

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

Área de Gestión

Maestría Profesional en Administración de Empresas

**Caracterización de los procesos de innovación en el sector de
restaurantes**

Estudio de los sectores La Mariscal y La Floresta, Quito

Edwin Santiago Bonilla Moreno

Tutor: Danny Ivan Zambrano Vera

Quito, 2022

Trabajo almacenado en el Repositorio Institucional UASB-DIGITAL con licencia Creative Commons 4.0 Internacional

| | | |
|---|---|---|
|  | Reconocimiento de créditos de la obra No comercial Sin obras derivadas |  |
|---|---|---|

Para usar esta obra, deben respetarse los términos de esta licencia

Cláusula de cesión de derecho de publicación

Yo, Edwin Santiago Bonilla Moreno, autor del trabajo intitulado “Caracterización de los procesos de innovación en el sector de restaurantes: Estudio de los sectores La Mariscal y La Floresta, Quito”, mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de Magíster en Administración de Empresas en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo por lo tanto la Universidad, utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en los formatos virtual, electrónico, digital, óptico, como usos en red local y en internet.
2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor/a de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

16 de marzo de 2022

Firma: _____

Resumen

Siendo el objetivo principal de la investigación caracterizar los procesos de innovación en los restaurantes de los sectores La Mariscal y La Floresta, en la ciudad de Quito, ésta investigación busca identificar en primer aspecto, la capacidad de innovación de los restaurantes con relación a las variables de estructura organizacional, capital humano y redes de colaboración. Una vez que los restaurantes definen la capacidad de innovación en cada aspecto, se busca correlacionar estas variables de una forma objetiva, con la percepción de clientes.

Para lograr este estudio, en primera fase se aplicó un cuestionario de capacidad de innovación el mismo que mide las tres variables antes indicadas, esto permitió identificar el nivel de innovación con relación a las categorías de restaurantes, para luego de una profundización elaborar un cuestionario que permita objetivar la percepción de dichas características por parte de clientes.

Los resultados arrojan que la capacidad de innovación en restaurantes es percibida por los clientes lo cual indica que los restaurantes tienen características de innovación, que pueden ser mejoradas implementando procesos y actividades en cada una de las variables evaluadas en esta investigación.

A Dios en quien genera energía para orientarme a tomar las decisiones y trazar el camino que hasta hoy he seguido.

En dedicatoria a mi padre Elicio Leonardo Bonilla Bosquez y mi madre Lourdes Cecilia Moreno Andrade, quien con su ejemplo de superación me inspiraron a no desistir ante las adversidades, cumpliendo así mis objetivos.

A los líderes que han inspirado la superación personal y perseverancia.

A mis hermanos Jeyson Bonilla y Nicolás Moreno, quienes siguen mis pasos y me impulsan a mejorar.

A Danny Zambrano, quién en el camino de esta investigación me ha ayudado a desarrollar habilidades de investigación y me inspiró a mejorar en el mundo académico.

Tabla de contenidos

| | |
|--|----|
| Ilustraciones, gráficos y tablas | 12 |
| Introducción..... | 15 |
| Capítulo primero Preámbulo del estudio de innovación en restaurantes | 17 |
| 1. Antecedentes | 17 |
| 2. Justificación | 17 |
| 3. Planteamiento del problema..... | 18 |
| 4. Hipótesis | 19 |
| 5. Objetivo general | 19 |
| 6. Objetivos específicos..... | 19 |
| Capítulo segundo Marco teórico y revisión de la literatura | 21 |
| 1. ¿Qué entendemos por innovación?..... | 21 |
| 2. Innovación organizacional | 25 |
| 2.3 Innovación en el producto..... | 27 |
| 2.4 Innovación en servicios | 29 |
| 5. Innovación en procesos..... | 31 |
| 6. Innovación en mercadotecnia..... | 33 |
| 7. Investigación y desarrollo en la innovación..... | 34 |
| 8. El sector de restaurantes, fuente potencial de servicios..... | 35 |
| 9. Innovación en el sector de restaurantes | 36 |
| 9.1. Capital humano en la gestión de innovación en restaurantes..... | 37 |
| 9.2. Tecnología como pilar de innovación..... | 37 |
| 9.3. Marco referencial: Estudio de factores de innovación: estructura organizacional, capital humano y redes de colaboración..... | 38 |
| Capítulo tercero Características del sector de restaurantes en Ecuador..... | 41 |
| 1. Participación del sector en el ámbito económico | 41 |
| 2. Presencia del sector de restaurantes a nivel nacional, provincial y cantonal..... | 42 |

| | |
|---|----|
| Capítulo cuarto Marco metodológico y estudio empírico..... | 45 |
| 1. Población y muestra de estudio..... | 45 |
| 2. Herramientas de medición | 48 |
| 3. Resultados de primera fase - cuestionario de capacidad de innovación..... | 50 |
| 3.1 Resultados de sector de restaurantes 5 y 4 tenedores..... | 54 |
| 3.2 Resultados de sector de restaurantes 3 tenedores..... | 56 |
| 3.3 Resultados de sector de restaurantes 1 y 2 tenedores..... | 58 |
| 3.4 Análisis comparativos entre categorías..... | 61 |
| 3.4.1 Nivel de gestión de innovación en los restaurantes de alta categoría..... | 61 |
| 3.4.2 Nivel de gestión de innovación en los restaurantes de media categoría..... | 62 |
| 3.4.3 Nivel de gestión de innovación en los restaurantes de menor categoría..... | 63 |
| 4. Resultados de la profundización de cuestionario de capacidad de innovación..... | 64 |
| 4.1 Formas de generación de estrategias de innovación..... | 64 |
| 4.4.2 Fomentar innovación o nuevas ideas..... | 66 |
| 4.3 Procesos exclusivos de innovación..... | 66 |
| 4.4 Forma de receptar ideas de clientes..... | 67 |
| 4.5 Estrategias de estabilidad..... | 68 |
| 5. Resultados de segunda fase..... | 69 |
| 5.1 Caracterización del grupo de estudio..... | 69 |
| 5.2 Cuestionario de percepción de rasgos de innovación y correlación con resultados de restaurantes..... | 71 |
| 5.1 Correlación entre capacidad de innovación y percepción de cliente -restaurantes de 4 y 5 tenedores..... | 74 |
| 5.2 Correlación entre capacidad de innovación y percepción de cliente -restaurantes de 3 tenedores..... | 76 |
| 5.3 Correlación entre capacidad de innovación y percepción de cliente -restaurantes de 1 y 2 tenedores..... | 79 |

| | |
|--|-----|
| Capítulo quinto Opciones de implementación de procesos de innovación en restaurantes | 83 |
| 1. Propuesta de innovación para restaurantes de 4 y 5 tenedores. | 83 |
| 2. Propuesta de innovación para restaurantes de 3 tenedores. | 87 |
| 3. Propuesta de innovación para restaurantes de 1 y 2 tenedores. | 90 |
| 4. Propuestas generales en cuanto a promoción. | 92 |
| Conclusiones y recomendaciones | 97 |
| Conclusiones | 97 |
| Recomendaciones | 98 |
| Lista de referencias | 101 |
| Anexos | 105 |
| Anexo 1. Cuestionario de capacidad de innovación | 105 |
| Anexo 2. Percepción de capacidad de innovación | 106 |

Ilustraciones, gráficos y tablas

| | |
|--|----|
| Ilustración 1. Definición de innovación..... | 23 |
| Ilustración 2. Proceso de innovación desde la psicología..... | 25 |
| Ilustración 3. Modelo de innovación en servicios..... | 30 |
| Ilustración 4. Porcentaje de participación de provincias en VAB..... | 42 |
| | |
| Gráfico 1. Porcentaje de restaurantes por categoría en Quito..... | 44 |
| Gráfico 2. Resultados globales..... | 51 |
| Gráfico 3. Resultados de factor Estructura Organizacional..... | 52 |
| Gráfico 4. Resultados de factor Capital Humano..... | 53 |
| Gráfico 5. Resultado de factor Redes de Colaboración..... | 54 |
| Gráfico 6. Resultados de factor Estructura Organizacional 5 y 4 tenedores..... | 55 |
| Gráfico 7. Resultados de factor Capital Humano 5 y 4 tenedores..... | 55 |
| Gráfico 8. Resultado de factor Redes de Colaboración 5 y 4 tenedores..... | 56 |
| Gráfico 9. Resultados de factor Estructura Organizacional 3 tenedores..... | 57 |
| Gráfico 10. Resultados de factor Capital Humano 3 tenedores..... | 58 |
| Gráfico 11 Resultado de factor Redes de Colaboración 3 tenedores..... | 58 |
| Gráfico 12. Resultados de factor Estructura Organizacional 1 y 2 tenedores..... | 59 |
| Gráfico 13. Resultados de factor Capital Humano 1 tenedor y sin categoría..... | 59 |
| Gráfico 14. Resultado de factor Redes de Colaboración 1 tenedor y sin categoría..... | 60 |
| Gráfico 15. Ideas de innovación..... | 65 |
| Gráfico 16. Fomentar ideas de innovación..... | 66 |
| Gráfico 17. Procesos exclusivos de innovación..... | 67 |
| Gráfico 18. Recepción de ideas de clientes..... | 68 |
| Gráfico 19. Estrategias de estabilidad en el mercado..... | 69 |
| Gráfico 20. Resultados globales de percepción de innovación..... | 72 |
| Gráfico 21. Correlación global entre capacidad de innovación y percepción de innovación..... | 74 |
| Gráfico 22. Resultados globales de percepción de innovación 4 y 5 tenedores..... | 74 |
| Gráfico 23. Correlación entre capacidad de innovación y percepción de innovación - 4 y 5 tenedores..... | 76 |

| | |
|---|----|
| Gráfico 24. Resultados globales de percepción de innovación 3 tenedores | 77 |
| Gráfico 25. Correlación entre capacidad de innovación y percepción de innovación - 3 tenedores..... | 79 |
| Gráfico 26. Resultados globales de percepción de innovación 1 y 2 tenedores..... | 80 |
| Gráfico 27. Correlación entre capacidad de innovación y percepción de innovación - 1 y 2 tenedores..... | 81 |
| | |
| Tabla 1 Universo de restaurantes y muestra de restaurantes a levantar..... | 47 |
| Tabla 2 Muestra de levantamiento de clientes | 48 |
| Tabla 3. Validez por componentes de medición..... | 49 |
| Tabla 4 Validez por componentes de medición cuestionario de percepción | 50 |
| Tabla 5. Gestión de innovación de restaurantes de alta categoría | 62 |
| Tabla 6. Gestión de innovación de restaurantes de media categoría | 63 |
| Tabla 7 Gestión de innovación de restaurantes de media categoría | 64 |
| Tabla 8. Intervalos de correlación..... | 71 |
| Tabla 9. Correlación general | 72 |
| Tabla 10. Correlación - 4 y 5 tenedores | 75 |
| Tabla 11. Correlación - 3 tenedores..... | 78 |
| Tabla 12. Correlación - 1 y 2 tenedores | 80 |

Introducción

La innovación, es una de las estrategias empresariales utilizada para generar efectos diferenciadores, con el fin de ser más competitivos e incursionar en un océano rojo o generar un nuevo producto o servicio, creando oportunidades de negocio en un océano azul.

La innovación se enfoca no solo en cambios generados en productos, servicios o en el proceso para lanzar al mercado los mismos, sino que deben tener condiciones para ser aceptados como innovativos; uno de ellos es la aceptación del mercado y otro es que sea un cambio significativo que permita diferenciarse de otros productos o servicios que se encuentran en el mercado.

Esta investigación surge de la necesidad de identificar las principales características de innovación en el sector de restaurantes de la ciudad de Quito. Con este antecedente surge la pregunta ¿Cuáles son las características de los procesos de innovación en el sector de restaurantes?, la hipótesis propuesta en esta investigación es: los restaurantes de Quito, localizados en los sectores La Floresta y La Mariscal, presentan rasgos de innovación, para lo cual se consideran tres variables, la estructura organizacional, el capital humano y las redes de colaboración.

Con el fin de responder la pregunta de investigación y confirmar la hipótesis propuesta se realiza una revisión bibliográfica sobre la innovación y sus factores determinantes, así como las formas de implementación y los tipos, al igual una sucinta descripción del sector objeto de estudio, para posteriormente llevar a cabo un estudio empírico de corte transversal, con enfoque mixto (cualitativo y cuantitativo), que consta de dos fases de investigación.

En la primera fase de investigación se buscó identificar la capacidad de innovación de los restaurantes con relación a los factores de estructura organizacional, capital humano y redes de colaboración con lo cual tras el levantamiento de información se identificó que en los dos primeros factores la capacidad de innovación en los restaurantes sobrepasaba de los cinco puntos sobre los seis que está considerada la escala, lo que no sucede en el caso de la variable redes de colaboración, misma que se percibe con un nivel bajo de capacidad. Una vez realizado el levantamiento se profundizó con encuestas de

profundización con el fin de obtener una guía para la elaboración de la encuesta a aplicar en la segunda fase de investigación.

En la segunda fase de investigación se aplicó un cuestionario de percepción de la capacidad de innovación a clientes, que buscó objetivar los rasgos de innovación que los restaurantes indican haber desarrollado en cada una de las variables. Las respuestas nos indican que existe una correlación entre la capacidad de innovación de los restaurantes y la percepción de dichos rasgos por parte de clientes de los mismos.

Los resultados de la investigación arrojaron que además de la correlación existente entre la capacidad de innovación y la percepción de clientes de dichos factores, los restaurantes presentan como principal resultado, que los establecimientos no impulsan la capacitación y actualización de conocimiento a sus colaboradores, lo cual es esencial ya que el conocimiento del ámbito es uno de los factores que contribuyen a la innovación.

Adicionalmente, otro de los factores en los que se evidencia menos impulso e interés por parte de los restaurantes es generar redes de colaboración o alianzas estratégicas que permita fomentar la innovación en cuanto a promoción en otros espacios. Éstos y otros factores que pueden potenciar los procesos de innovación en restaurantes, los descubriremos a lo largo de la lectura.

Capítulo primero

Preámbulo del estudio de innovación en restaurantes

A continuación, daremos un vistazo a la razón de la investigación, antecedentes, justificación y el problema planteado para su desarrollo. Conoceremos el nivel de participación del sector en el ámbito nacional, para después definir los aspectos a investigar definiendo objetivos y la hipótesis a resolver en la investigación.

1. Antecedentes

La innovación en el sector de restaurantes es un factor de gran importancia considerando los cambios que pueden generarse en el mercado, ya sea por factores intrínsecos o extrínsecos. Como hemos identificado, ante los sucesos ocurridos en el año en curso, los negocios en todos los sectores se han visto afectados ante la pandemia, logrando sobrevivir y en ciertos casos adaptarse a las nuevas condiciones del mercado, para cubrir sus costos de operación, de aquí surge la incógnita de conocer en que se enfocan los procesos de cambio, que se traducen en innovación y generar ventaja competitiva en un sector de gran importancia para la economía local.

2. Justificación

Los negocios de restaurantes en Ecuador son uno de los principales generadores de movimiento económico considerando los datos del INEC (2017), por ello es necesario generar estudios que aporten a este sector. Siendo la innovación un factor primordial de estos establecimientos, es necesario conocer como estos aplican conceptos, metodologías, técnicas y otras herramientas inherentes. Una vez identificado cómo se desarrollan las diferentes estrategias para generar innovación en el sector, es necesario conocer la percepción por parte de los clientes pues esta correlación permite caracterizar de forma objetiva los procesos de innovación.

3. Planteamiento del problema

El Ministerio de Turismo del Ecuador es la entidad encargada de establecer los lineamientos para clasificar a los negocios que están categorizados como restaurantes y establecimiento móvil, los cuales son establecidos en el Reglamento Turístico de Alimentos y Bebidas, expedido mediante Acuerdo Ministerial 053 de 2018, artículo 14, donde se define a restaurante como, "... Establecimiento donde se elaboran y/o expenden alimentos preparados. En estos establecimientos se puede comercializar bebidas alcohólicas y no alcohólicas. También podrá ofertar servicios de cafetería y, dependiendo de la categoría, podrá disponer de servicio de autoservicio." En el documento en mención también se categorizan a los establecimientos desde 5 a 1 tenedor, donde 5 es la categoría más alta o restaurante de lujo y 1 tenedor es categoría uno o baja (Ministerio de Turismo 2018).

EL Instituto Nacional de Estadística y Censos (2017, 27) presenta a la actividad económica de alojamiento y comidas como una de las cinco principales actividades económicas del país, en la que constan 65.045 negocios en el sector, representando el 7,36% del total de empresas a nivel nacional. Del total del sector, la provincia de Pichincha registra 12.028 negocios, lo que es igual el 24% a nivel nacional.

La ciudad de Quito, capital del Ecuador, cuenta con 2055 negocios en el sector de restaurantes, de los cuales 62 están ubicados en la Floresta y 517 en el sector de la Mariscal (Ministerio de Turismo 2020), zonas populares de Quito y donde se puede encontrar una variedad de opciones gastronómicas, cuyos negocios compiten a diario por captar la mayor cantidad de clientes.

En el sector de restaurantes el giro principal del negocio se relaciona a la preparación de productos y la atención brindada al cliente, "algunos de estos negocios intervienen en la actividad turística por medio de su participación como atractivos por su oferta gastronómica, que al mismo tiempo influye en la calidad de la estancia, porque el servicio de los alimentos es una parte sustancial en la satisfacción" (Delgado Cruz et al. 2018, 6).

Para sobresalir del promedio del mercado en el sector de restaurantes, se requiere de innovación, considerando que es la fuente de competitividad, diferenciación y posicionamiento para las organizaciones. La innovación se basa en la capacidad de los negocios para absorber, combinar y transformar los recursos organizacionales (Delgado Cruz et al. 2018, 5–6).

Toda modificación al producto, proceso o servicio es conocido como innovación, lo cual permite generar diferenciación frente a los demás competidores; en este sentido, dado el contexto y la relevancia del impacto económico que genera el sector de restaurantes y establecimientos móviles surge la siguiente pregunta de investigación ¿Qué rasgos de innovación presentan los restaurantes ubicados en los sectores de La Mariscal y La Floresta, de la ciudad de Quito?

4. Hipótesis

H1: El sector de restaurantes de Quito localizados en la Floresta y Mariscal presenta rasgos de innovación.

5. Objetivo general

Caracterizar los procesos de innovación en los restaurantes de La Mariscal y La Floresta, en la ciudad de Quito.

6. Objetivos específicos

- Revisar la literatura referente a las definiciones de la categoría de innovación que permita comprender la problemática de la investigación.
- Caracterizar el sector de restaurantes desde un enfoque nacional hasta llegar a su participación a nivel provincial y local.
- Aplicar un estudio de corte transversal de tipo descriptivo y correlacional, y así conocer los rasgos y características de innovación en los restaurantes localizados en los sectores de La Mariscal y La Floresta.
- Elaborar la propuesta para el diseño e implementación de los procesos de innovación en los negocios de restaurantes.

Capítulo segundo

Marco teórico y revisión de la literatura

La principal razón por la que los procesos organizacionales requieren de un cambio se debe a la influencia de factores externos, de allí que los administradores propongan soluciones y/o estrategias, que en varias ocasiones requieren de la aceptación del sistema al que están regidos. Estos cambios son estudiados desde la función de producción o procedimiento, pues permiten definir modificaciones en cantidades de producto o mejoras en el servicio, de aquí la importancia de la gestión en el proceso como principal factor de cambio. (Schumpeter 1939, 65 - 84). Con este preámbulo ahondaremos en los cambios en las organizaciones y las condiciones que deben cumplir para ser denominados innovación.

1. ¿Qué entendemos por innovación?

Los primeros estudios sobre innovación surgen como cambios en los métodos de producción, así Marx (1877, I:144), sostiene que la invención es a partir de los cambios generados en la forma de producción, inventando nuevas formas de producir en la industria manufacturera se podrían reducir los costos e incluso se puede producir mayor cantidad de producto, generando un importante aporte económico en la organización.

Con base en el descrito, Schumpeter (1976, 132) determina que los empresarios buscan generar cambios en los estilos de producción para generar una nueva mercancía o incluso utilizando otros materiales en la forma de producción, indicando que estas actividades son las que generan prosperidad en los negocios, enfocándose en la economía de la empresa, a estos cambios los denomina innovación.

La innovación ha presentado un hito fundamental en la evolución económica de varios sectores, siendo un factor para el desarrollo y la evolución de los negocios, como explica Pilar Martín (2003, 7), "con cualquier intento innovativo parece perseguirse algún tipo de consecuencia positiva, y beneficiosa en términos productivos y económicos.", pero ¿qué conocemos como innovación?

Como concepto, a lo largo del tiempo, la innovación ha adquirido gran importancia y trascendencia en varias organizaciones, considerando que esta supone que

está directamente relacionada al factor de competitividad y por ende les genera mayor ventaja en el mercado (Cilleruelo 2010, 91).

Desde los primeros teóricos que dieron relevancia al concepto de innovación, hasta la actualidad, se ha visto un cambio de enfoque de lo que significa innovar, Schumpeter (1939, 84), se refirió a la innovación como un componente importante del crecimiento económico, enfocándose principalmente a las innovaciones tecnológicas; fue allí donde estableció las 5 características de la innovación:

- Introducción de un nuevo bien en un mercado, el cual no está familiarizado con los consumidores.
- Introducción de un proceso nuevo que requiere fundamentación científica.
- La apertura de un nuevo mercado en un país, aun así, dicho mercado esté presente en otro país.
- Nuevas fuentes de suministrarse de materia prima.
- La apertura de una nueva estructura en el mercado.

Si bien es cierto, se entiende que innovación son cambios a un producto o servicio que satisface la necesidad de un consumidor, “ciertamente toda innovación en términos organizacionales es cambio, no todo cambio es innovación: ningún cambio que no incluyera nada nuevo sería considerado como tal” (West y Far 1990 ,citado en Martín 2003, 17).

El proceso de innovación se deriva de la acción de innovar, misma que es definida por la Real Academia de la Lengua Española (Real Academia de la Lengua Española 2019) como, alterar algo o mudar introduciendo algo novedoso, coincidiendo con la condición de que la innovación no solo incluye un cambio.

María Elena Aparicio (2005, 157) recopila definiciones de investigadores entre los cuales menciona a Drucker quien define la innovación, como “el resultado de una búsqueda de oportunidades consciente y deliberada”, acotando que la innovación se orienta a la búsqueda de soluciones sencillas y centradas para problemas reales, considera que un innovador requiere de talento, ingenio y conocimiento.

La OCDE y EUROSTAT (2005, 56) definen a la innovación como “la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores”. Śledzik (2013, 94) por otro lado contempla que la innovación se enfoca desde

el producto, el proceso y gestión, y establece que está directamente relacionado al desarrollo tecnológico.

Cilleruelo (2010, 94) define a la innovación como el resultado original que es aplicado a cualquier ámbito de la sociedad, definiéndolo como un salto cuántico o impactante, que es producto de un proceso no determinista, es decir, puede desembocar en varias posibilidades. Este proceso nace de una idea y evoluciona gracias a la adquisición de un nuevo conocimiento, la invención, la industrialización, formas de comercialización, y como apoyo fundamental la intervención de la tecnología, donde el objetivo final es la aceptación del mercado. Este proceso se resume en la ilustración 1.

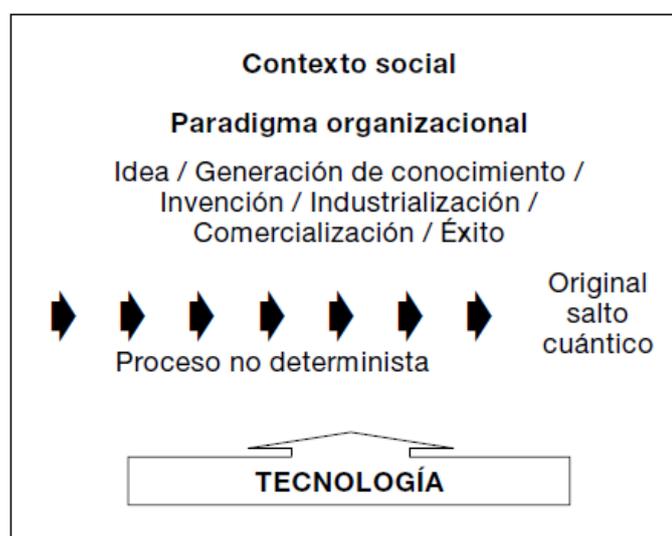


Ilustración 1. Definición de innovación
Fuente: Ernesto Cilleruelo (2010)

Este concepto se ha transformado a través del tiempo, considerando que al inicio la innovación se basaba en la idea de transformar cualquier producto o servicio e introducirlo en el mercado, luego se torna en un requisito que el cambio sea significativo para el desarrollo de las organizaciones como lo explica Omar Montoya (2004, 211) “a pesar de que la innovación radical es el elemento fundamental que explica el desarrollo económico, éste no se da espontáneamente sino que es promovido activamente, dentro del sistema capitalista, por el llamado empresario innovador”.

Pero ¿dónde se genera el proceso de innovación? ¿cuál es la característica esencial para que se genere dicho proceso? Pues la respuesta surge de un proceso psicológico denominado creatividad, el mismo que permite romper la barrera de la lógica y expandir la razón hacia una idea, como lo explica Papalia (2012, 317) “creatividad es la capacidad

para ver las cosas bajo una nueva luz, producir algo que nunca se ha visto antes o identificar problemas que otros no logran reconocer y encontrar soluciones novedosas e inusuales”.

Uno de los aspectos por los cuales el énfasis en el estudio de la creatividad ha sido limitado es que por varios años la Psicología ha asociado el desarrollo de la inteligencia racional al Coeficiente Intelectual como aspecto prioritario en el individuo, dejando de lado la creatividad por considerarla como un misticismo dentro de los procesos relacionados a la inteligencia, esto hasta mediados del siglo XX donde inician los primeros estudios de este fenómeno de forma científica (Valiente 2017, 54).

La creatividad se concentra en el nivel de desarrollo del pensamiento divergente, más que en el convergente, es decir, el último pensamiento se enfoca en encontrar una sola respuesta lógica a un problema, lo cual se ha evaluado con pruebas en las cuales se mide uno de los ámbitos de inteligencia y se caracterizan por utilizar el tiempo como recurso de evaluación, al contrario el pensamiento divergente busca una amplia selección de soluciones a un problema (Papalia 2012, 317).

Según Cilleruelo (2010, 95), “la creatividad es un proceso del cerebro, generado mediante un mecanismo de libre asociación de ideas, con influencias externas no necesariamente relacionadas con el trabajo de uno, sino más bien por lo que está viendo, leyendo o viviendo”, en concordancia, una de las condiciones para que exista un proceso creativo se centra en el nivel de conocimiento que tiene un sujeto frente a un tema en específico, por ello se ha visto que en varios estudios estos procesos surgen con mayor fluidez ante temas en los cuales la persona ha enfocado mayor atención e interés de estudio, como lo indica Vecina (2006, 35):

Obviamente, no se puede ser creativo en nanotecnología si no se sabe nada de nanotecnología, ni se puede ser un pintor creativo si no se sabe que de la mezcla del azul y del amarillo sale el verde. La inteligencia es un componente necesario para la adquisición de conocimientos y de habilidades, pero no es suficiente para garantizar resultados creativos.

De lo explicado anteriormente podemos definir que la capacidad creativa de las personas surge en parte de la experiencia, el estudio o la investigación de un tema u objeto específico, esto hace que la creatividad se relacione estrictamente con el nivel de inteligencia racional ya que, por un lado la capacidad de comprensión del estudio se relaciona a la parte convergente, la capacidad de desarrollar el conocimiento en ideas

creativas no existentes, se relaciona directamente al aspecto divergente del proceso psicológico.

Araque (2013, 1) manifiesta que la innovación y la creatividad van de la mano puesto que “existe una relación de complementariedad entre ellos. Una idea - espacio de la creatividad-, sin aplicación a la satisfacción de alguna necesidad presente en el mundo real (espacio de la innovación), difícilmente podrá llegar a trascender en la historia de la humanidad.”

Se concluye entonces que la creatividad es el espacio donde surgen las ideas, basándose en el nivel de conocimiento que tiene el individuo sobre un tema específico, estas ideas son plasmadas en una situación u objeto que son percibidas por las personas o el mercado y generan aceptación, a esta trilogía se la puede definir como innovación, esta relación se representa en la ilustración 2.



Ilustración 2. Proceso de innovación desde la psicología
Fuente y elaboración propias

2. Innovación organizacional

El principio de innovar es generar plusvalía a la inversión que realiza el empresario, como lo explica Marx (1877, I:128), los capitalistas no buscan solo que el dinero invertido genere un producto que le sirva al usuario, sino que se enfoca en la búsqueda de la plusvalía, que este cree valor, para lo cual se requiere de invención o cambio en los procesos de producción.

La innovación inicia con los cambios organizacionales, siendo el principal factor la necesidad de satisfacer a un mercado, expandir la producción y con ello estabilizar la economía de la organización, al respecto, Schumpeter (1939, 1:89) señala que es importante conocer y diferenciar la innovación dentro de las organizaciones, desde el enfoque de ordenar o mantener una óptima organización dentro de la empresa que permita expandir los procesos de producción. Dichos cambios son inherentes a las modificaciones en procesos, productos, adquisición de maquinaria para potenciar la producción.

Para la medición de innovación la OCDE y EUROSTAT (2005, 24) caracterizan a la innovación organizativa como la puesta en práctica de nuevas metodologías para la empresa, es decir, la inclusión de nuevas prácticas en algún proceso, las relaciones de la organización con agentes externos, entre otros, y que se relacionen directamente con el giro del negocio.

Con base en lo explicado, y en concordancia con otros teóricos se indica que la innovación organizacional se genera solo dentro de las empresas, es necesario considerar que las fuerzas que rigen el impulso de las organizaciones en innovar provienen del mercado y de los factores económicos a los cuales se ve sometida, es decir, los factores que la generan son extrínsecos y el cambio se genera al interior de la misma J. Schumpeter (1939, 1:90)

Es importante diferenciar el nivel de innovación en relación al tipo de organización que implementa estos procesos, en grandes empresas por ejemplo, se debe cumplir ciertas condiciones para que se pueda generar, entre ellas que sea un cambio nuevo para el mundo, sin que esto conlleve necesariamente a ser trascendentales, como lo menciona Pilar Martín, lo cual no es aplicable a todas las organizaciones ya que “las pequeñas empresas tradicionales que no se caracterizan por producir innovaciones radicales también enfrentan obstáculos para realizar innovaciones circunscritas a su negocio” (Yrigoyen 2013, 73).

Es necesario considerar que la innovación, al ser un objeto de estudio que aún se encuentra en desarrollo, no debe ser vista de forma radical como lo establecen algunos teóricos. Da Costa Dutra et al. (2016, 3) manifiestan que “Dicha glorificación podría contribuir a sobreestimar la percepción que tienen las personas sobre la innovación en sus organizaciones dándose una suerte de incongruencia entre lo que se espera y lo que hay”, lo cual significa que las personas al escuchar el término innovación tienen una expectativa muy alta sobre los productos o servicios que van a obtener, y muchas veces no cumple sus expectativas.

Identificar un proceso de innovación es complejo considerando que a nivel organizacional, se puede percibir como tal a cualquier modificación o cambio, Acosta et al. (2017, 23) mencionan que “aunque exista dificultad por parte del empresario al identificar lo que es y no es una innovación, el grado de error en la percepción podría variar en función de la actividad económica, del tamaño de la empresa, del tipo de innovación que se introduce, y de su distancia a la frontera tecnológica en función de la I+D que desarrolla”.

La innovación en la organización en gran parte depende de la percepción de la misma organización y de los clientes, “el concepto de [nuevo para la empresa] necesita ser cuidadosamente explicado, debido a que las empresas pueden estar malinterpretando el nivel requerido de novedad para una innovación” (Arundel, O’Brien, y Torugsa 2013, 88).

Es importante considerar que las diferencias culturales pueden generar diferencias en lo que se reporta como innovación o no,

Surgen tres errores al momento de definir la innovación en las organizaciones, como lo establece Anthony Arundel (2013, 88):

- Una organización se puede catalogar como innovadora, y reporta en las encuestas su innovación más importante, sin embargo, no es una innovación.
- En otro ámbito, una organización se considera como no innovadora, reporta sus actividades normalmente, sin embargo, lo reportado puede ser una innovación.
- Una organización se considera como innovadora, y en la encuesta reportó su innovación ubicándola en el grupo equivocado, es decir, puede que su innovación esté orientada hacia el producto, y la empresa la presentó como innovación hacia el proceso.

Al respecto, en el primer caso se identifica que la organización tuvo un error en innovar, en el segundo caso la organización no identificó su innovación y en el último caso la organización no pudo identificar en qué aspecto se desarrolló su innovación.

2.3 Innovación en el producto

Partamos de que todos los productos tienen características específicas o atributos que generan un interés económico, funcional e incluso emocional. Cuando se habla de atributo económico del producto nos enfocamos en el precio y cómo la organización

puede beneficiarse de las estrategias que se establezcan con esta variable. Un atributo funcional del producto se enfoca en la calidad percibida por el consumidor y el valor de uso. El factor emocional tiene relación con la fidelidad del cliente con la organización y lo que puede llegar a despertar en el consumidor (Pérez y Otero 2017, 183).

El producto se relaciona directamente con el efecto de satisfacción en el usuario, por ello debe enfocarse en las necesidades emocionales y de calidad del consumidor, pues el factor económico no se considera relevante en el siglo XXI. Actualmente el consumidor genera un vínculo emocional y de identidad con los productos (Pérez y Otero 2017, 188), es por ello que los empresarios enfrentan un dilema cuando se trata de innovar productos, pues por un lado sienten la necesidad de crearlos para obtener ventaja competitiva, pero este proceso es muy riesgoso, pues existe una alta tasa de fracaso en nuevos productos ya que no siempre son acogidos por el mercado (Montero, Pennano, y Ortigueira 2017, 5).

Según la OCDE (2005, 58) la innovación de producto es introducir un bien o servicio que preste la organización, mejorado sustancialmente con relación a características o uso al que se destina, para lo cual se evidencia una mejora en las especificaciones técnicas, componentes, materiales u otras funcionalidades.

El producto pasa por varias etapas que van desde el diseño, transformación e inserción en el mercado, por lo cual las organizaciones han enfocado potenciar el proceso de innovación para su supervivencia (Bernardes et al. 2018, 27), para ello "las innovaciones en producto pueden utilizar nuevos conocimientos o tecnologías, o basarse en nuevas utilidades o combinaciones de conocimientos o tecnologías ya existentes" (OCDE y EUROSTAT 2005, 58).

Generar e implementar innovación en el producto de una organización requiere de inversión en investigación y desarrollo (I+D) en el mercado o potenciales clientes, considerando que "es necesario conocer los diferentes grupos de consumidores actuales o potenciales con el fin de desarrollar estrategias diferenciadas y adecuadas para cada segmento según sus propias escalas de beneficios" (W. G. Pérez y Gómez 2016, 1).

Identificar la innovación en el producto puede confundir de cierta forma a las organizaciones con innovación en procesos, por ello la OCDE y EUROSTAT (2005, 64) definen tres características esenciales para determinar la innovación en el producto:

- La innovación debe llevar características nuevas o mejoradas de forma significativa.
- Si la innovación se orienta a la utilización de nuevos métodos, equipos o *know how* del producto, se consideraría innovación en el proceso.

- Se puede dar el caso en el que la innovación genere una nueva forma de elaboración del producto y a su vez se modifica significativamente el mismo, en este caso se considera innovación en producto y proceso.

Además, se puede confundir con la innovación lo que se presenta con la mercadotecnia, por lo cual, la innovación en el producto se enfoca en la funcionalidad netamente, lo que tiene que ver con su diseño o presentación se relaciona a la innovación de mercadotecnia, de la misma forma, existen casos en los cuales se pueda generar innovación en ambos aspectos.

El mercado cada vez se vuelve más exigente en cuanto a la percepción de innovación en productos, considerando las facilidades del mundo tecnológico para compararlos entre unos y otros; además Heredia (2020, 65) resalta las facilidades de adquisición de productos por medio de herramientas digitales “que permite a los usuarios comprar una serie de productos complementarios, que van desde alimentos, artículos deportivos, hasta servicios como seguros y financiamiento”.

2.4 Innovación en servicios

Los servicios son actores fundamentales en el desarrollo económico de una región, considerando que actualmente son parte fundamental de las economías avanzadas, sin embargo “poco se sabe sobre la dinámica subyacente y la naturaleza del sector de servicios en comparación con otros sectores, como manufactura, minería y agricultura.” (Howells et al. 2004, 12).

Dentro de los factores que determinan la innovación en servicios se encuentran inmersos el tipo de innovación organizativa, los procesos, el recurso humano y la satisfacción o calidad del servicio que ofrece el negocio. La innovación en servicios se integra con los otros aspectos de innovación y depende de la percepción que tenga el cliente sobre lo que recibe. (Arzola y Mejías 2011, 92)

Las organizaciones se encuentran en constante cambio para mejorar la percepción que tienen sus clientes con respecto a sus servicios, como indica Drucker (2002, 99) la percepción sobre ver el vaso medio lleno o medio vacío hace que las organizaciones al verlo de la segunda forma, generen una oportunidad en la innovación; esto se puede aplicar a los servicios, considerando que el factor de medición de innovación en este aspecto se basa en la percepción del cliente final.

Howells y Tether (2004, 41) identifican cuatro tipos de servicios, en los cuales las organizaciones deben prestar atención para implementar procesos de innovación:

- Los servicios vinculados a los bienes.
- Servicios vinculados a la información.
- Servicios que se basan en el conocimiento.
- Servicios relacionados directamente a las personas.

Para la innovación en servicios Arzola y Mejías (2011, 92) establecen que es necesario enfocarse en siete dimensiones (ilustración 3).



Ilustración 3. Modelo de innovación en servicios
Fuente: Minerva Arzola (2011)

Estas dimensiones están correlacionadas unas a otras y se gestionan de forma estratégica, es por ello que las dos superiores, liderazgo y planificación estratégica, tienen relación directa con los procesos gerenciales y sus prácticas de innovación. Las dimensiones de procesos, competencia del recurso humano y organización se encuentran en el medio pues son el eje fundamental del servicio, ya que incluye la infraestructura física e intangible, la forma de organización de procesos y protocolos para generar el mismo. Finalmente, las dimensiones de satisfacción al cliente y responsabilidad social se encuentran al final pues ellos son los responsables de percibir el servicio generado. (Arzola y Mejías 2011, 93).

La innovación en servicios tiene varios ejes de diferenciación en cuanto a los bienes, como primer aspecto estos se registran bajo la propiedad intelectual, lo que en un

bien se conocería como patente; por ello los servicios se innovan en ciclos más largos, exceptuando los servicios tecnológicos, además de ser un intangible, por lo cual presenta un bajo impacto en la fuerza productiva que requieren los servicios para generar procesos de innovación (Bernardes et al. 2018, 74).

Roberto Bernardes (2018, 97) establece un modelo de innovación que se basa en seis caminos, 1) lo definen como introducción radical de un servicio que sea totalmente nuevo; 2) mejorar el servicio también se considera como innovación, siempre que se enfoque a determinadas características que sean percibidas por el cliente; 3) incrementar características o algo característico en el servicio se considera innovación; 4) el camino ad hoc es fundamental para generar este proceso en los servicios ya que trabaja junto con el cliente para resolver sus necesidades de forma específica; 5) Innovación recombinitiva que se enfoca en generar procesos arquitectónicos donde se incluyen las nuevas tecnologías, entre otras, para dar paso a nuevas formas de servicio; 6) El camino de la formalización que establece un patrón de características y elementos.

5. Innovación en procesos

La innovación en procesos fue el primer factor estudiado, ya que con la modificación del cómo hacer, se obtienen resultados distintos como lo establece Marx (1877, I:142) en sus estudios sobre cómo generar mayor capital, donde resalta la importancia de implementar alguna invención donde le permita a una organización elaborar la misma cantidad de producto en menor tiempo.

El mismo autor señala que en un proceso existen varios factores que están inmersos para generar un cambio, como la calidad de la materia prima, los instrumentos de trabajo e incluso el personal que participa en el proceso; todos estos factores influyen para que se transfiera un cambio en el valor del producto (Marx 1877, I:148).

Para Schumpeter (1939, 1:82) uno de los factores que impulsa a las organizaciones a generar cambios en sus procesos son los factores externos, en el caso que describe el autor, resalta que las industrias generan cambio en sus procesos para cubrir las necesidades de las *aglomeraciones sociales*, es decir el exceso de demanda hizo que las industrias generen cambio en sus procesos de producción y sean innovativas.

La OCDE y EUROSTAT (2005, 59) establece que la innovación en procesos “es la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, proceso de producción o de distribución. Ello implica cambios significativos en las técnicas, los materiales y/o los

programas informáticos”, en concordancia se puede definir que la innovación en el proceso se centra en modificar la forma de hacer un producto o brindar un servicio, aunque no siempre esta forma de hacer las cosas signifique que el producto final va a ser modificado, por ello define los efectos que genera la innovación en procesos:

- Puede generar disminución en los costos de producción.
- Puede mejorar la calidad de un producto o servicio.
- Puede modificar las características de un producto o de un servicio.
- Genera una forma distinta de distribución significativa.
- Se relaciona estrechamente en la inversión en tecnología que realiza la organización.

La innovación en procesos está estrechamente ligada a la inversión que hace una organización en potenciar su forma de producción mediante la tecnificación, como por ejemplo, si un cliente busca un producto o requiere de un servicio y no recibe respuesta, en general se ocasiona por que el sistema de respuesta no es óptimo o es obsoleto, lo cual afecta al cliente final; la tecnificación en los procesos permitiría que la persona que está procesando la venta pueda minimizar este inconveniente y en otros casos brindar otro tipo de atención que satisfaga las necesidades (Bernardes et al. 2018, 51).

Para identificar innovación en procesos, Schumpeter (1939, 1:85) menciona que existe una estrecha relación en el beneficio económico que puede obtener una organización pues “ siempre que una cantidad dada de producción cueste menos producir que la misma o una cantidad menor que costó o habría costado antes, podemos estar seguros, si los precios de los factores no han caído, ha habido innovación en alguna parte.”

En la actualidad la definición en procesos se ha tornado en que “las innovaciones en procesos se refieren principalmente a la introducción de un nuevo equipo, de nuevos programas informáticos o nuevas técnicas o métodos específicos”(OCDE y EUROSTAT 2005, 67), lo que conlleva a la fijación de ciertas características a ser consideradas como innovación en procesos, las cuales se presentan a continuación:

- Debe obedecer a nuevos o mejorados métodos de producción.
- Debe permitir reducir costes.
- También puede estar orientado a la mejora de la calidad del producto o servicio.

Este concepto consolida lo establecido por los primeros teóricos de la innovación en procesos, donde de cierta forma se basan en la calidad, optimización de recursos económicos y la mejora.

6. Innovación en mercadotecnia

Heredia (2020, 35) menciona la importancia del cambio cultural para la adopción de nuevas formas de comercialización en negocios considerando que, “un cambio no es fácil de digerir por las industrias tradicionales y, sobre todo, por los altos ejecutivos que dirigen las áreas de las empresas. Por eso, quiero destacar a las personas dentro de las grandes instituciones que se han atrevido a conectar los hemisferios, a probar nuevos métodos, y a abrir los espacios”.

En concordancia, conocer el mercado es un proceso complejo para una organización pues el marketing muchas veces no considera la importancia entre las relaciones entre el consumidor y el consumo, que es donde deben ir orientadas las estrategias de la empresa y la innovación (Sánchez 2003, 61).

W. Pérez y Otero (2017, 187) indican que el marketing debe dar un giro en su forma de gestión pues “con la antropología sociocultural se busca esclarecer y profundizar en lo estratégico e indagar las relaciones que los consumidores establecen con la publicidad, la comercialización, las relaciones públicas, el *merchandising* y especialmente con los objetos”. Esta relación entre consumidores y productos o servicios, considerando que socialmente somos seres cambiantes y generacionales, hace que las estrategias de marketing necesiten ser innovadas.

La innovación en mercadotecnia actualmente se enfoca en el marketing digital, lo cual se ha visto potenciado en el año 2020 en curso considerando que “el escenario al que nos enfrentamos no deja otra alternativa: potenciar enormemente el *e-commerce*. Las que contaban con plataformas digitales han partido con una gran ventaja.”(UNIR 2020, párr. 2).

La UNIR (2020, párr. 9) resalta tres estrategias claves para generar procesos de innovación en plataformas digitales para la comercialización de productos o servicios:

- Las organizaciones deben estar siempre visibles para sus clientes o consumidores.
- Resaltan la importancia de mantener informados sobre los cambios en el servicio o medidas de bioseguridad que den confianza al cliente.

- Determinar cambios en los protocolos de servicio con el fin de generar una atención más personalizada.

El mercado es cambiante, por lo que día a día surgen nuevas formas de comercializar productos y servicios, llevados de la mano con la adopción de herramientas digitales, las empresas deben ceder en la aversión al cambio que pueda generarse el implementar estas herramientas en sus negocios con el fin de adoptar nuevas estrategias de comercialización, por ello Heredia (2020, 12) establece que para hacerte fuerte en tu mercado, previamente la organización debe haberse fortalecido en conocimientos, haber estudiado la cultura e incorporado tecnologías que habiliten el plan de marketing.

Estas estrategias se adaptan a cualquier cambio cultural o cambio forzoso que se presente en el mercado, como se había definido según la OCDE (2005, 61) “los nuevos métodos de comercialización en materia de posicionamiento de productos se refieren principalmente a la creación de nuevos canales de venta”, es por ello que “el éxito en una relación comercial debe basarse en comprender cómo compran los clientes y qué servicios necesitan y esperan obtener” (Fuentes-Blasco y Moliner-Velázquez 2014, 100).

7. Investigación y desarrollo en la innovación

La investigación y desarrollo componen una actividad importante en los procesos de innovación, enfocándose en el “fomento transversal que incluye desde la investigación básica [...], investigación aplicada, desarrollo experimental, hasta la creación de productos y procesos novedosos e incluso de empresas de base tecnológica que no sólo buscan fomentar la oferta con una visión lineal” (Estrada y Pacheco-Vega 2009, 31).

La I+D e innovación están directamente relacionadas a potenciar aspectos como la competitividad, ya que ocasiona que las organizaciones obtengan nuevos conocimientos para mejorar sus capacidades, lo que permite posicionarse ante un sector de gran competencia. Adicionalmente, se ha identificado que los procesos de innovación están directamente ligados a generar mayor consumo del producto o servicio que ofertan (Pérez y Rodríguez 2014, 117).

Todos los procesos de innovación han tenido que incluir investigación y desarrollo, pero no en todos los casos este proceso se da de forma exitosa, en primera instancia porque las personas se centran en sus propios objetivos y provoca que no busquen una información contundente y completa, en segunda instancia las personas

tienden a no invertir en investigación considerado que cada uno tiene una distinta *aversión al riesgo* (Estrada y Pacheco-Vega 2009, 33).

Por ello la inversión en I+D, al ser intangibles implican mayor riesgo por parte del inversionista, a esto se suma que la I+D en la innovación presenta resultados en un tiempo mayor al de potenciar otros factores de innovación que se manejan de forma inmediata por ello “el frecuente carácter a largo plazo de la inversión y la falta de entendimiento de la naturaleza de la investigación y la innovación, hacen que sea más difícil para los inversores evaluar tales inversiones” (Sánchez 2003, 50).

La importancia de la investigación permite que una empresa adquiera nuevos conocimientos orientándose a la invención de un aspecto específico o la modificación de técnicas existentes, complementándose con el desarrollo o puesta en práctica de los hallazgos que realizó la organización. Ambos son un complemento esencial en el proceso de innovación.

8. El sector de restaurantes, fuente potencial de servicios.

En la actualidad uno de los principales sustentos de la economía es el sector de servicios, dentro de estos se considera a los restaurantes, pues a más del producto que ofertan el factor intangible es primordial, como especifican Arzola y Mejías (2011, párr. 9), sobre las características de este sector:

- El cliente interviene directamente para definir los procesos de producción, es decir toma un rol primordial para definir que se va a elaborar.
- Esto conlleva a que la calidad es un efecto directo a la percepción del cliente.
- Prima la naturaleza intangible.
- El tiempo del servicio es un factor clave.

Partamos de que los restaurantes pertenece al sector de servicios, pues el nacimiento de estos particulares establecimientos se remonta al año de 1675 en Francia, donde un mesonero llamado Boulanger ubicó en la puerta de su establecimiento de comida en la calle la frase *Venite ad me omnes qui stomacho laboratis et ego restaurabo vos*, que se puede interpretar como *Venid a mi todos los de estómago cansado y yo os lo restaruraré* de aquí se populariza el término y todos los establecimientos de este tipo empiezan a denominarse restaurantes, cuyo objetivo es restaurar las energías de los viajeros (Otero 2012, párr. 1).

Aunque el servicio es un factor primordial en los restaurantes, Delgado Cruz (2018, 6) establece que los restaurantes son “empresas cuya operación depende de la preparación de los alimentos y el servicio brindado al cliente” de aquí también se puede determinar que los restaurantes se enfocan en brindar un producto que está orientado a satisfacer una necesidad, pero su rol más relevante es el servicio que ofrecen a los comensales y en la actualidad se vinculan estrechamente al turismo de cada región, pues es una forma de dar a conocer costumbre y tradiciones del lugar.

9. Innovación en el sector de restaurantes

Al igual que otros sectores, los restaurantes han desarrollado gran interés por evaluar sus productos, procesos y servicios orientándose a la innovación para ser sostenibles en el mercado, es por ello que es de gran importancia analizar cuáles son las tendencias de innovación y barreras que presenta dicho sector.

Gutiérrez (2014, 16) indica que el sector de restaurantes “enfocaron sus inversiones en Tecnologías de información, con el objetivo principal de bajar costos a través de la automatización de las funciones de atrás o BackOffice”, por lo cual han invertido en I+D para lograr cambios significativos en la innovación. Este es un factor que se considera determinante para generar procesos de innovación ya que la tecnología impulsa dichos procesos.

Pero, ¿Qué sucede con los pequeños establecimientos no tienen los suficientes recursos y conocimientos para generar procesos de innovación?, Delgado Cruz et al. (2018, 6) indica que los locales pequeños por lo general muestran formas tradicionales de gestión, esto provoca que se limite la gestión de innovación, además de la falta de implementación de procesos de aprendizaje entre otros aspectos relevantes que permitan generar propuestas.

De cierta forma, el enfoque en este sector debe orientarse en la gestión de capital humano, de la infraestructura y el cliente, por lo cual Kalkan, Bozkurt, y Arman (2014, 702) señalan la importancia de la adquisición de tecnología y la implementación en cada una de las variables antes citadas para una óptima gestión de la organización, lo cual se evidencia en la mayor parte de negocios pues se lo ha manejado empíricamente.

9.1. Capital humano en la gestión de innovación en restaurantes

Este sector ha impulsado esfuerzos por potenciar procesos de calidad, pues como señalan Betancourt, Aldana, y Gómez (2014, 63) “calidad en el servicio tiene un carácter filosófico, donde se expresan una serie de principios que deben ser introducidos en la cultura interna de la empresa, y deben ser asumidos por cada uno de los miembros que la integran.”, por ello surge la importancia del estudio en tres ámbitos; el servicio o desempeño del personal, el ambiente, que se basan en elementos físicos propios del establecimiento y la calidad expresada en la presentación, manipulación y estado de los alimentos.

Se puede identificar que, en todas las variables mencionadas anteriormente el capital humano juega un papel importante pues el servicio y desempeño lo ejercen las personas y el cual capacitadas estén para generar experiencias de usuario; el tipo de ambiente depende de la creatividad que puede dar el toque característico a un establecimiento, además que esta cualidad incluso se plasma en la modificación e introducción de nuevos alimentos.

En concordancia, en una investigación realizada en Colombia, Bogotá Gutiérrez (2014, 20) identifica que los restaurantes pequeños se orientan a la gestión del capital humano desde el desarrollo del conocimiento por medio del fortalecimiento de capacidades de sus trabajadores y el resultado se plasma en los procesos de innovación que generan estos establecimientos.

Al respecto, varias organizaciones que se enfocan en innovación invierten en capital humano pues estos tienen destrezas y competencias que permite innovar y generar nuevos productos o servicios, aunque en algunos casos no se impulsa la inversión en este ámbito, Delgado Cruz (2018, 23) en su investigación en restaurantes de Playa del Carmen en México identifica que uno de los principales errores es la falta de motivación en los trabajadores o reconocimiento lo cual provoca el déficit en el desarrollo de ideas para los restaurantes del sector.

9.2. Tecnología como pilar de innovación

Si bien es cierto que el potenciar el capital humano es esencial para estimular procesos de innovación en restaurantes, el desarrollo de tecnología va de la mano al

momento de generar cambios, pues se orienta a las nuevas tendencias de clientes quienes son exigentes y comparan al obtener servicios y productos, por ello se recurre a la implementación de nuevas tecnologías de la información y comunicaciones (Ospina 2016, 112).

De Santiago (2016, 62) señala la importancia de la implementación de tecnologías de la información y comunicaciones pues permiten generar negocios inteligentes lo cual permite obtener ventaja competitiva en el sector y a su vez impacta de forma positiva al territorio en el cual está ubicado el establecimiento, potenciando el turismo, es decir, atrayendo más clientes.

La implementación de tecnología se ve plasmada en la forma de comercialización que tienen los restaurantes. En la actualidad las aplicaciones y el mundo digital debe ser un factor determinante para la formulación de estrategias en los negocios, por ello buscar *plazas digitales* permite que los restaurantes estén a la vanguardia pues el éxito estaría dependiendo de la forma en la cual logran la interconexión del mundo físico y el mundo digital, es más, hoy en día el mundo digital afecta al mundo físico (Heredia 2020, 101).

Lo mencionado anteriormente se puede visualizar en el poder del cliente, con un solo click o una publicación puede llegar con su opinión sobre el servicio o el producto a millones de usuarios, los cuales recurrimos a las herramientas digitales para buscar referencias sobre el establecimiento en el cual vamos a consumir.

La correlación que se genera entre el restaurante y el e-marketing es de vital importancia pues a los dueños de los establecimientos les permite tener un enfoque global en cuanto a mejora de servicios, opiniones de clientes con respecto a productos, entre otras características medibles a través de la implementación de tecnologías que actúan como un termómetro que da síntomas para generar estrategias de competitividad en el sector (Cruz y Miranda 2019, 73).

9.3. Marco referencial: Estudio de factores de innovación: estructura organizacional, capital humano y redes de colaboración

La innovación es un proceso de gran interés para los diversos giros de negocio, quienes buscan captación de mercado por medio de la modificación o implementación de estrategias que les permita alcanzar el efecto diferenciador esperado. El sector del turismo inicialmente presentó ciertas limitantes para implementar procesos de innovación, por ello tuvo que enfocarse en modificar las cadenas de valor, procesos internos y cadenas de

suministros, factores que permitieron hacer visible la innovación hacia sus clientes. siendo de los pocos giros de negocio que modificaron productos, procesos y servicios. (Hjalager 2010, 8).

Una vez identificados los ejes en los cuales se puede fomentar cambios para innovación en este sector, en investigaciones realizadas en una cadena del sector hotelero de Italia, Alemania y Australia, se definen estándares de medición enfocados al mercado, el cliente y el desempeño de la organización (Grissmann, Plank, y Brunner-Sperdin 2013, 351), pero no todos los procesos de innovación deben darse solo en la estructura de la organización, pues, el capital humano y el conocimiento que generan los colaboradores son de vital importancia para el desarrollo de innovación en este tipo de negocios (Nieves y Segarra-Ciprés 2015, 55)

Las variables antes indicadas pueden ser utilizadas en el sector de restaurantes, considerando que es un ámbito derivado del ámbito turístico. Si bien es cierto, la innovación en restaurantes se ha dado mayor énfasis en la creación de platos y desarrollo culinario, se han definido que existen tres factores a potenciar necesarios para el desarrollo de innovación, estos son: la participación de equipos de trabajo, los procesos organizacionales y la gestión de proveedores. (Ottenbacher y Harrington 2007, 23)

En Playa del Carmen, Quintana Roo – México se realizó un estudio donde se analiza la capacidad de innovación con base en tres variables fundamentales: estructura organizacional, capital humano y redes de colaboración, con ayuda de un instrumento que permitió identificar el nivel de interés por parte de los restaurantes en potenciar los factores de innovación. Este instrumento fue validado por medios estadísticos y se aplicó a restaurantes dividiéndolos en tres estratos: microempresas, pequeñas empresas y medianas empresas.

El estudio arrojó varios resultados, con relación a la estructura organizacional se identifica una oportunidad de mejora en aprovechar los conocimientos de los empleados y colaboradores de los establecimientos que a su vez son factores que están anclados al desarrollo de capital humano. asimismo, se evidencia la necesidad de generar redes de colaboración entre organizaciones gubernamentales, universidades y otros. Estas alianzas según los resultados limitan la capacidad de innovación en los restaurantes del sector.

Capítulo tercero

Características del sector de restaurantes en Ecuador

El sector de restaurantes es uno de los principales factores económicos a nivel nacional y local conforme a los datos presentados por el Banco Central del Ecuador y el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, por lo que en los siguientes puntos se caracterizará el sector para conocer la presencia que tiene en los diferentes puntos a nivel nacional y conocer cómo se ubica este sector en la ciudad de Quito.

1. Participación del sector en el ámbito económico

El sector de alojamientos y servicio de comidas es uno de los principales sectores económicos a nivel nacional. Las estadísticas presentadas por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (2017, 16) indicaban que el sector representaba el 7,36% de participación a nivel nacional, con un total de 65.045 negocios lo que en el último reporte del INEC publicado en octubre del 2020 se identifica que el sector bajó su nivel de participación al 7% con un total de 61.830 restaurantes a nivel nacional.

El sector de alojamiento y servicio de comidas es uno de los principales sectores que aportan al PIB con el 0,06 puntos del total conforme al reporte del Banco Central del Ecuador (2021, 15), que en concordancia con los datos presentados por la Corporación Financiera Nacional (2020, 21) que se enfoca netamente a la aportación de establecimientos de servicio de comidas y bebidas para el año 2019 fue de 1.3078.67 millones de dólares lo que permitió que el impuesto a la reta causado sea de 18,85 millones de dólares y un IVA recaudado de 127,65 millones de dólares.

Adicionalmente la misma entidad indica que éste sector generó indicadores financieros positivos en el 2019 con un retorno de inversión del 6,25% una rentabilidad financiera de 29,41% y una utilidad neta del sector generó 3,6%. Estos indicadores permitieron que otros sectores como el de la banca se dinamice, ya que el volumen de créditos paso de 88.84 millones en el año 2018 a 114,47 millones de dólares en el año 2019.

Para el año 2020 aún no se han publicado datos anuales por esta entidad, pero analizando el primer trimestre del 2019 con relación al primer trimestre del 2020, hubo

un decrecimiento de 74,31 millones de dólares en créditos otorgados a 12,74 millones de dólares, esta reducción se debe a los efectos causados por la pandemia provocada por la COVID 19, situación que generó contracción económica a nivel nacional.

2. Presencia del sector de restaurantes a nivel nacional, provincial y cantonal

El sector de servicios de alimentos y bebidas ha ido evolucionando a nivel nacional, aunque se mantiene la tendencia de mayor participación en las provincias de Pichincha y Guayaquil. Conforme a los datos presentados por la Corporación Financiera Nacional (2017, 6) para el años 2015 las provincias con mayor participación dentro del VAB en el sector fueron Pichincha con el 32,95% y Guayas con el 28,52%, en las demás provincias la participación es de apenas el 3,83%, como se puede visualizar en la ilustración 4.

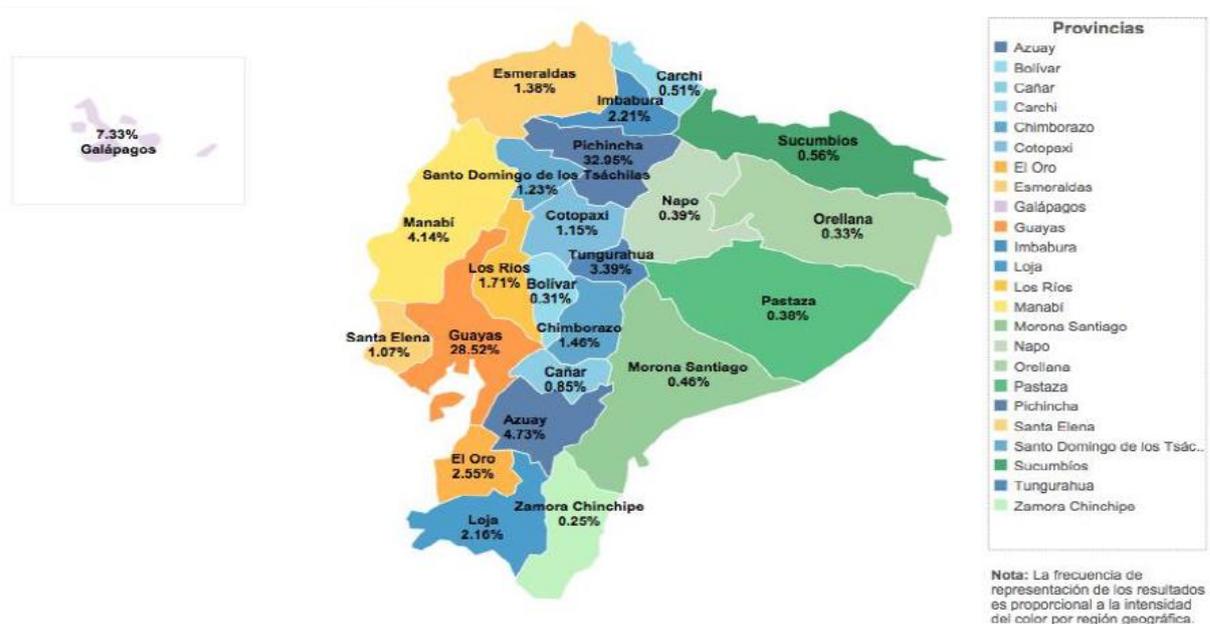


Ilustración 4. Porcentaje de participación de provincias en VAB
Fuente: Corporación Financiera Nacional (2017)

Este dato se correlaciona con los porcentajes de participación de establecimientos registrados por el Ministerio de Turismo (2020, 2) donde se indica que del total de establecimientos, el 30,3 % en la provincia se encuentran en la provincia del Guayas y el 22,9 % en la provincia de Pichincha, lo cual evidencia que más del 50% se concentran en estas dos provincias, el porcentaje restante se divide en las demás 22 provincias del país.

En cuanto a la evolución de establecimientos en la provincia de Pichincha, en el año 2019 se registró el 22,5% del total a nivel nacional; pese a la pandemia en el año 2020 se registró un crecimiento de 0.04% en establecimientos registrados, siendo un total de 3795 establecimientos ubicados en esta provincia. En la provincia de pichincha se identifican ocho cantones donde la mayor parte de establecimientos de alimentos y bebidas se ubican en la ciudad de Quito, siendo 3128 los registrados por el Ministerio de Turismo que componen el 82,4%.

El sector de alimentos y bebidas conforme la clasificación del reglamento turístico de alimentos y bebidas en su art. 14 (Ministerio de Turismo 2018, 053:15) lo componen bares, restaurantes, cafeterías, fuentes de soda, establecimientos móviles y patios de comida. Al ser el sector de restaurantes el objeto de estudio de esta investigación, es importante identificar la categorización y cómo están distribuidos los 2055 restaurantes registrados por este organismo en los 14 sectores turísticos de la ciudad.

El sector de restaurantes se categoriza por tenedores de esta forma tenemos la siguiente clasificación: lujo con 5 tenedores; segunda categoría con 4 tenedores; tercera categoría con 3 tenedores; cuarta categoría con 2 tenedores y los de quinta categoría con 1 tenedor. Para que los restaurantes puedan categorizarse en cualquiera de las clasificaciones antes indicadas, deben cumplir con ciertos requisitos con relación a buenas prácticas requisitos de servicio y requisitos de infraestructura.

La clasificación antes indicada permite a los comensales identificar el estatus y calidad en relación al servicio y platos que pueden obtener en cada restaurante. En la ciudad de Quito, conforme a los datos registrados la categoría de restaurantes con mayor participación es la de 3 tenedores con 1110 establecimientos registrados y la categoría con menor número de registros es la de 5 tenedores o de lujo con 25 restaurantes. El resto de categorías tienen una participación similar como se observa en el gráfico número 1:

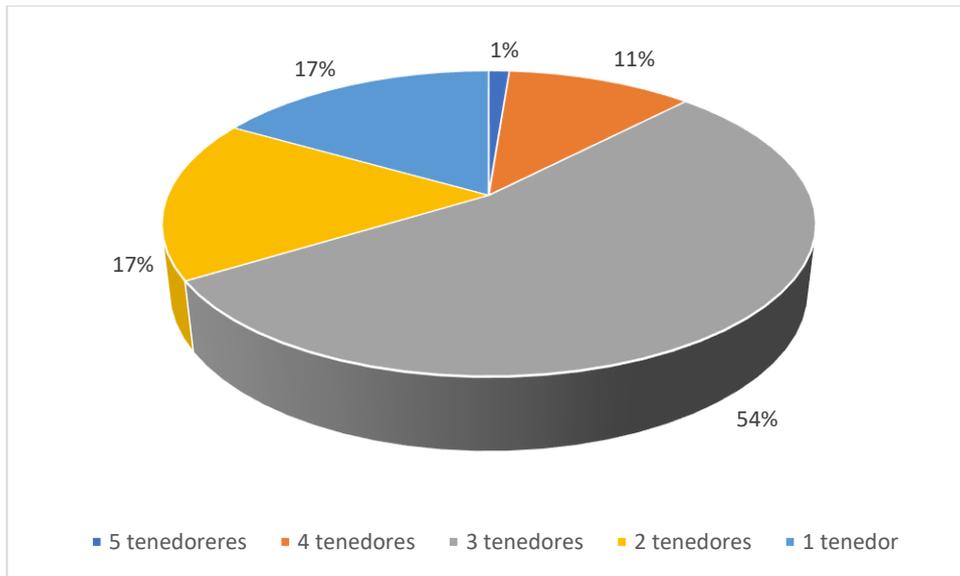


Gráfico 1. Porcentaje de restaurantes por categoría en Quito
Fuente: Ministerio de Turismo (2020)

Con los datos antes indicados se procedió a profundizar el estudio sobre características de innovación en dos sectores turísticos donde tenemos presencia de restaurantes con las cinco categorías, siendo estos la Mariscal y la Floresta. Definido este campo de estudio se precede con la definición de las herramientas y muestra de estudio para obtener los datos de caracterización de innovación en el sector de restaurantes.

Capítulo cuarto

Marco metodológico y estudio empírico

La metodología de la investigación a aplicarse en el presente estudio es mixta, de carácter descriptiva correlacional, pues se va a caracterizar el proceso de innovación en restaurantes, para ello se aplicarán técnicas cuantitativas validadas para la fase empírica de la investigación y técnica cualitativa de profundización de la encuesta en la primera fase. Para el levantamiento de información en restaurantes se tomó el cuestionario de capacidad de innovación en restaurantes (Cruz, Martínez, y Torres 2017).

Posteriormente bajo el mismo enfoque se profundizó con preguntas de carácter cualitativo a los restaurantes con características de estabilidad en el mercado con el fin de obtener ciertos datos que permitan profundizar las características de innovación. Con los datos arrojados anteriormente, se elaboró un cuestionario enfocado a la percepción de estos rasgos en clientes.

La investigación consta de 2 fases; la primera se enfocó en la aplicación de la encuesta de capacidad de innovación en restaurantes a una muestra representativa de ambos sectores; una vez obtenidos estos datos se buscó profundizar aspectos relevantes de los resultados de la encuesta, mediante entrevistas de profundización a los dueños de restaurantes y administradores. Esta metodología de investigación nos permite tener un enfoque global e integral desde el establecimiento.

En la segunda fase se enfocó en la elaboración de una encuesta de percepción de rasgos de innovación a partir de los datos recopilados en la primera fase, para lo cual se elaboró un reactivo de 20 preguntas donde se buscó identificar la percepción de clientes en los mismos factores de la encuesta aplicada en restaurantes. Este instrumento se validó con ayuda de un experto en estadística el Phd. Carlos Oñate y una experta en investigación de mercados la Phd. Mónica Izurieta.

1. Población y muestra de estudio.

La definición de la muestra depende de muchas variables, como recomienda Pineda et al. (1994, 112), existen más factores que aplicar una fórmula para definir un número de sujetos a investigar. Conforme indica el autor en mención el tamaño de la

muestra se define en relación a los recursos disponibles, la heterogeneidad de las variables y los sujetos a estudiar.

En investigación en ciencias sociales existe dicotomía con relación al tamaño de la muestra por ello como señala Salinas Meruane et al. (2008, 126) “una muestra muy pequeña puede ser perfectamente válida y una muestra muy grande puede ser extraordinariamente inválida”. Con esta consideración el autor indica que el criterio de definición de la muestra y el error muestral dependen mucho del criterio del investigador. Al respecto, el autor recomienda que el error muestral absoluto para este tipo de investigaciones este contemplado entre 3% y 5% con un nivel de confianza de 95% (Salinas Meruane et al. 2008, 136).

Si bien es cierto que el error muestral y nivel de confianza son relevantes para el cálculo de la muestra, es decir, de sujetos que serán objeto de estudio, los autores señalan que la característica del muestreo puede ayudar a viabilizar el estudio con la obtención de datos homogéneos de la población, por lo cual para esta investigación se utilizará un muestreo probabilístico estratificado, con fijación proporcional por cada uno de los estratos.

Este método de muestreo con un margen de error de 5% y nivel de confianza de 95% nos permite manejar datos objetivos de las variables investigadas, así como lograr una correlación entre las dos perspectivas tanto desde los puntos de vista de los restaurantes y percepción de las variables por parte de los clientes para lo cual a continuación se detalla el método de definición de muestra investigada.

En el Distrito Metropolitano de Quito se registran 2055 restaurantes dado por el Ministerio de Turismo, distribuidos en 14 sectores, de los cuales se definió realizar la investigación en 2 de los que cuentan con la mayor cantidad de restaurantes: La Floresta y Mariscal considerando que son los sectores con presencia de los 5 estratos de restaurantes. En los sectores identificados como objeto de estudio se concentran alrededor de 872 restaurantes, lo que se convierte en la población de estudio, se aplicó la fórmula de tamaño de muestra que se presenta a continuación:

$$n = \frac{z^2 pq N^2}{Ne^2 + z^2 pq}$$

De esta población de estudio (N) de 872 establecimientos, se tomó un nivel de confianza del 95% ($z=1,96$), un error de estimación del 4,9% ($e=0.049$), siendo aplicado el instrumento en un total de 271 establecimientos. De este número global para cumplir con las características de muestreo probabilístico estratificado con fijación proporcional,

se identificó el porcentaje de participación de los restaurantes según su categoría en el tamaño de población, para luego multiplicarlo por el total de la muestra y obtener el número de establecimientos a levantar por cada categoría:

Tabla 1
Universo de restaurantes y muestra de restaurantes a levantar

| Categoría | | Tenedores | Total restaurantes | Porcentaje | Muestra |
|-----------|---------|-------------|--------------------|-------------|------------|
| Menor | Cuarta | 1 tenedor | 58 | 7% | 18 |
| | Tercera | 2 tenedores | 86 | 10% | 27 |
| Media | Segunda | 3 tenedores | 583 | 67% | 181 |
| Alta | Primera | 4 tenedores | 131 | 15% | 41 |
| | Lujo | 5 tenedores | 14 | 2% | 4 |
| | | | 872 | 100% | 271 |

Fuente: Ministerio de Turismo (2020)

Para definir la muestra de estudio en la aplicación de encuestas a clientes, al ser una población desconocida se aplicará la fórmula de tamaño de la muestra en poblaciones infinitas, ya que no se puede definir la cantidad de clientes que tienen los restaurantes de las distintas categorías:

$$n = \frac{Z_{\sigma/2}^2 * p * q}{e^2}$$

Para determinar el número de personas a encuestar o tamaño de la muestra (n), se se tomó un nivel de confianza del 95% (z=1,96), un error de estimación del 5% (e=0.05), una probabilidad de éxito de 0,05 (p=0,05) y una probabilidad de fracaso de 0,05 (q=0,50), lo cual nos arrojó una muestra de estudio de 380 casos. De igual manera se aplicó la misma fórmula relacionada al nivel de participación de restaurantes por categoría para definir el número de clientes a levantar por categoría de restaurante.

Tabla 2

Muestra de levantamiento de clientes

| Categoría | | Tenedores | Total restaurantes | Porcentaje | Muestra |
|-----------|---------|-------------|--------------------|-------------|------------|
| Menor | Cuarta | 1 tenedor | 58 | 7% | 25 |
| | Tercera | 2 tenedores | 86 | 10% | 38 |
| Media | Segunda | 3 tenedores | 583 | 67% | 254 |
| Alta | Primera | 4 tenedores | 131 | 15% | 57 |
| | Lujo | 5 tenedores | 14 | 2% | 6 |
| | | | 872 | 100% | 380 |

Fuente: Ministerio de Turismo (2020)

Para la fase cualitativa, es necesario indicar que no existe definición de muestra en este tipo de estudios, considerando que el tamaño de la muestra se conoce cuando la indagación ya ha culminado a criterio del investigador, como indica Martínez Salgado (2012, 617) “el investigador debe continuar indagando no hasta el punto de una quizá inalcanzable saturación, sino hasta el momento en el que considere que puede decir algo importante y novedoso sobre el fenómeno que lo ocupa”.

A este criterio se define como saturación y se lo entiende como el punto al cual un investigador ha escuchado una cierta cantidad de ideas en las entrevistas hasta el punto en el cual ya no aparecen otros elementos que aporten al objeto de la investigación (Martínez Salgado 2012, 617), en esta investigación el punto de saturación llegó cuando tuvimos 30 casos levantados.

2. Herramientas de medición

El cuestionario para medir la capacidad fue socializado por uno de los autores que investigan la capacidad de innovación en restaurantes a nivel de México y Colombia. Una vez que se tomó contacto con Alejandro Delgado Cruz (2018, 1), permitió el uso del cuestionario de medición de capacidad de innovación en restaurantes, un instrumento que permite identificar mediante 27 ítems, tres dimensiones de innovación en dichos establecimientos:

- Estructura organizacional
- Capital humano
- Redes de colaboración

La escala de medición de este instrumento es de tipo Likert, donde 1 es “totalmente en desacuerdo” y 6 es “totalmente de acuerdo”.

Una vez aplicado el instrumento con los gerentes, administradores o dueños de establecimientos, se realizó la fiabilidad del cuestionario donde se aplicó el método de consistencia interna basado en el alfa de Cronbach, lo que permitió estimar su fiabilidad conforme al dato estadístico que valora en una escala que va de 0 a 1. El coeficiente resultado debe ser superior a .700 para ser aceptable (Oviedo y Campo-Arias 2005, 577), al respecto, el resultado de fiabilidad del instrumento resultó con un valor de .939 (n=271, ítems= 27), con este resultado se puede indicar que el instrumento es fiable. Por último, para mayor fiabilidad del instrumento se verificó el alfa de Cronbach de cada uno de los componentes analizados por conjunto de ítems, lo cual todos los resultados superan el .700:

Tabla 3.

Validez por componentes de medición

| | Alfa de Cronbach | N de ítems |
|------------------------|------------------|------------|
| Entorno Organizacional | ,918 | 12 |
| Capital Humano | ,883 | 10 |
| Redes de Colaboración | ,752 | 5 |

Fuente: elaboración propia.

Una vez realizado el levantamiento de encuestas, se profundizó ciertos ítems para poder entender los siguientes aspectos:

- Formas para generación de nuevas ideas.
- Estrategias que manejan los establecimientos conforme a la generación de estas ideas.
- Formas para fomentar la innovación.
- Detallar los procesos que utilizan para el desarrollo de innovaciones.
- El rol que juegan los clientes para mejorar y desarrollar mejores productos y servicios.
- Explicar cómo realizaron su gestión durante la pandemia.

El cuestionario para medir la percepción de innovación consta de 18 ítems, que para guardar correlación se buscó establecer la percepción en las mismas dimensiones del cuestionario aplicado a restaurantes:

- Estructura organizacional
- Capital humano

- Redes de colaboración

La escala de medición de este instrumento es de tipo Likert, donde 1 es “totalmente en desacuerdo” y 6 es “totalmente de acuerdo”:

Una vez aplicado el instrumento con clientes, se realizó la fiabilidad del cuestionario donde se aplicó igualmente el método de consistencia interna basado en el alfa de Cronbach, Al respecto, el resultado de fiabilidad del instrumento resultó con un valor de .930 (n=380, ítems= 20), con este resultado se puede indicar que el instrumento es fiable. Por último, para mayor fiabilidad del instrumento se verificó el alfa de Cronbach de cada uno de los componentes analizados por conjunto de ítems, lo cual todos los resultados superan el .700:

Tabla 4

Validez por componentes de medición cuestionario de percepción

| | Alfa de Cronbach | N de ítems |
|------------------------|------------------|------------|
| Entorno Organizacional | ,724 | 12 |
| Capital Humano | ,933 | 10 |
| Redes de Colaboración | ,896 | 5 |

Fuente: elaboración propia.

Una vez validada la metodología y los instrumentos aplicados en el proceso de investigación, tanto en la fase cualitativa y cuantitativa, procedemos a describir los resultados obtenidos en cada fase de investigación, haciendo una correlación de las variables estudiadas.

3. Resultados de primera fase - cuestionario de capacidad de innovación.

Los resultados globales que se muestran a continuación (gráfico 2) nos permiten visualizar que los restaurantes tienen un nivel de desarrollo de innovación de 5,06 sobre 6 puntos en la variable de estructura organizacional y de un 5,02 en la variable de capital humano, lo que contrasta con la variable de redes de colaboración que alcanza un promedio de 2,69.

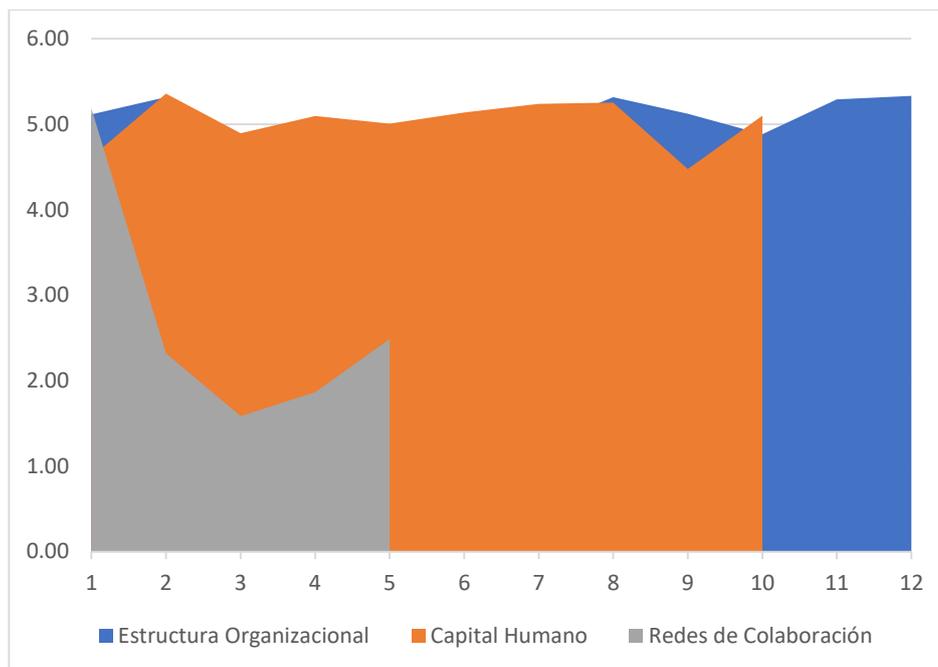


Gráfico 2. Resultados globales

Fuente: Resultados de cuestionario de capacidad de innovación.

Estos resultados nos ayudan a identificar que los restaurantes se enfocan en potenciar la innovación a partir de procesos internos y de acciones que fomenten la innovación y participación de colaboradores internos, dejando de lado el interés de formar alianzas estratégicas o redes de colaboración entre otros establecimientos del sector.

Con relación al factor de estructura organizacional (gráfico 3) podemos profundizar que tener procesos exclusivos de innovación en restaurantes (pregunta EO5 - el establecimiento tiene procesos exclusivos para el desarrollo de innovaciones) y la libertad de toma de decisiones en procesos de innovación por parte de los colaboradores (pregunta EO10 - existe libertad en la toma de decisiones de los trabajadores), son los niveles más bajos con 4,66 y 4,89 respectivamente. El aspecto generar equipos de trabajo (pregunta EO 12 - existe el trabajo en equipo para el desarrollo de innovaciones) se ve con mayor relevancia de calificación 5,33, además de generar ambientes que fomenten la innovación se ve mejor calificada en dos ítems (pregunta EO2 - el establecimiento propicia un ambiente favorable para desarrollar innovaciones y pregunta EO8 - la manera de dirigir influye en la mejora de las actividades del restaurante) con 5,32.

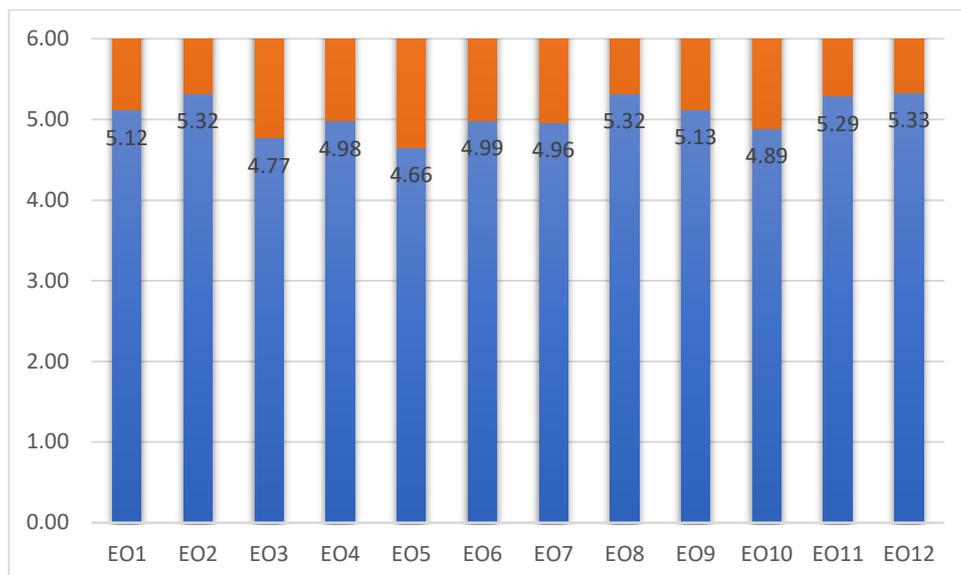


Gráfico 3. Resultados de factor Estructura Organizacional
Fuente: Resultados de cuestionario de capacidad de innovación.

El factor de capital humano (gráfico 4), se enfoca en los colaboradores de los establecimientos, ante lo cual los resultados muestran un menor nivel de interés para invertir en procesos de formación para generar nuevos productos o servicios (pregunta CH1 - la manera de dirigir influye en la mejora de las actividades del restaurante), con un puntaje de 4,62 al igual que presentan menor interés por documentar las ideas o conocimiento que se vaya generando (pregunta CH9 - el establecimiento documenta el conocimiento generado), con un puntaje de 4,48. Los puntos más relevantes corresponden a facilitar que los trabajadores puedan desempeñarse conociendo sus funciones esenciales (pregunta CH2 - los trabajadores tienen conocimiento acerca de los puestos y funciones que desempeñan) con 5,36 y, el intercambio de conocimientos entre los trabajadores (pregunta CH7 - el establecimiento propicia el intercambio de conocimientos entre sus trabajadores) con un 5,24 para que este aprendizaje que se genera, permita predecir estrategias para la solución de problemas (pregunta CH8 - el aprendizaje permite predecir estrategias para la solución de problemas) con un 5,25.

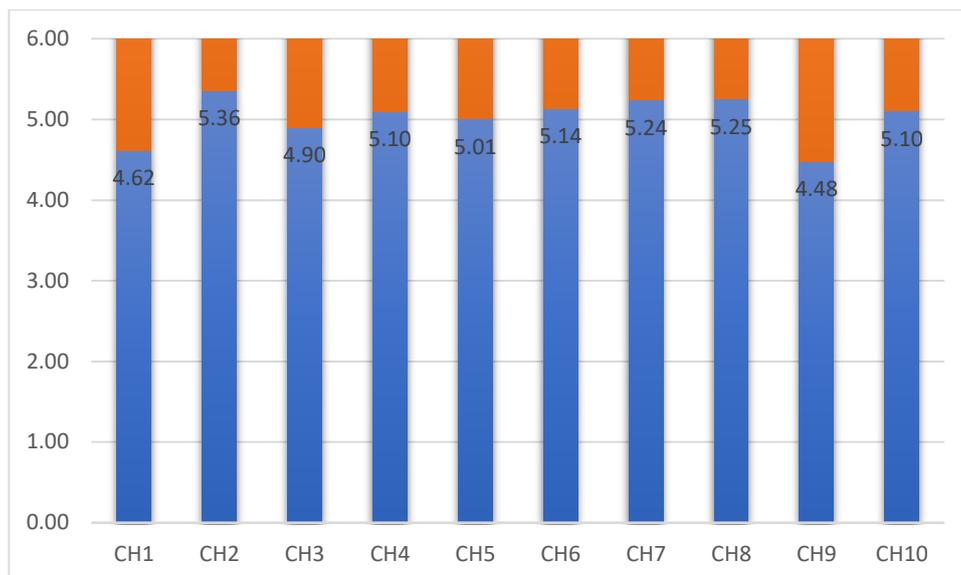


Gráfico 4. Resultados de factor Capital Humano

Fuente: Resultados de cuestionario de capacidad de innovación

Con relación al factor de redes de colaboración (gráfico 5), se puede identificar que los establecimientos del sector de restaurantes tienen por debajo de un nivel 3 de interés en poder generar redes de colaboración tanto con empresas del sector turístico (pregunta RC2 - el establecimiento ha creado alianzas estratégicas con otras empresas del sector turístico), universidades o centros de investigación (pregunta RC3 - el establecimiento tiene relación con los centros de investigación y/o universidades con el fin de adquirir nuevos conocimientos sobre el sector restaurantero y turístico) e incluso con expertos o sectores gubernamentales (pregunta RC4 - el establecimiento se vincula con otras organizaciones no lucrativas y/o dependencias gubernamentales con el propósito de posicionarse en el mercado y pregunta RC5 - el establecimiento participa con grupos de expertos en materia de innovación del sector restaurantero), esto se evidencia en el puntaje bajo que se presenta en este factor.

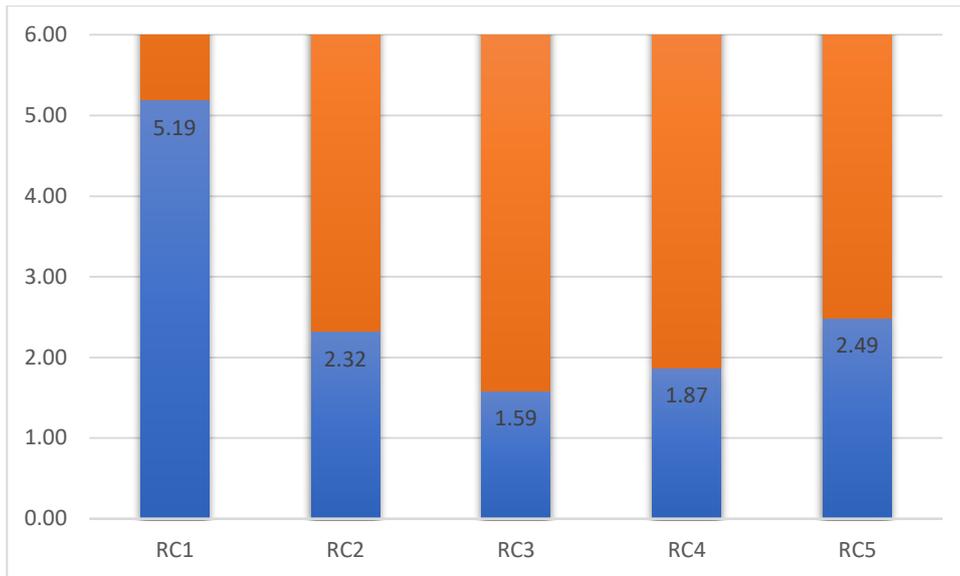


Gráfico 5. Resultado de factor Redes de Colaboración
Fuente: Resultados de cuestionario de capacidad de innovación

3.1 Resultados de sector de restaurantes 5 y 4 tenedores.

Los resultados en los restaurantes de 5 y 4 tenedores con relación al factor de estructura organizacional (gráfico 6) podemos profundizar que tener procesos exclusivos de innovación en restaurantes EO5 y **la libertad de toma de decisiones en procesos de innovación por parte de los colaboradores EO10, son los niveles más bajos con 5,11 y 4,87 respectivamente.** El aspecto de generar ambientes que fomenten la innovación se ve mejor calificada en dos ítems EO1 – 5,58 y EO2 – 5,56, así como el estilo de dirección de los administradores y dueños que tiene igual puntaje.

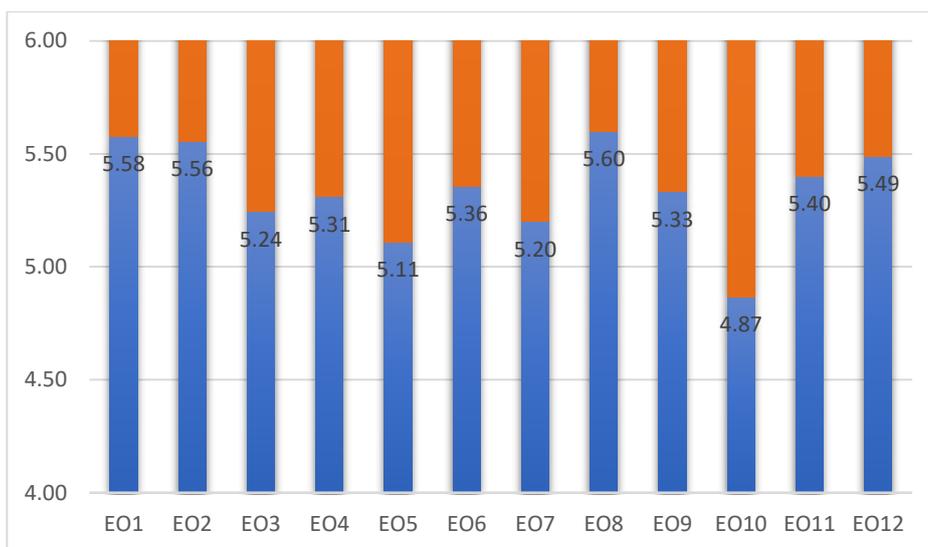


Gráfico 6. Resultados de factor Estructura Organizacional 5 y 4 tenedores
Fuente: Resultados de cuestionario de capacidad de innovación

Estos resultados concuerdan con los resultados globales, exceptuando que en los restaurantes de 5 y 4 tenedores se establece la importancia del estilo de dirección mejorar las actividades del restaurante más que fomentar equipos de trabajo.

El factor de capital humano (gráfico 7) para estos restaurantes, al igual que en los resultados globales se evidencia menor interés por invertir en procesos de formación CH1, con un puntaje de 4,80 del mismo modo que por documentar las ideas o conocimiento que se vaya generando CH9 – 4,73. Los puntajes más altos corresponden a los factores CH2, CH8 y CH10 concordando con la tendencia de puntajes globales.

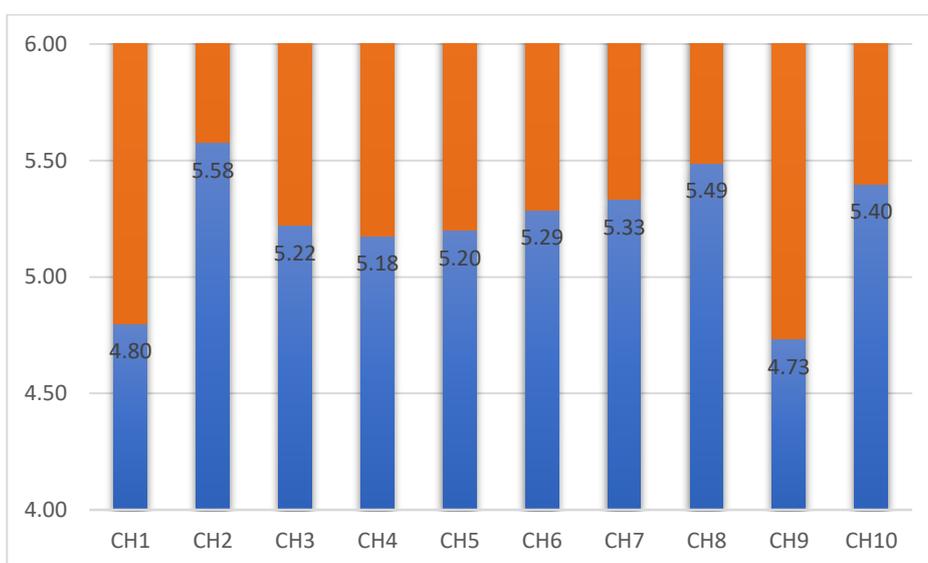


Gráfico 7. Resultados de factor Capital Humano 5 y 4 tenedores

Fuente: Resultados de cuestionario de capacidad de innovación.

Con relación al factor de redes de colaboración (gráfico 8), podemos identificar que, en estos restaurantes, a diferencia de los resultados globales, se interesan en mayor nivel a generar participación con expertos en la materia de innovación del sector restaurantero RC5. El factor de colaboración con proveedores se mantiene como mayor nivel de puntuación RC1.

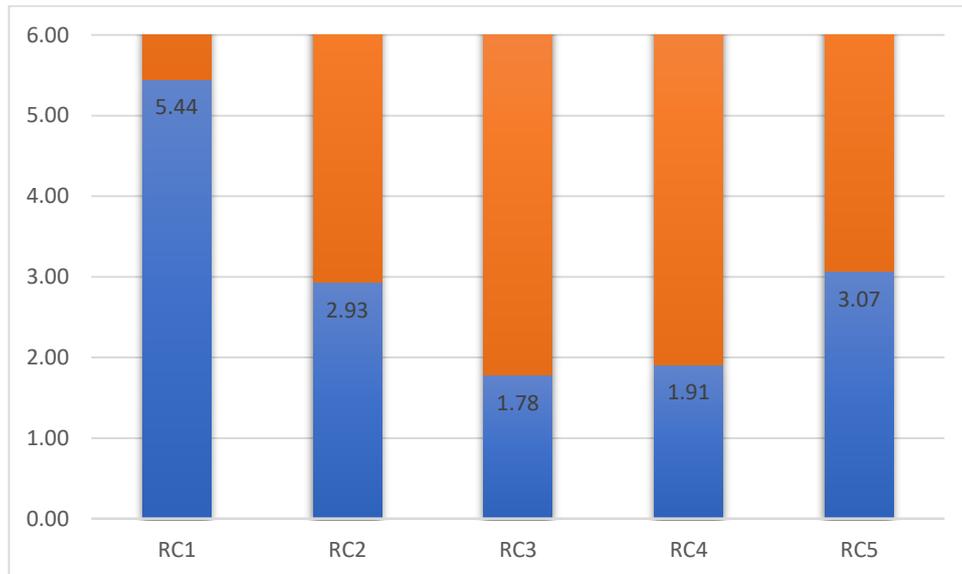


Gráfico 8. Resultado de factor Redes de Colaboración 5 y 4 tenedores
Fuente: Resultados de cuestionario de capacidad de innovación

3.2 Resultados de sector de restaurantes 3 tenedores.

Los resultados en los restaurantes de 3 tenedores con relación al factor de estructura organizacional (gráfico 9) muestran que tienen un menor nivel de priorización por establecer estrategias de organización EO3, y no se enfocan en tener procesos exclusivos de innovación en restaurantes EO5. El aspecto de generar ambientes que fomenten la innovación se ve mejor calificada en el ítem EO2 con 5,32, así como el estilo de dirección de los administradores y dueños EO12 que tiene puntaje 5,41.

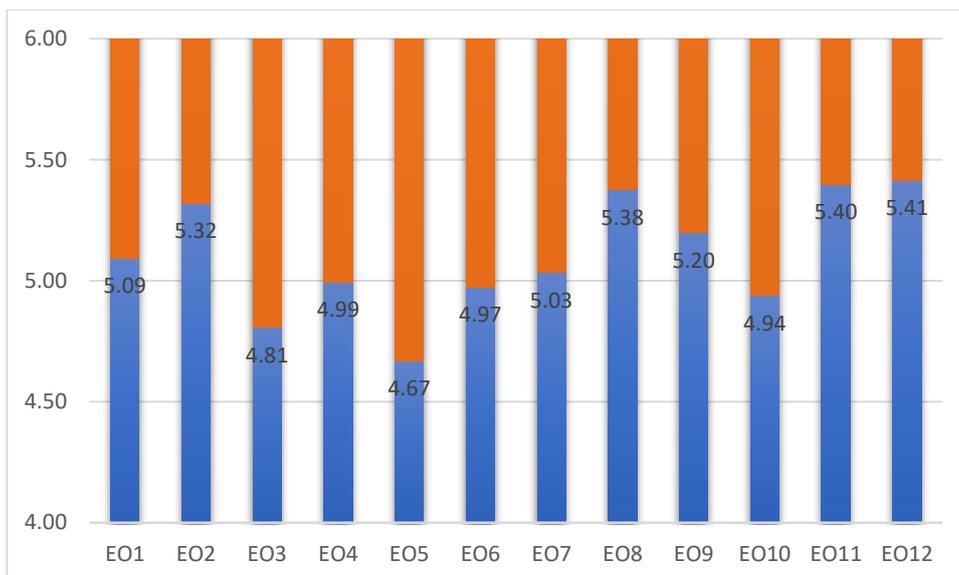


Gráfico 9. Resultados de factor Estructura Organizacional 3 tenedores
Fuente: Resultados de cuestionario de capacidad de innovación

En los resultados de restaurantes de 3 tenedores, identificamos que existe menor interés por el estilo de dirección para mejorar las actividades del restaurante en comparación con los resultados globales donde se presenta mayor nivel de implementación en este factor.

El factor de capital humano (gráfico 10) para estos restaurantes, al igual que en los resultados globales se evidencia menor interés por invertir en procesos de formación CH1, con un puntaje de 4,67 del mismo modo que por documentar las ideas o conocimiento que se vaya generando CH9. Los puntajes más altos corresponden a los factores CH2, CH7 y CH8 concordando con la tendencia de puntajes globales.

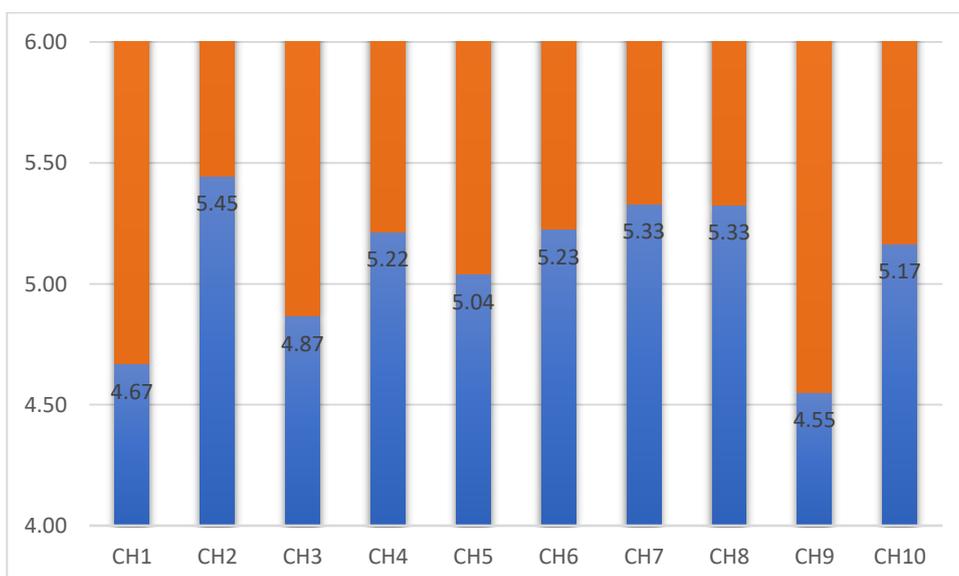


Gráfico 10. Resultados de factor Capital Humano 3 tenedores
Fuente: Resultados de cuestionario de capacidad de innovación

Con relación al factor de redes de colaboración (gráfico 11), podemos identificar que, en estos restaurantes, a diferencia de los resultados globales, se interesan en mayor nivel a generar participación con expertos en la materia de innovación del sector restaurantero RC5. El factor de colaboración con proveedores se mantiene como mayor nivel de puntuación RC1.

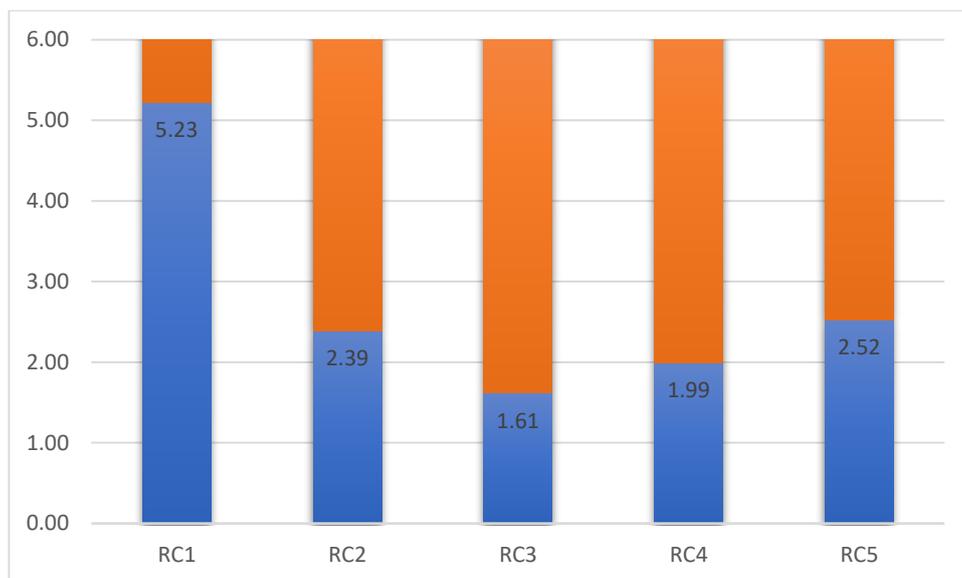


Gráfico 11 Resultado de factor Redes de Colaboración 3 tenedores
Fuente: Resultados de cuestionario de capacidad de innovación

3.3 Resultados de sector de restaurantes 1 y 2 tenedores.

Los resultados en los restaurantes de 1 y 2 tenedores con relación al factor de estructura organizacional (gráfico 12) muestran que tienen un menor nivel de priorización por establecer estrategias de organización EO3, y no se enfocan en tener procesos exclusivos de innovación en restaurantes EO5. El factor con puntaje más alto que presentan se relaciona a generar ambiente favorable para desarrollar innovaciones EO2.

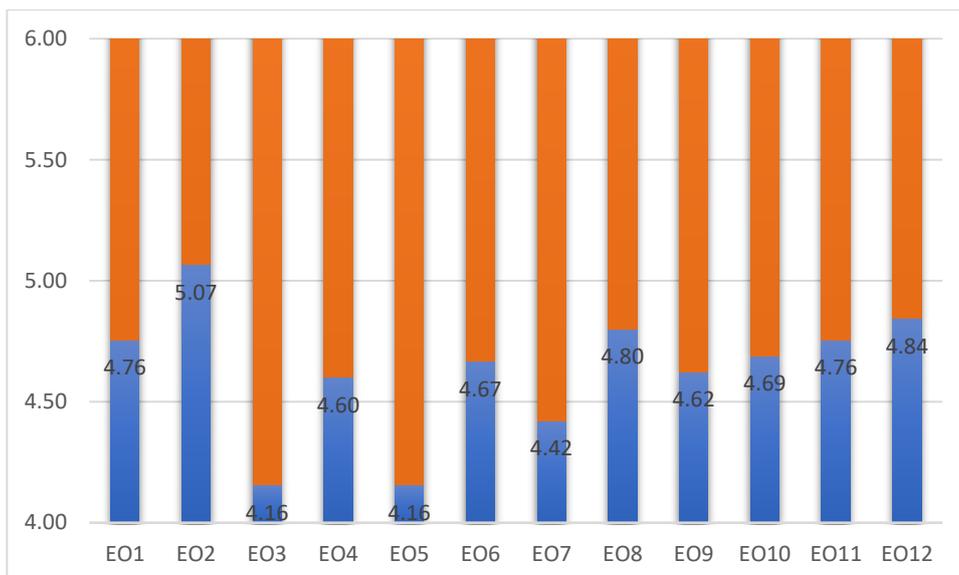


Gráfico 12. Resultados de factor Estructura Organizacional 1 y 2 tenedores
Fuente: Resultados de cuestionario de capacidad de innovación

En los resultados estos restaurantes identificamos que existe menor interés por manejar procesos, y estrategias lo cual evidencia que no se enfocan en la planificación estratégica en sus negocios.

El factor de capital humano (gráfico 13) para estos restaurantes, tiene bajas calificaciones en todos los factores, lo cual indica que estos restaurantes no se enfocan en la capacitación de personal ni en potenciar habilidades para el aporte en el desarrollo de ideas de innovación.

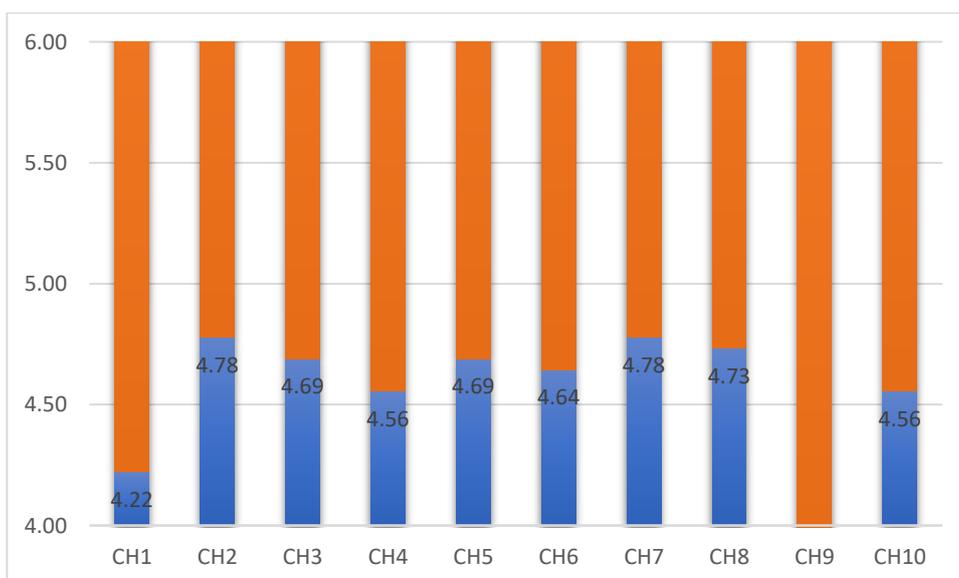


Gráfico 13. Resultados de factor Capital Humano 1 tenedor y sin categoría
Fuente: Resultados de cuestionario de capacidad de innovación

Con relación al factor de redes de colaboración (gráfico 14), podemos identificar que, en estos restaurantes, concuerda con los resultados globales en menor nivel de participación con centros de investigación y universidades. El factor de colaboración con proveedores se mantiene como mayor nivel de puntuación RC1.

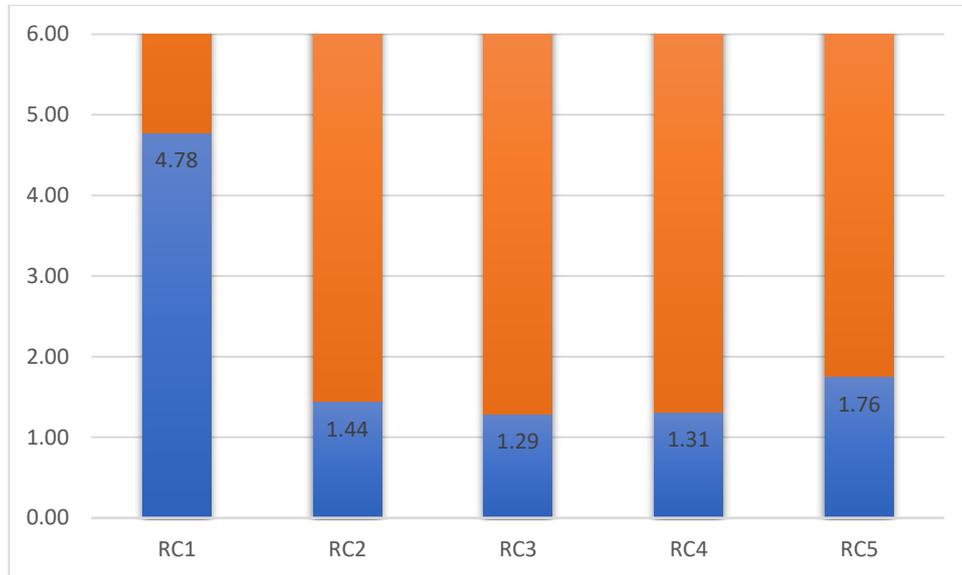


Gráfico 14. Resultado de factor Redes de Colaboración 1 tenedor y sin categoría
Fuente: Resultados de cuestionario de capacidad de innovación

3.4 Análisis comparativos entre categorías.

Para efectos del análisis comparativo identificaremos como restaurantes de “alta categoría” a los de cinco y cuatro tenedores, “media categoría” a los restaurantes de tres tenedores, “menor categoría” a los restaurantes de 1 y 2 tenedores.

El siguiente análisis se basa en identificar cuáles son las fortalezas en innovación de cada uno de los factores medidos en la encuesta.

3.4.1 Nivel de gestión de innovación en los restaurantes de alta categoría.

En los restaurantes de alta categoría (Tabla 5) identificamos que tienen mayor nivel de gestión que los de media categoría en los puntos relacionados al estructura organizacional, con 4% más de motivación a potenciar temas relacionados a forma de liderar, definir los procesos para el funcionamiento óptimo, gestión de toma de decisiones y establecimiento de estrategias de innovación; en el mismo factor con respecto a los establecimientos de menor categoría podemos observar que existe un 12% más de motivación para potenciar estos puntos. La brecha con relación a los de menor categoría es más corta que con los de media.

La brecha de gestión en el segundo factor (Tabla 5) presenta una preocupación en la gestión de capital humano mayor en un 2% con relación a los restaurantes de media categoría, esto nos indica que los restaurantes de alta categoría buscan mayor impulso en la gestión de capacitación, relacionamiento, independencia en toma de decisiones entre otros factores que fomentan la innovación; en este factor la relación con los restaurantes de menor categoría es mayor con un 11%.

En el factor de redes de colaboración, que fomenta la asociación del establecimiento con otras instancias para potenciar los procesos de innovación, identificamos que en los restaurantes de alta categoría es mayor el interés en un 5% con relación a los de media categoría y en un 15% con relación a los de menor categoría (Tabla 5).

Tabla 5.

Gestión de innovación de restaurantes de alta categoría

| | Alta | Media | Menor | Alta - Media | Alta - Menor |
|---------------------------|------|-------|-------|--------------|--------------|
| Estructura Organizacional | 5,34 | 5,10 | 4,63 | 4% | 12% |
| Capital Humano | 5,22 | 5,08 | 4,56 | 2% | 11% |
| Redes de Colaboración | 3,03 | 2,75 | 2,12 | 5% | 15% |

Fuente: Resultados de cuestionario de capacidad de innovación.

Los restaurantes de alta categoría presentan mayor nivel de gestión en las tres categorías con respecto a las categorías media y menor.

3.4.2 Nivel de gestión de innovación en los restaurantes de media categoría.

Los restaurantes de media categoría (Tabla 6) presentan menor nivel de gestión con respecto a los de alta categoría en la gestión de estructura organizacional, siendo menor en un 4% para potenciar temas relacionados a forma de liderar, definir los procesos para el funcionamiento óptimo, gestión de toma de decisiones y establecimiento de estrategias de innovación; caso contrario se evidencia en la comparación con los de menor categoría con un 8% de mayor interés que los restaurantes de menor categoría.

La brecha de gestión en el segundo factor (Tabla 6) presenta menor preocupación en la gestión de capital humano en apenas un 2% con relación a los restaurantes de alta categoría, y es mayor en un 8% con los restaurantes de menor categoría, esto nos indica que los restaurantes de media categoría se preocupan por el impulso en la gestión de capacitación, relacionamiento, independencia en toma de decisiones entre otros factores que fomentan la innovación en el capital humano.

En el factor de redes de colaboración, que fomenta la asociación del establecimiento con otras instancias para potenciar los procesos de innovación, identificamos que en los restaurantes de media categoría es menor el interés en un 5% con relación a los de alta categoría y mayor en un 11% con relación a los de menor categoría (Tabla 6).

Tabla 6.

Gestión de innovación de restaurantes de media categoría

| | Media | Alta | Menor | Media - Alta | Media - Menor |
|---------------------------|-------|------|-------|--------------|---------------|
| Estructura Organizacional | 5,10 | 5,34 | 4,63 | -4% | 8% |
| Capital Humano | 5,08 | 5,22 | 4,56 | -2% | 9% |
| Redes de Colaboración | 2,75 | 3,03 | 2,12 | -5% | 11% |

Fuente: Resultados de cuestionario de capacidad de innovación.

Los restaurantes de menor categoría presentan menor interés de gestión de innovación en los tres factores con los restaurantes de alta categoría y mayor interés con los de menor categoría.

3.4.3 Nivel de gestión de innovación en los restaurantes de menor categoría.

Los restaurantes de menor categoría (Tabla 7) presentan menor nivel de gestión con respecto a los de alta y media categoría en la gestión de estructura organizacional, en un 12% y 8% respectivamente, lo cual indica menor interés para potenciar temas relacionados a forma de liderar, definir los procesos para el funcionamiento óptimo, gestión de toma de decisiones y establecimiento de estrategias de innovación.

La brecha de gestión en el segundo factor (Tabla 7) presenta menor preocupación en la gestión de capital humano en un 11% con relación a los restaurantes de alta categoría, y en un 9% con los de media categoría, esto nos indica que los restaurantes de menor categoría se preocupan menos por el impulso en la gestión de capacitación, relacionamiento, independencia en toma de decisiones entre otros factores que fomentan la innovación en el capital humano.

En el factor de redes de colaboración, que fomenta la asociación del establecimiento con otras instancias para potenciar los procesos de innovación, identificamos que en los restaurantes de menor categoría existe menos interés en un 15% con relación a los de alta categoría y en 11% con relación a los de media categoría (Tabla 5).

Tabla 7

Gestión de innovación de restaurantes de media categoría

| | Menor | Media | Alta | Baja - Alta | Baja - Media |
|----------------------------------|-------|-------|------|-------------|--------------|
| Estructura Organizacional | 4,63 | 5,10 | 5,34 | -12% | -8% |
| Capital Humano | 4,56 | 5,08 | 5,22 | -11% | -9% |
| Redes de Colaboración | 2,12 | 2,75 | 3,03 | -15% | -11% |

Fuente: Resultados de cuestionario de capacidad de innovación.

4. Resultados de la profundización de cuestionario de capacidad de innovación.

Para profundizar en los aspectos específicos de innovación en los establecimientos, se procedió a realizar una profundización de preguntas a los administradores o dueños de restaurantes, siendo estas las siguientes:

1. ¿Cuáles son las formas que usted utiliza para la generación de nuevas ideas o estrategias que tiene en su establecimiento?
2. ¿Cómo fomenta la innovación y/o desarrollo de nuevas ideas?
3. ¿Tiene procesos exclusivos para el desarrollo de innovaciones? ¿cuáles son?
4. ¿Cómo trabaja en conjunto con los clientes para desarrollar mejores servicios y productos?
5. ¿Cómo ha logrado mantenerse en el mercado, incluso en la pandemia?

El criterio utilizado para la población de estudio en esta fase cualitativa, tomando en consideración los criterios y recomendaciones de este tipo de investigación descritas por Martínez Salgado (2012, 616) fue tomar restaurantes que se mantenían en el mercado a partir de los 7 años considerando que uno de los efectos de la innovación es la permanencia en el mercado aún después del acontecimiento mundial producido por la pandemia de la COVID-19.

4.1 Formas de generación de estrategias de innovación.

De la población investigada se ha identificado 10 formas para generar innovación (Gráfico 15) entre las cuales identificamos como la idea que más relevancia tiene en los establecimientos la implementación de procesos con 23%. La implementación de

procesos según los restaurantes se basa en integrar nuevas formas de distribución, modificación de áreas funcionales y en procesos de elaboración de productos.

El 13% de establecimientos se interesan por el estudio comparativo de la competencia o benchmarking, esto les permite identificar qué aspectos pueden mejorar o implementar conforme las estrategias utilizadas por otros establecimientos del sector. Seguido el 12% implementan la innovación de platos y experimentación con sus recetas. Tres ideas tienen el 10% de participación en restaurantes la primera está relacionada con la implementación de ideas directamente desde la gerencia o jefaturas sin participación del equipo; la segunda se basa en la implementación de impulso y estudio del comportamiento de clientes en redes sociales; la tercera se enfoca en capacitar al personal para que puedan apoyar con nuevas ideas en los procesos establecidos.

Identificamos que apenas el 8% de restaurantes utilizan ideas del equipo de trabajo para implementar procesos de innovación. En menor número se generan ideas en papel, que quiere decir que el 6% de estos establecimientos realizan proyectos escritos y muchas veces no funcionan ya que los realizan de manera unilateral. El 5% contratan un equipo especializado de consultoría para que puedan aportar con ideas de innovación y el 3% señalan que simplemente se adaptan a las circunstancias sin implantar ninguna idea.

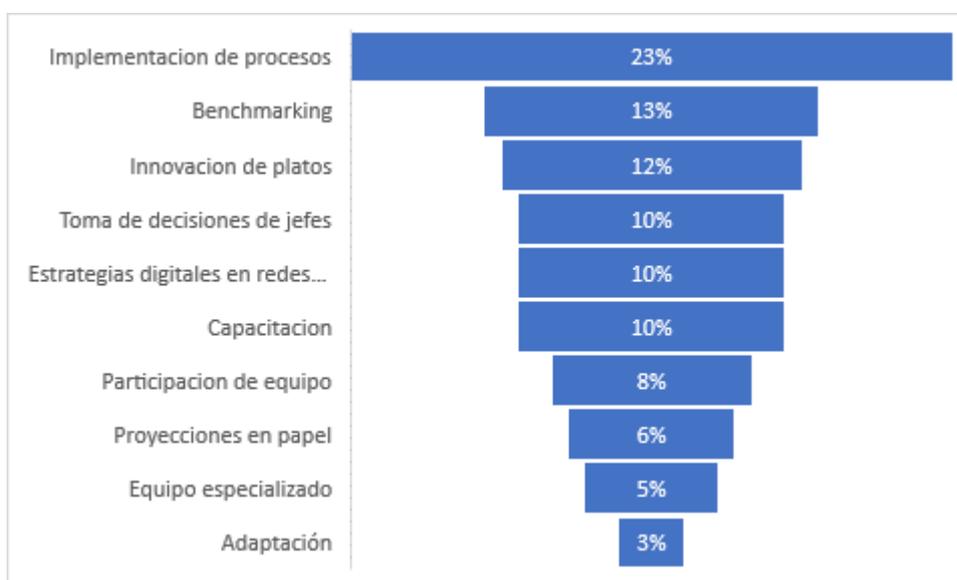


Gráfico 15. Ideas de innovación

Fuente: Resultados de profundización de cuestionario

4.4.2 Fomentar innovación o nuevas ideas.

De la población investigada se ha identificado 7 formas para fomentar innovación (Gráfico 16) en los equipos de trabajo entre las cuales la más relevante es realizar reuniones con todos los miembros del equipo, quienes comparten ideas y establecen las posibles formas de innovación, esta forma la utilizan el 59% de establecimientos.

Seguido de ésta con el 11% los establecimientos encuentran a la capacitación y la escucha a clientes como formas para fomentar innovación. En menor participación el 7% de establecimientos tecnifican sus procesos o servicios.

Se identificó tres formas de fomentar innovación que tienen el 4% de aceptación, la primera es impulsarse a través de radio o televisión; la segunda es buscar apoyo de organismos gubernamentales y la tercera es inversión en maquinaria que ayude a mejorar procesos de innovación.

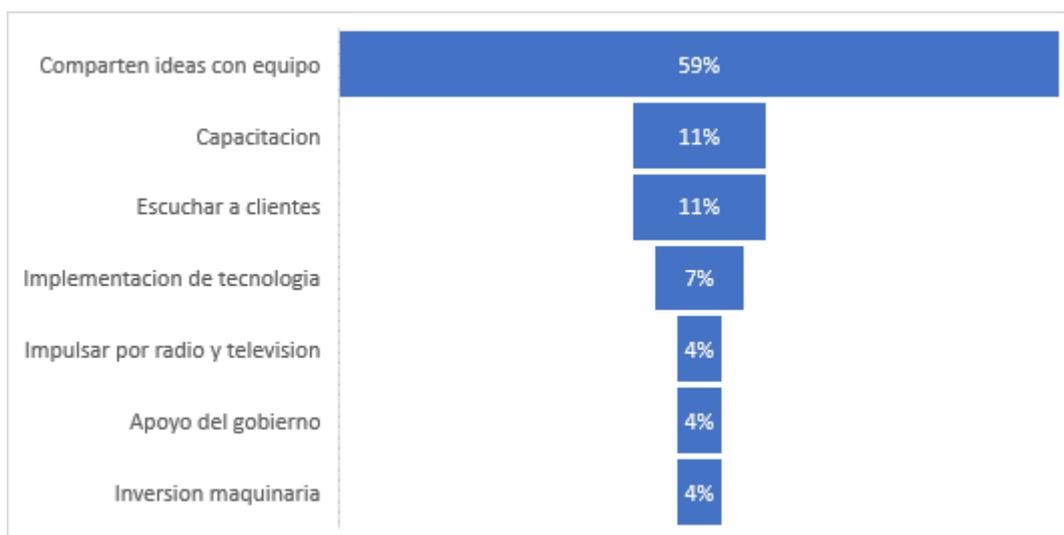


Gráfico 16. Fomentar ideas de innovación
Fuente: Resultados de profundización de cuestionario

4.3 Procesos exclusivos de innovación.

Los restaurantes utilizan ciertos procesos para crear innovación y promoverla (Gráfico 17), de estos el 25% de restaurantes contratan servicios de redes sociales entre los cuales buscan apoyo de *influencers* o lo manejan de forma directa.

El 25% realizan procesos de *brainstorming* con sus colaboradores con el fin de escuchar y hacer una recopilación de ideas con el fin de impulsar procesos de innovación enfocados tanto a productos, procesos o el servicio como tal.

El 20% de establecimientos contrata consultorías o asesores expertos en innovación para definir sus procesos.

El 15% de establecimientos indican que simplemente se generan ideas espontaneas de innovación conforme van atendiendo a clientes y ganan experiencia en su giro de negocio. El 15% restante señala que las directrices de cambios en cualquier ámbito se dan directamente desde las jefaturas o gerencias; esto sucede con mayor frecuencia en cadenas de comida, donde las gerencias envían las directrices a los administradores de los locales.

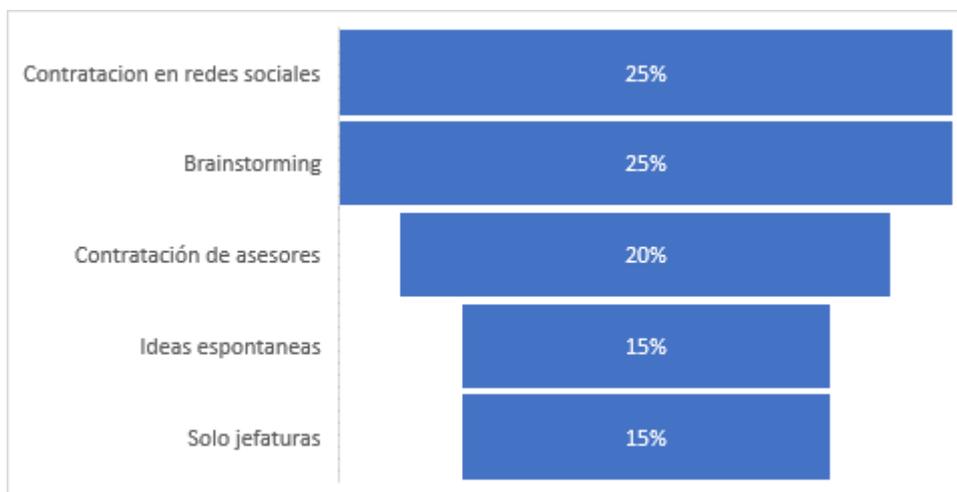


Gráfico 17. Procesos exclusivos de innovación

Fuente: Resultados de profundización de cuestionario

4.4 Forma de receptor ideas de clientes.

Las formas en las cuales los establecimientos reciben las ideas de innovación y sugerencias por parte de los clientes (Gráfico 18) son 4 según el estudio realizado. El 32% de establecimientos reciben las sugerencias de forma directa, y el medio de comunicación es a través de los meseros o las personas que atienden directamente al cliente.

El 29% de establecimientos utiliza encuestas de satisfacción para poder recibir las oportunidades de mejora por parte de los clientes. Estas encuestas las realizan de forma virtual más que de forma física, aprovechando los medios digitales.

El 24% de restaurantes utilizan buzones de sugerencia, aunque es una forma tradicional, estos indican que han tecnificado, receptándolas por medio de sus páginas web y también de forma física en sus establecimientos.

Apenas el 15% reciben los comentarios emitidos por usuarios en redes sociales, principalmente de Facebook e Instagram.

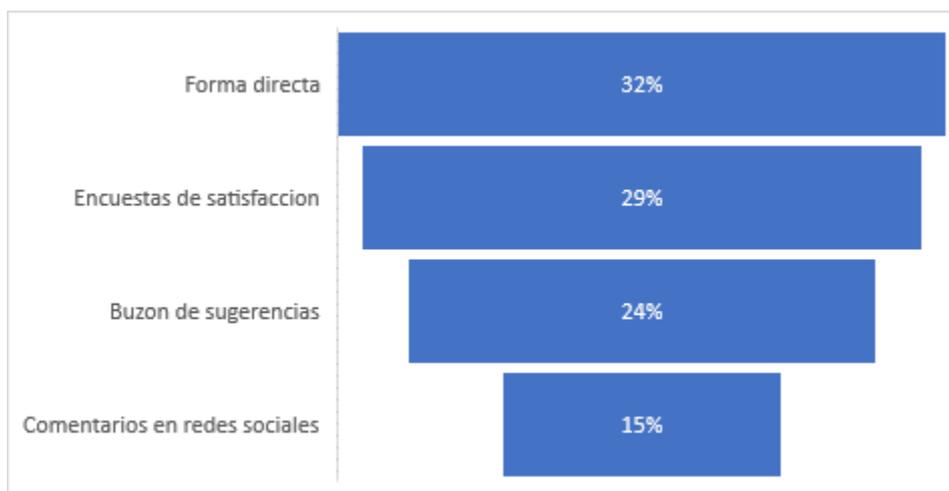


Gráfico 18. Recepción de ideas de clientes
Fuente: Resultados de profundización de cuestionario

4.5 Estrategias de estabilidad.

Los establecimientos han utilizado ciertas estrategias para mantenerse ante las circunstancias del mercado. Estas estrategias han servido incluso en la pandemia provocada por la COVID-19. Como muestra el gráfico 19, se han identificado 8 formas que han utilizado los restaurantes para mantener la estabilidad ante las circunstancias externas.

El 24% de establecimientos indican que lo más importante es la fidelización en los clientes ha sido importante para mantener sus negocios, el tiempo que llevan en el mercado ha permitido establecer la marca en la mente del consumidor, lo cual es su ventaja principal para estar a flote.

El 17% consideran que lo importante es mantener la calidad en el producto para que los clientes sigan consumiéndolo.

Se identificaron 3 estrategias que utilizan los restaurantes en el mismo porcentaje, la primera es la implementación de innovación en entrega con el 12%, valiéndose de aplicaciones móviles en tendencia para entregar sus productos de forma rápida y óptima;

otro 12% identificaron que la forma de mantener estabilidad fue ofrecer promociones para generar captación del mercado y el 12% restante consideran que lo que permitió estabilizarse fue el impulso en redes sociales y estrategias digitales, para lo cual se valieron de asesores e *influencers*.

El 10% de establecimientos indica que tuvieron que modificar sus productos e innovarlos para hacerlos más atractivos para los clientes; otro 10% señaló que para poder mantener sus negocios optimizaron costos entre los más comunes de personal y de arriendo. Apenas un 2% indicó que se valieron de alianzas estratégicas con otros establecimientos para poder generar ideas o apalancamiento con el mercado.

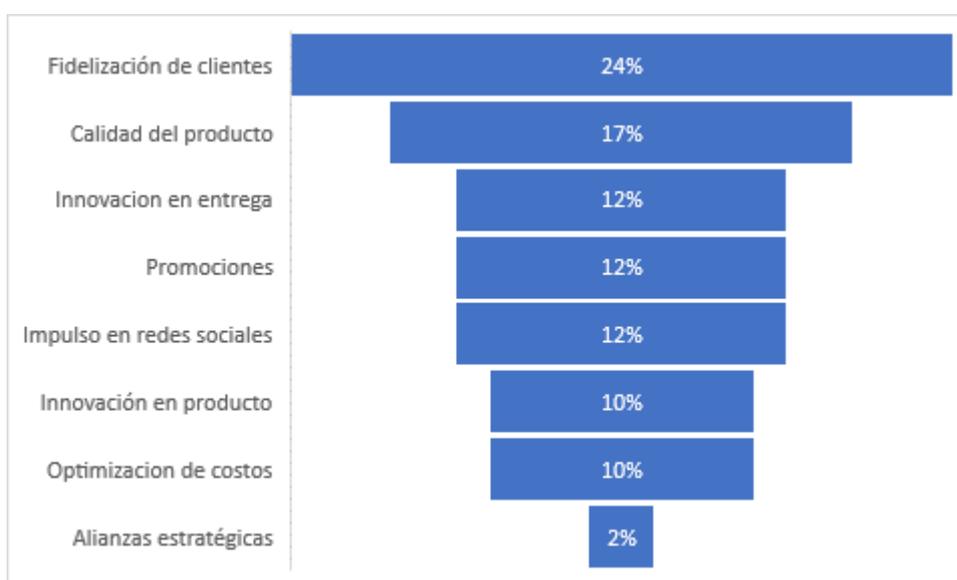


Gráfico 19. Estrategias de estabilidad en el mercado
Fuente: Resultados de profundización de cuestionario

5. Resultados de segunda fase.

5.1 Caracterización del grupo de estudio.

El estudio basado en la aplicación de encuestas permitió caracterizar a la población de estudio, lo cual presentamos a continuación, definiendo las características de clientes en un enfoque general y posteriormente enfocándolo a una visión que permita identificar las características de clientes conforme a los tipos de restaurantes.

En el análisis global, podemos identificar que la mayor parte de clientes que visitan estos sectores residen en el sector norte de Quito, como se identifica en la tabla número 8, el 45% de clientes residen en el sector norte, lo cual indica que, aunque este

sector está ubicado en el centro moderno de Quito la mayor cantidad de comensales se movilizan desde el norte.

El 20% de clientes son personas que residen en el centro de Quito y un dato que llama la atención es el 17% de personas que visitan este sector gastronómico pertenece a personas que residen en el valle de los Chillos.

Tabla 8.

Porcentaje de clientes por sector

| Sector | Porcentaje de clientes |
|----------------------|------------------------|
| Centro | 20% |
| Norte | 45% |
| Sur | 15% |
| Tumbaco | 1% |
| Valle de Cumbayá | 3% |
| Valle de los Chillos | 17% |

Fuente: encuesta de percepción (2021)

Al respecto, el grupo etario que tiende a consumir más en este sector como se indica en la tabla 9, oscilan en la edad de 26 a 35 años (36%) y de 36 a 45 años (33%), por ello es importante considerar que los esfuerzos para generar los procesos de promoción deben orientarse a los canales de preferencia de estos grupos, que pertenecen a las generaciones *X* y *millennial*. En menor proporción los comensales pertenecen a un grupo etario de 26 a 65 años (4%), lo cual puede suponer que estos consumen más alimentos mediante *delivery* o prefieren cocinar en casa.

Tabla 9.

Participación de clientes por grupo etario

| Edad | Porcentaje de clientes |
|--------------|------------------------|
| 16 a 25 años | 13% |
| 26 a 35 años | 36% |
| 36 a 45 años | 33% |
| 46 a 55 años | 14% |
| 56 a 65 años | 4% |

Fuente: encuesta de percepción (2021)

5.2 Cuestionario de percepción de rasgos de innovación y correlación con resultados de restaurantes.

Para obtener la correlación de entre la capacidad de innovación de restaurantes y la percepción de dicha capacidad por parte de clientes se utilizará el análisis de la fórmula de correlación de Pearson, misma que permite identificar el grado de correlación lineal de dos variables o resultados, estos pueden ubicarse entre +1 y -1 (Tejada 2008, 465) conforme a las definiciones de la tabla 9.

Tabla 10.

Intervalos de correlación

| Puntaje | Nivel de correlación |
|----------------------------|--------------------------------|
| De ± 0.96 a ± 1.0 | Correlación perfecta |
| De ± 0.85 a ± 0.95 | Correlación fuerte |
| De ± 0.70 a ± 0.84 | Correlación significativa |
| De ± 0.50 a ± 0.69 | Correlación moderada |
| De ± 0.20 a ± 0.49 | Correlación débil |
| De ± 0.10 a ± 0.19 | Correlación muy débil |
| De ± 0.09 a ± 0.00 | Correlación nula o inexistente |

Fuente: Tejada (2008)

El levantamiento de percepción de rasgos de innovación en clientes nos muestra (gráfico 20) que los clientes tienen un nivel de percepción de innovación de 4,90 sobre 6 puntos en la variable de estructura organizacional y en la variable de capital humano con un nivel un poco mayor con 4,97; la variable de percepción de redes de colaboración alcanza un promedio de 3,31.

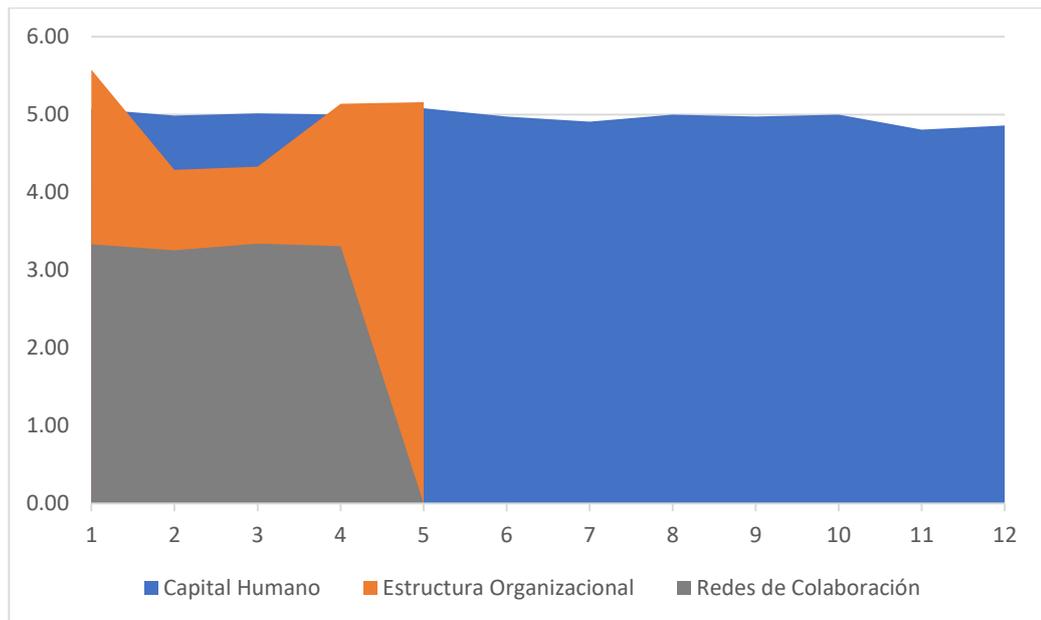


Gráfico 20. Resultados globales de percepción de innovación

Fuente: Resultados percepción de innovación

Con relación al nivel de correlación estadístico como se muestra en la tabla 9 el puntaje de 0,99 entre la capacidad de innovación de restaurantes y la percepción de clientes muestra que existe una correlación perfecta entre ambos resultados en todas las variables. De igual manera el coeficiente de determinación arroja un 100% lo cual indica que la correlación es directa.

Tabla 11.

Correlación general

| | Redes de Colaboración | Capital Humano | Estructura Organizacional |
|--------------------------|-----------------------|----------------|---------------------------|
| Restaurantes | 2,69 | 5,02 | 5,06 |
| Clientes | 3,31 | 4,97 | 4,9 |
| Brecha | -10% | 1% | 3% |
| Nivel correlación | 0,999 | | |
| Determinación $\wedge 2$ | 100% | | |
| P Valor | 0,62 | | |

Fuente: Resultados capacidad de innovación y percepción de innovación

Estos resultados nos muestran que la hipótesis planteada:

Hi - El sector de restaurantes de Quito, localizados en sectores la Floresta y Mariscal, presenta rasgos de innovación.

Ho - El sector de restaurantes de Quito, localizados en sectores la Floresta y Mariscal, no presenta rasgos de innovación.

Es nula considerando que el p valor de 0,62 es mayor a alfa de 0,05 por lo tanto H_0 se rechaza y se concluye que, aunque existe correlación entre las variables y percepción de clientes y capacidad de innovación de restaurantes, los restaurantes no presentan rasgos de innovación.

En cuanto a un análisis descriptivo, se determina que los clientes perciben que los restaurantes potencian la estructura organizacional como variable de innovación, que se enfoca en todas las herramientas que utiliza el restaurante en cuanto al fomento de estrategias de innovación que se plasman en los productos ofertados, en la gestión de procesos e incluso en infraestructura y ambiente, aunque los sectores de restaurantes perciben que esta variable está desarrollada en una brecha de 3% por encima de la percepción del cliente (gráfico 21).

De igual manera en cuanto al capital humano, que se plasma netamente en el servicio recibido por parte de los colaboradores de los restaurantes, y que se enfoca con la experiencia del servicio, se identifica que los clientes en general perciben que el factor capital humano se encuentra desarrollado, no obstante, el sector percibe que esta variable está desarrollada en un 1% sobre los resultados de percepción del cliente (gráfico 21).

Con relación a las redes de colaboración, que se enfoca en las alianzas que realiza el sector de restaurantes con terceros, variable que los clientes perciben a través de las alianzas estratégicas con otros establecimientos ajenos al sector o incluso la promociones que puedan ofertar dentro del ámbito turístico, se identifica que existe un nivel de percepción con mayor puntaje del cliente que lo desarrollado por los restaurantes, con una brecha importante de 10% de percepción.

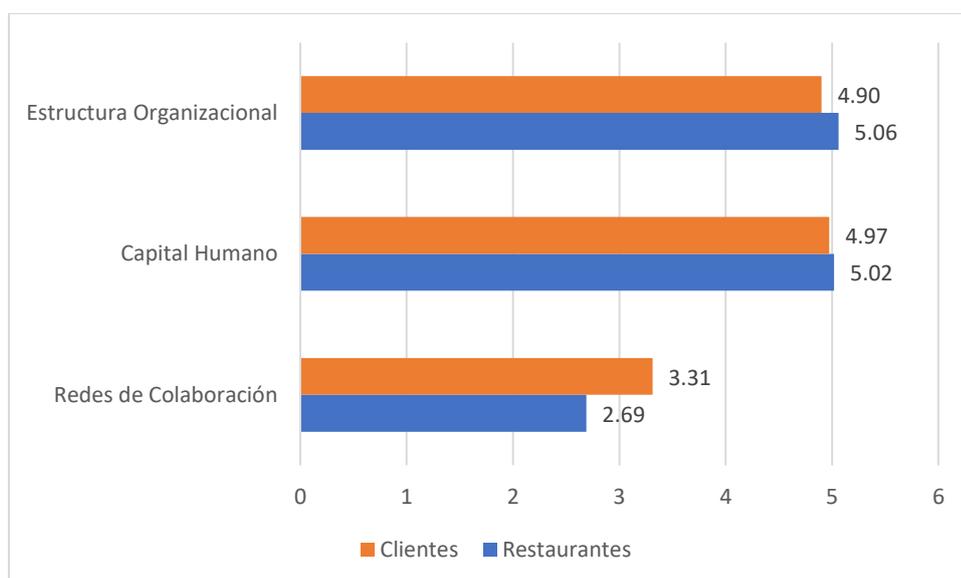


Gráfico 21. Correlación global entre capacidad de innovación y percepción de innovación
Fuente: Resultados capacidad de innovación y percepción de innovación

Si bien es cierto en los resultados globales las dos primeras variables tienen una brecha corta entre lo que desarrolla el establecimiento y la percepción del cliente, el dato con una brecha más representativa se muestra en la variable de redes de colaboración, lo cual se debe a los canales digitales en los cuales los clientes perciben alianzas y promociones mediante distintos medios, que son difundidos por otras personas o el “boca a boca”, información que se muestra en el capítulo 5.

5.1 Correlación entre capacidad de innovación y percepción de cliente - restaurantes de 4 y 5 tenedores.

El levantamiento de percepción de rasgos de innovación en clientes de restaurantes de 4 y 5 tenedores nos muestra (gráfico 22) que los clientes tienen un nivel de percepción de innovación de 5,30 sobre 6 puntos en la variable de estructura organizacional, en la variable de capital humano se muestra un poco más elevado con 5,48 y la variable de percepción de redes de colaboración alcanza un promedio de 4,48.

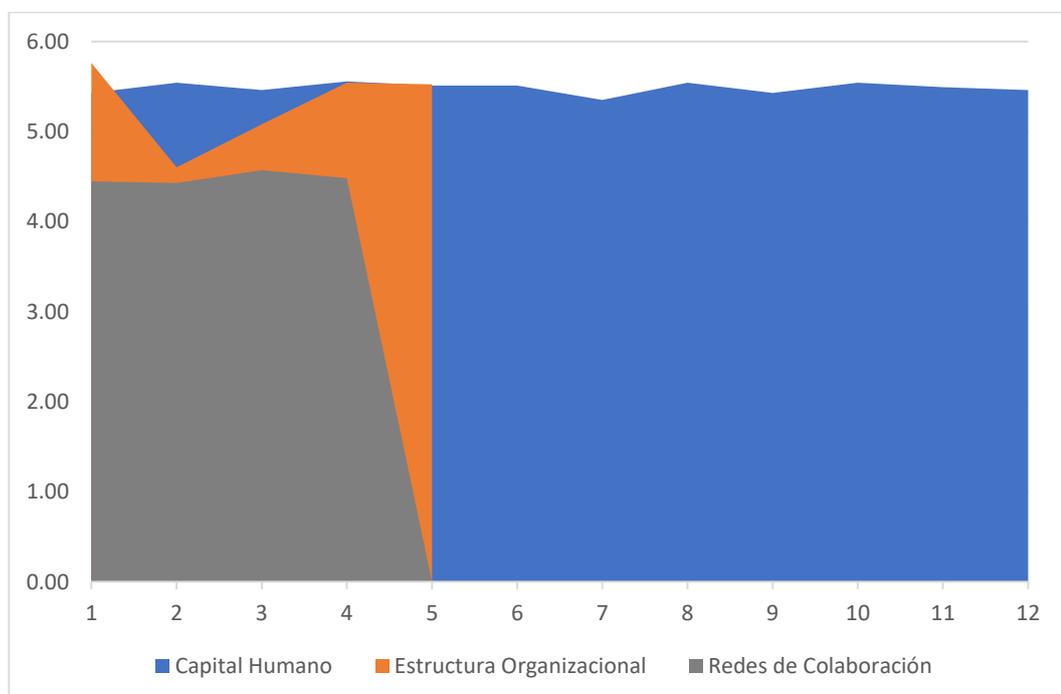


Gráfico 22. Resultados globales de percepción de innovación 4 y 5 tenedores
Fuente: Resultados percepción de innovación

Con relación al nivel de correlación estadístico como se muestra en la tabla 10 el puntaje de 0,97 entre la capacidad de innovación de restaurantes y la percepción de clientes muestra que existe una correlación perfecta entre ambos resultados en todas las variables. De igual manera el coeficiente de determinación arroja un 95% lo cual indica que la correlación es directa.

Tabla 12.

Correlación - 4 y 5 tenedores

| | Redes de Colaboración | Capital Humano | Estructura Organizacional |
|--------------------------|------------------------------|-----------------------|----------------------------------|
| Restaurantes | 3,03 | 5,22 | 5,34 |
| Clientes | 4,481481481 | 5,484126984 | 5,301587302 |
| Brecha | -24% | -4% | 1% |
| Nivel correlación | 0,976 | | |
| Determinación \wedge^2 | 95% | | |

Fuente: Resultados capacidad de innovación y percepción de innovación

Los resultados nos muestran que la gestión de restaurantes para potenciar la estructura organizacional como variable de innovación, que se enfoca en todas las herramientas que utiliza el restaurante en cuanto al fomento de estrategias de innovación que se plasman en los productos ofertados, en la gestión de procesos e incluso en infraestructura y ambiente, es percibida por el cliente en forma aceptable ya que la brecha entre la capacidad de desarrollo y la percepción es de apenas el 1% (gráfico 23).

En cuanto al factor capital humano que compone las estrategias para desarrollar innovación en colaboradores que se plasman en el servicio brindado y que se enfoca a la experiencia del consumidor, se identifica que los clientes en general perciben que el factor se encuentra desarrollado en el mismo nivel que el nivel de implementación de estrategias que describen los restaurantes, considerando que la brecha es de apenas el 1,2% (gráfico 23).

Con relación a las redes de colaboración, que se enfoca en las alianzas que realiza el sector de restaurantes con terceros, variable que los clientes perciben a través de las alianzas estratégicas con otros establecimientos ajenos al sector o incluso la promociones que puedan ofertar dentro del ámbito turístico, se identifica que existe un nivel de percepción con mayor puntaje del cliente que lo desarrollado por los restaurantes, con una brecha importante de 24% como se presenta en el gráfico 21.

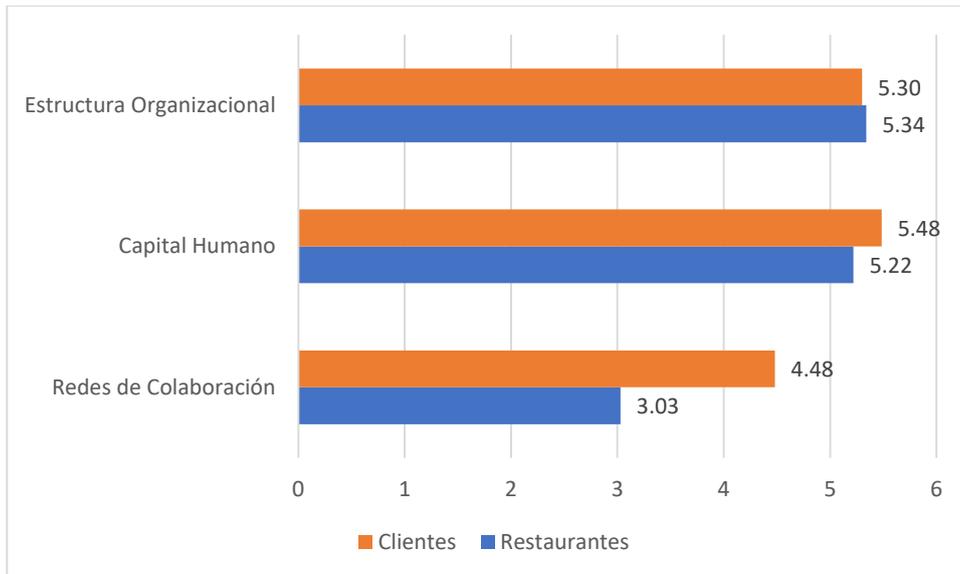


Gráfico 23. Correlación entre capacidad de innovación y percepción de innovación - 4 y 5 tenedores

Fuente: Resultados capacidad de innovación y percepción de innovación.

En estos restaurantes se identifica que la gestión que realizan los restaurantes como capacidad de innovación en las tres variables, es percibida positivamente por los clientes, considerando que el nivel de percepción tiene una brecha corta con relación al puntaje de capacidad de innovación en las dos primeras variables; en cuanto a redes de colaboración, se identifica que la percepción de clientes es mayor a las características definidas por los restaurantes.

5.2 Correlación entre capacidad de innovación y percepción de cliente - restaurantes de 3 tenedores.

El levantamiento de percepción de rasgos de innovación en clientes de restaurantes de 3 tenedores nos muestra (gráfico 24) que los clientes tienen un nivel de percepción de innovación de 4,90 sobre 6 puntos en la variable de estructura organizacional, casi similar al factor de capital humano con 4,95 y la variable de percepción de redes de colaboración alcanza un promedio de 3,33.

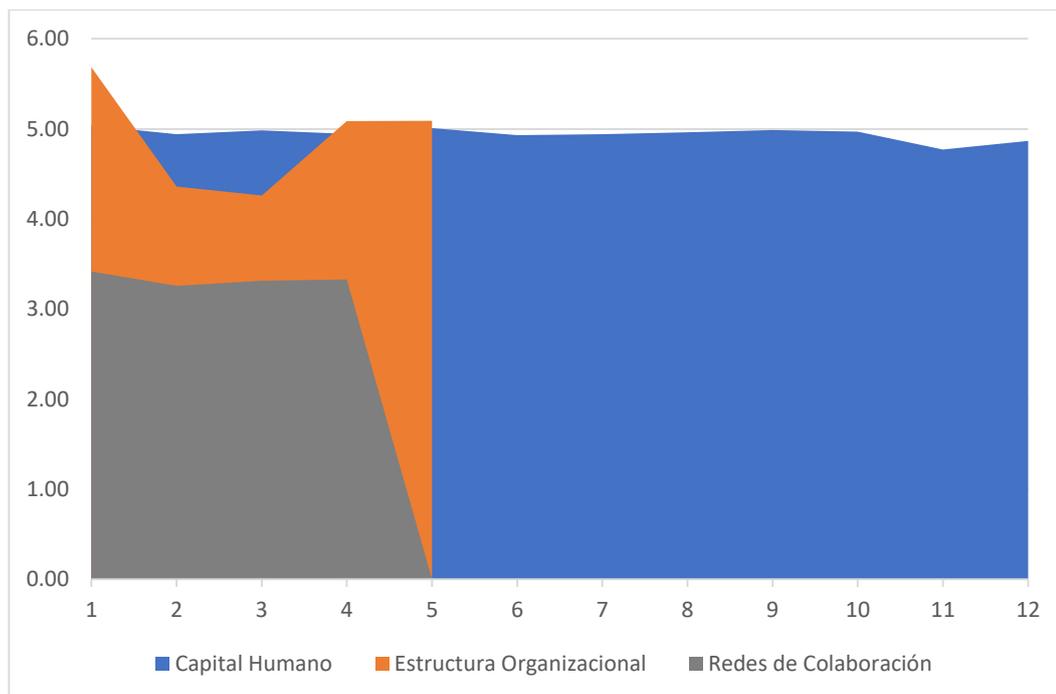


Gráfico 24. Resultados globales de percepción de innovación 3 tenedores
Fuente: Resultados percepción de innovación

Con relación al nivel de correlación estadístico como se muestra en la tabla 10 el puntaje de 0,99 entre la capacidad de innovación de restaurantes y la percepción de clientes muestra que existe una correlación perfecta entre ambos resultados en todas las variables. De igual manera el coeficiente de determinación arroja un 100% lo cual indica que la correlación es directa.

Tabla 13.

Correlación - 3 tenedores

| | Redes de Colaboración | Capital Humano | Estructura Organizacional |
|-----------------------------|------------------------------|-----------------------|----------------------------------|
| Restaurantes | 2,75 | 5,08 | 5,1 |
| Clientes | 3,330729167 | 4,945963542 | 4,896875 |
| Brecha | -10% | 2% | 3% |
| Nivel correlación | 0,999 | | |
| Determinación ^{^2} | 100% | | |

Fuente: Resultados capacidad de innovación y percepción de innovación

Al igual que en los restaurantes de 4 y 5 tenedores, los resultados de estos restaurantes nos muestran que la gestión para potenciar la estructura organizacional como variable de innovación, es percibida por el cliente en forma aceptable ya que la brecha entre la capacidad de desarrollo y la percepción es del 3% (gráfico 25).

En cuanto al factor capital humano que compone las estrategias para desarrollar innovación en colaboradores que se plasman en el servicio brindado y que se enfoca a la experiencia del consumidor, se identifica que los clientes en general perciben que el factor se encuentra menos desarrollado que el nivel de implementación de estrategias que describen los restaurantes, considerando que la brecha del 2% por debajo (gráfico 25).

Con relación a las redes de colaboración, que se enfoca en las alianzas que realiza el sector de restaurantes con terceros, variable que los clientes perciben a través de las alianzas estratégicas con otros establecimientos ajenos al sector o incluso la promociones que puedan ofertar dentro del ámbito turístico, se identifica que existe un nivel de percepción con mayor puntaje del cliente que lo desarrollado por los restaurantes; en este caso la brecha de percepción es más corta que de los restaurantes de 4 y 5 tenedores, ya que es del 10%.

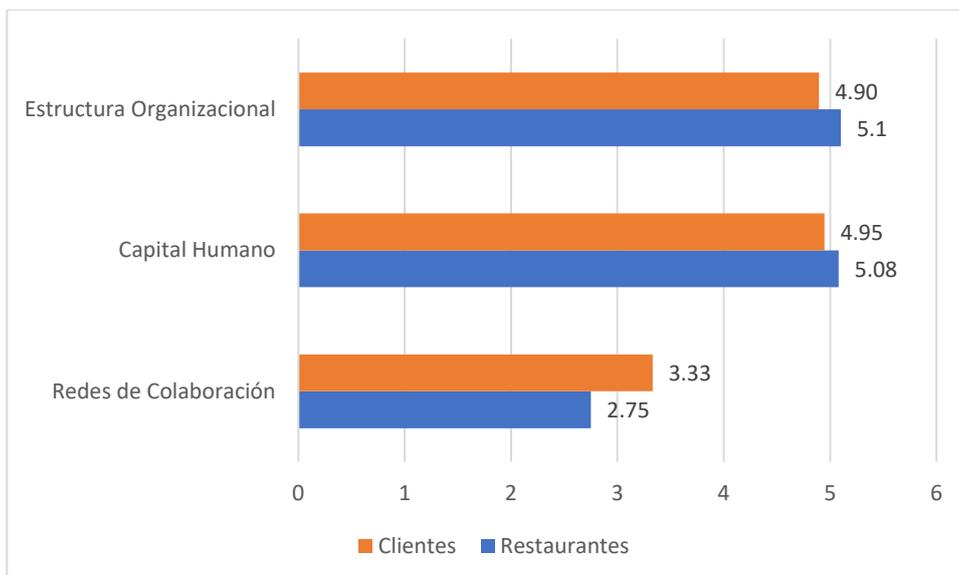


Gráfico 25. Correlación entre capacidad de innovación y percepción de innovación - 3 tenedores

Fuente: Resultados capacidad de innovación y percepción de innovación

En el caso de los restaurantes de 3 tenedores, los resultados son similares en las variables de estructura organizacional y capital humano; en el factor de redes de colaboración se identifica que el nivel de percepción es menor en relación a lo que perciben los clientes de restaurantes de 4 y 5 tenedores.

5.3 Correlación entre capacidad de innovación y percepción de cliente - restaurantes de 1 y 2 tenedores.

El levantamiento de percepción de rasgos de innovación en clientes de restaurantes de 1 y 2 tenedores nos muestra (gráfico 26) que los clientes tienen un nivel de percepción de innovación de 4,53 sobre 6 puntos en la variable de estructura organizacional, al igual que en el factor capital humano con 4,59; por el contrario, la variable de percepción de redes de colaboración en este sector se encuentra con un nivel de percepción más baja con apenas el 2,10, siendo el único sector donde tiene percepción de clientes más bajo que la capacidad desarrollada por los establecimientos.

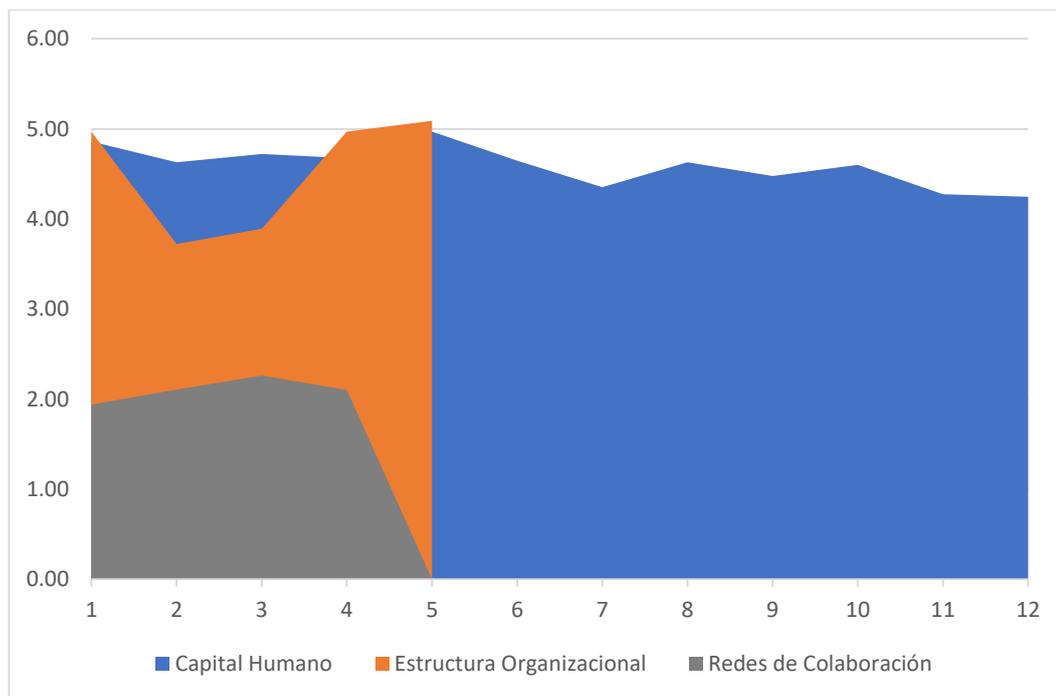


Gráfico 26. Resultados globales de percepción de innovación 1 y 2 tenedores.
Fuente: Resultados capacidad de innovación y percepción de innovación.

Con relación al nivel de correlación estadístico como se muestra en la tabla 11 el puntaje de 0,99 entre la capacidad de innovación de restaurantes y la percepción de clientes muestra que existe una correlación perfecta entre ambos resultados en todas las variables. De igual manera el coeficiente de determinación arroja un 100% lo cual indica que la correlación es directa.

Tabla 14.

Correlación - 1 y 2 tenedores

| | Redes de Colaboración | Capital Humano | Estructura Organizacional |
|--------------------------|-----------------------|----------------|---------------------------|
| Restaurantes | 2,12 | 4,56 | 4,63 |
| Clientes | 2,102564103 | 4,591025641 | 4,529230769 |
| Brecha | 0% | -1% | 2% |
| Nivel correlación | 0,999 | | |
| Determinación $\wedge 2$ | 100% | | |

Fuente: Resultados capacidad de innovación y percepción de innovación

En los restaurantes de 1 y 2 tenedores se identifica que en los factores de Entorno Organizacional y Capital Humano; siendo ejes relacionados a las facilidades e innovaciones en cuanto a infraestructura existe una brecha corta entre la capacidad de innovación que tienen estos establecimientos y cómo perciben estos procesos los clientes, lo que muestra la brecha del 1%; en cuanto al capital humano, esta brecha es ligeramente más alta en la percepción de clientes con el 1% por encima.

Una de las particularidades de este sector es la diferencia en el factor de redes de colaboración con las demás categorías, ya que en este caso se presenta que los restaurantes tienen un nivel mayor en la capacidad de implementación con relación a la percepción que tiene los clientes, ya que existe una pequeña brecha de 0,3%.

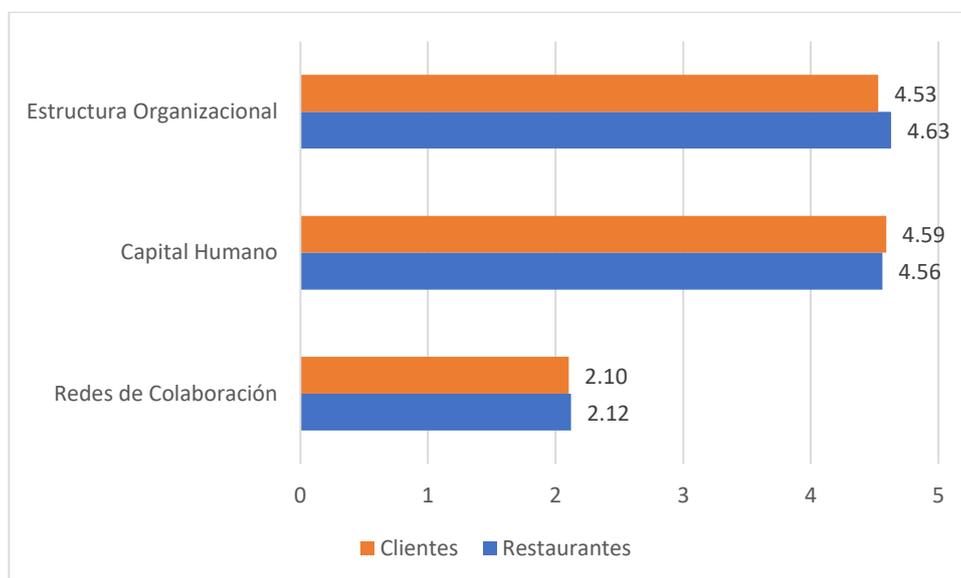


Gráfico 27. Correlación entre capacidad de innovación y percepción de innovación - 1 y 2 tenedores

Fuente: Resultados capacidad de innovación y percepción de innovación

Capítulo quinto

Opciones de implementación de procesos de innovación en restaurantes

Una vez analizados los resultados se determina que, en su mayoría las variables de estructura organizacional, capital humano y redes de colaboración, presentan correlación entre las acciones realizadas por los restaurantes y la percepción de clientes, para lo cual en éste capítulo se definirán las estrategias que pueden potenciar los procesos de innovación, así como las conclusiones derivadas del estudio realizado.

1. Propuesta de innovación para restaurantes de 4 y 5 tenedores.

Los restaurantes de 4 y 5 tenedores en cuanto al entorno organizacional se puede identificar que la capacidad de innovación más baja se da en el nivel de delegación para toma de decisiones que otorgan los jefes inmediatos a los colaboradores, si bien es cierto en la información cualitativa uno de los principales aspectos que utilizan los dueños para obtener ideas de innovación es compartir ideas con el equipo.

Es importante que se impulse la comunicación en ambas vías para poder obtener ideas de mejora que potencien la innovación en el restaurante. El generar participación de ellos permitirá potenciar los procesos de innovación e incluso que pueden transmitir las ideas de los clientes.

En cuanto a los servicios que se impulsan en estos restaurantes referente a la infraestructura, ambiente, experiencia generada y platos que ofrecen, los clientes tienen un nivel de percepción que se correlaciona con las actividades de innovación que implementan los establecimientos, aunque es importante que la experiencia que se brinde en el restaurante genere un ambiente característico, donde pueda dar a notar su particularidad, si es un restaurante temático, que logre transportar al cliente a un mundo fuera de su realidad. Para ello se recomienda jugar con temas ambientales como la música, decoración, espacio de servicio de alimentos, incluso la forma en la cual los meseros sirvan los alimentos.

Existen ciertos accesos que los clientes perciben desde la entrada a cierto establecimiento, siendo uno de ellos el acceso a un parqueadero o un lugar seguro donde

dejar su vehículo, es importante que los restaurantes que pertenecen a estas categorías deben considerar un espacio de estacionamiento que sea confortable y seguro.

En cuanto al factor de capital humano que se basa en la inversión del restaurante en potenciar a los trabajadores, capacitarlos y mantener sistemas de gestión en temas de actualización de conocimientos, vemos que los restaurantes generan poca inversión en procesos de capacitación para sus empleados lo cual permite que se potencie el proceso de servicio, donde es percibido por el cliente a través del servicio y asesoramiento que brindan. Los establecimientos deben considerar la importancia en establecer planes de capacitación y actualización de conocimientos tanto a nivel técnico en cuanto al giro de negocio, como a nivel de desarrollo de competencias del servicio.

El servicio es uno de los puntos más críticos para el sector, en estos restaurantes el factor servicio tiende a ser muy protocolario, conforme a la percepción de clientes y la observación directa, este estilo puede perder cierta calidez en ocasiones. Es importante que el modelo y protocolos de servicio se orienten al tipo de cliente que reciben los establecimientos de esta categoría.

Uno de los procesos que no se identificó en estos locales es el servicio post venta, este es fundamental pues es necesario conocer cuál es la percepción del cliente una vez que ha recibido el servicio y los alimentos siempre dando respuesta a los datos negativos que puedan encontrarse; estas acciones permitirán corregir evitando dejar una huella negativa, además de potenciar los procesos de mejora e innovación.

Este proceso puede levantarse por medio de una investigación en redes sociales dando un vistazo a los comentarios de las principales redes sociales, siendo Facebook una de las principales identificadas en la investigación.

En lo relacionado a redes de colaboración es importante considerar que los restaurantes destinan menos esfuerzo en buscar alianzas estratégicas que les permita encontrar caminos de promoción y ganar mercado; en este aspecto es importante considerar que existe una diferencia marcada entre la percepción del cliente y los datos obtenidos de restaurantes, ya que estos niveles son más elevados.

Esto puede deberse a que existen plataformas y alianzas con establecimientos donde se promocionan los consumos a través de ciertos beneficios por ejemplo descuentos por uso de cierta tarjeta de crédito, lo cual se recomienda tener un rol más activo en el seguimiento a las redes y diferentes negocios donde promocionan a estos restaurantes.

La promoción que se hace por medio de redes sociales, en la cual juega un rol muy importante la experiencia brindada en servicio y en los platos, considerando que los que publican son personas que influyen a otros a consumir en tal o cual local.

Para poder conocer las estrategias de comunicación que debe emplear el restaurante es necesario conocer cuál es el grupo objetivo al cual deben estar dirigidos por ello es necesario dos factores importantes, el grupo etario que tiende a consumir con mayor frecuencia en estos restaurantes y los sectores donde residen.

La mayoría de clientes en estas categorías son personas que residen en el sector norte de Quito (tabla 15), donde tenemos una presencia del 59%, y en menor nivel de participación identificamos comensales del valle de los Chillos con 19%. Esto puede representar una oportunidad para poder llegar a sectores del centro de Quito que sería un nicho con el que podría tener mayor impacto, por lo cual se debe identificar las estrategias de comunicación que permita traer personas de estos sectores; podrían utilizar estrategias de promoción por zonificación, es decir, en las aplicaciones y redes sociales generar beneficios para usuarios de estos sectores.

Tabla 15

Porcentaje de clientes por sectores

| Sector | Porcentaje de clientes |
|----------------------|------------------------|
| Centro | 11% |
| Norte | 59% |
| Sur | 8% |
| Tumbaco | 2% |
| Valle de Cumbayá | 2% |
| Valle de los Chillos | 19% |

Fuente: encuesta de percepción (2021)

Con respecto al grupo etario, se puede identificar que (tabla 16) podemos identificar que el grupo con mayor representación es el grupo de 36 a 45 años considerados dentro del grupo denominado como *generación X* representado por el 41% de personas. Esto significaría que los esfuerzos de comunicación deben estar orientados a comunicar de forma adecuada los mensajes a personas de estas generaciones. Adicionalmente es importante considerar que por el ambiente, costo y estatus es comprensible que la mayor cantidad de personas que prefieren estas categorías son personas que pueden costear un restaurante de este estilo.

Si estas categorías quieren ampliar su espectro de clientes a personas de 26 a 35 años, dentro del grupo denominado *millennial* tendrán que cambiar su estrategia de

comunicación, que les permita hacer más llamativo a estos clientes. Para ello pueden buscar estrategias de promoción o determinar cuál es la tendencia de alimentación de este grupo etario.

Tabla 16.

Porcentaje de clientes por edades

| Edad | Porcentaje de clientes |
|--------------|------------------------|
| 16 a 25 años | 3% |
| 26 a 35 años | 25% |
| 36 a 45 años | 41% |
| 46 a 55 años | 22% |
| 56 a 65 años | 8% |

Fuente: encuesta de percepción (2021)

Con relación al análisis comparativo de los restaurantes y el caso Perú, es importante conocer que la principal estrategia que utilizó el reconocido gastrónomo y empresario Gastón Acurio, fue potenciar las redes de colaboración consolidando los grupos y gremios de cocineros, los agricultores, pescadores; es decir actores principales y stakeholders, orientándolos a vender una idea general conocida como “cocina peruana”, para ello tuvieron que establecer un estándar de valores y normas que todos los gremios debían cumplir para poder estandarizar la calidad del producto.

Este proceso se puede lograr si los gremios de restaurantes en primer lugar se enfocan en identidad, generar ideas creativas, lo que identificamos en la investigación es que varios de estos restaurantes pertenecen a conceptos culinarios de otros países como comida francesa, italiana, peruana, entre otros. Esto se diferenció en el caso Perú pues lo que buscaron los gremios fue una identidad nacional y a través de ello potenciar la comida típica peruana.

Para ello es importante que se impulsen áreas que se interesen en generar innovación a partir de la investigación, para lo cual en la investigación identificamos que se invierte de 1% a menos en estas actividades. Se recomienda en primer lugar estar dispuestos a invertir al menos un 2% inicialmente para poder generar dichos procesos.

2. Propuesta de innovación para restaurantes de 3 tenedores.

Los restaurantes de 3 tenedores en cuanto al entorno organizacional, se puede identificar que la capacidad de innovación más baja se da en que no se establecen procesos exclusivos para fomentar innovaciones, generando que no se fomenten ambientes favorables para ello, ante lo cual se pueden generar espacios en los que se desarrollen ideas creativas lúdicas, que pueden no cuidar un estatus muy formal considerando el tipo de cliente que visita estos establecimientos, al respecto nombramos algunas ideas:

- *Think Tank* misma que permite la solución de un problema en un equipo de entre 4 a 9 personas, en esta técnica cada integrante debe colocar en un papel 4 posibles soluciones al problema planteado, luego las colocan en un recipiente para luego intercambiar las hojas de forma anónima, esto permite objetivar las críticas y validar las ideas de cada solución propuesta.
- El *brainstorming* o lluvia de ideas es una técnica grupal que permite la solución de problemas, además que fomentan la creatividad del equipo de trabajo, para ponerla en ejecución se requiere de un moderador o facilitador que organice al grupo de trabajo, mismos que generarán ideas con base en la escucha activa y el respeto a las opiniones del equipo. (Fernández 2005, 68).
- La *técnica de los 6 sombreros* se enfoca en “representar seis maneras de pensar y se deben considerar como direcciones de pensamiento más que etiquetas de pensamiento” (Corma 2017, 154), en cualquier momento un pensador puede decidir que sombrero utilizar e incluso definir el tiempo en el cual pueden utilizar cada sombrero, no es necesario que sean sombreros reales, basta con imaginarse el color y el código que representa cada uno.

Estas acciones son participativas y permiten obtener ideas de cada colaborador en conjunto con los gerentes y responsables de los establecimientos, aunque una parte importante de establecimientos de esta categoría la componen cadenas de comida, no impide que se pueda recomendar ciertos procesos a con participación de los encargados de cada sucursal.

Con relación a espacios que generan un ambiente que permita fomentar el confort y experiencias en los comensales. Vender un concepto en el establecimiento es importante

para lo cual es necesario considerar que se quiere o quisiera transmitir, a partir de esta estrategia, se adecua un espacio y la decoración para que los comensales identifiquen ese concepto como único.

Estos aspectos tienden a potenciarlo de mejor manera los establecimientos que pertenecen a cadenas de comida, ya que conforme a las entrevistas realizadas indicaban que tienen departamentos que se dedican netamente a I+D con lo cual proyectan presupuesto destinado a innovación y estudios de mercado de al menos 3% de las utilidades.

En este aspecto se recomienda que los establecimientos que no pertenecen a cadenas de comida y se encuentran en estas categorías, si bien, no es necesario implementar un departamento de I+D, pueden destinar alrededor del 1 al 2% de utilidades en potenciar esfuerzos para generar procesos de innovación, con participación de sus colaboradores y de otros restaurantes del sector.

Al igual que en los restaurantes de 4 y 5 tenedores, se identifica que la oportunidad de mejora para el factor de capital humano se encuentra en la inversión de procesos de capacitación. Adicionalmente en esta categoría se identifica bajo interés en implementar procesos de selección donde se permita contratar el mejor talento humano para desempeñarse en estos establecimientos, al respecto, si se logra ser más críticos con la selección de colaboradores, podríamos incluso contar con el talento humano necesario para fomentar procesos de innovación con iniciativa.

Aunque en menor brecha, esta categoría muestra un comportamiento similar a los restaurantes de 4 y 5 tenedores en la variable de redes de colaboración, ya que la percepción de los clientes supera con una brecha importante a las acciones generadas por los establecimientos, de igual manera se recomienda que los establecimientos tengan mayor participación y puedan dar seguimiento a los establecimientos que los promocionan al igual que con los comentarios que por medio de redes sociales con el fin de poder tomar acciones que le sean favorables.

Con relación al público que visita los restaurantes de esta categoría como se señala en la tabla 17, tiene mayor participación comensales que residen en el norte de Quito con el 45%. Un dato interesante es que este segmento tiene mayor alcance en público que reside en el centro y sur de la ciudad, ambos sectores con el 18% de participación.

Tabla 17.

Porcentaje de clientes por sectores

| Sector | Porcentaje de clientes |
|----------------------|------------------------|
| Centro | 18% |
| Norte | 42% |
| Sur | 18% |
| Tumbaco | 1% |
| Valle de Cumbayá | 4% |
| Valle de los Chillos | 16% |

Fuente: encuesta de percepción (2021)

Al respecto, con relación al grupo etario que visita estos restaurantes cambia con relación a lo identificado en los restaurantes de 4 y 5 tenedores, ya que como se identifica en la tabla 18, los comensales que tienden a frecuentar estos establecimientos oscila entre 26 a 35 años con una participación del 38%, quiere decir que los esfuerzos de comunicación deben orientarse a generación *millennial*, identificando que la red social que utilizan con frecuencia como se identificó en el estudio es Facebook.

Tabla 18.

Porcentaje de clientes por edades

| Edad | Porcentaje de clientes |
|--------------|------------------------|
| 16 a 25 años | 16% |
| 26 a 35 años | 38% |
| 36 a 45 años | 29% |
| 46 a 55 años | 14% |
| 56 a 65 años | 3% |

Fuente: encuesta de percepción (2021)

Nivel de confianza para unirse a los gremios debe ser bastante sólido, pues la idea principal debe consolidarse en resaltar la variedad gastronómica que pueden ofrecer los restaurantes del sector. Aunque gran parte de restaurantes de este sector pertenecen a cadenas de comida rápida, existen restaurantes que pueden potenciar la identidad gastronómica nacional y aliarse a las redes de colaboración de los restaurantes de 4 y 5 tenedores.

Con relación al presupuesto que destinan los restaurantes de este sector a procesos de I+D que potencien las ideas de innovación, se ha identificado que los que pertenecen a cadenas de restaurantes tienen presupuestos destinados, lo que no se ve presente en los

restaurantes que no pertenecen a corporaciones o cadenas. En estos restaurantes no se ve presente un porcentaje específico de presupuesto, lo que se recomienda implementar e iniciar a destinar al menos el 1% para actividades iniciales, que permitan la participación de los colaboradores, y potenciar la innovación enfocada en el análisis comparativo o *benchmarking* para lograr mejorar los procesos en todos los niveles.

3. Propuesta de innovación para restaurantes de 1 y 2 tenedores.

Los restaurantes de 1 y 2 tenedores en cuanto a la estructura organizacional, se identifica que tiene un nivel bajo de implementación en todos los aspectos de la variable; al ser establecimientos en su gran mayoría pequeños, donde no cuentan con colaboradores, sino que el dueño es quien directamente atiende y elabora los platos, no se cuenta con procesos definidos de innovación.

En estos espacios para este factor sería importante que se puedan generar procesos de innovación en cuanto a la optimización de procesos de elaboración de producto, para que puedan agilizar tiempos de preparación e incluso bajar costos de producción. Es importante que al implementar dichos procesos se evalúe el nivel de rentabilidad que le pueda generar cualquier acción con el fin de no caer en costos que generen pérdida.

Al ser restaurante o establecimientos pequeños, en su mayoría no cuentan con lugares que faciliten comodidades como estacionamientos y en pocos lugares se busca generar ambientes diferenciados o característicos ya que su mayor enfoque está en la comida o producto como tal. Al respecto, se podría implementar pequeños cambios en cuanto al ambiente del establecimiento que lo haga característico y permita al comensal tener una experiencia diferenciada.

Con relación al factor de capital humano al igual que en categorías anteriores, se identifica que no se potencia la capacitación y la actualización de conocimientos. Es importante considerar que el acceso a la tecnología permite conocer modelos de preparación de platos de competencias y poder captar estrategias y técnicas que permitan potenciar el negocio, esta estrategia no requiere de inversión monetaria, pero sí de capacidad de búsqueda de información.

Estos negocios no se enfocan en obtener un feedback por parte de los clientes y tampoco disponen en su mayoría de mecanismos donde se pueda brindar oportunidades de mejora, adicional a esto, no tiene manejo de redes sociales. Estos factores limitan que los restaurantes puedan potenciar e innovar a partir de las observaciones de clientes, por

lo cual se podría implementar un mecanismo inicial que se enfoque en preguntar al cliente su opinión en cuanto al plato que se sirvió, para luego ir potenciando la forma de obtener esta retroalimentación.

Los comensales que tienden a visitar con mayor frecuencia estos establecimientos como se identifica en la tabla 19 son residentes del sector norte de la ciudad quienes representan el 40%, seguido de personas que residen en el centro con el 32%. Esto permite identificar que existe un nivel adecuado de fidelización de dos sectores importantes de la ciudad, considerando que los restaurantes y establecimientos correspondientes a esta categoría son en su mayoría las denominadas huecas o locales de comida tradicional, y se evidencia que tienen un sector importante en la participación.

Tabla 19.

Participación por sectores

| Sector | Porcentaje de clientes |
|----------------------|------------------------|
| Centro | 32% |
| Norte | 40% |
| Sur | 8% |
| Valle de Cumbayá | 2% |
| Valle de los Chillos | 18% |

Fuente: encuesta de percepción (2021)

El grupo etario que consume con mayor nivel de participación en estos restaurantes como se identifica en la tabla 20, son un rango amplio que comprende en total el 82% personas comprendidas entre 26 a 45 años, mismo que comprende a dos grupos generacionales. Es necesario que los procesos de promoción y comercialización deben estar orientados a potenciar esta idea de los establecimientos populares y resaltar la variedad gastronómica que existe en este sector con los restaurantes de estas categorías.

Tabla 20.

Porcentaje de participación por edades

| Edad | Porcentaje de clientes |
|--------------|------------------------|
| 16 a 25 años | 9% |
| 26 a 35 años | 42% |
| 36 a 45 años | 40% |
| 46 a 55 años | 6% |
| 56 a 65 años | 3% |

Fuente: encuesta de percepción (2021)

En cuanto a redes de colaboración, existe correlación entre la baja capacidad de innovación en cuanto a generar redes estratégicas y la percepción de clientes, al igual que en otros factores el motivo de inversión puede ser una limitante para estos establecimientos, por lo cual, al igual que el factor anterior, se podría aprovechar los recursos tecnológicos para poder promocionarse a través de redes además de buscar otros giros de negocio en el mismo estatus para lograr estas alianzas de promoción y de esta forma dirigirse a clientes para este nicho de mercado.

Los restaurantes de estas categorías no tienen destinado un porcentaje de presupuesto para generar I+D dentro del proceso de innovación. Esto se debe a que la forma de administración se lo realiza de forma empírica, en la mayoría de los casos no está sistematizada ni tampoco se maneja un flujo de caja o control de gastos, para ello como primer punto es importante que los dueños puedan conocer formas y métodos para administrar y llevar cuentas ordenadas. Una vez que se implemente la cultura de administración se puede pensar en distribución de presupuestos.

4. Propuestas generales en cuanto a promoción.

En el levantamiento de información se buscó definir cuáles son las fuentes por las cuales los clientes buscan recomendaciones de restaurantes en la que se identificó que la fuente principal utilizada por clientes para buscar información o recomendaciones de restaurantes, es a través de amigos y familiares, a esto se lo conoce como “boca a boca” lo cual lo vuelve la forma más usada con un 75% como se muestra en el gráfico 28, por ello se vuelve de vital importancia potenciar la excelencia del servicio, ya que las referencias juegan un papel importante al momento de elegir un restaurante.

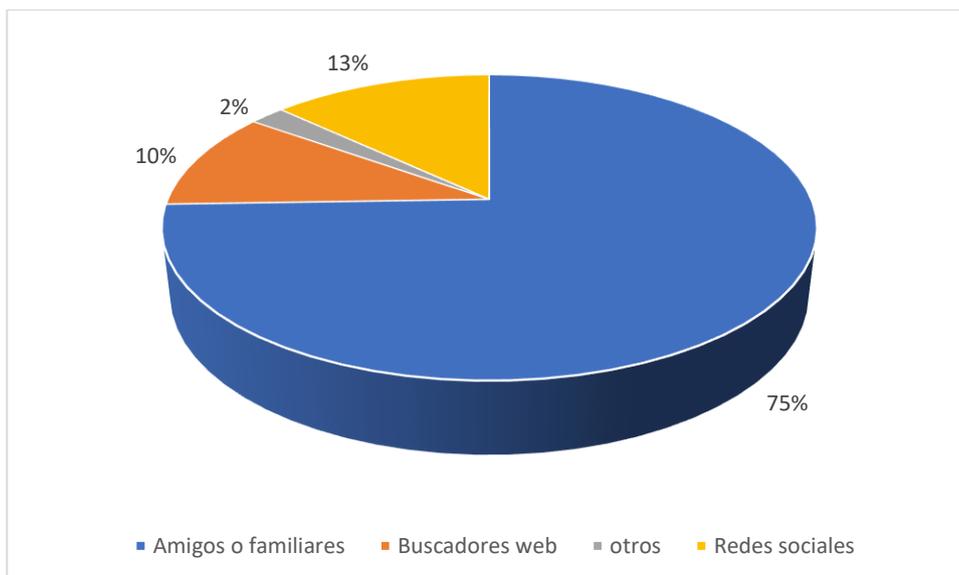


Gráfico 28. Medios de recomendación de restaurantes
Fuente: Resultados percepción de innovación

Al respecto, es necesario que los procesos de evaluación de producto y servicios se los haga mediante dos métodos sugeridos. El primero se enfocaría en la observación directa, es decir, al momento que los comensales están sirviéndose los alimentos identificar la gesticulación al probar los platos e incluso escuchar los comentarios de forma no invasiva. Podría complementarse con la obtención de *feedback* por parte del comensal, por lo que el papel principal en este proceso lo obtendrá la persona que sirve el producto.

Considerando estos aspectos, podríamos obtener dos efectos, el primero conocer las opiniones del cliente en cuanto al producto, servicio, ambiente, diferenciadores entre otros. En segundo lugar, el efecto de escuchar al cliente puede generar un aspecto positivo donde el comensal sienta participación en los procesos de establecimiento, esto puede ser transmitido a otros posibles clientes generando un boca a boca positivo.

La segunda fuente donde se busca recomendación son las redes sociales dentro de las cuales Facebook es la red social más utilizada con el 66% de esta población, en menor frecuencia se tiende a utilizar Instagram y Tik Tok con 18% y 14% respectivamente, como se indica en el gráfico 29.

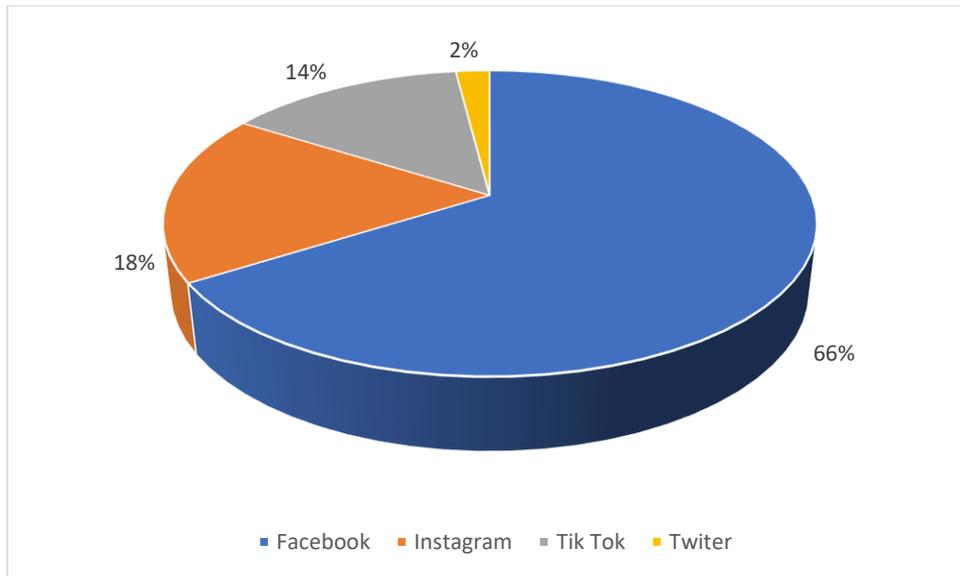


Gráfico 29. Redes utilizadas para búsqueda de referencias
Fuente: Resultados percepción de innovación

Con relación a la percepción de los clientes en cuanto a los canales donde reciben información y publicidad de los restaurantes, se identificó que el principal medio por el cual miran publicidad de estos establecimientos son las redes sociales con 73%, y los medios por los cuales no se perciben publicidad son televisión y prensa escrita con 1% cada uno (gráfico 30).

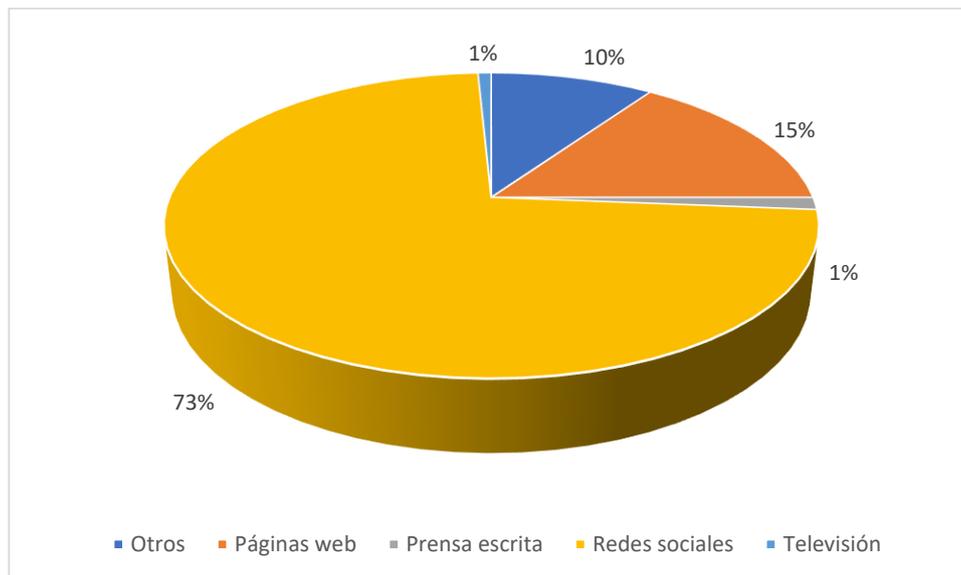


Gráfico 30. Medios de promoción de publicidad
Fuente: Resultados percepción de innovación

Si bien es cierto los establecimientos en su mayoría no cuentan o no destinan presupuesto para contratar o vincular un experto en comunicación digital, se puede

generar procesos proactivos de manejo de comunicación en los distintos medios digitales, en este caso considerando que la mayor parte de comensales se guían por la red social Facebook, es necesario que se dé mayor énfasis a la promoción y generación de estrategias a través de esta red social.

Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

El objetivo de la investigación fue caracterizar los procesos de innovación de restaurantes para lo cual se realizó la investigación en dos sectores de la ciudad de Quito donde se aplicó un cuestionario de capacidad de innovación, luego una profundización del cuestionario para lograr armar una herramienta que permita identificar la percepción objetiva de dichos rasgos de innovación por parte de clientes.

El enfoque del cuestionario fue analizar la capacidad de innovación en tres ámbitos siendo estos la estructura organizacional, el capital humano y las redes de colaboración siendo estos tres componentes fundamentales de la estructura de la empresa y la estrategia de posicionamiento en la mente del consumidor.

La hipótesis nula es comprobada considerando que, aunque existe correlación entre la percepción de clientes y capacidad de innovación, la prueba estadística indica que no existe rasgos de innovación en las variables estudiadas que son: estructura organizacional, capital humano y redes de colaboración, lo cual es comprobado por la corta brecha que existe con la percepción de clientes en cada factor.

Otro factor que permite determinar que los establecimientos tienen rasgos de innovación se basa en la resiliencia y resistencia que tuvieron dichos establecimientos para hacer frente a la pandemia, donde se adaptaron a las nuevas tendencias digitales e innovaron durante este periodo lo cual les permitió continuar con su negocio.

Los restaurantes de 4 y 5 tenedores, al ser restaurantes con un mayor nivel de requisitos lo cual hace que generen mayor inversión en todos los aspectos de calificación del MINTUR, se identifica que tiene menor nivel de brecha entre la capacidad de innovación de restaurantes y la percepción de los clientes.

Se identificó que los establecimientos tienen menor interés en fomentar redes de colaboración, pues no se han generado alianzas estratégicas con tres sectores que son de vital importancia para retroalimentarse de la forma de impulsar procesos de innovación, siendo principalmente, otros restaurantes, así como obtener colaboración de universidades o establecimientos que fomenten estudios de innovación y el estado.

Como segundo punto focal se ha identificado que los establecimientos en esta investigación divididos como mediana categoría tienen resultados más bajos en impulso de los tres factores estudiados que los de alta categoría y los de baja categoría, puede que esto no le permita el crecimiento esperado en su giro de negocio. Aunque su tiempo de permanencia en el mercado.

Estos establecimientos no se han orientado impulsarse en estrategias de recepción de comentarios por redes sociales, más se han orientado en los comentarios directos recibidos por los clientes directamente en establecimientos. Aunque se siguen utilizando encuestas de satisfacción y buzones de sugerencia escritos, tal vez no determinan cuales son las preferencias del mercado.

Los establecimientos que utilizan de cierta forma una herramienta de evaluación no enfocan sus esfuerzos a los dos aspectos principales, que es la calidad, sabor y características del producto y la calidad y rapidez del servicio. En otras ocasiones no se usan estos medios.

Si bien es cierto, los medios de objetivos de evaluación ayudan con una retroalimentación de la percepción del cliente, los restaurantes no dan mucha relevancia al proceso subjetivo, que se enfoca en la observación directa a los comensales lo cual puede ser un aspecto muy importante para obtener puntos de mejora.

Se comprobó que los locales de menor categoría presentan bajos niveles de gestión tanto en capital humano, como en buscar fortalecer el entorno organizacional y redes de colaboración, esto se debe a que muestran formas tradicionales de gestión, y se tiende a que se limite la gestión de innovación, además de la falta de implementación de procesos de aprendizaje entre otros aspectos relevantes que permitan generar propuestas.

Los establecimientos tienen una relación directa en cuanto al nivel de categoría con relación al presupuesto que invierten en I+D para generar procesos de innovación, ante lo cual se identificó que los porcentajes destinados van del 1 al 3 por ciento.

Recomendaciones

Es importante potenciar los procesos de innovación en el sector de restaurante, promoviendo procesos de capacitación, ya que se identificó que en este sector no existe impulso a este tipo de actividades que permitan generar ideas de innovación.

Se considera necesario realizar futuros estudios investigativos que profundicen cada una de las variables estudiadas en esta investigación, considerando que en cada una

de las variables existen varios aspectos que pueden estudiarse hasta el punto de generar ideas que permita potenciar la innovación en restaurantes.

Se debe implementar el proceso de I+D en los establecimientos en todos los niveles, no es necesario contar con un presupuesto determinado ya que se puede lograr de forma empírica y proactiva destinando tiempo a procesos de evaluación, retroalimentación y demás énfasis en los procesos del establecimiento.

Se recomienda dedicar tiempo a la experimentación en procesos de elaboración de productos o de experiencia de servicio como parte de la innovación en los establecimientos. Para la obtención de estas ideas es necesario ser participativos con trabajadores y clientes.

Generar alianzas estratégicas entre los gremios de restaurantes enfocándose en primer lugar por categorías, para en un futuro hacerlo de forma integral con el objetivo de lograr homologar los conceptos culinarios y de esta forma potenciar la gastronomía nacional, siendo un símil con la estrategia utilizada por Perú.

Implementar procesos de servicio posventa, donde se permita obtener un seguimiento del cliente y de esta forma conocer información acerca de la experiencia en el establecimiento. Estas estrategias deberán generarse de forma no invasiva al cliente y que le genere valor agregado a la experiencia de servicio que recibió en el establecimiento.

Lista de referencias

- Acosta, Byron, Iván Rueda, Fabián Cueva, y Paúl Ibrobo. 2017. “Innovaciones introducidas en las empresas: identificación y comprensión”. *Revista Venezolana de Gerencia* 22 (79): 406–26.
- Aparicio Aldazabal, María Elena .comp. 2005. *Harvard Business Review – creatividad e innovación*. Bilbao: Ediciones Deusto.
- Araque, Wilson. 2013. “Creatividad e innovación, una fuente clave de ventaja competitiva para emprendedores y las PyME”. *Boletín Informativo Spondylus*, 9.
- Arundel, Anthony, Kieran O'Brien, y Ann Torugsa. 2013. *Handbook Of Innovation Indicators And Measurement*. Northampton: Edward Elgar Publishing. Inc.
- Arzola, Minerva, y Agustín Mejías. 2011. “Modelo conceptual para gestionar la innovación en las empresas del sector servicios”. *Revista Venezolana de Gerencia* 12 (37). <https://doi.org/10.31876/revista.v12i37.10451>.
- Banco Central del Ecuador. 2021. “Boletín de Cuentas Nacionales Trimestrales”. 115. Banco Central del Ecuador. <https://contenido.bce.fin.ec/home1/estadisticas/cntrimestral/CNTrimestral.jsp>.
- Bernardes, Roberto, Felipe Mendes Borini, Dennys Eduardo Rossetto, y Rafael Morais Pereira. 2018. *Inovação em mercados emergentes*. São Paulo: Editora SENAC São Paulo.
- Betancourt, José, Luzangela Aldana, y Gonzalo Gómez. 2014. “Servicio, ambiente y calidad de restaurantes en Bogotá. Estudio comparativo de empresa familiar y empresa no familiar”. *Entramado* 10: 74.
- Cilleruelo, Ernesto. 2010. “Compendio de definiciones del concepto «INNOVACIÓN» realizadas por autores relevantes: diseño híbrido actualizado del concepto”, 98.
- Corma, Francisco. 2017. *El Canvas de la Innovación*. Ediciones Díaz de Santos.
- Corporación Financiera Nacional. 2017. “Ficha Sectorial Turismo”. Ficha Sectorial Turismo. <https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/2017/10/Ficha-Sectorial-Turismo.pdf>.
- . 2020. “Ficha Sectorial Turismo”. Fichas sectoriales III Trimestre 2020. https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/downloads/biblioteca/2020/ficha-sectorial-3-trimestre-2020/FS_Turismo_3T2020.pdf.
- Cruz, Alejandro Delgado, Elva Esther Vargas Martínez, y Federico Rodríguez Torres. 2017. “Capacidad de innovación en restaurantes: Validación de un instrumento de medición”. *UNIVERSIDAD DEL ZULIA* 17: 12.
- Cruz Estrada, Isaac, y Ana María Miranda Zavala. 2019. “La adopción de las TIC en restaurantes de Puerto Nuevo, Rosarito, Baja California”. *Innovar* 29 (72): 59–76. <https://doi.org/10.15446/innovar.v29n72.77932>.
- Da Costa Dutra, Silvia Cristina, Dario Páez, Sonia Gondim, Marta Rodriguez, Silvia Mazzieri, Alejandro Torres, Gaudi Personas, y Flor Sanchez. 2016. “Percepción de innovación en las organizaciones. Percepción de innovación en organizaciones de España y Latinoamérica”. *Universitas Psychologica* 15 (4). <https://doi.org/10.11144/Javeriana.upsy15-4.piop>.
- Delgado Cruz, Alejandro, Elva Esther Vargas Martínez, Federico Rodríguez Torres, y Juan Manuel Montes Hincapié. 2018. “Estructura organizacional, capital humano y redes de colaboración: Determinantes de la capacidad de innovación en restaurantes”. *AD-minister*, n° 32 (junio): 5–28. <https://doi.org/10.17230/ad-minister.32.1>.
- Drucker, Peter. 2002. *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*. New York: Perfectbound. <http://libgen.rs/book/index.php?md5=B65A74B7273B0692B83BB8E93969A917>.
- Estrada, Salvador, y Raúl Pacheco-Vega. 2009. “Sistemas y políticas de investigación, desarrollo e innovación: Algunas propuestas”. *Espiral (Guadalajara)* 15 (44): 31–76.
- Fernández, Andrés. 2005. *Creatividad e innovación en empresas y organizaciones, Técnicas para la solución de problemas*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

- Fuentes-Blasco, Maria, y Beatriz Moliner-Velázquez. 2014. “Antecedentes del éxito de la relación entre restaurantes y sus clientes”. *Innovar* 24 (53): 99–112. <https://doi.org/10.15446/innovar.v24n53.43915>.
- Grisseemann, Ursula, Andreas Plank, y Alexandra Brunner-Sperdin. 2013. “Enhancing Business Performance of Hotels: The Role of Innovation and Customer Orientation”. *International Journal of Hospitality Management* 33 (junio): 347–56. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.10.005>.
- Gutiérrez, Mónica Mercedes Jara, Jefferson Alonso Guerrero Barrios, Jorge Armando Jiménez Torres, Edwin Hernández Pinzón, y John Jairo Rubio Ortiz. 2014. “Factores de competitividad de las pymes del sector de restaurantes en Bogotá, localidad la Candelaria”. *Revista Intersección. Eventos, turismo, gastronomía y moda*. 1 (1): 15–23.
- Heredia, Ramón. 2020. *Espacios vacíos, las innovaciones de tu vida y un método para descubrirlas*. 1ª ed. Chile: Equipo Gráfico Impresores. <https://www.facilitadores-alfa.org/wp-content/uploads/2020/11/Espacios-vacios-2020-Innovacion.-Ramon-Heredia-Jerez.pdf>.
- Hjalager, Anne-Mette. 2010. “A Review of Innovation Research in Tourism”. *Tourism Management* 31 (1): 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2009.08.012>.
- Howells, J, B Tether, F Gallouj, F Djellal, C Gallouj, K Blind, C Hipp, et al. 2004. “Innovation in Services”: 141.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. 2017. “Directorio de Empresas-2017”. Instituto Nacional de Estadística y Censos. 2017. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/directorio-de-empresas-2017/>.
- Kalkan, Adnan, Özlem Çetinkaya Bozkurt, y Mutlu Arman. 2014. “The Impacts of Intellectual Capital, Innovation and Organizational Strategy on Firm Performance”. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 150 (septiembre): 700–707. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.09.025>.
- Martín, Pilar. 2003. “Innovación y creatividad en las organizaciones perspectiva de Análisis”. *Revista de Psicología del trabajo y las organizaciones*, 2003.
- Martínez Salgado, Carolina. 2012. “El muestreo en investigación cualitativa: principios básicos y algunas controversias”. *Ciência & Saúde Coletiva* 17 (3): 613–19. <https://doi.org/10.1590/S1413-81232012000300006>.
- Marx, Karl. 1877. *Capital: Volume One*. Vol. I. III vols. Hamburgo: Editores de progreso. <http://library.lol/main/0D33C49A58A595757E3EB6CE552F1807>.
- Ministerio de Turismo. 2018. *Reglamento Turístico de Alimentos y Bebidas*. Vol. 053. https://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2018/11/Reglamento-de-alimentos-y-bebidas_OCTUBRE.pdf.
- . 2020. “Alimentos y bebidas”. Quito: Ministerio de Turismo. Excel.
- Montero, Rosana, Carla Pennano, y Luis Camilo Ortigueira. 2017. “Determinants of Product Innovation Performance: Why Are Some Innovations More Successful than Others?” *Economía y desarrollo*, 19.
- Montoya, Omar. 2004. “Schumpeter, innovación y determinismo tecnológico” X (25). <https://www.redalyc.org/pdf/849/84911685037.pdf>.
- Nieves, Julia, y Mercedes Segarra-Ciprés. 2015. “Management Innovation in the Hotel Industry”. *Tourism Management* 46 (febrero): 51–58. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2014.06.002>.
- OCDE, (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico), y EUROSTAT. 2005. “Manual de OSLO tercera edición”. Grupo Tragsa.
- Ospina, Ricardo Prada. 2016. “Las TIC, factor de efectividad en la aplicación del mercadeo digital en negocios de retail”. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, n° 80 (junio): 105–16. <https://doi.org/10.21158/01208160.n80.2016.1460>.
- Otero, Marian. 2012. “Un mundo en la cocina: El origen de la palabra ‘Restaurante’”. *Un mundo en la cocina* (blog). 2012. <http://unmundoenlascocinas.blogspot.com/2012/10/el-origen-de-la-palabra-restaurante.html>.

- Ottenbacher, Michael, y Robert J. Harrington. 2007. "The Culinary Innovation Process: A Study of Michelin-Starred Chefs". *Journal of Culinary Science & Technology* 5 (4): 9–35. https://doi.org/10.1300/J385v05n04_02.
- Oviedo, Heidi Celina, y Adalberto Campo-Arias. 2005. "Metodología de investigación y lectura crítica de estudios". *Revista Colombiana de Psiquiatría*, n° 4: 10.
- Papalia, Diane E. 2012. *Desarrollo humano*. Duodécima. México D.F: Mc Graw Hill Education.
- Pérez, Silviano Esteve, y Diego Rodríguez Rodríguez. 2014. "La Innovación como factor de competitividad en las PYMES", n° 877: 16.
- Pérez, Wilson Giraldo, y María Cristina Otero Gómez. 2016. "La importancia de la innovaci[on en el producto para generar posicionamiento en los jóvenes". *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión XXV* (2): 179–92.
- Pérez, Wilson, y María Cristina Otero. 2017. "La importancia de la innovación en el producto para generar posicionamiento en los jóvenes". *Revista Facultad de Ciencias Económicas* 25 (2). <https://doi.org/10.18359/rfce.3072>.
- Pineda, Elia Beatriz, Eva Luz de Alvarado, y Francisca Hernández de Canales. 1994. *Metodología de la investigación: manual para el desarrollo de personal de salud*. Washington, D.C.: Organización Panamericana de la Salud: Organización Mundial de la Salud.
- Real Academia de la Lengua Española. 2019. "Diccionario de la Lengua Española". Edición del Tricentenario. 2019. <https://dle.rae.es/innovar?m=form>.
- Salinas Meruane, Paulina, Andrés Music Cáceres, Carlos Calderón Carvajal, y Alberto Mayol Miranda, eds. 2008. *Métodos de investigación social: una aproximación desde las estrategias cuantitativas y cualitativas*. Antofagasta: Ed. Univ. Católica del Norte.
- Sánchez, Juan Carlos Jordán. 2003. "La innovación: una revisión teórica desde la perspectiva de marketing", 26.
- Santiago, Camino de. 2016. "Destinos turísticos inteligentes". *Revista Económica Industrial*, n° 395: 10.
- Schumpeter, Joseph. 1939. *Business Cycles: A Theoretical, Historical and Statistical Analysis of the Capitalist Process*. Vol. 1. New York: McGraw-Hil.
- Schumpeter, Joseph Alois. 1976. *Capitalism, Socialism, and Democracy*. Inglaterra: Routledge.
- Śledzik, Karol. 2013. "Schumpeter's View on Innovation and Entrepreneurship". *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2257783>.
- Tejada, Haroldo Elorza Pérez. 2008. *Estadística para las ciencias sociales, del comportamiento y de la salud*. 3a ed. México D.F: Cengage Learning Editores, S.A. <https://www.uv.mx/rmipe/files/2015/09/Estadistica-para-las-ciencias-sociales-del-comportamiento-y-de-la-salud.pdf>.
- UNIR, Revista. 2020. "El futuro del marketing digital tras el coronavirus | UNIR". 27 de mayo de 2020. <https://www.unir.net/marketing-comunicacion/revista/noticias/el-futuro-del-marketing-digital-tras-el-coronavirus/549205017179/>.
- Valiente, Claudia Morales. 2017. "La creatividad, una revisión científica The Creativity, a Scientific Review", n° 2: 11.
- Vecina, María Luisa. 2006. "Creatividad". *Papeles del Psicólogo*, Papeles del Psicólogo, 1 (27): 39.
- Yrigoyen, José Isaac. 2013. "Explorando Distintos Tipos de Innovación en Micro y Pequeñas Empresas Peruanas". *Journal of technology management & innovation* 8: 123–24. <https://doi.org/10.4067/S0718-27242013000300062>.

Anexos

Anexo 1. Cuestionario de capacidad de innovación

| Dimensión | Clave | Ítem |
|---------------------------|-------|---|
| Estructura Organizacional | EO1 | El establecimiento fomenta la innovación y/o el desarrollo de nuevas ideas. |
| | EO2 | El establecimiento propicia un ambiente favorable para desarrollar innovaciones |
| | EO3 | El establecimiento tiene establecidas sus estrategias de innovación |
| | EO4 | El establecimiento define las tareas de cada departamento para el desarrollo de innovaciones |
| | EO5 | El establecimiento tiene procesos exclusivos para el desarrollo de innovaciones |
| | EO6 | El establecimiento piensa en su futuro, previéndose de los riesgos que el mercado pueda ocasionar |
| | EO7 | Los directivos de la empresa fomentan una cultura innovadora entre los trabajadores |
| | EO8 | La manera de dirigir influye en la mejora de las actividades del restaurante |
| | EO9 | El establecimiento brinda la oportunidad de que todos los empleados desarrollen su habilidad de liderazgo para la generación de ideas |
| | EO10 | Existe libertad en la toma de decisiones de los trabajadores |
| | EO11 | Existe eficaz comunicación entre los trabajadores para expresar sus ideas |
| | EO12 | Existe el trabajo en equipo para el desarrollo de innovaciones |
| Capital Humano | CH1 | El establecimiento ofrece entrenamiento/capacitación especializada a sus trabajadores para generar nuevos productos o servicios |
| | CH2 | Los trabajadores tienen conocimiento acerca de los puestos y funciones que desempeñan |
| | CH3 | El establecimiento contrata a los mejores recursos humanos del sector restaurantero |
| | CH4 | Los trabajadores/as se muestran motivados/as para generar ideas creativas y novedosas |
| | CH5 | Las capacidades de los trabajadores son recompensadas y reconocidas |
| | CH6 | El establecimiento comparte el conocimiento con sus trabajadores |
| | CH7 | El establecimiento propicia el intercambio de conocimientos entre sus trabajadores |
| | CH8 | El aprendizaje permite predecir estrategias para la solución de problemas |
| | CH9 | El establecimiento documenta el conocimiento generado |
| | CH10 | El establecimiento trabaja en conjunto con los clientes para desarrollar mejores servicios |
| Redes de colaboración | RC1 | El establecimiento colabora con sus proveedores con el fin de mejorar sus procesos de abastecimiento |

| | | |
|--|-----|--|
| | RC2 | El establecimiento ha creado alianzas estratégicas con otras empresas del sector turístico |
| | RC3 | El establecimiento tiene relación con los centros de investigación y/o universidades con el fin de adquirir nuevos conocimientos sobre el sector restaurantero y turístico |
| | RC4 | El establecimiento se vincula con otras organizaciones (no lucrativas y/o dependencias gubernamentales) con el propósito de posicionarse en el mercado |
| | RC5 | El establecimiento participa con grupos de expertos en materia de innovación del sector restaurantero |

Anexo 2. Percepción de capacidad de innovación

| Factor | nro | Pregunta |
|----------------------------------|-----|--|
| Estructura organizacional | 1 | EO1 Usted percibe que el restaurante cuenta con procesos administrativos innovadores que satisfacen sus necesidades (métodos de cobro, facilidad para ordenar) |
| | 2 | EO2. El restaurante cuenta con espacios para estacionar su vehículo |
| | 3 | EO3. El restaurante cuenta con espacios novedosos de diversión para niños y zonas confortables para clientes |
| | 4 | EO4. El ambiente (música, vista, experiencia sensorial) que propicia el restaurante es de su total agrado y diferente |
| | 5 | EO5. Los platos consumidos son novedosos y excelentes en cuanto a calidad y sabor |
| Capital humano | 6 | CH1. El servicio recibido por el restaurante cumplió sus expectativas en cuanto a calidad y rapidez |
| | 7 | CH2. Usted percibe que los trabajadores de este restaurante se encuentran motivados |
| | 8 | CH3. Usted percibe que los trabajadores pueden comunicarse abiertamente con sus clientes |
| | 9 | CH4. Usted percibe que el ambiente laboral entre los trabajadores es adecuado |
| | 10 | CH5. Usted recomendaría este restaurante a familiares y amigos |
| | 11 | CH6. Usted está de acuerdo que los trabajadores del establecimiento están capacitados |
| | 12 | CH7. Usted percibe que los trabajadores de este establecimiento son creativos |
| | 13 | CH8. Los trabajadores pueden solucionar problemas y dar alternativas |

| | | |
|-----------------------|----|---|
| | 14 | CH9. Los trabajadores de este establecimiento le asesoran ante su decisión de consumo |
| | 15 | CH10. Los trabajadores muestran motivación en el servicio ofrecido |
| | 16 | CH11. El restaurante pregunta sus comentarios con respecto al servicio y alimentos ofrecidos |
| | 17 | CH12. Yo dejo mis comentarios al gerente, administrador o meseros del establecimiento sobre la atención recibida y calidad de platos |
| Redes de colaboración | 18 | RC1. Ha escuchado que el restaurante en el que usted acaba de consumir es promocionado por otras empresas turísticas |
| | 19 | RC2. Usted ha escuchado que el restaurante ha generado alianzas con otros locales del sector turístico |
| | 20 | RC3. El restaurante tiene alianzas con otros establecimientos, que le permiten acceder a promociones (tarjetas de crédito, aplicaciones móviles, locales de ropa entre otros) |

Identificación de mercado:

IM1. A través de qué medio busco recomendaciones de restaurantes

- Redes sociales
- Amigos o familiares
- Buscadores Web
- Otros

IM2. A través de qué medios usted ha visto publicidad de este restaurante

- Prensa escrita
- Radio
- Televisión
- Redes sociales
- Páginas Web
- Otros

IM3. Que medio prefiere o utiliza usted para dejar sus comentarios

- Buzón de sugerencias
- Comentario directo a trabajadores del establecimiento
- Redes sociales
- Otra