



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y  
ECONÓMICAS**

**CARRERA DE GASTRONOMÍA**

**PLAN DE TRABAJO DE TITULACIÓN, PREVIO A LA OBTENCIÓN  
DEL TÍTULO DE LICENCIADO EN GASTRONOMÍA**

**TEMA**

**INNOVACIÓN DE SERVICIOS EN RESTAURANTES DE LA CIUDAD  
DE ATUNTAQUI**

**AUTOR: IMBA TAYA IBETH VANESSA**

**DIRECTOR: MSC. GALARZA CACHIGUANGO IVÁN SANTIAGO**

**IBARRA**

**2022**

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**  
**CARRERA DE GASTRONOMÍA**

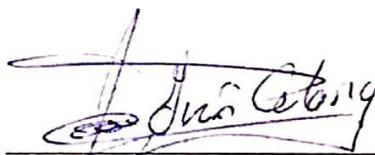
**INNOVACIÓN DE SERVICIOS EN RESTAURANTES DE LA CIUDAD DE**  
**ATUNTAQUI**

TRABAJO DE TITULACIÓN, PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
LICENCIADO/A EN:

**GASTRONOMÍA**

**APROBADO POR:**

Msc. Iván Galarza  
**DIRECTOR**



---

**FIRMA**

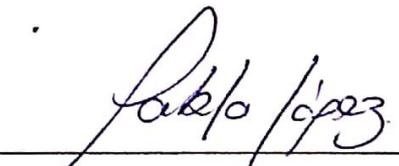
Msc. Carlos Ortiz  
**MIEMBRO TRIBUNAL**



---

**FIRMA**

Msc. Pablo López  
**MIEMBRO TRIBUNAL**



---

**FIRMA**

**CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA**

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por IMBA TAYA IBETH VANESSA, bajo mi supervisión.

Ibarra, a los 09 días del mes de noviembre del 2022



FIRMA

MSC. IVÁN GALARZA

DIRECTOR DE TESIS



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**  
**BIBLIOTECA UNIVERSITARIA**  
**AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN**

**A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

**1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA**

En cumplimiento del Art. 144 de la Ley de Educación Superior, hago la entrega del presente trabajo a la Universidad Técnica del Norte para que sea publicado en el Repositorio Digital Institucional, para lo cual pongo a disposición la siguiente información:

<b>DATOS DE CONTACTO</b>			
<b>CÉDULA DE IDENTIDAD:</b>	100371639 - 4		
<b>APELLIDOS Y NOMBRES:</b>	Imba Taya Ibeth Vanessa		
<b>DIRECCIÓN:</b>	Atuntaqui – Andrade Marín		
<b>EMAIL:</b>	ivimbat@utn.edu.ec		
<b>TELÉFONO FIJO:</b>	(06) 2 530 215	<b>TELÉFONO MÓVIL:</b>	0987528266

<b>DATOS DE LA OBRA</b>	
<b>TÍTULO:</b>	Innovación de servicios en restaurantes de la ciudad de Atuntaqui
<b>AUTOR (ES):</b>	Imba Taya Ibeth Vanessa
<b>FECHA: DD/MM/AAAA</b>	16/01/2023
SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO	
<b>PROGRAMA:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> <b>PREGRADO</b> <input type="checkbox"/> <b>POSGRADO</b>
<b>TÍTULO POR EL QUE OPTA:</b>	Licenciada en Gastronomía
<b>ASESOR /DIRECTOR:</b>	Msc. Iván Santiago Galarza Cachiguango

**2. CONSTANCIAS**

El autor (es) manifiesta (n) que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrolló, sin violar derechos de autor de terceros, por lo tanto, la obra es original y que es (son) el (los) titular (es) de los derechos patrimoniales, por lo que asume (n) la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrá (n) en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra, a los 16 días del mes de enero de 2023

**EL AUTOR:**

Imba Taya Ibeth Vanessa

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a Dios por darme la fortaleza en cada etapa de mi vida y bendecir de salud a mi madre Lic. Ibeth Taya para que siga siendo mi principal motivación y apoyo incondicional en cada paso que doy. De igual forma, agradezco a todos los docentes de la carrera de Gastronomía de la Universidad Técnica del Norte quienes supieron brindarme los conocimientos necesarios en mi formación académica.

Adicionalmente, quiero expresar mi gratitud a mi director de tesis Msc. Iván Galarza por sus enseñanzas y directrices en el proceso de elaboración de la investigación. De igual manera, agradezco a mis dos oponentes Msc. Pablo López y Msc. Carlos Ortiz quienes con su vasto conocimiento y recomendaciones supieron guiarme en el proceso de elaboración y perfeccionamiento de la presente investigación.

**Imba Taya Ibeth Vanessa**

## **DEDICATORIA**

Al concluir una etapa de mi vida académica es de mi agrado dedicar el presente trabajo de titulación a mi madre, quien constantemente me ha apoyado en todo el proceso de la elaboración de la presente investigación, en mis decisiones académicas y personales, así como también a superar las diversas dificultades que se han presentado a lo largo de la carrera.

A mis abuelitos, Rafael Taya y Luz María De la Cruz quienes seguramente estarían muy orgullosos de mi.

De la misma manera, dedico el presente estudio a todas las personas que contribuyeron en el proceso de elaboración y culminación del trabajo de titulación con su conocimiento y enseñanzas.

**Imba Taya Ibeth Vanessa**

**ÍNDICE DE CONTENIDO**

AGRADECIMIENTOS .....	iv
DEDICATORIA .....	vi
RESUMEN .....	xiv
ABSTRACT.....	xv
Introducción .....	1
Antecedentes .....	1
Problema de la investigación .....	4
Justificación de la investigación .....	6
Conveniencia.....	6
Implicaciones prácticas .....	6
Utilidad metodológica.....	7
Valor teórico .....	7
Objetivos .....	8
Objetivo general.....	8
Objetivo Específicos .....	8
Hipótesis o Pregunta de investigación .....	8
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO .....	9
1.1. Fundamentación Teórica.....	9
1.2. Fundamentación Empírica .....	10
1.3. Fundamentación Conceptual.....	12

1.3.1. Innovación.....	12
1.3.2. Actividades innovadoras .....	13
1.3.3. Capacidad de innovación .....	14
1.3.4. Capacidad de innovación en restaurantes .....	15
1.3.5. Cocina e innovación.....	16
1.3.6. Proceso de innovación .....	17
1.3.7. Tipos de innovación.....	19
1.3.8. Actividades que no se consideran innovación .....	21
1.4. Facilitadores de la innovación .....	21
1.4.1. Tipos de facilitadores.....	21
1.4.2. Percepción de importancia de los facilitadores.....	22
1.5. Barreras de la innovación.....	25
1.5.1. Tipos de barreras.....	27
1.5.2. Percepción de importancia de las barreras.....	28
1.6. Estrategias .....	30
1.6.1. Tipos de estrategias para PYMES.....	31
1.6.2. Formulación de estrategias .....	32
1.6.3. Modelo de las 5 fuerzas de Porter.....	34
1.6.4. Estrategias de las empresas de restauración frente al COVID-19 .....	35
1.6.5. Ventajas de las estrategias frente a la COVID-19 .....	35
1.6.6. Desventajas de las estrategias frente a la COVID-19 .....	36

1.6.7. Miedo a la COVID-19 y a la OFD.....	36
1.7. Aspectos Normativos .....	37
1.7.1. Ley orgánica de emprendimiento e innovación.....	37
1.7.2. Constitución del Ecuador.....	37
CAPITULO II: Metodología de la investigación.....	39
2.1. Tipo de investigación.....	39
2.1.1. Investigación cualitativa .....	39
2.2. Métodos de investigación .....	40
2.2.1. Método inductivo .....	40
2.2.2. Método sintético.....	40
2.2.3. Método analítico .....	40
2.3. Instrumentos o Herramientas .....	40
2.3.1. Entrevistas .....	43
2.3.2. Guía de entrevista semi - estructurada.....	43
2.3.3. Revisión documental.....	44
2.3.4. Descripción de Datos .....	44
2.4. Determinación de conceptos .....	45
2.4.1. Innovación.....	45
2.4.2. Facilitadores.....	45
2.4.3. Barreras .....	46
2.4.3. Estrategias .....	46

CAPÍTULO III: Análisis de resultados.....	47
3.1. Análisis de datos .....	47
3.2. Principales resultados obtenidos de la investigación .....	50
3.2.1. Logro de los objetivos cumplidos .....	50
3.3. Contrastación de hipótesis .....	68
3.4. Dar respuesta a las preguntas de investigación.....	68
CAPÍTULO IV: Conclusiones (discusión) y recomendaciones .....	69
4.1. Hallazgos empíricos.....	71
4.2. Recomendaciones para futuras líneas .....	71
4.3. Limitaciones.....	72
4.4. Final de las conclusiones .....	73
4.5. Discusión.....	73
4.6. Recomendaciones .....	74
Bibliografía .....	76
Anexos .....	81

**ÍNDICE DE TABLAS**

<b>Tabla 1</b> Fases del desarrollo de la innovación .....	18
<b>Tabla 2</b> Importancia de los facilitadores .....	22
<b>Tabla 3</b> Importancia de las barreras .....	28
<b>Tabla 4</b> Factores que pueden afectar la confiabilidad y validez del instrumento .....	42
<b>Tabla 5</b> Proceso de preparación de datos .....	47
<b>Tabla 6</b> Procesos de innovación de productos o servicios .....	51
<b>Tabla 7</b> Procesos de innovación de procesos .....	52
<b>Tabla 8</b> Procesos de innovación organizativa .....	53
<b>Tabla 9</b> Procesos de innovación comercial .....	54
<b>Tabla 10</b> Tipos de facilitadores que los gerentes de los restaurantes consideran como facilitadores de innovación .....	57
<b>Tabla 11</b> Tipos de barreras que los gerentes de los restaurantes consideran como barreras de innovación .....	59
<b>Tabla 12</b> Estrategias generales en base a los artículos encontrados y las estrategias mencionadas por los gerentes de los restaurantes .....	63
<b>Tabla 13</b> Guía entrevista sobre la innovación de servicios en restaurantes .....	81
<b>Tabla 14</b> Listado de restaurantes entrevistados.....	87

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> Percepción de los gerentes sobre las barreras a la innovación .....	26
<b>Figura 2</b> Modelo de las cinco fuerzas de Porter.....	34
<b>Figura 3</b> Orden de importancia de los tipos y procesos de innovación que aplican los restaurantes de la ciudad de Atuntaqui según los resultados obtenidos.....	55
<b>Figura 4</b> Orden de importancia de los facilitadores según los datos obtenidos .....	58
<b>Figura 5</b> Orden de importancia de las barreras según los datos obtenidos .....	60
<b>Figura 6</b> Estrategias implementadas por los gerentes de los restaurantes de la ciudad de Atuntaqui .....	61
<b>Figura 7</b> Respuestas de la entrevista del restaurante número 1 .....	88
<b>Figura 8</b> Respuestas de la entrevista del restaurante número 2 .....	88
<b>Figura 9</b> Respuestas de la entrevista del restaurante número 3 .....	88
<b>Figura 10</b> Respuestas de la entrevista del restaurante número 4 .....	88
<b>Figura 11</b> Respuestas de la entrevista del restaurante número 5 .....	88
<b>Figura 12</b> Respuestas de la entrevista del restaurante número 6 .....	88
<b>Figura 13</b> Respuestas de la entrevista del restaurante número 7 .....	88
<b>Figura 14</b> Respuestas de la entrevista del restaurante número 8 .....	88
<b>Figura 15</b> Respuestas de la entrevista del restaurante número 9 .....	88
<b>Figura 16</b> Respuestas de la entrevista del restaurante número 10 .....	88
<b>Figura 17</b> Respuestas de la entrevista del restaurante número 11 .....	88
<b>Figura 18</b> Respuestas de la entrevista del restaurante número 12 .....	88
<b>Figura 19</b> Respuestas de la entrevista del restaurante número 13 .....	88
<b>Figura 20</b> Respuestas de la entrevista del restaurante número 14 .....	88
<b>Figura 21</b> Respuestas de la entrevista del restaurante número 15 .....	88
<b>Figura 22</b> Respuestas de la entrevista del restaurante número 16 .....	88

<b>Figura 23</b> Respuestas de la entrevista del restaurante número 17 .....	88
<b>Figura 24</b> Respuestas de la entrevista del restaurante número 18 .....	88
<b>Figura 25</b> Respuestas de la entrevista del restaurante número 19 .....	88
<b>Figura 26</b> Respuestas de la entrevista del restaurante número 20 .....	88

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación se enfoca en conocer las razones por las cuales los restaurantes en la ciudad de Atuntaqui deciden o no innovar en función de los objetivos establecidos, tales como: identificar los tipos de procesos de innovación, la selección de los facilitadores y barreras de innovación, y, finalmente, el planteamiento de estrategias para el mejoramiento de los procesos de innovación en los restaurantes.

En el primer capítulo, se expone el valor teórico de la innovación acompañado de los términos que son empleados y considerados en la presente investigación, entre ellos: facilitadores, barreras y estrategias en base a diversos artículos que se relacionan de manera directa e indirecta con el estudio.

En el capítulo dos, se presentan de manera detallada los diferentes procedimientos y métodos usados, así como los instrumentos empleados para formar la base fundamental de la presente investigación. Es importante mencionar que el estudio tiene un enfoque exploratorio descriptivo, el cual se adapta con la investigación ya que existe escasa información acerca de la innovación en el sector de alimentos y bebidas.

En el capítulo tres, se explica el proceso de preparación y tratamiento de los datos obtenidos de las diferentes entrevistas realizadas a los gerentes de los 20 restaurantes seleccionados, previamente filtrados con los criterios definidos para la inclusión de la muestra.

Para finalizar, en el cuarto capítulo se enuncian las conclusiones y recomendaciones que se proponen como resultado de la investigación, esto con el objeto de generar un mayor interés sobre la innovación y brindar información basada en datos reales tratados con métodos investigativos a todos quienes puedan sentir interés por este tema.

**Palabras clave:** Innovación, Facilitadores, Barreras, Estrategias.

## ABSTRACT

This research work focuses on the reasons why restaurants in the city of Atuntaqui decide to innovate or not, based on the established objectives, such as: identifying the types of innovation processes, the selection of innovation facilitators and barriers, and finally, the approach of strategies for the improvement of innovation processes in restaurants.

In the first chapter, the theoretical value of innovation is presented along with the terms that are used and considered in this research, among them: facilitators, barriers, and strategies based on various articles that are directly and indirectly related to the study.

Regarding chapter two, the different procedures and methods used are presented in detail, as well as the instruments used to form the fundamental basis of this research. It is essential to mention that the study has an exploratory-descriptive approach, which is adapted to the research since there is scarce information about innovation in the food and beverage sector.

Chapter three explains the process of preparation and treatment of the data obtained from the different interviews conducted with the managers of the 20 selected restaurants, previously filtered according to the criteria defined for the inclusion of the sample.

Finally, the fourth chapter presents the conclusions and recommendations proposed as a result of the research, intending to generate greater interest in innovation and provide information based on real data treated with research methods to all those who may be interested in this topic.

**Key words:** Innovation, Enablers, Barriers, Strategies.

## **Introducción**

### **Antecedentes**

La innovación es parte fundamental en todas las ciencias de estudio, sin embargo, la mayoría de personas asocia dicha palabra únicamente a la tecnología o cualquier tipo de relación con científicos sin tomar en cuenta que la innovación se puede dar en muchas disciplinas más y la gastronomía no podía quedarse fuera de esta corriente, por lo que se ha creado el término de “innovación culinaria” para lo cual es necesario empezar con el origen y definición de la innovación con el propósito de adquirir conocimiento de lo que trata la innovación culinaria en torno a todo lo que abarca la misma: gestión, administración, servicio, entre otros.

La raíz etimológica de la palabra “innovación” se encuentra en la palabra proveniente del latín “innovare” en la cual el prefijo “in” hace referencia a “estar en” y la acción o el verbo “novare” responde a los significados de: hacer algo nuevo, renovar, reinventar. Razón por la cual el resultado de la unión del prefijo y el verbo tienen como consecuencia el concepto de “introducir algo nuevo”. En cuanto a este concepto, tiene poca historia, pero se sabe que se remonta a la antigüedad y no siempre tuvo connotaciones positivas, sino solo desde principios del siglo XX (Godin, 2015).

Adentrándose un poco más en conocer su significado Ottenbacher & Harrington (2007) plantean que la innovación no es un proceso fácil o que se puede lograr por una sola persona, sino que la innovación o innovaciones son la integración de todos los departamentos que una empresa tiene, además, se toma en cuenta el espíritu empresarial, calidad y demás consideraciones del mercado, es decir, que la innovación se constituye con el apoyo de varias áreas y valores empresariales que mantenga el gerente y su equipo de trabajo.

Otros autores también han realizado las investigaciones respectivas acerca de la innovación en general, pero son pocos los que se han propuesto indagar información acerca de la innovación en el ámbito del sector de alimentos y bebidas (A&B). Tal es el caso de Hjalager (2010) quien menciona que la innovación en el sector turismo y haciendo énfasis en las cocinas de los restaurantes, destaca que existen muchos ejemplos de innovaciones, el principal ejemplo es acerca de la aplicación de procesos y herramientas tecnológicas que permiten a la cocina del restaurante ofrecer al cliente rapidez y mejor servicio, de igual forma, la innovación ofrece ciertos beneficios al restaurante mismos como: ahorro de energía, mano de obra, entre otros.

Es más, en cuanto al enfoque, existen varias categorías de innovación. Hjalager (2010) plantea que existen varias alternativas de enfoque o razones por las que una empresa decide implementar la innovación en su negocio, por ejemplo, está la innovación de gestión en la que su principal objetivo es mantener al personal capacitado y satisfecho en su lugar de trabajo.

También está la innovación de marketing, la cual se encarga de crear conexiones con cadenas televisivas internacionales con el fin de promover cierta marca o restaurantes mencionando eventos gastronómicos con prestigiosos chefs y similares, es decir, se encarga del mejoramiento de la publicidad del restaurante. De igual forma, está la innovación institucional, misma que trata sobre alianzas entre empresas que se complementan como, por ejemplo: las franquicias.

También está la innovación en el producto, la cual genera la decisión de compra o rechazo del nuevo producto o servicio que el restaurante pone a disposición del cliente. Finalmente, se encuentra la innovación en el proceso, la cual toma en cuenta varios aspectos como funcionalidad de su personal e incluso factores medio ambientales en su proceso de innovación

Según Harrington et al. (2009) “Un dilema clave en la innovación es que, aunque los nuevos productos alimenticios son críticos para el éxito a largo plazo para cualquier concepto de restaurante, la tasa de fracaso de los nuevos productos de todo tipo es alta” (p.3). Por lo tanto, el proceso de innovación puede representar no solo beneficios para la empresa, sino que se enfrenta a varias amenazas tanto internas como externas.

Volviendo al enfoque sobre la innovación en sí, en la actualidad, entre las muchas conceptualizaciones que existen sobre la innovación, la del Manual de Oslo es referencia recurrente, en especial cuando se trata de realizar mediciones. Al describir el grado de novedad, el manual afirma que las innovaciones pueden ser algo nuevo para la empresa, el mercado o el mundo (OECD & Eurostat, 2018).

## **Problema de la investigación**

La innovación es un término que ha sido estudiado desde hace mucho tiempo, pero la mayoría de investigadores y artículos, como se ha podido evidenciar, están enfocados en áreas de administración, educación o tecnología, dejando de lado la indagación de la misma en otras áreas. Cabe mencionar que, si existen estudios de innovación en restaurantes, sin embargo, el nivel de recopilación de los mismos es bajo por las razones previamente mencionadas, además, de las investigaciones encontradas, son pocas las que se decantan por la investigación de facilitadores y barreras en las empresas de alimentos y bebidas (A&B).

De esta forma, de acuerdo con Benavides & Bolaños (2020) la importancia de estudiar las barreras de las empresas radica en que existe escasa información sobre estudios de dichos factores, por lo que es un tema de suma importancia para que otras empresas puedan evaluar si en sus negocios existen ciertas barreras y que de alguna forma puedan generar políticas que permitan que las empresas tengan apoyo para la generación de la innovación.

Es por esto, que la actual investigación, pretende aportar información sobre la innovación de servicios en restaurantes con enfoque en conocer los facilitadores y barreras que les permite a las empresas implementar la innovación. Dicha investigación, aspira ser realizada en las empresas del servicio de alimentos y bebidas (A&B) de la ciudad de Atuntaqui.

Dentro de este marco, es necesario mencionar los objetivos específicos que servirán como apoyo para lograr el cumplimiento del objetivo general, así: Identificar los tipos y procesos de innovación que se aplican en pequeñas empresas de servicios de alimentos y bebidas (A&B); seleccionar las causas y barreras de innovación; plantear estrategias para el mejoramiento de los procesos de innovación en los restaurantes.

En cuanto a la viabilidad, se cuenta con los recursos tanto humanos como financieros necesarios para la ejecución de la investigación. De igual forma, sobre la evaluación de las deficiencias en el conocimiento del problema, en base a los documentos encontrados, se ha identificado un desconocimiento sobre la importancia de la innovación de los restaurantes.

Como menciona Madrid-Guijarro et al. (2009) son algunas las empresas que deciden no innovar, en especial las firmas pequeñas pero no se dan cuenta que sin la implementación de la innovación podría caer en mantener o brindar productos y servicios obsoletos disminuyendo su capacidad de competitividad, por lo que mediante esta investigación se podría aportar a su conocimiento sobre los distintos enfoques e importancia de la innovación en los restaurantes.

## **Justificación de la investigación**

### **Conveniencia**

La presente investigación es conveniente debido a que permitirá conocer las diferentes actividades que las empresas de alimentos y bebidas (A&B) realizan para mantenerse en el mercado frente a las adversidades sociales o personales, además, al finalizar la investigación mediante el planteamiento de estrategias, en base al resultado que arrojen las entrevistas, se pretende otorgar a las otras empresas de restauración información sobre cómo mantener o desarrollar la innovación en sus negocios.

### **Relevancia social**

Entre los beneficiarios están los gerentes o propietarios de restaurantes que están intentando apoyar a la innovación, además, el mismo hecho de conocer los motivos y las barreras de las empresas, también podrían ayudar a promover ideas de innovación en sus empresas dirigidas mediante estrategias que ya fueron probadas y a la vez le permitirá evitar los riesgos o reducir la posibilidad de que el restaurante declare tener barreras que otros negocios expusieron.

### **Implicaciones prácticas**

En cuanto a la trascendencia, uno de los objetivos específicos es plantear estrategias para el mejoramiento de los procesos de innovación en los restaurantes, es decir, que, mediante el reconocimiento y propuesta de estrategias, las empresas permitan el estudio y adopción de las mismas en beneficio propio para de esta manera lograr el crecimiento económico, nuevos empleos y aumento de la rentabilidad.

**Utilidad metodológica**

La metodología a usar es la investigación teórica acerca de la innovación, tipos de innovación y razones por la cuales las empresas de alimentos y bebidas (A&B) en general innovan o no, además, se realizarán entrevistas para conocer de primera mano la información sobre las estrategias que los restaurantes han decidido implementar en sus negocios o, por el contrario, conocer las barreras que les impide innovar.

**Valor teórico**

Se podrá conocer de forma teórica los tipos de innovación más estudiados para el sector del servicio de alimentos y bebidas que se podrían implementar en una empresa de restauración, es decir, los resultados podrán ser generalizados ya que, por lo general, en base a la observación se ha detectado que los establecimientos desconocen o no tienen un enfoque al cual ponerle énfasis en la innovación, de hecho, algunos sólo consideran el aspecto de innovar el producto, pero desconocen que existen otros tipos de innovación en los cuales se debería poner más atención como en el servicio, procesos y la marca. Estos problemas no se dan únicamente en los establecimientos de Atuntaqui, por lo que efectivamente podrán ser generalizados.

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

1. Describir las razones por las cuales los restaurantes deciden innovar y qué les impide hacerlo.

### **Objetivo Específicos**

1. Identificar los tipos de procesos de innovación que se aplican en pequeñas empresas de servicios de alimentos.
2. Seleccionar los facilitadores y barreras de innovación.
3. Plantear estrategias para el mejoramiento de los procesos de innovación en los restaurantes.

### **Hipótesis o Pregunta de investigación**

¿Qué les motiva e impide innovar a las pequeñas empresas de alimentos y bebidas (A&B) de la ciudad de Atuntaqui?

## CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

### 1.1. Fundamentación Teórica

En un estudio Lee et al. (2016) indican que las principales estrategias para generar ideas son el monitoreo de los competidores y la retroalimentación de los clientes, puesto que las empresas aprenden a conocer lo que hacen otros y les ayudan a modificar los bienes y servicios existentes a través de innovaciones en aumento. Sin embargo, la resistencia al cambio, la comercialización y la conciencia pública de la innovación también resultaron ser de las barreras más comunes, ya que la capacitación de los empleados y la creación de estructuras organizativas y culturales centradas en la innovación fueron también desafíos para los restaurantes

Además, de acuerdo con Iglesias et al. (2017) mencionan algunos de los facilitadores y barreras que las empresas pueden tener, sin embargo, de entre tantas, destacan el factor económico, ya que es una variable que puede representarse positiva o negativamente. De hecho, los resultados fueron que las empresas de la muestra consideraron el aspecto económico el principal obstáculo para poner en marcha un proyecto de innovación, en cambio, desde la perspectiva de los facilitadores existen otros aspectos previos para innovar, diferentes al económico, como el compromiso del personal en contra de la aversión al cambio.

De igual forma, Mathison et al. (2007) habla sobre la teoría de recursos y capacidades, que trata sobre las organizaciones haciendo enfoque en que son diferentes entre sí en función de los recursos y las capacidades que poseen. Su objetivo principal es presentar razones teóricas y argumentos suficientes que justifiquen a la innovación como un factor clave en el logro de ventajas competitivas en las empresas.

## 1.2. Fundamentación Empírica

El primer trabajo de investigación encontrado, es el de Ottenbacher & Harrington (2007) quienes exponen sobre las barreras a la imitación y mencionan que la implementación de la innovación en las empresas de alimentos y bebidas (A&B) desempeña un papel importante, ya que le permitiría al establecimiento destacarse sin correr el riesgo total de la imitación. Además, proporciona información sobre el proceso de innovación que los restaurantes con estrellas Michelin realizan para destacarse.

De modo similar, Lee et al. (2016) en su estudio efectuado postula que cuando se trata de implementar la innovación en un restaurante, tal acción debe ser continua, puesto que eso aumenta las barreras a la imitación para otros restaurantes, dando como resultado llevar la delantera frente a sus competidores y obteniendo cierta ventaja competitiva que puede volverse a largo plazo. Además, menciona que cuando un restaurante pequeño intenta innovar, lo hace de manera diferente por el mismo hecho de que por su capacidad no tiene suficientes facilidades para conseguir productos de calidad o cualquier otro equipo de innovación. Pese a ello, no dejan de innovar, más bien lo hacen, pero con otros enfoques y con sus propios recursos.

Por consiguiente, Ottenbacher & Harrington (2008) investigaron sobre la innovación culinaria en restaurantes de EE.UU. y Alemania, de los cuales se pudo evidenciar que todas las herramientas de innovación están enfocadas en el desarrollo del producto y encontraron otra variante, que es sobre la profundidad de la implicación, es decir, el nivel de compromiso por parte del personal en cada fase del proceso de innovación.

En tal sentido, Harrington et al. (2009) expone sobre la importancia de las artes culinarias y los efectos en la innovación de productos, además, presenta un método estructurado para una mejor visión global de la aceptabilidad de los productos nuevos con el objetivo de maximizar la satisfacción del cliente. Una de las variables de estudio, es sobre el

servicio del producto y menciona que un nuevo producto o servicio representa en la empresa un alto riesgo y posible pérdida por el mismo hecho de no conocer si será aceptado o no.

Entre otras investigaciones, está la de Albors-Garrigos et al. (2013) quienes analizaron los patrones e impulsores de la innovación en la actividad culinaria, específicamente en la alta cocina, de hecho, en un análisis exponen que la innovación se presenta mayoritariamente en los chefs de alta cocina o con estrellas Michelin. También tratan sobre las fuentes de innovación, en las que sobresale que las empresas y los chefs tienen nuevas ideas gracias al aporte de su personal interno.

Por otro lado, Akyürek & Kızılcık (2019) en su investigación realizada en Turquía, mencionan que los turistas tienden a aceptar la innovación pero a nivel medio, ya que consideran que el país aún no está preparado para la incorporación de la innovación en las cocinas por 2 razones, la primera, es que no hay suficientes capacitadores o motivadores que animen a los gerentes y personal interno a arriesgarse a innovar, y segundo, es que no es cosa de un día el aprender y proporcionar el conocimiento adquirido sin el material adecuado. Es decir, que, para la implementación de la innovación en la industria de alimentos y bebidas, más que voluntad de arriesgarse, implica el trabajo cognitivo, material, tiempo, sentimientos, percepciones y hasta juicios estéticos.

En cuanto a las barreras de la innovación, Madrid-Guijarro et al. (2009) en su investigación explica que las empresas más pequeñas tienden a ser las que más riesgo corren al momento de implementar la innovación, ya que la barrera más importante, según la autora, son los costos, pues dentro del factor económico está la incertidumbre de viabilidad, altos costos de monitoreo y el costo mismo de la innovación, por lo que la empresa perdería la rentabilidad en el caso de que la implementación de la innovación no haya sido la adecuada.

En la misma línea, Acuna-Opazo & Castillo-Vergara (2018) proponen dentro de su artículo científico las barreras que le impiden innovar a una empresa, los resultados del estudio fueron que el factor de costos es una de las barreras más comunes, ya que las empresas no cuentan con los recursos suficientes para implementar la innovación en su establecimiento. Si bien es cierto, la innovación corresponde a una importante ventaja competitiva, pero para lograr innovar la empresa debe correr riesgos financieros, por lo cual representa una barrera destacable.

Añadido a esto, Zartha Sossa et al. (2014) describe un modelo de medición del estado de las barreras dentro de una empresa denominado “Coeficiente “U” de innovación”, el cual permite conocer si la organización presenta barreras altas, medias o bajas para la innovación. Al mismo tiempo, expone que las barreras a la innovación no solo se dan al interior de las empresas, sino que también existen barreras exógenas que dificultan el proceso de innovación.

En este mismo contexto, Iglesias et al. (2017) menciona que con su investigación pretende identificar barreras y facilitadores para la implementación de proyectos de innovación en pequeñas y medianas empresas pertenecientes a la industria de alimentos y bebidas. Asimismo, busca brindar propuestas o asesorías para la toma de decisiones enfocadas en mejorar su competitividad con base en la innovación.

### **1.3. Fundamentación Conceptual**

#### ***1.3.1. Innovación***

Existen varias definiciones sobre el significado de la innovación. Delgado Cruz et al. (2018) plantean que la innovación es un término representativo y significativo para la comunidad científica, pequeñas, medianas o grandes empresas e incluso para los gobiernos, ya que el valor que la innovación representa en cualquier ámbito es innegable, puesto que favorece el nivel de competitividad de los mismos frente a sus semejantes, sin dejar de lado que la innovación también aporta diferenciación y posicionamiento. Es por esto que la

innovación genera gran atractivo en los intentos de mantener su sostenibilidad en el mercado en cada producto y proceso.

De la misma manera, el acto de innovar dignifica a los países y empresas dado que permite que los productos y procesos no se queden obsoletos, es decir, innovar hace que una sociedad se vuelva competitiva puesto que es un elemento clave que las empresas necesitan incorporar en sus estrategias centrales para evitar el riesgo de no ser competitivos (Benavides & Bolaños, 2020).

En otras palabras, la innovación es la generación de nuevas ideas que tienen un proceso específico para ser aprobadas e implementadas dentro de una organización que bien puede adaptarse a cualquier rama de estudio, de igual forma, la innovación es un factor importante debido a que aporta en la economía de un país o empresa para que la misma adquiera o mantenga rentabilidad y ventajas competitivas.

### ***1.3.2. Actividades innovadoras***

Una de las cuestiones más importantes para la innovación son las actividades innovadoras, por lo tanto, las actividades de innovación son todas las tareas científicas, técnicas, organizativas, financieras y comerciales, incluida la inversión en nuevos conocimientos, que realmente pueden conducir a la implementación de la innovación.

Algunas de estas actividades pueden ser innovadoras en sí mismas, mientras que otras no lo son, pero son necesarias para el inicio del proceso de innovación. Las actividades de innovación también incluyen investigación y desarrollo (I+D) que no pueden atribuirse directamente al desarrollo de una innovación en particular (OECD & Comunidades Europeas, 2005).

Esto indica que las empresas obligatoriamente necesitan desarrollar actividades innovadoras, ya que son los medios por los cuales la empresa puede llegar a una puesta en marcha de las innovaciones de manera segura.

### ***1.3.3. Capacidad de innovación***

Delgado et al. (2017) menciona que la capacidad de innovación es el ingenio de analizar la estructura organizacional, capital humano y redes de colaboración que el restaurante posee con el fin de generar valores superiores al promedio del mercado. Además, menciona que la capacidad de innovación, nace a partir de que pequeños restaurantes al momento de innovar no obtenían respuestas positivas, sino que todo era negativo o arriesgado, ya que por los escasos recursos que cuenta, limita al restaurante a implementar propuestas innovadoras en las actividades que el restaurante ofrece.

Por esa razón, la capacidad de innovar es crucial al momento de integrar en el establecimiento alguna idea con el fin de responder o alcanzar rápidamente las demandas del mercado, puesto que podría representar algo negativo para el restaurante sin la previa investigación de los recursos que posee.

Al mismo tiempo, Bravo & Herrera (2014) en su definición de capacidad de innovación, se encuentra gran similitud con el postulado anterior, ya que menciona que la innovación se da principalmente por el equipo humano de la empresa, sin embargo, factores como el cultural, estructural y de liderazgo aportan también al conocimiento de la capacidad acerca de innovar. También mencionan que la capacidad de innovar se fundamenta en recursos empresariales organizativos tales como los recursos humanos, capacidad cognitiva, cultura, distribución y el tipo de dominio o liderazgo que la empresa tenga para contribuir con el objetivo de crear valor en la empresa.

En tal sentido, la capacidad de innovación es el factor principal para la implementación de la innovación dentro de las empresas, ya que se debe enfocar de manera óptima en una gestión que permita que la empresa cumpla con los objetivos de competitividad, rentabilidad y creación de valor.

#### ***1.3.4. Capacidad de innovación en restaurantes***

Según Delgado Cruz et al. (2017) la capacidad de innovación en restaurantes se basa en 3 pilares fundamentales que son: la estructura organizacional, capital humano y las redes de colaboración que son los puntos focales al momento de conocer si un restaurante tiene la capacidad de implementar y adaptarse a un proceso de innovación.

La estructura organizacional por su parte, es importante dado que depende de este pilar el fomentar un espíritu basado en principios que fomenten la creación de ideas innovadoras que incrementen el interés del personal. En el capital humano, el valor recae en que son activos humanos que ponen en práctica las ideas de innovación y las mejoran, ya que cuentan con las competencias intelectuales necesarias para tal acción. Finalmente, las redes de colaboración son las conexiones que los restaurantes tienen con otras empresas para generar recursos que no poseen con el fin de incrementar su capacidad de innovación y posicionamiento.

Uno de los inconvenientes con la adquisición de la capacidad de innovación son las escasas redes de colaboración que existen entre las empresas turísticas y gastronómicas con entidades académicas y gubernamentales que impiden brindar el conocimiento de la academia a las entidades turísticas y viceversa, obteniendo de esta manera un bajo nivel de competitividad y conocimiento para potenciar la capacidad de innovación.

El autor también explica, que para conocer la capacidad de innovación que un restaurante dispone, es importante conocer las fuentes primordiales que ayudan a llevar a cabo el proceso de innovación, tales como la necesidad e investigación en el sector, factor humano, cultura del personal, entre otros. Además, involucra el proceso de observación y capacidad de aprendizaje.

Según, Ottenbacher & Harrington (2008) exponen que la capacidad de innovación en las empresas restauranteras se presenta desde su parte operativa y de servicio, donde la atención al cliente y la producción se llevan a cabo de manera simultánea y en tiempo real.

Las empresas donde se puede evidenciar la capacidad de innovación desde su parte operativa son las que se rigen en esquemas estandarizados como las franquicias, es decir, restaurantes grandes, ya que presentan una mejor estructura organizacional. En tanto que otros restaurantes pequeños son más independientes y son dirigidas por una persona o familia.

### ***1.3.5. Cocina e innovación***

Es importante profundizar en la relación de la cocina y la innovación para conocer de mejor manera el papel que desempeñan en un restaurante. Ottenbacher & Harrington (2008) plantean que la cocina al hacer uso de ingredientes, técnicas, además del servicio y emplatado, desde ya están innovando.

Según Opazo (2012) menciona al El Bulli como principal influencia en lo que trata la cocina y la innovación en conjunto debido a las transformaciones que ha tenido durante varios años y no sólo en la comida como tal, sino también, y aún más significativo, en cómo el restaurante pudo sobrellevar la innovación en una época en la que las redes sociales no estaban presentes.

En esta investigación, se puede evidenciar que Ferrán Adrià para implementar la innovación en su cocina, empezaba con la recopilación de información teórica, la cual la clasificaba en productos, técnicas y estilos, cada innovación que imaginaba la iba documentando metódicamente para luego publicarla en forma de catálogos, textos y materiales audiovisuales, todos bien detallados y con imágenes atractivas.

La información que se brinda en cada catálogo, no sólo incluye recetas, sino también filosofías y guías sobre el adecuado funcionamiento de una organización y mapas acerca del proceso de creatividad utilizado en el restaurante.

En base a entrevistas realizadas, Opazo (2012) logra obtener los 3 factores importantes de la innovación, que son: la conceptualización, socialización y control de las innovaciones. La conceptualización busca que una idea innovadora sea reconocida social y culturalmente. En cuanto a la socialización, se trata de la creación de conexiones para difundir ideas innovadoras, en el caso del El Bulli su método de compartir es por medio de sus catálogos. Finalmente, el control de la innovación, trata sobre la creación de patentes con el fin de que las ideas innovadoras sean expuestas como el creador las pensó y se pueda partir de tal idea patentada a otras mejoradas.

#### ***1.3.6. Proceso de innovación***

Face (como se citó en Hjalager, 2010) plantea que no se comprende bien cómo se desarrollan los procesos de innovación en las empresas y organizaciones turísticas, ni qué tipo de capacidades e incentivos utilizan. Si bien se reconoce que gran parte de la innovación es incremental y adaptativa, es posible que aún se requiera una conciencia y estrategias de gestión.

Sin embargo, Ottenbacher & Harrington (2007) sugieren las 4 fases del desarrollo de la innovación culinaria.

**Tabla 1***Fases del desarrollo de la innovación*

<b>Fases</b>	<b>Elementos en el proceso</b>
<b>Formulación de la innovación culinaria</b>	Preparación del escenario
	Selección del equipo interdisciplinario
	Proceso de planificación y vinculación
	Definición del producto
<b>Implementación de la innovación culinaria</b>	Ciencia de los alimentos
	Formulación
	Prototipo
	Evaluación corporativa
<b>Evaluación y control</b>	Análisis sensorial
	Pruebas en los consumidores
	Expansión
	Proceso de desarrollo
<b>Introducción de la innovación</b>	Transferencia de la producción
	Análisis HACCP
	Sistema de apoyo
	Comentarios

*Nota.* Esta tabla muestra las fases del proceso de innovación propuesta en la investigación realizada por Ottenbacher & Harrington (2007).

### ***1.3.7. Tipos de innovación***

Existen algunos resultados sobre los tipos de innovación, por esta razón se describirán los más importantes y más aún los tipos de innovación que menciona el Manual de Oslo – Tercera edición.

**Innovación de productos.** Aporta un bien o servicio mejorado, ya sea en presentación o en funcionalidad, dicho mejoramiento se da por medio de la tecnología, componentes, ergonomía u otras características. Además, otras de las características es que la innovación de servicios pretende presentar al cliente un producto o servicio diferente al actual, en otras palabras, un elemento que reemplace al objeto vigente (OECD & Comunidades Europeas, 2005).

En otros términos, la innovación en productos puede darse por medio de distintos factores, los cuales pretenden mejorar o reemplazar el producto o servicio que la empresa proporciona al consumidor.

**Innovación de procesos.** Según OECD & Comunidades Europeas (2005) la innovación de procesos implica el mejoramiento o inclusión de un método de producción, ya sea en técnicas, máquinas o tecnología.

Análogamente, Hjalager (2010) plantea que innovar en procesos representa algo positivo en la empresa, ya que son plataformas que ayudan al mejoramiento y agilidad en actividades que benefician al cliente, por ejemplo, la facturación electrónica, misma que ahorra el tiempo tanto para los clientes como para el personal de servicio. Además, por motivos actuales, la autora menciona que las facilidades y publicidad que toma en cuenta el cuidado del medio ambiente, genera más interés para el cliente, por lo que lo consideran un valor agregado.

En otras palabras, la innovación en procesos tiene el objetivo de brindar al cliente un servicio mejorado en cuanto a la agilidad de proporcionar un bien o servicio, es decir, se enfoca en proporcionar un valor agregado al cliente mediante la presentación de un proceso mejorado de distribución de productos.

**Innovación organizativa.** Las innovaciones organizacionales pueden apuntar a mejorar el desempeño de la empresa al reducir los costos administrativos o transaccionales, mejorar la satisfacción laboral y, por lo tanto, la productividad laboral, obtener acceso a activos no comercializables (por ejemplo, conocimiento externo no codificado) o reducir los costos de los servicios públicos.

El rasgo diferenciador de una innovación organizativa de otros cambios organizativos es la aplicación de un nuevo método organizativo (sobre prácticas empresariales, organización del trabajo o relaciones externas) no utilizado anteriormente en la empresa y que es el resultado de decisiones estratégicas de gestión (OECD & Comunidades Europeas, 2005).

**Innovación comercial.** Las innovaciones comerciales tienen el objetivo de crear nuevos métodos, estrategias o ideas que no hayan sido utilizadas en planes de marketing anteriores ya sea para la promoción de un producto o servicio. Además, es importante que las nuevas ideas tengan en su planificación algo nuevo, es decir, que exista un cambio notable en comparación con métodos usados anteriormente. Todo esto con el fin de acrecentar sus ventas.

Otro de los enfoques que tiene la innovación comercial es la de mejorar la satisfacción del cliente, por medio de nuevos productos o apertura de nuevos puntos de venta para su mejor comodidad de adquisición del mismo, con el fin de comercializar los productos nuevos o ya existentes en base a su nueva estrategia comercial

Un ejemplo claro de innovación comercial en la industria de alimentos y bebidas (A&B) es la introducción de nuevos sabores en comidas y bebidas, con el fin de acercarse y ganar un nuevo segmento de mercado (OECD & Comunidades Europeas, 2005).

### ***1.3.8. Actividades que no se consideran innovación***

Las actividades que no se consideran innovación según la OECD & Comunidades Europeas (2005) son:

- El cese de algún proceso que se llevaba a cabo en la empresa
- La acción de volver a obtener equipos o ampliación del mismo
- Variabilidad en los precios
- Producción personalizada
- Modificaciones estacionales
- Promoción individual de productos nuevos o significativamente mejorados.

## **1.4. Facilitadores de la innovación**

### ***1.4.1. Tipos de facilitadores***

**Facilitadores económicos.** Iglesias et al. (2017) mencionan que están relacionadas con la capacidad financiera (autofinanciación y estructuración de presupuestos) que la empresa de alimentos y bebidas (A&B) posee para dar continuidad al proceso de implementación de la innovación.

**Facilitadores de cultura organizacional.** Se refiere a los valores que la empresa posee con el fin de evidenciar si en el establecimiento existe la presencia o capacidad de la aceptabilidad hacia un proceso de cambio, es decir, hacia el proceso de la innovación (Iglesias et al., 2017).

**Facilitadores de comunicación.** Iglesias et al. (2017) señalan que los facilitadores de comunicación aluden hacia la facultad que el restaurante posee en cuanto al apoyo que recibe o podría recibir el gerente del establecimiento con el fin de generar un camino fiable y de colaboración hacia la decisión de innovación.

**Facilitadores relacionados con equipo humano.** Es concurrente al personal y la organización del restaurante en sí con el objetivo de conocer si en el equipo humano existe la aceptabilidad de la innovación del restaurante (Iglesias et al., 2017).

**Facilitadores relacionados con la dirección.** Iglesias et al. (2017) nombran que estos facilitadores se enfocan en percibir si en la empresa de alimentos y bebidas (A&B) se encuentra la predisposición hacia el cambio en cuanto a valores, capacidad, entre otros.

**Facilitadores de conocimiento.** Básicamente se orienta en percatarse si en la empresa existe recursos que permitan afrontar proyectos o ideas de innovación, es decir, conocer si en la empresa existen recursos suficientes para afrontar el cambio (Iglesias et al., 2017).

#### *1.4.2. Percepción de importancia de los facilitadores*

**Tabla 2**

*Importancia de los facilitadores*

<b>Facilitadores</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Descripción</b>
		Predisposición al cambio.
		Transmisión de cultura de la innovación al personal.
<b>Facilitadores culturales</b>	84,2%	Percepción positiva de la influencia de la innovación en el desarrollo personal y de la organización.

		Plan estratégico de innovación.
		Mecanismos de detección de oportunidades y generación de ideas.
		Éxito de la innovación vinculado al equipo humano.
		Fomento de la creatividad y la promoción de la aportación de la innovación en el equipo.
		Estructura horizontal.
<b>Facilitadores relacionados con el equipo humano</b>	80,7%	Responsable de innovación o la existencia de un departamento con competencias específicas en I+D para poner en marcha y coordinar los proyectos de innovación.
		Equipos multidisciplinares y cualificados que pueden acometer proyectos de innovación.
<b>Facilitadores de comunicación</b>	78,9%	La comunicación a toda la organización de las actividades de innovación.
		El conocimiento del papel que tiene la implicación y participación de cada miembro del equipo en la innovación.

		<p>El análisis de opiniones de clientes y proveedores para detectar oportunidades de innovación.</p> <p>Acciones de seguimiento y evaluación del impacto de la innovación.</p>
<b>Facilitadores de conocimiento</b>	77,2%	<p>Conocimiento sobre innovación, implicaciones y gestión.</p> <p>Conocimiento de deducciones fiscales y sistemas de gestión de la innovación.</p>
<b>Facilitadores vinculados a la dirección</b>	72,8%	<p>Convencimiento de la dirección sobre importancia de la innovación.</p> <p>Colaboraciones interdepartamentales (Dirección, Marketing e I+D).</p>
<b>Facilitadores económicos</b>	62,3%	<p>Planificación y evaluación de un porcentaje de presupuestos para la innovación.</p> <p>Acceso a líneas de incentivos públicos para apoyar el desarrollo de los proyectos innovadores.</p> <p>Capacidad para financiar proyectos de innovación.</p>

*Nota.* Orden de importancia de los facilitadores de innovación. Fuente: Iglesias et al. (2017)

### **1.5. Barreras de la innovación**

Para empezar, es importante destacar que las barreras a la innovación no se presentan únicamente en el interior de una empresa, sino que también existen barreras exógenas que limitan el accionar de las entidades a intensificar su conocimiento en innovación.

Si bien se pueden encontrar empresas que destaquen la innovación, estas compañías deben superar un sinnúmero de barreras para poder mantenerse vigentes, entre ellas, las barreras culturales son a las que la compañía debe darle más enfoque, ya que este tipo de barreras internas son las que se refieren a toda la estructura organizacional de la misma.

En sentido general, las barreras para la innovación han sido estudiadas en distintas áreas como en el área educativa, comercial, entre otras. Un claro ejemplo de las investigaciones realizadas en el área educativa acerca de las barreras frente a la educación online, trata acerca de conocer las razones por las cuales los docentes le dan un uso escaso a las herramientas digitales, la respuesta fue que los maestros solo las usan en caso de ser necesario o cuando sea obligatorio (Zartha Sossa et al., 2014).

Tomando en cuenta la conclusión del ejemplo propuesto en el sector educativo, se puede considerar que la respuesta se aplica a varios sectores, incluso en el sector de alimentos y bebidas, ya que los gerentes de los restaurantes muchas de las veces hacen uso de sus ideas o herramientas de innovación únicamente en momentos en los que se evidencian pérdidas en el restaurante, es decir, cuando la situación amerita que sea una obligación.

De igual manera, según Acuna-Opazo & Castillo-Vergara (2018) mencionan que el conocimiento previo de las barreras a las que un restaurante se enfrenta podría resultar beneficioso para varias empresas de diferente índole con el objetivo de evitar que las barreras se presenten en el establecimiento.

Además, postulan que los factores más frecuentes que inciden negativamente en la implementación de la innovación en un restaurante son los costos para llevar a cabo la

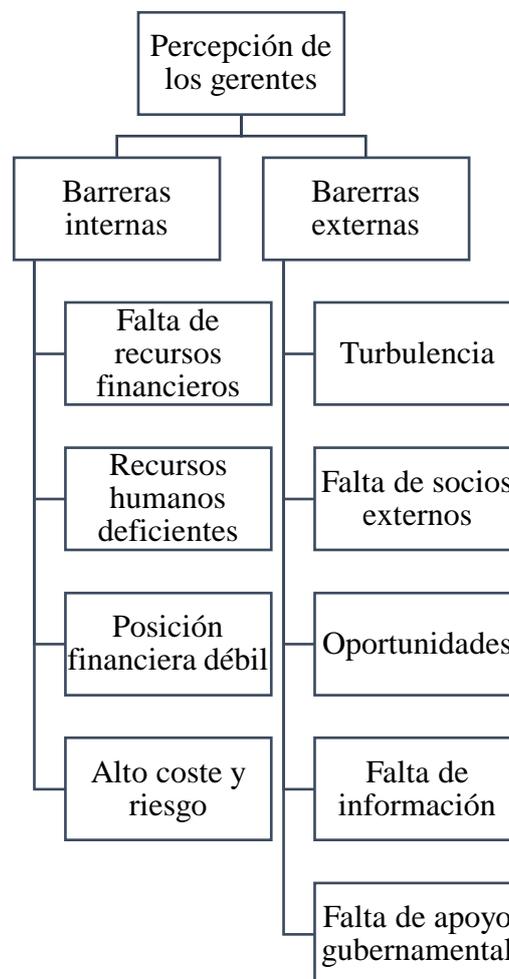
innovación, el mercado, el conocimiento que el personal posea y los equipos tecnológicos. De los cuales, el que se destaca es el factor costos, ya que está relacionado con el escaso apoyo financiero tanto interno como externo.

Es decir, las barreras o limitaciones son factores que no permiten a la empresa su desenvolvimiento óptimo, generando escases de competitividad e innovación, dichos factores pueden ser económicos, humanos, gubernamentales, entre otros.

### 1.5.1. Barreras internas y externas

**Figura 1**

*Percepción de los gerentes sobre las barreras a la innovación*



*Nota.* La figura muestra las barreras internas y externas que limitan la innovación en las empresas. Fuente: Madrid-Guijarro et al. (2009)

### ***1.5.1. Tipos de barreras***

**Barreras económicas.** Los autores mencionan que las barreras económicas se encuentran en la limitada oportunidad de obtener un financiamiento con una entidad pública o privada, además de las experiencias negativas y los altos costos que conllevaría la implementación de la innovación en el establecimiento (Iglesias et al., 2017).

**Barreras de conocimiento.** Iglesias et al. (2017) se refieren a la escasa presencia de métodos, procesos e instrumentos que permiten comprender la oportunidades o amenazas para innovar.

**Barreras relacionadas con el personal.** Los autores señalan que mencionadas barreras son relativas a comprender el ambiente del personal en cuanto a sus actitudes, capacidades y predisposición o resistencia hacía el cambio presentes en el equipo humano (Iglesias et al., 2017). Ya que sin el apoyo del equipo humano de un establecimiento de alimentos y bebidas (A&B) la innovación no tendría un fin positivo.

En otras palabras, el gerente del restaurante como persona individual no podría innovar en todo el lugar, puesto que es necesario el conocimiento, apoyo e ideas del equipo humano de cada área. “La innovación siempre requiere colaboración e intercambio” (Ridley & Otero - Piñeiro, 2020, p. 224).

**Barreras relacionadas con la dirección.** Iglesias et al. (2017) las barreras relacionadas con la dirección se orientan en percatarse si los jefes de cada departamento o gerente general han proporcionado el liderazgo y confianza necesaria para su superar y asimilar la idea de la integración de un cambio: innovar.

**Barreras derivadas de la percepción de la innovación.** Las barreras derivadas de la percepción de la innovación se basan en el pensamiento que se ha desarrollado acerca de la idea de que la innovación representa un riesgo al rechazo y por ende un riesgo al fracaso,

además, se incluye la sensación de la falta de apoyo por parte del equipo humano y entidades externas (Iglesias et al., 2017).

**Barreras derivadas de actitudes no colaborativas.** Iglesias et al. (2017) tratan acerca del comportamiento del personal de la empresa y de las entidades públicas y privadas que presentan cierto rechazo hacia la idea de la innovación en los restaurantes, influyendo negativamente en la capacidad o nivel que la empresa tendría para innovar.

### 1.5.2. Percepción de importancia de las barreras

**Tabla 3**

*Importancia de las barreras*

<b>Barreras</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Descripción</b>
<b>Barreras económicas</b>	86%	Acceso a la financiación externa.
		Altos costes derivados de la innovación.
		El riesgo percibido.
		Experiencias negativas con acceso a ayudas públicas.
<b>Barreras derivadas de actitudes no colaborativas</b>	80,7%	Dificultad para encontrar socios.
		Insuficiente conocimiento de las empresas acerca de los agentes con los que pueden establecer relaciones para mejorar su capacidad competitiva.

---

<b>Barreras relacionadas con el personal</b>	78,9%	Estructura de personal insuficiente para acometer proyectos de innovación. Inexistencia de planes de formación específicos en materia de innovación. No contar con personal cualificado para desarrollar actividades de I+D. Bajo nivel de adaptación a las TIC del equipo.
<b>Barreras de conocimiento</b>	74,6%	Inexistencia de sistemas o procedimientos para detectar nuevas oportunidades. Conocimiento y evaluación del entorno (competencia y mercado). Ausencia de métodos para promover la creatividad en los equipos de trabajo.
<b>Barreras relacionadas con la dirección</b>	71,1%	Limitaciones de la dirección en materia de innovación.

---

---

Insuficiente comunicación sobre  
la dirección estratégica de la  
innovación.

---

*Nota.* Orden de importancia de las barreras de innovación. Fuente: Iglesias et al. (2017)

## **1.6. Estrategias**

Según Hill & Jones (2011) las estrategias son un conjunto de acciones, postulados o ideas que son la base fundamental dentro de una empresa, están relacionadas principalmente con el gerente ya que es la persona encargada de establecer las metas u objetivos que quiere obtener con su empresa con el propósito de aumentar su rentabilidad, vigencia comercial y superar a la competencia.

Toda organización precisa tener una orientación y para ello es necesario el uso de directrices, para lo cual se debe tener un conocimiento tanto interno como externo de la situación actual de la empresa. En base a esto, surge la planeación estratégica como punto focal para ser tratado por la gerencia con el fin de plantear las estrategias necesarias y lograr cumplir sus objetivos planteados (González et al., 2019).

En tal sentido, Bojórquez & Pérez (2013) plantean que la estrategia es un patrón o modelo de decisiones que determina y revela los objetivos, propósitos o metas de una compañía; asimismo, dicho patrón produce las principales políticas y planes para lograr tales metas.

Por lo tanto, las estrategias son las acciones que permiten orientar a la empresa para que logre cumplir con sus objetivos, en otras palabras, son las directrices que ayudan a que los negocios tengan un norte con el objetivo de aumentar la productividad y potenciar sus capacidades para el cumplimiento de sus metas y objetivos.

### ***1.6.1. Tipos de estrategias para PYMES***

A continuación, se detallan los principales tipos de estrategias que al poner en práctica en las empresas y manejarlos adecuadamente, puedan generar impactos positivos en las PYMES.

**Estrategias según el ciclo de vida de la empresa.** Son elaboradas con base en la estabilidad, supervivencia y crecimiento frente a sus competidores y clientes. Las estrategias de crecimiento, por su parte tienen el objetivo de mantenerse estables en el mercado y de generar un crecimiento real, mismo que puede ser concéntrico o relacional, las dos variables aprovechan los puntos fuertes de la empresa, denominado también como ventaja competitiva, entre el binomio producto - mercado Sarmiento y Amorocho (citado en Pacheco Ruíz, 2013).

**Estrategias de posicionamiento.** Posicionar la imagen del producto en la mente de los consumidores es su principal objetivo, es decir, busca mediante cualquier medio la diferenciación frente a los competidores para que los clientes perciban al producto o servicio de la empresa como algo único (Pacheco, 2013).

**Estrategias por horizonte de mercado.** Pacheco (2013) plantea que son estrategias relacionadas con la competencia que, tomando en cuenta los segmentos a los que la empresa se dirige, pueden ser especializadas, segmentadas y globales.

**Estrategias por dirección de competencia.** Pacheco Ruíz (2013) menciona que entre las estrategias están: mejoramiento continuo, que puede darse en base a los costos o diferenciación del producto o servicio, innovación, reestructuración operativa y financiera, productividad y tecnología.

**Estrategias de externalización o enlace.** Según Hill & Jones (2011) “Entre ellas se tienen: Las alianzas estratégicas, joint ventures; adquisiciones, subsidiarias; franquicias y licencias” (p.179).

**Estrategias de reducción de costos.** Disminuir los costos es el propósito de estas estrategias, en las que se encuentran downsizing (reducción del personal), el outsourcing (contratación de una entidad externa que maneje la parte operativa de la empresa), la reingeniería, la calidad total y el benchmarking (comparación de rendimiento) (Pacheco, 2013).

### ***1.6.2. Formulación de estrategias***

El proceso de formulación de estrategias puede ser analizado desde la perspectiva de:

**Escuela de diseño.** Esta escuela propone un modelo de creación de estrategia que procura lograr una concordancia entre las capacidades internas y las posibilidades externas (Bojórquez & Pérez, 2013).

**Escuela de planificación estratégica.** Esta escuela toma casi todos los conceptos básicos de la escuela anterior y agrega una ejecución muy formal, que casi alcanza los límites de la programación previa (Bojórquez & Pérez, 2013).

**Escuela de posicionamiento.** Esta escuela incluye contenido en el sentido de que enfatiza la importancia de la estrategia en sí misma, no solo del proceso desarrollarla. En esta escuela, uno de sus representantes fue Michael Porter (Bojórquez & Pérez, 2013).

**Escuela empresarial.** Esta tendencia no solo enfoca el proceso de creación de estrategia en un solo líder, sino que también enfatiza los estados y procesos mentales innatos: intuición, juicio, talento, habilidad y percepción. Conduce a la visión (Bojórquez & Pérez, 2013).

**Escuela cognoscitiva.** Esta escuela pretende entender el proceso de formación de estrategias en la esfera del conocimiento humano, en especial utilizando el campo de la psicología cognoscitiva (Bojórquez & Pérez, 2013).

**Escuela de aprendizaje.** De acuerdo con esta escuela, las estrategias emergen cuando las personas llegan a aprender lo necesario sobre una situación, así como sobre la capacidad de su organización para manejarse con ella (Bojórquez & Pérez, 2013).

**Escuela de poder.** Esta escuela describe la elaboración de estrategias como un proceso de influencia abierta que enfatiza el uso del poder y la política para negociar estrategias que beneficien intereses particulares (Bojórquez & Pérez, 2013).

**Escuela cultural.** El desarrollo de esta corriente se basa en un proceso cuyo poder social está enraizado en la cultura. Se enfoca en la influencia de la cultura en el mantenimiento de la estabilidad estratégica (Bojórquez & Pérez, 2013).

**Escuela ambiental.** Esta tendencia ve a la organización como una entidad pasiva que corresponde únicamente a su entorno. La elaboración de políticas se reduce a un proceso reflexivo. Sitúa al entorno junto con la gestión y la organización como una de las tres fuerzas principales en este proceso (Bojórquez & Pérez, 2013).

**Escuela de configuración.** Esta escuela permite la posibilidad de integrar información de otras corrientes. Considera que, si una organización adopta estados de existencia, la creación de la estrategia se convierte en un estado de transición de un estado a otro (Bojórquez & Pérez, 2013).

### 1.6.3. Modelo de las 5 fuerzas de Porter

#### Figura 2

*Modelo de las cinco fuerzas de Porter*



*Nota.* La figura muestra las cinco fuerzas que postula Porter. Fuente: Hill & Jones (2011)

**Riesgo de ingreso de competidores potenciales.** Hill & Jones (2011) Son empresas que aún no están en el mercado como competencia, pero tienen la capacidad de hacerlo. Los encargados de hacer que el nivel de competidores potenciales disminuya, son las empresas ya consolidadas puesto que si permiten el ingreso de un nuevo competidor aumenta el riesgo de disminuir su presencia en el mercado y la rentabilidad.

**Rivalidad entre las empresas establecidas.** Se refiere a la rivalidad de empresas de la misma índole en la misma industria, con el fin de obtener más participación en el mercado que las otras. La lucha competitiva se puede dar ya sea en el precio, presentación o la intensidad de la publicidad que se le dé al producto que la empresa desea vender para superar a su competencia (Hill & Jones, 2011).

**Poder de negociación de los compradores.** Hill & Jones (2011) Alude a la capacidad que tienen los compradores mayoristas o minoristas para adquirir productos en precios bajos con el fin de revender los productos con el precio aumentado.

**Poder de compra de sus proveedores.** Se refiere a la capacidad de las empresas que abastecen de insumos a otras organizaciones aumentando el precio de sus productos con el fin de incrementar costos en la industria. Es importante mencionar, que los proveedores adquieren más poder cuando el producto que ofrecen no se puede sustituir y es de suma importancia en la empresa (Hill & Jones, 2011).

**Amenaza de sustitutos.** Hill & Jones (2011) Alude a las empresas que distribuyen productos o servicios similares a los de otras empresas con la diferencia de que éstos le agregan valor, es decir, los complementan. En este punto, la rentabilidad de la empresa corre riesgo, ya que el precio no puede ser modificado debido a que la competencia directa se aprovecharía reduciendo su precio ante la otra para obtener más acogida de los clientes.

#### ***1.6.4. Estrategias de las empresas de restauración frente al COVID-19***

**Online Food Delivery (OFD).** La estrategia de comida online ha sido de las opciones a las que las empresas han tenido que recurrir para no perder rentabilidad de su empresa, es decir, el Online Food Delivery (OFD) ha desempeñado un papel importante en el sostenimiento de los negocios.

La principal ventaja, es que este servicio permite retener a los clientes y a la vez mejorar su experiencia de entrega y consumo (Gavilan et al., 2021). De esta forma, es evidente que las empresas de restauración han ido implementando la innovación en varios aspectos, principalmente, en la manera de entregar y promocionar sus productos o servicios.

#### ***1.6.5. Ventajas de las estrategias frente a la COVID-19***

Según Gavilan et al. (2021) “La disponibilidad de la tecnología del servicio de entrega en línea permite al sector de la restauración mejorar la precisión de los pedidos, aumentar la productividad, mejorar la relación con los clientes y ampliar su mercado“ (p. 2).

En ese sentido, el uso del internet y aparatos electrónicos han desempeñado un papel importante dentro de la entrega o experiencia de la compra y recepción de los productos de una empresa que, de hecho, sigue en aumento.

#### ***1.6.6. Desventajas de las estrategias frente a la COVID-19***

Algunos autores mencionan que entre las principales desventajas están la de contratar un equipo externo que permita a la empresa entregar sus productos a sus clientes ya que se consideraría un costo. Es decir, habría un reparto de los ingresos con los proveedores y demás gastos que se incluyan dentro del delivery (Gavilan et al., 2021).

#### ***1.6.7. Miedo a la COVID-19 y a la OFD***

Las medidas adoptadas debido a la pandemia del COVID – 19 pueden provocar histeria colectiva, intranquilidad y hasta angustia en el momento de visitar un restaurante, el mismo contacto social entre clientes puede desencadenar un miedo aún más intenso.

El futuro es incierto y la preocupación por saber que ocurrirá luego concierne y mantiene en alerta a todos, es más, la preferencia por mantener distancia de los lugares públicos será una decisión más que segura. Sin embargo, los comensales aún tienen la esperanza de recuperar actividades que solían ser normales para ellos, como visitar tranquilamente un restaurante sin preocupación alguna (Gavilan et al., 2021).

Esto indica que, el miedo al contagio está presente y que el cliente aún se mantiene distante del contacto con los demás, en cuanto a las empresas, el consumidor, en lo posible trata de evitar el contacto con los meseros, cajeros e inclusive con su mismo círculo social. Sin embargo, se ha evidenciado que son algunos los consumidores que lentamente van recuperando ciertos aspectos en el ámbito social, pese a esto, el OFD (Online Food Delivery) sigue ganando ventaja frente a las costumbres de consumo de antes de la aparición de la COVID-19.

## **1.7. Aspectos Normativos**

### ***1.7.1. Ley orgánica de emprendimiento e innovación***

De acuerdo con la Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación, en el Art.1 se menciona que dicha ley se enfoca en promover los 3 pilares fundamentales que son: emprendimiento, innovación y desarrollo tecnológico mediante la estimulación de la cultura emprendedora a través de la inclusión entre sociedades de distinta índole y el financiamiento adecuado. El enfoque de esta ley se ajusta a varias actividades públicas y privadas que tengan relación con el avance del emprendimiento y la innovación tomando en cuenta las diversas formas de economía desde la pública hasta la artesanal.(Asamblea Nacional del Ecuador, 2020)

Los objetivos de mencionada ley se orientan en crear políticas que incrementen el emprendimiento e innovación, además, de proporcionar las vías necesarias para la creación de emprendimientos y fomentar la competitividad empresarial. Otro de sus objetivos es el fortalecimiento en la creación de redes entre el sistema educativo y demás actores del sistema productivo nacional (Asamblea Nacional del Ecuador, 2020).

### ***1.7.2. Constitución del Ecuador***

El Art. 350 de la Constitución de Ecuador habla sobre la colaboración que el sistema de educación superior tiene con la comunidad con el objetivo de incentivar y mejorar la formación académica y profesional con visión objetiva, técnica e innovadora. (Asamblea Nacional del Ecuador, 2021)

Así también el Art. 385 tiene como finalidad general, adaptar y difundir conocimientos de índole científica y tecnológica, además de recuperar y potenciar saberes ancestrales por medio del desarrollo de nuevas tecnologías e innovaciones que promuevan y mejoren la calidad de vida contribuyendo al desarrollo del buen vivir (Asamblea Nacional, 2008).

En base a lo mencionado anteriormente, el presente trabajo de investigación tiene puntos y objetivos similares ya que busca el promover la innovación con enfoque en el sector de alimentos y bebidas mediante el conocimiento de los tipos de innovación y el planteamiento de estrategias que incentiven a los emprendedores a desarrollar e implementar la innovación en sus establecimientos.

## **CAPITULO II: Metodología de la investigación**

### **2.1. Tipo de investigación**

#### ***2.1.1. Investigación cualitativa***

La presente investigación utilizó un diseño cualitativo con enfoque exploratorio descriptivo. Cualitativa, debido a que este tipo de investigación se centra más en la profundidad y comprensión de un tema que, haciendo referencia a los objetivos de estudio, permite conocer y comprender los tipos de innovación, así también los facilitadores y barreras, los cuales permiten la formulación de las estrategias. Además, porque este tipo de investigación se realizó en muestras pequeñas intentando comprender a las personas dentro del contexto en el que viven (Vara, 2012).

Por otro lado, la elección del enfoque exploratorio, se debe a que es el más adecuado y flexible para conocer sobre la innovación en los restaurantes y dar luz a más investigaciones e información, ya que existe escasa información sobre el tema. Es importante mencionar que, en cuanto a la innovación, efectivamente existe información desde hace mucho tiempo, pero tales estudios y artículos se enfocan en otras áreas como tecnología, educación y demás, siendo pocos los artículos e información sobre la innovación en el sector de alimentos y bebidas.

Otro de los motivos por los cuales se ha determinado que la investigación tiene enfoque exploratorio, es debido a que la innovación de servicios, mediante lo que los gerentes consideran facilitadores y barreras, cada día presentan nuevas ideas para lograr cumplir con su objetivo de innovar en su restaurante, desarrollando así la necesidad de explorar las acciones que han aplicado o aplican con el fin de generar estrategias que otras empresas puedan conocer y potenciar o prevenir factores negativos en tiempos de turbulencia mediante la puesta en acción de tales estrategias.

A partir de lo antes expuesto Vara (2012) plantea que el enfoque descriptivo permite ampliar o precisar la información describiendo los fenómenos que se proponen en la presente investigación sin recurrir a la cuantificación. Por lo que se pudo obtener información delimitada y extensa sobre la innovación en restaurantes.

## **2.2. Métodos de investigación**

### **2.2.1. Método inductivo**

Este método parte de lo particular a lo general, por lo que permite al investigador empezar el estudio con datos individuales y específicos, en este caso de datos de cada uno de los entrevistados, a un contexto general que explica y abarca a todos los casos particulares con el fin de obtener y proporcionar premisas veraces.

### **2.2.2. Método sintético**

Debido a que permitió sintetizar la información teórica recopilada para destacar lo que más aportaba de cada artículo sobre la innovación y lograr argumentar la información.

### **2.2.3. Método analítico**

Permitió contrastar información primaria, mediante las entrevistas, e información secundaria, a través de la indagación bibliográfica que fue obtenida de diversas fuentes como artículos, libros y revistas tales como: Scopus, Journal of Culinary Science & Technology, Redalyc y demás artículos relacionados con la intención de llegar a obtener una conclusión confiable.

## **2.3. Instrumentos o Herramientas**

En principio la investigación conjuntamente con la medición tiene enfoque mayoritariamente cuantitativo, ya que mencionada palabra se le relaciona con el significado de asignar números a objetos y de medir los fenómenos.

En relación con las ciencias sociales. Gómez (2009) plantea que el acto de medir se denomina como el procedimiento de reconocer ideas o pensamientos abstractos por medio de planes para clasificar los datos en categorías o temas según el enfoque del investigador. Así, la medición y, por lo tanto los instrumentos a usar en la recolección de datos, deben reunir dos factores importantes que son: la confiabilidad y la validez.

La confiabilidad se refiere al grado de respuestas iguales obtenidas de la aplicación del instrumento en diferentes personas. Para esto, se realizaron pruebas piloto, las cuales fueron aplicadas previamente en un grupo de personas en las mismas condiciones con el fin de verificar la confiabilidad del instrumento y comprobar que se obtienen resultados similares (Gómez, 2009). En el caso de la presente investigación, la prueba piloto se realizó a 3 gerentes de los restaurantes, dando como resultado respuestas similares de cada participante y obteniendo ciertos comentarios acerca de cambios en algunas preguntas.

La validez, por su parte, alude al grado de aproximación de medir el concepto o variable de los resultados con la realidad del grupo por medio de la aplicación del instrumento. Podría mencionarse que lograr la validez es algo sencillo, sin embargo, cuando la investigación tiene un enfoque cualitativo, la validez aumenta su grado de dificultad ya que para obtener resultados válidos es necesaria la revisión teórica para conocer si las variables cualitativas de los estudios pueden llegar a ser medibles con el instrumento elegido o no (Gómez, 2009).

A continuación, se detallan los factores que pueden afectar la confiabilidad y validez de los instrumentos:

**Tabla 4***Factores que pueden afectar la confiabilidad y validez del instrumento*

<b>Nº</b>	<b>Factor</b>	<b>Elementos que influyen</b>
1	Improvisación	Instrumentos con escasa revisión teórica
2	Instrumentos no adaptados a las necesidades del investigador	Instrumentos no adaptados al lenguaje nuestro.
3	Instrumentos inadecuados/no empáticos	Utilizar un vocabulario técnico, factores personales, de conocimiento, nivel educativo, etc.
4	Condiciones de aplicación del instrumento	Ruido, frío, instrumentos largos o tediosos.
5	Aspectos mecánicos	Instrumentos incompletos, no legible e inentendible.

*Nota.* Datos tomados del libro: Introducción a la metodología de la investigación científica (2ª. Ed). Fuente: Gómez (2009)

Gómez (2009) Menciona que, en cuanto al procedimiento para la construcción de un instrumento de recolección de datos, existen dos opciones. La primera, es partir de un instrumento previamente aplicado al cual se deberá realizar las respectivas ediciones para adaptarlo según los requerimientos del investigador. De lo contrario, si no existe un instrumento previo, se debe construir uno siguiendo el siguiente procedimiento:

1. Listar los conceptos que se desean medir
2. Revisar su definición teórica y comprender su significado y dimensiones.
3. Revisar cómo han sido definidos operacionalmente los conceptos
4. Aplicar una prueba piloto del instrumento de medición

5. Luego, de la aplicación del paso anterior, se procede a modificar y mejorar el instrumento (Gómez, 2009).

Tomando en cuenta lo antes mencionado, se han seleccionado los siguientes instrumentos:

### **2.3.1. Entrevistas**

Se realizó una entrevista semi estructurada (Ver Anexo 1), puesto que permite llevar un orden para procesar de mejor manera los datos e información recolectada.

Además, se eligió este instrumento debido a que permitió la obtención de información de fuentes primarias como son los gerentes de las empresas de alimentos y bebidas, conociendo así las razones por la cuales deciden o no innovar y demás información necesaria para el cumplimiento de los objetivos del presente trabajo de investigación (Hernández - Sampieri & Mendoza, 2018).

### **2.3.2. Guía de entrevista semi - estructurada**

Permitió el aseguramiento del orden de la entrevista, sin basarse solamente en las preguntas de memoria o que aparezcan al instante, puesto que se hubiera corrido el riesgo de que las respuestas sean diferentes o que se omitan algunas preguntas importantes para el desarrollo de la entrevista (Ñaupas et al., 2018).

Además, para las preguntas de la entrevista fue necesaria la realización de una operacionalización de conceptos con el fin de ir generando preguntas importantes acorde a cada concepto base de la investigación. Tomando en cuenta lo antes expuesto, las preguntas se clasifican en 3 categorías: las preguntas 1 a la 8, corresponden al concepto de innovación; las preguntas de la 9 a la 14, corresponden al concepto de facilitadores; las preguntas de la 15 a las 20, corresponden al concepto de barreras y finalmente, la pregunta 21 corresponde al concepto estrategias. Obteniendo el formato del instrumento que se usó para las entrevistas (**Anexo I**).

En conclusión, el instrumento seleccionado tiene validez y confiabilidad debido a que, en el momento de la aplicación de la entrevista, se obtuvieron resultados similares en la mayor parte de la muestra elegida. Como se menciona antes, el instrumento elegido fue la entrevista, por lo cual tiene un enfoque cualitativo.

En cuanto a la validez, la entrevista fue óptima debido a que se realizó la indagación suficiente de información teórica sobre las variables de estudio, de tal manera que se pudo realizar la operacionalización de variables, además, el instrumento fue enviado a dos expertos los cuales mencionaron pautas para que la guía de la entrevista sea mejor y así garantizar resultados óptimos en la presente investigación. Por lo cual, luego de las recomendaciones y ediciones respectivas, de las 32 preguntas iniciales quedaron en total 21 permitiendo obtener un instrumento menos extenso que impida que los gerentes se rehúsen por el tiempo.

### ***2.3.3. Revisión documental***

Sirvió para recopilar información relevante sobre conocimientos previos referentes a la innovación de servicios en restaurantes, además, sirvió como una guía para redactar el marco teórico de la investigación (Ñaupas et al., 2018).

### ***2.3.4. Descripción de Datos***

Para realizar este estudio, como población, se eligieron a los gerentes de los restaurantes de la ciudad de Atuntaqui, que son 40, tomando en cuenta que son las personas que al administrar su establecimiento toman las decisiones para reconocer qué les facilita innovar y qué les impide hacerlo. Sin embargo, por cuestiones externas no se podría tener accesibilidad directa con todos los gerentes por lo que se procede a seleccionar la muestra.

Para los criterios de inclusión, se tomó en cuenta los restaurantes que se han mantenido en el mercado como mínimo 3 años, por lo que la muestra es de 20 restaurantes (Ver **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**). Cabe destacar que la muestra es no probabilística convencional, ya que es de fácil accesibilidad para la aplicación del

instrumento en los gerentes a entrevistar, además implica menor riesgo de contagio por la pandemia.

## **2.4. Determinación de conceptos**

Para la presente investigación se usaron tres términos destacados, los cuales son:

### **2.4.1. Innovación**

Según Hernández et al. (2021) la innovación está considerada como la generación, adopción e implementación de nuevas ideas, procesos de productos o servicios, lo que implica la capacidad de una organización para cambiar o adaptarse.

- **Innovación de productos:** es la introducción de un producto o servicio nuevo o mejorado en el mercado.
- **Innovación de procesos:** involucra el mejoramiento de los procesos de elaboración de productos que incluye los equipos a usar, insumos o software con el objetivo de entregar un producto eficiente.
- **Innovación organizativa:** comprende cambios o novedades en las formas de organización de la producción, la cual puede ser mediante alianzas o asociaciones o cambios en el organigrama.
- **Innovación comercial:** implica la introducción de nuevas propuestas enfocadas en comercializar los productos o servicios de la empresa con el fin de promocionarlo.

### **2.4.2. Facilitadores**

- **Facilitadores culturales:** están relacionados con la predisposición al cambio por parte de todo el personal del restaurante.
- **Facilitadores relacionados con el equipo humano:** capacidad de relacionarse entre departamentos para conseguir el mismo objetivo: la implementación de la innovación.
- **Facilitadores de comunicación:** capacidad de comunicar, analizar y conocer información sobre la innovación a implementar o ya implementada.

- **Facilitadores de conocimiento:** acerca del conocimiento del gerente y personal sobre el significado de innovación y todo lo que implica introducir la innovación en un restaurante.
- **Facilitadores relacionados con la dirección:** se basa específicamente el conocimiento del gerente y altos mandos de un restaurante sobre la innovación, ventajas, desventajas, etc.
- **Facilitadores económicos:** implica la capacidad o apoyo económico con el que la empresa cuenta.

#### ***2.4.3. Barreras***

- **Barreras económicas:** limitada capacidad de adquirir un préstamo bancario o la misma capacidad del restaurante.
- **Barreras de conocimiento:** escasa información sobre métodos y estrategias de innovación.
- **Barreras relacionadas con el personal:** resistencia al cambio por parte del personal.
- **Barreras relacionadas con la dirección:** poca capacidad del gerente o jefes departamentales para proporcionar la confianza suficiente a sus subordinados acerca del impacto positivo que la implementación de innovación puede representar.
- **Barreras derivadas de la percepción de la innovación:** ideas negativas sobre poner en práctica la innovación.
- **Barreras derivadas de actitudes no colaborativas:** relacionadas con el bajo interés del personal en poner en marcha la innovación.

#### ***2.4.3. Estrategias***

Acciones que buscan una mejoría a largo plazo implementando metas u objetivos en el restaurante o empresa con el fin de mantenerse en el mercado e incrementar su rentabilidad.

## CAPÍTULO III: Análisis de resultados

### 3.1. Análisis de datos

Para empezar, es importante mencionar que la muestra es no probabilística convencional, además, se la obtuvo tomando en cuenta ciertos criterios de inclusión como el tiempo de vigencia comercial, que tiene que ser de un mínimo de 3 años, y que los restaurantes deben estar ubicados en zonas urbanas de la ciudad de Atuntaqui. Por lo que, en base a lo antes mencionado, la muestra es de 20 restaurantes a los cuales se les aplicó una entrevista semi estructurada dirigida hacia los gerentes de los establecimientos.

La entrevista fue enfocada hacia los gerentes debido a que ellos son los que conocen de primera mano la realidad de la empresa, para lo cual se realizaron grabaciones de audio y video en ciertos casos que los gerentes lo permitían.

Es importante mencionar que, debido a la pandemia, la mayor parte de los entrevistados preferían mantener la distancia determinada por las normas establecidas con el fin de evitar y disminuir la probabilidad de un posible contagio, por lo cual los entrevistados preferían únicamente dictar su número de cédula como evidencia de la entrevista.

Posterior al aplicar la entrevista, se obtuvieron los datos mismos que fueron analizados mediante códigos y mapas conceptuales para tener la idea clara de los resultados que las entrevistas dieron.

A continuación, el detalle del proceso de preparación de datos:

#### **Tabla 5**

##### *Proceso de preparación de datos*

---

**1. Preparación preliminar del plan de análisis de datos**

Transcripción de la información obtenida mediante mapas conceptuales y matrices.

---

---

## 2. Revisión del cuestionario

Se realizó en base a la validación de los instrumentos por parte de dos expertos y a partir de las recomendaciones realizadas por los mismos se procedió a la aplicación de la entrevista dirigida a los gerentes de los restaurantes de la ciudad de Atuntaqui.

---

## 3. Edición

Se transcribirán los datos obtenidos para tener la información clara de los audios y videos realizados de las entrevistas. Además, se editarán los audios y videos con el fin de eliminar sonidos externos o comentarios no relacionados a la entrevista.

---

Se aplicarán los siguientes códigos

### **Para el concepto innovación:**

- Innovación del producto o servicio: INOSER
- Innovación en procesos: INOPRO
- Innovación organizacional: INORG
- Innovación comercial: INOCOM

## 4. Codificación

### **Para el concepto facilitadores:**

- Facilitadores económicos: FACECO
  - Facilitadores culturales: FACUL
  - Facilitadores de comunicación: FACOM
  - Facilitadores relacionados con el equipo humano:  
FACHUM
  - Facilitadores relacionados con la dirección:  
FACDIR
-

- 
- Facilitadores de conocimiento: FACON

**Para el concepto barreras:**

- Barreras económicas: BARECO
- Barreras de conocimiento: BARCON
- Barreras relacionadas con el personal: BARPER
- Barreras relacionadas con la percepción de la innovación: BARPERI
- Barreras relacionadas con actitudes no colaborativas: BARNOC

**Para el concepto estrategias:**

- Estrategias: EST
- 

**5. Transcripción**

Transcripción de la información obtenida a la computadora mediante mapas conceptuales y matrices de cada restaurante.

---

**6. Depuración de los datos**

Seleccionar los datos que servirán para el cumplimiento de los objetivos.

---

**7. Ajuste estadístico de los datos**

No aplica

---

*Nota.* Tabla del proceso de preparación y análisis de los resultados. Fuente: Autor

## **3.2. Principales resultados obtenidos de la investigación**

### ***3.2.1. Logro de los objetivos cumplidos***

Los resultados obtenidos se desarrollaron en base al cumplimiento de los objetivos:

#### **1. Tipos y procesos de innovación que se aplican en pequeñas empresas de servicios de alimentos.**

En base a los resultados obtenidos, se puede mencionar que los restaurantes de la ciudad de Atuntaqui en general han innovado, ya sea en el producto o servicio, procesos, organización o en el ámbito comercial. Sin embargo, se ha evidenciado que el tipo de innovación que sobresale es acerca de la innovación de productos o servicios.

- **Sobre la innovación de productos o servicios**

La totalidad de los gerentes entrevistados respondieron positivamente acerca de si han innovado sus productos o servicios en los últimos 2 años, muchos mencionaban que hacerlo era de vital importancia ya que la innovación en lo que ofertan es lo que más llama la atención a sus clientes.

La innovación principal fue la de implementar el servicio de delivery ya sea por asociación con empresas de delivery como tal o por sus propios medios, puesto que ante la pandemia era la mejor manera de evitar el contacto con varias personas en un mismo lugar. Seguidamente, otra innovación que implementaron fue la inclusión de nuevos platillos en sus menús, es importante mencionar que algunos colocaron platillos saludables, por el mismo hecho de la pandemia.

Además, las redes sociales fueron también implementadas o mejoradas, proporcionando más información del restaurante en las páginas web, fotografías, precios, dirección y formas de pago, mismas que también fueron tomadas como opción al momento de innovar. Análogamente, pocos fueron los establecimientos que mejoraron la atención al cliente e innovaron la carta.

A continuación, el detalle de los restaurantes entrevistados:

**Tabla 6**

*Procesos de innovación de productos o servicios*

<b>Proceso de innovación de productos o servicios</b>	
<b>P1.</b>	20 de 20 gerentes entrevistados han innovado en los últimos 2 años
	16 de los 20 entrevistados han innovado en el servicio de delivery ya sea por medios propios o debido a la asociación con empresas de delivery.
	14 de los 20 entrevistados han innovado en el menú mediante la implementación de nuevos platillos.
	11 de los 20 entrevistados han innovado en su página web innovando su interfaz o implementando más información en la misma.
<b>P2.</b>	Ocho de los 20 entrevistados han innovado en las formas de pago, es decir, no cuentan únicamente con pago en efectivo, sino también con transferencias o tarjetas de crédito.
	Siete de los 20 entrevistados han innovado en la atención al cliente.
	Cuatro de los 20 gerentes entrevistados han innovado en la carta, ya sea mejorando su presentación o volviéndola digital.

*Nota.* Detalle de las respuestas de los gerentes a cada interrogante. Fuente: Autor

- **Sobre la innovación en procesos**

En este apartado, más de la mitad de los gerentes mencionaron que innovaron en el área de cocina caliente. Esto fue básicamente porque en general los restaurantes de la ciudad ofrecen almuerzos y platos a la carta, por lo que la innovación en dicha área era evidente y necesaria.

En segundo puesto, se evidenció que innovaron en el área de servicio, la razón principal fue que el personal de servicio recibió capacitaciones acerca de seguridad alimentaria y la manera correcta de desinfección de cubertería, mesas y el salón en general.

En tercer lugar, en el área de almacenamiento, los pocos que lo hicieron fue por la cantidad de ingredientes que debían guardar al no poder venderla como lo hacían antes. Otros, como opciones para los clientes, habían adquirido refrigeradores para la venta de helados con el fin de obtener rentabilidad por ese lado también.

Las áreas en las que menos se innovó fue en cocina fría, recepción y en el área de compras, en la cual ningún gerente menciona haberlo hecho.

Finalmente, pocos fueron los gerentes que decidieron adquirir nuevas maquinarias para la implementación de la innovación.

A continuación, el detalle de los restaurantes entrevistados:

### **Tabla 7**

#### *Procesos de innovación de procesos*

	<b>Proceso de innovación de procesos</b>
	15 de los 20 entrevistados han innovado en el área de cocina caliente.
	Diez de los 20 entrevistados han innovado en el área de servicio.
	Seis de los 20 han innovado en el área de almacenamiento
<b>P3.</b>	Cuatro de los 20 entrevistados han innovado en el área de cocina fría.
	Uno de los 20 entrevistados ha innovado en el área de recepción.
	Ninguno ha innovado en el área de compras.
	Cuatro de los 20 implementaron maquinaria nueva
<b>P4.</b>	16 de los 20 no implementaron maquinaria nueva

*Nota.* Detalle de las respuestas de los gerentes a cada interrogante. Fuente: Autor

**En cuanto a la innovación organizativa se ha encontrado que:**

La mayor parte de los gerentes ha decidido mantener a su personal con el fin de no invertir en la búsqueda de nuevo personal confiable. Por el contrario, 5 de los gerentes decidieron eliminar puestos de trabajo por el difícil momento económico del país y del mundo.

Sobre las capacitaciones, las dos temáticas planteadas fueron las más relevantes tomando en cuenta la pandemia, es por eso que los gerentes de los restaurantes ofrecieron capacitaciones a su personal acerca de las medidas que se debe tomar frente al COVID – 19, medidas que mencionaron que debían considerarse como norma general con la existencia o no de la pandemia.

A continuación, el detalle de los restaurantes entrevistados:

**Tabla 8**

*Procesos de innovación organizativa*

<b>Proceso de innovación organizativa</b>	
	Ocho de los 20 entrevistados han decidido mantener su personal.
<b>P5.</b>	Siete de los 20 entrevistados han decidido a crear nuevos puestos de trabajo.
	Cinco de los 20 entrevistados han eliminado puestos.
	16 de las 20 han implementado capacitaciones sobre seguridad alimentaria.
<b>P6.</b>	18 han implementado capacitaciones sobre las medidas frente al COVID – 19
	15 han implementado capacitaciones sobre ambos temas
<b>P7.</b>	16 de los 20 entrevistados usan Excel
	Cuatro prefieren hacerlo manual.

*Nota.* Detalle de las respuestas de los gerentes a cada interrogante. Fuente: Autor

- **Acerca de la innovación comercial:**

La opción más usada en el área comercial fue acerca de la implementación de comida a domicilio, mientras que la idea menos seleccionada fue la de promocionar a su establecimiento con personas que marcan tendencia en redes sociales.

A continuación, el detalle de los restaurantes entrevistados:

**Tabla 9**

*Procesos de innovación comercial*

<b>Proceso de innovación comercial</b>	
Comida a domicilio	18 de los 20 entrevistados
Promociones	14 de los 20 entrevistados
Asociación con empresas de delivery web	13 de las 20 entrevistados
Revisión y optimización de su presencia en redes sociales	Diez de los 20 entrevistados
<b>P8.</b> Creación de una página	Nueve de los 20 entrevistados
Menús especiales	Cinco de los 20 entrevistados
Introducción de un cambio significativo en el diseño de la marca	Dos de los 20 entrevistados
Promoción de un producto mediante personas que marcan tendencia	Uno de los 20 entrevistados han eliminado puestos

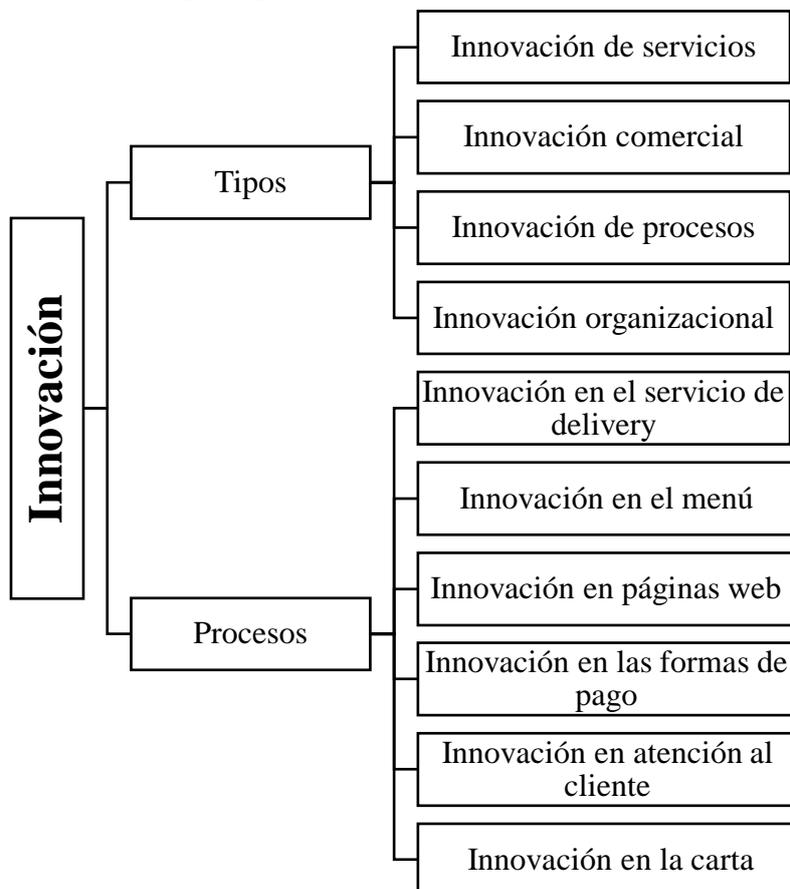
*Nota:* Detalle de las respuestas de los gerentes a cada interrogante. Fuente: Autor

- **Resultados generales**

A continuación, se presenta el orden de importancia de los tipos de innovación y los procesos que existen en los restaurantes de la ciudad de Atuntaqui en base a las entrevistas realizadas.

**Figura 3**

*Orden de importancia de los tipos y procesos de innovación*



*Nota.* Orden de importancia de los tipos y procesos de innovación que aplican los restaurantes de la ciudad de Atuntaqui según los resultados obtenidos. Fuente Autor

## 2. Segundo objetivo: Seleccionar los facilitadores y barreras de innovación

- **Facilitadores**

En sentido general, mediante los resultados obtenidos se pudo conocer que los facilitadores son considerados como tal en la mayoría de los restaurantes. Sin embargo, los facilitadores económicos son los que menos afirmaciones tienen, debido a que los 8 sobrantes

consideraban que por la pandemia el dinero no les permitía innovar en algo que ayude a destacar al restaurante, mientras que 12 gerentes mencionaron que tienen financiamiento suficiente para innovar en su empresa con el detalle de que si lo hacían era en partes pequeñas.

En cuanto a los facilitadores culturales, los gerentes mencionaron que en todas las empresas deberían promover valores que incrementen la capacidad de innovación y creatividad de los empleados, por lo que la muestra total de los gerentes entrevistados dieron una respuesta positiva a ello. Cabe mencionar que las respuestas fueron de valores morales, en los que se destaca la solidaridad.

Sobre los facilitadores de comunicación, gran parte de los gerentes supieron manifestar que impartían a los empleados charlas sobre la importancia de desarrollar nuevas ideas para mejorar el establecimiento en el que trabajan, no obstante 2 de los entrevistados mencionaron que las charlas solo las realizaban internamente, es decir, únicamente el gerente y su mano derecha.

Respecto a los facilitadores relacionados con el equipo humano, todos los gerentes consideran tener un buen personal en su establecimiento, puesto que todos respondieron positivamente a la interrogante acerca de si considera que cuenta con un equipo de trabajo debidamente capacitado para la implementación de productos o servicios nuevos.

Acerca de los facilitadores vinculados a la dirección, de igual forma todos los gerentes enunciaron que promueven la innovación desde los niveles más altos. Una de las principales razones que manifestaron es que lo hacen debido a que consideran que todos dependen de todos, es decir, el gerente no puede estar sin su equipo y su equipo tampoco puede estar sin su gerente.

Finalmente, en cuanto a los facilitadores de conocimiento el total de la muestra de los gerentes entrevistados respondieron de forma positiva hacia tal pregunta.

**Tabla 10**

*Tipos de facilitadores que los gerentes de los restaurantes consideran como facilitadores de innovación*

<b>Facilitadores</b>		
	<b>Tipos</b>	<b>Total de los restaurantes que respondieron positivamente</b>
<b>1</b>	Facilitadores económicos	12
<b>2</b>	Facilitadores culturales	20
<b>3</b>	Facilitadores de comunicación	18
<b>4</b>	Facilitadores relacionados con el equipo humano	20
<b>5</b>	Facilitadores vinculados a la dirección	20
<b>6</b>	Facilitadores de conocimiento	20

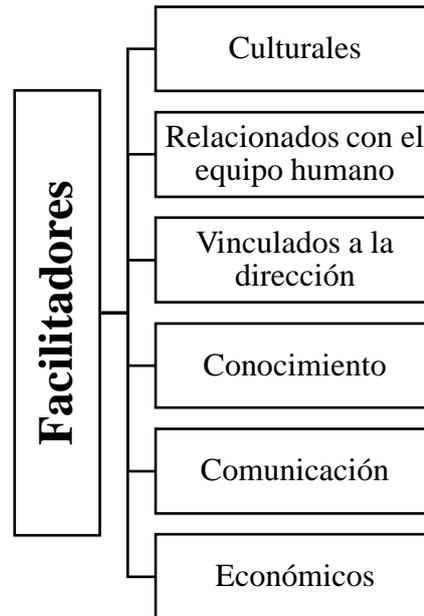
*Nota:* Detalle de las respuestas de los gerentes a cada interrogante. Fuente: Autor

- **Resultados generales**

En base a los resultados obtenidos, el orden de los facilitadores que promueven la innovación en los restaurantes según los gerentes entrevistados son:

**Figura 4**

*Orden de importancia de los facilitadores según los datos obtenidos*



*Nota.* Orden de importancia de los facilitadores según los datos obtenidos de las entrevistas realizadas a los gerentes de los restaurantes de la ciudad de Atuntaqui. Fuente: Autor

- **Barreras**

Seguidamente, sobre las barreras económicas se pudo evidenciar que todos los gerentes de los restaurantes consideran el aspecto económico como principal barrera para el desarrollo e implementación de la innovación en sus restaurantes. Muchos de los entrevistados manifestaron que consideran a ésta barrera la más alta debido a que no cuentan con el apoyo suficiente de entidades financieras que permitan que las empresas puedan acceder a préstamos sin altas tasas de interés y que todo lo que tendrían de ganancia obligatoriamente tendrían que dárselas al banco.

A pesar de ello, mencionaron que, si estarían dispuestos a acceder a un programa que ayude a las empresas de restauración a innovar para mantenerse en el mercado, siempre y cuando las tasas de interés no sean tan elevadas.

Sobre las barreras de conocimiento, todos los entrevistados consideraron que poseen la capacidad suficiente para poder reconocer oportunidades en el mercado con el fin de que su empresa no quiebre.

Acerca de las barreras relacionadas con el personal, se pudo evidenciar que está estrechamente relacionada con los facilitadores de la misma índole por lo que de igual forma, se obtuvo el mismo resultado sobre el hecho de que los gerentes consideran tener un buen personal.

En cuanto a las barreras relacionadas con la dirección, el total de la muestra de los gerentes, consideran que tienen la capacidad y experticia suficiente para permitir que la empresa innove. Asimismo, sobre las barreras relacionadas con las actitudes no colaborativas, se pudo conocer que los gerentes de los restaurantes de la ciudad de Atuntaqui consideran que su equipo de trabajo está apto para poder adaptarse a un cambio.

### **Tabla 11**

*Tipos de barreras que los gerentes de los restaurantes consideran como barreras de innovación*

<b>Barreras</b>		
	<b>Tipos</b>	<b>Total de restaurantes</b>
<b>1</b>	Barreras económicas	20
<b>2</b>	Barreras de conocimiento	20
<b>3</b>	Barreras relacionadas con el personal	20
<b>4</b>	Barreras relacionados con la dirección	20
<b>6</b>	Barreras relacionadas con actitudes no colaborativas	20

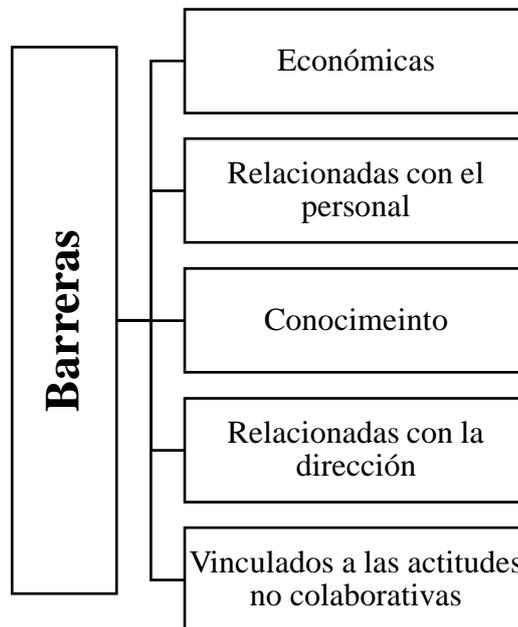
*Nota.* Barreras a la innovación en restaurantes de la ciudad de Atuntaqui. Fuente: Autor

- **Resultados generales**

En base a los resultados obtenidos, el orden de las barreras que frenan la innovación en los restaurantes según los gerentes entrevistados son:

**Figura 5**

*Orden de importancia de las barreras según los datos obtenidos*



*Nota.* Orden de importancia de las barreras según los datos obtenidos de las entrevistas realizadas a los gerentes de los restaurantes de la ciudad de Atuntaqui. Fuente: Autor

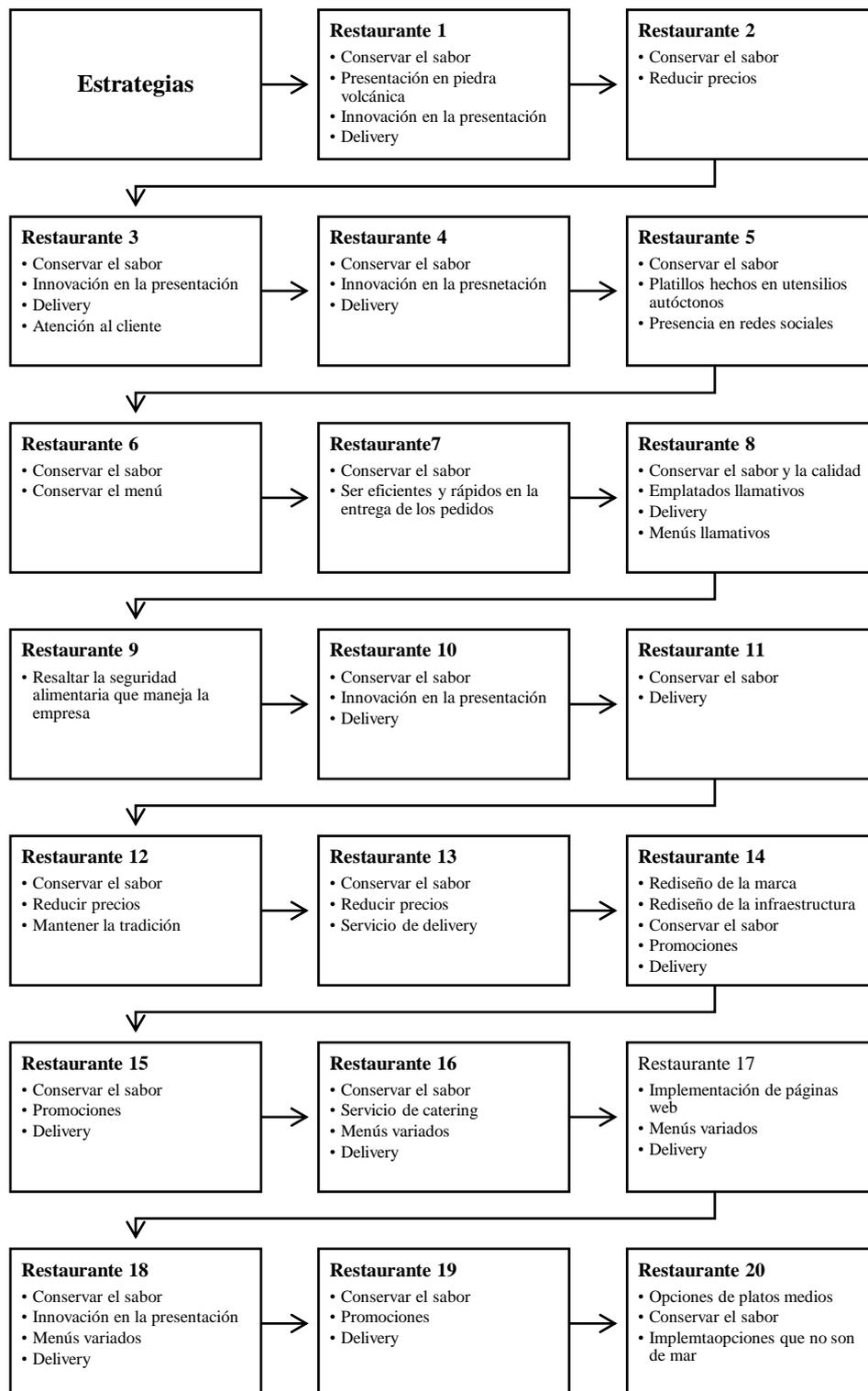
**3. Tercer objetivo: Plantear estrategias para el mejoramiento de los procesos de innovación en los restaurantes**

Para dar cumplimiento con el presente objetivo, se destinó la última pregunta de la entrevista, en la cual los gerentes mencionaron las estrategias que ellos consideraban que les ha ayudado a mantenerse en vigencia pese a la pandemia y demás factores sociales.

A continuación, el detalle de las estrategias que los gerentes han implementado en sus restaurantes en los últimos 3 años:

**Figura 6**

*Estrategias implementadas por los gerentes de los restaurantes de la ciudad de Atuntaqui*



*Nota.* Compendio de las estrategias de cada restaurante. Fuente: Autor

De esta forma, se puede evidenciar que todos los restaurantes comparten cierta o ciertas estrategias para mantenerse y lograr el objetivo de obtener rentabilidad. Para ello se expone la siguiente tabla con el objetivo de evidenciar las estrategias generales en cuanto a lo que los restaurantes hacían, hacen y deberían hacer tomando en cuenta las estrategias antes expuestas y estrategias en base a artículos relacionados con el tema de investigación.

Es importante mencionar que se pudo evidenciar que los gerentes implementaban ciertas estrategias intentando adaptarse al medio mediante la búsqueda de maneras de llegar al cliente y poder generar una ventaja competitiva en su restaurante frente a sus competidores.

Además, se pudo conocer que cada establecimiento tiene sus estrategias ya definidas debido a la experiencia que han ganado durante su tiempo en el mercado. Otras de las razones por las que se evidenció información sobre la creación o mejoramiento de las estrategias es que fue debido a la pandemia. Es decir, debido a la pandemia, los gerentes de los restaurantes tuvieron que buscar diferentes formas de adaptar sus productos o servicios a las necesidades de los clientes, generando así ventajas competitivas frente a sus competidores.

**Tabla 12**

*Estrategias generales en base a los artículos encontrados y las estrategias mencionadas por los gerentes de los restaurantes*

<b>Estrategias</b>			
	<b>Antes de la pandemia</b>	<b>Durante la pandemia</b>	<b>Situación actual</b>
<b>Innovación de servicios</b>	Adopción de ideas de fuentes externas: clientes, competidores, asociaciones, ferias.	Conservar el sabor	Creatividad innovadora
	Pruebas de mercado	Innovación en la presentación	Pruebas de mercado
	Uso de productos de temporada	Reducir precios	Mejoramiento de la calidad del producto
	Generación de ideas	Opciones platos medios	Generación de ideas
		Delivery	Ampliación de variedades en el menú
		Mejor atención al cliente	Delivery

<b>Estrategias</b>		
<b>Antes de la pandemia</b>	<b>Durante la pandemia</b>	<b>Situación actual</b>
	Menús llamativos	Cambio de imagen del restaurante; volverse temático
	Conservar el menú	Mejor ambientación
	Implementación del servicio de catering	Espacios acondicionados
	Mantener la tradición	Implementación de espacios verdes
	Platillos hechos en utensilios autóctonos	Desarrollo de estrategias tecnológicas
<b>Innovación en procesos</b>	Mejoramiento de la productividad	
	Contratación de personal de medio tiempo	Resaltar la seguridad alimentaria que la empresa realiza
	Uso de Excel	Adquisición de tecnología
		Estandarización de procesos
	Ser eficientes y rápidos en la entrega de servicios	Implementación de un control de producción

<b>Estrategias</b>		
<b>Antes de la pandemia</b>	<b>Durante la pandemia</b>	<b>Situación actual</b>
Mantenimiento de una comunicación entre el gerente y el trabajador	Implementación de capacitaciones sobre seguridad alimentaria y medidas frente al COVID -19	Motivación del personal y de sus aliados: proveedores, colaboradores
<b>Innovación organizacional</b>	Uso de Excel para el control de áreas operativas y administrativas de la empresa	Implementación del aprendizaje organizativo
	Implementación del aprendizaje organizativo	Aplicación de un proceso de mejoramiento continuo en base al aprendizaje y la innovación
	Outsourcing	Propiciar una cultura de innovación
	Propiciar una cultura de innovación	Combinación y empleo de recursos y capacidades internas

<b>Estrategias</b>		
<b>Antes de la pandemia</b>	<b>Durante la pandemia</b>	<b>Situación actual</b>
		Incluir la participación altamente colectiva
		Mejoramiento en la inteligencia de negocios: experiencias, valores, habilidades y capacidades para reconocer oportunidades en el mercado
		Reestructuración administrativa
<b>Innovación comercial</b>	Introducción de un cambio significativo de la marca	Implementación de un equipo especializado en mercadeo y ventas
	Promoción del restaurante mediante personas que marcan tendencia	Neuromarketing
	Asociación con empresas de delivery	Marketing mix

<b>Estrategias</b>		
<b>Antes de la pandemia</b>	<b>Durante la pandemia</b>	<b>Situación actual</b>
	Promociones	Publicidad por medios de comunicación masivos
	Menús variados	Sistemas de reserva en línea
	Presencia en redes sociales	Lanzamiento de aplicaciones para teléfonos inteligentes
	Rediseño de la infraestructura	Promoción del restaurante mediante personas que marcan tendencia
	Implementación de páginas web	Asociación con empresas de delivery

*Nota.* Datos tomados de las entrevistas a los gerentes y artículos primordiales. Fuente: (Kim et al., 2011; Mathison et al., 2007; Ottenbacher & Harrington, 2007).

### **3.3. Contrastación de hipótesis**

1. La innovación de productos o servicios produce más rentabilidad.
2. La innovación de productos o servicios son las que más usan los gerentes de los restaurantes.
3. La innovación en productos o servicios produce el incremento de clientes y mejor eficiencia.

### **3.4. Dar respuesta a las preguntas de investigación**

Pregunta de investigación:

- ¿Qué les motiva e impide innovar a las pequeñas empresas de restauración de la ciudad de Atuntaqui?

**En función de los resultados obtenidos sobre lo que les motiva, se pudo evidenciar que:**

1. Les motiva la turbulencia del mercado.
2. La satisfacción de los clientes.
3. Los competidores directos.
4. Los nuevos segmentos de mercado.
5. El conseguir más competitividad.

**En relación con lo que les impide innovar, se pudo evidenciar que:**

El factor económico es el principal factor que le impide a una empresa innovar, muchos de los entrevistados mencionaron que los préstamos bancarios de varias entidades financieras tienen altas tasas de interés, por lo que consideran que arriesgarse hacia algo así no les conviene en situaciones de turbulencia.

#### **CAPÍTULO IV: Conclusiones (discusión) y recomendaciones**

El tema principal de la presente investigación es acerca de la innovación de servicios en restaurantes de la ciudad de Atuntaqui, tema en la cual surge el problema sobre el desconocimiento de las razones por las cuales los gerentes de los restaurantes deciden innovar, es por ello que para resolver la duda de investigación se debe conocer en primer lugar los tipos de innovación que existen teóricamente para luego proceder con la investigación de campo, esto con el objetivo de identificar qué tipo de innovación es la que aplican mayoritariamente, para lo cual se realizó una entrevista semi estructurada misma que fue aplicada a los gerentes de los restaurantes de la ciudad de Atuntaqui.

Los objetivos del estudio fueron tres, mismos que se mencionan a continuación. Cabe destacar que todos los objetivos fueron cumplidos, debido a que se les pudo dar alcance por medio del uso de varias fuentes bibliográficas, métodos y análisis de datos.

- Identificar los tipos de procesos de innovación que se aplican en pequeñas empresas de servicios de alimentos.
- Seleccionar los facilitadores y barreras de innovación.
- Plantear estrategias para el mejoramiento de los procesos de innovación en los restaurantes.

En cuanto al primero objetivo, se concluye que los tipos de innovación que se aplican en las empresas de servicios de alimentos y bebidas de la ciudad de Atuntaqui en general son todos, sin embargo, el que destaca es acerca de la innovación de productos y servicios, en los cuales se ha logrado evidenciar que la mayoría de los gerentes han decidido implementar el servicio de delivery como proceso principal de innovación por la pandemia, es por esto que lo gerentes mencionaron que dicho servicio es válido ante cualquier situación de turbulencia en el mercado.

Acerca del tipo de innovación que menos aplican, es sobre la innovación organizacional, ya que, en cuanto al personal, los gerentes prefirieron mantener a su equipo de trabajo. Acerca de las capacitaciones, se pudo evidenciar que en todos los restaurantes se implementaron capacitaciones sobre la seguridad alimentaria y medidas frente al COVID – 19, esto a razón de la pandemia. Finalmente, en relación al manejo de un software para el control de áreas operativas y administrativas de la empresa, en general usan Excel, únicamente en cuatro establecimientos hacen cálculos manualmente.

Sobre el segundo objetivo, de igual forma se concluye que mediante la información recolectada, se pudo obtener un orden de importancia tanto para los facilitadores como para las barreras, obteniendo así que los principales facilitadores son los factores culturales.

En cuanto a barreras, y de acuerdo con Iglesias et al. (2017) los factores que tuvieron más relevancia fueron los factores económicos debido a que casi todos los gerentes tuvieron las mismas razones sobre el porqué de elegir mencionado factor como la barrera principal, entre las cuales mencionaron las altas tasas de interés de las empresas financieras, lo cual les impedía poner en marcha un proyecto o una idea de innovación volviéndose así el principal obstáculo.

Seguidamente, sobre el tercer objetivo, las estrategias en su mayoría destacaban que lo que más les ayudó a mantener a sus clientes fieles fue el conservar el sabor. Sin embargo, en cuanto a las maneras para llegar a más personas y brindar seguridad debido al miedo de contagio generado por la presencia del COVID – 19, varias de las empresas decidieron implementar el servicio de delivery o a su vez realizar alianzas con empresas dedicadas netamente al servicio de entregas a domicilio.

Aunado a esto, la investigación del presente estudio es importante debido a que conocer las razones por las que los gerentes innovan o no, ayudaría a expandir la investigación en más restaurantes a nivel provincial o nacional para de esta manera potenciar los facilitadores o mejorarlos, además, de buscar maneras en las que los restaurantes logren superar las barreras mediante estrategias que le ayudarían a las empresas a mantenerse vigentes y seguir generando rentabilidad.

#### **4.1. Hallazgos empíricos**

En resumen, sobre los principales hallazgos de cada capítulo, en cuanto al marco teórico se pudo evidenciar que los artículos acerca de la innovación propiamente en restaurantes son escasos, ya que los autores prefieren investigar la innovación en campos más amplios.

Sobre el marco de la metodología, debido al enfoque de estudio de la innovación mencionado anteriormente, la presente investigación tiene un enfoque exploratorio descriptivo, lo cual permitió indagar más sobre la innovación en el sector de alimentos y bebidas, además de permitir describir las razones por las cuales los restaurantes deciden o no innovar.

En cuanto al capítulo tres, en el marco de resultados se pudo conocer mediante tablas y gráficos las respuestas de los entrevistados para el cumplimiento de los objetivos, esto con el fin de ir cumpliendo los objetivos establecidos de la presente investigación.

#### **4.2. Recomendaciones para futuras líneas**

En este apartado, es importante destacar que el estudio de la innovación no sólo es para un sentido general del restaurante, sino también en el sentido de innovación en los gerentes y equipo humano de trabajo, por lo cual futuras investigaciones podrían

enfocarse en la investigación de la innovación con enfoque en el personal o también descrito como innovación organizacional y demás tipos de innovación.

Entre otros alcances de la investigación, es que el tema podría estudiarse a nivel provincial, además, podría volverse una investigación cuantitativa con el objetivo de obtener datos más precisos y poder correlacionar variables que pueden tener relación en la investigación.

También, futuras investigaciones podrían enfocarse en la búsqueda teórica, legislativa y política con el fin de lograr encontrar y establecer normativas de innovación que posibiliten a las empresas de alimentos y bebidas tener un ambiente propicio para las actividades de innovación. En tal sentido, podría lograrse que el Gobierno necesite comprometerse con la creación de acciones y normativas públicas que se relacionen con las necesidades reales del sector restaurantero.

#### **4.3. Limitaciones**

En cuanto a las limitaciones, no se realizaron entrevistas a gerentes de restaurantes con menos de 2 años de vigencia comercial, esto debido a los criterios de inclusión para la obtención de la muestra y, tomando en cuenta los criterios de inclusión, el estudio se realizó en restaurantes ubicados en zonas urbanas por lo que se desconoce si los resultados encontrados pueden ser generalizados en restaurantes de zonas rurales.

Otro de los inconvenientes, fue que debido a la pandemia algunos de los entrevistados se mostraron temerosos por el miedo al contagio, por lo que, para la obtención de la evidencia, en su mayoría, prefirieron dictar su número de cédula.

Además, se evidenció cierta desconfianza en los gerentes ya que consideraban que las entrevistas sobre innovación eran con el objetivo de conocer sus estrategias o

novedades para ser copiadas, por lo que al ingreso de cada restaurante la presentación del carnet universitario jugó un papel importante.

#### **4.4. Final de las conclusiones**

Finalmente, se concluye que la importancia general de la presente investigación radica en que la innovación es necesaria en todos los ámbitos de estudio y que, por ende, en cuanto al sector de alimentos y bebidas no podía faltar, es por esto que la investigación contribuye a la realización de estudios sobre la innovación en restaurantes con el fin de potenciar los facilitadores e impedir o disminuir el riesgo de que un restaurante deje de generar rentabilidad.

Adicionalmente, es importante ya que la innovación no solo se trata de la creación de nuevas recetas, sino que existen varios enfoques en los que el investigador se puede encaminar con el fin de generar nuevas estrategias de innovación, ya sea en productos o servicios, procesos, comerciales y organizacionales.

#### **4.5. Discusión**

En el sector restaurantero de la ciudad de Atuntaqui se encuentran restaurantes que tienen un nivel bajo de capacidad de innovación, esto de acuerdo con el análisis de los resultados que toman en cuenta la innovación de productos y servicios, procesos, organizacional y comercial. En tal sentido, según Ottenbacher & Harrington (2008) los gerentes de los restaurantes suelen poner más énfasis en la creación de elementos y estrategias de innovación relacionados con productos y servicios.

Relacionando lo antes mencionado con los resultados obtenidos, se puede manifestar que en los restaurantes de la ciudad de estudio también le dan más relevancia a la innovación de productos y servicios. Las razones por las cuales lo hacen son diferentes en relación al artículo y a los restaurantes de estudio, sin embargo, los resultados y objetivos son los mismos: maximizar la satisfacción del cliente.

Otro punto importante, fue las barreras de innovación, en base a los resultados obtenidos, la barrera que más limita a los gerentes a generar e implementar la innovación en sus establecimientos son las barreras económicas. En el mismo contexto y de acuerdo con Iglesias et al. (2017) destaca a esta como limitante principal porque los gerentes se enfrentan a la dificultad de acceso a la financiación de entidades externas, entre otras. Los gerentes entrevistados de igual forma, mencionaron que la financiación con entidades financieras representa un gran riesgo para la empresa, ya que por lo general los préstamos incluyen altas tasas de interés por lo que prefieren hacerlo con sus propias ganancias.

#### **4.6. Recomendaciones**

Tomando en cuenta la importancia de la presente investigación y los resultados obtenidos del análisis de cada entrevista se sugiere que:

- En cuanto al primer objetivo, se recomienda el uso de la base teórica del Manual de Oslo de la 4ta edición, ya que toma en cuenta otros tipos de innovación que serían de gran ayuda en caso de buscar la expansión del presente tema de estudio. Del mismo modo, se sugiere la búsqueda de artículos actualizados en otro tipo de revistas relacionadas con el sector de alimentos y bebidas (A&B).
- Acerca del segundo objetivo, se aconseja indagar más información sobre facilitadores y barreras a la innovación con el fin de conocer si los resultados y conclusiones de los facilitadores y barreras coinciden con más autores, generando de esta manera otras líneas de investigación para el mejoramiento de facilitadores y la prevención de las barreras de innovación en los restaurantes.
- Para terminar, en relación con el tercer objetivo, el planteamiento de las estrategias se podría incrementar enlazando las diferentes estrategias empresariales que se encuentran en varios campos de estudio con el sector de

alimentos y bebidas, consiguiendo estrategias corporativas adaptadas para la puesta en práctica en los restaurantes.

Así también, a los gerentes de los restaurantes, se recomienda indagar información acerca de todo lo que se trata la innovación con el propósito de conocer aspectos positivos y negativos que contrae la implementación de la misma en un restaurante. Además, de poder reconocer los distintos enfoques de innovación e incorporarla en el tipo de innovación que mejor le convenga al gerente para su negocio.

Acerca de la operatividad, se sugiere la capacitación adecuada del uso de Excel, ya que en su mayoría la usan en un nivel básico para mantener un orden en sus establecimientos, de igual forma, se recomienda la búsqueda e implementación de otros sistemas de gestión con el fin de mantener un mejor control de su actividad operativa.

Entre otras recomendaciones, futuros trabajos deberían expandir la investigación acerca de la innovación de servicios en restaurantes en otras ciudades para obtener un registro general de todos los restaurantes de los cantones y ciudades de la provincia de Imbabura, esto con el propósito de generar una media sobre las variables estudiadas de la presente investigación.

Además, se debería llevar el tema de investigación al enfoque cuantitativo para poder tener la posibilidad de correlacionar alguna o varias variables con el fin de lograr comprender la importancia de la innovación relacionada con otros factores.

De igual manera, futuros estudios podrían realizar la investigación sobre la innovación en restaurantes con diferente clasificación y ubicación con el objeto de que se logre determinar qué estrategias funcionan mejor en el sector de alimentos y bebidas tomando en cuenta la clasificación de los restaurantes entre otros factores que no se tomaron en consideración en el estudio por los parámetros de inclusión de la muestra.

### Bibliografía

- Acuna-Opazo, C., & Castillo-Vergara, M. (2018). *Barreras a la innovación no-tecnológica: efectos sobre el desempeño empresarial en una economía emergente*. 63(3), 1–24. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1383>
- Akyürek, suat, & Kızılcık, onur. (2019). Determining tourists' propensity to consume innovative cuisine: the case of molecular cuisine. *Journal of Culinary Science and Technology*, 17(6), 519–533. <https://doi.org/10.1080/15428052.2018.1492481>
- Albors-Garrigos, J., Barreto, V., García-Segovia, P., Martínez-Monzó, J., & Hervás-Oliver, J. L. (2013). Creativity and innovation patterns of haute cuisine chefs. *Journal of Culinary Science and Technology*, 11(1), 19–35. <https://doi.org/10.1080/15428052.2012.728978>
- Asamblea Nacional. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. 222. <https://doi.org/10.1515/9783110298703.37>
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2020). LEY ORGÁNICA DE EMPRENDIMIENTO E INNOVACIÓN. *BMC Public Health*, 50(1), 6–26. [http://eds.a.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=11&sid=d9637469-0407-4b3e-a189-4eda1f2b0a0a%40sessionmgr4009%0Ahttps://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2020-03/Documento\\_LEY-ORGANICA-EMPREDIMIENTO-INNOVACION.pdf%0Ahttp://www.espacios.med](http://eds.a.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=11&sid=d9637469-0407-4b3e-a189-4eda1f2b0a0a%40sessionmgr4009%0Ahttps://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2020-03/Documento_LEY-ORGANICA-EMPREDIMIENTO-INNOVACION.pdf%0Ahttp://www.espacios.med)
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2021). Constitución de la República del Ecuador. *Iusrectusecart*, 449, 1–219. <https://bde.fin.ec/wp-content/uploads/2021/02/Constitucionultimodif25enero2021.pdf>
- Benavides, L., & Bolaños, S. (2020). *BARRERAS DE INNOVACIÓN EN PYMES: UNA APROXIMACIÓN A TRAVÉS DE UNA REVISIÓN SISTEMÁTICA DE*

- LITERATURA*. 221–237. <https://doi.org/https://doi.org/10.22267/rtend.202101.134>
- Bojórquez, M., & Pérez, A. (2013). *Planeación estratégica*.  
<http://dx.doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1383>
- Bravo, E., & Herrera, L. (2014). *Capacidad de innovación y configuración de recursos organizativos*. <https://doi.org/10.3926/ic.2009.v5n3.p301-320>
- Delgado, A., Vargas, E., Rodríguez, F., & Montes, J. (2017). *Capacidad de innovación en restaurantes: validación de un instrumento de medición*. 17.  
<https://doi.org/2477-9636>
- Delgado Cruz, A., Vargas Martínez, E. E., Rodríguez Torres, F., & Montes Hincapié, J. M. (2017). Estructura organizacional, capital humano y redes de colaboración: Determinantes de la capacidad de innovación en restaurantes. *AD-Minister*, 32, 5–28. <https://doi.org/10.17230/ad-minister.32.1>
- Gavilan, D., Balderas-Cejudo, A., Fernández-Lores, S., & Martinez-Navarro, G. (2021). Innovation in online food delivery: Learnings from COVID-19. *International Journal of Gastronomy and Food Science*, 24(September 2020).  
<https://doi.org/10.1016/j.ijgfs.2021.100330>
- Godin, B. (2015). Models of innovation: Why models of innovation are models, or what work is being done in calling them models? *Social Studies of Science*, 45(4), 570–596. <https://doi.org/10.1177/0306312715596852>
- Gómez, M. (2009). *Introducción a la metodología de la investigación científica (2a. ed.)* (Editorial). <https://elibro.net/es/ereader/utnorte/78021>
- González, J., Salazar, F., Ortiz, R., & Verdugo, D. (2019). Gerencia estratégica: herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones. *Telos*, 21(1), 242–267. <https://doi.org/10.36390/telos211.12>

- Harrington, R., Baggs, C., & Ottenbacher, M. (2009). Moving from a tacit to a structured culinary innovation process: A case for the basics and just-right plots in evaluation. *Journal of Culinary Science and Technology*, 7(1), 73–88.  
<https://doi.org/10.1080/15428050902788378>
- Hernández, A., Pompa, M., & Sánchez, M. (2021). *Innovación educativa en la Universidad Nacional Autónoma de México: estudio de su significado entre sus académicos* Educational innovation at the National Autonomous University of M ...  
*Innovación educativa en la Universidad Nacional Autónoma de México : e. October.*
- Hill, C., & Jones, G. (2011). Administración estratégica: un enfoque integral. In *Administración estratégica: un enfoque integrado* (Novena edi).
- Hjalager, A. M. (2010). A review of innovation research in tourism. *Tourism Management*, 31(1), 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2009.08.012>
- Iglesias, P., Maldonado, C., & Heras, C. (2017). La innovación en la Pyme: Barreras y facilitadores. *Revista de Estudios Regionales*, 7585(110), 99–131.  
<https://doi.org/0213-7585> (2017), PP. 99-131 La
- Kim, T. (Terry), Yoo, J. J. E., & Lee, G. (2011). The HOINCAP scale: Measuring intellectual capital in the hotel industry. *The Service Industries Journal*, 31(13), 2243–2272. <https://doi.org/10.1080/02642069.2010.504817>
- Lee, C., Hallak, R., & Sardeshmukh, S. R. (2016). Innovation, entrepreneurship, and restaurant performance: A higher-order structural model. *Tourism Management*, 53, 215–228. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.09.017>
- Madrid-Guijarro, A., Garcia, D., & Van Auken, H. (2009). Barriers to innovation among spanish manufacturing SMEs. *Journal of Small Business Management*, 47(4), 465–488. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2009.00279.x>

- Mathison, L., Gándara, J., Primera, C., & García, L. (2007). INNOVATION : KEY FACTOR TO ACHIEVE COMPETITIVE ADVANTAGES. *NOGOTIUM*.  
<https://doi.org/1856-1810>
- OECD, & Comunidades Europeas. (2005). *Manual de oslo directrices para la recogida e interpretación de información relativa a innovación*.
- OECD, & Eurostat. (2018). *Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation*. <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en%0AISBN>
- Opazo, M. P. (2012). Discourse as driver of innovation in contemporary haute cuisine: The case of elBulli restaurant. *International Journal of Gastronomy and Food Science*, *1*(2), 82–89. <https://doi.org/10.1016/j.ijgfs.2013.06.001>
- Opazo, P. (2012). El discurso como motor de la innovación en la alta cocina contemporánea: El caso del restaurante elBulli. *Revista Internacional de Gastronomía y Ciencias de Los Alimentos*, *1*(2), 16.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijgfs.2013.06.001>
- Ottenbacher, M. ., & Harrington, R. J. (2008). U.S. and German culinary innovation processes: Differences in involvement and other factors. *Journal of Foodservice Business Research*, *11*(4), 412–438. <https://doi.org/10.1080/15378020802519819>
- Ottenbacher, M., & Harrington, R. J. (2007). Journal of Culinary Science & The Culinary Innovation Process. *Science*, *January 2012*, 37–41.  
<https://doi.org/10.1300/J385v05n04>
- Pacheco, C. (2013). Estrategias empresariales más utilizadas por las pymes en Sincelejo. *Económicas CUC*, *34*(1), 183–202.  
[https://repositorio.cuc.edu.co/bitstream/handle/11323/2582/Estrategias empresariales más utilizadas por las pymes en](https://repositorio.cuc.edu.co/bitstream/handle/11323/2582/Estrategias%20empresariales%20m%C3%A1s%20utilizadas%20por%20las%20pymes%20en%20sincelejo)

Sincelejo.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Ridley, M., & Otero - Piñeiro, D. (2020). *Claves de la innovación* (A. Bosch (ed.)).

<https://elibro.net/es/ereader/utnorte/176142?page=224>.

Zartha Sossa, J. W., Arango Alzate, B., Medina, J. G., & Avalos, A. F. (2014).

Coficiente “U” De Innovación – Propuesta De Medición De Barreras Para La Innovación. Aplicación En 200 Empresas De Colombia. *Review of Administration and Innovation - RAI*, 11(1), 263. <https://doi.org/10.5773/rai.v11i1.1266>

## Anexos

## Anexo 1

Tabla 13

*Guía entrevista sobre la innovación de servicios en restaurantes*

<b>Guía entrevista sobre la innovación de servicios en restaurantes</b>	
<b>Identificación: Vanessa Imba</b>	<b>Entidad: Universidad Técnica del Norte</b>
<b>Fecha:</b>	<b>Hora:</b>
<b>Nombre del restaurante:</b>	
<b>Entrevistado:</b>	<b>CC:</b>
<b>Introducción</b>	
<p>La presente entrevista tiene como objetivo conocer las razones por las cuales las empresas de restauración deciden innovar o no, para lo cual se han elegido 20 de los 40 restaurantes que existen en la ciudad de Atuntaqui. Los datos obtenidos servirán para cumplir con los objetivos de la investigación: seleccionar los impulsores y barreras de innovación y plantear estrategias para el mejoramiento de los procesos de innovación en los restaurantes.</p>	
<b>Características</b>	
<b>Nº de preguntas: 21</b>	<b>Tiempo de duración:</b>
<b>Preguntas</b>	
<p><b>1. ¿Ha innovado su producto o servicio en los últimos 2 años?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Si</li> <li>• No</li> <li>• ¿Por qué?</li> </ul>	
<p><b>2. ¿Qué producto o servicio ha innovado y cuál fue el objetivo de hacerlo?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Carta</li> </ul>	

- Menú
- Página web
- Servicio de delivery
- Atención al cliente
- Formas de pago
- Otras

**3. ¿En qué área del restaurante ha innovado y cómo lo hizo?**

- Cocina caliente
- Cocina fría
- Servicio
- Recepción
- Compra
- Almacenamiento

**4. ¿Ha implementado maquinaria para los productos o servicios nuevos?**

- Si
- No
- ¿Cuáles?

**5. ¿Ha creado o eliminado puestos de trabajo?**

- Si
- No
- ¿Por qué?

**6. ¿Ha implementado capacitaciones para el personal?**

- Si
- No

- ¿Por qué?

Si su respuesta fue “Si”, elija entre las opciones a continuación y responda la razón.

- Creatividad
- Seguridad alimentaria
- Medidas frente al COVID – 19
- Otras

**7. ¿La empresa cuenta con un software de gestión para controlar las áreas operativas y administrativas de la empresa?**

- Si
- No
- ¿Por qué?

Si su respuesta fue “Si”, elija entre las opciones a continuación y responda la razón.

- Fidelio
- Zeus
- Hotelogix
- Excel
- Otras

**8. ¿Qué estrategias de marketing ha implementado?**

- Introducción de un cambio significativo en el diseño de la marca.
- Promoción de un producto mediante personas que marcan tendencia
- Comida a domicilio (delivery)
- Asociación con empresas de delivery
- Creación de una página web
- Revisión y optimización de su presencia en redes sociales

- Menús especiales
- Promociones
- Otras

#### Facilitadores

#### 9. ¿Cuenta con el financiamiento suficiente para implementar innovación en su establecimiento?

- Si
- No
- ¿Por qué?

#### 10. ¿Su empresa promueve valores que incrementen la capacidad de innovación y creatividad de los empleados?

- Si
- No
- ¿Cuáles?

#### 11. ¿Provee a los empleados de charlas comunicativas sobre la importancia de desarrollar nuevas ideas para mejorar el establecimiento en el que trabaja?

- Si
- No
- ¿Cada cuánto tiempo?

#### 12. ¿Considera que su equipo de trabajo está debidamente capacitado para la implementación de nuevos productos o servicios?

- Si
- No
- ¿Por qué?

#### 13. ¿Promueve la innovación desde los niveles más altos de la empresa?

- Si
- No
- ¿Cómo?
- ¿Por qué?

**14. ¿Considera que la empresa tiene capacidades suficientes para afrontar nuevos proyectos?**

- Si
- No
- ¿Por qué?

#### **Barreras**

**15. ¿Considera que la financiación es una barrera de vital importancia en la empresa?**

- Si
- No
- ¿Por qué?

**16. ¿Considera que la empresa tiene poca capacidad para invertir en investigación, desarrollo y tecnología?**

- Si
- No
- ¿Por qué?

**17. ¿Posee la capacidad para reconocer oportunidades en el mercado?**

- Si
- No
- ¿Por qué?

**18. ¿Considera que el personal tiene la facultad de implementar nuevas ideas de innovación?**

- Si
- No
- ¿Por qué?

**19. ¿Posee las cualidades de liderazgo para permitir que la empresa innove?**

- Si
- No
- ¿Por qué?

**20. ¿Su equipo puede adaptarse al cambio?**

- Si
- No
- ¿Por qué?

**Estrategias**

**21. ¿Cuáles son las estrategias que le ha permitido mantenerse en la pandemia?**

- Pregunta abierta

**Anexo 2****Tabla 14***Listado de restaurantes entrevistados*

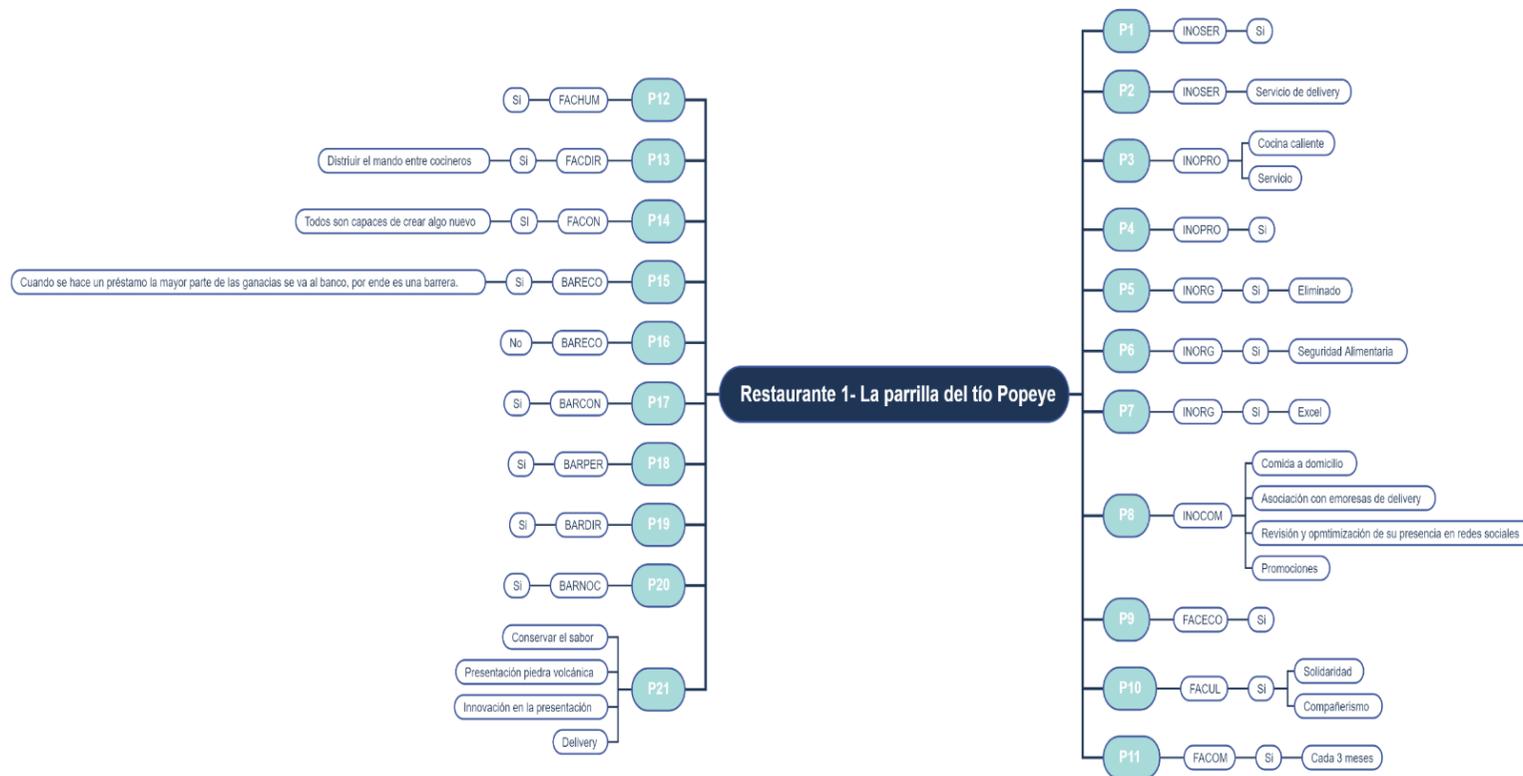
<b>Restaurantes entrevistados</b>			
<b>1</b>	La parrilla del Tío Popeye	11	Mundo marino
<b>2</b>	Chifa Atuntaqui	12	Fritadas Inty Raymi
<b>3</b>	Juank – fé	13	Los secos de Atuntaqui
<b>4</b>	El Dorado	14	Mi Chocita
<b>5</b>	Fritadas mama miche y algo más	15	El Ancla
<b>6</b>	El Costeñito	16	Aroma
<b>7</b>	El Cristal	17	Mundo Carnívoros
<b>8</b>	La casa de Marín (Town Food)	18	Bariloche Argentino
<b>9</b>	Fritadas leña y sabor	19	Sazón y sabor
<b>10</b>	Cielito lindo	20	Sol y Mar cevichería

*Nota.* Listado de los restaurantes entrevistados. Fuente: Elaboración propia.

Anexo 3

Figura 7

Respuestas de la entrevista del restaurante número 1

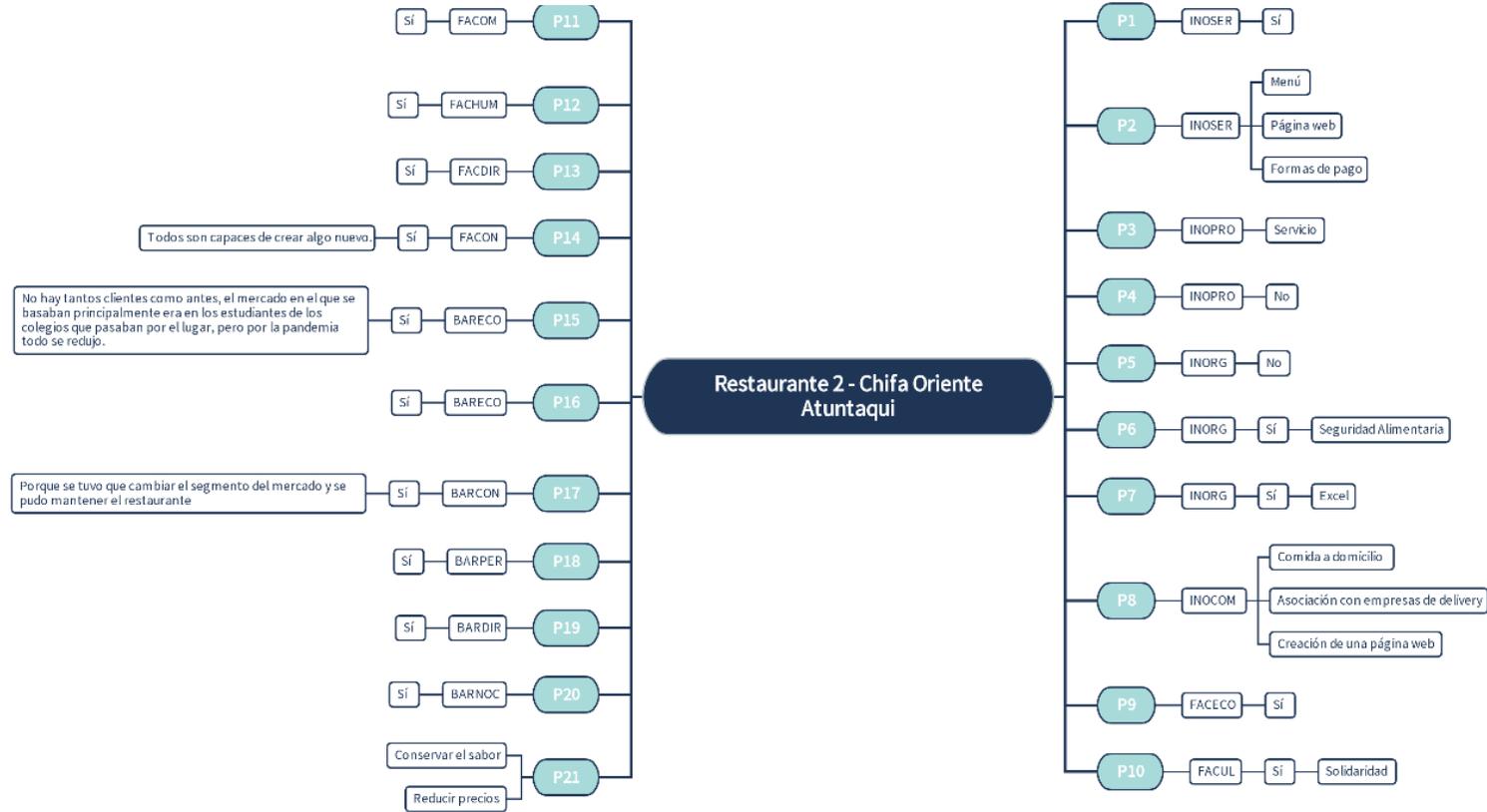


Nota. La figura muestra los resultados del primer gerente entrevistado. Fuente: Realización propia.

Anexo 4

Figura 8

Respuestas de la entrevista del restaurante número 2

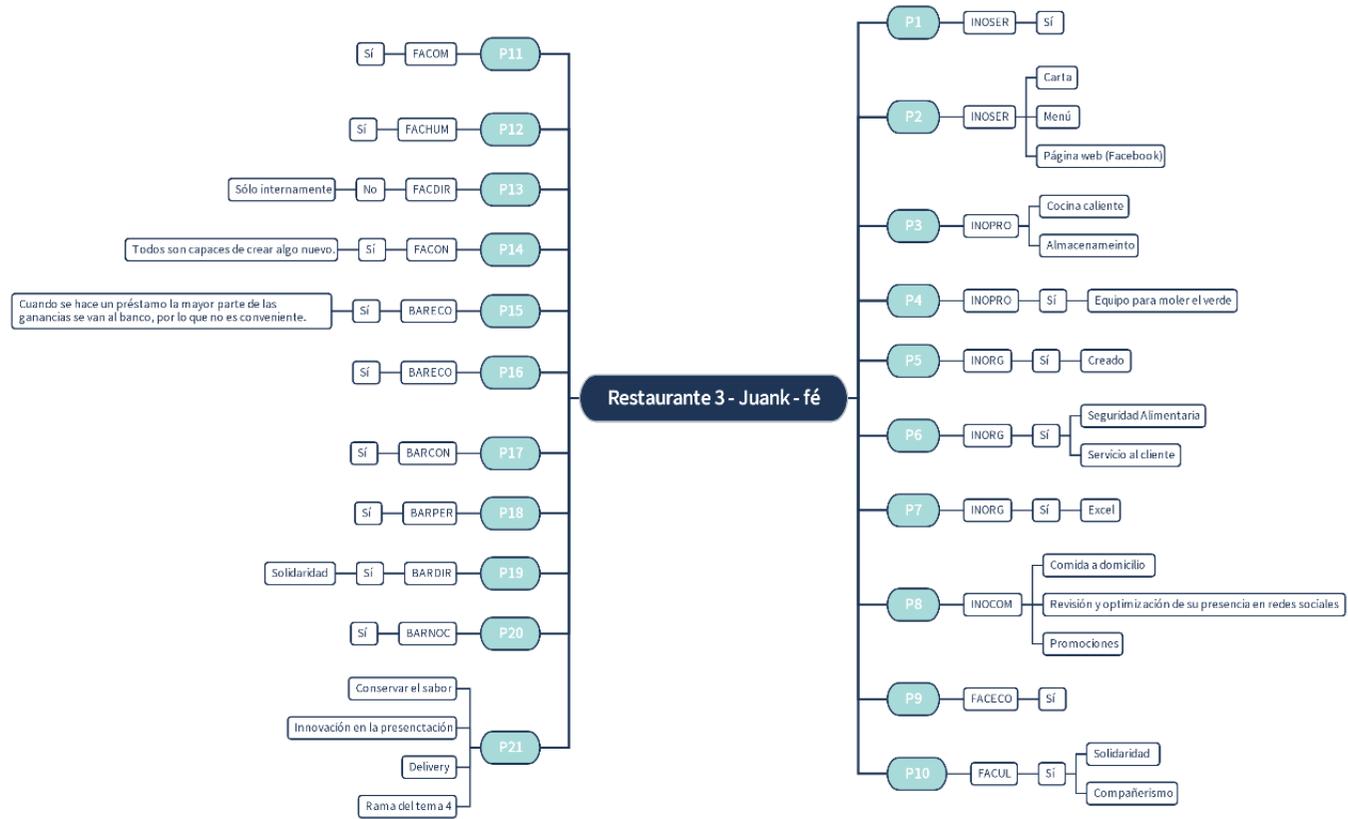


Nota. La figura muestra los resultados del segundo gerente entrevistado. Fuente: Realización propia.

Anexo 5

Figura 9

Respuestas de la entrevista del restaurante número 3

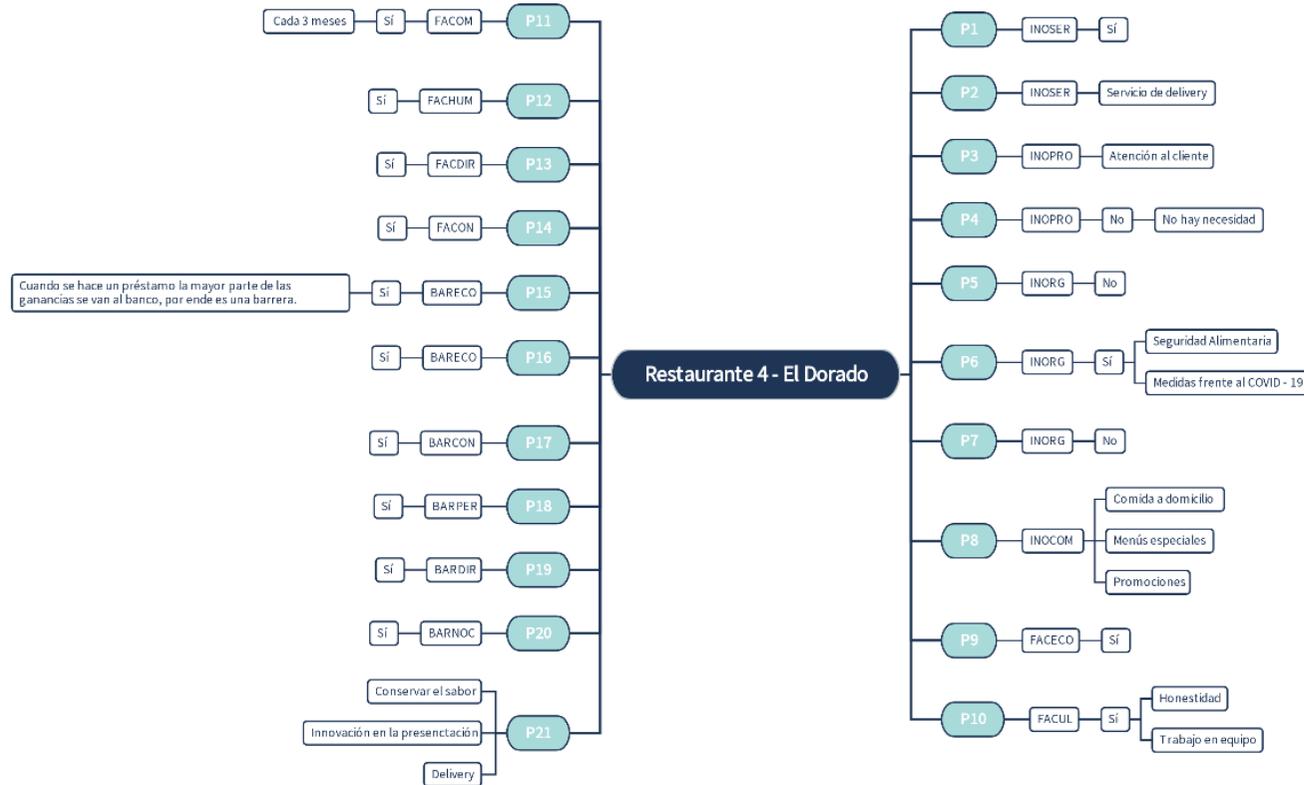


Nota. La figura muestra los resultados del tercer gerente entrevistado. Fuente: Realización propia.

Anexo 6

Figura 10

Respuestas de la entrevista del restaurante número 4

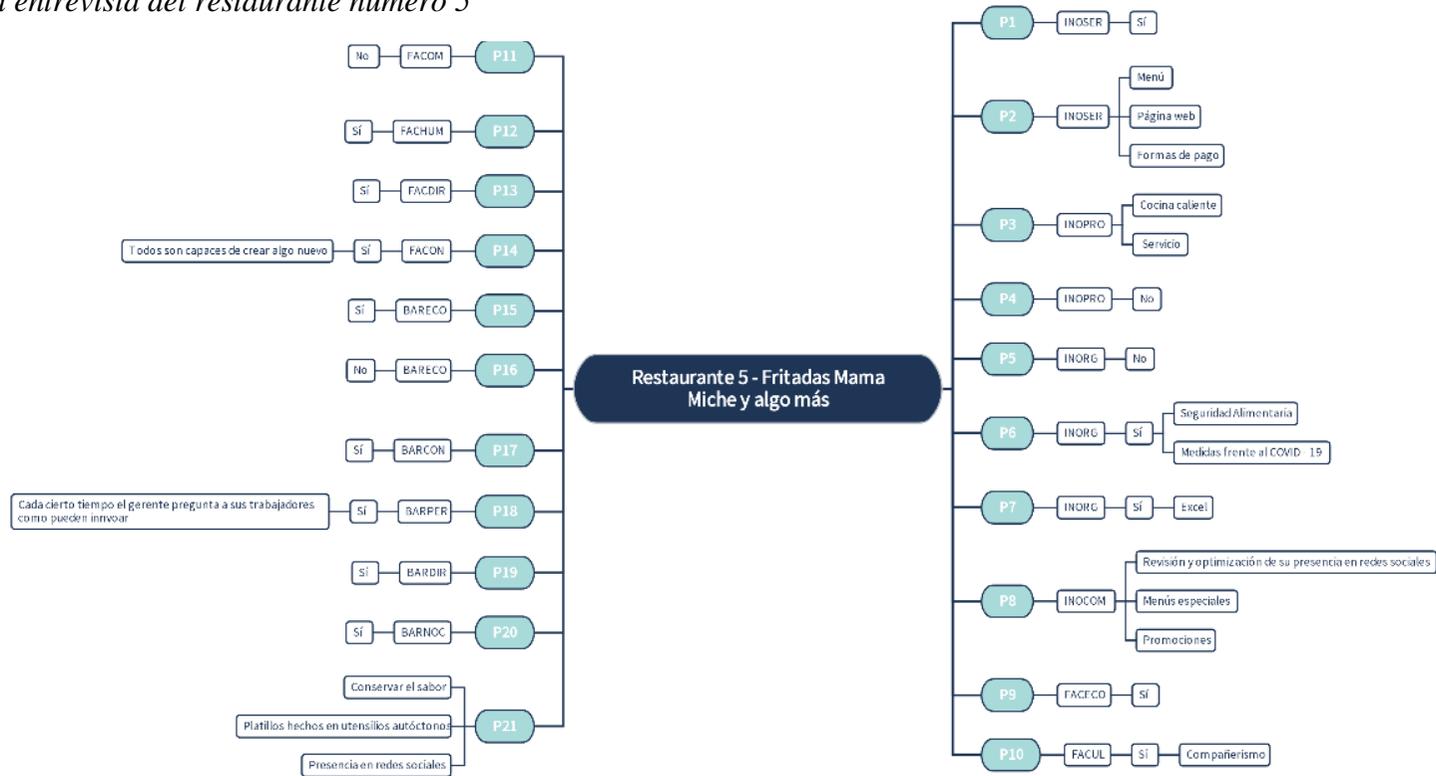


Nota. La figura muestra los resultados del cuarto gerente entrevistado. Fuente: Realización propia.

Anexo 7

Figura 11

Respuestas de la entrevista del restaurante número 5

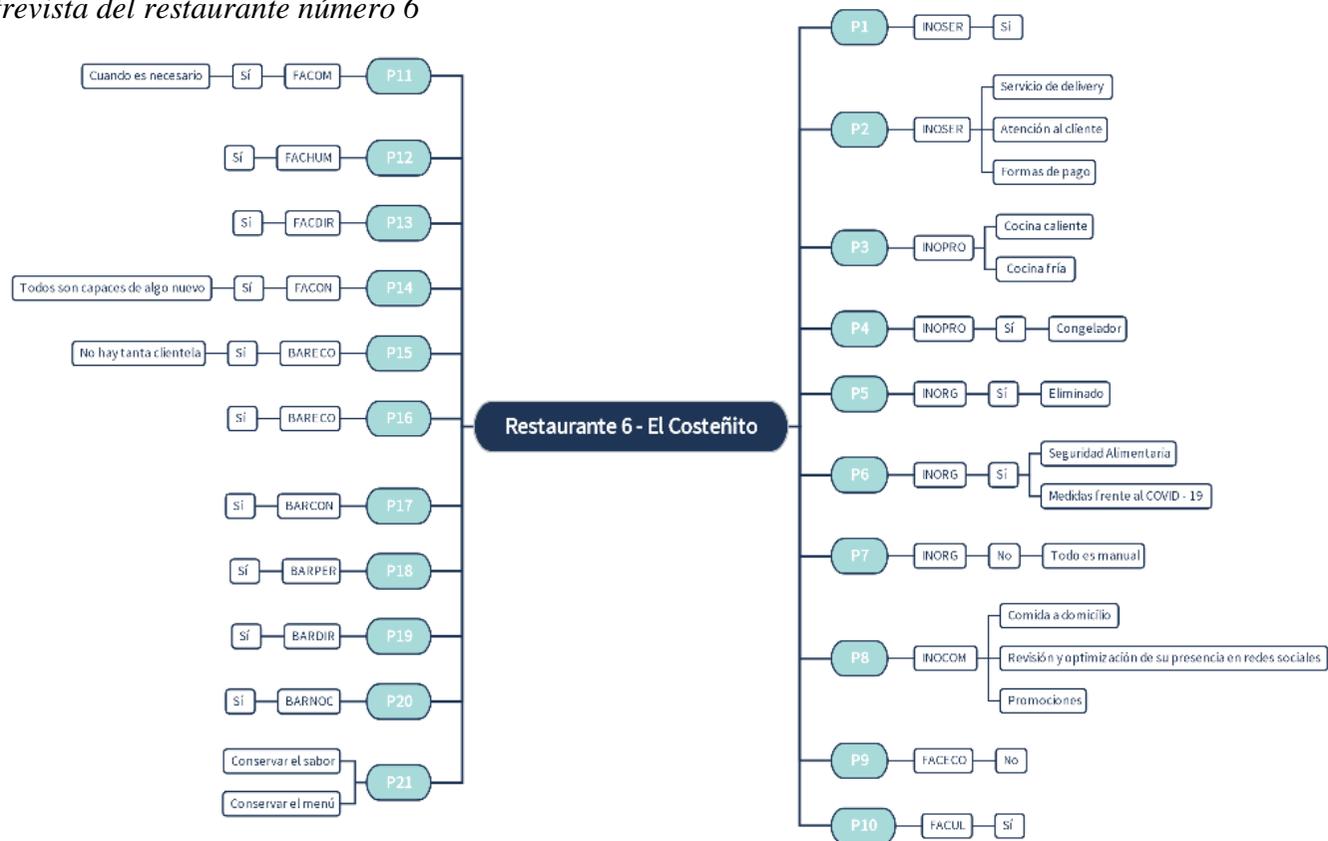


Nota. La figura muestra los resultados del quinto gerente entrevistado. Fuente: Realización propia.

Anexo 8

Figura 12

Respuestas de la entrevista del restaurante número 6

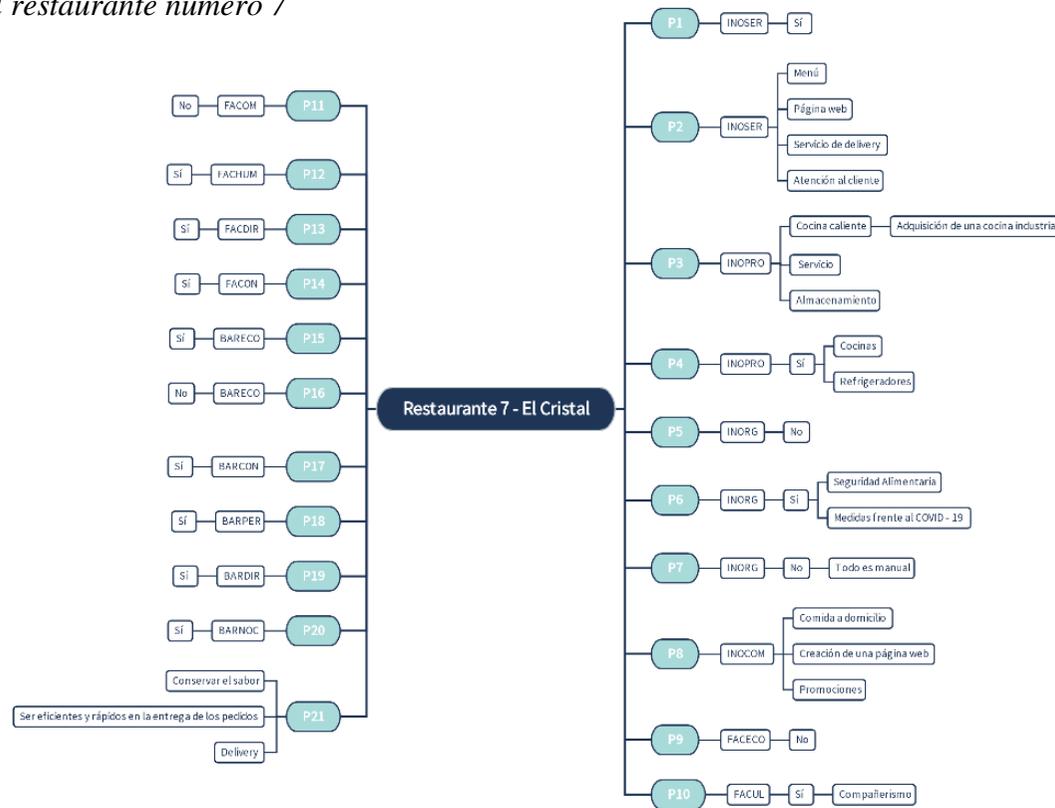


Nota. La figura muestra los resultados del sexto gerente entrevistado. Fuente: Realización propia.

Anexo 9

Figura 13

Respuestas de la entrevista del restaurante número 7

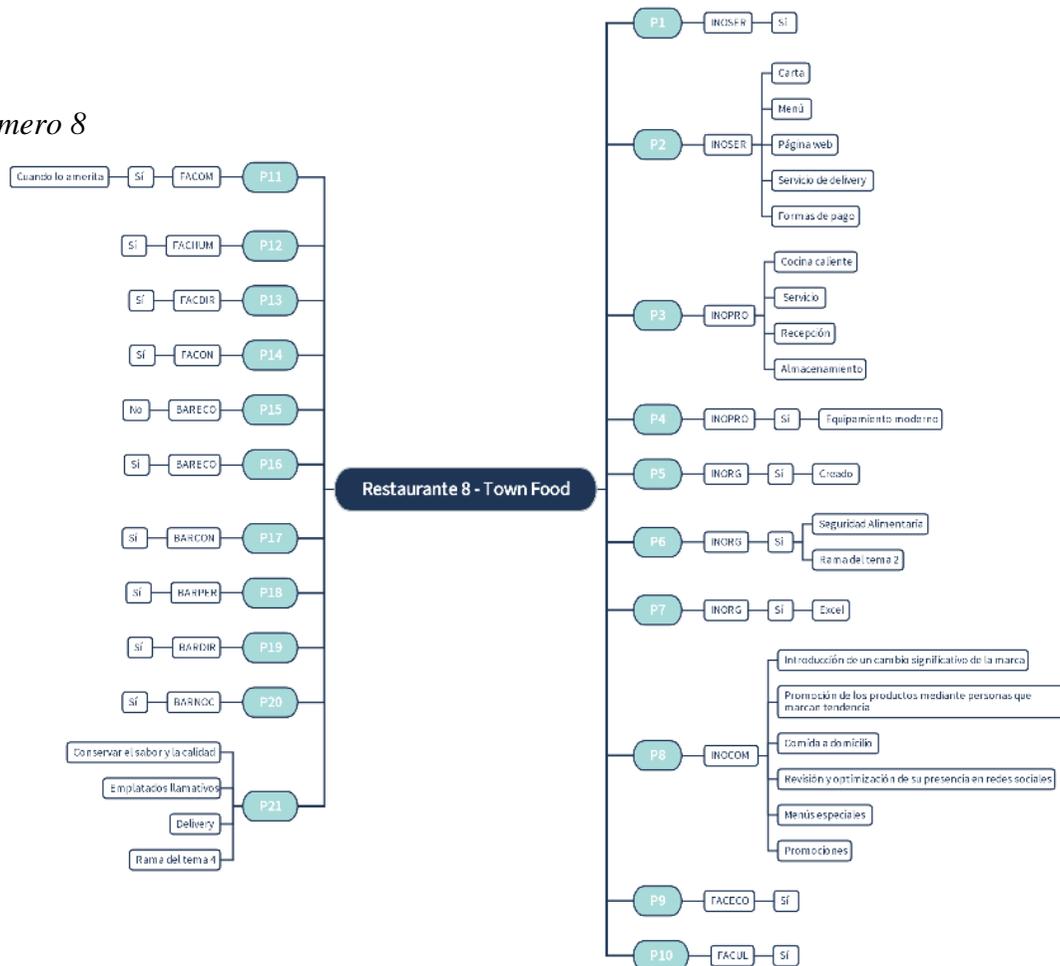


Nota. La figura muestra los resultados del séptimo gerente entrevistado. Fuente: Realización propia.

Anexo 10

Figura 14

Respuestas de la entrevista del restaurante número 8

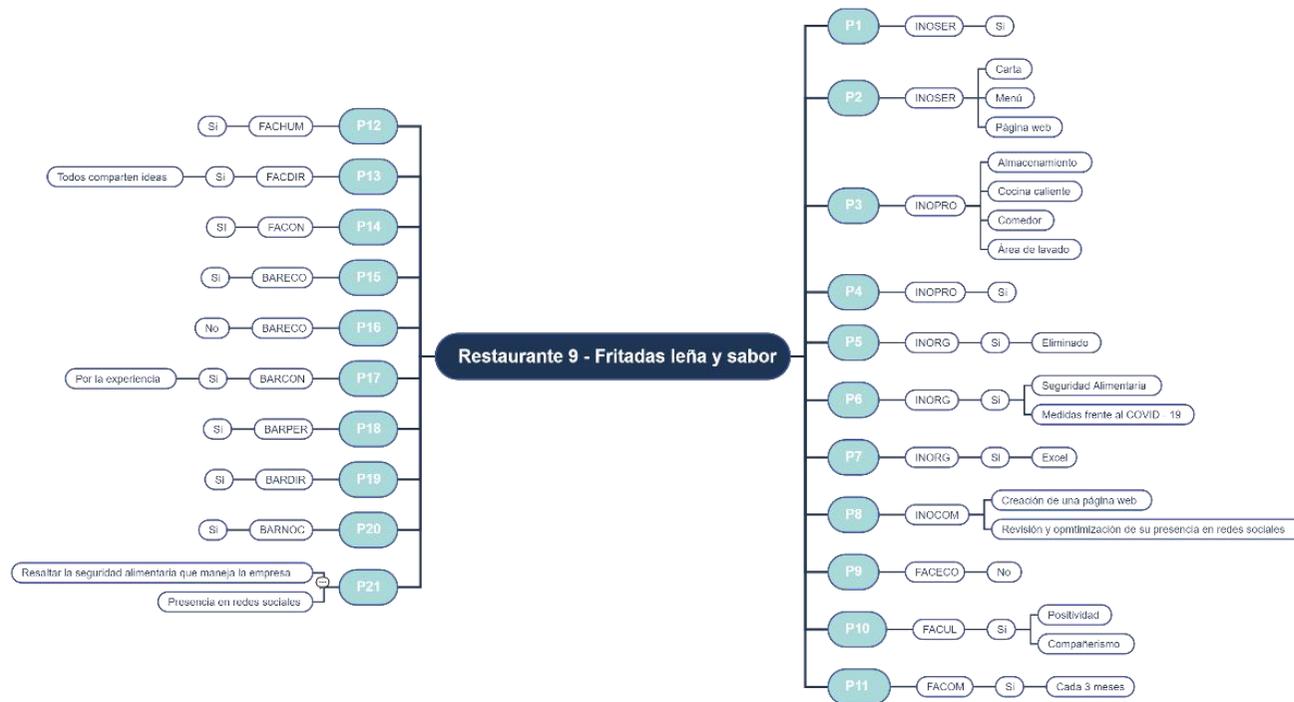


Nota. La figura muestra los resultados del octavo gerente entrevistado. Fuente: Realización propia.

Anexo 11

Figura 15

Respuestas de la entrevista del restaurante número 9

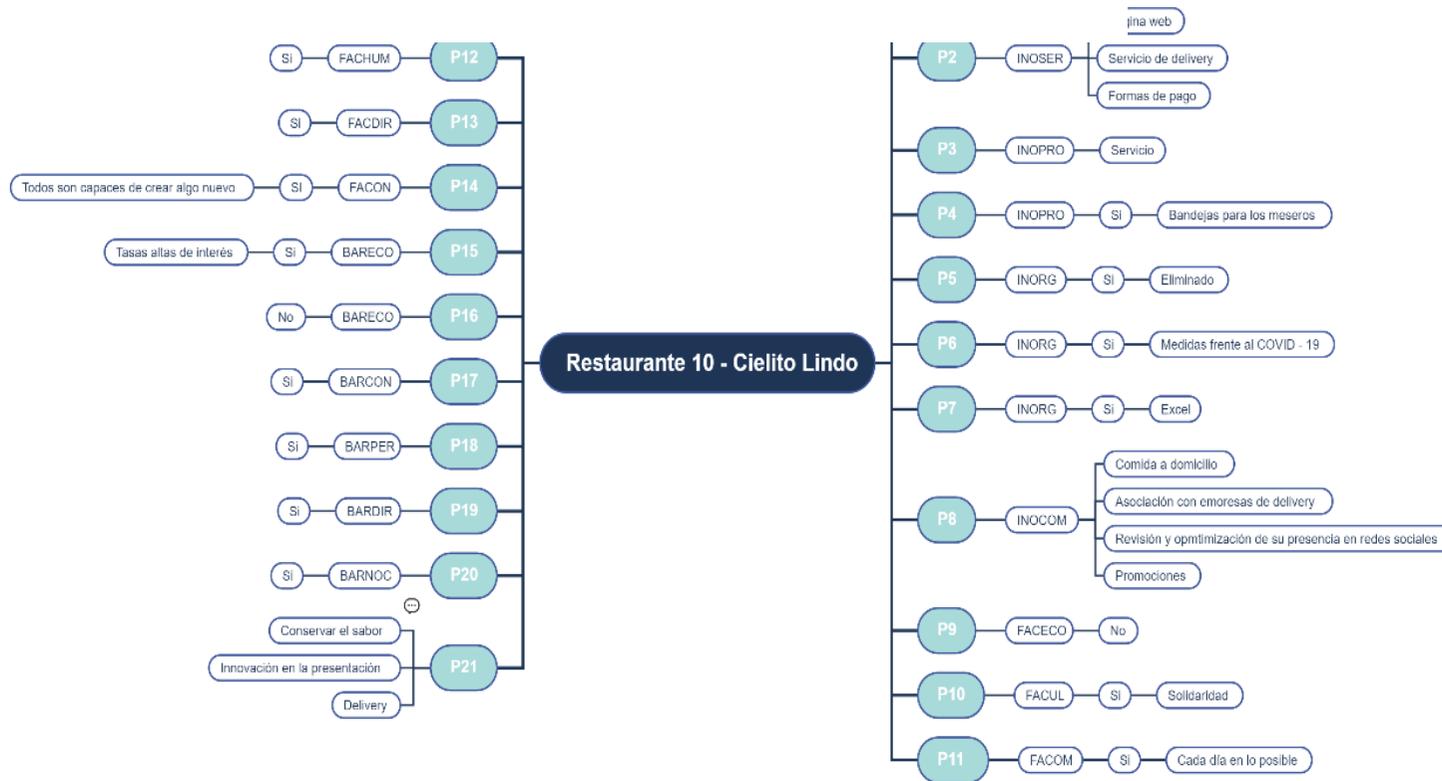


Nota. La figura muestra los resultados del noveno gerente entrevistado. Fuente: Realización propia.

Anexo 12

Figura 16

Respuestas de la entrevista del restaurante número 10

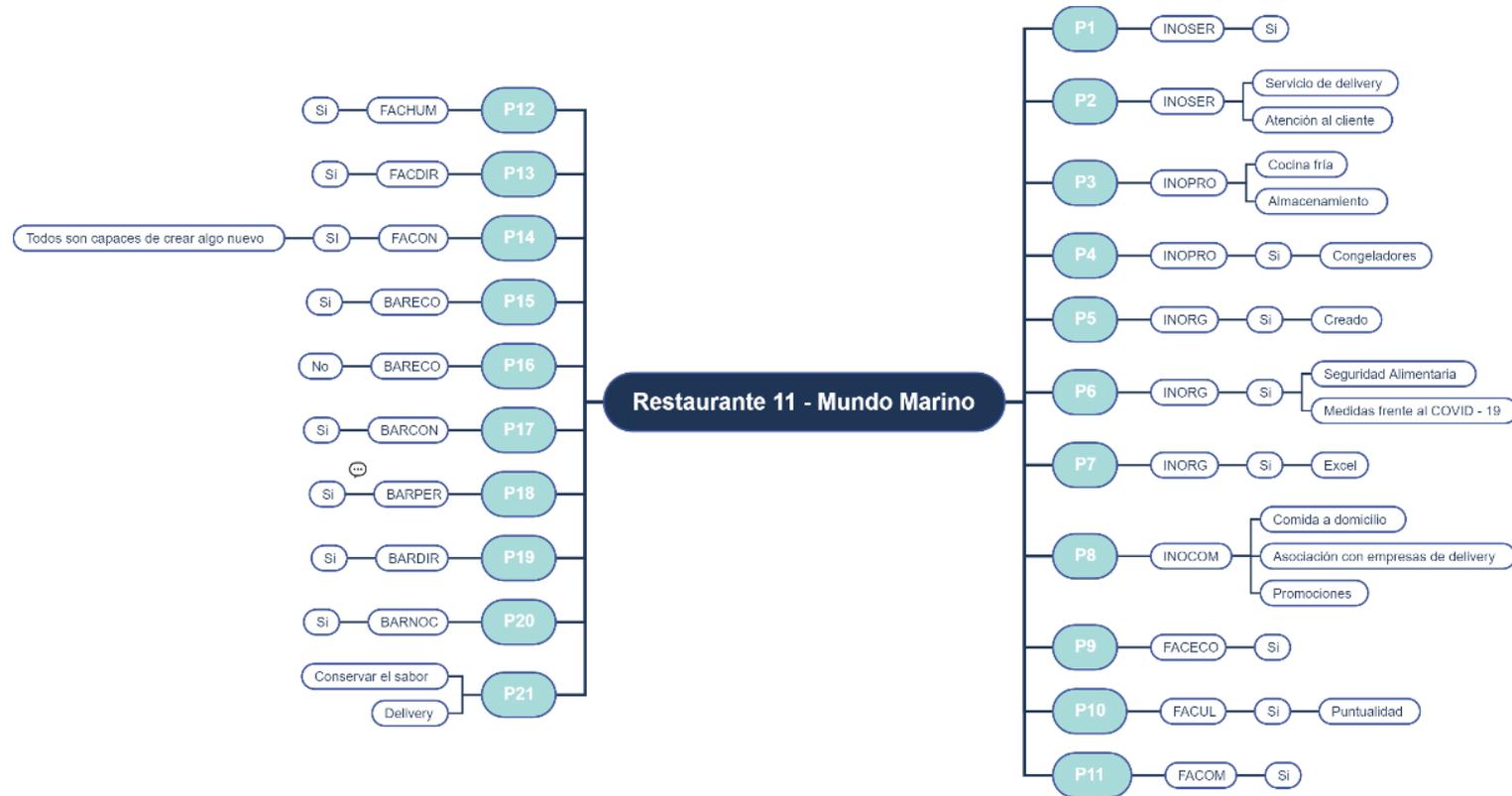


Nota. La figura muestra los resultados del décimo gerente entrevistado. Fuente: Realización propia.

Anexo 13

Figura 17

Respuestas de la entrevista del restaurante número 11

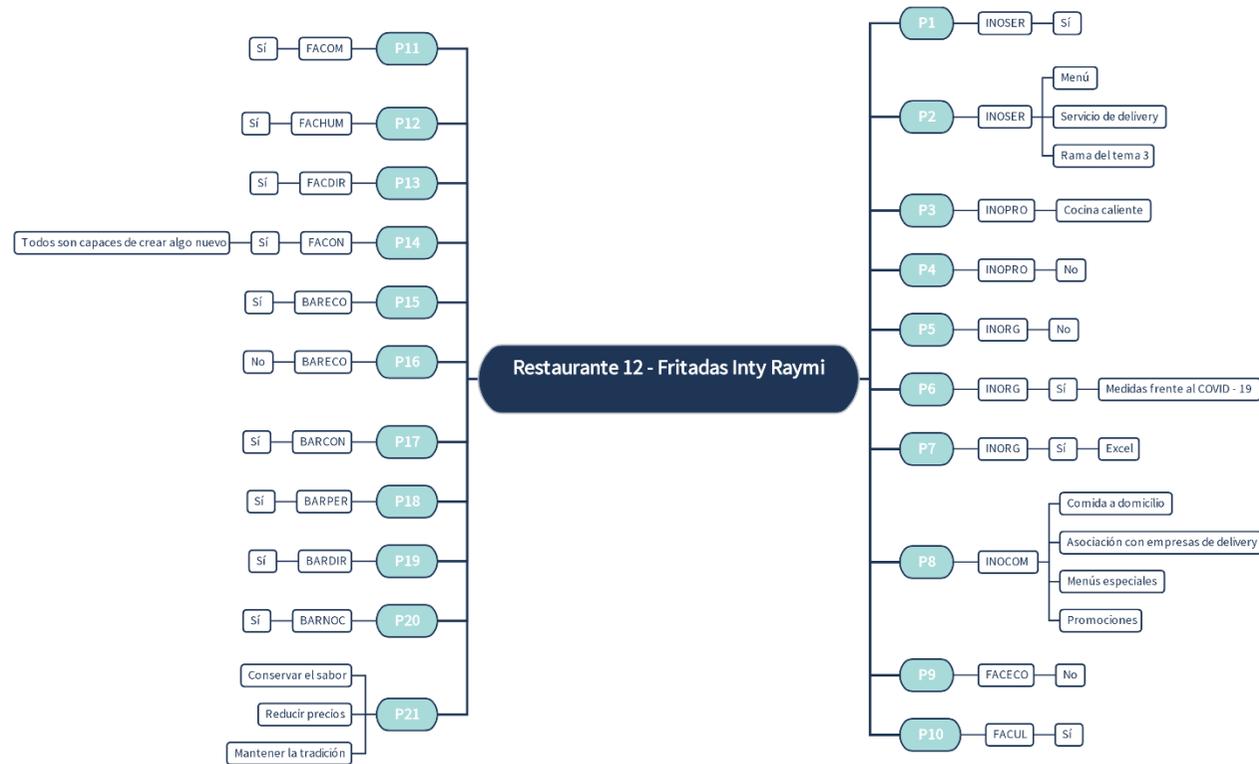


Nota. La figura muestra los resultados del décimo primer gerente entrevistado. Fuente: Realización propia.

Anexo 14

Figura 18

Respuestas de la entrevista del restaurante número 12

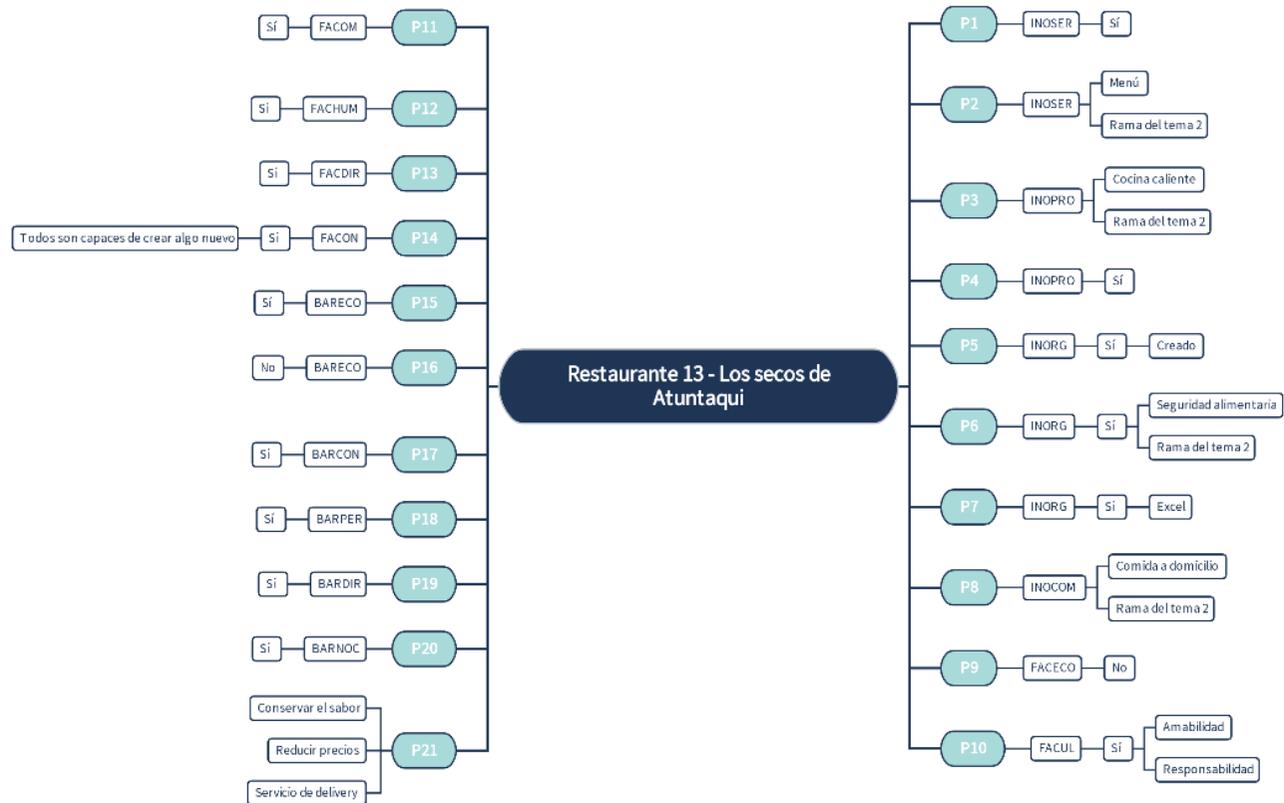


Nota. La figura muestra los resultados del décimo segundo gerente entrevistado. Fuente: Realización propia.

Anexo 15

Figura 19

Respuestas de la entrevista del restaurante número 13

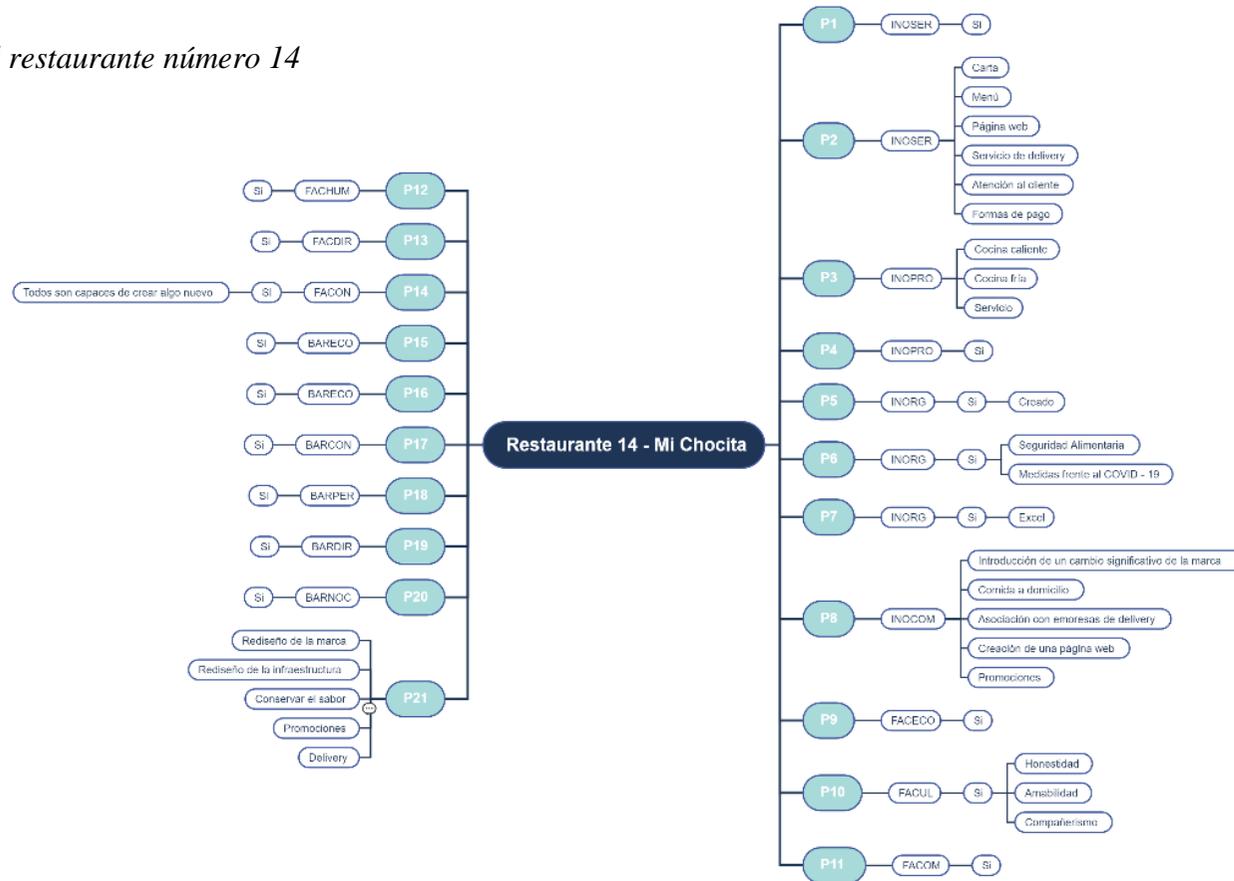


Nota. La figura muestra los resultados del décimo tercer gerente entrevistado. Fuente: Realización propia.

Anexo 16

Figura 20

Respuestas de la entrevista del restaurante número 14

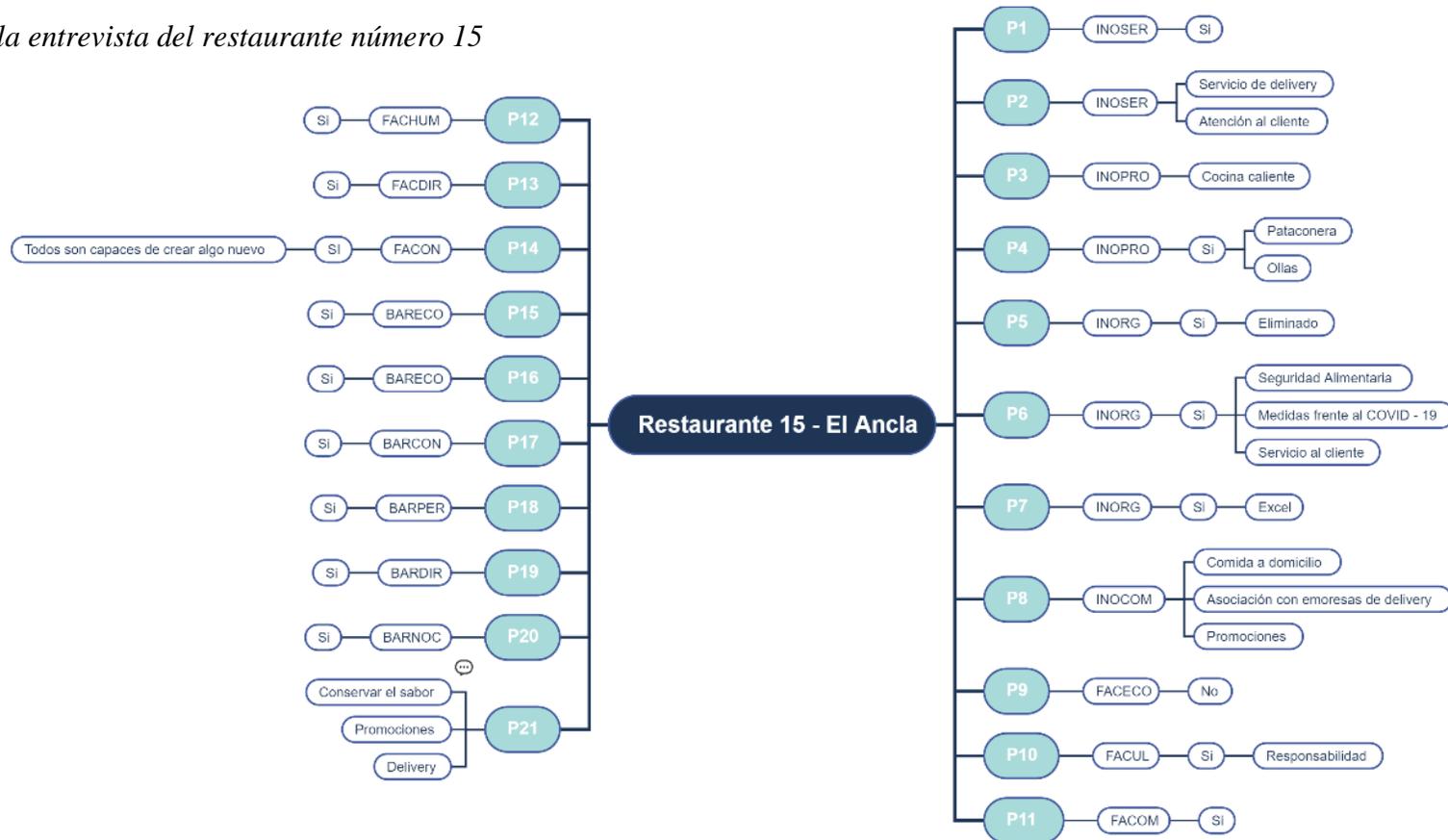


Nota. La figura muestra los resultados del décimo cuarto gerente entrevistado. Fuente: Realización propia.

Anexo 17

Figura 21

Respuestas de la entrevista del restaurante número 15

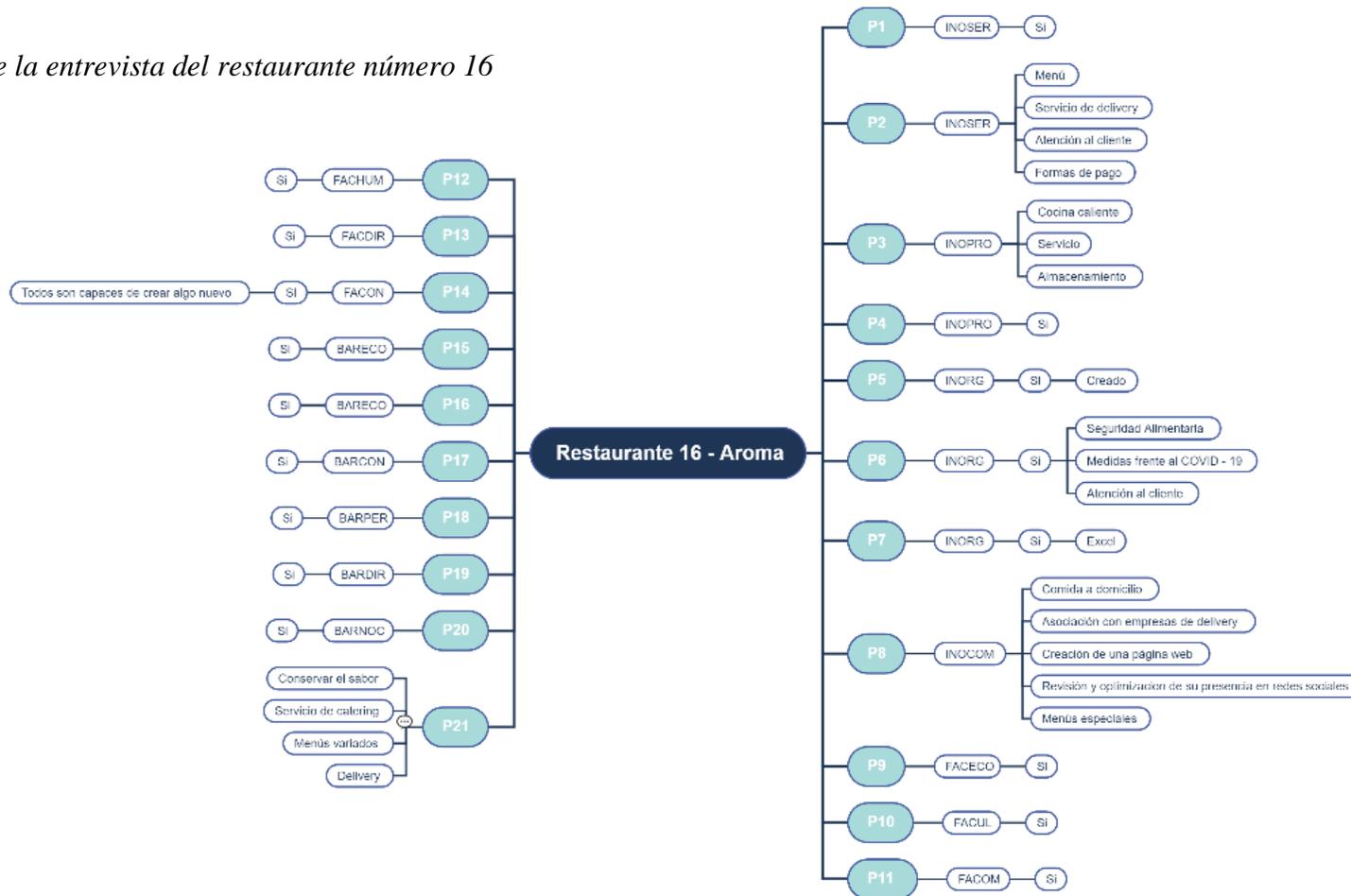


Nota. La figura muestra los resultados del décimo quinto gerente entrevistado. Fuente: Realización propia.

Anexo 18

Figura 22

Respuestas de la entrevista del restaurante número 16

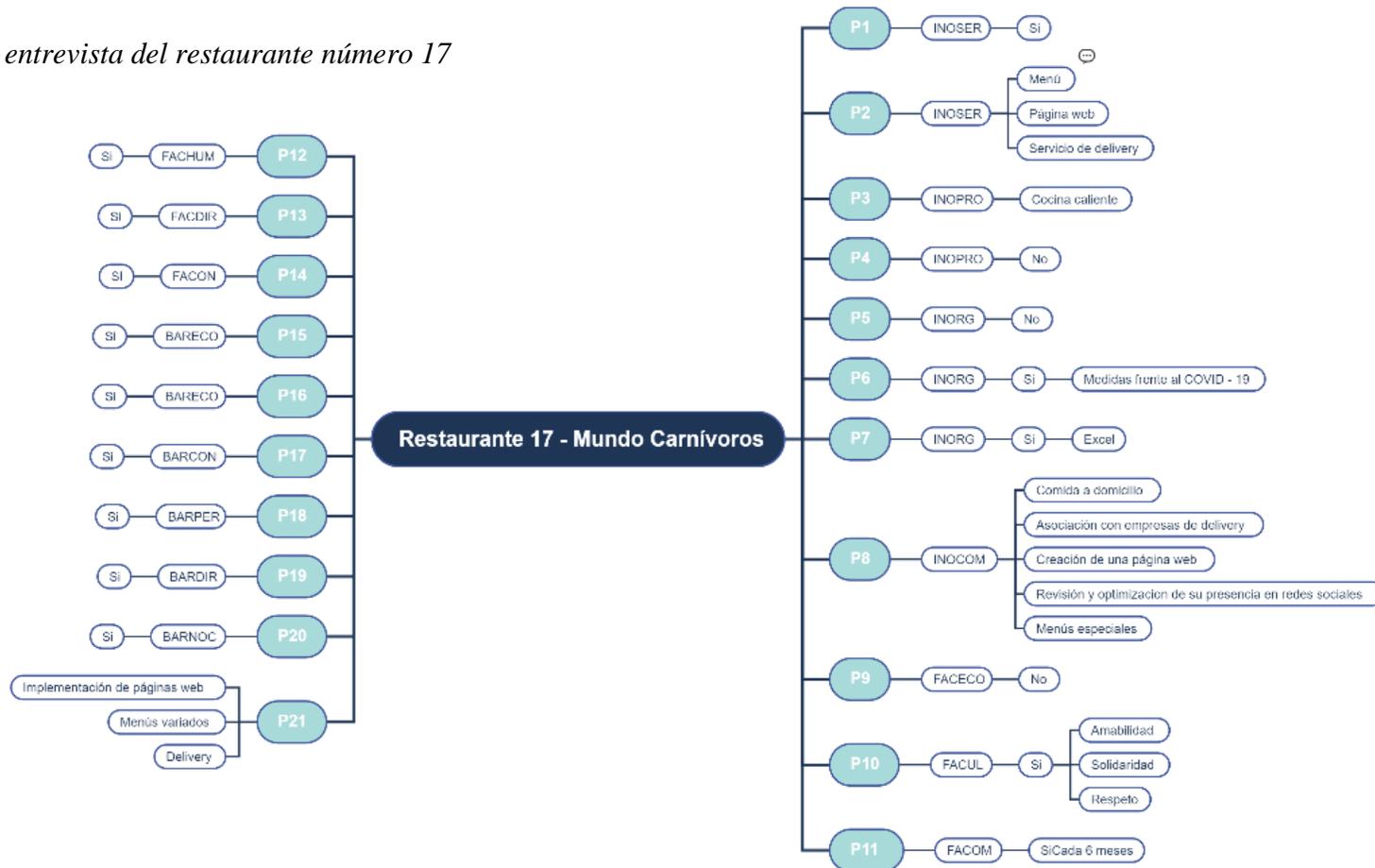


Nota. La figura muestra los resultados del décimo sexto gerente entrevistado. Fuente: Realización propia.

Anexo 19

Figura 23

Respuestas de la entrevista del restaurante número 17

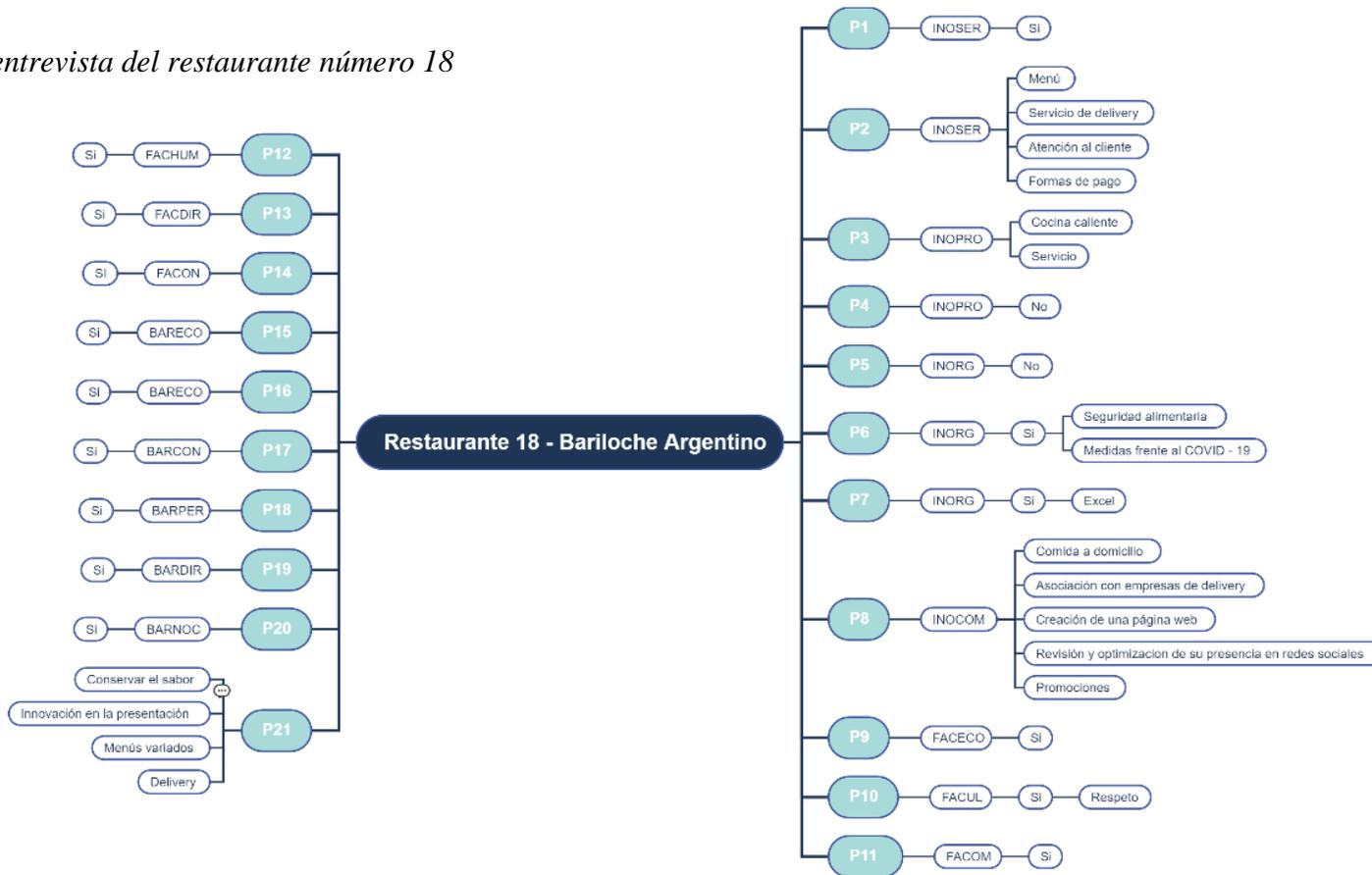


Nota. La figura muestra los resultados del décimo séptimo gerente entrevistado. Fuente: Realización propia.

Anexo 20

Figura 24

Respuestas de la entrevista del restaurante número 18

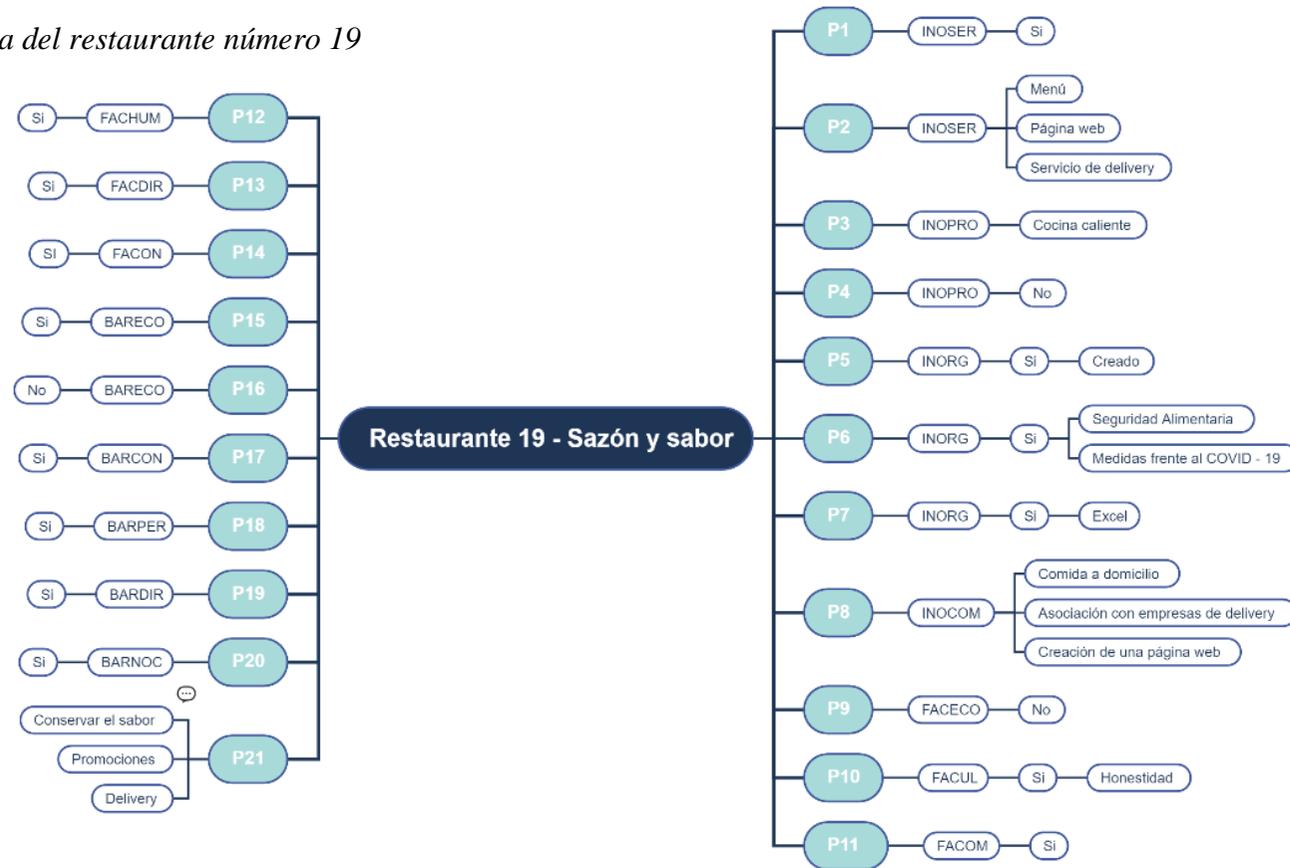


Nota. La figura muestra los resultados del décimo octavo gerente entrevistado. Fuente: Realización propia.

Anexo 21

Figura 25

Respuestas de la entrevista del restaurante número 19

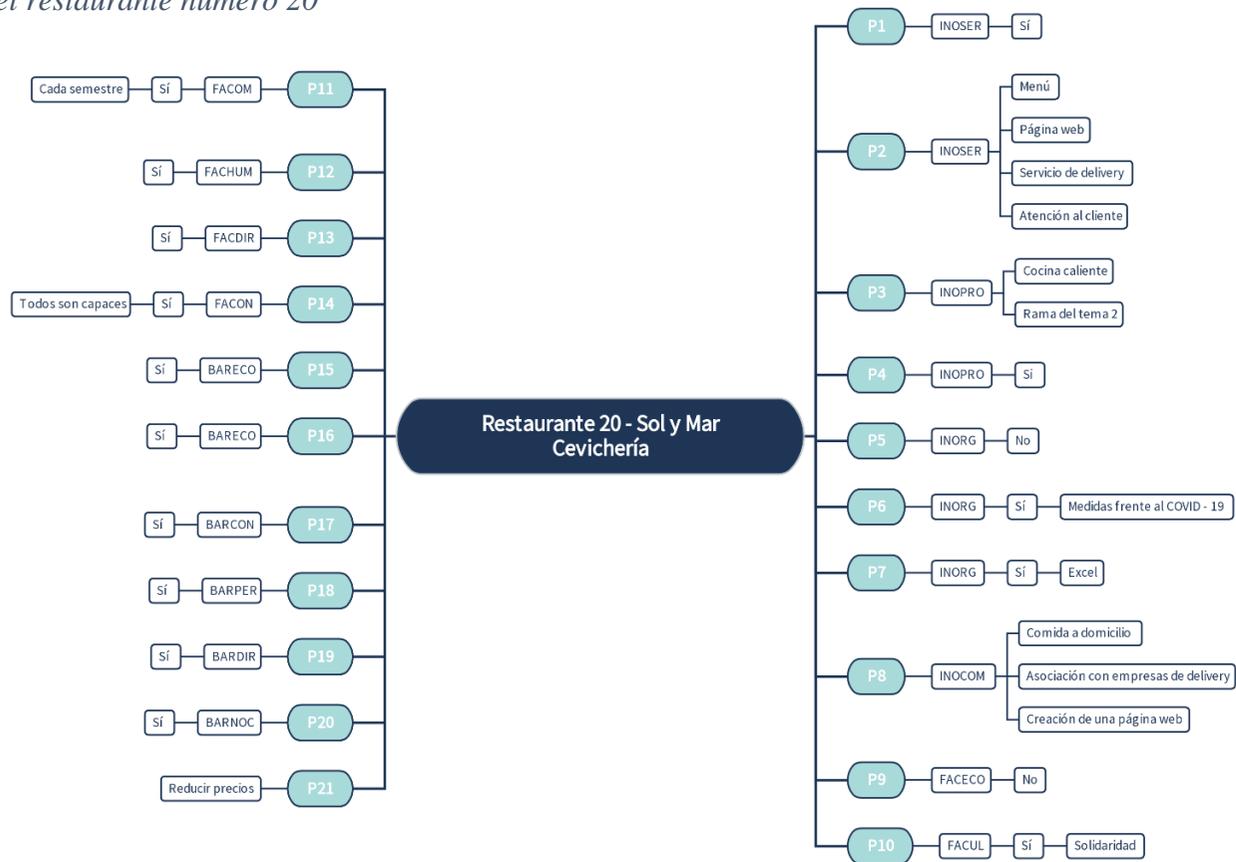


Nota. La figura muestra los resultados del décimo noveno gerente entrevistado. Fuente: Realización propia.

Anexo 22

Figura 26

Respuestas de la entrevista del restaurante número 20



Nota. La figura muestra los resultados del vigésimo gerente entrevistado. Fuente: Realización propia.