos se dividen entre atención al cliente, administración, jefe de cocina y ayudante de cocina. Sin embargo, existen momentos donde se apoyan entre ellos para poder realizar sus funciones. Este comportamiento es corroborado por Dyer (1998) quien indica que las relaciones emocionales suelen distorsionar las tareas que encargan a cada trabajador, por ello resalta la importancia de definir de manera clara y concisa, las responsabilidades de cada puesto. En Jurassic Pan, la familia también tiene sus puestos definidos. En este caso, los puestos familiares son de administración y atención al cliente. Sin embargo, el tema de administración lo realizan entre Manuela y Carlos, pues a veces resulta mucha carga solo para uno de ellos.

Los expertos concluyeron que ayuda al crecimiento, pues existe una clara definición de los roles en ambos restaurantes. Salomón resaltó que el trabajador familiar debe desempeñarse en un puesto adecuado para él, pues se necesita que ejecute correctamente las actividades que se requieran. Menciona la importancia de contar con un MOF que tenga el “perfil de puestos definido que se requieren para cada puesto y con la delimitación de funciones de cada puesto, porque mientras van creciendo tendrán que evitar la duplicidad de funciones” (Salomón, comunicación personal, 17 de julio, 2020).

### *c. Compromiso*

En Pizza Party, se percibe un gran compromiso por parte de los trabajadores familiares. Mario indicó que existen ocasiones en donde su familia no ha percibido un sueldo, es decir, han apoyado desprendidamente a fin de invertir los ingresos en el restaurante y reconoció que esto solo pudo pasar gracias a que los colaboradores eran familiares. En efecto, estas actitudes las corrobora Chirico (2008) quien menciona que la familia se encuentra predispuesta a invertir más tiempo y energía en la empresa pues todos ellos tienen una responsabilidad familiar en común.

Por otro lado, en Jurassic Pan, Carlos también reconoció que existe un compromiso especial por parte de los trabajadores familiares. Además, indicó que ninguna otra persona podría realizar las tareas con la misma pasión que ellos, pues es su negocio. Así lo afirman Cole y Johnson (2007) quienes indican que existe un mayor compromiso por parte de los trabajadores que son miembros de la familia, además de que realizan sus labores con pasión y un mayor interés por la empresa.

Sobre esto, los expertos contemplaron un gran compromiso por parte de la familia, pero Negrón lo encontró negativo, pues no percibir un salario altera los incentivos de los trabajadores y puede ampliar el margen para potenciar posibles conflictos. Sin embargo, para Varela, este comportamiento suele darse en época de crisis, y la actitud de los trabajadores de comprender la situación lo consideró positivo. Por otro lado, Salomón mencionó que “en la práctica todos los miembros de la familia, sin esperar un sueldo, van a ayudar en el negocio porque quieren que tenga éxito” (comunicación personal, 17 de julio, 2020). En el caso de Jurassic Pan, también se reflejó un compromiso mayor por parte de sus trabajadores familiares. De acuerdo a ello, Fernández indicó que en una empresa familiar el éxito depende en gran medida del apoyo que reciban de parte de su familia, pues todos ellos luchan y se comprometen por sacar al negocio adelante.

**Tabla 15: Resumen de validaciones de la variable confianza entre miembros**

Elemento	Pizza Party	Jurassic Pan
Confianza	1 experto lo valida	0 expertos lo validan

Puestos familiares	0 expertos lo validan	0 expertos lo validan
Compromiso	1 experto lo valida	0 expertos lo validan

### 3.3.4. Conflictos entre miembros

#### a. Problemas en la familia

En Pizza Party, han surgido problemas en la esfera familiar, los cuales han sido llevados al negocio. Mario indicó que estos problemas han surgido, principalmente, por el manejo del dinero, pues su mamá en un inicio se encargó en administrar las finanzas y utilizó parte de las ganancias para pagar una deuda propia. También surgían conflictos en el local y tenían comportamientos inadecuados frente a colaboradores o clientes. En efecto, Barroso y Barriuso (2014) mencionan que las empresas familiares tienen como desventaja los problemas emocionales que surgen mientras realizan las actividades del negocio, esto se debe a que el sistema familiar se basa en las emociones y el sistema empresarial se basa en la racionalidad.

En el caso de Jurassic Pan, también se presenta el mismo panorama, ya que les resulta difícil separar la familia del negocio. Esto es corroborado por Barroso y Barriuso (2014), pues mencionan que en algunas empresas familiares los intereses familiares son más importantes que los intereses empresariales. No obstante, para Carlos es importante concentrarse en el negocio porque es su sustento y considera que no debe dejar de atender al restaurante por problemas personales. Sin embargo, los problemas familiares han ocasionado limitaciones en su crecimiento, pues existieron ocasiones cuando sus nuevas propuestas e ideas se estancaron y no lograban implementarlas, porque le daban prioridad a resolver los problemas personales.

Los expertos han validado que el elemento limita el crecimiento empresarial en ambos restaurantes. Varela indicó que, en Pizza Party, los problemas ocasionados por la designación de los ingresos pueden generar que el negocio fracase, pues surgen problemas emocionales y conflictos y no existe una clara división entre los gastos familiares y del negocio. Además, Negrón indicó la importancia de definir los roles, participación y esfuerzos que asumirá cada familiar, porque así se disminuirán las posibilidades de generar conflicto. En cuanto a Jurassic Pan, Salomón mencionó que una empresa busca obtener rentabilidad económica, mientras que una familia busca vivir en armonía, por lo tanto, si uno de estos dos propósitos no se cumple se generarán problemas que afectarán a ambas dimensiones.

#### b. Manejo de problemas internos

En Pizza Party, han podido manejar estos problemas internos, pues Mario indicó que después de haber tenido alguna discusión pudieron resolver las diferencias. Para él, todo esto está relacionado con aspectos psicológicos, emocionales y de crecimiento como equipo y familia. De igual forma, en Jurassic Pan han resuelto los problemas internos a la familia a través de la disponibilidad de escucharse mutuamente.

Asimismo, los expertos han validado que saber manejar los conflictos internos no limita el crecimiento empresarial. Varela reconoció que la buena comunicación y transparencia son primordiales. Para Fernández estos aspectos son necesarios puesto que, a pesar de que existan intenciones de mejorar y subsanar los problemas, sin una correcta comunicación seguirá siendo un obstáculo para el crecimiento. Sobre todo, en estas empresas del sector gastronómico como lo indicó Negrón, ya que son negocios con mucha intensidad y son proclives a que se generen conflictos internos.

**Tabla 16: Resumen de validaciones de la variable conflictos entre miembros**

Elemento	Pizza Party	Jurassic Pan
Problemas en la familia	4 expertos lo validan	4 expertos lo validan
Manejo de problemas internos	0 expertos lo validan	0 expertos lo validan

### 3.3.5. Talento externo

#### a. Valoración del talento externo

En Pizza Party existe una valoración del talento externo. Esto se puede ver reflejado en la actitud que tienen con su inversionista, quien no es parte de la familia. En adición, Mario rescató que sus nuevos trabajadores tengan una gran afinidad con Pizza Party. En Jurassic Pan, también sucede lo mismo. Carlos resaltó lo importante que resulta el trabajo del cocinero, pues no solo se encarga de preparar los productos, sino que también es considerado la mano derecha de Carlos. Además, evalúa a los nuevos trabajadores durante sus dos primeras semanas para ver si cuentan con iniciativas propias sobre cómo mejorar algún proceso en el restaurante u otra recomendación.

Los expertos confirmaron que la valoración del talento externo no limita el crecimiento empresarial. Así, Salomón indicó que, en el caso de Pizza Party, “ayuda mucho cuando una empresa, sea chica o grande, genera realización personal en todos los trabajadores porque hace que se replique en cariño hacia la empresa” (comunicación personal, 17 de julio, 2020). Esto se ve reflejado en el comportamiento que tiene con este socio externo, pues se ha logrado compenetrar con la familia. Mientras que en Jurassic Pan, también existe una gran valoración del talento externo. Por ello, Negrón indicó que valorar a sus mozos es una actitud positiva, puesto

que ellos son los agentes de venta. Asimismo, Fernández reconoció que es importante valorar las habilidades y experiencia del cocinero, así como el *know how* que maneja.

#### *b. Rendimiento del talento externo*

Mario comentó que los colaboradores de Pizza Party muestran un rendimiento aceptable pero no aspiran ni se comprometían a tomar cargos que requieran mayor responsabilidad como el puesto de jefe de cocina. Mientras que, para Carlos, es importante supervisar a los trabajadores externos durante el primer mes, pues su rendimiento durante los primeros días puede ser el mejor, pero con el paso del tiempo decae mucho. Además de ello, Carlos mencionó que el rendimiento varía según el compromiso que tenga el trabajador. Su cocinero, por ejemplo, ha presentado un gran rendimiento y compromiso con el restaurante, puesto que siempre brinda nuevas opciones de mejora.

En Pizza Party, Varela, Negrón y Salomón indicaron que el rendimiento que presentan los trabajadores externos perjudica en su crecimiento, debido a que ellos no se comprometen con el trabajo y no existe un alto grado de confianza. Por otro lado, en Jurassic Pan existe un aporte al crecimiento, pues Varela y Fernández reconocieron la importancia de la confianza, habilidades blandas y compromiso para afrontar los retos, reflejado en el chef de este negocio. No obstante, Negrón indicó que este comportamiento ayuda siempre que se cuente con un plan de sucesión establecido o de reemplazo para el cocinero quien es considerado como la mano derecha del dueño, puesto que si en algún momento deja el negocio se perdería el *know how*. “Los negocios tienen que ir más allá de las personas, eso se logra con la estandarización” (Negrón, comunicación personal, 21 de julio, 2020).

#### *c. Presencia del talento externo*

Por otro lado, Mario no tiene ninguna objeción en contratar a personal externo a su familia. Cabe resaltar, que en Pizza Party cuentan con un inversionista externo, quien cuenta con toda la confianza por parte de la familia. En Jurassic Pan, se presenta el mismo comportamiento por parte de Carlos, pues tampoco tiene objeción en contratar a una persona que no sea parte de su familia. Como es el caso de su chef, quien es una persona externa de su familia, y a quien Carlos lo considera como su mano derecha. Sin embargo, la teoría presentada por Ward (1997) indica que en una empresa familiar prefieren abstenerse a localizar un talento externo a la familia en un cargo importante.

Los expertos indican que la presencia de trabajadores externos no limita el crecimiento del negocio. Para Varela, “a medida que el negocio va creciendo, necesitan nuevas competencias y esas competencias no necesariamente las van a tener ellos. Por eso va a ser importante que

puedan aceptar talento externo” (comunicación personal, 18 de julio, 2020). En el caso de Pizza Party, Varela mencionó que necesitarán contar con talento externo puesto que buscan ser una franquicia y requerirán de conocimientos avanzados en finanzas, identificar indicadores y ratio de rentabilidad. Asimismo, Negrón resaltó que para que una franquicia tenga éxito, los dueños deben contratar a personas que sepan más que ellos, así el crecimiento no se verá restringido.

En Jurassic Pan, se requirió de un trabajador externo como el cocinero pues en la familia ningún miembro cumplía con los requisitos del puesto. Por ello, Salomón mencionó que siempre “llega un momento en que dentro de la familia no hay nadie preparado, entonces, se preparan o contratan a alguien bueno en el tema que tengan responsabilidad” (comunicación personal, 17 de julio, 2020). Además, para Salomón y Fernández, esta actitud ayuda siempre que se tengan claro los requisitos necesarios para los puestos de trabajo.

*d. Tipo de conocimiento de empleados*

En Pizza Party prefieren elegir a los trabajadores por su afinidad con el restaurante, más no por sus conocimientos prácticos o teóricos. Por ende, ellos no cuentan con conocimientos previos del puesto de trabajo. En el caso de Jurassic Pan, el chef sí cuenta con conocimiento teórico, pues tiene estudios incompletos en la carrera de gastronomía.

Sobre lo antes señalado, se entiende que Mario incorpora “a la empresa a personas que no cumplen el perfil mínimo para algún puesto, los tiene porque ayudan, pero a la larga van a ser un lastre” (Salomón, comunicación personal, 16 de julio, 2020). Además, Salomón y Negrón resaltaron que contratan a sus colaboradores por la confianza o compromiso que puede generar la familiaridad, lo que no es correcto, pues solo se debe incorporar al negocio a personas que aporten y cuenten con los conocimientos prácticos para desarrollar correctamente sus funciones. Varela indicó que depende del nivel en el que se encuentre el puesto, en este caso, son puestos operativos, por lo tanto, sería indiferente que no cuenten con conocimientos teóricos. Mientras que el trabajador de Jurassic Pan, cuenta con una base teórica de su puesto, por lo que Fernández señaló como positivo y no limita al crecimiento.

**Tabla 17: Resumen de validaciones de la variable talento externo**

Elemento	Pizza Party	Jurassic Pan
Valoración del talento externo	1 experto lo valida	0 expertos lo validan
Rendimiento del talento externo	3 expertos lo validan	1 experto lo valida
Presencia del talento externo	0 expertos lo validan	0 expertos lo validan
Tipo de conocimiento de empleados	4 expertos lo validan	0 expertos lo validan

### 3.4. Factor Externo

#### 3.4.1. Formalidad

##### a. Tiempo de formalización

Pizza Party se formalizó en octubre del 2019, a pesar de operar desde el 26 de agosto del 2016. Esto pudo ser ocasionado porque las empresas familiares buscan la informalidad para evitar pagar impuestos y retener mayor dinero (Sharma, 2004 y Beltran, 2018). Por otra parte, Jurassic Pan se encuentra formalizado desde el año 2016, cuando empezó a operar.

Los expertos afirmaron que formalizarse es necesario para lograr un crecimiento sostenible a largo plazo. Destacan la importancia de esta acción en estos restaurantes, pues si se hubieran quedado en la informalidad tendrían dificultades para acceder a capital externo y tendrían un mayor riesgo en su crecimiento.

##### b. Beneficios de la formalización

Mario señaló que la formalización trajo tranquilidad a él y a sus socios. Esto es corroborado por Valenzuela et al. (2006), pues identifican que la formalidad hace que el microempresario no tenga temor de las sanciones tributarias y le trae serenidad. Por su parte, Carlos percibió dos beneficios. El primero de ellos es evitar las multas que se generan por la informalidad. El segundo de ellos se encuentra relacionado con la presentación de su local, puesto que las personas se sienten más cómodas al comer en un lugar que tiene todos los permisos colgados en la pared. En efecto la OIT nos indica que uno de los beneficios que perciben las mypes es una mayor credibilidad y confianza de los consumidores (2016).

Los expertos aprobaron el beneficio de formalización que obtiene Pizza Party al formalizarse. Varela y Salomón señalaron que la formalidad brinda tranquilidad al no tener que preocuparse en ser cerrados, multados o enfrentar procesos judiciales. En el caso de Jurassic Pan, Negrón indicó que la formalización les trajo un mejor ticket de consumo al tener una presentación más atractiva para los clientes.

**Tabla 18: Resumen de validaciones de la variable formalización**

Elemento	Pizza Party	Jurassic Pan
Tiempo de formalización	0 expertos lo validan	0 expertos lo validan
Beneficios de formalización	0 expertos lo validan	0 expertos lo validan



### **3.4.2. Tecnología disponible**

#### *a. Herramientas tecnológicas utilizadas*

Pizza Party utiliza Google Drive para llevar la contabilidad del negocio y compartir la información entre socios. Asimismo, utiliza una combinación de herramientas para mejorar la experiencia del cliente. Esto concuerda con lo mencionado por Estrada et al. (2019), las mypes se inspiran en sus clientes y familiares para hacer cambios tecnológicos. Estas herramientas han sido corroboradas por los clientes entrevistados, quienes expresaron que Pizza Party utiliza música para mejorar su experiencia de consumo y que hacen uso de sus redes sociales para promocionar sus productos.

Jurassic Pan también utiliza un Excel para registrar la contabilidad del negocio. Además, usa redes sociales como Facebook e Instagram y realiza la venta de sus productos a través de aplicativos de delivery. El restaurante también cuenta con música para el local, la cual está a disposición del cliente para que puedan cambiarla en cualquier momento. Por último, utiliza P.O.S inalámbrico e *Easy Pay* para facilitar el pago de los clientes. Nuevamente, los clientes corroboraron el uso de redes sociales y de los aplicativos de delivery.

Los expertos han validado que el elemento no limita el crecimiento empresarial en ambos negocios. Varela y Salomón indicaron que utilizar redes sociales y aplicativos de delivery contribuye al crecimiento de los respectivos negocios. No obstante, Salomón agregó que los restaurantes deben corroborar que el uso de dichas herramientas tecnológicas esté realmente agregando valor a los negocios. Finalmente, Negrón señaló que herramientas como las redes sociales ayudarán al crecimiento si se encuentran integradas con un modelo de gestión sistematizado.

#### *b. Herramientas tecnológicas deseadas*

Mario comentó que le gustaría obtener el software Cisco para facilitar la administración. A pesar de los grandes beneficios de este software, Mario señaló que aún no lo ha incorporado debido a su alto costo. No obstante, considera que sería útil adquirirlo en el futuro, puesto que no cuentan con muchos conocimientos teóricos. En efecto, Estrada et al. (2019) mencionaron que las mypes destinan un pequeño porcentaje de sus ventas para cambios tecnológicos, por ello este restaurante aún no puede acceder a este sistema tan costoso.

En cuanto a Jurassic Pan, Carlos comentó que se encuentra en proceso de creación de una página web propia. Serviría para digitalizar y familiarizar al cliente con la carta de productos. Igualmente, permitiría el acercamiento del cliente con la propuesta de valor del cliente y podría fortalecer el posicionamiento. Que los pequeños empresarios busquen nuevas herramientas

tecnológicas se puede explicar por lo dicho por Makides (1997, citado en Quintana, 2005) pues las empresas familiares buscan realizar innovaciones progresivas para mantener una posición competitiva en el mercado.

Los expertos han validado que este elemento no limita el crecimiento empresarial. Así, expresaron que la inclusión de un software que asista a la administración del negocio contribuirá al crecimiento en Pizza Party; no obstante, no necesariamente Cisco, puesto que existen softwares más baratos como Inforest o incluso un Excel con tablas dinámicas podría contribuir al crecimiento del restaurante por su tamaño. Para Negrón y Fernández, fue positivo que Jurassic Pan tenga planeado crear una página web ya que “es una plataforma de información para mostrar tus productos a los clientes y agilizar las ventas” (Negrón, comunicación personal, 21 de julio, 2020).

**Tabla 19: Resumen de validaciones de la variable tecnología disponible**

Elemento	Pizza Party	Jurassic Pan
Herramientas utilizadas actualmente	0 expertos lo validan	0 expertos lo validan
Herramientas deseadas	0 expertos lo validan	0 expertos lo validan

### 3.4.3. Competencia del sector

#### a. Nivel de competencia

Mario comentó que el servicio de barra libre de pizza es poco común. A pesar de ello, ha identificado que sí existen pizzerías que ofrecen el servicio de barra libre, pero se diferencian en algún aspecto con Pizza Party. Asimismo, los clientes perciben que Pizza Party no cuenta con mucha competencia, puesto que mencionan que su modelo de negocio es único. Algunos restaurantes mencionados por los clientes que podrían ser competencia directa se encuentran cercanos al local, cuentan con juegos, tienen una calidad y un precio similar.

Por otra parte, Carlos comentó que Jurassic Pan cuenta con altos niveles de competencia, ya que existen varios negocios de *fast food* aledaños a su local. Ello ha sido corroborado por sus clientes. Además, consideraron como competencia a una variedad de restaurantes que se encuentran cercanos a su local, presentan productos y precios similares.

Salomón señaló que posicionarse en un nicho de mercado de manera inicial como lo ha hecho Pizza Party ayuda mucho al crecimiento; no obstante, se debe tener en cuenta que estar en un nicho de mercado posiblemente encasilla tu producto. Por otra parte, Salomón indicó que no es lo más óptimo para Jurassic Pan localizarse en un lugar en el que existan muchas sangucherías juntas, por lo que podría afectar a su crecimiento. Fernández y Negrón coincidieron en que los niveles de competencia en ambos negocios son positivos, ya que cada uno de ellos ha definido su

segmento y los impulsa a mejorar la calidad de sus productos. Varela expresó que el elemento será indiferente al crecimiento si ellos tienen claro cuál es su propuesta de valor, puesto que lograrán ofrecer una experiencia integral al usuario y subsistirán así haya altos o bajos niveles de competencia.

#### *b. Benchmarking*

Mario comentó que la competencia lo inspira de alguna manera y busca imitar aspectos positivos de ella, lo cual encaja con lo expresado en el estudio de Orozco et al. (2018) en el que se concluye que los administradores de empresas familiares buscan al *benchmarking* como herramienta para mejorar la competitividad de sus negocios e identificar nuevas oportunidades. En cuanto a Jurassic Pan, Carlos comentó que se encuentra observando los productos que ofrece la competencia para analizar si también puede incluirlos en su carta y ampliar su cartera de productos. Esta acotación encaja con lo dicho por Avolio et al. (2011) que la alta competencia impulsa a las mypes a mejorar la calidad de su producto y mejorar la atención al cliente.

Los expertos han validado que el elemento no limitará el crecimiento de Pizza Party y Jurassic Pan. Varela, Fernández y Negrón expresaron que las prácticas de *benchmarking* ayudan totalmente al crecimiento de estas empresas, debido a que facilita el descubrimiento de nuevas ideas y prácticas. Por su parte, Salomón mencionó que el *benchmarking* es observar que está realizando la competencia y recoger las mejores prácticas. Sin embargo, si únicamente se van a enfocar en copiar las mejores prácticas de otros restaurantes significa que no existe una estrategia real de la empresa, por lo que señala que el *benchmarking* les ayudará solo a corto plazo, puesto que, si no cuentan con una estrategia a largo plazo, no será sostenible.

#### *c. Competencia de precios*

Mario considera que su oferta tiene el mejor equilibrio de calidad/precio. Los clientes están de acuerdo con el precio establecido para los productos del restaurante. Algunos de ellos lo consideraron como una de las fortalezas del restaurante e incluso uno de ellos indicó que deberían subir el precio para ganar más. Por otra parte, Carlos considera que muchos de sus clientes lo prefieren por sus precios. A pesar de esto, considera que las carretillas de sangucheras que se encuentran cerca de su local pueden ofrecer precios más accesibles debido a sus menores costos de operación y lo considera como una desventaja. Los clientes coincidieron en que el precio y las promociones ofrecidas en Jurassic Pan son bastante buenas y son una ventaja del restaurante, puesto que los anima a seguir acudiendo al restaurante. El comportamiento de ambos restaurantes es acorde a lo señalado por Avolio et al. (2011) que la competencia impulsa a las mypes a ofrecer un precio más atractivo.

Ante esto, Fernández y Negrón coincidieron en que los precios competitivos de ambos restaurantes favorecerán el crecimiento, ya que en tiempos donde existe gran competencia ofrecer precios bajos puede significar la retención de clientes. Salomón indicó que “lo que deben hacer es dar la mejor relación calidad/precio en base a una estructura real de costos” (comunicación personal, 17 de julio, 2020). En ese sentido, es positivo para ambos, pues los dos negocios establecen sus precios teniendo en cuenta de que esté por encima del costo de venta. Varela comentó que esta relación de precio/calidad podría ser negativa para Pizza Party debido a que no va acorde con su estrategia de diferenciación. Siguiendo esa misma lógica, es positivo para Jurassic Pan, puesto que poseen una estrategia de liderazgo en costos.

#### *d. Tendencias del sector*

Mario identificó la venta por delivery, el *ambush* marketing y la innovación en la propuesta de valor junto a la gestión de redes sociales como las tendencias más importantes del sector. En efecto, esto último es lo que se busca en Pizza Party con la inclusión de juegos y música. En cuanto a Jurassic Pan, Carlos identificó a la comida extranjera como una de las tendencias más importantes. Asimismo, mencionó que ha agregado Alitas BBQ a su carta y que se encontraba evaluando la posibilidad de incluir enchiladas para seguir con esa tendencia.

Los expertos expresaron que este elemento favorece al crecimiento de Pizza Party y Jurassic Pan. Se percibe que ambos negocios se encuentran pendientes de las últimas tendencias del sector de restaurantes. Varela, Salomón y Fernández concordaron en que identificar las principales tendencias del sector beneficia el crecimiento de los restaurantes. Al respecto, Negrón expresó que ello permite adelantarse a los cambios y estar preparados para algún tipo de crisis.

#### *e. Posicionamiento actual*

Mario indicó que se preocupan por tratar cálidamente y escuchar al cliente. En cuanto al sabor de las pizzas, comenta que sus clientes las consideran más sabrosas que otras pizzas. De las entrevistas a los clientes, los atributos más repetidos fueron la buena experiencia que se vive en el local, la buena atención que se les brinda, los juegos, el buen sabor de las pizzas y el precio accesible.

Por otra parte, Carlos considera que su negocio no se encuentra correctamente posicionado aún, puesto que la mayoría de negocios de comida aledaños a su local cuentan con más tiempo y con clientes fidelizados. Asimismo, agregó que la localización de su restaurante afecta negativamente su posicionamiento. Los clientes de Jurassic Pan señalaron como principales atributos del restaurante el buen sabor, la buena atención, la correcta higiene del local, buenas promociones y precios. Todo lo mencionado se encuentra alineado con lo dicho por López y

Antelo (2010) en que las empresas familiares logran construir una buena imagen y reputación frente a los clientes y competidores, dado que la competencia los impulsa a seguir mejorando. Por otro lado, se identificaron como atributos negativos la poca seguridad y algunas malas experiencias con los servicios higiénicos.

Los expertos coincidieron en que no tener una percepción clara del posicionamiento por parte de los clientes afecta negativamente a su crecimiento. Fernández y Negrón consideraron que este comportamiento influye negativamente en el crecimiento, puesto que debe existir claridad y armonía entre el concepto ofrecido y la percepción del cliente. Por su parte, Varela indicó que dicha dispersión perjudica totalmente, pues los restaurantes necesitan tener una estrategia clara de cómo quieren que los vean en el mercado y si no se logra es porque no está funcionando esa estrategia. Al respecto, Salomón comentó que ambos negocios están ofreciendo *commodities* o productos que ofrecen los demás, por ello el cliente no los ve bien posicionados.

**Tabla 20: Resumen de validaciones de la variable competencia del sector**

Elemento	Pizza Party	Jurassic Pan
Nivel de competencia	0 expertos lo validan	0 expertos lo validan
Benchmarking	1 experto lo valida	1 experto lo valida
Competencia de precios	1 experto lo valida	0 expertos lo validan
Tendencias del sector	0 expertos lo validan	0 expertos lo validan
Posicionamiento actual en el mercado	4 expertos lo validan	4 expertos lo validan

### 3.5. Factor Personal

#### 3.5.1. Motivación

##### a. Modelo a seguir

Mario mencionó a McDonalds como su modelo a seguir puesto que cuentan con varias tiendas que ofrecen prácticamente el mismo producto. Esto lo motiva a replicar dicho modelo de sistematización de procesos para el momento que concrete el modelo de franquicias. Además, mencionó otros restaurantes de los que rescata y busca replicar una propuesta de valor en donde se pueda combinar el servicio de atención y comida con actividades de entretenimiento. Mientras que Carlos mencionó a La Bistecca como modelo a seguir, en cuanto a su trato y preocupación por el cliente, el cual es un aspecto que trata de replicar en Jurassic Pan.

Los expertos opinaron que inspirarse en otras empresas influirá positivamente en el crecimiento en etapas iniciales como en las que se encuentran ambos sujetos de estudio. A pesar de ello, coincidieron en que deben tener clara su propuesta de valor y no copiar exactamente lo que realizan otros negocios, pues son diferentes contextos de tiempo, zona y tipo de negocio.

### *b. Motivación inicial*

Ambos dueños indicaron que su incursión se debe principalmente a motivos económicos. Mario expresó que la razón que lo impulsó a crear Pizza Party fue la necesidad de conseguir dinero. En efecto, Valdés y Sánchez (2012) mencionan que las pymes familiares suelen crearse para subsistir y generar un aporte económico a la familia. Por su parte, Carlos señaló que su madre lo inspiró, debido a que ella ha podido destacar en el ámbito empresarial sin contar con muchos estudios y que lo tomó como un reto personal el poder dirigir un restaurante. A pesar de ello, también indicó que la principal razón era de realizar un aporte económico a su familia.

Se encontraron opiniones divididas entre los expertos. Negrón y Salomón consideraron que mezclar los intereses familiares con los intereses del negocio, como se da en ambos restaurantes al buscar sustento económico para su familia, podría afectar el crecimiento, puesto que cada uno debe tener sus propios objetivos. En cuanto al apoyo familiar con el que contaba Carlos al iniciar Jurassic Pan, Fernández expresó que es positivo para el crecimiento empresarial poder contar con familiares que apoyen tu iniciativa y visión del negocio.

### *c. Motivación actual*

Aún priman las causas económicas como motivación en ambos restaurantes; sin embargo, se añade el factor de realización personal en Mario. Señaló que, si bien el sustento económico de su familia continúa siendo lo más importante, un fuerte factor motivador es crear un nuevo estilo y dejar una huella en el mundo. Esto se alinea con lo expresado por Martínez (2010), donde señala que los líderes de empresas familiares presentan mayor dedicación a la empresa, voluntad de realizar sacrificio personal y mayor preocupación por la imagen de su empresa que los líderes de empresas no familiares. Por otro lado, Carlos indicó que la motivación de mantener su negocio es únicamente económica. Asimismo, señaló que una vez que culmine su carrera universitaria espera dedicarse a una actividad relacionada a su carrera de comunicaciones.

Los expertos validaron que el elemento no limita el crecimiento en ambos restaurantes. Consideraron que las motivaciones económicas y de realización personal ayudarán a crecer a Pizza Party. Al respecto, Salomón indicó que “ayuda mucho pensar en el rendimiento económico y ayuda mucho en que el fundador y el dueño tenga realización personal para que el negocio se mantenga” (comunicación personal, 17 de julio, 2020). En cuanto a la motivación netamente económica de Carlos, Varela, Salomón y Fernández indicaron que esta motivación impulsará a su negocio a crecer, pues todo negocio tiene que tener rendimiento económico. Por otra parte, Negrón opinó que si Carlos solo tiene motivación económica y no piensa continuar a futuro con el negocio podría perjudicar el crecimiento.

**Tabla 21: Resumen de validaciones de la variable motivación**

Elemento	Pizza Party	Jurassic Pan
Modelo de negocio a seguir	0 expertos lo validan	0 expertos lo validan
Motivación inicial	2 expertos lo validan	2 expertos lo validan
Motivación actual	0 expertos lo validan	1 experto lo valida

### **3.5.2. Nivel de instrucción**

#### *a. Nivel de educación*

Mario dejó la universidad en segundo año por problemas económicos. Por otro lado, Carlos está por culminar sus estudios en Comunicaciones en la PUCP.

Los expertos señalaron que, o bien es indiferente o puede perjudicar. Varela y Salomón comentaron que si Mario no tiene conocimientos de gestión, debe tener la capacidad de incorporar a otras personas que los tengan. En cuanto a Carlos, Salomón y Fernández afirmaron que, estar próximo a terminar su carrera, es una ventaja competitiva dado que puede implementar las herramientas adquiridas. No obstante, Varela comentó que no es suficiente para el desarrollo del negocio. Para Negrón, los dueños no cuentan con un nivel de instrucción adecuado para manejar la gestión de los negocios pues “la competencia ahora es tan grande que requiere un manejo milimétrico de los costos, procesos, análisis de datos y financiero” (comunicación personal, 23 de julio, 2020).

#### *b. Tipos de conocimiento de la familia*

Se observó que Mario posee conocimientos básicos en gestión de empresas gracias a que llevó cursos de administración y finanzas de corta duración, sigue blogs relacionados a la gestión y al intercambio de conocimientos con otras personas. Por otra parte, Carlos indicó que no posee conocimientos teóricos en gestión de empresas, por lo que la mayoría de sus conocimientos son empíricos. Asimismo, Manuela, co-administradora de Jurassic Pan, posee conocimientos en logística, finanzas y gestión de personas gracias a sus experiencias laborales. Según (Ward, 1997) muchos emprendedores, cuando llegan al ciclo de madurez, no saben cómo seguir generando valor y crecimiento empresarial dado que sus conocimientos lo limitan.

Este elemento es validado como limitante por todos los expertos. Así Mario haya llevado cursos online y siga blogs, no es suficiente para manejar un negocio. “Puede perjudicar a la empresa. Cuando empieza a crecer la empresa, demanda mayores exigencias de quienes tienen la responsabilidad de gerenciar. Eso significa adquirir conocimientos y actualización permanente” (Fernández, comunicación personal, 23 de julio, 2020). En el caso de Carlos, tampoco ayuda

puesto que, si bien su madre cuenta con conocimientos de gestión, no son aplicados adecuadamente, esto se ve reflejado en la carencia de una planificación estratégica.

**Tabla 22: Resumen de validaciones de la variable nivel de instrucción**

Elemento	Pizza Party	Jurassic Pan
Nivel de educación	3 expertos lo validan	2 expertos lo validan
Tipos de conocimiento de la familia	4 expertos lo validan	4 expertos lo validan

### **3.5.3. Experiencia del empresario**

#### *a. Prueba y error*

Mario realiza este proceso de prueba y error para medir sus objetivos y para algunos procesos de preparación de pizzas. Los objetivos se evalúan progresivamente y si se está cumpliendo se continúa, sino se descarta. En cuanto a Jurassic Pan, Carlos comentó que casi la totalidad de sus conocimientos en gestión de empresas se debe a errores que fue cometiendo a lo largo de su camino al administrar el restaurante. Esto coincide con lo indicado por Davidsson et al. (2010), pues los líderes de las mypes aprenden en el camino mediante prueba y error.

Fernández, Varela y Negrón indicaron que no está mal que los restaurantes realicen sus prácticas mediante prueba y error porque es una tendencia actual. Al principio, las empresas familiares suelen probar de esta manera sus procesos y es beneficioso para el crecimiento de la organización, pero terminará afectando negativamente a largo plazo. Caso contrario, Salomón señaló que perjudica utilizar este mecanismo de la manera en que los dueños lo están realizando. Lo apropiado sería identificar alternativas alineadas con su plan de negocio y no solo realizar experimentos sin un plan que lo respalde.

#### *b. Experiencia previa del empresario*

Mario cuenta con experiencia previa. Comentó que era socio y gestor comercial en Perú Papa, un negocio dedicado a proveer frutas y verduras a restaurantes. Así aprendió temas de contabilidad, manejo de stocks diarios de alimentos y gestión de la calidad del producto en el sector. Ante esto, Santamaría y Pico (2015) señalan que la experiencia previa en otro negocio impulsa la apertura de un nuevo emprendimiento, dado que se disminuye el margen de error. Por otra parte, Carlos no tuvo oportunidad de tener una experiencia previa a la administración de Jurassic Pan. No obstante, su madre cuenta con experiencia previa como mano derecha de la administración de dos empresas. Carlos comentó que ella maneja las cuentas, los pagos, la logística y a los trabajadores en algunas oportunidades.

Varela y Fernández señalaron que la experiencia previa de Mario ayuda mucho a su emprendimiento. No obstante, Salomón manifestó que la experiencia que maneja es como



proveedor y no como administrador, son distintos tipos de experiencia, por lo que no aplicaría. Además, Negrón añadió que, si no cuenta con conocimientos, es necesario recibir asesoramiento o contratar a gente experimentada. En el caso de Carlos, los expertos validaron que no es necesario contar con experiencia previa, aunque los conocimientos de su madre en finanzas sí ayudan. “Uno tiene que acompañarse de gente que conozca el tema” (Fernández, comunicación personal, 21 de julio, 2020).

**Tabla 23: Resumen de validaciones de la variable experiencia del empresario**

Elemento	Pizza Party	Jurassic Pan
Prueba y error	1 experto lo valida	1 experto lo valida
Experiencia previa	2 expertos lo validan	0 expertos lo validan

Con todo lo expuesto anteriormente, se identificaron los elementos más relevantes que limitan el crecimiento de los restaurantes según la teoría y la opinión de los expertos, como se muestra en la siguiente tabla resumen:

**Tabla 24: Tabla resumen de elementos que limitan el crecimiento**

Elementos más relevantes que limitan el crecimiento				
Factores	Variables	Elementos	Pizza Party	Jurassic Pan
Estratégico	Visión a largo plazo	Expansión	X	X
		Posicionamiento deseado	X	X
	Objetivos	Objetivos empresariales	X	X
	Planificación - sucesión	Planificación estratégica	X	X
		Actividades realizadas	X	
Adaptación al cambio	Consecuencias del COVID-19		X	
Operativo	Control de gestión	Nivel de evaluación	X	X
		Evaluación económica	X	
		Impacto de la evaluación en la toma de decisiones	X	X
	Calidad	Capacitación	X	
Administrativo	Gestión financiera interna	Designación de ingresos	X	X
	Financiamiento externo	Acceso a crédito financiero	X	X
		Tipo de crédito	X	X
		Necesidad de financiamiento	X	
	Conflictos entre miembros	Problemas en la familia	X	X
Talento externo	Rendimiento del talento externo	X		
Externo	Competencia del sector	Posicionamiento actual en el mercado	X	X
Personal	Nivel de instrucción	Nivel de educación	X	
		Tipo de conocimiento de la familia	X	X

## CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### Conclusiones

El objetivo de la investigación es caracterizar las variables y elementos que limitan el crecimiento de dos empresas familiares ubicadas en Lima Metropolitana. El horizonte de análisis es desde el año 2017 al año 2019 con la información obtenida a través de entrevistas y recopilación documental facilitada por miembros de dicha empresa.

Se puede concluir desde una perspectiva teórica y empírica que existen varios modelos teóricos que identifican variables que limitan el crecimiento en mypes en el contexto internacional. Sin embargo, a nivel nacional, existen modelos que identifican estas variables enfocadas en sectores específicos. En cambio, el modelo de Avolio, Mesones y Roca abarca sujetos de estudio que pertenecen a distintos sectores, lo cual permite extrapolar el modelo al contexto de restaurantes de las empresas estudiadas en la presente investigación. Asimismo, este modelo facilita la interacción transversal de cada organización dividiéndolas por factores. Estos son estratégicos, operativos, externos, administrativos y personales. Además, se añadió el factor familia para analizar su comportamiento dentro de los factores.

Con respecto al contexto en donde se desenvuelven los sujetos de estudio, el sector *fast food* no presenta mayores barreras de entradas, por lo que múltiples emprendimientos ingresan al sector cada año. Esto genera que el sector sea altamente competitivo y que muchos de estos negocios no logren sostenerse en el tiempo. Cabe resaltar que este sector es la opción favorita de muchos consumidores en Lima, así se generan oportunidades para los pequeños empresarios.

Por otro lado, se detectaron 18 variables durante la revisión de la literatura. Luego del trabajo de campo, se identificaron 54 elementos pertenecientes a dichas variables. Al terminar el análisis mediante la triangulación de la información obtenida, se validó que solo 19 elementos son las principales limitantes del crecimiento de los restaurantes Pizza Party y Jurassic Pan.

En cuanto a los factores, se concluye que en el factor estratégico, la variable visión a largo plazo se encuentra limitando el crecimiento de nuestros sujetos de estudio. Esto sucede debido a que aún no cuentan con las condiciones necesarias para expandirse como lo tienen planeado. En adición, existen incongruencias entre el posicionamiento deseado y las estrategias que aplican Pizza Party y Jurassic Pan para alcanzar dicho público.

Por otra parte, la variable objetivos influye de manera negativa en su crecimiento, puesto que los objetivos empresariales planteados no se encuentran respaldados por un plan. De igual manera, la variable planificación y sucesión también afecta negativamente al crecimiento de ambos. Ello se explica en la ausencia de un plan estratégico. Asimismo, en Pizza Party las

actividades realizadas no están asegurando el cumplimiento de sus objetivos empresariales. La variable adaptación al cambio afecta al crecimiento de Jurassic Pan, dado que la aparición del Covid-19 ha desenmascarado las debilidades del negocio.

Con respecto al factor operativo, la variable de control de gestión limita el crecimiento de ambos restaurantes. Esto se debe a que el nivel de evaluación de los objetivos que se aplica en Pizza Party y Jurassic Pan es precario. Debido a ello, no logran hacer un seguimiento de sus acciones y no identifican los errores que están cometiendo. Asimismo, la evaluación económica en Pizza Party es básica, sin embargo, al querer ser una franquicia, deben contar un correcto resumen financiero que permita una evaluación detallada. De igual manera, el pobre nivel de evaluación que poseen ambos restaurantes ocasiona que tengan menos información de la situación del negocio, lo cual perjudica la toma de decisiones. Por otra parte, la variable de calidad influyó negativamente en el crecimiento. En el caso de Pizza Party, la capacitación que brindan a sus trabajadores es muy simple y no es constante, lo que no genera un aporte significativo al crecimiento.

El factor administrativo también presenta variables negativas para el crecimiento. La gestión financiera interna en Pizza Party resulta perjudicial pues la designación de ingresos que utilizan Pizza Party y Jurassic Pan afecta significativamente el desarrollo de los negocios, pues hacen uso de los ingresos para gastos familiares, es decir, mezclan el negocio con la familia antes de verificar las utilidades.

En el caso de la variable de financiamiento externo, se encuentra que el acceso al crédito financiero y el tipo de crédito son elementos que no aportan al crecimiento en los sujetos de estudio. En cuanto al acceso al crédito, ambos negocios presentan obstáculos para lograr ser sujetos de crédito como empresa. Por ello, solo han logrado acceder a créditos personales, lo que también perjudica el crecimiento, pues este tipo de financiamiento cuenta con mayores costos y condiciones pocas beneficiosas. Además de lo mencionado, la necesidad de financiamiento de Pizza Party influye negativamente, puesto que solicitó financiamiento para pagar gastos fijos. Esto es un indicativo de que el restaurante ha tenido épocas donde no generó rentabilidad. Sobre la variable de conflictos entre miembros, se identificó que los problemas en la familia interfieren en el desarrollo de ambos restaurantes, pues no logran separar el ámbito familiar del empresarial. Por último, en Pizza Party se observa que, en cuanto al talento externo, el rendimiento de los colaboradores externos a la familia limita el crecimiento puesto que no se comprometen con sus labores. Asimismo, los colaboradores de este restaurante carecen de conocimientos teóricos, lo que dificulta el desarrollo de sus funciones.

En cuanto al factor externo, se concluye que las dos empresas estudiadas se encuentran limitadas en su crecimiento por la competencia del sector. Ambas no cuentan con un posicionamiento actual adecuado en el sector debido a que carecen de una estrategia clara de cómo desean ser percibidos por su público objetivo.

Por último, el factor personal se encuentra limitado por el nivel de instrucción. El nivel de educación dificulta el crecimiento en Pizza Party en vista que no tienen conocimientos de gestión para aplicar en el restaurante. Asimismo, los conocimientos de la familia de ambos restaurantes perjudican puesto que, a medida que vayan creciendo, los negocios demandarán más exigencias en la gerencia y, actualmente, no cuentan con las herramientas necesarias.

## **Recomendaciones**

A continuación, se presentarán recomendaciones utilizando herramientas de gestión para cada restaurante las cuales pueden ser fácilmente incorporadas en el corto plazo, las cuales se desprenden a partir de la triangulación de la información.

### **1. Para el restaurante Pizza Party**

Respecto a las variables de control de gestión y financiamiento externo, se debe mejorar la evaluación económica que se realiza en el restaurante, para ello deben contar con un correcto estado de resultados, balance general y flujo de caja que permitan una evaluación detallada y precisa de los ratios financieros y un seguimiento constante de la rentabilidad que está generando el negocio. Así, ya no recaería en solicitar financiamiento para solventar los gastos fijos.

En la variable de calidad, se recomienda elaborar un plan de capacitaciones para los trabajadores. Para ello, se debe incluir un manual de procedimientos operativos para restaurantes de comida rápida. A los nuevos colaboradores, se les realizará una capacitación sustanciosa en sus primeras semanas orientadas a la importancia de seguir con el manual de procedimientos a fin de asegurar la calidad de las pizzas. Para garantizar su aplicación diaria, incluirlos de manera visible en el área de preparación de alimentos y así los colaboradores puedan apoyarse de esta guía y velar por la calidad estandarizada de las pizzas.

En la variable de talento externo, se debe realizar un MOF en donde se precise el organigrama y la definición de puestos que se necesitan en el restaurante para que el perfil de los trabajadores esté acorde a sus funciones. De esta forma, se podrá reclutar colaboradores afines a las competencias requeridas para el puesto y las plazas serán ocupadas por trabajadores que cuenten con los conocimientos necesarios para desempeñarse óptimamente.

En la variable de nivel de educación, se recomienda que el dueño lleve cursos de gestión empresarial enfocados en administración para tener una noción básica sobre el manejo del restaurante (ver Anexo K). De esta forma, podrá aplicar sus nuevos conocimientos en favor del crecimiento del negocio.

## **2. Para el restaurante Jurassic Pan**

En la variable de adaptación al cambio, se debe mejorar la gestión de crisis a fin de identificar posibles sucesos que puedan poner en riesgo el desarrollo de Jurassic Pan como el COVID 19, por ejemplo. La inclusión de planes de contingencia les permitirá tener una mejor adaptabilidad en tiempos de crisis. Esto se puede lograr potenciando el benchmarking que vienen realizando con casos de éxito de negocios similares.

## **3. Para los dos restaurantes**

Se encontró que la facultad de Gestión y Alta Dirección de la PUCP tiene un programa de vinculación con organizaciones. Estos son espacios que ayudan a mejorar la competitividad de las organizaciones mediante un grupo de estudiantes y docentes que realizan un diagnóstico y el producto final que la organización puede implementar. Los cursos incluidos en el programa son gestión estratégica, gestión de proyectos, gestión comercial y marketing. Las inscripciones se abren dos veces al año antes de empezar cada ciclo y la duración es de tres meses.

En este caso, ambos restaurantes necesitan atender la parte estratégica. Para ello, se recomienda participar en el curso de gestión estratégica el cual brinda con un buen diagnóstico de la organización y del sector. Asimismo, genera tener nuevas ideas sobre lineamientos estratégicos a seguir. Al finalizar el ciclo, las empresas recibirán una presentación ejecutiva y documento que contendrá el diagnóstico y una propuesta de mejora. Para que este programa tenga efecto, es preferible que las empresas realicen mediciones periódicas de los objetivos y metas plasmadas, en la cual se evalúe el avance del cumplimiento de los objetivos empresariales. Esto permitirá verificar si se están cumpliendo los objetivos, realizar acciones correctivas y obtener mayor información para mejorar la toma de decisiones. En todo caso, pueden volver a participar en cualquiera de los cursos mencionados para afinamientos en la organización.

En segundo lugar, se debe separar la contabilidad del negocio con la de la familia, lo cual significa que no se deben realizar gastos familiares con los ingresos del negocio o viceversa. Se sugiere realizar un estado de resultados del negocio y únicamente asignar los ingresos del negocio a la familia después de obtener la utilidad neta y asignar dinero de dicha utilidad. Asimismo, desarrollar un historial crediticio atractivo para las entidades financieras. Para lograrlo, pueden acceder a pequeños préstamos en bancos y cumplir con los pagos en las fechas establecidas, pese

a que cuenten con el efectivo en el momento. Así, podrán acceder a préstamos con tasas más atractivas en el futuro, lo cual es crítico para el crecimiento de las empresas.

Por último, es necesario separar la toma de decisiones de la familia y el restaurante. Para ello, se sugiere la creación de asambleas de tomas de decisiones para cada ámbito para facilitar la comunicación y evitar conflictos entre los miembros. Finalmente, se sugiere que los representantes familiares de la asamblea de toma de decisiones en Pizza Party y Jurassic Pan se capaciten en temas relacionados a administración de empresas, mypes y gestión de restaurantes.



## LIMITACIONES Y FUTURAS INVESTIGACIONES

La presente investigación no se encuentra exenta a limitaciones, por ello se a continuación se presentan las limitaciones por las que se atravesaron. Esta investigación se centra en el análisis de dos casos de estudio, los cuales fueron elegidos por conveniencia.

Con respecto a la metodología utilizada, se tiene un enfoque cualitativo y una aproximación holística no integral. No se pudo acceder a los trabajadores, ni a otros *stakeholders* del negocio. Por lo que la información recopilada es percibida desde el punto de vista de los dueños de los restaurantes. Todo ello genera que los resultados obtenidos no se puedan extrapolar y generalizar para el sector.

Por otro lado, el trabajo de campo se vio dificultado por la coyuntura de la pandemia de la COVID-19, pues se tuvo que realizar todo el trabajo de campo por medio de entrevistas online, lo que dificultó el contacto con algunos expertos y retrasó el desarrollo.

En cuanto a las entrevistas realizadas a los clientes de cada restaurante, solo se pudo entrevistar a un total de 10 personas, debido a las dificultades con las que se contó para contactarlos por medio de las páginas de cada restaurante.

Finalmente, esta investigación brinda luces y sirve como base para que futuros estudios analicen y profundicen las variables que limitan el crecimiento de pequeños restaurantes teniendo en consideración las variables presentadas.

La presente investigación se realizó con un enfoque cualitativo de alcance exploratorio y descriptivo por lo que se recomienda investigaciones que realicen un enfoque mixto con alcance correlacional o explicativo. Asimismo, comprobar o refutar los hallazgos encontrados aquí y analizar un mayor número de restaurantes y entrevistar a una muestra mayor de clientes que permita extrapolar los resultados obtenidos para su generalización.

## REFERENCIAS

- Agro Noticias (2020, Enero 30). Pollerías y Fast Food prefieren importar papa: ¡33 mil TM el 2019!. *Agro Noticias*. Recuperado de: <https://agronoticias.pe/ultimas-noticias/pollerias-y-fast-food-prefieren-importar-papa-33-mil-tm-el-2019/>
- Alarcón, F. (2017). Estudio del impacto de las herramientas TIC con conexión a internet, como parte del proceso inicial de las start-ups y emprendimientos en Perú. (Tesis para Magister) Pontificia Universidad Católica del Perú. Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/10052>
- Alfaro, J., Álvarez, J., & Rábade, L. (2007). Relaciones de integración empresa-proveedor: influencia de la trazabilidad. *Universia Business Review*, (15) 56-67. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/433/43301504.pdf>
- Álvarez, J. (2018). Control de gestión y estrategia empresarial: aliados invencibles. *Global Chartered Controller Institute [GCCCI]*. Recuperado de <https://www.globalcci.org/blog/2018/03/26/control-de-gestion-y-estrategia-empresarial-aliados-invencibles/>
- Alvites, C. & Prado, J. (2012). Estudio de pre-factibilidad de un restaurante buffet criollo en la ciudad de Lima. (Tesis de licenciatura) Pontificia Universidad Católica del Perú. Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/1682>
- Andrade, J. (2002). Sucesión en la empresa familiar: Su futuro cuando la muerte está cerca. *Revista Venezolana de Gerencia*, 7(19), 375-389.
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. McGraw-Hill.
- Arbayza, L., Cánepa, M., Cortez, Ó. & Lévano, G. (2014). *Análisis prospectivo del sector de comida rápida en Lima: 2014-2030*. Universidad ESAN. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/publicaciones/2014/11/06/Comida%20rapida%20para%20web.pdf>
- Arellano, R. (2011). *La fuerza económica de la gastronomía. Pobreza, desigualdad y desarrollo en el Perú*. Informe Anual 2010-2011. OXFAM. Recuperado de [https://www.servindi.org/pdf/Informe\\_peru\\_2010\\_2011.pdf](https://www.servindi.org/pdf/Informe_peru_2010_2011.pdf)
- Arévalo, L. E. B. (2016). La comprensión de las organizaciones empresariales y su ambiente como sistemas de complejidad creciente: rasgos e implicaciones. *Ingeniería*, 21(3), 363-377. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5677882>
- Ariza, J. A., & Fernández, L. (2002). *Familiares empleados en la empresa ¿Un factor de competitividad o un obstáculo para el desarrollo?* Institución Universitaria de la Compañía de Jesús (Universidad de Córdoba). Recuperado de [https://www.mhe.es/universidad/administracion\\_empresas/ariza/investigaciones/cap\\_12.pdf](https://www.mhe.es/universidad/administracion_empresas/ariza/investigaciones/cap_12.pdf)
- Astrachan, C., Botero, I., Astrachan, J. & Prügl, R. (2018). Branding the family firm: A review, integrative framework proposal, and research agenda. *Journal of Family Business Strategy*.



- Avolio, B., Mesones, A. & Roca, E. (2011). Factores que limitan el crecimiento de las Pequeñas y Microempresas en el Perú. *Strategia*, (22), 70-80. Recuperado de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/strategia/article/view/4126/4094>
- Bardales, J. (2012). *Generación de empresas formales en el Perú: magnitud, coadyuvantes y barreras a nivel sectorial y regional*. Informe técnico final.
- Barringer, B., Jones, F. & Neubaum, D. (2004). A quantitative content analysis of the characteristics of rapid growth firms and their founders. *Journal of Business Venturing*, 20, 663-687.
- Barroso, A. & Barriuso C. (2014). Las empresas familiares. *La agricultura y la ganadería extremeñas en 2014* (pp. 75-93). Fundación Caja de Badajoz.
- Barugel, E. (2008). Un código de buenas prácticas para la supervivencia de la empresa de familia. *Temas de Management*, 6(3), 17-22. Recuperado de [https://ucema.edu.ar/cimeibase/download/research/65\\_Barugel.pdf](https://ucema.edu.ar/cimeibase/download/research/65_Barugel.pdf)
- Belausteguigoitia, I. (2015). *La empresa familiar: Problemas y soluciones*. ITAM. Recuperado de <http://cedef.itam.mx/sites/default/files/u489/laempresafamiliarpromasysoluciones.pdf>
- Belausteguigoitia, I. (2017). *Empresas familiares: Dinámica, equilibrio y consolidación*. ITAM. Recuperado de [https://www.researchgate.net/profile/Imanol\\_Belausteguigoitia/publication/327405814\\_Empresas\\_familiares\\_dinamica\\_equilibrio\\_y\\_consolidacion/links/5b8d98ffa6fdcc1ddd09fc62/Empresas-familiares-dinamica-equilibrio-y-consolidacion.pdf?origin=publication\\_detail](https://www.researchgate.net/profile/Imanol_Belausteguigoitia/publication/327405814_Empresas_familiares_dinamica_equilibrio_y_consolidacion/links/5b8d98ffa6fdcc1ddd09fc62/Empresas-familiares-dinamica-equilibrio-y-consolidacion.pdf?origin=publication_detail)
- Beltrán, A. (2018, julio 27). Los efectos de la informalidad en la productividad de las empresas. *Foco Económico: Un blog latinoamericano de economía y política*. Recuperado de <http://focoeconomico.org/2018/07/27/los-efectos-de-la-informalidad-en-la-productividad-de-las-empresas/>
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación: Administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (3a ed.). Pearson Educación, Prentice Hall.
- Berry, M. (1998). Strategic planning in small high tech companies. *Long Range Plannig*, 31(3), 455-466.
- Biosca, D. (2000). *Empresa y familia: problemas y soluciones*. Detur SA.
- Blázquez F., Dorta J. & Verona M. (2006a). Concepto, perspectivas y medida del crecimiento empresarial. *Cuadernos de Administración*, 19(31), 165-195.
- Blázquez, F. Dorta, J. & Verona, M. (2006b). Factores del crecimiento empresarial. Especial referencia a las pequeñas y medianas empresas. *Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 16(28), 43-56.
- Bork, D. (1993). *Family business, risky business. How to make it work?*. Bork Institute for Family Business.

- Bork, D., Jaffee, D., Heisler, Q., Lane, S. & Dashew, L. (1995). *Working with family business*. Hoboken. Jossey-Bass.
- Bresciani, S., Thrassou, A. & Vrontis, D. (2013). Change through innovation in family businesses: evidence from an Italian sample. *World Review of Entrepreneurship Management and Sustainable Development*, 9(2), 195–215.
- Camp, R. C. (2001) *Benchmarking. La búsqueda de las mejores prácticas de la industria que conducen a un desempeño excelente*. Panorama Editorial, S.A.
- Campus Romero (2019, Febrero 25). Gestión de restaurantes: Descubre las nuevas tendencias. *Campus Romero*. Recuperado de <https://www.campusromero.pe/blog/lanzar-o-impulsar-mi-negocio-propio/gestion-de-restaurantes-descubre-las-nuevas-tendencias>
- Canals, J. (2004). Crecimiento empresarial: Personas y tecnología en la nueva economía. *Revista Empresa y Humanismo*, 2(2), 337-370.
- Castro, E. (2010). El estudio de casos como metodología de investigación y su importancia en la dirección y administración de empresas. *Revista nacional de administración*, 1(2), 31-54.
- Cchoca, D., Motta, G. & Rojas, K. (2019). *Control de gestión en micro y pequeñas empresas de transporte terrestre de pasajeros de la provincia de Paucar del Sara Sara, Ayacucho: Análisis múltiple de casos*. (Tesis de licenciatura) Pontificia Universidad Católica del Perú. Recuperado de [http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/15828/CHOCCA\\_L\\_OPEZ\\_MOTTA\\_GUTIERREZ\\_ROJAS\\_CARO.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/15828/CHOCCA_L_OPEZ_MOTTA_GUTIERREZ_ROJAS_CARO.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Chávez, N., Choquecota, M. & Salas, S. (2019). *El capital relacional como medio de crecimiento de una pequeña empresa del emporio comercial de gamarra: caso Celestina*. (Tesis de licenciatura) Pontificia Universidad Católica del Perú. Recuperado de [http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/15713/CH%c3%81V\\_EZ\\_BECERRA\\_CHOQUECOTA\\_GAMARRA\\_SALAS\\_SOTELO.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/15713/CH%c3%81V_EZ_BECERRA_CHOQUECOTA_GAMARRA_SALAS_SOTELO.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Chirico, F. (2008). Knowledge accumulation in family firms: evidence from four cases studies. *International Small Business Journal*, 26, 433-462.
- Chong, E. (2012). Visión y necesidades de empresas familiares en el Perú. PwC. Recuperado de <https://www.pwc.pe/es/publicaciones/assets/empresas-familiares.pdf>
- Churchill, N. & Lewis, V. (1983). The five stages of small business growth. *Harvard Business Review*. Recuperado de <https://hbr.org/1983/05/the-five-stages-of-small-business-growth>
- Cole, P. & Johnson, K. (2007). An exploration of successful copreneurial relationships postdivorce. *Family Business Review*, 20(3), 185-198.
- ComexPerú (2019, Agosto 23). *La formalización de las MYPE. Un nuevo Enfoque*. ComexPerú. Recuperado de <https://www.comexperu.org.pe/articulo/la-formalizacion-de-las-mype-un-nuevo-enfoque>

- ComexPerú (2019, Octubre 25). *Innovación a la carta: La evolución de los servicios de comida*. ComexPerú. Recuperado de <https://www.comexperu.org.pe/articulo/innovacion-a-la-carta-la-evolucion-de-los-servicios-de-comida>
- Cooper, A., Gimeno, J, Woo, C. (1994). Initial human and financial capital as predictors of new venture performance. *Journal of Business Venturing*, 9(5), 371-395.
- Córdova, M., Morán, C., Flores, G. & Bohórquez, N. (2014). Alternativa de financiamiento para pequeñas y medianas empresas familiares del sector comercial de Machala. *Podium*, 26, 25-42. Recuperado de <http://revistas.uces.edu.ec/index.php/Podium/article/view/57/57>
- David, F. (2013). *Strategic Management. Concepts and Cases*. Pearson Education.
- Davidsson, P., Achtenhagen, L. & Naldi, L. (2010). Small Firm Growth. *Foundations and Trends*, 6 (2), 69-166.
- Davis, J. & Tagiuri, R. (1989). The influence of life stage on father-son work relationships in family companies. *Family Business Review*, 2(1), 47-74.
- Delmar, F., Davidsson, P., & Gartner, W. B. (2003). Arriving at the high-growth firm. *Journal of business venturing*, 18(2), 189-216.
- Dhamija, G., Samapti, G. & Subramanian, K. (2013). Firm growth and its determinants. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 15 (2).
- Díaz, M. (2016). *El control de gestión en la dirección integrada de proyectos hidráulicos* (Tesis doctoral, Universidad de Holguín). Editorial Universitaria. Recuperado de <http://eduniv.reduniv.edu.cu/index.php?page=13&id=195&db=1>
- Duréndez, A., García, D. & Madrid, A. (2007). Culture, management control systems and performance in SME family firms. In *VII International Family Enterprise Research Academy Conference, June, Germany*.
- Dyer, G. (1998). Conflictos en la empresa familiar: Cómo abordarlos y gestionarlos. *Iniciativa Emprendedora y Empresa Familiar, Deusto, January-February*, (8), 15-21.
- El Comercio (2010, Marzo 28). El paso a paso para abrir un restaurante. *El Comercio*. Recuperado de <https://archivo.elcomercio.pe/gastronomia/peruana/paso-paso-abrir-restaurante-noticia-453275>
- El Peruano (2016, Enero 25). Gastronomía peruana apunta alto. *El Peruano*. Recuperado de <https://elperuano.pe/noticia-gastronomia-peruanaapunta-alto-37654.aspx>
- El Peruano (2017, Octubre 28). Cocina peruana, orgullo nacional. *El Peruano*. Recuperado de <https://www.elperuano.pe/noticia-cocina-peruana-orgullo-nacional-60617.aspx>
- El Peruano (2019a, Febrero 26). Actividad de restaurantes creció 3.6% en diciembre. *El Peruano*. Recuperado de <https://elperuano.pe/noticia-actividad-restaurantes-crecio-36-diciembre-76094.aspx>
- El Peruano (2019b, Diciembre 1). El poder gastronómico del Perú. *El Peruano*. Recuperado de <https://www.elperuano.pe/noticia-el-poder-gastronomico-del-peru-87096.aspx>

- Erauskin, I., Aragón, C., Garmendia, A., Iturrioz, C., Narvaiza, N., del Orden, O., Zabala, C. y Zubiaurre, A. (2011). *Crecimiento y Competitividad*. Avance del Proyecto 5762 Bizkailab, DFB, Deusto Business School. Recuperado de <https://www.bizkailab.deusto.es/wp-content/uploads/2012/04/5762-Report-01-Competitividad.pdf>
- Escuela de organización industrial [EOI] (2005). *Barreras al crecimiento de las Pyme y la gestión del mismo como elemento de mantenimiento y consolidación de empleo*. Fundación EOI.
- Estrada, S., Cano, K., & Aguirre, J. (2019). How is technology managed in SMEs? Differences and similarities between micro, small and medium enterprises. *Contaduría y Administración*, 64, 1–21.
- Fairlie, A., Bonifaz, M., Correa, N., Tavera, J. & Varcárcel, M. (2012). *Cadenas Productivas Clústers en el sector gastronómico peruano*. Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Feindt, S., Jeffcoate, J., & Chappell, C. (2002). Identifying success factors for rapid growth in SME e-commerce. *Small business economics*, 19(1), 51-62.
- Fernández, M. (1993). La posición competitiva de la economía española: Una óptica global. *Papeles de economía española*, (56), 14-22.
- Ferraro, C., Goldstein, E., Zuleta, L. & Garrido, C. (2011). *Eliminando barreras: El financiamiento a las pymes en América Latina*. CEPAL. Recuperado de <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/35358>
- Ferrer, J. & Clemenza, C. (2006). Habilidades Gerenciales como Fundamento de la Estrategia Competitiva en los sectores de actividad metalmeccánica venezolana. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas*, 7(1), 88-100. Recuperado de <http://revistas.udenar.edu.co/index.php/rtend/article/view/679/819>.
- Forcadell, Francisco. (2004). El crecimiento empresarial desde el enfoque basado en los recursos. Hacia un modelo integrador. *Documento de Trabajo Nuevas Tendencias en la Dirección de Empresas*, (12), 04. Recuperado de [https://www.researchgate.net/profile/Francisco\\_Forcadell/publication/5200935\\_El\\_crecimiento\\_empresarial\\_desde\\_el\\_enfoque\\_basado\\_en\\_los\\_recursos\\_Hacia\\_un\\_modelo\\_integrador/links/02e7e515634716e203000000/El-crecimiento-empresarial-desde-el-enfoque-basado-en-los-recursos-Hacia-un-modelo-integrador.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Francisco_Forcadell/publication/5200935_El_crecimiento_empresarial_desde_el_enfoque_basado_en_los_recursos_Hacia_un_modelo_integrador/links/02e7e515634716e203000000/El-crecimiento-empresarial-desde-el-enfoque-basado-en-los-recursos-Hacia-un-modelo-integrador.pdf)
- Gallo, M. (2002). Evolución hacia una empresa familiar y multinacional. *Seminario impartido en la Universidad de Alicante, Departamento de Organización de Empresas*.
- Gaskill, L. R., Van Auken, H. E., & Manning, R. A. (1993). A factor analytic study of the perceived causes of small business failure. *Journal of small business management*, 31, 18-18.
- Gersick, K., Davis, J., McCollom, M. & Lansberg, I. (1997). *Empresas Familiares. Generación a Generación*. McGraw Hill.
- Gestión (2017, Abril 5). Lima Orgánica: "el mercado de comida saludable ha evolucionado favorablemente por la demanda del público". *Gestión*. Recuperado de

<https://gestion.pe/tendencias/lima-organica-mercado-comida-saludable-evolucionado-favorablemente-demanda-publico-132445-noticia/>

- Gestión (2019, Agosto 24). Negocios de restaurantes acumulan 27 meses de crecimiento continuo, reportó el INEI. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/negocios-de-restaurantes-acumulan-27-meses-de-crecimiento-continuo-reporto-el-inei-noticia/>
- Gibson, B. & Cassar, G. (2002). Planning behavior variables in small firms. *Journal of Business Management*, 40(3), 171-186.
- Global Entrepreneurship Monitor [GEM]. (2018). Global Report 2017/18. *Global Entrepreneurship Research Association (GERA)*. Recuperado de <https://www.gemconsortium.org/report/50012>
- Gnan, L., Montemerlo, D., & Huse, M. (2015). Governance systems in family SMEs: The substitution effects between family councils and corporate governance mechanisms. *Journal of Small Business Management*, 53(2), 355–381. Recuperado de <https://doi.org/10.1111/jsbm.12070>.
- Gomez-Mejia, L. R., Cruz, C., Berrone, P. & De Castro, J. (2011). The bind that ties: Socioemotional wealth preservation in family firms. *The Academy of Management Annals*, 5(1), 653-707.
- Hay, M. (1992). Barriers to Small Firm Growth. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College.
- Hernández, R., Fernández, C., & Del Pilar, M. (2010). *Metodología de la investigación*. Mc Graw Hill.
- Hernando, M. (2014). Un modelo de control de gestión para la pequeña empresa familiar en España: especial referencia a los activos intangibles. (Tesis Doctoral) Universidad de Alcalá. Recuperado de <https://pdfs.semanticscholar.org/5a57/7a98909ff64ac6f40295d769f773e4914991.pdf>
- Hoffman, J., Hoelscher, M. & Sorenson, R. (2006). Achieving Sustained Competitive Advantage: A Family Capital Theory. *Family Business Review*, 19(2), 135-145.
- IEDEP (2019). *El 75% de unidades productivas son informales. Informe económico*. Recuperado de [https://apps.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/r879\\_1/informe%20economico.pdf](https://apps.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/r879_1/informe%20economico.pdf)
- INEI (2015). *El 33% del gasto en alimentos de los peruanos son realizados fuera del hogar*. Consulta el 27 de octubre de 2019. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/el-33-del-gasto-en-alimentos-de-los-peruanos-son-realizados-fuera-del-hogar-8539/>
- INEI (2017). *Evolución de la pobreza monetaria 2007 - 2016. Informe Técnico. Capítulo 1: Evolución del gasto e ingreso*. Perú: Instituto Nacional de Estadística e Informática.

- INEI (2019a). *Producción Nacional. Informe Técnico. N°07 Julio - 2019*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-produccion-nacional-mayo-2019.pdf>
- INEI (2019b). *Perú: estructura empresarial 2018*. Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1703/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1703/libro.pdf)
- INEI (2019c). *Comportamiento de la Economía Peruana en el Tercer Trimestre de 2019*. Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/pbit\\_2019\\_iiit.PDF](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/pbit_2019_iiit.PDF)
- Jaramillo, Olga (2005). Gestión del talento humano en la micro, pequeña y mediana empresa vinculada al programa Expopyme de la Universidad del Norte en los sectores de confecciones y alimentos. *Pensamiento & Gestión*, 18, 103-137. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/646/64601805.pdf>
- Jorissen, A., Laveren, E., Martens, R., & Reheul, A. (2005). Real versus sample-based differences in comparative family business research. *Family Business Review*, 18(3), 229-246.
- Kepner, E. (1983): The family and the firm: A coevolutionary perspective. *Organizational Dynamics*, 12(1), 57-70.
- Kraus S. (2017). Entrepreneurial paths to family firm performance. *Journal of Business Research*, 88, 382-387. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.12.046>
- Kruger, M.E. (2004). Creativity in the Entrepreneurship Domain. (Tesis doctoral) University of Pretoria. Recuperado de <https://revistas.unicentro.br/index.php/capitalcientifico/article/viewFile/2731/95>
- Lansberg, I. (1988). The succession conspiracy. *Family Business Review*, 1,11-19.
- Lázaro, E. (2018). Gestión Eficiente de una Micro y Pequeña Empresa: “Cómo superar el segundo año y sostenerse en el tiempo”. (Tesis de licenciatura) Pontificia Universidad Católica del Perú. Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/836> .
- Leach, P. (1999). *La empresa familiar*. Ediciones Granica.
- Leach, P. (2002). *La Empresa Familiar*. Ediciones Granica.
- Lederman, D., Messina, J., Pienknagura, S., & Rigolini, J. (2014). *El emprendimiento en América Latina, Muchas empresas y poca innovación*. Banco Mundial.
- León, C. (2015). Habilidades blandas para el emprendimiento. *La Tercera*. Recuperado de <https://goo.gl/RXAvze>
- León, J., Sánchez, M., & Jopen, G. (2017). Acceso y uso de microcréditos para la MYPE: la clave está en la diferenciación. *Economía y sociedad*, 92, 6-11. Recuperado de [http://www.cies.org.pe/sites/default/files/files/articulos/economiaysociedad/acceso\\_y\\_u\\_so\\_de\\_microcreditos\\_para\\_la\\_mype-la\\_clave\\_esta\\_en\\_la\\_diferenciacion\\_j.\\_leon\\_m.\\_sanchez\\_g.\\_jopen\\_-\\_pucp.pdf](http://www.cies.org.pe/sites/default/files/files/articulos/economiaysociedad/acceso_y_u_so_de_microcreditos_para_la_mype-la_clave_esta_en_la_diferenciacion_j._leon_m._sanchez_g._jopen_-_pucp.pdf)

- Ley N° 28015. *Ley de promoción y formalización de la micro y pequeña empresa*. 03 de julio del 2003. Diario el Peruano.
- Ley N° 30056. *Ley que modifica diversas leyes para facilitar la inversión, impulsar el desarrollo productivo y el crecimiento empresarial*. 02 de julio del 2013. Diario El Peruano.
- Longenecker, J., Petty, W., Palich, L., Hoy, F. (2012). *Administración de pequeñas empresas: Lanzamiento y crecimiento de iniciativas de emprendimiento*. (16ª ed.). México: Cengage Learning.
- López, V. A., & Antelo, S. I. (2010). Reputación y rendimiento sostenible en PYMES. *Revista Europea de Dirección y Economía de La Empresa*, 19(1), 87–106.
- Mahadea, D. (1996). Financial constraints on small business entrepreneurs: a Transkei case of study. *Acta Academia*, 70-89.
- Marques, F., Ferreira, F., Zopounidis, C. & Banaitis, A. (2020). A system dynamics-based approach to determinants of family business growth. *Annals of Operations Research*, 1-21.
- Martínez, C. (2010). Plan de empresa para un restaurante "fast food" en la ciudad de Valencia. (Tesis de pregrado) Universidad politécnica de Valencia. Recuperado de <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/14589/TFC%20PRESENTACIN.pdf?sequence>
- Martínez, S. (2013). Gestión de recursos humanos en PYMES. *Series materiales de enseñanza*, 6(5). Recuperado de <https://www.ubp.edu.ar/wp-content/uploads/2013/12/652013ME-Gesti%C3%B3n-de-Recursos-Humanos-en-Pymes.pdf>
- Matute, G., Fabián, L., Pacheco, L., Trinidad, O., & Ureta, C. (2010). *Gobernabilidad de las empresas familiares peruanas y principios de buen gobierno corporativo*. ESAN ediciones.
- Ministerio de la Producción. (2009). *Promoción del sector mype en el Perú*. Lima
- Ministerio de la Producción (2015). *Encuesta Nacional de Empresas (Enero – 2015)*. Recuperado de <http://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/k2/censos/ene-2015>
- Ministerio de la Producción. [Produce] (2017). *Las Mipyme en cifras*. Recuperado de <http://ogeiee.produce.gob.pe/images/oe/Mipyme-en-cifras-2016.pdf>
- MINTRA (2014). *Principales resultados de la encuesta de demanda ocupacional en el sector turismo (restaurantes, hoteles y agencias de viajes)*. Perú.
- Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning. Reconciling roles for planning, plans, planners*. Free Press
- Miranda, G. (2005). Informalidad laboral y la acción estatal en el Perú. *Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo*.

- Molina, P., Botero, B., & Montoya, J. (2016). Empresas de familia: conceptos y modelos para su análisis. *Pensamiento y gestión*, (41), 116-149. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n41/n41a06.pdf>
- Monje, C. (2011). *Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa. Guía didáctica*. Universidad surcolombiana. Programa de comunicación social y periodismo.
- Nagendra, S. & Manjunath. (2008). *Entrepreneurship and Management*. Pearson Education India.
- Nazralla, N. E. (2016). Nivel de profesionalización de la empresa familiar. (Tesis de licenciatura) Universidad Nacional de Cuyo. Recuperado de [https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos\\_digitaes/7574/nazralla-natalia.pdf](https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitaes/7574/nazralla-natalia.pdf)
- Nieto, M. J., Santamaria, L., & Fernández, Z. (2015). Understanding the Innovation Behavior of Family Firms. *Journal of Small Business Management*, 53(2), 382-399. Recuperado de <https://doi.org/10.1111/jsbm.12075>
- Noé, F. (2019, Junio 24). Restaurantes multiplican ventas gracias a las apps de delivery e implementan dark kitchens. *Info Mercado*. Recuperado de <https://infomercado.pe/restaurantes-multiplican-ventas-gracias-a-las-apps-de-delivery-e-implementan-dark-kitchens/>
- OIT. (2016). *Formalización de las PYME en las cadenas de valor en América Latina: ¿cuál es la función de las empresas multinacionales? Reseña temática sobre políticas - Formalización de las empresas*. Recuperado de [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_emp/---emp\\_ent/---ifp\\_seed/documents/publication/wcms\\_548320.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---ifp_seed/documents/publication/wcms_548320.pdf)
- Okpara, J. & Wynn, P. (2007). *SAM Advanced Management Journal*, 72(2), 24–34. Recuperado de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=25810284&lang=es&site=ehost-live>
- Orozco, J., Chavez, G. & Ramírez, V. (2018). Benchmarking como herramienta de competitividad de las PYMES en el Cantón Milagro. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*. Recuperado de <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/04/benchmarking-pymes-ecuador.html>
- Pasco, M. & Ponce, M. (2015). *Guía de investigación en Gestión*. PUCP.
- Pérez, A., & Gisbert, V. (2012). Problemáticas en la sucesión de la empresa familiar. *3C Empresa, Investigación y pensamiento crítico*, (2), 25-36. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10251/34358>
- Pérez, M. J., Basco, R., García-Tenorio J., Giménez, J., & Sánchez, I. (2007). *Fundamentos en la Dirección de la Empresa Familiar*. Thomsom.
- Perú Retail (2019, Agosto 08). Perú: Ventas en fast food se desacelerarían durante los próximos 5 años. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/peru-ventas-en-fast-food-se-desacelerarian-durante-los-proximos-5-anos/>
- Porter, M. E. (2009). *Ser competitivo*. Deusto.



- Portugal, C. (2017). Food trucks: tendencia sobre ruedas. *El Comercio*. Recuperado de <https://archivo.elcomercio.pe/especial/50-ideas-de-negocios/noticias/food-trucks-tendencia-sobre-ruedas-noticia-1992335>
- Poza, E. J. (2004). *Empresas Familiares*. Thomson.
- Poza, E. J. (2011). *Empresas Familiares* (3ra edición). Cengage Learning Editores.
- Quintana, J. (2005). La Innovación en las empresas familiares. *CLM Economía*, 103–130
- Rafiki, A. (2020). Determinants of SME growth: an empirical study in Saudi Arabia. *International Journal of Organizational Analysis*. 28 (1), 205-225.
- Ravelo, J. (2012). Las Mypes en el Perú. *Strategia*. 7(26), 45-47.
- Rivera, G., & Israel, S. (2013). Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad. *Revista Perspectivas*, (31), 87-132. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425941261003.pdf>
- Robinson, R. & Pearce, J. (1984). Research Thrusts in Small Firms, Strategic Planning. *Academy of Management Review*, 9(1), 128–137.
- Robles, M., Saavedra, J., Torero, M., Valdivia, N. & Chacaltana, J. (2001). *Estrategia y racionalidad de la pequeña empresa*. Organización Internacional del Trabajo. Recuperado de [http://www.grade.org.pe/upload/publicaciones/archivo/download/pubs/LIBROGRADE\\_ESTRATEGIARACIONALIDADEMPRESA.pdf](http://www.grade.org.pe/upload/publicaciones/archivo/download/pubs/LIBROGRADE_ESTRATEGIARACIONALIDADEMPRESA.pdf)
- Rocca, E., García Pérez, D., Duréndez, A. (2016). Factores determinantes del éxito competitivo en la mipyme: un estudio empírico en empresas peruanas. *Contabilidad y Negocios*, 11(22), 52-68. Recuperado de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/contabilidadyNegocios/article/view/16431>
- Rodríguez, A. (2009). Nuevas perspectivas para entender el emprendimiento empresarial. *Pensamiento y gestión*, 26, 94-119. Recuperado de [www.scielo.org.co/pdf/pege/n26/n26a05.pdf](http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n26/n26a05.pdf)
- Rodríguez, C. & Sierralta, X. (1997). El problema del financiamiento de la microempresa en el Perú. *Revista Ius et Veritas*, 8(15), 323-335. Recuperado de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/iusetveritas/article/viewFile/15749/16184>
- Rosselló, J. (2012). Manual de nutrición. *Capítulo 11: Alimentación, cocina y gastronomía*. Kellogs. España. Recuperado de [https://www.kelloggs.es/content/dam/europe/kelloggs\\_es/images/nutrition/PDF/Manual\\_Nutricion\\_Kelloggs\\_Capitulo\\_11.pdf](https://www.kelloggs.es/content/dam/europe/kelloggs_es/images/nutrition/PDF/Manual_Nutricion_Kelloggs_Capitulo_11.pdf)
- Ruíz, M. (2018, Mayo 03). Más del 50% de mypes cierran antes de los 3 años. *Perú 21*. Recuperado de <https://peru21.pe/economia/50-mypes-cierran-3-anos-405727-noticia/?ref=p21r>
- Salas, J. (1995). Exclusión del derecho de suscripción preferente del accionista en los casos de emisión de nuevas acciones. *Ius et Veritas*, 6(11), 15-24. Recuperado de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/iusetveritas/article/view/15505>

- Sánchez, A. J., & Casanova, C. (2004). *Cómo mejorar la estructura de la empresa familiar. Guía práctica para empresarios*. Universidad de Córdoba.
- Sánchez, G. (2002). *Cómo organizar y gestionar una empresa con éxito* (3ra edición). SYSA Inversiones y Finanzas.
- Sánchez, G., Erazo, A., Casariego, M. & Encinas, R. (2015). Calidad del Sector de Restaurantes en Lima Metropolitana. (Tesis de Magister) Pontificia Universidad Católica del Perú. Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/8827>
- Santamaría, E. & Chicaiza, V. (2016). Impacto de la profesionalización de las empresas familiares en la generación de competencias. *Teuken Bidikay*, 7(9), 119-138.
- Santamaría, E. & Pico, F. (2015). Sucesión en las Empresas Familiares: Análisis de los factores estratégicos que influyen en la dinámica familia-empresa. *Revista Politécnica*, 35(2), 113. Recuperado de [https://revistapolitecnica.epn.edu.ec/ojs2/index.php/revista\\_politecnica2/article/view/383](https://revistapolitecnica.epn.edu.ec/ojs2/index.php/revista_politecnica2/article/view/383)
- Seclen, J. P. (2016). Crecimiento empresarial en las pequeñas empresas de la industria metalmecánica de Lima: un estudio de casos múltiple. *Ekonomiaz: Revista vasca de economía*, (90), 224-241.
- Semana Económica (2015, Agosto 24). "¿Cómo se gestó el Boom gastronómico peruano?". *Semana Económica*. Recuperado de <http://semanaeconomica.com/articulo/sectores-y-empresas/comercio/167768-como-se-gesto-el-boom-gastronomico-peruano/>
- Sen, B.A. & Taylor, R. (2007). Determining the information needs of small and medium-sized enterprises: a critical success factor analysis. *Information Research*, 12(4) 329. Recuperado de <http://eprints.whiterose.ac.uk/9302/>
- Serida, J., Guerrero, C., Alzamora, J., Borda, A., & Morales, O. (2017). Global Entrepreneurship Monitor. Perú 2016-2017. *Esan Ediciones*.
- Sharma, P. (2004). An overview of the field of family business studies: Current status and directions for the future. *Family Business Review*, 17(1), 1–36.
- Staff Consultants (2010). Control de Gestión Empresarial en España y su relación con los efectos de la crisis actual. *External Financial Management*.
- Tagiuri, R., & Davis, J. A. (1996). Bivalent Attributes of the Family Firm. *Family Business Review*, 9(2), 199–208. Recuperado de <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1996.00199.x>.
- Torres, G. (2011). Administración y gestión de empresas familiares. (Tesis de licenciatura) Universidad Nacional de Cuyo. Recuperado de [https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos\\_digitales/5190/torresadministracionygestionempresasfamiliares.pdf](https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/5190/torresadministracionygestionempresasfamiliares.pdf)
- Trigoso, M. (2019, Diciembre 18). Cadenas de fast food moverán US\$ 2,500 millones el próximo año. *Diario Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/empresas/cadenas-de-fast-food-moveras-us-2500-millones-el-proximo-ano-noticia/>

- Valderrama, J., Garibay, E., Callata, A. (2015). Factores que Limitan el Crecimiento del Sector Restaurantes de Tres, Cuatro y Cinco Tenedores en el Centro Histórico de la Ciudad del Cusco. (Tesis de Magíster) Pontificia Universidad Católica del Perú. Recuperado de [http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/14979/VALDERRAMA\\_GARIBAY\\_FACTORES\\_RESTAURANTES.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/14979/VALDERRAMA_GARIBAY_FACTORES_RESTAURANTES.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Valdés, A., & Sánchez, G. (2012). Las mipymes en el contexto mundial: sus particularidades en México. *Iberoforum*, 7(14), 126-156. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/2110/211026873005.pdf>
- Valenzuela, M.; Di Meglio, R. & Reinecke, G. (2006). *De la casa a la formalidad. Experiencias de la Ley de Microempresas Familiares en Chile*. Oficina Internacional del Trabajo.
- Vanoni, G., Brito, M. P., Vasco, F., Brito, J., & Alfonso, J. (2018). *Empresas Familiares: Diagnóstico estratégico para la toma de decisiones*. UIDE. Recuperado de <https://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/2918/1/EMPRESAS%20FAMILIARES.pdf>
- Varguillas, C. (2006). El uso de ATLAS.ti y la creatividad del investigador en el análisis cualitativo de contenido upel. *Laurus*, 12, 73–78. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=76109905>
- Velez, D., Holguin, H., De la Hoz, G., Duran, Y., & Gutierrez, I. (2008). *Dinámica de la empresa familiar Pyme. Estudio exploratorio en Colombia*. Ed. FUNDES.
- Venturin, A. (2012). Empresas familiares: Herramientas para su profesionalización y crecimiento. *Universidad Nacional de Cuyo*. Recuperado de [https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos\\_digitales/5252/venturintesis.pdf](https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/5252/venturintesis.pdf)
- Villarreal, O. (2017). Is it desirable, necessary and posible to perform research using case studies?. *Cuadernos de Gestión*, 17(1), 147-171. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/2743/274349307007.pdf>
- Ward, J. (1997). Growing the Family Business: Special Challenges and Best Practices. *Family Business Review*, 10(4), 323-338.
- Wasilczuk, J. (2000). Advantageous competence of owner/managers to grow the firm in Poland: Empirical evidence. *Journal of Small Business Management*, 38(2), 88.
- Wiklund, J., & Shepherd, D. (2003). Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized businesses. *Strategic management journal*, 24(13), 1307-1314.
- Yin, R. (2003). Case study research design and methods third edition. *Applied social research methods series*, 5.
- Yin, R. (2014). *Case Study Research: Design and Methods*. Sage Editorial.
- Zevallos, E. (2006). Obstáculos al desarrollo de las pequeñas y medianas empresas en américa latina. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 11(20), 75-96.

## ANEXO A: Ventas y utilidades de los restaurantes

**Tabla A1: Ventas de Pizza Party y Jurassic Pan**

Ventas			
Restaurante/Año	2017	2018	2019
Jurassic Pan	S/ 165,000.00	S/ 115,500.00	S/ 144,000.00
Pizza Party	S/ 33,304.00	S/ 16,777.00	S/ 54,193.90

**Tabla A2: Utilidades netas de Pizza Party y Jurassic Pan**

Utilidades Netas			
Restaurante/Año	2017	2018	2019
Jurassic Pan	S/ 47,210.00	S/ 19,750.00	S/ 37,920.00
Pizza Party	S/ 13,715.40	S/ 6,413.33	S/ 8,955.24



## ANEXO B: Problemas y soluciones en empresas familiares

**Tabla B1: Problemas y soluciones de empresas familiares**

Problema	Solución	Detalle
Nepotismo	Contratación de profesionales capacitados	Una empresa familiar incluye parientes ineficaces sin tomar en consideración que su desempeño afecta negativamente a la empresa. Deben valorarse las capacidades y actitudes de los miembros de la familia. Para ello, es preciso contratar a profesionales calificados, si existen dentro de la familia, habrá que valorar su incorporación. Si no hay talento dentro de casa, habrá que buscar fuera de ella.
Confusión entre empresa y familia	Correcta separación de empresa y familia	Existen dos círculos distintos: Familia y empresa. La zona de intersección se denomina zona de conflicto. En la medida que los círculos se separen, esta zona de intersección será menor. Para lograrlo, se asignan posiciones con base a capacidades, más que en función del papel que se juega en la familia, salarios que respondan a la lógica empresarial. Se exigirá a un profesional resultados, más que tolerar las insuficientes aportaciones de un miembro de la familia. Por otro lado, cuando se esté reunido en familia, se evitará el trabajo y comentarios sobre cuestiones empresariales.
Rivalidad: Exceso de familiares en la empresa	Contratación de los más valiosos	Existen varios familiares que podrían realizar aportaciones significativas a una organización, por lo que sería atractiva la idea de incluirlos en la empresa, sin embargo, podría darse el caso de que la empresa no dé lo suficiente para cada uno de ellos y se propicie la lucha por los recursos y el control de la empresa. Con valentía y sensibilidad es preciso adelantarse a estas situaciones y plantear diversos escenarios de desarrollo para cada uno de los miembros de la familia y elegir los que más convengan a los individuos y a las organizaciones.
Resentimiento : Conflictos emocionales	Canalización adecuada de emociones: el Perdón	La influencia de la familia sobre la empresa es enorme y por ello, se reconoce que son organizaciones emocionales. Esta naturaleza afectiva proviene de la dimensión familiar y debe ser canalizada. Los conflictos que se viven en estas organizaciones son producto de situaciones de familia del pasado, que aún no han sido resueltas aún. Si logran identificar el origen de su inconformidad y darle un tratamiento a la situación, será sencillo alcanzar un mejor futuro. Tener la capacidad de perdonar es un mecanismo eficaz para sanar heridas y volver la vista hacia el futuro.
Generación de prisioneros	Desarrollo de planes de vida y carrera	Las empresas familiares albergan prisioneros de la comodidad y de la falta de capacidad que los impide desarrollarse. Existe un escenario donde los hijos asumen cargos en la empresa puesto que es la opción "fácil" o que estaban destinados a cumplir. No obstante, el desarrollo de planes de vida y carrera pueden facilitar la toma de decisiones profesionales y aclarar el rumbo que debe seguirse.
Organización poco profesional	Profesionalización	Las Empresas Familiares que no estén dispuestas a llevar a cabo los cambios que les exige su entorno, cada vez más complicado y competitivo, reducen sus posibilidades de supervivencia. Es preciso llevar a cabo otras acciones, como el diseño de una estructura organizacional profesional, que incluya la descripción de puestos y funciones que responden a los intereses organizacionales.

Adaptado de Belausteguigoitia (2015)

## ANEXO C: Constructo teórico detallado

Tabla C1: Constructo teórico

Factores	Variables	Autor	Argumento
<b>Factor Estratégico</b>	<b>Visión a largo plazo</b>	Avolio et al. (2011); Robinson & Pearce (1984); David (2013); Robles, Saavedra, Torero, Valdivia & Chacaltana (2001); Molina, Botero & Montoya (2016)	La gestión estratégica de las MYPES se ve afectada por no tener visión a largo plazo. Las pequeñas empresas no realizan este proceso porque no cuentan con las habilidades técnicas para realizar dicha planificación.
		Leach (1999); Lansberg (1988)	Las empresas familiares suelen presentar una visión a largo plazo. No obstante, muchas no saben cómo plasmar dicha visión en sus prácticas diarias.
		Vanoni et al. (2018); Chong (2012)	Las empresas familiares deben incluir un plan estratégico en el que se desarrolle la misión y visión, y que sirva como guía para consolidarse en el futuro para dejar la improvisación.
		Ward (1997); Longenecker, Petty, Palich & Hoy (2012)	La expansión es parte de la visión a largo plazo de muchas empresas.
		Astrachan, Botero, Astrachan & Prügl, (2018); Tagiuri & Davis, (1996)	La identidad o marca de una empresa familiar se encuentra relacionada a atributos familiares.
	<b>Objetivos</b>	Barugel (2008)	Los objetivos de las empresas familiares tienden a ser unificados al ser menos accionistas.
		Nazrala (2016)	A medida que se cumplan los objetivos en una empresa familiar, comenzará el proceso de profesionalización.
	<b>Planificación – Sucesión</b>	Robinson & Pearce (1984); Berry (1998); Belausteguigoitia (2017)	La planificación estratégica guarda relación estrecha con el crecimiento de una empresa. Existe un desconocimiento de cómo realizar este proceso y una poca familiarización con los componentes que se requieren en el proceso. Su ausencia trae consecuencias negativas al crecimiento.
		Gibson y Cassar (2002); Perez y Gisbert (2012); Lansberg (1988)	La planificación de la sucesión afecta positivamente la sostenibilidad de las MYPES.
		Lansberg (1988); Davis y Tagiuri (1989)	En las empresas familiares existe un incremento en los conflictos y rivalidades familiares cuando se realiza la planificación de sucesión.

**Tabla C1: Constructo teórico (continuación)**

Factores	Variables	Autor	Argumento
<b>Factor estratégico</b>	<b>Adaptación al cambio</b>	Arévalo (2016)	Las organizaciones descentralizadas presentan mayor capacidad de adaptación al entorno que las centralizadas.
		Pérez & Gisbert (2012); Blázquez et al. (2006b); Rivera & Israel (2013)	El proceso de adaptación al cambio en una MYPE y empresa familiar resulta complejo y tedioso en un entorno cada vez más competitivo.
	<b>Toma de decisiones</b>	León (2015); Clemenza (2006); EOI (2005); Leach (1999)	La toma de decisiones en las MYPES y empresas familiares se realiza de forma ágil y necesita de un fundador que posea habilidades blandas para que esta sea asertiva y exitosa.
		Gnan, Montemerlo & Huse (2015); Matute, Fabián, Pacheco, Trinidad & Ureta (2010)	La toma de decisiones en una empresa familiar muchas veces recae en un grupo numeroso de personas o en una junta familiar. En dicho caso, la eficiencia puede verse afectada.
<b>Factor Operativo</b>	<b>Control de gestión</b>	Johnson y Scholes (1997); Humanchumo (2006); Calvo (2008) citado en Díaz (2016); Álvarez (2018); Hernando (2014)	El control de gestión es una herramienta que permite establecer métodos, indicadores y reglas con el objetivo de predecir el comportamiento de la organización y que se encuentre alineado con lo planeado.
		Cchoca, Motta & Rojas (2019); Jorissen, Laveren, Martens & Reheul (2005)	Las pequeñas empresas y empresas familiares tienden a tener un control de gestión limitado e informal.
		Rocca et al. (2016); Duréndez, García & Madrid (2007)	El grado de informatización de la empresa favorece el desarrollo de sus sistemas de control de gestión y el nivel de formación del contador favorece el uso de los datos contables, lo cual, en el largo plazo, implica una mejor toma de decisiones.
	<b>Calidad del producto</b>	Rocca et al. (2016).	Las mypes no potencian las herramientas de gestión en la calidad del producto por falta de experiencia.
		Blázquez et al. (2006); Avolio et al. (2011).	Se relaciona directamente con la competencia. Por ello, la calidad la designa el cliente puesto que si la demanda baja, las empresas familiares tienden a mejorar y competir por apropiarse de la demanda.

**Tabla C1: Constructo teórico (continuación)**

Factores	Variables	Autor	Argumento
Factor Operativo	Calidad del producto	Pérez et al. (2007).	Las empresas familiares se destacan por su calidad pues no quieren que su prestigio se vea afectado. El nombre de la familia está en juego por lo que se motivan para brindarle lo mejor al cliente.
		Jaramillo (2005); Santamaría y Chicaiza (2016); Torres (2011).	La sinergia del equipo es un elemento fundamental para velar por la calidad del producto. Creen que las capacitaciones los ayudará a mejorar, pero cuentan con escasos recursos para realizarlas.
Factor Administrativo	Gestión Financiera Interna	EOI (2005); Avolio et al. (2011).	Las herramientas y conocimientos son aspectos que contribuyen en el crecimiento empresarial. Sin embargo, las pequeñas empresas reconocen no contar con estas.
		Sen & Taylor (2007); Blázquez et al. (2006b); Alfaro et al (2007).	Las empresas familiares mantienen buena comunicación con sus proveedores. Esto ayuda a la trazabilidad del producto y certificar que sus productos son seguros.
	Financiamiento Externo	Hay (2002); Mahadea (1996); Córdova et al. (2014); León et al. (2017); Rodríguez y Sierralta (1997); Venturin (2012); Blázquez et al. (2006b)	La financiación externa es un riesgo para el emprendedor debido a las altas tasas de interés y es una barrera para su crecimiento. El banco no se alinea a las necesidades de los pequeños negocios.
		Cooper et al. (1994)	Contar con financiamiento es importante puesto que sirve como colchón para amenizar el riesgo que pueden presentar las empresas.
		Ferraro et al. (2011);	Las pequeñas empresas no solicitan financiamiento por que poseen capital propio.
		Sánchez y Casanova (2004).	Las empresas familiares no confían en socios externos a la familia para el aporte de capital puesto que temen que tome poder en las decisiones del negocio.
	Confianza entre miembros	Martínez (2013); Dyer (1998).	La relación entre los miembros familiares llega a ser poco productivo para el negocio puesto que incorporan familiares de forma indiscriminada.



**Tabla C1: Constructo teórico (continuación)**

Factores	Variables	Autor	Argumento
<b>Factor Administrativo</b>	<b>Confianza entre miembros</b>	Cole y Johnson (2007); Chirico (2008); Leach (2002).	Existe un mayor nivel de compromiso por parte de los familiares. No perciben sueldos puesto que prefieren invertir en el negocio.
	<b>Conflictos familiares</b>	Ariza y Fernández (2002).	Miembros de la familia poseen puestos de forma indeterminada sin criterio y afecta la evolución del negocio.
		Mintzberg (1994); Dyer (1998); Barroso y Barriuso (2014);	En las empresas familiares existen más conflictos que en las no familiares debido al solapamiento entre familia.
		Belausteguigoitia (2015)	Soluciones a problemas de empresas familiares.
	<b>Talento Externo</b>	Barringer et al. (2004); EOI (2005);	Existe una relación positiva entre el talento externo con el crecimiento empresarial.
		Ward (1997)	Las empresas familiares prefieren no colocar un externo de la familia en un cargo importante.
<b>Factor externo</b>	<b>Formalidad</b>	Sharma (2004); Beltrán (2018); Miranda (2005)	Las pequeñas empresas prefieren trabajar informalmente para no pagar impuestos, pues consideran que este dinero es fruto de su trabajo.
		Valenzuela et al. (2006); OIT (2016)	Las ventajas de formalizarse son un mejor lazo de confianza con clientes, serenidad para el dueño y acceder a nuevos financiamientos.
		Ward (1997)	Después de formalizarse, las pequeñas empresas tienen el desafío de lograr acceder a capital externo.
	<b>Tecnología disponible</b>	Blázquez et al. (2006b)	Las ventajas tecnológicas se logran después de realizar una modificación técnica en la organización productiva
		Estrada et al. (2019); Zevallos (2006); Bresciani et al. (2013); Nieto et al. (2015)	Las pequeñas empresas familiares no cuentan con recursos para invertir en tecnologías, ni predisposición para implementarlas. Sin embargo, se inspiran en familiares y clientes para implementar pequeñas mejoras.
		Quintana (2005)	Las empresas familiares realizan innovaciones progresivas para ser competitivos.

**Tabla C1: Constructo teórico (continuación)**

Factores	Variables	Autor	Argumento
	<b>Competencia del sector</b>	Biosca (2000); Andrade (2002)	La competencia si afecta al rendimiento de las empresas familiares.
		Avolio et al. (2011); López y Antelo (2010)	La competencia influye positivamente pues impulsa a mejorar los productos y/o servicios ofrecidos
		Porter (2009); Blázquez et al. (2006b)	La competencia influye negativamente en el crecimiento de las empresas, por lo que es necesario incorporar barreras de entrada a nuevos competidores.
		Orozco et al. (2018); Camp (2001)	El benchmarking es una alternativa que permite identificar oportunidades de mejora.
<b>Factor personal</b>	<b>Motivación</b>	Gersick et al. (1997); Martínez (2010); Valdés y Sánchez (2012)	Las empresas familiares cuentan con mayor motivación y dedicación que la no familiares, pues consideran la empresa como una fuente de ingreso familiar.
		Ward (1997)	La motivación por continuar la empresa no siempre se transmite a las futuras generaciones
	<b>Nivel de instrucción</b>	Ward (1997); Gaskill et al. (1993); Santa Maria y Pico (2015)	Es necesario que el líder cuente con conocimiento teórico y habilidades blandas para mantener el crecimiento sostenible en una empresa.
		Wiklund y Shepherd (2003)	La educación y la experiencia del líder serán clave en el crecimiento cuando cuenten con motivación.
	<b>Experiencia del empresario</b>	Davidsson et al. (2010)	Los líderes de las pequeñas empresas aprenden en tiempo real mientras el negocio crece.
		Avolio et al. (2011); Dhamija et al. (2013); Wasilczuk (2000); Fernández (1993); Feindt et al. (2002)	La experiencia previa en los líderes es importante para lograr un crecimiento y tomar decisiones con mayor seguridad.
		Santamaría y Pico (2015)	La experiencia previa es un gran motivador para poder crear un emprendimiento

## ANEXO D: Guía de preguntas para los dueños

**Tabla D1: Ficha técnica de entrevistas exploratorias**

Entrevistado	Tipo de experto	Cargo	Centro de trabajo	Fecha entrevista	Duración
Beatrice Avolio	Crecimiento empresarial	Jefe del Departamento de Postgrado en Negocios	PUCP	08/05/2020	15 minutos
Edwin Roca	MYPES	Jefe Zonal Banca Pequeña Empresa	Interbank	09/05/2020	28 minutos
Alfonso Mesones	MYPES	Jefe en finanzas	Corporación Monte Azul	09/05/2020	11 minutos

**Tabla D2: Ficha técnica de entrevistas a dueños de los restaurantes**

Entrevistado	Empresa Familiar	Cargo	Comunicación personal	Duración
Mario Merino	Pizza Party	Gerente General	12/05/2020	128 minutos
Manuela Ríos	Jurassic Pan	Administradora	29/05/2020	3 minutos
Carlos Castañeda	Jurassic Pan	Gerente General	24/05/2020	116 minutos

**Tabla D3: Ficha de entrevistas a clientes**

Nombre y Apellido	Cliente	Ocupación	Centro de trabajo	Comunicación personal	Duración
Jonathan Silva	Jurassic Pan	Estudiante	-	26/06/2020	15 minutos
Andrea Novoa	Jurassic Pan	Estudiante	-	25/06/2020	14 minutos
Walter Pequeño	Jurassic Pan	Interno del área de psicología	Nuestra Señora de Guadalupe	26/06/2020	17 minutos
Valeria Valdivia	Jurassic Pan	Estudiante	-	27/06/2020	16 minutos
Zulya Bazán	Jurassic Pan	Estudiante	-	27/06/2020	14 minutos
Nicol Paredes	Pizza Party	Estudiante	-	25/06/2020	10 minutos
Andrea Ruíz	Pizza Party	Estudiante	-	26/06/2020	13 minutos
Gabriel Guzmán	Pizza Party	Estudiante	-	26/06/2020	18 minutos
Cesar Luque	Pizza Party	Estudiante	-	24/06/2020	17 minutos
Fernando Paredes	Pizza Party	Ingeniero Junior	Scharff	24/06/2020	14 minutos

**Tabla D4: Ficha técnica de entrevista de validación con expertos**

Entrevistado	Tipo de experto	Cargo	Centro de trabajo	Fecha entrevista	Duración
Jaime Salomón	Empresas Familiares	Docente	PUCP	16/07/2020	120 minutos
				17/07/2020	82 minutos
Rómulo Fernández	Crecimiento Empresarial	Presidente	CONPYME INTER.	21/07/2020	94 minutos
Cinthia Varela	Empresas Familiares	Presidente	The Family Business School	18/07/2020	108 minutos
Federico Negrón	Gastronomía	Coordinador de proyectos y gerente adjunto	APEGA	21/07/2020	134 minutos
				23/07/2020	22 minutos

**Figura D1: Guía de preguntas para los dueños**

**GUÍA DE PREGUNTAS PARA EL DUEÑO**

Buenos(as) días/tardes estimado XXXX, nuestros nombres son Lucero Chávez Hinojosa, Jorge Carrero Ramos y Nathali Danieli Franco. Actualmente, nos encontramos en proceso de obtención del grado de Licenciado en la carrera de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La finalidad de la entrevista es poder recaudar información relevante para nuestro trabajo de investigación, el cual cuenta con la asesoría y supervisión del docente Dr. Jean Pierre Seclen Luna.

Es importante mencionar que toda información intercambiada en esta entrevista será únicamente utilizada para fines académicos y cualquier publicación de ella será con su previo consentimiento.

El título de nuestra investigación es "Factores que limitan el crecimiento de Jurassic Pan y Pizza Party, pequeños restaurantes en Lima Metropolitana".

Nombre del Entrevistado: \_\_\_\_\_  
 Edad: \_\_\_\_\_  
 Empresa a la que representa: \_\_\_\_\_  
 Cargo que ocupa en la empresa: \_\_\_\_\_

**Parte 1: Datos generales**

1. ¿Cuántos años tiene la empresa de constituida?
2. ¿Cómo es su demanda actual? ¿Cómo ha sido la evolución del nivel de demanda de la empresa en sus años de actividad?
3. ¿Cuáles son los principales problemas que ha presenciado en el negocio?

**Parte 2: Factor Estratégico**

1. ¿Cómo quiere que se encuentre su restaurante en los próximos 3 años? (**Visión a largo plazo**)
2. ¿Cómo su entorno familiar puede afectar a esa visión? (**Visión a largo plazo**)
3. ¿Cuáles son los principales objetivos de su empresa? (**Objetivos**)
4. ¿Cuáles son sus objetivos familiares? (**Objetivos**)
5. ¿Cuenta con un plan de acción a largo plazo? (**Planificación-sucesión**)
6. ¿Cómo ha pensado manejar su negocio cuando usted ya no trabaje?, ¿quién cree que podría continuarlo? (**Planificación-sucesión**)
7. ¿Considera que su negocio ha crecido en los últimos 3 años?, ¿qué acciones realizo para que su negocio crezca? (**Adaptación al cambio**)
8. ¿Cómo considera usted que se ha visto afectado su negocio con el Covid19? (**Adaptación al cambio**)
9. ¿Qué acciones considera usted que tiene que realizar para superarlo? ¿cómo afecta la familia en estos cambios? (**Adaptación al cambio**)
10. ¿Qué cambios han atravesado en los últimos 3 años? ¿Qué pasó? (**Adaptación al cambio**)
11. ¿Quiénes participan en las decisiones importantes del negocio? Por ejemplo, cambio de menú, estrategias de marketing, contratar a alguien (**Toma de decisiones**)
12. ¿Cómo influye la situación familiar en la toma de decisiones del negocio? (**Toma de decisiones**)

## Figura D2: Guía de preguntas para los dueños Parte II

### Parte 3: Factor Operativo

1. ¿Evalúan el cumplimiento de sus objetivos? ¿Cómo saben que se logran cumplir? ¿Cada cuánto tiempo evalúan el cumplimiento?, ¿quién lo evalúa? (**Control de gestión**)
2. ¿De qué manera esta evaluación afecta al proceso de toma de decisiones? (**Control de gestión**)
3. ¿De qué manera la empresa asegura la calidad de su producto y servicio? (**Calidad**)
4. ¿Capacita a sus trabajadores para mejorar sus procesos? ¿Cómo? (**Calidad**)

### Parte 4: Factor Administrativo

1. ¿Cómo administra la caja? (**Gestión financiera interna**)
2. ¿Cómo se lleva a cabo las compras y pagos con proveedores? ¿Quién está a cargo? ¿Los proveedores te brindan crédito? (**Gestión financiera interna**)
3. ¿Bajo qué situaciones ha aportado capital al negocio? (**Financiamiento externo**)
4. ¿De qué manera acceden al capital? ¿Cuáles son sus fuentes de financiamiento? (**Financiamiento externo**)
5. ¿En los últimos tres años ha accedido a algún crédito? ¿Cómo lo obtuvieron? ¿cómo afecta la familia en este aspecto? (**Financiamiento externo**)
6. En caso si accedieron a un crédito, ¿Para qué lo utilizaron? (**Financiamiento externo**)
7. ¿Considera que el financiamiento externo fue beneficioso? ¿Por qué? (**Financiamiento externo**)
8. ¿Cuáles son los puestos que designan a los miembros de la familia y cuáles son los puestos para personas externas? (**Confianza entre los miembros**)
9. La familia cuenta con puestos de trabajo dentro del negocio, ¿Cómo afecta esto al rendimiento del negocio? (**Confianza entre los miembros**)
10. ¿De qué manera los eventos familiares han impactado en la continuidad del negocio? (**Conflictos entre los miembros**)
11. ¿ha contratado a un personal externo a la familia para un cargo importante? ¿por qué? (jefe de cocina, contador, administrativo, etc.) (**Talento externo**)

### Parte 5: Factor Externo

1. ¿Qué entiende por formalización? (**Formalidad**)
2. ¿En qué momento se formalizó? ¿Por qué decidió hacerlo? (**Formalidad**)
3. ¿Qué beneficios le trajo la formalización? (**Formalidad**)
4. ¿Qué herramientas tecnológicas utiliza en su negocio? (**Tecnología**)
5. ¿Cuáles considera que le ayudarían a incrementar sus ventas? (**Tecnología**)
6. ¿Nos podría mencionar 5 factores positivos y negativos que haya percibido que la competencia influyó en su negocio? (**Competencia del sector**)
7. ¿Cuáles son las nuevas tendencias del mercado de su sector? (**Competencia del sector**)

### Parte 6: Factor Personal

1. ¿Qué le motivó a iniciar este negocio? ¿Fue necesidad u oportunidad de mercado? (**Motivación**)
2. ¿Tiene algún ejemplo de negocio a seguir? ¿Cuál lo inspira? ¿Por qué? (**Motivación**)
3. ¿Cuál es su nivel de instrucción? (**Nivel de instrucción**)
4. ¿Cuenta con conocimientos teóricos en gestión de empresas? (**Nivel de instrucción**)
5. ¿Los trabajadores cuentan con conocimientos previos del área en el cual se desenvuelve? (**Nivel de instrucción**)
6. ¿Cuenta con experiencia previa en este sector o en dirección de empresas antes de dirigir a su empresa? (**Experiencia del empresario**)

### Figura D3: Guía de preguntas para los dueños Parte III

#### PREGUNTAS DE CIERRE

1. ¿A cuánto ascendieron sus utilidades en los últimos 3 años? (Preguntar por la cantidad de los años 2019, 2018, 2017)
2. Considerando su experiencia, ¿cree que existen otros factores internos o externos que afectan el crecimiento de la empresa?
3. ¿Algo más que desee agregar que considere relevante?
4. Para terminar, en la siguiente tabla podrá visualizar algunas variables. Por favor, señale según corresponda.

Tabla B1: Variables

Variable	Poco Importante	Importante	Muy Importante
Visión a largo plazo			
Objetivos			
Planificación - Sucesión			
Adaptación al cambio			
Toma de decisiones			
Control de Gestión			
Calidad			
Gestión financiera interna			
Financiamiento externo			
Confianza entre los miembros			
Conflictos entre los miembros			
Talento externo			
Informalidad			
Tecnología disponible			
Competencia del sector			
Motivación			
Nivel de instrucción			

## Figura D4: Guía de preguntas para los clientes

### GUÍA DE PREGUNTAS PARA EL CLIENTE

Buenos(as) días/tardes estimado XXXX, nuestros nombres son Lucero Chávez Hinojosa, Jorge Carrero Ramos y Nathali Danieli Franco. Actualmente, nos encontramos en proceso de obtención del grado de Licenciado en la carrera de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La finalidad de la entrevista es poder recaudar información relevante para nuestro trabajo de investigación, el cual cuenta con la asesoría y supervisión del docente Dr. Jean Pierre Seclen Luna.

Es importante mencionar que toda información intercambiada en esta entrevista será únicamente utilizada para fines académicos y cualquier publicación de ella será con su previo consentimiento.

El título de nuestra investigación es "Factores que limitan el crecimiento de Jurassic Pan y Pizza Party, pequeños restaurantes en Lima Metropolitana".

Nombre \_\_\_\_\_

Edad \_\_\_\_\_

Distrito \_\_\_\_\_

#### Preguntas de inicio

1. ¿Cuántas veces has asistido al restaurante (Jurassic Pan/Pizza Party)?
2. ¿Notó alguna diferencia entre sus visitas? ¿Podría mencionarnos qué cambios notó?
3. ¿Cómo se enteró de la existencia del restaurante?
4. ¿Qué lo motiva a ir a/pedir productos Pizza Party/Jurassic Pan?

#### Preguntas centrales

1. ¿Cómo crees que Jurassic Pan/Pizza Party se ha adaptado a la nueva coyuntura del COVID19? (**Adaptación al cambio**)
2. ¿Podría nombrar 5 aspectos positivos y 5 aspectos negativos del restaurante? (**Calidad**)
3. ¿Alguna vez ha dado una retroalimentación sobre el producto y/o servicio?, ¿Cómo reaccionó el restaurante ante ello? (**Calidad**)
4. ¿Considera que el restaurante toma en cuenta la opinión de sus clientes? (**Calidad**)
5. ¿Qué herramientas tecnológicas ha identificado que usa Pizza Party/Jurassic Pan? (**Tecnología Disponible**)
6. ¿Ha tenido alguna experiencia negativa con Pizza Party / Jurassic Pan o conoce de algún caso?, ¿Qué respuesta brindó el restaurante ante esta experiencia? (**Calidad**)
7. ¿Qué restaurante considera que sea competencia directa de Pizza Party/Jurassic Pan? ¿Por qué? (**Competencia del sector**)
8. ¿Qué diferencia a Pizza Party/Jurassic Pan con este restaurante? (**Competencia del sector**)
9. ¿Consideras que los precios de sus productos son adecuados? ¿Lo percibes como fortaleza o debilidad de restaurante? (**Competencia del sector**)

#### Pregunta de cierre

10. ¿Qué nuevas actividades ha apreciado que otros restaurantes hacen y le ha llamado la atención?
11. ¿Qué recomendaciones le daría a Pizza Party/Jurassic Pan?

## Figura D5: Guía de preguntas para expertos

### GUÍA DE PREGUNTAS PARA EXPERTOS

Buenos(as) días/tardes estimado, nuestros nombres son Lucero Chávez Hinojosa, Jorge Carrero Ramos y Nathali Danieli Franco. Actualmente, nos encontramos en proceso de obtención del grado de Licenciado en la carrera de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La finalidad de la entrevista es poder recaudar información relevante para nuestro trabajo de investigación, el cual cuenta con la asesoría y supervisión del docente Dr. Jean Pierre Seclen Luna.

Es importante mencionar que toda información intercambiada en esta entrevista será únicamente utilizada para fines académicos y cualquier publicación de ella será con su previo consentimiento.

El título de nuestra investigación es "Factores que limitan el crecimiento de Jurassic Pan y Pizza Party, pequeños restaurantes en Lima Metropolitana".

Nombre \_\_\_\_\_  
 Edad \_\_\_\_\_  
 Cargo \_\_\_\_\_

#### 1. Factor Estratégico

##### Variable 1: Visión a largo plazo

La teoría señala que las empresas familiares suelen presentar una visión a largo plazo y pueden llegar a ser más eficientes que las no familiares porque en estas últimas, pueden pensar a corto plazo en tramos de trimestres y cómo van los ingresos. Sin embargo, Leach (1999) comentó que a pesar de que las empresas familiares cuenten con una visión a largo plazo, no formalizan sus planes y recurren a la improvisación. Este tipo de empresas desarrollan una visión con un significado familiar, lo cual motiva y transmite a los miembros de la familia una razón para continuar con la empresa (Lansberg, 1988).

En línea con lo presentado en la teoría ...

1. El primer hallazgo encontrado es que ambos negocios buscan expandirse, uno en forma de franquicia y otro tener un segundo local. Buscan una expansión de sus propuestas. ¿Qué opina al respecto? ¿Cree que esto ayuda, perjudica o es indiferente para el crecimiento?
2. El segundo hallazgo es que ambos cuentan con un posicionamiento deseado. Un dueño comenta que no solo quiere que las personas acudan al local debido a la buena oferta y precios de pizzas sino para vivir la experiencia. Sin embargo, comenta que es complicado hacerse un espacio en el mercado y la manera en que lo está logrando es principalmente por los precios bajos y fomentar el marketing boca a boca. Recién cuando el negocio se encuentre en el nivel deseado, implementará publicidad en página web y paneles en avenidas. En la otra empresa, al mudarse, perdieron mucha clientela y lo que quieren es recuperar esa gente. ¿Qué opina al respecto? ¿Cree que esto ayuda, perjudica o es indiferente para el crecimiento?
3. El tercer hallazgo es que la familia puede llegar a influir en la visión a largo plazo. A una empresa le causa estrés ya que se tienen que ocupar activamente del negocio, y el otro restaurante comenta que mientras su idea de negocio traiga frutos, apoyan la visión. ¿Qué opina al respecto? ¿Cree que esto ayuda, perjudica o es indiferente para el crecimiento?

##### Variable 2: Objetivos

Según Barugel (2008), los objetivos de los miembros de la empresa, accionistas y trabajadores son proclives a ser unificados. Esto se debe a la menor cantidad de accionistas que presentan las empresas familiares y la barrera de entrada a nuevos accionistas, sobre todo con externos. Los objetivos del negocio están ligados con los objetivos de la familia.

En línea con lo presentado en la teoría ...

1. Ambos cuentan con objetivos empresariales; Sin embargo, en uno desean terminar de formalizarse en el corto plazo y en el largo plazo desean que su marca sea muy fuerte en redes sociales y sistematizar todo como por ejemplo, McDonald's que tiene sus procesos estandarizados. En la otra empresa, señalan que quieren llegar a un público más

variado. Actualmente son jóvenes, pero quiere también llegar a adultos porque tienen mayor disposición de dinero. ¿Qué opina al respecto? ¿Cree que esto ayuda, perjudica o es indiferente para el crecimiento?

2. Ambos dueños quieren estabilidad económica para sus familias como objetivos familiares. ¿Qué opina al respecto? ¿Cree que esto ayuda, perjudica o es indiferente para el crecimiento?

##### Variable 3: Planificación - Sucesión

Lansberg (1988) resalta que "la planificación de la sucesión significa la preparación necesaria para garantizar la armonía de la familia y la continuidad del negocio durante la próxima generación. Esta preparación se debe pensar en términos de las futuras necesidades tanto del negocio como de la familia" (p.12).

En línea con lo presentado en la teoría ...

1. Ambos aseguran no tener un estado de planificación acertado. Les preguntamos si tenían un plan y nos dijeron que no. ¿Qué opina al respecto? ¿Cree que esto ayuda, perjudica o es indiferente para el crecimiento?
2. Si bien no hay un plan definido, realizan actividades para cumplir sus objetivos. Un dueño nos comenta que tienen ideas y constantemente están planteando cosas. Ven algo que es innovador y se proponen a insertarlo, pero a veces solo queda en ideas. El otro dueño comenta que su estrategia es dar un producto muy bueno a un muy buen precio. Si bien no ganan mucho dinero, si se ganan a las personas. Cuando lleguen al punto de que estén haciendo cola afuera para entrar, subirán sus precios. Además, comentan que hacen prueba y error siempre. ¿Qué opina al respecto? ¿Cree que esto ayuda, perjudica o es indiferente para el crecimiento?
3. A pesar de haberse planteado a quién dejarían el negocio, no cuentan con una persona sucesora definida. Ambos piensan en el largo plazo contratar a alguien para que se encargue o bien dejárselo a sus madres. ¿Qué opina al respecto? ¿Cree que esto ayuda, perjudica o es indiferente para el crecimiento?

##### Variable 4: Toma de decisiones

En una empresa familiar, según Leach (1999), la toma de decisiones recae en una o dos personas claves. Por ello, este tipo de empresas logra decidir rápidamente cómo abordar temas estratégicos, lo que les genera un alto valor comercial, es decir obtienen una ventaja competitiva frente a las demás empresas. Sin embargo, cuando existe un grupo familiar numeroso, es decir una junta familiar con muchos miembros, la toma de decisiones se ve afectada, pues se pierde la eficiencia (Matute et al., 2010).

En línea con lo presentado en la teoría ...

1. En ambos, las decisiones son tomadas en conjunto por el administrador, su madre y un trabajador de confianza. Sin embargo, otros miembros de la familia, a pesar de no estar activos en la empresa, también toman en cuenta sus opiniones. A veces esto causa conflictos ya que no logran ponerse de acuerdo. Ambos dijeron "aunque no quiera, igual da su opinión y la tomé en cuenta" ¿Qué opina al respecto? ¿Cree que esto ayuda, perjudica o es indiferente para el crecimiento?
2. Se presencian decisiones tomadas sin previo análisis por ambos. A veces en situaciones bajo presión, toman decisiones apresuradas. ¿Qué opina al respecto? ¿Cree que esto ayuda, perjudica o es indiferente para el crecimiento?

##### Variable 5: Adaptación al cambio

El proceso de adaptación al cambio en una MYPE resulta complejo y tedioso en un entorno cada vez más competitivo (Pérez y Gisbert, 2012; Blázquez et al., 2006b).

En línea con lo presentado en la teoría ...

1. En ambos casos, la evolución de ventas en los 3 últimos años ha sido poco sostenible, en uno si se presencia crecimiento, sin embargo, el porcentaje de crecimiento es menor respecto al año anterior. En el 2018, crecieron un 27% en comparación al año anterior y en el 2019 un 14%. En el caso del otro restaurante, bajaron en un 52% y luego se triplicó. ¿Qué opina al respecto? ¿Cree que esto ayuda, perjudica o es indiferente para el crecimiento?



## Figura D6: Guía de preguntas para expertos Parte II

- El siguiente hallazgo fueron las estrategias de crecimiento. En un restaurante, se propusieron escuchar al cliente y satisfacer sus demandas. También, se enfocaron en mejorar la calidad al tener mejores proveedores y en formalizarse. El otro negocio se insertó en las Apps como glovo y rappi y publicitarse en redes sociales. ¿Qué opina al respecto? ¿Cree que esto ayuda, perjudica o es indiferente para el crecimiento?
- Otro hallazgo fue las consecuencias del COVID en el negocio. Ambos aseguraron que les afectó en la economía porque el negocio es uno de sus principales sustentos y es más complicado reabrir por los nuevos protocolos que deben gestionar. ¿Qué opina al respecto? ¿Cree que esto ayuda, perjudica o es indiferente para el crecimiento?
- A raíz del anterior, también tenemos como hallazgo la reacción ante el COVID. Este ayudó a que los miembros de la familia se comprometían más con el negocio, ya que piensan en cómo pueden reinventarse. En un caso están buscando cómo llevar la propuesta de barra libre y juegos por delivery y en el otro han optado por insertarse en las Apps nuevamente. ¿Qué opina al respecto? ¿Cree que esto ayuda, perjudica o es indiferente para el crecimiento?
- El último hallazgo de esta variable fue que realizaron varios cambios en los últimos 3 años en torno a la carta. Quitaron platillos y ampliaron la carta. Implementaron el delivery, sin embargo, para hacer esto, primero acordaron cómo sería la toma de pedidos y respetar el orden. El otro negocio se agregó a las Apps. ¿Qué opina al respecto? ¿Cree que esto ayuda, perjudica o es indiferente para el crecimiento?

### 2. Factor Operativo

#### Variable 6: Control de gestión

Las empresas familiares utilizan esta herramienta de una manera poco fluida y casi nula presencia entre sus procesos (Jorissen et al., 2005) debido a la relación propietario - gerente y toma de decisiones centralizada; también, por la autoridad individual del propietario, y a la interacción entre familia y la empresa.

En línea con lo presentado en la teoría...

- El primer hallazgo es que se encontró que el nivel de evaluación para verificar que se están alcanzando los objetivos y los procesos se cumplan es nulo. Si ven que algo anda mal hacen seguimiento superficial sin apuntar, solo observando. ¿Qué opina al respecto? ¿Cree que esto ayuda, perjudica o es indiferente para el crecimiento?
- La evaluación económica la realizan observando si aumentaron o disminuyeron las ventas. Si disminuyen, se detienen a analizar qué es lo que está saliendo mal. ¿Qué opina al respecto? ¿Cree que esto ayuda, perjudica o es indiferente para el crecimiento?
- El último hallazgo es que tomarían mejores decisiones si tuvieran un mejor control de gestión. ¿Qué opina al respecto? ¿Cree que esto ayuda, perjudica o es indiferente para el crecimiento?

#### Variable 7: Calidad

La teoría nos indica que en una empresa familiar consideran que el buen nombre de la familia depende en gran medida de la calidad que presente el producto, por ello existe una motivación en preservar la calidad y brindarle lo mejor al cliente (Pérez, Basco, García - Tenorio y Sánchez, 2007). Para lograr que la calidad se mantenga, las empresas familiares toman en cuenta las capacitaciones de sus trabajadores, sin embargo, cuentan con escasos recursos para realizarlas (Santamaría & Chicaiza, 2016). Además, Blázquez, Dorta y Verona (2006) sostienen que la calidad del producto es determinada por los clientes.

En línea con lo presentado en la teoría ...

- El primer hallazgo encontrado en ambos restaurantes fue que el trabajo en equipo es esencial para la eficiencia. En ambos restaurantes los dueños indican que sus empleados deben saber trabajar en equipo. ¿Qué opina al respecto? ¿Cree que esto ayuda, perjudica o es indiferente al crecimiento?

- Hemos encontrado como otro hallazgo que los pequeños restaurantes cuentan con distintos procesos que les facilita verificar la calidad brindada. En ambos casos para verificar la calidad se apoyan mucho en sus trabajadores. ¿Qué opina al respecto? ¿Cree que esto ayuda, perjudica o es indiferente al crecimiento?
- En los pequeños restaurantes toman en cuenta el feedback que les brindan sus clientes para mejorar su servicio. Esta información fue ratificada por los clientes entrevistados. Por ello se encontró que los dueños están predispuestos a recibir sugerencias y si aplican estos cambios sugeridos por los clientes. Gracias a ello, han implementado y mejorado el servicio, como poniendo juegos y un ambiente para amigos, o aumentando los productos de sus cartas. ¿Qué opina al respecto? ¿Cree que esto ayuda, perjudica o es indiferente al crecimiento?
- Finalmente, existe una preocupación por parte de los dueños por capacitar a sus trabajadores. Sin embargo, esta capacitación no es exhaustiva porque son puestos con una alta rotación, y los dueños consideran que no sería tan beneficioso invertir más en ello. ¿Qué opina al respecto? ¿Cree que esto ayuda, perjudica o es indiferente al crecimiento?

### 3. Factor Administrativo

#### Variable 8: Gestión financiera interna

La teoría nos indica que en las empresas familiares el no tener preparación ni herramientas financieras, "genera que no cuenten con respaldo suficiente para sus operaciones financieras. [...] Llevan un control de los ingresos y egresos en cuadernos o incluso de manera mental y los cálculos aproximados son válidos y suficientes" (Avolio, Mesones y Roca, 2011, pp. 76-77)

En línea con lo presentado en la teoría ...

- Como primer hallazgo dentro de esta variable hemos encontrado que ambos dueños se ocupan de realizar el cierre de caja al final del día, en Jurassic Pan a veces lo realiza su mamá, pero en Pizza Party el encargado de las finanzas es el dueño al 100%. Esto quiere decir, que la administración caja solo recae en miembros familiares, prácticamente solo en el dueño. ¿Qué opina al respecto? ¿Cree que esto ayuda, perjudica o es indiferente al crecimiento?
- El segundo hallazgo encontrado es que los pequeños restaurantes designan sus ingresos para pagar gastos fijos y familiares, pues en ambos casos mencionan mucho la importancia de tener dinero como sustento familiar. ¿Qué opina al respecto? ¿Cree que esto ayuda, perjudica o es indiferente al crecimiento?
- Otro hallazgo encontrado fue que estos pequeños restaurantes poseen proveedores pequeños/ medianos que se encuentran aledaños a sus locales. Prefieren comprar en mercados cercanos, concretan relaciones cercanas y de confianza con sus proveedores. Sin embargo, estos restaurantes también buscan acercarse a grandes proveedores como Alicorp, aunque no siempre suelen tener éxito. ¿Qué opina al respecto? ¿Cree que esto ayuda, perjudica o es indiferente al crecimiento?
- Respecto al crédito de proveedores, hemos encontrado que los pequeños restaurantes cuentan con un promedio de 1 a 2 semanas de crédito de proveedores. Sin embargo, prefieren usar este crédito solamente cuando sea muy necesario. ¿Qué opina al respecto? ¿Cree que esto ayuda, perjudica o es indiferente al crecimiento?
- Finalmente, el último hallazgo en esta variable es que ambos negocios cuentan con inversiones de capital. Sin embargo, los montos provienen de distintas fuentes. En el caso de JP fue un aporte familiar, mientras que en PP fue una inversión externa de un socio. Por ende, si bien los pequeños negocios requieren de inversiones, estas no siempre provienen de fuentes familiares. ¿Qué opina al respecto? ¿Cree que esto ayuda, perjudica o es indiferente al crecimiento?

## Figura D7: Guía de preguntas para expertos Parte III

### *Variable 9: Financiamiento externo*

La teoría nos indica que “las pequeñas empresas ven muy seguido el acceso y el costo de los financiamientos como serios obstáculos para sus operaciones económicas y crecimiento. La ausencia de financiamientos adecuados es la más seria restricción durante el desarrollo de un emprendimiento” (Mahadea, 1996, p. 72).

En línea con lo presentado en la teoría ...

1. Como primer hallazgo dentro de esta variable se encontró que cuentan con un acceso a crédito bancario limitado, pues cuando requirieron acceder al sistema financiero como empresa formada no lo lograron. ¿Qué opina al respecto? ¿Cree que esto ayuda, perjudica o es indiferente al crecimiento?
2. Otro hallazgo que se encontró en ambos restaurantes es que cuando requirieron de un financiamiento, accedieron a un tipo de crédito personal. ¿Qué opina al respecto? ¿Cree que esto ayuda, perjudica o es indiferente al crecimiento?
3. Finalmente, se encontró que la necesidad de financiamiento en ambos negocios fue para implementar mejoras en los restaurantes y para asumir gastos fijos que no se pudieron satisfacer con los ingresos. ¿Qué opina al respecto? ¿Cree que esto ayuda, perjudica o es indiferente al crecimiento?

### *Variable 10: Confianza entre los miembros*

La teoría indica que los trabajadores familiares, de una empresa familiar, tienen un mayor nivel de compromiso frente a trabajadores de empresas no familiares, además de que estos trabajadores realizan sus labores con pasión y un mayor interés por la empresa (Cole & Johnson, 2007). Los miembros de la familia se encuentran predispuestos a invertir más tiempo en la empresa y gastan más energía en realizar sus labores, puesto que todos ellos presentan una responsabilidad en común (Chirico, 2008).

En línea con lo presentado en la teoría ...

1. El primer hallazgo obtenido en esta variable fue que los dueños tienden a tener mayor confianza en miembros cercanos como su mamá o un trabajador antiguo. Sobre todo, la confianza es muy notoria con trabajadores que son miembros de la familia. ¿Qué opina al respecto? ¿Cree que esto ayuda, perjudica o es indiferente al crecimiento?
2. Por otro lado, otro hallazgo que se encontró fue que existe una división de funciones y responsabilidades en los familiares, cada uno tiene una actividad definida. Sin embargo, en algunos momentos se han apoyado entre sí para realizar sus funciones. ¿Qué opina al respecto? ¿Cree que esto ayuda, perjudica o es indiferente al crecimiento?
3. Por último, se observó que ambos administradores perciben que existe mayor compromiso por parte de los miembros familiares. Por ejemplo, han existido ocasiones en las que la familia ha trabajado de más y no ha recibido un salario por ello, pues se encontraban en una época donde necesitaban seguir invirtiendo en el local. ¿Qué opina al respecto? ¿Cree que esto ayuda, perjudica o es indiferente al crecimiento?

### *Variable 11: Conflicto entre miembros*

La teoría nos indica que en las empresas familiares existen más conflictos que en las no familiares debido al solapamiento entre familia. “Los problemas emocionales producen una desventaja para la actividad productiva de la organización, ya que el sistema familiar se rige por las emociones y el empresarial está basado en la racionalidad. En el ámbito familiar prevalecen la protección y la lealtad, mientras que en el ámbito empresarial rigen el rendimiento y los resultados. La fusión de estos ámbitos puede enfrentar serias dificultades debido a que están basados en objetivos diferentes. En algunas empresas familiares los intereses familiares son más importantes que los intereses empresariales” (Barroso y Barriuso, 2014, pp. 81).

En línea con lo presentado en la teoría ...

1. El primer hallazgo que se encontró dentro de esta variable fue que en los pequeños restaurantes encuentran dificultad en separar los conflictos familiares con los problemas del negocio, muchas veces llevan estos problemas que son familiares al negocio. Además, se crean conflictos por exceso de confianza, si bien por un lado es bueno que exista una confianza en ocasiones el exceso de confianza perjudica a la familia. ¿Qué opina al respecto? ¿Cree que esto ayuda, perjudica o es indiferente al crecimiento?
2. Por otro lado, otro hallazgo fue que consideran que los problemas internos se manejan mediante la comunicación y que el manejo de estos problemas les ha ayudado a crecer como familia. Después de algún problema, ellos han priorizado resolver los conflictos dialogando, y reconociendo sus errores en el caso que hayan tenido. ¿Qué opina al respecto? ¿Cree que esto ayuda, perjudica o es indiferente al crecimiento?

### *Variable 12: Talento externo*

La teoría nos indica que las empresas familiares prefieren abstenerse a localizar un externo a la familia en un cargo importante. Cuando no están convencidos en el impacto de estos talentos respecto a los objetivos familiares, eligen no invertir” (Ward, 1997).

1. El primer hallazgo obtenido fue que los dueños están dispuestos a aceptar la presencia de talento externo en su negocio, en los pequeños restaurantes no se cierran en su círculo familiar para contratar. ¿Qué opina al respecto? ¿Cree que esto ayuda, perjudica o es indiferente al crecimiento?
2. El segundo hallazgo dentro de esta variable fue que, para contratar a un trabajador externo, los dueños valoran más el compromiso, confianza u otras habilidades blandas que conocimientos teóricos. ¿Qué opina al respecto? ¿Cree que esto ayuda, perjudica o es indiferente al crecimiento?
3. Otro hallazgo que se encontró fue que existen distintos rendimientos en los empleados externos. En algunos casos, algunos miembros externos se comprometen tanto que llegan a ser la mano derecha del dueño como en el caso de Jurassic Pan. ¿Qué opina al respecto? ¿Cree que esto ayuda, perjudica o es indiferente al crecimiento?
4. El último hallazgo obtenido dentro de esta variable fue que los trabajadores externos no cuentan con conocimientos teóricos muy desarrollados en ambos negocios. ¿Qué opina al respecto? ¿Cree que esto ayuda, perjudica o es indiferente al crecimiento?

### **4. Factor Externo**

#### *Variable 13: Formalidad*

La teoría nos indica que las pequeñas empresas prefieren competir en el mercado a través de la informalidad puesto que no pagan impuestos (Beltrán, 2018). Además, en los países que se encuentran en vías de desarrollo, los impuestos y la legislación influyen en las empresas familiares. Ello genera que los administradores busquen minimizar el pago de los impuestos, con el fin de retener el dinero en la familia, pues consideran que este dinero es el fruto de su labor. (Sharma, 2004).

En línea con lo presentado en la teoría ...

1. El primer hallazgo encontrado dentro de esta variable es que ambas empresas se encuentran formalizadas. No obstante, Jurassic Pan abrió su negocio formalizado hace 4 años. Por otro lado, Pizza Party se encuentra formalizado desde octubre 2019 a pesar de operar desde el 26 de agosto del 2016. ¿Qué opina al respecto? ¿Cree que esto ayuda, perjudica o es indiferente al crecimiento?
2. Asimismo, ambos dueños han expresado que han encontrado beneficios al ser formales como la tranquilidad de no ser fiscalizado en Pizza Party y la mejor presencia del local en Jurassic Pan. ¿Qué opina al respecto? ¿Cree que esto ayuda, perjudica o es indiferente al crecimiento?

## Figura D8: Guía de preguntas para expertos Parte IV

### *Variable 14: Tecnología Disponible*

La teoría nos indica que el aspecto tecnológico se refiere a aquellas herramientas disponibles que puedan mejorar su producto, servicio, eficiencia en la cadena de suministro o gestión administrativa del negocio. (Blázquez et al., 2006)

En línea con lo presentado en la teoría ...

1. Se ha encontrado, después de entrevistar dueños y clientes, que estos negocios utilizan tecnología principalmente son las redes sociales, los aplicativos de delivery y la música para ambientar el local. ¿Qué opina al respecto? ¿Cree que esto ayuda, perjudica o es indiferente al crecimiento?
2. Por otra parte, en cuanto a las herramientas tecnológicas mapeadas por los dueños, ellos tienen pensado la creación de una página web y el software de administración de negocios Cisco. ¿Qué opina al respecto? ¿Cree que esto ayuda, perjudica o es indiferente al crecimiento?

### *Variable 15: Competencia del sector:*

La teoría nos indica que, en el caso de empresas familiares, algunos autores afirman que la competencia es una variable que afecta al rendimiento de las empresas familiares (Andrade, 2002; Biosca, 2000). En ese sentido, López y Antelo (2010) mencionan que las empresas de origen familiar logran ser sostenibles pues tienen como ventaja competitiva la capacidad de construir una reputación frente a los clientes y competidores; es decir, que la competencia los afecta positivamente. Esto se debe a que las empresas familiares buscan mejorar constantemente su producto a fin de tener una mejor imagen y reputación para diferenciarse de la competencia y ser más atractivo para los clientes.

En línea con lo presentado en la teoría ...

1. Se ha identificado que ambos restaurantes cuentan con niveles de competencia altos. A pesar de ello, Jurassic Pan posee una competencia más fuerte, ya que existen más restaurantes con propuestas de valor similar al ser una salchipapería/hamburguesería fast food. Por otra parte, Pizza Party, al ser una pizzería con barra libre y juegos y estar en un nicho de mercado, posee menos restaurantes similares, lo cual se ha corroborado con los clientes. ¿Qué opina al respecto? ¿Cree que esto ayuda, perjudica o es indiferente al crecimiento?
2. Se ha identificado que ambos administradores realizan prácticas de benchmarking, puesto que se encuentran constantemente viendo qué iniciativas podrían copiar de restaurantes parecidos a ellos. ¿Qué opina al respecto? ¿Cree que esto ayuda, perjudica o es indiferente al crecimiento?
3. Además, referido a la competencia de precios, se ha encontrado que ambos dueños buscan priorizar el precio en la relación calidad/precio para competir, lo que también ha sido corroborado por sus clientes. ¿Qué opina al respecto? ¿Cree que esto ayuda, perjudica o es indiferente al crecimiento?
4. Por otra parte, se ha identificado que los clientes se encuentran pendiente de las últimas tendencias del sector como la comida extranjera, la venta por delivery o la diferenciación en sus propuestas de valor. ¿Qué opina al respecto? ¿Cree que esto ayuda, perjudica o es indiferente al crecimiento?
5. Finalmente, se halló que los restaurantes no cuentan con un posicionamiento tan definido debido a que existe dispersión en cómo lo ven los clientes. ¿Qué opina al respecto? ¿Cree que esto ayuda, perjudica o es indiferente al crecimiento?

### **5. Factor Personal**

#### *Variable 16: Motivación*

La teoría nos indica que los líderes de empresas familiares presentan mayor dedicación a la empresa, voluntad de sacrificio

personal y menor rotación de sus principales ejecutivos, menores costos de agencia, mayor preocupación por la calidad e imagen ante los consumidores (Martínez, 2010, p. 23).

En línea con lo presentado en la teoría ...

1. Se ha identificado que ambos dueños tienen en mente otros negocios que los ven como modelo a seguir y buscan imitar algún aspecto de la gestión de dichos restaurantes. ¿Qué opina al respecto? ¿Cree que esto ayuda, perjudica o es indiferente al crecimiento?
2. Asimismo, se ha encontrado como hallazgo que la principal motivación para iniciar el negocio por sus administradores es brindar un apoyo económico a su familia. ¿Qué opina al respecto? ¿Cree que esto ayuda, perjudica o es indiferente al crecimiento?
3. Por otra parte, en cuanto a la motivación actual de los dueños, hemos identificado que continúa siendo económico, no obstante, se añade el factor de realización personal en el dueño de Pizza Party. ¿Qué opina al respecto? ¿Cree que esto ayuda, perjudica o es indiferente al crecimiento?

#### *Variable 17: Nivel de instrucción*

La teoría nos indica que, al llegar al ciclo de madurez de una empresa familiar, muchos emprendedores no saben cómo seguir generando valor y crecimiento en su empresa, puesto que no cuentan con mayor conocimiento teórico. (Ward, 1997). Además, el crecimiento de las pequeñas empresas es dependiente de la visión, habilidades directivas, educación y antecedentes del emprendedor o líder empresarial. La carencia de estos atributos puede significar muchas veces el fracaso de dicha empresa (Gaskill, 1993)

En línea con lo presentado en la teoría ...

1. En cuanto al nivel de instrucción se ha identificado que ambos dueños cuentan con educación universitaria incompleta; no obstante, el dueño de Jurassic Pan actualmente se encuentra en octavo ciclo y el dueño de Pizza Party ha dejado completamente la universidad. ¿Qué opina al respecto? ¿Cree que esto ayuda, perjudica o es indiferente al crecimiento?
2. Se ha hallado que los administradores no cuentan con conocimientos teóricos de gestión tan desarrollados, sino que sus conocimientos son más empíricos. ¿Qué opina al respecto? ¿Cree que esto ayuda, perjudica o es indiferente al crecimiento?

#### *Variable 18: Experiencia del empresario*

La teoría nos indica que los líderes de empresas familiares con experiencia se sintieron más seguros al tomar decisiones referidas a su negocio (Avolio, Mesones y Roca, 2011). Asimismo, el crecimiento de una empresa guarda relación positiva directa con el nivel de experiencia de la alta dirección, puesto que ello determinará la velocidad con la que pueden generar nuevos planes e implementarlos (Dhamija, Samapti y Subramanian, 2013).

En línea con lo presentado en la teoría ...

1. Se ha podido identificar que muchos de los conocimientos de los dueños se dieron en base a prueba y error, por lo que han aprendido de errores cometidos a lo largo del camino. ¿Qué opina al respecto? ¿Cree que esto ayuda, perjudica o es indiferente al crecimiento?
2. Por último, en cuanto a la experiencia previa, se identificó que el administrador de Jurassic Pan no posee ninguna experiencia anterior debido a su edad. Por otra parte, el administrador de Pizza Party solo tuvo una experiencia previa en un emprendimiento que se encargaba de proveer de frutas a otros restaurantes. ¿Qué opina al respecto? ¿Cree que esto ayuda, perjudica o es indiferente al crecimiento?

## ANEXO E: Matriz de levantamiento de información

Tabla E1: Matriz de levantamiento de información

Variables	Autor Nombre (año)	Preguntas	Dueño y Administrador
<b>Factor estratégico</b>			
Visión a largo plazo	Robinson y Pearce (1984); Lansberg (1988); Molina et al. (2016); Leach (1999); David (2013); Robles et al. (2001); Avolio et al. (2011); Ward (1997); Astrachan et al. (2018); Tagiuri y Davis (1996); Vanoni et al. (2018); Longenecker et al. (2012); Chong (2012)	1.1.1. ¿Cómo quiere que se encuentre su restaurante en los próximos 3 años? 1.1.2. ¿Cómo su entorno familiar puede afectar a esa visión?	Entrevista
Objetivos	Robinson y Pearce (1984); Robles et al. (2001); Barugel (2008); David (2013); Nazralla (2016)	1.2.1. ¿Cuáles son los principales objetivos de su empresa? 1.2.2. ¿Cuáles son sus objetivos familiares?	Entrevista
Planificación – Sucesión	Robinson y Pearce (1984); Lansberg (1988); Davis y Tagiuri (1989); Berry (1998); Gibson y Cassar (2002); Pérez y Gisbert (2012); Belausteguigoitia (2017)	1.3.1. ¿Cuenta con un plan de acción a largo plazo? 1.3.2. ¿Cómo ha pensado manejar su negocio cuando usted ya no trabaje?, ¿quién cree que podría continuarlo?	Entrevista
Adaptación al cambio	Blázquez et al. (2006); Pérez y Gisbert (2012); Arévalo (2016); Rivera e Israel (2013)	1.4.1. ¿Considera que su negocio ha crecido en los últimos 3 años?, ¿qué acciones realizo para que su negocio crezca? 1.4.2. ¿Cómo considera usted que se ha visto afectado su negocio con el Covid19? 1.4.3. ¿Qué acciones considera usted que tiene que realizar para superarlo? ¿cómo afecta la familia en estos cambios? 1.4.4. ¿Qué cambios han atravesado en los últimos 3 años? ¿Qué pasó?	Entrevista
Toma de decisiones	Leach (1999); EOI (2005); Ferrer y Clemenza (2006); Matute et al. (2010); Gnan et al. (2015); León (2015)	1.5.1. ¿Quiénes participan en las decisiones importantes del negocio? Por ejemplo, cambio de menú, estrategias de marketing, contratar a alguien. 1.5.2. ¿Cómo influye la situación familiar en la toma de decisiones del negocio?	Entrevista
<b>Factor operativo</b>			
Control de Gestión	Jorissen et al. (2005); Hernando (2014); Duréndez et al. (2007); Díaz (2016); Álvarez (2018); Chocca (2019)	2.1.1. ¿Evalúan el cumplimiento de sus objetivos? ¿Cómo saben que se logran cumplir? ¿Cada cuánto tiempo evalúan el cumplimiento?, ¿quién lo evalúa? 2.1.2. ¿De qué manera esta evaluación afecta al proceso de toma de decisiones?	Entrevista
Calidad	Blázquez et al. (2006); Pérez et al. (2007); Jaramillo (2005); Avolio et al. (2011); Perez (2017); Roca et al. (2016); Santamaría y Chicaiza (2016); Torres (2011)	2.2.1. ¿De qué manera la empresa asegura la calidad de su producto y servicio? 2.2.2. ¿Capacita a sus trabajadores para mejorar sus procesos? ¿Cómo?	Entrevista

**Tabla E1: Matriz de levantamiento de información (continuación)**

Variables	Autor Nombre (año)	Preguntas	Dueño y Administrador
<b>Factor Administrativo</b>			
Gestión financiera interna	EOI (2005); Elston (2002); Sen y Taylor (2007); Avolio et al. (2011); Alfaro et al. (2007)	3.3.1. ¿Cómo administra la caja? 3.3.2. ¿Cómo se llevan a cabo las compras y pagos con proveedores? ¿Quién está a cargo? ¿Los proveedores te brindan crédito?	Entrevista
Financiamiento externo	Sánchez y Casanova (2004); Mahadea (1996); Maroto (1996); Caminal (1995); Rodríguez y Sierralta (1997); Avolio et al. (2011); León et al. (2017); Sánchez y Casanova (2004); EOI (2005); Ferraro et al. (2011); Salas (1995); Blázquez et al. (2006); Córdova et al. (2014); Venturin (2012)	3.2.1. ¿Bajo qué situaciones ha aportado capital al negocio? 3.2.2. ¿De qué manera acceden al capital? ¿Cuáles son sus fuentes de financiamiento? 3.2.3. ¿En los últimos tres años ha accedido a algún crédito? ¿Cómo lo obtuvieron? ¿Cómo afecta la familia en este aspecto? 3.2.4. En caso de que accedieron a un crédito, ¿Para qué lo utilizaron? 3.2.5. ¿Considera que el financiamiento externo fue beneficioso? ¿Por qué?	Entrevista
Confianza entre los miembros	Martínez (2013); Dyer (1998); Cole y Johnson (2007); Chirico (2008); Leach (2002); Churchill y Lewis (1983)	3.3.1. ¿Cuáles son los puestos que designan a los miembros de la familia y cuáles son los puestos para personas externas? 3.3.2. La familia cuenta con puestos de trabajo dentro del negocio, ¿Cómo afecta esto al rendimiento del negocio?	Entrevista
Conflictos entre los miembros	Mintzberg (1994); Dyer (1998); Ariza & Fernández (2002); Barroso y Barriuso (2014); Belausteguigoitia (2015)	3.4.1. ¿De qué manera los eventos familiares han impactado en la continuidad del negocio?	Entrevista
Talento externo	Barringer et al. (2004); Ward (1997); EOI (2005)	3.5.1. ¿Ha contratado a un personal externo a la familia para un cargo importante? ¿por qué? (jefe de cocina, contador, administrativo, etc.).	Entrevista
<b>Factor Externo</b>			
Formalidad	Ward (1997); Sharma (2004); Beltrán (2018); Miranda (2005); OIT (2016); Valenzuela et al. (2006)	4.1.1. ¿Qué entiende por formalización? 4.1.2. ¿En qué momento se formalizó? ¿Por qué decidió hacerlo? 4.1.3. ¿Qué beneficios le trajo la formalización?	Entrevista
Tecnología disponible	Blázquez et al. (2006); Zevallos (2006); Bresciani et al. (2013); Nieto et al. (2015); Quintana (2005); Estrada et al. (2019)	4.2.1. ¿Qué herramientas tecnológicas utilizas en su negocio? 4.2.2. ¿Cuáles consideras que le ayudarían a incrementar sus ventas?	Entrevista
Competencia del sector	Porter (2009); Biosca (2000); Andrade (2002); Blázquez et al. (2006); López y Antelo (2010); Avolio et al. (2011); Orozco et al. (2018); Camp (2001)	4.3.1. ¿Nos podría mencionar 5 factores positivos y negativos que haya percibido que la competencia influyó en su negocio? 4.3.2. ¿Cuáles son las nuevas tendencias del mercado de su sector?	Entrevista

**Tabla E1: Matriz de levantamiento de información (continuación)**

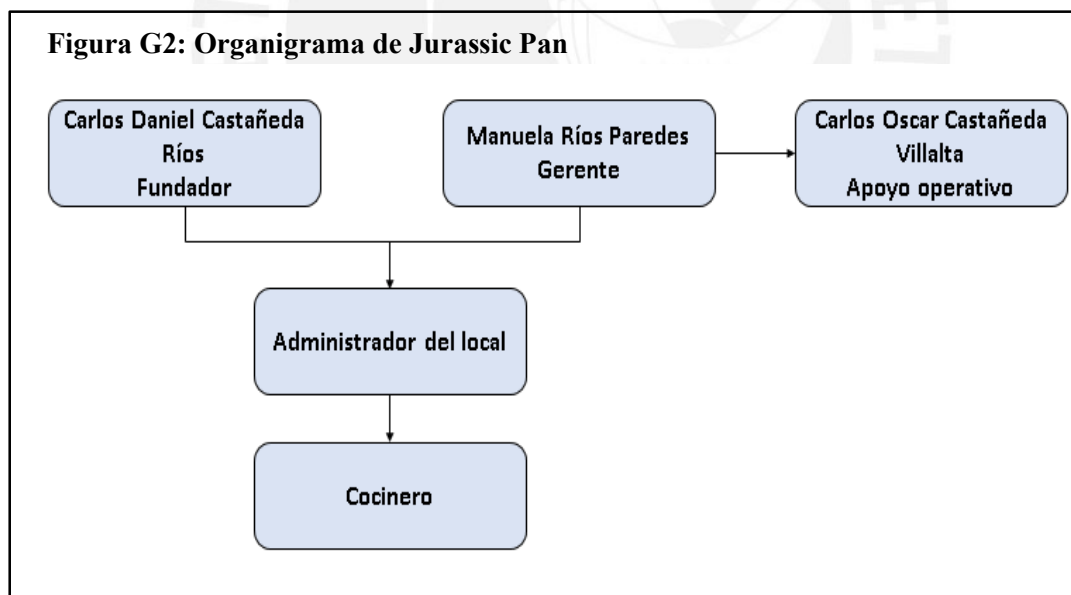
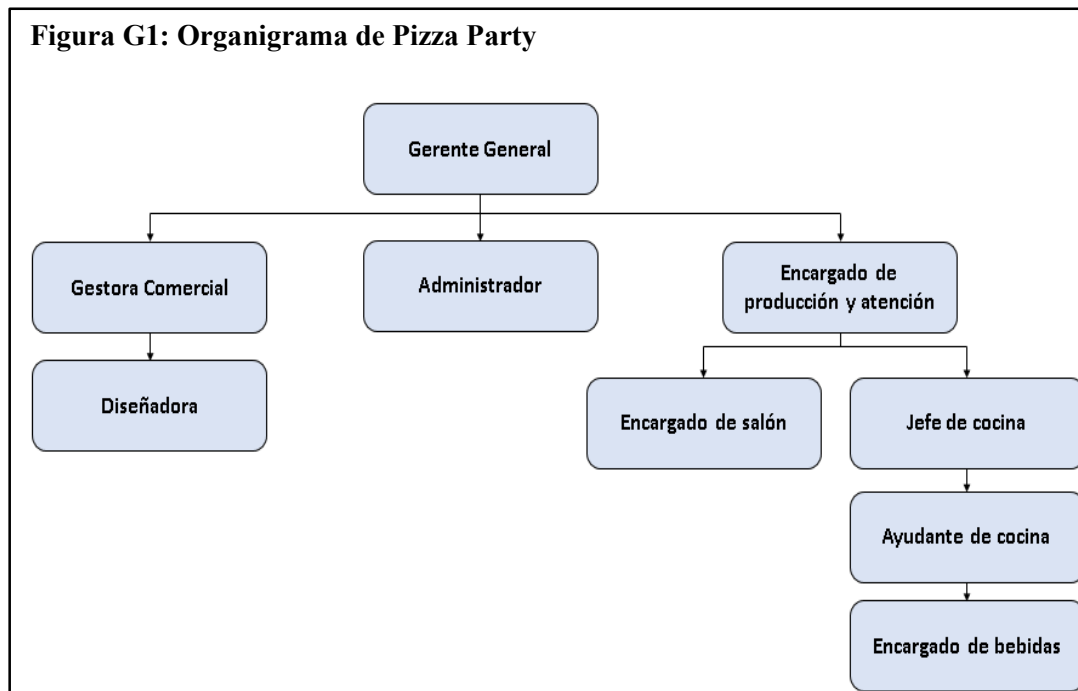
Variables	Autor Nombre (año)	Preguntas	Dueño y Administrador
<b>Factor Personal</b>			
Motivación	Martínez (2010); Ward (1997); Gersick et al. (1997)	5.1.1. ¿Qué le motivó a iniciar este negocio? ¿Fue necesidad u oportunidad de mercado? 5.1.2. ¿Tiene algún ejemplo de negocio a seguir? ¿Cuál lo inspira? ¿Por qué?	Entrevista
Nivel de instrucción	Ward (1997); Gaskill et al. (1993); Santa Maria y Pico (2015); Wiklund y Shepherd (2003)	5.2.1. ¿Cuál es su nivel de instrucción? 5.2.2. ¿Cuenta con conocimientos en gestión de empresas? 5.2.3. ¿Los trabajadores cuentan con conocimientos previos del área en el cual se desenvuelve?	Entrevista
Experiencia del empresario	Avolio et al. (2011); Dhamija et al. (2013); Wasilczuk (2000); Fernández (1993); Feindt et al. (2002); Santamaria y Pico (2015); Davidsson et al. (2010)	5.3.1. ¿Cuenta con experiencia previa en este sector o en dirección de empresas?	Entrevista

## ANEXO F: Matriz de Consistencia

Tabla F1: Matriz de consistencia

Objetivo General	Objetivos Específicos	Pregunta General	Preguntas Específicas	Variables	Herramientas
<b>Caracterizar las variables y elementos que limitan el crecimiento de Pizza Party y Jurassic Pan, pequeños negocios de restaurantes en Lima Metropolitana.</b>	Identificar los principales factores que limitan el crecimiento de los pequeños negocios desde la perspectiva teórica y empírica.	¿Cuáles son las variables y elementos que limitan el crecimiento de Pizza Party y Jurassic Pan, pequeños negocios de restaurantes en Lima Metropolitana?	¿Cuáles son los principales factores que limitan el crecimiento de los pequeños negocios desde la perspectiva teórica y empírica?	F. Estratégico - Visión a largo plazo - Objetivos - Planificación - sucesión - Adaptación al cambio - Toma de decisiones F. Operativo - Control de gestión - Calidad del producto F. Administrativo - Gestión financiera interna - Financiamiento externo - Confianza entre miembros - Conflictos entre miembros - Talento externo F. externo - Formalidad - Tecnología disponible - Competencia del sector F. Personal - Motivación - Nivel de instrucción - Experiencia del empresario	Revisión de la literatura: análisis bibliométrico
	Describir el contexto y las características de los pequeños negocios de restaurantes en Lima.		¿Cuál es el contexto y las características de los pequeños negocios de restaurantes en Lima?		Entrevistas a profundidad a expertos y dueños de sujeto de estudio y análisis documental
	Identificar y describir las variables y elementos que limitan el crecimiento de Pizza Party y Jurassic Pan.		¿Cuáles y cómo son las variables y elementos que limitan el crecimiento de Pizza Party y Jurassic Pan ?	F. Estratégico, F. Operativo, F. Administrativo, F. Externo, F. Personal ( <i>sujeto a resultado de hallazgos</i> )	Entrevista de validación a expertos

## ANEXO G: Organigrama Pizza Party





## ANEXO H: Estados de resultados

Tabla H1: Estado de resultados del año 2019

Estado de Resultados	Pizza Party	Jurassic Pan
Ventas	S/.54.193,90	S/.144.000,00
Costo de ventas	S/.11.922,66	S/.43.200,00
Utilidad Bruta	S/.42.271,24	S/.100.800,00
Gastos Alquiler	S/.16.000,00	S/.18.000,00
Gastos servicios básicos	S/.6.816,00	S/.5.880,00
Publicidad	S/.1.600,00	S/.600,00
Sueldos	S/.300,00	S/.37.800,00
Juegos	S/.8.000,00	S/.0,00
Utilidad Operativa	S/.9.555,24	S/.38.520,00
Impuesto	S/.600,00	S/.600,00
Utilidad Neta	S/.8.955,24	S/.37.920,00

## ANEXO I: Tabla de códigos

Tabla I1: Tabla de codificación

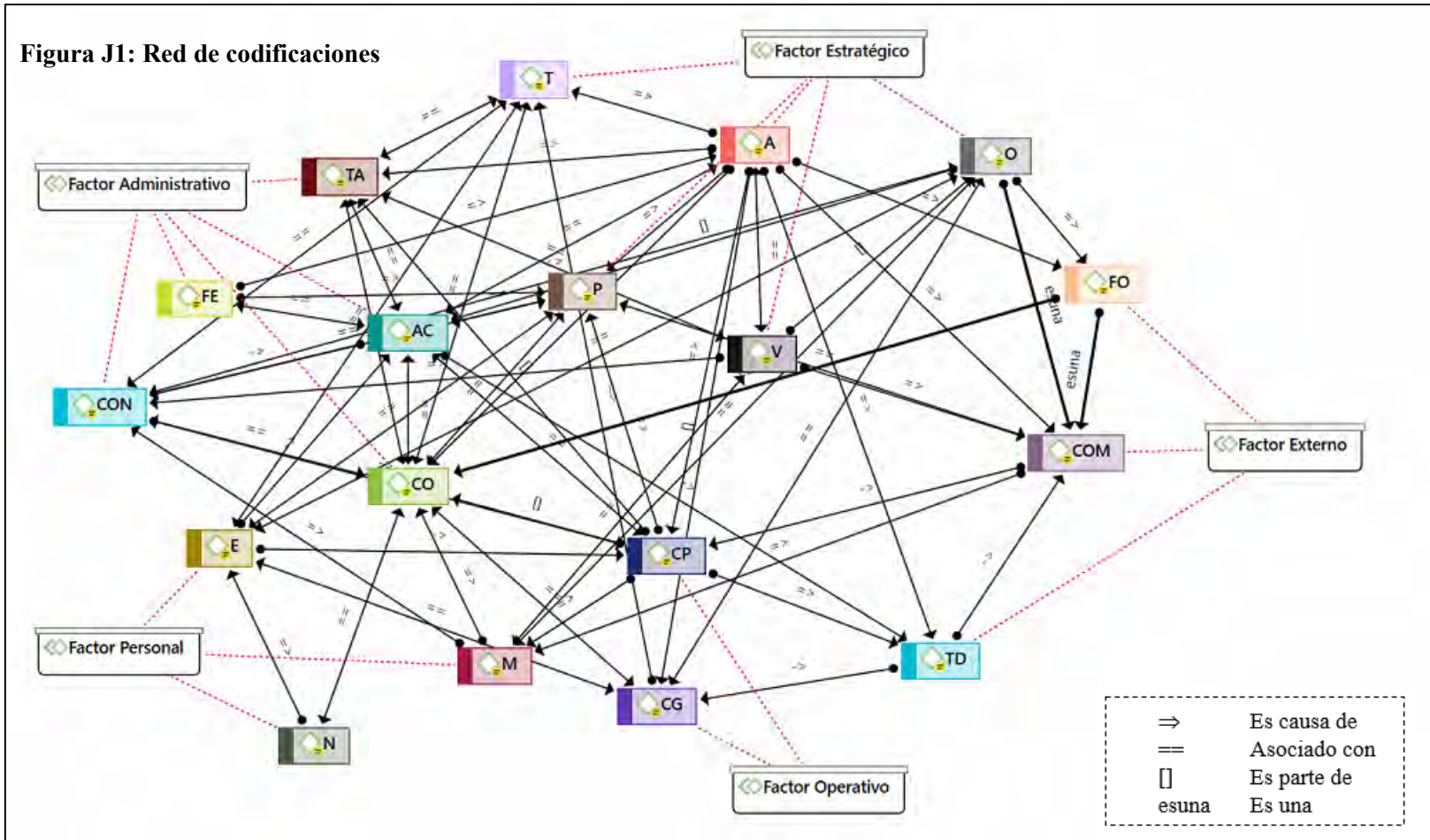
Factores	Variables	Elementos clave	Código
Factor Estratégico	Visión a largo plazo	Expansión	V1
		Posicionamiento deseado	V2
		Influencia familiar en la visión a largo plazo	V3
	Objetivos	Objetivos empresariales	O1
		Objetivos familiares	O2
	Planificación - Sucesión	Planificación estratégica	P1
		Actividades realizadas	P2
		Persona Sucesora	P3
	Adaptación al cambio	Evolución de ventas	A1
		Estrategias de crecimiento	A2
		Consecuencia del COVID	A3
		Reacción frente al COVID	A4
	Toma de decisiones	Participación de la familia en las decisiones	T1
		Decisiones sin previo análisis	T2
Factor operativo	Control de Gestión	Nivel de evaluación	CG1
		Evaluación económica	CG2
		Impacto de la evaluación en la toma de decisiones	CG3
	Calidad	Trabajo en Equipo	CP1
		Verificación de la calidad del producto	CP2
		Feedback del cliente	CP3
		Capacitación	CP4
Factor Administrativo	Gestión financiera interna	Administración de caja	AC1
		Designación de los ingresos	AC2
		Elección de proveedores	AC3
		Gestión de crédito de proveedores	AC4
		Inversión inicial	AC5
	Financiamiento externo	Acceso a crédito	FE1
		Tipo de crédito	FE2
		Necesidad de financiamiento	FE3
	Confianza entre los miembros	Confianza	CO1
Puestos familiares		CO2	

**Tabla II: Tabla de codificación (continuación)**

Factores	Variables	Elementos clave	Código
<b>Factor Administrativo</b>		Compromiso	CO3
	Conflictos entre los miembros	Problemas en la familia	CON1
		Manejo de problemas internos	CON2
	Talento externo	Valoración del talento externo	TA1
		Rendimiento del talento externo	TA2
		Presencia de talento externo	TA3
		Tipo de conocimiento de empleados	TA4
<b>Factor Externo</b>	Formalidad	Tiempo de formalización	FO1
		Beneficios de formalización	FO2
	Tecnología disponible	Herramientas utilizadas actualmente	TD1
		Herramientas deseadas	TD2
	Competencia del sector	Nivel de competencia	COM1
		Benchmarking	COM2
		Competencia de precios	COM3
		Tendencias del sector	COM4
		Posicionamiento actual en el mercado	COM5
<b>Factor Personal</b>	Motivación	Modelo de negocio a seguir	M1
		Motivación inicial	M2
		Motivación actual	M3
	Nivel de instrucción	Nivel de educación	N1
		Tipo de conocimientos del empresario	N2
	Experiencia del empresario	Prueba y error	E1
		Experiencia previa	E2

## ANEXO J: Red de codificaciones

Figura J1: Red de codificaciones



## ANEXO K: Temario de cursos

**Tabla K1: Temario de cursos**

Curso	Temario	Institución	Duración	Costo
Fundamentos del emprendimiento en la empresa familiar	Tema 1. El emprendimiento transgeneracional: modelo STEP Tema 2. Megatendencias y emprendimientos Tema 3. Ideación y validación de mercado Tema 4. Propuesta de valor Tema 5. Presentación para venta (inversionistas familiares y no familiares)	Instituto tecnológico y de estudios superiores de Monterrey	6 semanas	S/. 0.00
Curso de Administración	Temas 1: El emprendimiento Tema 2: Fundamentos básicos, económicos, comerciales y mercantiles Tema 3: Formalización del plan de negocios Tema 4: Gestión administrativa para el emprendimiento Tema 5: Marketing	EduTín Academy	41 horas	S/. 0.00
Pronósticos de ventas: una herramienta comercial	Tema 1: Objetivos de los pronósticos de ventas Tema 2: Enfoque de los pronósticos Tema 3: Cómo elaborar pronósticos de ventas Tema 4: Cómo analizar los resultados de esos pronósticos Tema 5: Cómo sacar conclusiones exitosas en pocos pasos	edX	4 semanas	S/. 0.00