

10.7%

5. Guerrero y Villanueva.pdf

Fecha: 2024-01-04 03:04 UTC

Todas las fuentes 50 | Fuentes de internet 45 | Documentos propios 4

- [2] dokumen.tips/documents/universidad-catolica-santo-toribio-de-tesisusatedupebitstreamusat7681tlgonzalezhornakelly.html
3.2% 28 resultados
 2 documentos con coincidencias exactas

- [5] library.co/document/z3oe327z-marketing-sensorial-del-restaurante-novena-restolounge-ciudad-chiclayo.html
3.1% 26 resultados

- [6] www.sadaf.com.ar/index.php?act=doDescargarPublicacion&id=56
2.8% 33 resultados

- [7] repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/3553/Silva, Hans_Tesis_Contabilidad_2022.pdf?sequence=1
0.0% 20 resultados

- [8] repositorio.up.edu.pe/handle/11354/3553
0.0% 7 resultados

- [9] scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232002000100002
0.8% 6 resultados

- [10] significado.com/restaurante/
0.7% 5 resultados

- [11] economipedia.com/definiciones/consumidor.html
0.6% 6 resultados

- [12] "1_Tesis.pdf" fechado del 2024-01-04
0.0% 10 resultados

- [13] www.oecd.org/skills/oecd-skills-strategy-2019-es.pdf
0.2% 9 resultados
 1 documento con coincidencias exactas

- [15] "4 IDENTIDAD CULTURAL GASTRONÓMICA Y SU APORTE AL FORTALECIMIENTO DEL TURISMO EN LA CIUDAD DE CAJAMARC
0.0% 6 resultados

- [16] "2_Cueva y Mendoza.pdf" fechado del 2024-01-04
0.0% 10 resultados

- [17] www.segurosyfinanzashoy.com/capacidad-instalada-que-es-definicion-y-concepto/
0.2% 5 resultados

- [18] www.euroinnova.mx/blog/que-es-la-teoria-z
0.3% 2 resultados

- [19] es.scribd.com/document/515134694/La-Resiliencia-Monografia
0.4% 4 resultados

- [20] library.co/article/definición-giro-negocio-sector-gastronómico-mipyme-servicios-comedor.zgr7jlvq
0.2% 3 resultados

- [21] journals.copmadrid.org/jwop/files/101844.pdf
0.3% 2 resultados

- [22] knoow.net/es/cieeconcom/gestion/capacidad-instalada/
0.3% 1 resultados

- [23] observatorio.unr.edu.ar/utilizacion-de-la-capacidad-instalada-en-la-industria-2/
0.3% 1 resultados

- [24] virtual.urbe.edu/tesispub/0092813/cap03.pdf
0.0% 3 resultados

- [25] www.expoknews.com/que-es-la-resiliencia-empresarial/
0.1% 6 resultados

- [26] coacharte.mx/comunicacion-dentro-de-change-management/
0.0% 4 resultados

- [27] kupdf.net/download/manual-de-camarero_5d30b3c1e2b6f57a743f86e6_pdf
0.2% 2 resultados

- [28] www.bing.com/ck/a?!&&p=160d8f599de064dfjmltdHM9MTcwNDI0MDAwMCZpZ3VpZD0yYmZhMWMxYS1iZTE0LTYxMGEtMzAyZi0wZm
0.0% 1 resultados

- [29] www.academia.edu/67321633/Procesos_de_asociatividad_empresarial_Aproximaciones_conceptuales_e_impacto_económico_social_y_organizacion 1 resultados
0.0%
- [30] www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-48322020000300007 4 resultados
0.0%
- [31] www.academia.edu/es/16058686/Aprueban_Reglamento_de_Restaurantes_DECRETO_SUPREMO_Na_025_2004_MINCETUR 1 resultados
0.2%
- [32] "4. Informe de tesis completo - engagement laboral y comunicación interna 13-11-2023.pdf" fechado del 2023-12-06 4 resultados
0.0%
- [33] www.equipostrytalento.com/tribunas/right-management/preparar-a-mis-empleados-para-el-cambio-una-estrategia-de-exito/2010-10-06/ 2 resultados
0.2%
- [34] www.bing.com/ck/a?!&&p=1052f319977c23a4JmltdHM9MTcwNDI0MDAwMCZpZ3VpZD0yOWYzY2JmNi1mM2E1LTlyZGMtMmFmZS1kOD 1 resultados
0.2%
- [35] pscentre.org/wp-content/uploads/2020/09/loss_grief_ES.pdf 2 resultados
0.0%
- [36] www.bing.com/ck/a?!&&p=6196d3e6d1d21dc6JmltdHM9MTcwNDI0MDAwMCZpZ3VpZD0xZjVmMzRiNS0zOGExLTlyYNDYtMzg0MS0yNzQ5 1 resultados
0.2%
- [37] es.scribd.com/document/601564328/Factores-claves-de-Resiliencia 1 resultados
0.0%
- [38] library.co/article/liderazgo-transformacional-justificación-de-la-investigación.yj75enky 2 resultados
0.1%
- [39] www.bing.com/ck/a?!&&p=c1efcafa189c771cJmltdHM9MTcwNDI0MDAwMCZpZ3VpZD0yYjg5ZjE3Ny05NWU1LTZhMjltMWMzNi1lMjhiOTR 1 resultados
0.1%
- [40] www.academia.edu/31546813/EVOLUCIÓN_DEL_PENSAMIENTO_ADMINISTRATIVO 1 resultados
0.0%
- [41] www.bing.com/ck/a?!&&p=b66ae184bd35cbcdJmltdHM9MTcwNDI0MDAwMCZpZ3VpZD0xNzE0ZmFiNi1lMWFjLTlyYzYzZGMtMmFmZS1kODR 1 resultados
0.0%
- [42] www.bing.com/ck/a?!&&p=bfd6bb724f870264JmltdHM9MTcwNDI0MDAwMCZpZ3VpZD0yOWYzY2JmNi1mM2E1LTlyZGMtMmFmZS1kOD 1 resultados
0.1%
- [43] es.scribd.com/document/401939646/Principios-Generales-de-La-Administracion-Segun-Fayol 1 resultados
0.0%
- [44] www.bing.com/ck/a?!&&p=677399d2233a698bJmltdHM9MTcwNDI0MDAwMCZpZ3VpZD0wZWM0YjM5NC1lNzQ2LTlyYmM0MTEzNy1hM 2 resultados
0.1%
- [45] www.elsevier.es/es-revista-revista-psiquiatria-salud-mental-286-articulo-resiliencia-una-aproximacion-al-concepto-S1888989110000741 1 resultados
0.0%
- [46] www.bing.com/ck/a?!&&p=499ecb2d86f337d7JmltdHM9MTcwNDI0MDAwMCZpZ3VpZD0wODM3ZWJiMS1lZjRiLTlyZGMtMmFmZS1kODR 1 resultados
0.1%
- [47] www.cofide.mx/blog/importancia-de-una-comunicacion-organizacional-efectiva 2 resultados
0.1%
- [48] www.bing.com/ck/a?!&&p=da276e29a55283f6JmltdHM9MTcwNDI0MDAwMCZpZ3VpZD0wZWM0YjM5NC1lNzQ2LTlyYmM0MTEzNy1hMD 1 resultados
0.1%
- [49] rockcontent.com/es/blog/resiliencia-organizacional/ 1 resultados
0.1%
- [50] library.co/document/y86vm04q-planeacion-estrategica-lic-juan-jose-aspero-zanella.html 1 resultados
0.1%
- [51] www.bing.com/ck/a?!&&p=c682e81c82fc67c6JmltdHM9MTcwNDI0MDAwMCZpZ3VpZD0wODM3ZWJiMS1lZjRiLTlyZGMtMmFmZS1kODRk 1 resultados
0.1%
- [52] nuso.org/articulo/america-del-sur-recesion-y-despues/ 1 resultados
0.0%
- [53] www.academia.edu/37578466/Una_aproximación_cualitativa_a_los_factores_de_resiliencia_en_familiares_de_personas_con_discapacidad_intelectua 1 resultados
0.0%

Nivel del plagio: 10.7% seleccionado / 35.0% en total

243 resultados de 54 fuentes, de ellos 50 fuentes son en línea.

Configuración

Directiva de data: *Comparar con fuentes de internet, Comparar con documentos propios*

Sensibilidad: *Media*

Bibliografía: *Considerar Texto*

Detección de citas: *Reducir PlagLevel*

Lista blanca: --

**UNIVERSIDAD PRIVADA ANTONIO GUILLERMO
URRELO**



Facultad de Ciencias Empresariales y Administrativas
Carrera Profesional de Administración Turística, Hotelería y Gastronomía.

**INTERACCIÓN Y RESILIENCIA EMPRESARIAL DEL
RESTAURANTE LA PERRICHOLI, PARA SU REAPERTURA,
POST PANDEMIA, 2023.**

Presentado por:

BR. GUERRERO FERNÁNDEZ, BRAYAN SMITH
BR. VILLANUEVA MUÑOZ, BERTHA ROSMERY

Asesor:

DR. VÍCTOR HUGO MONTENEGRO DIAZ

Cajamarca – Perú

Diciembre – 2023

**UNIVERSIDAD PRIVADA ANTONIO GUILLERMO
URRELO**



Facultad de Ciencias Empresariales y Administrativas
Carrera Profesional de Administración Turística, Hotelería y Gastronomía.

**“INTERACCIÓN Y RESILIENCIA EMPRESARIAL DEL
RESTAURANTE LA PERRICHOLI, PARA SU REAPERTURA,
POST PANDEMIA, 2023.”**

TESIS PRESENTADA EN TIEMPO PARCIAL DE LOS
REQUERIMIENTOS PARA OPTAR POR EL TÍTULO PROFESIONAL
DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN TURÍSTICA HOTELERÍA Y
GASTRONOMÍA.

Presentado por:

BR. GUERRERO FERNÁNDEZ, BRAYAN SMITH
BR. VILLANUEVA MUÑOZ, BERTHA ROSMERY

Asesor:

DR. VÍCTOR HUGO MONTENEGRO DIAZ

Cajamarca – Perú

Diciembre – 2023

COPYRIGHT © 2019 by
Guerrero Fernández, Brayan Smith
Villanueva Muñoz, Bertha Rosmery
Todos los derechos reservados

UNIVERSIDAD PRIVADA ANTONIO GUILLERMO URRELO

***FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y
ADMINISTRATIVAS***

***Carrera Profesional de Administración Turística, Hotelería y
Gastronomía***

***INTERACCIÓN Y RESILIENCIA EMPRESARIAL DEL
RESTAURANTE LA PERRICHOLI, PARA SU REAPERTURA, POST
PANDEMIA, 2023.***

Presidente: Dr. Víctor Montenegro Díaz

Secretario: Mg. Luis Felipe Velazco Luza

Vocal: Mg. Anthony Rabanal Soriano

DEDICATORIA:

Esta tesis va dedicada:

A Dios, por a vernos brindada salud, por haber sido nuestro guía en este largo camino. Por permitirnos llegar a cumplir una de nuestras metas.

A nuestros padres por ser los pilares fundamentales, que nos apoyaron, nos apoyan y hasta el día de hoy siguen acompañándonos en este camino, que gracias a su esfuerzo y amor estamos llegando a cumplir una de nuestras metas. Gracias por habernos forjado como las personas que somos en la actualidad, motivándonos cada día a ser mejores personas, y que ante cualquier circunstancia que se nos presente en la vida siempre debemos afrontarlo con mucha responsabilidad.

A nuestra familia porque con sus oraciones, consejos y palabras de aliento, nos acompañaron de alguna u otra manera en este camino.

AGRADECIMIENTO

Agradecemos infinitamente a Dios por habernos acompañado en este proceso y a lo largo de nuestra vida, por habernos brindando salud y la fuerza necesaria para continuar este proceso.

BRAYAN: Gracias a mis padres, hermanos, enamorada. Por haberme apoyado siempre y por haber confiado en mí y así poder llegar a culminar mi carrera. Gracias hermanos que me dio la vida Dyvis, Luci por haberme apoyado en los momentos más difíciles de mi vida; mis coches porque con ustedes la vida cada día se veía mejor; entre anécdotas, risas, desveladas, se logró este triunfo.

ROSMERY: Gracias a mi mamá, a mis tías que son como unas madres para mí, Isabel y Rosmeri. Sin su apoyo nada de esto hubiera sido posible. Gracias por haberme apoyado a lo largo de los años. Dios las bendiga siempre. Mi gordito, gracias por el apoyo, por acompañarme a terminar con este objetivo entre los dos el camino se hizo más fácil.

Gracias a ustedes podemos llegar a decir si se pudo, este logro es por y para ustedes.

Gracias a nuestro asesor que en todo momento nos apoyó y nos brindó la ayuda necesaria para que culmínenos satisfactoriamente con nuestra tesis.

Infinitas gracias a todos nuestros profesores y amigos en general de la carrera y de la vida, los que nos dieron su apoyo de alguna u otra forma. Gracias por habernos acompañado siempre.

Agradecemos a Dios por que nuestra relación dio frutos, la elaboración de nuestra tesis. El apoyo incondicional de parte de los dos fue importante para haber llegado hasta aquí. Seguiremos luchando para llegar a cumplir nuevas metas tanto como profesionales y personales.

RESUMEN

La presente investigación se realizó en el restaurante La Perricholi, teniendo el objetivo general de analizar los elementos de la interacción como parte de la resiliencia empresarial del restaurante La Perricholi para su reapertura, post pandemia 2023. Y los objetivos específicos de Examinar la asociatividad del restaurante La Perricholi, para su reapertura, post pandemia 2023. Examinar la capacidad instalada del restaurante La Perricholi, para su reapertura, post pandemia 2023. Examinar la gestión del restaurante La Perricholi, para su reapertura, post pandemia 2023. Examinar la comunicación del restaurante La Perricholi, para su reapertura, post pandemia 2023.

Donde se planteó la Hipótesis General, Los elementos de la interacción como parte de la resiliencia empresarial del restaurante La Perricholi fueron determinantes para su reapertura, post pandemia 2023, dichos elementos son la asociatividad, la capacidad instalada, gestión y comunicación. En cuando a la metodología fue de enfoque mixto, ya que la naturaleza de análisis de la variable permite obtener datos cuantitativos y cualitativos, pudiendo darnos una perspectiva detallada de la interacción de la resiliencia para la reapertura del restaurante la Perricholi.

Entre los principales resultados obtenido se analizó en el ámbito de la asociatividad que mientras no se tenía una comunicación documentada, consideran que las coordinaciones eran eficientes, dato que permitió una efectiva apertura del establecimiento. Así mismo las buenas relaciones con los proveedores permitió que la propuesta del nuevo menú sea un éxito para la apertura del restaurante, lo que se refleja en la actual recuperación de ventas y el incremento en un 30%, como lo manifiestan los entrevistados que en su mayoría fueron de las áreas directivas.

Palabras clave: Restaurante, Interacción, Resiliencia, Asociatividad, Capacidad Instalada, Gestión, Comunicación.

ABSTRAC

The present research was carried out at the La Perricholi restaurant, with the general objective of analyzing the elements of interaction as part of the business resilience of the La Perricholi restaurant for its reopening, post-pandemic 2023. And the specific objectives of Examining the associativity of the restaurant La Perricholi, for its reopening, post pandemic 2023. Examine the installed capacity of the La Perricholi restaurant, for its reopening, post pandemic 2023. Examine the management of the La Perricholi restaurant, for its reopening, post pandemic 2023. Examine the communication of the La restaurant Perricholi, for its reopening, post-pandemic 2023.

Where the General Hypothesis was raised, The elements of interaction as part of the business resilience of the La Perricholi restaurant were determining factors for its reopening, post-pandemic 2023, these elements are associativity, installed capacity, management and communication. As for the methodology, it was a mixed approach, since the nature of the analysis of the variable allows us to obtain quantitative and qualitative data, giving us a detailed perspective of the interaction of resilience for the reopening of the Perricholi restaurant.

Among the main results obtained were analyzed in the area of associativity that while there was no documented communication, they considered that the coordination was efficient, a fact that allowed an effective opening of the establishment. Likewise, good relations with suppliers allowed the proposal of the new menu to be a success for the opening of the restaurant, which is reflected in the current recovery of sales and the increase of 30%, as stated by the interviewees who, in their the majority were from the management areas.

Keywords: Restaurant, Interaction, Resilience, Associativity, Installed Capacity, Management, Communication.

INDICE

<u>DEDICATORIA:</u>	i
<u>AGRADECIMIENTO</u>	ii
<u>RESUMEN</u>	iii
<u>ABSTRAC</u>	iv
<u>LISTA DE TABLAS</u>	vii
<u>CAPITULO I: Problema de Investigación</u>	1
<u>1. Planteamiento del Problema</u>	2
<u>1.1. Descripción de la realidad problemática.</u>	2
<u>1.2. Formulación del problema</u>	3
<u>1.2.1. Pregunta General</u>	3
<u>1.3. Objetivos</u>	3
<u>1.3.1. General</u>	3
<u>1.3.2. Específicos</u>	4
<u>1.4. Justificación</u>	4
<u>Capítulo II: Marco teórico</u>	5
<u>2.1. Antecedentes</u>	6
<u>2.1.1. Internacionales</u>	6
<u>2.1.2. Nacionales</u>	8
<u>2.2. Bases teóricas</u>	9
<u>2.2.1. Covid19</u>	9
<u>2.2.2. Resiliencia</u>	16
<u>2.2.3. Teoría de la organización</u>	25
<u>2.2.4. La Restauración</u>	28
<u>2.3. Definición de términos básicos</u>	29
<u>2.4. Operacionalización de variables.</u>	33
<u>Capitulo III: Metodología de la Investigación</u>	34
<u>3.1. Tipo, Nivel y diseño de investigación.</u>	35
<u>3.1.1. Tipo de investigación</u>	35
<u>3.1.2. Nivel de investigación</u>	35
<u>3.1.3. Diseño de investigación:</u>	35
<u>3.1.4. Enfoque</u>	36
<u>3.2. Población, Muestra y Unidad de análisis.</u>	36
<u>3.2.1. Población:</u>	36

<u>3.2.2. Muestra</u>	36
<u>3.2.3. Unidad de análisis</u>	36
<u>3.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos</u>	37
<u>3.3.1. Técnicas</u>	37
<u>3.3.2. Instrumento</u>	37
<u>3.4. Aspectos éticos de la investigación</u>	37
<u>Capítulo IV: Resultados y Discusión</u>	38
<u>4.1. Resultados</u>	39
<u>Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones</u>	49
<u>5.1. Conclusiones</u>	50
<u>5.2. Recomendaciones</u>	51
<u>REFERENCIAS</u>	52
<u>ANEXOS</u>	54

LISTA DE TABLAS

<u>Tabla 1 Objetivos para la etapa de la contención</u>	12
<u>Tabla 2 Objetivos para la etapa de la estabilización</u>	13
<u>Tabla 3 Objetivos para reactivación para el cambio de la estructura productiva.</u>	14
<u>Tabla 4 Operacionalización de Variable</u>	33

CAPITULO I: Problema de Investigación

1. Planteamiento del Problema

1.1. Descripción de la realidad problemática.

El impacto de la pandemia del Covid-19 ha afectado a todos los sectores de la economía global, siendo uno de los más golpeados el sector gastronómico. En particular, en Perú, los restaurantes han tenido que enfrentarse a una serie de desafíos sin precedentes. Sin embargo, muchos de ellos han demostrado una capacidad asombrosa para adaptarse y superar estos desafíos, un fenómeno conocido como resiliencia empresarial.

La pandemia del Covid-19 ha tenido un impacto significativo en el mercado laboral peruano (Instituto Peruano de Economía, 2020). Según datos del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2021), la tasa de desempleo en 2020 aumentó al 16.5% en comparación con el año anterior. Ante esta situación, las pequeñas y medianas empresas (PYMES) buscaron nuevas estrategias para seguir creciendo en el mercado altamente competitivo, generando demanda de empleo.

La resiliencia empresarial se define como la capacidad de una empresa para absorber, adaptarse y prosperar ante un shock o perturbación (Andrew & Bernanke, 2004). Es una característica esencial para cualquier negocio, pero es especialmente importante en tiempos de crisis. Durante la pandemia del Covid-19, los restaurantes de Cajamarca demostraron una notable resiliencia empresarial, adaptándose rápidamente a las nuevas condiciones y encontrando formas innovadoras de continuar operando y sirviendo a sus clientes.

Los restaurantes de Cajamarca demostraron resiliencia empresarial en varias formas durante la pandemia. Primero, muchos restaurantes se adaptaron rápidamente a las restricciones de cierre y distanciamiento social implementando servicios de entrega a domicilio y promoviendo sus productos a través de las redes sociales (Malpartida et al., 2021). También adoptaron nuevas técnicas de publicidad y promoción para llegar a un público más amplio.

La capacidad de interacción jugó un papel crucial en la resiliencia empresarial de los restaurantes de Cajamarca. Los restaurantes que pudieron enfrentar con éxito la pandemia

tuvieron que modificar su estructura o procesos con nuevos métodos de venta (entrega a domicilio) así como técnicas de promoción y publicidad novedosas (García, Tumbajulca & Cruz, 2021). La capacidad de interactuar permitió a estas empresas superar las dificultades, generar demanda de empleo y mantenerse en el mercado. Y el restaurante la Perricholi no fue la excepción, pues, así como otros restaurantes están afrontando y afrontaron, diversas adversidades para poder salir adelante después del covid19.

Las percepciones de los trabajadores del restaurante la Perricholi, también jugaron un papel importante en la resiliencia empresarial. A pesar de los desafíos y las incertidumbres, muchos trabajadores se mantuvieron comprometidos con la empresa y se adaptaron a las nuevas formas de trabajar. Esto no sólo ayudó a las empresas a mantenerse a flote durante la crisis, sino que también contribuyó a la creación de un ambiente de trabajo más resiliente y adaptativo.

Además de adaptarse a las nuevas condiciones, el restaurante la Perricholi, también aprovechó la oportunidad para mejorar sus productos, procesos y servicios. Implementaron nuevas recetas, mejoraron sus procesos de servicio al cliente y exploraron nuevas formas de entregar sus productos a los clientes. Estos cambios no sólo ayudaron a las empresas a sobrevivir durante la crisis, sino que también las posicionaron para un crecimiento futuro (Abad, Martínez & Carranco, 2022).

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Pregunta General

¿Cuáles son los elementos de Interacción y la Resiliencia empresarial del restaurante La Perricholi?

1.3. Objetivos

1.3.1. General

Determinar los elementos de la interacción y la resiliencia empresarial del restaurante La Perricholi para su reapertura, post pandemia 2023.

1.3.2. Específicos

- Identificar los factores de asociatividad del restaurante La Perricholi, para su reapertura, post pandemia 2023.
- Identificar la capacidad instalada del restaurante La Perricholi, para su reapertura, post pandemia 2023.
- Identificar los elementos de gestión del restaurante La Perricholi, para su reapertura, post pandemia 2023.
- Identificar los elementos de comunicación del restaurante La Perricholi, para su reapertura, post pandemia 2023.

1.4. Justificación

La resiliencia empresarial, se refiere a la capacidad de una organización para resistir, adaptarse y recuperarse de situaciones adversas, manejándose dentro de tres elementos, siendo la iniciativa, la razón de esta investigación. En el caso del restaurante La Perricholi, la llegada del COVID-19 tuvo un impacto significativo en sus operaciones, ya que se vio obligada a cerrar temporalmente.

Es por ello que dicha investigación se genera debido al poco conocimiento de cómo manejar profundamente los procesos correctos y las estrategias a utilizar por los negocios de servicios de alimentos y bebidas para enfrentar los desafíos del COVID-19.

La resiliencia empresarial, en su elemento Iniciativa, del restaurante La Perricholi, ante el COVID-19 es esencial para comprender cómo ha superado los desafíos planteados por la pandemia y proceder a su reapertura. Este análisis permitirá identificar las lecciones aprendidas y las mejores prácticas que pueden servir de modelo para otras empresas del sector alimentación en situaciones similares.

Capítulo II: Marco teórico

2.1. Antecedentes

2.1.1. Internacionales

León-González J. et al (2023) en su trabajo “Capacidad de innovación y resiliencia empresarial en restaurantes. Percepciones de los trabajadores ante la pandemia de Covid-19” nos indica que dentro de sus objetivos está analizar la influencia de la capacidad de innovación sobre la resiliencia empresarial de los restaurantes del Valle de Toluca, Estado de México, frente a la crisis ocasionada por la pandemia de Covid-19. Metodología: estudio cuantitativo de diseño no experimental y alcance explicativo. Se aplicó una encuesta a 216 trabajadores de 75 restaurantes y se empleó la técnica de modelación de ecuaciones estructurales por mínimos cuadrados parciales (PLS-SEM) para someter a prueba la hipótesis de investigación. Resultados: se comprobó que la capacidad de innovación ejerce una influencia positiva y elevada sobre la resiliencia, presentando un poder y relevancia predictiva fuerte. Aquí se vincula la transformación y el aprovechamiento del conocimiento existente en las empresas. Limitaciones: el estudio incluyó una muestra constituida por un número pequeño de trabajadores de restaurantes y solo se han obtenido datos desde esa perspectiva, haciendo falta la apreciación de otros actores. Los hallazgos deben consultarse con discreción por ser parte de un contexto donde predomina el turismo de negocios. Conclusiones: en términos de innovación, el enfoque de explotación y exploración permitió comprender cómo se generan los procesos de adaptación organizacional ante fuertes cambios del entorno; mientras que las dimensiones de la resiliencia: anticipación, afrontamiento y adaptación, como etapas sucesivas otorgan una visión holística del proceso al que se someten las empresas para superar las crisis.

Gutierrez C. (2018) muestra sus principales resultados en su trabajo “Percepción Local De Los Factores Claves De La Resiliencia En Destinos Turísticos”, que la gestión de la resiliencia requiere un trabajo conjunto entre los diversos actores que intervienen en los territorios en materia turística, por lo que la gobernanza orientada hacia la resiliencia cobra un rol protagónico. La implicancia, en materia de resiliencia, de los actores relevantes en los destinos como son el gobierno local, las organizaciones turísticas y la población residente, permitirá contar con destinos cohesionados, coordinados y enfocados en contar con herramientas y mecanismos

necesarios para identificar las debilidades y fortalecer las capacidades del sector para estar preparados ante eventuales situaciones adversas.

A nivel de resultados obtenidos en la investigación de la que emana el presente artículo, en los destinos turísticos analizados se observa que manifiestan distinta capacidad de resiliencia. Estas diferencias están en directa relación con sus características internas: su gobernanza, su capital social, la capacidad de gestión local y el grado de cohesión interna, entre otros aspectos. Al aplicar el modelo presentado a la comparación de la capacidad de resiliencia entre ambos destinos, se puede concluir que Pichilemu es el que presenta un escenario, de acuerdo a la percepción de los actores locales, de mayor fortaleza de sus capacidades de resiliencia, por contar con factores de resiliencia (capacidades, propiedades y conexiones) más desarrollados.

Los factores tienden a ser más consolidados en aquellos destinos en los que existe una tradición y experiencia de resiliencia. En resumen, es la resiliencia la que contribuye a mitigar los efectos de los desastres naturales y potenciar las condiciones necesarias para una pronta recuperación de los destinos turísticos afectados. Consolidar las capacidades de resiliencia requiere, por lo tanto, un trabajo en profundidad en cada uno de los destinos del estudio, de manera de disminuir brechas y por sobre todo desarrollar y fortalecer la resiliencia en todos los niveles.

Valera I. (2022) en su trabajo, “Precusores del potencial de resiliencia organizacional en MIPYMES de TIC en el área metropolitana de monterrey durante la crisis del covid-19”. Indica que El objetivo de esta investigación es identificar los precusores del potencial de resiliencia organizacional en las MIPYMES de TIC del área metropolitana de Monterrey, Nuevo León. Se analizaron 124 respuestas a una encuesta aplicada a los líderes de empresas del mencionado sector. Para comprobar las hipótesis, se usó el método de análisis de regresión lineal múltiple por pasos sucesivos PLS-SEM. Los resultados indican que la planeación estratégica, la cultura de empoderamiento y el aprendizaje organizacional son precusores del potencial de resiliencia organizacional. La presente investigación aporta al estudio del potencial de resiliencia organizacional (PRO), porque las variables aquí propuestas no se han estudiado conjuntamente en los modelos empíricos. Además, los hallazgos contribuyen al estudio de la estrategia en las organizaciones. El modelo de análisis que se presenta en esta investigación muestra que desarrollar la planeación estratégica, la cultura de empoderamiento y el aprendizaje organizacional puede beneficiar a las organizaciones, especialmente a las MIPYMES de TIC de México. Dado que las organizaciones que son

más resilientes pueden anticipar, afrontar y adaptarse mejor a los eventos adversos, es importante crear estrategias que desarrollen la capacidad del potencial de resiliencia organizacional.

2.1.2. Nacionales

Cáceres L. y Gonzales M. en su trabajo Resiliencia y autoeficacia empresarial en el sector hotelero ante un contexto de crisis con enfoque al Covid 19, menciona que Tras la propagación del virus de la COVID-19 en el mundo, la población y las industrias se han visto afectadas, trayendo consigo no sólo contagios y defunciones a causa de la enfermedad, sino además trayendo pérdidas significativas de empleo, cierre de organizaciones, entre otros. Por ello, el objetivo de esta investigación es analizar las acciones resilientes y auto eficaces a nivel empresarial en el sector hotelero ante un escenario de crisis. Analizar la diferencia entre una acción resiliente y auto eficaz, a nivel empresarial. Asimismo, describir el proceso de la adopción de acciones resilientes y auto eficaces en empresas del sector turístico con énfasis en el hotelero. La investigación sigue la revisión integradora, con el uso de referencias como: artículos, libros y textos publicados. El propósito de este estudio es reunir enfoques y aproximaciones de diferentes disciplinas como administración, hotelería y psicología organizacional, que servirán para desarrollar la investigación que se orienta al sector turístico y hotelero. Finalmente, se combinan diferentes perspectivas para identificar un marco teórico dirigido al sector hotelero y las actitudes que van tomando las empresas ante un escenario de crisis.

Para Silva h. (2022) La resiliencia y el desempeño de las microempresas en épocas de covid-19, Este estudio tiene como objetivo analizar la relación entre la resiliencia y el desempeño de las microempresas dedicadas a la confección y comercialización de prendas de vestir en Gamarra durante la pandemia de COVID-19, desde la perspectiva de microempresarios.

Este estudio se enfocó en un enfoque cuantitativo y abarcó una correlación. Para recolectar los datos se diseñó un cuestionario y se utilizó la encuesta como técnica de recolección de datos. Se aplicó el instrumento a una muestra de 147 microempresarios del rubro comercial del emporio de Gamarra. Los resultados de la investigación demostraron que cada dimensión de la resiliencia organizacional (ética resiliente, conciencia situacional, gestión de vulnerabilidades clave y capacidad de adaptación) tiene

una correlación positiva con el desempeño organizacional. En consecuencia, los grupos de interés de la población estudiada pueden formular acciones estratégicas futuras que se puedan aplicar en situaciones de incertidumbre y adversidad, como la que se vive en el contexto de pandemia.

Ticoma J. (2020) Resiliencia Empresarial Frente Al Desempleo Provocado Por El Covid-19 En Los Hoteles De Huaraz – 2020, nos menciona que el Objetivo General de Analizar la Resiliencia Empresarial frente al desempleo provocado por el COVID-19 de los Hoteles de Huaraz-2020. El método de la investigación tiene un enfoque de investigación cualitativa, de tipo exploratorio, descriptivo y documental; con un diseño de investigación No experimental, transversal, teniendo como muestra a 08 empresas hoteleras de Huaraz, a que se tomó el tipo de muestreo No probabilístico, seleccionando como casos tipo; tomando como técnica la entrevista y como instrumento la guía de entrevista. Esta investigación logró identificar 2 características principales de Resiliencia Empresarial, en los hoteles de Huaraz en el año 2020, que son la Toma de Decisión y las Alianzas Estratégicas Efectivas Directas, El nivel de desempleo provocado por el COVID-19 en los hoteles de Huaraz 2020, en el mes de abril y mayo fue MUY ALTO y en junio fue ALTO, según los resultados obtenidos. Los tipos de desempleo se asemejan dependiendo la toma de decisión del líder, dado que si elige cerrar su hotel será un Desempleo de Larga Duración, y si decide la reapertura su hotel se asemeja al Desempleo Estacional, tomando el tiempo de cuarentena como una temporada baja. Se registraron acciones de Resiliencia Empresarial para contrarrestar el desempleo provocado por el COVID-19 de los hoteles de Huaraz 2020, las cuales son llamadas acciones de registro, con la finalidad de aumentar la capacidad de recuperación. Esta se compone de 4 elementos, dentro de los cuales el más importante es el protocolo de actuación. Así mismo, se realizó la Propuesta de característica determinante de resiliencia empresarial y líderes resilientes en los hoteles de Huaraz 2020, a través de un Plan de capacitaciones para interiorizar los conocimientos necesarios y motivar al personal.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Covid19

2.2.1.1. Pandemia por covid19

La aparición de una nueva enfermedad ha tenido su origen en China a finales del 2019 y ha puesto al mundo en un nuevo desafío en salud, social y económico que se

enfrenta a un virus desconocido llamado SARS-Cov-2 o COVID19. Ya Para el mes de marzo se catalogó como Pandemia mundial.

Quiroz, Cruz, Valencia, Enriquez, Delgado y Aguilar (2020) en su artículo Un nuevo coronavirus, una nueva enfermedad: COVID-19, informan que, en estudios realizados por la población infectada, se determinó que el virus se propaga fácilmente de persona a persona, a través de micro partículas de mucosidad o gotitas de saliva provenientes de personas infectadas, los síntomas principales son la fiebre, tos seca y dificultad respiratoria. El grupo más afectado son los hombres y adultos mayores a diferencia de los niños que presentan síntomas leves y en menor porcentaje de afectados. Para la prevención la se debe usar mascarillas tanto para portadores y no portadores del virus, asimismo el distanciamiento social para así evitar la transmisión y propagación.

En el estudio de Consecuencias de la pandemia COVID-19 en la salud mental asociadas al aislamiento social que proponen Ramírez-Ortiz, et al (2020) afirma lo siguiente:

Las pandemias con el aislamiento social subsecuente han impactado de forma significativa en la salud mental, tanto durante como después del brote con respuestas emocionales patológicas mantenidas a largo plazo, enmarcadas en trastornos mentales con alta discapacidad, como el TEPT, el TDM y los trastornos de ansiedad principalmente. La actual pandemia emergente del COVID-19, implicará un aumento en la psicopatología de la población general, en especial de los trabajadores de la salud, generando un segundo brote o epidemia sobre la salud mental de los mismos importante para lo cual resulta imprescindible la evolución de estrategias dirigidas a la preparación, educación y fortalecimiento de la salud mental de la población afectada.

Debido al estado de emergencia declarado por el gobierno, todos los peruanos estuvieron confinados en su hogar respetando la cuarentena para evitar la propagación del virus, pero, hay estudios basados en las consecuencias como el estrés, ansiedad, depresión o trastornos que puede afectar psicológicamente a las personas.

2.2.1.2. La pandemia en el Perú

Desde mediados de marzo el gobierno peruano declaro estado de emergencia a nivel nacional a consecuencia de la llegada del virus Sars-Cov2 o Coronavirus, lo que obligo a los peruanos entrar en cuarentena y parar la economía de algunos sectores, como el comercio en general, las empresas privadas tanto pequeños como las grandes.

El sector turismo es el más afectado debido a que no se puede hacer actividades recreativas turísticas en su totalidad, agencias de viaje, guías turísticos, las organizaciones de eventos no podrán empezar a operar hasta que exista las disposiciones del gobierno. Algunos rubros han podido iniciar en la fase dos de la reactivación económica, los hoteles y restaurantes al momento de reactivarse laboralmente al sistema han tenido muy pocas ganancias debido a que las ventas ya no es como lo era antes de la pandemia.

Debido a que, al corto plazo no podrán iniciar operación el gobierno dispuso de un fondo de apoyo económico para las empresas que dependen del turismo, en el cual estarán incluidas todos los operadores del turismo, hoteles, restaurantes, transporte terrestre y transporte turístico debido a que se encuentran en una situación de desventaja y vulnerabilidad (D.U. N°076-2020, 2020).

2.2.1.3. La pandemia en Cajamarca.

Las consecuencias que ha generado la pandemia del COVID 19 (Coronavirus) en la ciudad de Cajamarca son devastadoras por el nivel de afectación de la economía de los países del orbe a cuyo efecto no escapa la economía nacional y local, viéndose afectadas en las micro y pequeñas empresas que ofertan bienes y servicios; y los pequeños productores de los sectores agrario, turismo y artesanía, acuicultura y energía y minas, son los que sienten con mayor intensidad que los ingresos económicos generados por su trabajo se extinguieron y el empleo al que tenían acceso la población en pobreza y extrema pobreza, se ha perdido. (GORECAJ, 2020)

Dicho esto, las medidas a tomar constan de tres etapas, la primera etapa de contención y reinicio de actividades comprende un conjunto de actividades con carácter de urgencia que se implementará en los cuatro primeros meses, guardando coincidente con el cronograma de reanudación de actividades económicas progresivo anunciado por el gobierno nacional. Se orientan a difundir y complementar las medidas de políticas fiscales, créditos, empleo temporal y difusión y/o desarrollo de protocolos sanitarios sectoriales, además de aquellos que deben ser elaborados por los gobiernos regionales y locales de acuerdo con sus competencias.

La segunda etapa comprende la transición hacia la estabilización económica, donde se desarrollarán acciones como apoyo a la fiscalización de protocolos sanitarios de bioseguridad, capacitación en herramientas digitales, ferias, elaboración de la estrategia regional de innovación, entre otros y ; en la tercera etapa llamada de reactivación se

impulsarán acciones orientadas a generar las bases para el cambios y la transformación productiva de Cajamarca, como el fortalecimiento de las cadenas de valor priorizadas, mejora de la productividad, promoción de la inversión privada, entre otros. a tercera etapa de reactivación los motores del cambio deben sustentarse en la promoción de la inversión privada en sectores estratégicos con potencial competitivo como la agroexportación de productos orgánicos, maderables, entre otros, así como la promoción del consumo regional e interregional.

A) Objetivos para la etapa de la contención.

Tabla 1
Objetivos para la etapa de la contención

Nro.	DESCRIPCIÓN	INDICADORES
1	Contribuir con información y asistencia técnica a las empresas en crisis para que puedan acceder a créditos de los fondos nacionales, manteniendo la cadena de pagos y evitar la quiebra de empresas solventes.	% de empresas que funcionaban en el sector al 31-12-2019/ % de empresas que continúan en funcionamiento al 31-12-2020
2	Asegurar la provisión de Insumos y servicios asociados para el funcionamiento de actividades esenciales.	% de Insumos y servicios disponibles para las actividades esenciales.
3	Contribuir a proteger el empleo e impedir el crecimiento de la informalidad.	% de puestos de trabajos contenidos en las empresas formales.
4	Elaborar protocolos de bioseguridad con la participación de los organismos competentes, para la producción/comercialización de actividades económicas que han sido levantadas las restricciones.	N° de protocolos elaborados
5	Fortalecimiento de competencias empresariales y sus gremios para la gestión en situación de crisis.	N° empresas que fortalecen sus competencias

GORECAJ, 2020, Plan de Reactivación Económica del Departamento de Cajamarca en el Contexto del Covid-19.

B) Objetivos para la etapa de estabilización.

Tabla 2

Objetivos para la etapa de la estabilización

Nro.	DESCRIPCIÓN	INDICADORES
1	Fomentar la innovación de cadenas de valor con potencial competitivo a partir de la Estrategia Regional de Innovación y especialización inteligente por corredores económicos (EDIR)	N° de productos innovados en forma incremental o disruptiva
2	Promover fondos y proyectos de promoción económica, de acuerdo a la especialización inteligente.	N° de pequeños fondos concursables creados
3	Promover y asistir a los gobiernos locales en actualización de bases de datos y desarrollo de planes de reactivación económica local y complementación multinivel.	N° de municipalidades que elaboran planes de reactivación económica local N° de base de datos actualizados
4	Fiscalizar el cumplimiento de protocolos sanitarios de actividades económicas cuyas restricciones han sido levantadas.	N° de fiscalizaciones realizadas
5	Promoción de ferias comerciales y ruedas de negocios para impulsar la demanda de productos, virtuales y/o directas con protocolos de bioseguridad.	N° de eventos de promoción
6	Impulsar la asociatividad y otras formas de organización cooperativa.	N° de acciones de fortalecimiento de la asociatividad y cooperación.
7	Capacitación, asistencia técnica y promoción de productos.	N° de acciones de capacitación y asistencia técnica N° de promoción de productos.

GORECAJ, 2020, Plan de Reactivación Económica del Departamento de Cajamarca en el Contexto del Covid-19.

C) Objetivos para la etapa de reactivación para el cambio de la estructura productiva.

Tabla 3

Objetivos para reactivación para el cambio de la estructura productiva.

Nro.	DESCRIPCIÓN	INDICADORES
1	Mejorar la productividad y competitividad de productos de cadenas de valor con potencial competitivo.	Ranking del INCORE
2	Impulsar la diversificación productiva del territorio.	% ampliación de nuevos productos al mercado.
3	Promover la formalización en alianza con el gobierno nacional, gobiernos locales y medianas y grandes empresas.	% de negocios informales que se incorporan a la formalidad.
4	Promover la inversión privada en sectores estratégicos.	Monto de nuevas inversiones en la región.
5	Impulsar infraestructura habilitante clave para el desarrollo económico regional.	Plan de inversión en proyectos estratégicos de infraestructura para el desarrollo económico.

GORECAJ, 2020, Plan de Reactivación Económica del Departamento de Cajamarca en el Contexto del Covid-19.

2.2.1.4. Plan de acciones para el sector turismo en la región de Cajamarca.

A) Para el logro de objetivos de Contención.

- **C-1:** Brindar información y asistencia técnica a los empresarios del sector sobre Fondo de Apoyo Empresarial - FAE y Reactiva Perú
- **C-2:** Gestionar ante el MTPE la inclusión del Bono Universal S/. 760.00 a operadores de servicios turísticos afectados por la emergencia del COVID 19 registrados en la base de datos de la DIRCETUR
- **C-4:** Hacer seguimiento sobre la instalación de grifos para los aeropuertos de Cajamarca y Jaén, esto ayudará al envío de carga de productos regionales (agrícolas) y los vuelos regionales.
- **C-5:** Gestionar ante el Ministerio de trabajo y Promoción Empresarial la inclusión de los artesanos en el Bono Universal S/ 760.00.

B) Para el logro de objetivos de Estabilización.

- **E-2:** Elaborar la propuesta técnica económica de la creación del Fondo de Apoyo Laboral al sector Turismo (tener línea base de actores).
- **E-4:** Coordinar y gestionar la implementación de protocolos de Bioseguridad en prestadores de servicios turísticos (agencias de viajes, alojamientos y restaurantes categorizados).
- **E-7:** Promover con el sector privado paquetes turísticos con tarifa segmentada: Milenians, Parejas, Tercera edad.
- **E-7:** Implementar la propuesta técnica de Política Pública Regional de Turismo Social y sostenible.
- **E-7:** Brindar información y asistencia técnica a emprendedores en la formulación de Planes de Negocios a Fondos Concursables existentes: Turismo Emprende.
- **E-7:** Promocionar el turismo regional en ferias especializadas. Ejm: Termatalia.

C) Acciones en la etapa de reactivación

- **R-1:** Formular y desarrollar el plan de contingencia del destino
- **R-2:** Innovación de productos turísticos priorizados en el Plan de Marketing del Destino Turístico: Marca Cajamarca y otros.
- **R-2:** Elaboración de material visual: Reportajes y videos turísticos de las 13 provincias.
- **R-2:** Diseñar campañas de promoción de turismo interno: Intrarregional y Macro región Nor Amazónica en coordinación con Promperú y sector empresarial: Famtrips y Presstours.
- **R-3:** Crear el Observatorio Turístico Regional de Cajamarca en coordinación Universidad Nacional de Cajamarca y la Cámara de Comercio para tener una base de datos precisa de actores turísticos de la región.
- **R-3:** Diseñar campañas de formalización de empresas prestadoras de servicios turísticos a nivel regional.
- **R-5:** Gestionar la priorización de la formulación de las IOARR ante MINCETUR: Ruta del Agua, Ruta del Café y Centro Histórico de Cajamarca.

- **R-5:** Formulación del Proyecto Corredor Turístico Sur ante la UF del GORE Cajamarca.
- **R-5:** Formulación del proyecto Teleférico Cumbemayo – Baños del Inca ante la UF del GORE Cajamarca.

2.2.2. Resiliencia

2.2.2.1. Generalidades

Comprendiendo la Resiliencia según su definición y orígenes la palabra "resiliencia" proviene del latín "resiliens, lientis", que significa "rechazar" o "saltar hacia arriba", y en general se describe como una cualidad elástica. El término se originó en la física, donde se refiere a la capacidad de los metales para recuperar su forma original después de haber estado sometidos a altas presiones. En las ciencias humanas, se atribuye a la capacidad del ser humano para superar situaciones adversas y salir transformado positivamente de la experiencia.

En física, la resiliencia hace referencia a la capacidad de los cuerpos para resistir la rotura por choque, y puede ser medida mediante técnicas específicas. En ingeniería, por otro lado, se utiliza para describir la habilidad de ciertos materiales de recuperar su forma original después de haber sido sometidos a un proceso de presión deformante. Aunque los ensayos tecnológicos habituales implican un aumento gradual de la carga, en la práctica se presentan sobrecargas muy intensas y de corta duración. Es por esto que la evaluación de la capacidad de resistir cargas bruscas es fundamental en el ensayo de resiliencia. Además, las condiciones de aplicación de la carga, la velocidad a la que se aplica, la temperatura del metal y los factores que provocan una concentración de esfuerzos, pueden tener un efecto significativo sobre la capacidad del metal para resistir una carga por choque.

En las personas, la fortaleza psicológica se manifiesta en aquellos individuos que logran superar la adversidad, saliendo fortalecidos de las experiencias difíciles con un balance positivo. Las características esenciales de la resiliencia incluyen la flexibilidad, la percepción adecuada, la diferenciación de riesgos y peligros, el fortalecimiento de habilidades y el sentido de propósito, tanto en las personas como en las organizaciones resilientes.

Considerando que la capacidad de un individuo para ser resiliente influye en la dinámica del grupo social al que pertenece, es posible generar conductas resilientes

colectivas. La resiliencia de un grupo también afecta al individuo, lo cual puede generar respuestas resilientes en este último. La interacción entre factores resilientes individuales y grupales es compleja y se relaciona con los principios sistémicos y hologramáticos descritos por Morin (1998). El paradigma de la complejidad ofrece una forma de entender el mundo que fomenta la creación de nuevas formas de hacer ciencia, pensar, sentir y actuar, lo que contribuye al conocimiento de la realidad y a la adquisición de criterios para cambiarla.

En cada suceso negativo hay aspectos positivos que se pueden rescatar para mejorar y fortalecer tanto los proyectos innovadores como los antiguos. La verdadera fortaleza se manifiesta con mayor evidencia en situaciones de crisis que presentan componentes catastróficos.

2.2.2.2. Resiliencia en las organizaciones

El concepto de resiliencia, que proviene de las ciencias sociales y del comportamiento en contextos comunitarios, resulta aplicable para analizar los procesos de cambio y crisis en el ámbito organizacional-empresarial. Con esta perspectiva, pueden surgir propuestas concretas para afrontar las crisis que aquejan a nuestra región. La independencia, la relación, la iniciativa, el humor, la creatividad y la moralidad son valores clave que caracterizan a las empresas resilientes. Frecuentemente, al abordar el tema de las crisis empresariales, se enfatizan los resultados finales en términos de mercado, finanzas o producción, sin profundizar en los procesos, decisiones y comportamientos que condujeron a dichos resultados. Los comportamientos colectivos e individuales que ayudan a superar la crisis y, en última instancia, son los catalizadores de los resultados, suelen quedar relegados a un segundo plano. La resiliencia se define como la capacidad de una persona o un sistema social para desarrollarse y crecer en situaciones de grandes dificultades.

Las empresas resilientes tienen la habilidad de absorber cambios y rupturas, tanto internos como externos, sin que se vea afectada su rentabilidad. Además, desarrollan una flexibilidad tal que les permite, a través de procesos de rápida adaptación, obtener beneficios adicionales, ya sean económicos o intangibles, derivados de circunstancias adversas o imprevistas. (Rosales. 2015)

Importancia de la Resiliencia Empresarial en la Superación de Adversidades La resiliencia empresarial se refiere a la capacidad que poseen las organizaciones para superar los desafíos internos o externos, utilizando los recursos disponibles en ese momento y enfrentando la realidad de la situación. Su objetivo es fortalecer a la empresa en todos los niveles jerárquicos y lograr sus objetivos, incluso en tiempos difíciles.

La resiliencia empresarial es fundamental para preparar a las organizaciones para enfrentar cualquier obstáculo y lograr el éxito. Según Erol et al. (2010), se refiere a la capacidad que tienen las organizaciones para disminuir la vulnerabilidad, cambiar y adaptarse. Además, les permite recuperarse rápidamente de situaciones imprevistas.

Gallopín (2006) considera que la resiliencia es una habilidad adaptativa de las empresas. La describe como la capacidad de tratar, adaptarse y recuperarse de una perturbación. En el ámbito de la gestión, la resiliencia es parte de los procesos de gestión del cambio. Los miembros de la organización deben tener un gran equilibrio emocional para hacer frente a los problemas del trabajo y minimizar las situaciones que no salen como se esperaba.

La resiliencia es esencial en la gestión empresarial y un elemento clave en los procesos de cambio. Los empleados y el personal de una organización deben tener un equilibrio emocional adecuado para enfrentar de manera eficaz los problemas laborales y minimizar los impactos negativos que puedan surgir.

En la cultura emprendedora, la resiliencia es la capacidad del emprendedor para superar las situaciones que puedan obstaculizar el desarrollo de su plan de negocios o proyecto. Esto implica trabajar en equipo con sus socios y colaboradores, y estar preparado para afrontar los riesgos.

En los últimos años, la resiliencia organizacional se ha convertido en un tema de gran importancia en el mundo empresarial. Los propietarios y directores de empresas están interesados en identificar los factores que permiten a las organizaciones mantener una buena posición frente a situaciones de dificultad y cambios abruptos.

La resiliencia organizacional se enfoca en observar las condiciones que permiten a las empresas adaptarse y desarrollarse de manera eficaz y eficiente, en un entorno cada vez más cambiante y regido por la inestabilidad política, económica, social y medioambiental. En lugar de centrarse en las causas de esta situación, la resiliencia

organizacional se centra en las condiciones que permiten a las empresas adaptarse y desarrollarse de manera más efectiva.

Asegurar la supervivencia de una organización durante momentos de grandes cambios requiere de una transformación adecuada. Para lograrlo, es fundamental identificar las dimensiones y los indicadores que miden la resiliencia empresarial a través de la matriz I.M.I. (Iniciativa - Mutabilidad - Interacción).

- **Iniciativa:** Fortalecimiento de organizaciones para maximizar su capacidad estructural y operacional.
- **Mutabilidad:** Capacidad de una organización o ser para adaptar su aspecto, forma o características.
- **Interacción:** Un proceso de gestión de cambio efectivo requiere preparación y un esfuerzo integral que involucre a todos los niveles de la organización.

La generación de resiliencia organizacional, la identificación de factores que generan ventaja competitiva y la gestión de adversidades internas y externas son fundamentales para el éxito empresarial. El modelo de matriz I.M.I. permite enfrentar y superar estos desafíos al mismo tiempo, convirtiéndose en el foco de esta investigación y en la base para futuras exploraciones.

2.2.2.3. Elementos de la resiliencia empresarial.

La resiliencia no solo se trata de sobrevivir, sino de prosperar en medio de las adversidades. Por lo tanto, es fundamental identificar los indicadores que definen a una organización resiliente. Según Resilient Organizations (2012), se han identificado trece indicadores que miden la capacidad de recuperación de una organización. Estos indicadores se utilizan para construir la matriz IMI, la cual es un instrumento que mide la gestión de diferentes áreas de la organización y establece la situación de la empresa. La matriz es aplicable a cualquier empresa que busque evaluar su clima organizacional y se puede ajustar según el tamaño de la empresa y el sector en el que opere. El objetivo de esta investigación es ofrecer a la comunidad académica y empresarial una herramienta efectiva para medir la resiliencia de las organizaciones y empresas.

En la actualidad, es fundamental medir los procesos que se llevan a cabo en las diferentes áreas funcionales de una organización, para tomar decisiones más acertadas en

su recuperación. En este sentido, se presentarán los diferentes indicadores y su contribución en la medición.

Para analizar la resiliencia dentro de las organizaciones, se ha creado una matriz que considera tres dimensiones importantes: iniciativa, mutabilidad e interacción. Estas dimensiones se aplican para estudiar las relaciones y el comportamiento de las organizaciones. Cada dimensión está compuesta por una serie de indicadores, que permiten obtener datos cuantificables y determinar el nivel de resiliencia de las organizaciones.

A continuación, se describen los diferentes indicadores y su aporte dentro de la matriz de resiliencia.

A) Liderazgo: El liderazgo implica tener visión, estimular a los demás, demostrar entusiasmo, amor, confianza, vigor, pasión, obsesión, consistencia, y utilizar símbolos para influir en el comportamiento de los demás. El liderazgo es esencial en todos los niveles de una organización, y puede influir directamente en situaciones que requieren un mayor esfuerzo o capacidad para superar adversidades. En la resiliencia, el liderazgo juega un papel importante para llevar a cabo planes que permitan superar cualquier percance que pueda perjudicar la funcionalidad de la organización.

B) La cohesión: es esencial para el desarrollo de los grupos, su trabajo, la unidad de esfuerzos, y el logro de metas y objetivos comunes. Los grupos cohesionados se sienten más satisfechos y logran lo que se proponen. La cohesión fortalece a los grupos, facilita sus logros, y los lleva a altos niveles de desarrollo. Además, la cohesión es imprescindible para la ponderación de la imagen de la organización, su atractivo, su fuerza de pertenencia y el deseo de mantenerse en ella.

La cohesión en los grupos se refiere a la solidaridad que existe entre sus miembros y la atracción que despierta la organización. La cohesión dentro de los grupos de trabajo se define como la cooperación y apoyo mutuo, responsabilidades compartidas, respeto, confianza, buena comunicación, unidad, orgullo por la membresía y sinergia para el logro de metas y objetivos en base a normas y principios compartidos por todos los miembros.

Por otro lado, la cohesión dentro de la resiliencia permite que los individuos que integran la organización interactúen como equipo de trabajo ante situaciones adversas. Esto es fundamental en el trabajo en equipo para cumplir con los objetivos trazados.

C) Innovación y Creatividad: La innovación es el proceso de transformar una necesidad o problema en una solución o idea creativa. Una organización innovadora tiene la capacidad de transformar las ideas creativas en resultados útiles para el mercado o mejorar la calidad y productividad interna. Por otro lado, la creatividad es la habilidad de combinar ideas o sistemas de forma original y establecer asociaciones poco comunes entre ellas. Una organización que fomenta la creatividad es capaz de desarrollar enfoques y soluciones nuevas para los problemas. Ambos elementos han sido importantes en el entorno empresarial desde hace tiempo, pero en mercados cada vez más competitivos, es fundamental fortalecerlos. La innovación dentro de la resiliencia permite generar nuevas oportunidades de cambio y crecimiento para la organización, mientras que la creatividad permite crear diferencias clave ante la competencia, lo que ayuda a manejar mejor las adversidades del entorno.

D) Autonomía Financiera: La autonomía financiera de una empresa se refiere a su capacidad de responder a sus deudas mediante financiamiento normal. Se alcanza cuando los Activos Productivos (AP) generan Ingresos Residuales (IR) superiores a los Gastos (G). La ratio mide la independencia financiera de la entidad y se utiliza para determinar el nivel óptimo de endeudamiento de una empresa. La libertad financiera está estrechamente relacionada con la solvencia, que se entiende como la garantía proporcionada por los activos y la producción de flujos de efectivo para atender al costo de los recursos propios y ajenos, así como al reintegro de estos últimos. Permite identificar a través de la cadena de mando de una empresa, el nivel de autonomía financiera y cómo se mantiene ante cualquier situación. La parte financiera de una organización impacta directamente en su capacidad de resiliencia. Por lo tanto, es importante mantener un estricto control de efectivo para contar con los

recursos necesarios cuando surjan coyunturas que requieran recursos económicos para afrontarlas.

E) El compromiso: El compromiso de los empleados con su organización es un activo valioso y puede ser un medio para que la dirección de recursos humanos evalúe la lealtad y dedicación de los empleados. Por tanto, es importante que las organizaciones conozcan no solo el tipo, sino también el grado de compromiso de sus empleados. Aspectos como el tiempo de dedicación, la actitud y la remuneración juegan un papel fundamental en la resiliencia de la organización, ya que están ligados al liderazgo que ejercen los jefes de área y al ejemplo que se establece en la cultura organizacional.

F) La asociatividad: La asociatividad empresarial es un mecanismo mediante el cual las organizaciones unen voluntades, iniciativas y recursos alrededor de objetivos comunes, con el propósito de ser más competitivas en el mercado global (Rosales, 2015). Los procesos de asociatividad son reconocidos como mecanismos que posibilitan, entre otras cosas, la cooperación entre empresas para lograr ventajas tanto para ellas mismas como para el entorno en el que operan. Se busca identificar el nivel de asociación entre las diferentes áreas y, ante situaciones adversas, tomar medidas que permitan alcanzar los objetivos de la empresa. La unión en la consecución de objetivos es importante para la resiliencia empresarial, la cual se refleja tanto en el comportamiento individual como en las actividades en equipo.

G) Capacidad Instalada: La capacidad instalada es el máximo potencial de producción de una empresa por unidad de tiempo, bajo condiciones tecnológicas específicas. Se puede medir en términos de la cantidad de bienes o servicios producidos por unidad de tiempo. Esta capacidad se calcula tomando en cuenta todos los recursos disponibles, como equipo de producción, instalaciones, recursos humanos, tecnología, experiencia y conocimientos. Es importante monitorear la capacidad instalada para determinar cuándo se deben buscar recursos adicionales o cómo se pueden optimizar los ya existentes para reducir costos y tiempo.

H) La gestión: se enfoca en medir la cercanía de los resultados esperados y en la adición del potencial humano a la ventaja competitiva de la organización. Es un proceso que se expresa de manera explícita e implícita y se enfoca en el logro de objetivos y metas a corto y largo plazo. La gestión juega un papel fundamental en la mejora de la productividad y competitividad, y dentro de la resiliencia busca que cada recurso o acción ejecutada sea adecuada a las situaciones presentadas.

I) La Comunicación en las Organizaciones: La comunicación es un aspecto fundamental en las organizaciones, ya que permite a las personas establecer acuerdos y posibilidades para integrarse en grupos, transformar su entorno y lograr objetivos a través del trabajo organizado. Es el eslabón que conecta y da sentido a las distintas partes del sistema, permitiendo que la unidad, armonía y secuencia de las actividades organizadas se logren gracias a la comunicación. Según Rogers y Rogers (1980, p. 52), la comunicación es el "elemento esencial en un sistema que une las partes o subsistemas para facilitar su interdependencia", y de hecho, la consideran como el "fluido vital de una organización" (Rogers y Rogers, 1980, p.7).

En resumen, la comunicación es esencial para los sistemas, ya que permite que la actividad organizada de éstos se lleve a cabo de manera cohesionada y efectiva. Además, la función del liderazgo depende de una buena comunicación, ya que a través de ella se informa, se incentiva al personal para alcanzar objetivos, se crea un ambiente armónico y se plantean los cambios que requiere la organización.

J) La Flexibilidad Organizacional: La flexibilidad organizacional es la capacidad de respuesta de la empresa para adaptarse o anticiparse a los continuos cambios que afectan a las empresas y organizaciones (Volverda, 1998). Esta flexibilidad se sustenta en que la organización cuenta con límites definidos normalmente de forma rígida que han de permeabilizarse en sus niveles jerárquicos, entre funciones y puestos de trabajo.

La flexibilidad organizacional está muy relacionada con la innovación y el éxito competitivo (Díez de Castro et al., 2002). Busca ajustarse a las necesidades del entorno y, por medio del resultado, desarrollar recursos que se encontraban latentes y que la empresa desconocía hasta el momento. El término flexibilidad también nos permite ajustarnos ante cualquier eventualidad, reorganizando los recursos físicos y económicos de la empresa.

En resumen, la flexibilidad organizacional se define como la capacidad de respuesta rápida, eficiente y variada de la organización para adaptarse y/o anticiparse a los distintos tipos de cambio que continuamente están afectando a las organizaciones. Esto desarrolla o mantiene la ventaja competitiva de la empresa en función de la evaluación de sus circunstancias internas y externas, permitiendo que la organización responda adecuadamente y en el momento preciso a los cambios del entorno que puedan afectar significativamente a los resultados empresariales.

K) La Proactividad: La proactividad es una conducta que involucra iniciativa, dinamismo y autoestima. Al asumir la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan, esta estrategia a largo plazo incrementa las probabilidades de alcanzar las metas laborales, y puede mejorar la calidad de vida y el rendimiento empresarial. Ser proactivo requiere de elasticidad, esto es, de la capacidad de comprender y tolerar ideas divergentes para aprender y aprehender nuevas formas. Al permitir que los empleados contribuyan con sus ideas y participen en la generación de soluciones, se fomenta la proactividad y se hace el puesto de trabajo más interesante y controlable.

Por otro lado, la contemporización es una técnica de resolución de conflictos que busca soluciones mutuamente satisfactorias a través de la renuncia o concesión de parte de los intereses de cada una de las partes en conflicto. Aunque el propósito es obtener soluciones ganar-ganar, es una técnica que puede generar insatisfacción y repetición de conflictos en el futuro. Sin embargo, es una de las estrategias de resolución más recomendables para reducir los efectos negativos de los conflictos y obtener soluciones funcionales que permitan a los grupos alcanzar sus objetivos.

L) La Planificación: La planificación es el punto de partida y una de las funciones básicas de la gestión. Es un proceso continuo y sistemático en el que las personas toman decisiones sobre acciones futuras, el respaldo necesario para llevar a cabo esas acciones y cómo medir y evaluar el éxito. Esta función es fundamental para determinar, definir y estructurar las acciones estratégicas, tácticas y operativas necesarias para el presente y futuro de la organización, en sintonía con su entorno, lo que requiere un examen constante de los resultados obtenidos.

La planificación permite medir el nivel de cumplimiento del plan de cada área y cómo esta respondió ante cada situación presentada. Este indicador es fundamental en cualquier organización y es el centro para que los otros indicadores puedan interactuar entre sí. La planificación ayuda a una organización a trazar un rumbo para alcanzar sus objetivos. El proceso comienza con la revisión de las operaciones actuales de la organización y la identificación de lo que se necesita mejorar. A partir de ahí, se planifican los resultados que se desean alcanzar y se determinan las medidas necesarias para lograrlos.

Cada uno de los indicadores busca proporcionar una amplia información que permita determinar el nivel de resiliencia en la organización. Si bien estamos ante un mundo cambiante que busca ajustarse a cualquier situación, positiva o negativa, según el contexto en el que se desarrolle, esta matriz proporciona una perspectiva sobre cómo se está abordando la resiliencia en las organizaciones.

2.2.3. Teoría de la organización

Todos los autores de la teoría clásica de la administración afirman de manera unánime que, se debe estudiar y tratar a las organizaciones cualquiera sea su naturaleza y a su administración de manera científica, sustituyendo el empirismo y la improvisación por teorías y/o enfoques científicos. Fayol ya afirmaba la necesidad de una organizada y metódica de la administración, para formar mejores administradores, a partir de sus

aptitudes y cualidades personales. En su época, esa idea era una novedad, su posición era la de que siendo la administración una ciencia como las demás, su enseñanza en las escuelas y universidades era plenamente posible y necesaria.

La teoría clásica concibe a la organización como una estructura. La manera de concebir la estructura organizacional está bastante influenciada por las concepciones antiguas de organización (como la organización militar y la eclesiástica) tradicionales, rígidas y jerarquizadas. Siguiendo a Fayol, la organización abarca solamente el establecimiento de la estructura y de la forma, siendo, por lo tanto, estática y limitada. Para Mooney, "la organización es la forma de toda asociación humana para la realización de un fin común. La técnica de la organización puede ser descrita como la técnica de correlacionar actividades específicas o funciones en un todo coordinado".

2.2.3.1. Principales teorías de la administración

i) Teoría científica: Esta teoría tiene una perspectiva estructuralista y su enfoque organizacional se centra exclusivamente en la organización formal; tiene una aproximación normativa y prescriptiva. Su concepto de organización es el de una estructura formal como conjunto de órganos, cargos y tareas. Concibe al hombre como un homo economicus que percibe una remuneración por sus laborales. La meta es buscar la máxima eficiencia.

ii) Teoría humanista (1932): El representante es Elton Mayo. Desde una perspectiva conductista con enfoque en las relaciones humanas. Se basa en la organización informal, aquella que subyace por fuera de la organización formal. Fue el primero en considerar al trabajador como un hombre social, por lo que sus aportes se relacionan con el estudio de la organización como grupos de personas, la delegación plena de la autoridad, la autonomía del trabajador, la importancia del contenido del cargo, las recompensas y sanciones sociales, el nivel de producción depende de la integración social. Los incentivos principales del trabajador son sociales y simbólicos. Los resultados son la eficiencia óptima.

iii) Teoría del comportamiento (1950): Su representante es Abraham Maslow. Dicho representante desarrolló esta teoría desde una perspectiva conductista. Estudia la organización formal, así como la organización informal. Se enfoca en la motivación y el

concepto de organización se basa en relaciones interpersonales. La concepción del hombre como un ser individual y social. Los aportes de la teoría del comportamiento han permitido denominarla como la teoría de Maslow de las necesidades humanas. Utiliza una pirámide de necesidades que el hombre va satisfaciendo a medida que cumple metas. Los incentivos tienen que ver con la pirámide de necesidades, y busca al empleado satisfecho.

iv) Teoría neoclásica (1954): Esta teoría fue elaborada por Peter Drucker bajo una perspectiva metodológica. Considera a la organización formal y a la informal. Para Drucker la organización es un sistema social con objetivos por alcanzar de manera racional. Además, incorpora otros enfoques teóricos como la dinámica de grupos, la organización informal, la comunicación interpersonal y la apertura hacia una dirección democrática. Los objetivos organizacionales son la integración entre objetivos individuales de los trabajadores con los objetivos organizacionales.

v) Chiavenatto, I. (1999). Teoría Z (Ouchi). La productividad es más una cuestión de administración de personas que de tecnología. La mayor productividad se consigue a través de una visión cooperativa asociada a la confianza. Cuando el factor trabajo, sea intelectual, directivo, o del tipo que sea, se involucra, libre y decididamente, en la organización, los resultados de la empresa cambian.

La teoría Z es participativa y se basa en las relaciones humanas, pretende entender al trabajador como un ser integral que no puede separar su vida laboral de su vida personal, por ello invoca ciertas condiciones especiales como la confianza, el trabajo en equipo, el empleo de por vida, las relaciones personales estrechas y la toma de decisiones colectiva, todas ellas aplicadas en orden de obtener un mayor rendimiento del recurso humano y así conseguir mayor productividad empresarial, se trata de crear una nueva filosofía empresarial humanista en la cual la compañía se encuentre comprometida con su gente.

Por otro lado, esta teoría busca crear una nueva cultura empresarial en la cual la gente encuentre un ambiente laboral integral que les permita auto-superarse para su propio bien y el de la empresa. La teoría Z se basa en tres principios fundamentales: Confianza, tensión a las relaciones humanas y las relaciones sociales estrechas.

2.2.4. La Restauración

El mercado de restaurantes está en constante búsqueda de nuevas maneras para atraer a los clientes, según Cooper, Floody y McNeill en el 2002. Conforme a las tendencias actuales, este sector siempre se encuentra en cambio y evolución. En el 2008, Gallego afirmó que la experiencia y conocimiento gastronómico de los consumidores obligará a un enfoque más cuidadoso y selectivo en el futuro. Las próximas décadas presentarán un reto para aquellos que deseen permanecer en el mercado, pues deberán superar constantemente las expectativas y conocimientos de los clientes.

En el sector de la restauración, mantener la calidad del producto y servicio es fundamental para el éxito del negocio. Según Gallego (2008), esto se debe hacer a precios competitivos, ya que la única venta posible es la comida y la bebida. La demanda de boca en boca es una herramienta efectiva y económica para la promoción, ya que los clientes satisfechos se convierten en fieles aliados que recomiendan el lugar a amigos, familiares y compañeros de trabajo. La comida no solo es una necesidad fisiológica, sino también un acto de relación que tiene valores inmediatos de amistad, afecto, negocio y disfrute gastronómico.

En cuanto a la arquitectura y el diseño de restaurantes, Gallego (2008) señala que se han producido cambios significativos en las nuevas aperturas. Se prestan especial atención a los espacios, el ambiente, los colores, la iluminación, los elementos decorativos, el mobiliario, los uniformes del personal, el diseño gráfico y la fusión culinaria. Además, las cocinas han mejorado sus instalaciones y equipos y, en algunos casos, están a la vista del cliente, formando parte del escenario teatral culinario. Los restaurantes modernos que combinan la fusión culinaria con el diseño representan una forma provocativa de marketing que busca ofrecer un espacio de moda, diseño y novedoso, con una comida globalizada. En resumen, el diseño y la calidad de la experiencia del cliente son factores claves en el éxito de los restaurantes.

Según Llopiz (2013), la personalidad de un restaurante depende en gran medida de cómo lo conciba su propietario. Cada negocio comienza en la mente de su creador. Además, García y Martínez (2013) señalan que el trabajo en equipo es fundamental en un restaurante. La coordinación del personal es esencial para brindar un servicio de calidad,

donde cada detalle es importante y se convierte en la clave para transformar un buen trabajo en una obra maestra.

Los lugares donde se consumen servicios no buscan únicamente un carácter utilitario (Filser, 2002), sino que también buscan un significado más amplio. Los elementos sensoriales del ambiente, como el olor, la temperatura y la música, entre otros, pueden ser utilizados para crear un universo de consumo hedonista y satisfacer las motivaciones afectivas de los clientes (Helá, 2003).

La nueva forma de ofrecer una experiencia única en restaurantes va más allá de sólo ofrecer deliciosa comida, ya que ahora incluye el lugar, la arquitectura, el diseño y la escenificación. Todo esto crea un espacio en el que se produce algo fuera de lo común. El chef es un elemento importante en esta oferta, trabajando en conjunto con los demás elementos para promover una inolvidable experiencia culinaria. En este nuevo sistema de oferta, el cliente es el centro del proceso y su vivencia es puramente experimental.

El negocio de restaurantes, bares, cafeterías y similares, está evolucionando y adquiriendo un nuevo carácter más profesional y empresarial. Ya no se trata sólo de ofrecer buena comida, sino que hay una gran variedad de instalaciones de restauración que satisfacen las necesidades y deseos de la sociedad. La restauración es una actividad compleja y llena de matices, ya que el producto en sí mismo tiene componentes de elaboración culinaria, servicio y sensoriales. Cada oferta de restauración debe tener un trato singular y es necesario aplicar todas las herramientas y técnicas disponibles para convertir cada negocio de la industria de alimentos y bebidas en una ventaja competitiva y atractiva de manera sensorial respecto a los demás.

2.3. Definición de términos básicos

Apertura

Capacidad de los elementos del sistema para interconectarse con otros, estará definida por la fuerza de la conexión que existe entre diferentes sistemas, lo que permitirá adopción de nuevos supuestos básicos de funcionamiento. (Carpenter, 2012)

Aprendizaje

Proceso social que promueve la diversidad de adaptaciones, la cohesión social y los mecanismos de acción colectiva resultado del cual se genera conocimiento que se acumulará a través de la memoria individual y colectiva. (Adger *et al.*, 2005)

Adaptabilidad.

Reproducción dinámica de holgura que permite la acomodación de un sistema luego de asimilar el impacto de perturbaciones.

Diversidad

Cuantificación de tipos o especies de elementos (mezcla) dentro de un mismo grupo funcional para responder a diferentes tipos de perturbaciones, a través de una gama de diferentes tipos de respuesta. (Carpenter, 2012)

Empresa

Chiavenato I. (2011) La empresa es «una organización social, por ser una asociación de personas, para la explotación de un negocio, que tiene un determinado objetivo como el lucro o la atención de una necesidad social.»

Empresa turística

Al respecto, Ramírez (2003), señala que la empresa turística es toda organización debidamente integrada y estructurada por recursos materiales, económicos y humanos, cuya finalidad es ofertar y proveer de los servicios del ocio, a la sociedad o parte de ella, a cambio del pago por los mismos.

Liderazgo

El liderazgo es un ejercicio que implica la demostración de cualidades que permiten influir en el comportamiento de otros y alcanzar los objetivos establecidos por la organización. Este comportamiento requiere que se movilen y dirijan las diferentes áreas funcionales de la empresa para potenciar y/o desarrollar capacidades.

Modularidad

Subrutinas o procesos que actúan como bloques de construcción que pueden ser combinados para manejar nuevos escenarios, conforman nodos críticos de enlace permiten la supervivencia del sistema. (Allen *et al.*, 2005)

Redundancia

Cuantificación de la existencia de elementos, sistemas u otras unidades de análisis que son sustituibles entre sí (elementos de diferentes grupos funcionales), siendo capaces de satisfacer los requisitos funcionales en caso de interrupción, degradación o pérdida de funcionalidad. (Bellwood *et al.*, 2004).

Resiliencia empresarial.

La capacidad de las organizaciones para reducir la vulnerabilidad, adaptarse al cambio y recuperarse rápidamente de perturbaciones tanto internas como externas, fue destacada por Erol et al. (2010).

Restaurante MINCETUR (2004)

Se considera restaurante al establecimiento que vende alimentos y bebidas al público, los cuales son preparados en el mismo lugar y se prestan bajo las condiciones establecidas en el reglamento y las normas sanitarias correspondientes. Para Dittmer (2002), El concepto de restaurante nació en Francia en 1765 gracias a Boulanger; éste hombre operaba un pequeño negocio de venta de sopas y caldos, el cual era llamado restaurant, que en francés significa restaurador pues llenaban de energía a aquellos que los consumían. A 41 Boulanger se le acredita ser el creador del primer restaurante al ofrecer un comedor dentro de su establecimiento donde los comensales podían comprar y consumir una variedad de alimentos preparados.

Silva (2015) En términos generales, un restaurante es un establecimiento que ofrece una variedad de servicios alimenticios a sus clientes. Aunque es un espacio público, no se considera una entidad de bien público, ya que el servicio de alimentación se brinda a cambio de un pago. Actualmente, los restaurantes pueden variar desde ambientes lujosos que siguen estrictas reglas de protocolo, hasta espacios más relajados y accesibles. Además, se pueden clasificar como cantinas, bares, cafeterías o confiterías, según el tipo de ambiente que ofrezcan, o según el tipo de comida que se sirva y el método de atención que se brinde.

Consumidor

El consumidor es una persona u organización que adquiere bienes o servicios en el mercado, proporcionados por productores o proveedores, para satisfacer sus

necesidades. El consumidor es la última etapa en el proceso productivo y es un elemento clave en la cadena de producción, ya que representa al cliente final. El papel del consumidor es vital para el desarrollo de las economías, ya que ofrece recursos, generalmente dinero, a cambio de bienes y servicios. En resumen, el consumidor busca obtener satisfacción a través de transacciones económicas, adquiriendo productos que cumplan sus necesidades o les proporcionen una sensación de satisfacción. Por este motivo, no puede entenderse la existencia de consumidores sin la de los productores, que lleguen a ofrecer dichos bienes o servicios, para que se pueda desarrollar esta relación.

2.4. Operacionalización de variables.

Tabla 4
Operacionalización de Variable

Interacción y resiliencia empresarial del restaurante La Perricholi, para su reapertura, post pandemia, 2023.					
Variable	Definición	Indicador (s)	Ítem	Instrumento	
V1. interacción como parte de la resiliencia empresarial	Interacción: Es un proceso de gestión de cambio eficaz, requiere preparación y un esfuerzo integral que implique a todos los niveles de la organización.	Asociatividad	<ul style="list-style-type: none"> • Áreas del restaurante. • Proveedores. • Otras empresas del rubro. • Entidades Gubernamentales 	Método de recolección de datos: Entrevista.	
		Capacidad Instalada	<ul style="list-style-type: none"> • Producción en unidades pre pandemia. • Producción en unidades post pandemia. • Proveedores. • Precio de productos. • Empleados. 		Instrumento de recolección de datos: Encuesta
		Gestión	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategias corporativas. • Estrategias competitivas. • Estrategias funcionales. 		
		Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad de canales de comunicación usados • Cantidad de canales de comunicación disponibles. 		
V2. Resiliencia empresarial	Resiliencia empresarial: Erol et all. (2010) La capacidad de las organizaciones para disminuir la vulnerabilidad, habilidad para cambiar y adaptarse, así como la habilidad para recuperarse rápidamente ante las perturbaciones, tato internas como externas.	Recuperación internar y externa	<ul style="list-style-type: none"> • Vulnerabilidad • Habilidad para cambiar • Adaptación 		

Capitulo III: Metodología de la Investigación

3.1. Tipo, Nivel y diseño de investigación.

3.1.1. Tipo de investigación

Para Sampieri et al, 2021, la investigación aplicada, se busca generar conocimiento que pueda ser utilizado de manera inmediata para mejorar la calidad de vida de las personas, optimizar procesos y tecnologías, y contribuir al desarrollo de la sociedad en general. Es por ello que la presente investigación trata de estudiar las variables con la finalidad de encontrar la forma en que el restaurante La Perricholí, afrontó, su reapertura, identificando los elementos de la interacción para su resiliencia.

3.1.2. Nivel de investigación

La investigación exploratoria es un tipo de investigación que se utiliza cuando el tema o problema de investigación es poco conocido o no ha sido estudiado en profundidad. Su objetivo principal es explorar, descubrir y familiarizarse con un tema o fenómeno, con el fin de generar ideas, hipótesis o planteamientos más precisos para investigaciones posteriores (Sampieri et al, 2021). Es así que se analizan los elementos de la interacción como medio de resiliencia del restaurante La Perricholi y poder aplicarla en otros ámbitos de similares condiciones como el de la pandemia.

3.1.3. Diseño de investigación:

El diseño de la investigación fue no experimental, puesto que se observaron las variables en su entorno natural sin manipularlas y de corte transversal, puesto que se recogió información en un periodo de tiempo determinado (Sampieri et al, 2021). Es así que se observaron las variables interacción y resiliencia para analizar sus elementos y como se comportaron antes la reapertura post pandemia por el covid19

3.1.4. Enfoque

Para Sampieri et al, 2021, la investigación cualitativa es un enfoque que utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación. Se basa en el contexto natural, el contexto subjetivo y el contexto histórico, y se complementa con el enfoque cuantitativo. Es así que la presente investigación es de enfoque cualitativo, ya que recolectaron los datos en analizando el contexto de la pandemia y la reapertura del restaurante.

3.2. Población, Muestra y Unidad de análisis.

3.2.1. Población:

Se consideró como población al cliente internos del restaurante La Perricholi.

3.2.2. Muestra.

La muestra de la siguiente investigación fue no probabilística, por conveniencia, enfocándose en los propietarios, jefes o responsables de área del restaurante la Perricholi del distrito de baños del inca, que fueron 5 personas.

3.2.3. Unidad de análisis

Se consideraron a los siguientes puestos.

- Gerente
- Administrador
- Jefe de Cocina
- Jefe de Mozos
- Operador

3.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.

3.3.1. Técnicas

Entrevista Según Arias (2006) la entrevista, es un simple interrogatorio, una técnica basada en el diálogo o conversación entre el entrevistador y el entrevistado acerca de un tema previamente determinado, de tal manera que el entrevistador pueda obtener la información requerida.

3.3.2. Instrumento

La encuesta para Ortiz (2015) Es un documento que contiene los temas, preguntas sugeridas y aspectos a analizar en una entrevista.

3.4. Aspectos éticos de la investigación

En el presente trabajo de investigación se aplican los siguientes aspectos éticos según los protocolos de la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo, a los entrevistados se les informo previamente sobre el tema de investigación y el objetivo de este.

Toda la información mencionada anteriormente en esta investigación se ha respetado los derechos de autor y formalmente citados según APA 2019, 7ma edición.

Capítulo IV: Resultados y Discusión

4.1. Resultados.

No se usaron gráficos para el análisis de los datos, puesto que la encuesta fue orientada a la aplicación en jefaturas de áreas y un solo operario, puesto que las decisiones se tomaban desde la alta gerencia y discurría a las áreas operativas.

4.1.1. Puesto que ocupa:

Se identifican los siguientes puestos en el restaurante:

- **Administrador:** Es el encargado de la gestión y administración general del restaurante. Se encarga de supervisar las operaciones diarias, manejar las finanzas y recursos humanos, y tomar decisiones estratégicas para el éxito del negocio.
- **Operador:** Este puesto se refiere a los empleados que se encargan de las tareas operativas del restaurante, como la atención al cliente, la preparación de alimentos, la limpieza y el mantenimiento del lugar.
- **Gerente:** El gerente es responsable de la supervisión general del restaurante y se encarga de coordinar y dirigir a los diferentes departamentos y empleados. Su rol es garantizar que todas las áreas del restaurante funcionen de manera eficiente y cumplan con los estándares establecidos.
- **Jefe de Cocina:** Este puesto se refiere al encargado de la cocina del restaurante. Es responsable de supervisar y coordinar las actividades del personal de cocina, asegurando la calidad y presentación de los platos, así como el cumplimiento de las normas de seguridad e higiene alimentaria.
- **Jefe de Mozos:** Este puesto se refiere al encargado de los mozos o camareros del restaurante. Su función principal es supervisar y coordinar el servicio de atención al cliente, asegurando un servicio de calidad, eficiente y amigable.

4.1.2. Tiempo de servicio.

Se indica el tiempo de servicio para cada puesto en el restaurante:

- **Administrador:** El administrador ha estado en servicio durante 5 años.

- Operador: El operador ha estado en servicio durante 5 años.
- Gerente: El gerente ha estado en servicio durante 7 años.
- Jefe de Cocina: El jefe de cocina ha estado en servicio durante 4 años.
- Jefe de Mozos: El jefe de mozos ha estado en servicio durante 2 años.

Por lo que se entiende que, en su mayoría, las jefaturas han estado desde antes de pandemia, lo que corrobora, la información más adelante proporcionada que indica que, se trabajó con las mismas personas antes y después de pandemia. Solo un puesto se ha integrado después de pandemia.

ASOCIATIVIDAD

En asociatividad se refiere a la capacidad que tiene la empresa, sus miembros y externos, para conjugar acciones y coalicionar en función a la recuperación de las empresas.

4.1.3. ¿Con cuantas áreas cuenta el restaurante?

Se identifican las siguientes áreas en el restaurante para cada puesto:

- Administrador: Se identifican 5 áreas en el restaurante.
- Operador: Se identifican 3 áreas en el restaurante.
- Gerente: Se identifican 5 áreas en el restaurante.
- Jefe de Cocina: Se identifican 5 áreas en el restaurante.
- Jefe de Mozos: Se identifican 3 áreas en el restaurante.

Las áreas se organizan en área administrativa (gerencia y contabilidad), salón o comedor, cocina, bar, pre elaboración.

4.1.4. ¿Cuenta con un organigrama?

Los encuestados reconocen no tener un organigrama que dirija la organización de la empresa, es por ello que se puede asumir que las funciones son delegadas por los

propietarios o la alta gerencia, que también por lo general se trata del propietario. Por otro lado se puede indicar que dado a la inexistencia de documentos formales de comunicación, la comunicación se hace más efectiva de boca a boca, habiendo un esquema más íntimo, llevando a la cultura organizacional aun punto de familiaridad y confianza, favorable para el trabajo de reapertura de la instalación.

4.1.5. ¿Existen mecanismos de comunicación documentada entre áreas?

Debido a la falta de un organigrama, no se ha reportado documentos formales de comunicación entre áreas, como correos electrónicos, bitacoras, o sistemas de control, los cuales ayudan a una comunicación efectiva y con ellos una mejor asociatividad interna para sobre llevar los problemas que se pueda suscitar.

4.1.6. ¿Cómo define la coordinación entre áreas de trabajo?

Sin embargo, en cuanto a coordinación el total de los encuestados indican que existe una buena coordinación entre ellos, esto debido ha que en su mayoría son trabajadores antiguos, quienes ya conocen las operaciones del establecimiento, favoreciendo la puesta en marcha de la reapertura.

4.1.7. ¿Con cuántos proveedores trabaja?

En su totalidad coinciden que son 12 proveedores, dicha afirmación corrobora de que todos los miembros conocen las operaciones directas del restaurante. En cuanto a asociatividad, esto es factible ya que conlleva a una oportuna solución de problemas, referidos al covid19, personales o del trabajo.

4.1.8. ¿Trabajó con sus mismos proveedores que antes de pandemia?

En cuanto a asociatividad, el reflejar la buena relación con sus proveedores, dando una señal de que dicho indicador, en función a los agentes externos se da de manera óptima y con ello pudiendo desarrollar nuevas estrategias.

4.1.9. ¿Tuvo algún convenio con sus proveedores?

El Gerente, Administrador y jefe de cocina, señalan que tuvieron un convenio de crédito, esto debido, ha que las decisiones se toman desde la directiva, pasando por el administrador para su ejecución y el jefe de cocina es quien verifica y requiere los productos para todo el establecimiento, cumpliéndose lo mencionado anteriormente, en referencia a la coordinación, que se da de manera adecuada. Dicho convenio con el proveedor, significó un apoyo económico para la empresa, ya que le permitió tener liquides económica en el momento y con ello poder cumplir con sus operaciones.

4.1.10. ¿Cómo califica la relación comercial con sus proveedores?

Los tres directivos indicaron que la relación comercial con los proveedores es buena, información que confirma que el convenio de crédito fue eficiente y provechoso para ambos, y con ello, evidenciando que la asociatividad se dio de manera correcta.

4.1.11. ¿Realizo alianzas con otras empresas para apoyar su reapertura?

El gerente indica que realizó, convenios de delivery, acción más adecuada para el servicio de distribución, ya que en ese momento aun había miedo por la población para acudir a lugares públicos, dicha acción permitió que el público acceda a los servicios de alimentación de la empresa, empezando nuevamente a llegar al público.

También realizaron convenios de publicidad, las mismas que se tradujeron acciones de publicidad mediante redes sociales, donde especificaban el servicio de delivery, mandaban mensajes de que cuentan con los protocolos exigidos por el gobierno entre otros que puedan ayudar a la difusión y reapertura del establecimiento.

Más que convenio fue una exigencia que se tuvo que aplicar en el establecimiento, que fueron las fumigaciones constantes, para una adecuada atención al público, sin los peligros que conllevan la presencialidad y la atención abierta al público.

4.1.12. ¿A qué beneficios gubernamentales por pandemia se acogió?

Durante la pandemia, el gobierno peruano implementó el programa "Reactiva Perú" para brindar beneficios a las empresas y apoyar la economía. Algunos de los beneficios gubernamentales por pandemia a los que se acogieron las empresas fueron:

Créditos a tasas de interés favorables, reprogramación de préstamos, Ampliación del programa donde el gobierno oficializó la ampliación del programa Reactiva Perú, con el objetivo de asegurar el financiamiento para las micro y pequeñas empresas (mype) y reactivar la economía. Esta medida permitió que las empresas pudieran reprogramar sus créditos por un periodo adicional.

En cuanto a asociatividad con el gobierno la empresa se acogió al financiamiento por Reactiva Perú, lo cual permito contar con recursos para poner en marcha la reapertura del establecimiento y así financiar sus operaciones.

CAPACIDAD INSTALADA

La capacidad instalada se refiere a la característica que debe tener toda empresa para para producir bienes y servicios en función a sus fortalezas financieras, logísticas y de capital humano.

4.1.13. ¿Cuántas unidades en promedio producía al mes antes de pandemia?

El gerente manifiesta que aproximada mente se vendían entre 1000 y 2000 unidades por mes, un monto considerablemente rentable para considerar un restaurante en crecimiento y exitoso, lamentablemente este crecimiento se vio interrumpido por el estado de emergencia del covid19.

4.1.14. ¿Volvió a su nivel de producción?

El gerente administrador y cocinero, indican que su nivel de productividad volvió a ser la misma e incremento en un 10 % aproximadamente, entre uno y año y medio, comprobando que su capacidad instalada, fue progresivamente normalizándose en los aspectos de recursos económicos, logísticos y humanos.

4.1.15. ¿Sus proveedores tuvieron la capacidad de proveerlo para su nivel de producción?

Como ya se observó líneas arriba la relación con los proveedores fue optima, y con la respuesta de los encuestados se corrobora lo ya mencionado, puesto que, gracias a la rápida respuesta de los proveedores, se pudo atender los requerimientos de los comensales, y con ellos se pudo recuperar e incrementar su producción. Todo esto apoya a la capacidad instalada de la empresa haciendo también eficiente para la reapertura del restaurante

4.1.16. ¿Tuvo el personal suficiente para cubrir su producción? ¿Cuántos tuvo?

Todos indicaron que fueron 12 personas las que estuvieron dentro de la operación, cantidad adecuada para el objetivo de la reapertura. La capacidad instalada también se refiere a los recursos necesario para poder afrontar las vicisitudes, esto corrobora también el buen servicio y con ellos el incremento de las ventas a la actualidad.

4.1.17. ¿En cuánto se incrementaron o disminuyeron los precios de la materia prima?

Los precios de la materia prima para los restaurantes se incrementaron en un 10 % aproximadamente, como toda industria y negocio en ese tiempo tuvo que sufrir un incremento en sus precios. Para el caso en particular, por las buenas relaciones con los proveedores y las adecuadas estrategias tomadas en las finanzas pudieron sobre lleva este incremento con éxito.

GESTIÓN.

Se refiere a las acciones desde la planificación que se realizan para afrontar las dificultades de la empresa

4.1.18. ¿Exploró otros giros de negocios?

El gerente y el administrador mencionan que incurrieron en la venta de helados artesanales y pasteles, algo que no se aleja de la venta de alimentos en un restaurante, solo complementa la oferta y con estas opciones solo incrementan las posibilidades que tienen los clientes de consumir sus productos.

Este incremento se ve reflejado en las estrategias de planificación que se van acoplando según las necesidades de la empresa.

4.1.19. ¿Qué ventajas competitivas adapto en su producto o servicio para diferenciarse de la competencia?

Dentro de las ventajas competitivas que se desarrollan e implementan en el restaurante están la renovación de la carta de menú dando opciones más atractivas para el cliente.

Otra de las opciones es la innovación gastronómica, tomando como modelo las nuevas tendencias gastronómicas que tanto gustan hoy en día ya que ha llevado a los más prestigiosos restaurantes peruanos a ser los mejores del mundo.

4.1.20. ¿Implementó los protocolos covid19 para la reapertura de su local?

Obligatoriamente todas las empresas debieron implementar los protocolos covid19 para su reapertura, en el cual el restaurante La Perricholi, no fue la excepción, que, como parte de su plan estratégico para la reapertura de su local, contemplo y publicito por diversos medios haciéndola reconocida como uno de los restaurantes con más cuidado y protegidos para el covid19

4.1.21. ¿Empleó estrategias de marketing para hacer saber al público que cumple con protocolos covid19?

Las principales estrategias de marketing fue analizar los requerimientos de un público que se encontraba con el miedo del contagio, por eso es que se logra implementar los protocolos correspondientes para que el mensaje publicitario sea claro, la seguridad sanitaria de los comensales.

Junto a esto se refleja también que el marketing estuvo presenta para el desarrollo de la nueva carta, dando así la satisfacción a sus clientes en cuanto a diversificación de productos.

COMUNICACIÓN

En cuanto a la comunicación ya se definió que a pesar de que fue efectiva, no había canales ni documentos formales para su ejecución, pero en esta sección se señaló que, si existían canales de comunicación, para la mayoría de sus operaciones como lo son las redes sociales, Facebook, WhatsApp, entre otros. Dicha información refuerza lo mencionado anteriormente en cuanto a dar la información a los clientes para mantenerlos informados de las acciones de la empresa frente al covid19.

4.2. Discusión

4.2.1. Asociatividad.

La asociatividad se refiere a la capacidad de las personas o grupos para trabajar juntos en colaboración y cooperación. Implica la creación de vínculos y relaciones sólidas entre individuos o entidades con el objetivo de lograr metas comunes. La asociatividad puede ser especialmente importante en el ámbito empresarial, donde la colaboración entre empresas puede generar beneficios mutuos y promover el crecimiento económico. Todo esto coincide con lo manifestado por Gutiérrez C. (2018), donde da a entender que gracias a la gobernanza y a la cohesión interna, los destinos turísticos, tuvieron una capacidad de resiliencia más efectiva y rápida y se corrobora en el trabajo de investigación, ya que se observó la asociatividad que existe entre el cliente interno, demostrando habilidades de coordinación eficiente dentro de sus operaciones.

Además también se puede observar que la asociatividad no solo queda en los factores internos para la operación, si no también en los externos, como es el caso de los proveedores, quienes fueron determinantes para poder reapertura, esto gracias a las acciones del gobierno regional (GORECAJ, 2020), que dentro de los objetivos dentro de los objetivos para la etapa de contingencia, consideró el aseguramiento de provisión de insumos y servicios asociados, para el funcionamiento de actividades esenciales, como un de las principales acciones a tomar, siendo el provisionamiento de alimentos una de ellas. Esto permitió que los proveedores de alimentos sigan laborando y por ellos teniendo continuidad con sus clientes, siendo uno de ellos el restaurante la Perricholi.

4.2.2. Capacidad instalada.

En la capacidad instalada se observó que este elemento fue importante ya que las condiciones de capital humano, tuvieron q ser buenas, siendo un total de doce operaciones quienes impulsaban la producción que poco a poco fue recuperándose, generando así empleo y así como en la investigación de (Silva H. 2002), donde indica que las acciones de empleabilidad son importantes para la resiliencia, en el restaurante queda demostrado con lo anteriormente mencionado.

También se menciona que el factor económico es importante para la capacidad instalada, ya que sin el no se tendría la capacidad de inversión, para los insumos, pago de proveedores y planillas.

4.2.3. Gestión.

En el estudio se observó que los entes de gestión como el gerente y el administrador, aplicaron estrategias de marketing, financieras y de desarrollo de producto e incursión en otras actividades. Y dentro de las exigidas por la ley, estuvieron las de implementación de protocolos covid19, para poder sobre llevar la pandemia, rasgos que también se manifiestan en la investigación de Silva H. (2022) en la cual indica que la población estudiada manifiesta acciones estratégicas con la finalidad de aplicarlas en el futuro con realidades de incertidumbre.

4.2.4. Comunicación

El empoderamiento del personal estuvo presente de manera natural y no fue difícil para ellos adoptar esta característica ya que la mayoría tenía más de 5 años de trabajar en la empresa, Valera I. (2022) menciona que el empoderamiento y aprendizaje organizacional son un gran potencial para la resiliencia empresarial. Esto permitió que las personas tengan un nivel de comunicación muy eficiente aun cuando no existen mecanismos formales para dicha acción.

Capitulo V: Conclusiones y Recomendaciones

5.1. Conclusiones.

1. La capacidad de interactuar se refiere a la habilidad del restaurante para generar nuevas ideas, procesos y productos que le permitan diferenciarse y destacar en el mercado, todo esto entre los actores internos como externos. En el contexto post pandemia, la interacción, y en sus elementos que son la asociatividad, la capacidad instalada, la gestión y la comunicación se vuelve aún más crucial, ya que los restaurantes deben adaptarse a las nuevas demandas y preferencias de los clientes, así como a las regulaciones y medidas de seguridad sanitaria.
2. Es así que, para La Perricholi, uno de sus elementos más importantes fue la asociatividad que éxito entre los agentes internos (empleados) mostrando niveles de comunicación eficientes entre ellos, lo cual se adquirió con el tiempo, puesto que la mayoría de jefaturas están más de 5 años trabajando en el establecimiento. Por otro lado, se demostró que hubo una fuerte asociatividad con los proveedores, quienes fueron determinantes para la reapertura del local, ya que se gestionaron convenios de créditos, se trabajó con los mismos proveedores de siempre.
3. En el caso de la capacidad instalada, se mencionó que hubo una recuperación progresiva, debido a las dificultades por las que la empresa paso, en cuanto al incremento de la materia prima, pero como se observo capacidad de liquides, se pudo contratar hasta un maximo de 12 personas que hasta la fecha trabajan con ellos, haciendo asi más fluida la producción de productos y servicios.
4. Relacionado a la gestión, la empresa opto por las estrategias de diversificación de producto, proponiendo un nueva y variada carta de menú, basada en la innovación gastronómica, además de ellos y como parte de las exigencias para la reapertura se implementó todos los protocolos covid19, dando asi una mejor imagen en cuanto a productos.
5. En cuanto a la comunicación se observó que era efectiva ya que a pesar de no contar medios formales, esta se dio de manera natural, entre los trabajadores,

indicando esto por los años en la empresa y la experiencia en el saber que hacer en el día a día.

5.2. Recomendaciones

1. Para lograr una reapertura exitosa, La Perricholi debe analizar y comprender cómo la capacidad de interacción de la resiliencia empresarial se entrelaza y se fortalecen mutuamente. Por ejemplo, la capacidad de innovación puede impulsar la resiliencia al permitir al restaurante desarrollar nuevas formas de operar, como la implementación de tecnología para pedidos en línea o la creación de nuevos productos adaptados a las necesidades actuales de los clientes.
2. Además, La Perricholi debe considerar la importancia de la colaboración y la cooperación con otros actores del sector, como proveedores y organizaciones de la industria, para fortalecer su capacidad de innovación y resiliencia. Compartir conocimientos, recursos y mejores prácticas puede ayudar al restaurante a encontrar soluciones innovadoras y a enfrentar los desafíos de manera más efectiva.
3. Finalmente se recomienda que el restaurante La Perricholi, implemente sistemas de comunicación, para documentar todo ese bien desempeño que han tenido hasta el momento en su reapertura, pero que solo ha quedado en la práctica del día a día.

REFERENCIAS.

- Adger, W. N., Arnell, N. W., & Tompkins, E. L. (2005). Adaptación exitosa al cambio climático en todas las escalas. *Cambio ambiental global*.
- Bellwood, D. R., Hughes, T. P., Folke, C., & Nyström, M. (2004). Enfrentando la crisis de los arrecifes de coral. *Nature*.
- Carpenter, S. K. (2012). Las pruebas mejoran la transferencia del aprendizaje. *Direcciones actuales en la ciencia psicológica*, 21(5), 279-283
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill
- Díez de Castro, E. P., & Martínez Torres, M. D. R. (2002). La Era del Conocimiento y la Aportación de la Universidad. *La economía sevillana al final del siglo XX*.
- Erol, O., Sauser, B. J., & Mansouri, M. (2010). Un marco para la investigación de la resiliencia empresarial ampliada. *Sistemas de información empresarial*, 4(2), 111-136.
- GORECAJ, 2020, Plan de Reactivación Económica del Departamento de Cajamarca en el Contexto del Covid-19.
- Moragues, D. (2006). *Turismo, cultura y desarrollo*. España: Agencia Española de Cooperación Internacional.
- Morin, E. (1998). *Epistemología de la complejidad*. En Fried, D. (compiladora) *Nuevos paradigmas: Cultura y subjetividad*. Buenos Aires.
- Organización Mundial de Turismo (2020). *Turismo en Iberoamérica, creando oportunidades*. Recuperado de <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284421497>
- OMT (2011). *Introducción al turismo*. Extraído el 20/04/18. Disponible en: <http://www.utntyh.com/wp-content/uploads/2011/09/INTRODUCCION-AL-TURISMO-OMT.pdf>
- Quiroz, C., Cruz, A., Valencia, E., Enriquez, Y., Delgado J., & Aguilar, P. (2020). Un nuevo coronavirus, una nueva enfermedad: COVID-19. *Horizonte Médico (Lima)*, 20(2), 1-2.

Ramírez-Ortiz, J., Castro-Quintero, D., Lerma-Córdoba, C., Yela-Ceballos, F., & Escobar-Córdoba, F. (2020). Consecuencias de la pandemia COVID-19 en la Salud Mental asociadas al aislamiento social. SciELO Preprints

Resilient Organizations. (2012). Recuperado el 2015 de 05 de 10, de <http://www.resorgs.org.nz/>

Rosales, P. P. (2015). Instituto Español de Resiliencia. Recuperado el 10 de 6 de 2015, de <http://resiliencia-ier.es/faqs>

Sancho, A. (2015). Glosario del sector de la producción de espectáculos en directo, Fundeu BBVA. Recuperado de <https://www.fundeu.es/wp-content/uploads/2015/05/GlosarioConciertos.pdf>

Vanistendael, S. (1994). Resiliencia: algunas claves. Barcelona: Oficina Católica Internacional de la Infancia.

ANEXOS

UNIVERSIDAD PRIVADA ANTONIO GUILLERMO URRELO

Facultad de Ciencias Empresariales y Administrativas Carrera Profesional de
Administración Turística, Hotelería y Gastronomía.

Título de investigación: La interacción como parte de la resiliencia empresarial del restaurante La Perricholi, para su reapertura, post pandemia, 2023.

Objetivos: Analizar los elementos de la interacción como parte de la resiliencia empresarial del restaurante La Perricholi para su reapertura, post pandemia 2023.

** Estimado encuestado, leer atentamente las premisas y responder adecuadamente*

Generalidades:

Puesto que ocupa: _____

Tiempo de servicio: _____

I. Asociatividad

1. ¿Cuántas áreas identifica en el restaurante?

2. ¿Cuenta con un organigrama?

3. ¿Existen mecanismos de comunicación documentada entre áreas?

3.1. ¿Cuáles?

4. ¿Cómo define la coordinación entre áreas de trabajo?

- a. Muy buena.
- b. Buena
- c. Regular
- d. Mala
- e. Muy mala.

5. ¿Con cuántos proveedores trabaja?

6. ¿Trabajó con sus mismos proveedores que antes de pandemia?

7. ¿Tuvo algún convenio con sus proveedores?

- a. Crédito.
- b. Descuentos
- c. Promociones
- d. Política de devoluciones
- e. Despacho gratis en tienda

8. ¿Cómo califica la relación comercial con sus proveedores?

- a. Muy buena.
- b. Buena
- c. Regular
- d. Mala
- e. Muy mala.

9. ¿Realizo alianzas con otras empresas para apoyar su reapertura?

- a. Delivery.
- b. Publicidad.
- c. Fumigación.
- d. Entidades financieras (prestamos)
- e. Otras: _____

10. ¿A qué beneficios gubernamentales por pandemia se acogió?

II. Capacidad instalada

11. ¿Cuántas unidades en promedio producía al mes antes de pandemia?

- a. 500 a 1000
- b. 1000 a 2000
- c. 2000 a 3000
- d. 3000 a 4000
- e. 5000 a más

12. ¿Volvió a su nivel de producción?

- a. Si. _____ en cuanto tiempo _____
- b. No. _____ cuál es su nivel de producción actual _____

**si su respuesta es SI seguir con la pregunta 13 de los contrario pasar a la 15*

13. ¿Sus proveedores tuvieron la capacidad de proveerlo para su nivel de producción?

Si

No

14. ¿Tuvo el personal suficiente para cubrir su producción? ¿Cuántos tuvo?

Si

No

15. ¿En cuánto se incrementaron o disminuyeron los precios de la materia prima?

III. Gestión.

16. ¿Exploró otros giros de negocios?

17. ¿Qué ventajas competitivas adaptó en su producto o servicio para diferenciarse de la competencia?

18. ¿Implementó los protocolos covid19 para la reapertura de su local?

Si

No

19. ¿Empleó estrategias de marketing para hacer saber al público que cumple con protocolos covid19?

Si

No

IV. Comunicación

20. ¿cuántos canales de comunicación tenían disponible para su uso?

21. ¿Cuántos canales de comunicación han usado para poder comunicarse?