

Cómo implementar procesos de innovación en restaurantes

Estudio en la Mariscal
y La Floresta

Santiago Bonilla Moreno



Serie Magíster

Cómo implementar procesos de innovación en restaurantes

Estudio en La Mariscal
y La Floresta

Santiago Bonilla Moreno



UNIVERSIDAD ANDINA
SIMÓN BOLÍVAR
Ecuador

Serie Magíster
Vol. 358

*Cómo implementar procesos de innovación en restaurantes:
Estudio en La Mariscal y La Floresta*
Santiago Bonilla Moreno

Primera edición

Producción editorial: Jefatura de Publicaciones
Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador
Annamari de Piérola, jefa de Publicaciones
Shirma Guzmán P., asistente
Patricia Mirabá T., secretaria

Corrección de estilo: Margarita Andrade R.
Diseño de la serie: Andrea Gómez y Rafael Castro
Impresión: Fausto Reinoso Ediciones
Tiraje: 90 ejemplares

ISBN Universidad Andina Simón Bolívar,
Sede Ecuador: 978-9942-641-20-5
© Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador
Toledo N22-80
Quito, Ecuador
Teléfonos: (593 2) 322 8085, 299 3600 • Fax: (593 2) 322 8426
• www.uasb.edu.ec • uasb@uasb.edu.ec

La versión original del texto que aparece en este libro fue sometida a un proceso de revisión por pares, conforme a las normas de publicación de la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

Impreso en Ecuador, octubre de 2023

Título original:
Caracterización de los procesos de innovación en el sector de restaurantes:
Estudio de los sectores La Mariscal y La Floresta, Quito

Tesis para la obtención del título de magíster en Administración de Empresas, MBA
Autor: Edwin Santiago Bonilla Moreno
Tutor: Danny Iván Zambrano Vera
Código bibliográfico del Centro de Información: T-3750

*A Dios, él me da energía y me orienta
para tomar las decisiones correctas
y me guía para trazar el camino
que hasta hoy he seguido.*

CONTENIDOS

AGRADECIMIENTOS	9
INTRODUCCIÓN	11

Capítulo primero

PREÁMBULO DEL ESTUDIO DE INNOVACIÓN

EN RESTAURANTES.....	13
ANTECEDENTES	13
JUSTIFICACIÓN.....	13
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	14
HIPÓTESIS.....	15
OBJETIVO GENERAL	15
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	15

Capítulo segundo

MARCO TEÓRICO Y REVISIÓN DE LITERATURA 17 |

 ¿QUÉ ENTENDEMOS POR INNOVACIÓN?.....

 17

 INNOVACIÓN ORGANIZACIONAL.....

 22

 Innovación en el producto.....

 23

 Innovación en servicios

 25

 INNOVACIÓN EN PROCESOS.....

 27

 INNOVACIÓN EN MERCADOTECNIA

 28

 INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO EN LA INNOVACIÓN.....

 30

 EL SECTOR DE RESTAURANTES: FUENTE POTENCIAL
DE SERVICIOS.....

 31

 INNOVACIÓN EN EL SECTOR DE RESTAURANTES.....

 32

 Capital humano en la gestión de innovación
en restaurantes.....

 32

 Tecnología como pilar de innovación.....

 33

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

 34

Capítulo tercero

CARACTERÍSTICAS DEL SECTOR DE RESTAURANTES

EN ECUADOR	37
------------------	----

PARTICIPACIÓN DEL SECTOR EN EL ÁMBITO ECONÓMICO.....	37
PRESENCIA DEL SECTOR DE RESTAURANTES A NIVEL NACIONAL, PROVINCIAL Y CANTONAL.....	38

Capítulo cuarto

MARCO METODOLÓGICO Y ESTUDIO EMPÍRICO.....	41
POBLACIÓN Y MUESTRA DE ESTUDIO.....	42
HERRAMIENTAS DE MEDICIÓN.....	45
RESULTADOS DE LA PRIMERA FASE: CUESTIONARIO DE CAPACIDAD DE INNOVACIÓN.....	47
Resultados del sector de restaurantes 5 y 4 tenedores.	50
Resultados del sector de restaurantes 3 tenedores.	52
Resultados del sector de restaurantes 1 y 2 tenedores.	54
Análisis comparativos entre categorías.....	55
RESULTADOS DE LA PROFUNDIZACIÓN DEL CUESTIONARIO DE CAPACIDAD DE INNOVACIÓN.....	58
Formas de generación de estrategias de innovación.	59
Procesos exclusivos de innovación.....	60
Forma de receptar ideas de clientes.....	61
Estrategias de estabilidad.	62
RESULTADOS DE LA SEGUNDA FASE.....	63
Caracterización del grupo de estudio	63
Cuestionario de percepción de rasgos de innovación y correlación con resultados de restaurantes.....	64
Correlación entre capacidad de innovación y percepción del cliente: Restaurantes de 4 y 5 tenedores.	67
Correlación entre capacidad de innovación y percepción del cliente: Restaurantes de 3 tenedores.....	70
Correlación entre capacidad de innovación y percepción del cliente: Restaurantes de 1 y 2 tenedores.	72

Capítulo quinto

OPCIONES DE IMPLEMENTACIÓN DE PROCESOS DE INNOVACIÓN EN RESTAURANTES.....	75
------------------------------------------------------------------------------	----

PROPUESTA DE INNOVACIÓN PARA RESTAURANTES DE 4 Y 5 TENEDORES.....	75
PROPUESTA DE INNOVACIÓN PARA RESTAURANTES DE 3 TENEDORES.....	79
PROPUESTA DE INNOVACIÓN PARA RESTAURANTES DE 1 Y 2 TENEDORES.....	82
PROPUESTAS GENERALES EN CUANTO A PROMOCIÓN.....	84
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	87
CONCLUSIONES	87
RECOMENDACIONES	89
REFERENCIAS.....	91
ANEXOS	97

AGRADECIMIENTOS

A Elicio Bonilla, mi padre, y Lourdes Moreno, mi madre; su ejemplo de superación ha sido mi motivación para no desistir ante las adversidades y lograr mis metas.

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

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

INTRODUCCIÓN

La innovación es una estrategia empresarial que genera efectos diferenciadores con el fin de ser más competitivos e incursionar en un «océano rojo», o crear un nuevo producto o servicio para ofrecer oportunidades de negocio en «un océano azul».

Adicionalmente, se enfoca no solo en los cambios realizados en productos, servicios o en el proceso para distribuirlos, sino en obtener las condiciones para ser admitidos como novedosos, una de ellas es la aceptación del mercado y que este cambio sea tan significativo que permita diferenciarse de otros productos o servicios.

Esta investigación se fundamenta en 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 radica en que los restaurantes de Quito, localizados en 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 a esta pregunta y confirmar la hipótesis planteada, se realizó una revisión bibliográfica sobre innovación y sus factores determinantes, así como las formas y los tipos de implementación, al igual que una sucinta descripción del sector objeto de estudio para, posteriormente, llevar a cabo un análisis empírico de corte

transversal con enfoque mixto (cualitativo y cuantitativo), que consta de dos fases de investigación.

En la primera fase se buscó identificar la capacidad de innovación de los restaurantes con relación a los factores de estructura organizacional, capital humano y redes de colaboración. 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 a los seis que está considerada la escala, lo que no sucede en el caso de la variable redes de colaboración, pues se percibe con un bajo nivel.

A continuación, se realizó un análisis con la aplicación de encuestas en profundidad para obtener una guía para la elaboración de una segunda encuesta a emplear en la siguiente fase de la investigación. En esta 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 indicaron que hay una correlación entre la capacidad de innovación de los restaurantes y la percepción de dichos rasgos por parte de los clientes.

Además, los resultados señalaron principalmente que los establecimientos no impulsan la capacitación y actualización del conocimiento a sus colaboradores, lo cual es esencial, pues conocer sobre el medio y el producto son factores que contribuyen a la innovación.

Cabe señalar que otro de los puntos en los que se evidenció menor interés por parte de estos negocios es en la generación de redes de colaboración o alianzas estratégicas que permitan fomentar la innovación en cuanto a su promoción en otros espacios. Estos y otras variables que pueden potenciar sus procesos de innovación, se los descubrirá a lo largo de este estudio.

CAPÍTULO PRIMERO

PREÁMBULO DEL ESTUDIO DE INNOVACIÓN EN RESTAURANTES

En este apartado se analiza la motivación de esta investigación, sus antecedentes, su justificación y el problema planteado para su desarrollo. Se conocerá el nivel de participación del sector en el ámbito nacional, sus aspectos y objetivos a definir y la hipótesis a resolver.

ANTECEDENTES

La innovación en estos establecimientos es de gran importancia para la economía local, al considerar los cambios que pueden darse en el mercado, ya sea por factores intrínsecos o extrínsecos. Como se ha constatado, muchos negocios se afectaron debido a la pandemia de COVID-19, pero lograron sobrevivir y, en ciertos casos, se adaptaron a las nuevas condiciones de mercado para cubrir sus costos de operación. De aquí nace la necesidad de conocer en qué se enfocan los procesos de cambio, que se traducen en innovación, y de generar ventaja competitiva en el mencionado sector.

JUSTIFICACIÓN

Los negocios de restaurantes en Ecuador son uno de los principales generadores del movimiento económico, según los datos del Instituto

Nacional de Estadística y Censos (EC INEC 2018), por ello es necesario realizar estudios que aporten a este sector. Al ser la innovación un factor primordial de estos establecimientos, es importante conocer cómo aplican conceptos, metodologías, técnicas y otras herramientas inherentes. Luego de que se identifica la forma de desarrollar sus diferentes estrategias, es esencial investigar la percepción que tienen los clientes, pues esta correlación permite caracterizar de manera objetiva los procesos de innovación.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El Ministerio de Turismo del Ecuador (MINTUR) es la entidad encargada de asignar los lineamientos para clasificar a los negocios que están categorizados como restaurantes y establecimiento móvil, los cuales son instituidos en el Reglamento Turístico de Alimentos y Bebidas, expedido mediante Acuerdo Ministerial 53 de 2018, art. 14.c, donde se define *restaurante* como el «establecimiento donde se elaboran y/o expenden alimentos preparados y se pueden comercializar bebidas alcohólicas y no alcohólicas. También se ofertarán servicios de cafetería y, dependiendo de la categoría, podrá disponer de servicio de autoservicio». En este documento también se los clasifica desde 5 a 1 tenedor, donde 5 es la categoría más alta o restaurante de lujo y 1 tenedor es categoría menor o baja (EC MINTUR 2018, art. 18.b).

El INEC (2018, 21) presenta a la actividad económica de alojamiento y comidas como una de las cinco principales del país, en la que constan 65 045 negocios en el sector, representando el 7,36 % del total de empresas a nivel nacional. De este total, la provincia de Pichincha registra 12 028 negocios, lo que es igual al 24 % a nivel nacional.

Quito, capital de Ecuador, cuenta con 2055 restaurantes, de los cuales 62 están ubicados en La Floresta y 517 en La Mariscal (EC MINTUR 2020), zonas populares de la ciudad y en las que se puede encontrar una variedad de opciones gastronómicas; dichos negocios compiten a diario por captar la mayor cantidad de clientes.

En el sector de restaurantes el giro principal se relaciona con la preparación de productos y la atención 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» (Albos Garrigós et al. 2013 citada en Delgado Cruz et al. 2018, 6).

Para sobresalir del promedio del mercado en este sector se requiere de innovación, pues se considera 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).

Todo cambio 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 produce 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?

HIPÓTESIS

Hi: El sector de restaurantes de Quito localizados en La Floresta y La Mariscal presenta rasgos de innovación.

Ho: El sector de restaurantes de Quito localizados en La Floresta y La Mariscal no presenta rasgos de innovación.

OBJETIVO GENERAL

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

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Revisar 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 restaurantes.

CAPÍTULO SEGUNDO

MARCO TEÓRICO Y REVISIÓN DE LITERATURA

La 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 o estrategias que en varias ocasiones necesitan de la aceptación del sistema al que se rigen. Estos cambios son analizados desde la función de producción o procedimiento, pues permiten definir modificaciones en cantidades de producto o mejoras en el servicio; por este motivo, es de suma importancia la gestión en el proceso como principal factor de transformación (Schumpeter 1939, 65-84). Con este preámbulo, se ahondará en los cambios en las organizaciones y las condiciones que deben cumplir para ser denominados como «innovadores».

¿QUÉ ENTENDEMOS POR INNOVACIÓN?

Los primeros estudios sobre innovación surgen como cambios en los métodos de producción. Karl Marx (1867, I: 144) en su obra *El capital* sostiene que la invención es a partir de los cambios generados en la forma de producción; al crear nuevas formas de producir en la industria manufacturera se podrían reducir los costos, e incluso se obtendría mayor cantidad de producto y se daría un importante aporte económico a la organización.

Con base en lo descrito, Schumpeter (1976, 132) determina que los empresarios buscan hacer modificaciones en los estilos de producción para sacar una nueva mercancía o, incluso, para utilizar otros materiales en el proceso, ya que estas actividades generan prosperidad en los negocios y se enfocan en la economía de la empresa. A estos cambios los denomina «innovación».

La innovación representa un hito fundamental en la evolución económica de varios sectores, siendo un factor esencial para el desarrollo y la evolución de los negocios, como explican Martín, Orengo y Martínez (1997, 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 debido a que está directamente relacionada al factor de competitividad, lo que produce mayor ventaja en el mercado (Cilleruelo 2007, 91).

Desde los primeros teóricos que dieron relevancia al concepto de innovación hasta la actualidad, se ha modificado el significado de «innovar». Schumpeter (1939, 84) se refirió a la misma como un componente importante del crecimiento económico, dirigiéndose principalmente a las innovaciones tecnológicas y estableciendo sus cinco características:

- 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, aunque el mismo esté presente en otro.
- Nuevas fuentes de suministrarse de materia prima.
- La apertura de una nueva estructura en el mercado.

Si bien se entiende que innovación se refiere a los cambios que se efectúan a un producto o servicio que satisface la necesidad de un consumidor, es decir, y «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, citada en Martín, Orengo y Martínez 1997, 17).

El «proceso de innovación» se deriva de la acción de «innovar», definida por la Real Academia de la Lengua Española (2019) como ‘alterar algo’ o ‘mudar’ al introducir algo novedoso, lo que coincide con la característica de que la innovación no solo incluye un cambio.

María Elena Aparicio (1999, 157) recopila definiciones de investigadores entre los cuales menciona a Drucker quien define la palabra *innovación* como «el resultado de una búsqueda de oportunidades consciente y deliberada», acotando que se orienta a encontrar soluciones sencillas y centradas para problemas reales; considera que un innovador requiere de talento, ingenio y conocimiento.

La Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE) y Estadísticas de las Comunidades Europeas (EUROSTAT) (2005, 56) señalan que es «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 la gestión, y establece que está directamente relacionado al desarrollo tecnológico.

Cilleruelo (2007, 94) la define como el resultado original que es aplicado a cualquier ámbito de la sociedad, determinándolo 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, las formas de comercialización, y, como apoyo fundamental, de la intervención de la tecnología, donde el objetivo final es la aceptación del mercado. Este proceso se resume en la ilustración 1.

Este concepto se ha transformado con el tiempo, al inicio, la innovación se basaba en la idea de modificar 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, este no se da espontáneamente, sino que es promovido activamente, dentro del sistema capitalista, por el llamado empresario innovador».

Ilustración 1. Definición de innovación



Fuente y elaboración: Ernesto Cilleruelo (2007).

Pero ¿dónde se genera el proceso de innovación?, ¿cuál es la característica esencial para que se dé dicho proceso? La respuesta surge de un procedimiento psicológico denominado «creatividad», que permite romper la barrera de la lógica y expandir la razón hacia una idea, como lo explican Papalia, Duskin y Martorell (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 carácter prioritario en el individuo, y ha dejado de lado la creatividad por considerarla a manera de 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 (Morales 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, y esto 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, Duskin y Martorell 2012, 317).

Según Cilleruelo (2007, 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 trabajo creativo se centra en el nivel de conocimiento que tiene un sujeto frente a un tema en específico, por ello se ha comprobado que estos procedimientos 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.

Tras lo señalado, se puede definir que la capacidad creativa de las personas nace en parte de la experiencia, del estudio o de 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, mientras que 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 emergen las ideas, basándose en el nivel de conocimiento que tiene el individuo sobre un tema específico, las mismas que se plasman en una situación u objeto que son percibidas por las personas o el mercado, lo que genera aceptación. A esta trilogía se la puede definir como «innovación»; a esta relación se la representa en la ilustración 2.

Ilustración 2. Proceso de innovación desde la psicología.



Fuente y elaboración propias.

INNOVACIÓN ORGANIZACIONAL

El principio de «innovar» radica en conseguir plusvalía a la inversión que realiza el empresario; como lo explica Marx (1867, 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 obtención de la plusvalía, que este incremente su 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 compañía; al respecto, Schumpeter (1939, 1: 89) señala que es importante conocer y diferenciar la innovación dentro de las instituciones, 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 y adquisición de maquinaria para potenciar la producción.

Es primordial diferenciar el nivel de innovación con relación al tipo de empresas que implementan estos procesos; en las grandes, por ejemplo, se debe cumplir con ciertos estándares y que estos cambios sean notables, sin que esto conlleve necesariamente a ser trascendentales, como lo mencionan Martín, Orengo y Martínez (1997, 100). Esto no es aplicable a todas los negocios 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)

Identificar un proceso de innovación es complejo, pues se considera que, a nivel organizacional, se puede percibir como tal a cualquier modificación o cambio; Acosta et al. (2017, 412) 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.

Se debe considerar que las diferencias culturales pueden dar como resultado divergencias en lo que se reporta como innovación o no. Existen tres errores al momento de definir la innovación en las organizaciones, como lo establecen Arundel, O'Brien y Torugsa (2013, 88):

- Una organización se puede catalogar como innovadora, y reportar 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.

INNOVACIÓN EN EL PRODUCTO

Todos los productos tienen características específicas o atributos que ocasionan un interés económico, funcional e incluso emocional. Cuando se habla de atributo económico del producto se refiere al 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 (Giraldo y Otero 2017, 183).

El producto se relaciona directamente con el efecto de satisfacción en el usuario, por ello debe focalizarse en las necesidades emocionales

y de calidad del consumidor, pues el factor económico no se considera relevante en el siglo XXI. Actualmente, el cliente genera un vínculo emocional y de identidad con los productos (188); por tal razón, los empresarios enfrentan un dilema cuando se trata de innovarlos, pues, por un lado, sienten la necesidad de crearlos para obtener ventaja competitiva, pero, por otro, es muy riesgoso porque existe una alta tasa de fracaso en nuevos productos debido a que no siempre son acogidos por el mercado (Montero, Pennano y Ortigueira 2017, 56).

Según OCDE y EUROSTAT (2005, 58), la innovación del producto se refiere a introducir un bien o servicio nuevo, mejorado sustancialmente en relación con sus características o a su uso determinado, evidenciándose un avance 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 se han encaminado a 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 requiere de inversión en investigación y desarrollo (I+D) en el mercado, o de futuros clientes, pues se considera 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» (Giraldo y Otero 2016, 181).

Identificar la innovación en el producto puede confundir de cierta forma a las organizaciones con innovación en procesos; por este motivo, 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.

- Si la innovación genera 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.

El mercado cada vez se vuelve más exigente en cuanto a la percepción de innovación en productos, al considerar 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 permiten a los usuarios comprar una serie de productos complementarios, que van desde alimentos, artículos deportivos, hasta servicios como seguros y financiamiento».

INNOVACIÓN EN SERVICIOS

Los servicios son fundamentales en el desarrollo económico de una región; 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).

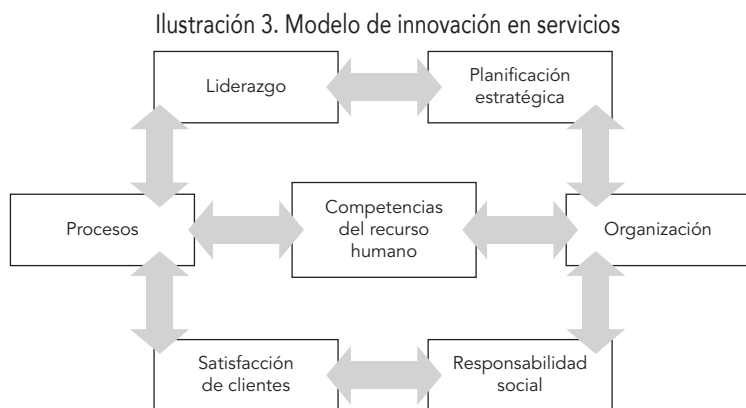
Dentro de los factores que determinan la innovación en servicios se encuentran inmersos el tipo organizativo, los procesos, el recurso humano y la satisfacción o calidad del servicio que ofrece el negocio. La innovación en servicios se integra con los otros aspectos de innovación y depende de la percepción que tenga el cliente sobre lo que recibe (Arzola y Mejías 2007, 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 empresas, al verlo de la segunda forma, generen una oportunidad en la innovación. Esto se puede aplicar a los servicios, pues el factor de medición de innovación en este aspecto se basa en la percepción del cliente final.

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

- 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).



Fuente y elaboración: Arzola y Mejías (2011).

Estas dimensiones están correlacionadas y se gestionan de forma estratégica, es por ello que las dos superiores, liderazgo y planificación estratégica, tienen relación directa con los procedimientos gerenciales y sus prácticas de innovación. En lo que respecta a los procesos, competencias del recurso humano y organización se encuentran en el medio, pues son el eje fundamental del servicio e incluye la infraestructura física e intangible, la forma de organización de procesos y protocolos para generar el servicio. Finalmente, las dimensiones de satisfacción al cliente y responsabilidad social se encuentran al final, pues ellos son los responsables de percibir el servicio obtenido (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, a excepción de los tecnológicos. Al ser intangibles presentan un bajo impacto en la fuerza productiva que estos requieren para generar procesos de innovación (Bernardes et al. 2018, 74).

Además establecen un modelo de innovación que se basa en seis caminos (97): 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 recombinante 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.

INNOVACIÓN EN PROCESOS

La innovación en procesos fue el primer factor estudiado ya que con la modificación del cómo hacer se obtienen resultados distintos, según lo establece Marx (1867, I: 142) en sus investigaciones sobre la manera de generar mayor capital, en donde resalta la importancia de implementar alguna invención que le permita a la organización elaborar la misma cantidad de producto en menor tiempo.

El mismo autor señala que en un procedimiento existen varios elementos 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 (I: 148).

Para Schumpeter (1939, 1: 82), los factores externos impulsan a los negocios a generar cambios en sus procesos, el autor resalta que las industrias lo hacen para cubrir las necesidades de las *aglomeraciones sociales*, es decir, el exceso de demanda provoca modificaciones en la producción.

La OCDE y EUROSTAT (2005, 59) establecen 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», por lo que la innovación en el proceso se centra en modificar la forma de hacer un producto o brindar un servicio, aunque no siempre esto signifique que el producto final será modificado, por ello señalan los posibles efectos de la innovación en procesos:

- Disminución en los costos de producción
- Mejora de la calidad de un producto o servicio
- Modificación de las características de un producto o de un servicio
- Produce una forma distinta de distribución significativa
- Inversión tecnológica de 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; por ejemplo, si un cliente busca un producto o requiere de un servicio y no recibe respuesta, en general se debe a que el sistema de respuesta no es óptimo o es obsoleto, lo que afecta al cliente final. La tecnificación en los procesos permitirá que la persona que está elaborando la venta pueda minimizar este inconveniente, y, en otros casos, pueda brindar otro tipo de atención que satisfaga las necesidades (Bernardes et al. 2018, 51).

Para identificar la 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 que, si los precios de los factores no han caído, ha habido innovación en alguna parte».

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

INNOVACIÓN EN MERCADOTECNIA

Heredia (2020, 135) menciona la importancia del cambio cultural para la adopción de nuevas formas de comercialización en negocios, pues «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 porque el *marketing* muchas veces no considera la

importancia de las relaciones entre el consumidor y el consumo, que es por donde se deben orientar las estrategias de la empresa y la innovación (Jordán 2011, 62).

Giraldo y Otero (2017, 187) indican que el *marketing* debe dar un giro en su forma de gestión, ya que «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, al considerar 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, y esto se fortaleció en 2020, pues según la Universidad en Internet (UNIR) «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» (2020, párr. 2).

Además resalta tres estrategias clave para generar procesos de innovación en plataformas digitales y comercializar productos o servicios (párr. 9):

- Las organizaciones deben estar siempre visibles para sus clientes o consumidores.
- Enfatizar la importancia de mantener informados sobre los cambios en el servicio o sobre las medidas de bioseguridad que den confianza al cliente.
- Determinar cambios en los protocolos de servicio para brindar una atención más personalizada.

El mercado es cambiante, por lo que constantemente aparecen nuevas formas de comercializar productos y servicios junto con la adquisición de herramientas digitales. Las empresas deben aceptar el cambio que se produce al implementar estos instrumentos para obtener nuevas estrategias de comercialización; por ello, Heredia (2020, 12) establece que el mercado se fortalece cuando previamente la organización se afianza en el conocimiento, investiga la cultura e incorpora las tecnologías que habilitan 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 y EUROSTAT (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)

INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO EN LA INNOVACIÓN

La investigación y desarrollo (I+D) 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 solo 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, pues ocasiona que la organización obtengan nuevos conocimientos para mejorar sus capacidades, posicionándose ante un sector de gran competencia. Además, se ha identificado que los procesos de innovación están muy ligados a generar mayor consumo del producto o servicio que ofertan (Esteve y Rodríguez 2014, 117).

Todos los procesos de innovación han tenido que incluir investigación y desarrollo, pero no en todos los casos se da de forma exitosa, en primera instancia, porque las personas se centran en sus propios objetivos y esto provoca que no busquen una información contundente y completa, y, como segundo aspecto, las personas tienden a no invertir en investigación porque cada uno tiene una distinta «aversión al riesgo» (Estrada y Pacheco-Vega 2009, 33).

Por ello la inversión en I+D, al ser intangible, implica 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 de sus factores que se manejan de forma inmediata. Por tal razón, «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» (Jordán 2011, 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.

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 (2007, 82) sobre las características de este sector:

- El cliente interviene directamente para definir los procesos de producción, es decir, toma un rol primordial para determinar qué se elaborará.
- 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 pertenecen al sector de servicios, pues el nacimiento de estos particulares establecimientos se remonta a 1675 en Francia, donde un mesonero llamado Boulanger colocó en la puerta de su negocio de comida, junto a la calle, la frase: *Venite ad me omnes qui stomacho laboratis et ego restaurabo vos*, que se puede interpretar como «Venid a mí todos los de estómago cansado y yo os lo restauraré»; de aquí se popularizó el término y todos los comercios de esta categoría empezaron 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 et al. (2018, 6) señalan que son «empresas cuya operación depende de la preparación de los alimentos y del servicio brindado al cliente», por lo que se determina que dichos negocios se enfocan en ofrecer un producto orientado a satisfacer una necesidad, pero su rol más relevante es el servicio que prestan a los comensales, vinculándose estrechamente en la actualidad al turismo de cada región, pues es una forma de dar a conocer las costumbres y tradiciones del lugar.

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.

Jara et al. (2014, 16) indican que estos establecimientos «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 estos procedimientos.

Pero ¿qué sucede con los pequeños negocios que no tienen los suficientes recursos y conocimientos para crear procesos de innovación?, Delgado Cruz et al. (2018, 6) afirman que estos locales, por lo general, muestran formas tradicionales de gestión, que se limita la innovación, así como la falta de implementación de técnicas de aprendizaje entre otros aspectos relevantes que permitan establecer propuestas.

De cierta forma, estos establecimientos deben orientarse en la gestión del capital humano, la infraestructura y en el cliente. Kalkan, Çetinkaya y Arman (2014, 702) enfatizan la importancia de la adquisición de tecnología y su 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.

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) la «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». Como consecuencia, es importante el estudio en tres ámbitos: el servicio o desempeño del personal, el ambiente, con base en elementos físicos propios del establecimiento, y la calidad, que se expresa 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 esencial, pues el servicio y

desempeño lo ejercen las personas y cuán capacitadas estén para generar experiencias del usuario. El tipo de ambiente depende de la creatividad que proporciona el toque característico de un establecimiento, además, esta cualidad se plasma en la modificación e introducción de nuevos alimentos.

En concordancia, en una investigación realizada en Bogotá, Colombia, Jara et. al. (2014, 20) refieren que los restaurantes pequeños se orientan a la gestión del capital humano desde el desarrollo del conocimiento mediante el fortalecimiento de las capacidades de sus trabajadores, y el resultado se refleja en los procesos de innovación que generan estos negocios.

Al respecto, varias organizaciones que se enfocan en innovación invierten en el capital humano, pues las personas tienen destrezas y competencias que permiten innovar y crear productos o servicios, aunque en algunos casos no se impulsa la inversión en este ámbito. Así, Delgado Cruz et al. (2018, 23), en su investigación en restaurantes de Playa del Carmen, en México, identifican que uno de los principales errores es la falta de motivación en los trabajadores o el reconocimiento a su labor, y esto provoca el déficit en el desarrollo de ideas para los negocios del sector.

TECNOLOGÍA COMO PILAR DE INNOVACIÓN

Si bien es cierto que 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 exigentes que comparan al obtener servicios y productos; por este motivo, se recurre a la implementación de nuevas tecnologías de la información y comunicaciones (Prada 2016, 112). Así lo afirman también López de Ávila y García (2015, 62), ya que ayudan a promocionar negocios inteligentes y a obtener ventaja competitiva en el sector; y, a su vez, impactan de forma positiva al territorio en el cual está ubicado el establecimiento porque fortalece el turismo al atraer más clientes.

La implementación de tecnología se refleja en cómo comercializan los restaurantes. En la actualidad, las aplicaciones y lo digital deberían ser un factor determinante para la formulación de estrategias en los negocios, pues buscar «plazas digitales» hace que los restaurantes estén a la vanguardia, y su éxito dependerá de la forma en que logren la

interconexión entre el mundo físico y el digital, ya que hoy en día este último afecta al primero (Heredia 2020, 101).

Tal es así que esto se puede visualizar en el poder del cliente, pues con un solo clic o una publicación puede dar su opinión sobre el servicio o el producto a millones de usuarios, quienes recurren a las herramientas digitales para buscar referencias sobre el establecimiento en donde consumirán.

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

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, pues buscan captación del 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 desarrollarlo, por lo que tuvo que enfocarse en cambiar las cadenas de valor, los procedimientos internos y cadenas de suministros, factores que visibilizaron la innovación hacia sus clientes, y es de los pocos giros de negocio que modificaron productos, procesos y servicios (Hjalager 2010, 8).

Una vez identificados los ejes en los cuales se pueden fomentar cambios para estos negocios, en investigaciones realizadas en una cadena del sector hotelero de Italia, Alemania y Australia, se definieron estándares de medición enfocados al mercado, al cliente y al desempeño de la organización (Grissemann, 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 empresas (Nieves y Segarra-Ciprés 2015, 55).

En Playa del Carmen, Quintana Roo, México, se realizó un análisis sobre la capacidad de innovación con base en tres variables

fundamentales: la estructura organizacional, el capital humano y las redes de colaboración, con un instrumento que identificó el nivel de interés por parte de los restaurantes en potenciar los factores de innovación. Esta herramienta fue validada por medios estadísticos y se aplicó a estos negocios dividiéndolos en tres estratos: micro, pequeñas y medianas empresas.

El estudio evidenció varios resultados; con relación a la estructura organizacional se determinó 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 del capital humano; asimismo, se evidenció la necesidad de generar redes de colaboración entre organizaciones gubernamentales, universidades y otros. Según las conclusiones obtenidas, estas alianzas han limitado la capacidad de innovación en los restaurantes del sector.

CAPÍTULO TERCERO

CARACTERÍSTICAS DEL SECTOR DE RESTAURANTES EN ECUADOR

El segmento restaurantes constituye uno de los principales rubros a nivel nacional y local, de acuerdo con los datos presentados por el Banco Central del Ecuador (BCE) y el INEC. A continuación, se caracterizará el sector para darlo a conocer en los diferentes puntos del país y saber cómo se ubica en la ciudad de Quito.

PARTICIPACIÓN DEL SECTOR EN EL ÁMBITO ECONÓMICO

El sector de alojamiento y servicio de comida es uno de los económicamente más importantes a nivel nacional. Las estadísticas del INEC (2018, 21) señalaron que este representó el 7,36 % de participación a nivel nacional, con un total de 65 045 negocios; sin embargo, en el último reporte publicado en octubre de 2020 se identificó que el sector bajó su nivel de participación al 7 %, con un total de 61 830 restaurantes a nivel nacional.

Este tipo de negocio constituye uno de los principales sectores que aportan al PIB con el 0,06 puntos del total, conforme el reporte del BCE (2021, 15). Los datos de la Corporación Financiera Nacional (EC CFN 2020, 21), que se enfocan netamente en la aportación de establecimientos de servicio de comidas y bebidas, indicaron que estos

contribuyeron con 1378,67 millones de dólares para 2019, lo que permitió que el impuesto a la renta sea de 18,85 millones de dólares, con un IVA recaudado de 127,65 millones de dólares.

Adicionalmente, la misma entidad indica que este sector generó indicadores financieros positivos en 2019 con un retorno de inversión del 6,25 %, una rentabilidad financiera de 29,41 % y una utilidad neta de 3,6 % (19-20). Estos valores permitieron que otros sectores como el de la banca se dinamice, ya que el volumen de créditos paso de 88,84 millones en 2018 a 114,47 millones de dólares en 2019 (23-4).

Al analizar el primer trimestre de 2019 con relación al primer trimestre de 2020, se identificó que 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 de COVID-19, situación que generó contracción económica a nivel nacional.

PRESENCIA DEL SECTOR DE RESTAURANTES A NIVEL NACIONAL, PROVINCIAL Y CANTONAL

El sector de servicios de alimentos y bebidas ha evolucionado a nivel nacional, aunque se mantiene la tendencia de mayor participación en Pichincha y Guayaquil. Según los datos presentados por la CFN (2017, 6), para 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 la participación es de apenas el 38,53 %.

Estos datos se correlacionan con los porcentajes de participación de establecimientos registrados por el MINTUR (2020) donde se indica que, del total de negocios, el 30,3 % se encuentran en Guayas y el 22,9 % en Pichincha, lo cual evidencia que más del 50 % se concentran en estas dos regiones, el porcentaje restante se divide en las veinte y dos provincias del país.

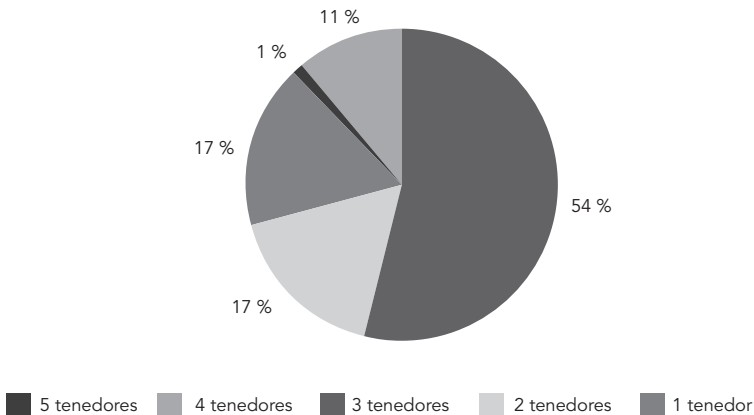
En cuanto a la evolución de establecimientos, en Pichincha, en 2019 se registró el 22,5 % del total a nivel nacional; pese a la pandemia de COVID-19, en 2020, se anotó un crecimiento de 0,04 % en negocios inscritos, siendo un total de 3795 establecimientos ubicados en esta provincia. En esta provincia se identifican ocho cantones, donde la mayor parte de establecimientos de alimentos y bebidas se localizan en la ciudad de Quito, siendo 3128 los registrados por el MINTUR (2020), y representan el 82,4 %.

El sector de alimentos y bebidas, conforme la clasificación del Reglamento Turístico de Alimentos y Bebidas (EC MINTUR 2018, art. 14.c), lo componen bares, restaurantes, cafeterías, fuentes de soda, establecimientos móviles y patios de comida. Al ser este grupo 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 catorce 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. Cabe indicar que para que se dé esta categorización es necesario que los negocios cumplan con ciertos requisitos en relación con buenas prácticas de servicio y de infraestructura.

Además, los comensales podrán identificar el estatus y la calidad del servicio y de los platos que se obtengan en cada restaurante. En Quito, conforme a los datos registrados, la categoría de restaurantes con mayor participación es la de 3 tenedores, con 1110 negocios inscritos (54 %), y la categoría con menor número de registros es la de 5 tenedores o de lujo con 25 restaurantes (1 %). El resto de categorías tiene una participación similar, como se observa en el gráfico 1:

Gráfico 1. Porcentaje de restaurantes por categoría en Quito



Fuente: (EC MINTUR 2020).
Elaboración propia.

Con los datos señalados, se profundizó en el estudio sobre las características de innovación en dos sectores turísticos de la capital, en donde existen restaurantes con las cinco categorías, como lo son La Mariscal y La Floresta. Descrito este campo, se procede con la definición de las herramientas y de la muestra que se utilizó para el efecto.

CAPÍTULO CUARTO

MARCO METODOLÓGICO Y ESTUDIO EMPÍRICO

La metodología aplicada en este estudio fue descriptiva correlacional, pues se caracterizó el proceso de innovación en restaurantes mediante la aplicación de métodos cuantitativos validados para la fase empírica del estudio; y, en segundo lugar, se utilizó la técnica cualitativa de profundización de la encuesta en la fase inicial. Para el levantamiento de información se tomó el cuestionario de capacidad de innovación en restaurantes (Delgado et al. 2017, 31).

Posteriormente, bajo el mismo enfoque, se examinaron las respuestas a preguntas de carácter cualitativo a los restaurantes con particularidades de estabilidad en el mercado, con el fin de obtener ciertos datos para estudiar los puntos clave de innovación. Con este informe, se confeccionó un cuestionario enfocado a la percepción de dichos rasgos en los clientes.

La investigación consta de dos fases: en la primera se aplicó una encuesta sobre la capacidad de innovación en restaurantes a una muestra representativa de La Mariscal y La Floresta. Con estos datos se analizaron aspectos relevantes de los resultados de la encuesta, mediante entrevistas en profundidad a los dueños de restaurantes y a sus administradores. Esta metodología permite tener una perspectiva global e integral desde el establecimiento.

En la segunda fase se elaboró una encuesta de percepción de rasgos de innovación a partir del informe recopilado en la primera, para lo cual se hizo un reactivo de veinte preguntas con el fin de identificar la percepción de los clientes en los mismos factores de la encuesta aplicada en restaurantes. Este instrumento se validó con la ayuda de Carlos Oñate, experto en estadística, y el soporte de Mónica Izurieta, técnica en investigación de mercados.

POBLACIÓN Y MUESTRA DE ESTUDIO

La descripción de la muestra depende de muchas variables, como recomiendan Pineda, De Alvarado y Hernández (1994, 112), pues hay otros factores, a más de la fórmula, para definir el número de sujetos a investigar; así, pues, conforme indican los autores, el tamaño de la muestra se determinará en relación con los recursos disponibles, la heterogeneidad de las variables y el grupo humano respectivo.

En investigación en ciencias sociales existe dicotomía con relación al tamaño de la muestra. Como señalan Davidovics y Mayol (2008, 126), «una muestra muy pequeña puede ser perfectamente válida y una muestra muy grande puede ser extraordinariamente inválida». Con esta consideración, los autores indican que el criterio de definición de la muestra y el error muestral dependen mucho del criterio del investigador. Al respecto recomiendan que el error muestral absoluto para este tipo de investigaciones este contemplado entre 3 % y 5 %, con un nivel de confianza de 95 % (136).

Si bien es cierto que el error muestral y el nivel de confianza son relevantes para el cálculo de la muestra, es decir, los 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 este motivo, se utilizará un muestreo probabilístico estratificado, con fijación proporcional por cada uno de los estratos.

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

En el Distrito Metropolitano de Quito se registran 2055 restaurantes, según el MINTUR (2020), distribuidos en catorce sectores, de los cuales se investigó en dos de los que cuentan con la mayor cantidad de restaurantes: La Floresta y La Mariscal, al considerar que estos se benefician de los cinco estratos de restaurantes. En estos lugares se concentran alrededor de 872 restaurantes, lo que se convierte en la población de estudio, y en la cual se aplicó la fórmula de tamaño de muestra que se presenta a continuación:

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

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 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: EC MINTUR (2020).
Elaboración propia.

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 determinar la cantidad de clientes que tienen los restaurantes de las distintas categorías:

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

Para determinar el número de personas a encuestar o tamaño de la muestra (n), 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 del establecimiento.

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: EC MINTUR (2020).

Elaboración propia.

En cuanto a la fase cualitativa, no existe definición de muestra en este tipo de estudios, pues su tamaño 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 lo conoce como «saturación», y se lo identifica como el punto en el cual un investigador ha escuchado tal cantidad de ideas en las entrevistas hasta cuando ya no aparecen otros elementos que aporten al objeto de la investigación (Martínez Salgado 2012, 617). En este estudio, el «punto de saturación» llegó hasta los treinta casos levantados.

HERRAMIENTAS DE MEDICIÓN

El cuestionario para medir la capacidad de innovación fue socializado por uno de los autores que la investigan en restaurantes en México y Colombia. Una vez que se tomó contacto con Alejandro Delgado Cruz (2018, 15), permitió su uso en restaurantes, un instrumento que identifica mediante veinte y siete 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 empleó el «método de consistencia interna» basado en el Alfa de Cronbach, y permitió estimar su fiabilidad conforme al dato estadístico que lo valora en una escala que va de 0 a 1. El coeficiente que resulta debe ser superior a 0,70 para ser aceptable (Oviedo y Campo-Arias 2005, 577). Al respecto, el resultado de fiabilidad del instrumento resultó con un valor de 0,939 ($n = 271$, ítems = 27), con lo que 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 0,700:

Tabla 3. Validez por componentes de medición cuestionario de capacidad de innovación

	Alfa de Cronbach	Número de ítems
Entrono organizacional	0,918	12
Capital humano	0,883	10
Redes de colaboración	0,752	5

Fuente y elaboración propias.

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

- Formas para generar 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 destacados productos y servicios.
- Explicar cómo realizaron su gestión durante la pandemia de COVID-19.

El cuestionario para medir la percepción de innovación consta de veinte ítems, y para guardar correlación se buscó establecerla 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 0,930 ($n = 380$, ítems = 20), con esto 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 0,700:

Tabla 4. Validez por componentes de medición cuestionario de percepción

	Alfa de Cronbach	Número de ítems
Entorno organizacional	0,724	12
Capital humano	0,933	10
Redes de colaboración	0,896	5

Fuente y elaboración propias.

Una vez validada la metodología y los instrumentos aplicados en el proceso de investigación, tanto en la fase cualitativa y cuantitativa, se

procede a describir los resultados obtenidos en cada fase de investigación, a través de una correlación de las variables estudiadas.

RESULTADOS DE LA PRIMERA FASE: CUESTIONARIO DE CAPACIDAD DE INNOVACIÓN

Los resultados globales que se muestran a continuación (gráfico 2) 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 del capital humano, lo que contrasta con la variable de redes de colaboración que alcanza un promedio de 2,69.

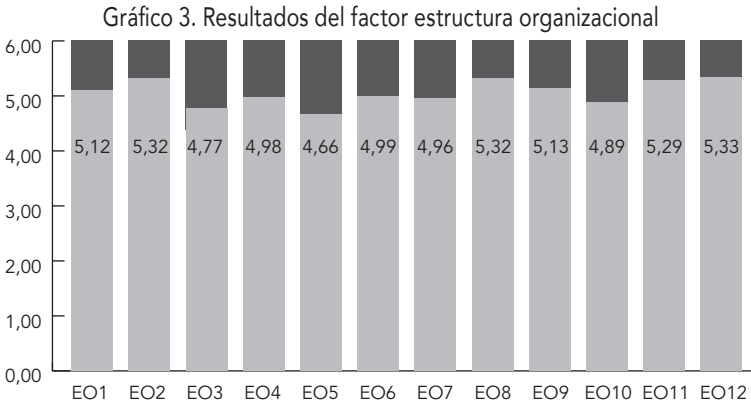


Fuente: Resultados de cuestionario de capacidad de innovación.
Elaboración propia.

Estos resultados identifican que los restaurantes se enfocan en potenciar la innovación a partir de procesos internos y de acciones que fomenten la innovación y participación del personal interno, pero deja 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) se analizó que los procesos exclusivos de innovación en restaurantes (pregunta EO5: El establecimiento tiene procesos exclusivos para el

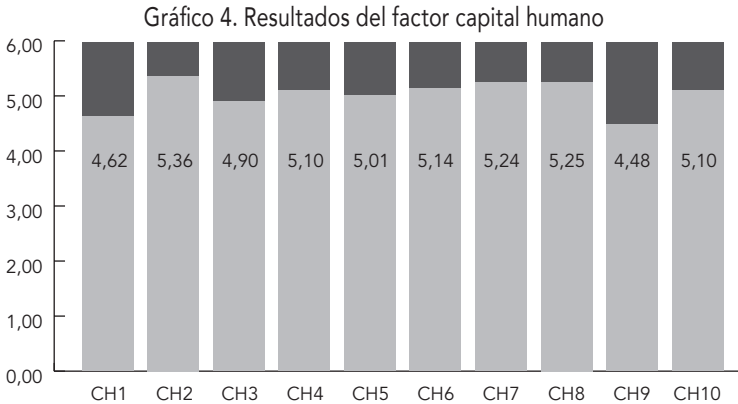
desarrollo de innovaciones) y la libertad de toma de decisiones en procesos de innovación por parte de los colaboradores (pregunta EO10: Existe libertad en la toma de decisiones de los trabajadores) son los niveles más bajos, con 4,66 y 4,89, respectivamente. El aspecto de generar equipos de trabajo (pregunta EO12: Existe el trabajo en equipo para el desarrollo de innovaciones) tiene mayor relevancia de calificación, 5,33; además, crear ambientes que fomenten la innovación está mejor calificada en dos ítems (pregunta EO2: El establecimiento propicia un ambiente favorable para desarrollar innovaciones, y la pregunta EO8: La manera de dirigir influye en la mejora de las actividades del restaurante, con 5,32.



Fuente: Resultados de cuestionario de capacidad de innovación.
Elaboración propia.

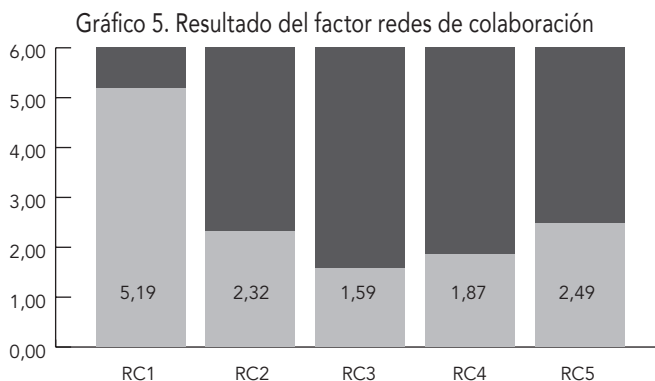
El factor de capital humano (gráfico 4) se enfoca en los colaboradores de los establecimientos, ante lo cual los resultados muestran un menor nivel de interés para invertir en procesos de formación para generar nuevos productos o servicios (pregunta CH1: La manera de dirigir influye en la mejora de las actividades del restaurante), con un puntaje de 4,62, al igual que 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, el intercambio de conocimientos entre los trabajadores (pregunta CH7: El establecimiento propicia el intercambio de conocimientos entre sus trabajadores), con un 5,24; y, por último, la pregunta CH8: El aprendizaje permite predecir estrategias para la solución de problemas, con un 5,25.



Fuente: Resultados de cuestionario de capacidad de innovación.
Elaboración propia.

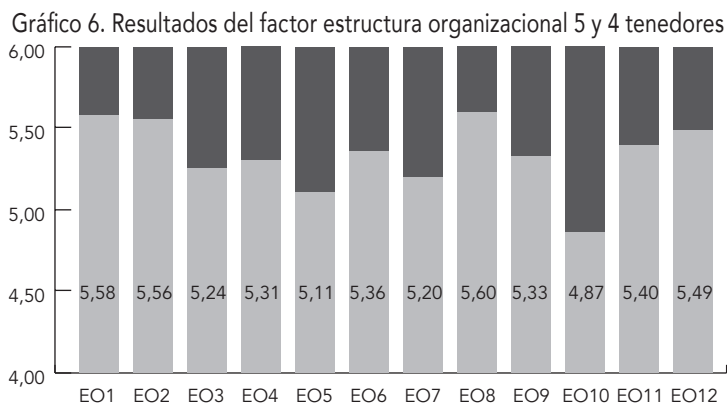
Con relación al factor de redes de colaboración (gráfico 5) se puede identificar que los establecimientos del sector de restaurantes tienen por debajo de un nivel 3 de interés para crearlas, tanto con empresas del sector turístico (pregunta RC2: El establecimiento ha creado alianzas estratégicas con otras empresas del sector turístico) como con 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 con la pregunta RC5: El establecimiento participa con grupos de expertos en materia de innovación del sector restaurantero. Lo indicado se evidencia en el puntaje bajo que se presenta en este factor.



Fuente: Resultados de cuestionario de capacidad de innovación.
Elaboración propia.

RESULTADOS DEL SECTOR DE RESTAURANTES 5 Y 4 TENEDORES

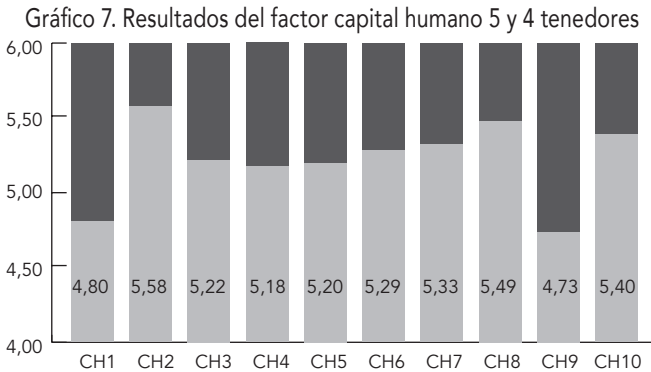
Los resultados en los restaurantes de 5 y 4 tenedores, con relación al factor de estructura organizacional (gráfico 6), reflejan que los procesos exclusivos de innovación en restaurantes, EO5, y la libertad de toma de decisiones en procesos de innovación por parte de los colaboradores, EO10, son los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



Fuente: Resultados de cuestionario de capacidad de innovación.
Elaboración propia.

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

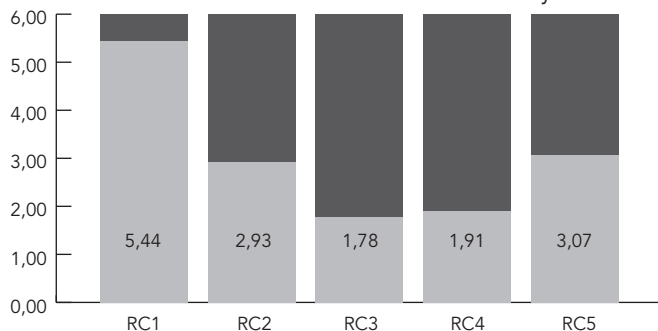
El factor de capital humano (gráfico 7) para estos restaurantes, al igual que en los resultados globales, se evidencia menor interés por invertir en procesos de formación, CH1, con un puntaje de 4,80; del mismo modo sucede con documentar las ideas o conocimiento que se genere, CH9, con un valor de 4,73.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



Fuente: Resultados de cuestionario de capacidad de innovación.
Elaboración propia.

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

Gráfico 8. Resultado del factor redes de colaboración 5 y 4 tenedores

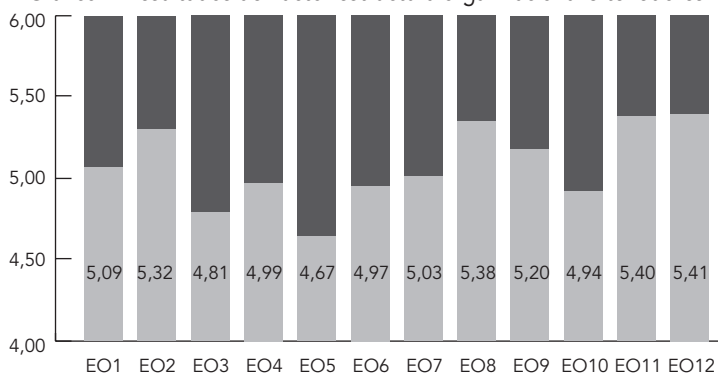


Fuente: Resultados de cuestionario de capacidad de innovación.
Elaboración propia.

RESULTADOS DEL 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 está mejor calificada en el ítem EO2, con 5,32, así como el impulso de trabajo en equipo para EO12, que tiene un puntaje de 5,41.

Gráfico 9. Resultados del factor estructura organizacional 3 tenedores

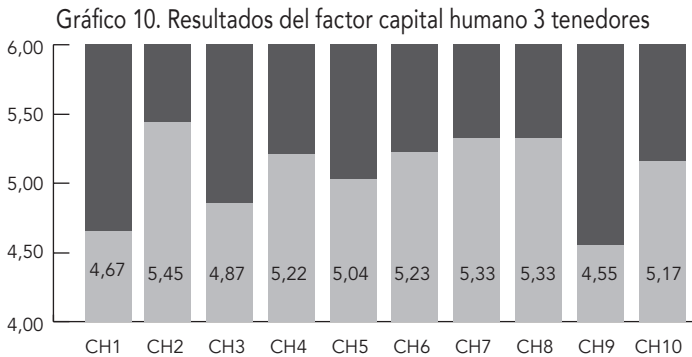


Fuente: Resultados de cuestionario de capacidad de innovación.
Elaboración propia.

En los resultados de restaurantes de 3 tenedores, se visualiza que existe menor interés por establecer procesos exclusivos para el desarrollo

de innovaciones, que concuerda con el nivel de interés en los resultados globales.

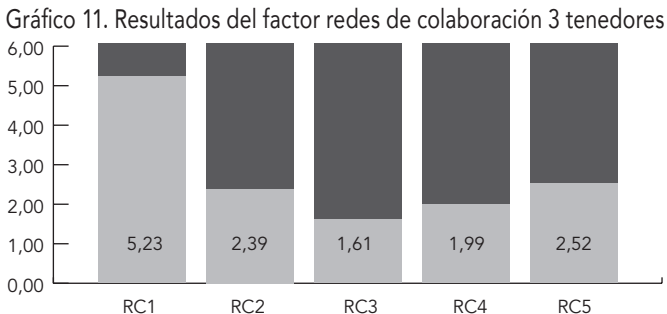
El factor de capital humano (gráfico 10) para estos restaurantes, al igual que en los resultados globales, evidencia menor interés por invertir en procesos de formación, CH1, con un puntaje de 4,67, del mismo modo ocurre con documentar las ideas o conocimiento que se vaya generando, CH9. Los puntajes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



Fuente: Resultados de cuestionario de capacidad de innovación.

Elaboración propia.

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

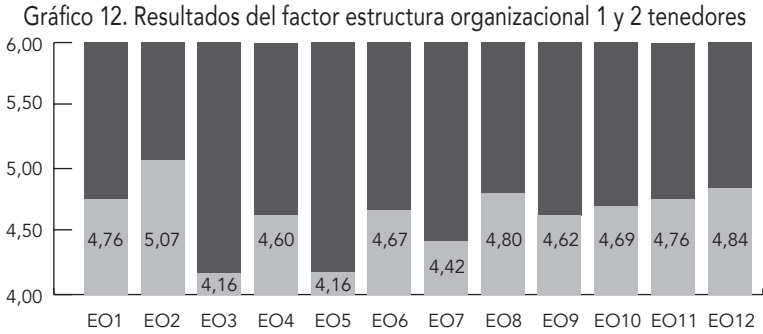


Fuente: Resultados de cuestionario de capacidad de innovación.

Elaboración propia.

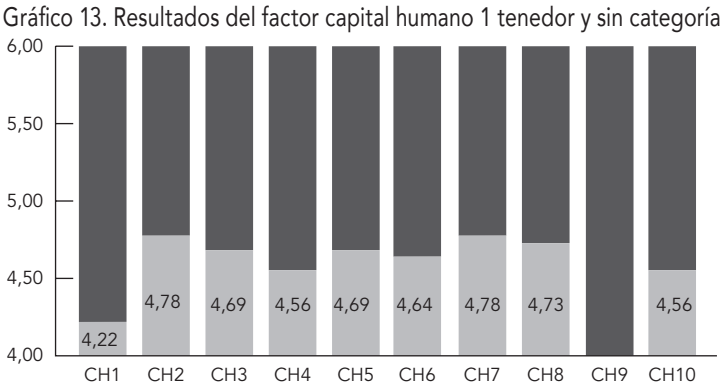
RESULTADOS DEL SECTOR DE RESTAURANTES 1 Y 2 TENEDORES

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 un ambiente favorable para desarrollar innovaciones, EO2.



Fuente: Resultados de cuestionario de capacidad de innovación.
Elaboración propia.

En sus resultados se identifica que existe menor interés por manejar procesos y estrategias, que evidencia el poco interés en la planificación estratégica en sus negocios.

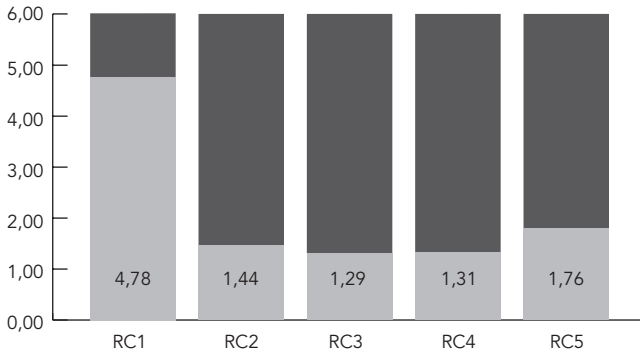


Fuente: Resultados de cuestionario de capacidad de innovación.
Elaboración propia.

La dimensión capital humano (gráfico 13) tiene bajas calificaciones en todos los factores en relación con las otras categorías, lo cual indica que tienen poco interés en la capacitación del personal, y en potenciar habilidades para el aporte en el desarrollo de ideas de innovación.

Con relación al factor de redes de colaboración (gráfico 14), se observa que sus resultados concuerdan con los globales en lo que respecta al 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 del factor redes de colaboración 1 tenedor y sin categoría



Fuente: Resultados de cuestionario de capacidad de innovación.

Elaboración propia.

ANÁLISIS COMPARATIVOS ENTRE CATEGORÍAS

Para efectos del análisis comparativo se identificarán como restaurantes de «alta categoría» a los de 5 y 4 tenedores, «media categoría» a los de 3 tenedores, y «menor categoría» a los establecimientos de 1 y 2 tenedores.

A continuación, se determinará cuáles son las fortalezas en innovación de cada uno de los factores medidos en la encuesta.

Nivel de gestión de innovación en los restaurantes de alta categoría

En los restaurantes de alta categoría (tabla 5) se tiene mayor nivel de gestión que los de media en los puntos relacionados a la estructura organizacional, con un 4 % más de motivación a potenciar en temas referentes a la forma de liderar, definir los procesos para el funcionamiento

óptimo, la gestión de toma de decisiones y el establecimiento de estrategias de innovación. En el mismo factor, en los establecimientos de menor categoría se observa que existe un 12 % más de motivación para potenciar estos puntos. La brecha con relación a los de media es más corta que con los de menor categoría.

La brecha de gestión en el segundo factor (tabla 5) presenta una preocupación en la gestión del capital humano mayor en un 2 % con relación a los restaurantes de media categoría, esto indica que los restaurantes de alta categoría buscan mayor impulso en la gestión de capacitación, relacionamiento, independencia en la toma de decisiones, entre otros factores que fomentan la innovación. 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, se identifica que en los restaurantes de alta categoría es mayor el interés en un 5 % con relación a los de media, y en un 15 % con relación a los de menor categoría (tabla 7).

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 del cuestionario de capacidad de innovación.
Elaboración propia.

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

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 en la gestión de estructura organizacional, siendo menor en un 4 % para potenciar temas relacionados a la 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 %, pues tienen un mayor interés que estos.

La brecha de gestión en el segundo factor (tabla 6) presenta menor interés en la gestión del capital humano en apenas un 2 %, con relación a los restaurantes de alta, y es mayor en un 9 % con los restaurantes de menor categoría, esto indica que los restaurantes de media categoría se preocupan por el impulso en la gestión de capacitación, relacionamiento, independencia en la 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, se refleja 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.

Elaboración propia.

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

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 lo que respecta a la estructura organizacional, en un 12 % y 8 %, respectivamente, lo cual indica menos interés para potenciar temas relacionados a la 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 el manejo del capital humano, en un 11 % con relación a los restaurantes de alta categoría, y en un 9 % con los de media, esto nos indica que los restaurantes de menor categoría se preocupan menos

por el impulso en la gestión de capacitación, relacionamiento, independencia en la toma de decisiones entre otros factores que promuevan 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, se visualiza 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 7).

Tabla 7. Gestión de innovación de restaurantes de menor categoría

	Menor	Media	Alta	Menor-alta	Menor-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 del cuestionario de capacidad de innovación.

Elaboración propia.

RESULTADOS DE LA PROFUNDIZACIÓN DEL CUESTIONARIO DE CAPACIDAD DE INNOVACIÓN

Para indagar en los aspectos específicos de innovación en los establecimientos, se analizaron las preguntas realizadas a los administradores o dueños de los restaurantes:

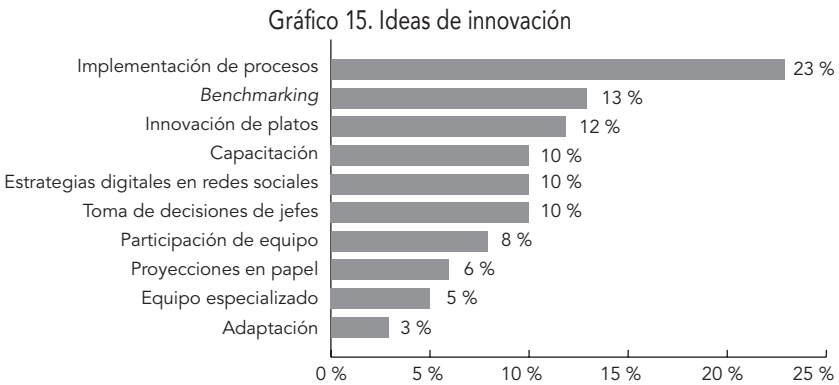
- ¿Cuáles son las formas que usted utiliza para la generación de nuevas ideas o estrategias que tiene en su establecimiento?
- ¿Cómo fomenta la innovación y/o desarrollo de nuevas ideas?
- ¿Tiene procesos exclusivos para el desarrollo de innovaciones?, ¿cuáles son?
- ¿Cómo trabaja en conjunto con los clientes para desarrollar mejores servicios y productos?
- ¿Cómo ha logrado mantenerse en el mercado, incluso en la pandemia de COVID-19?

El criterio utilizado para la población de estudio en esta fase cualitativa, al considerar los criterios y recomendaciones de este tipo de investigación descrita por Martínez Salgado (2012, 616), fue escoger a restaurantes que se han mantenido a partir de los siete años en el mercado, ya que uno de los efectos de la innovación ha sido permanecer

activo inclusive después del acontecimiento mundial de la pandemia de COVID-19.

FORMAS DE GENERACIÓN DE ESTRATEGIAS DE INNOVACIÓN

De la población investigada se identificó diez formas para generar innovación (gráfico 15), entre las cuales la idea con mayor relevancia fue la implementación de procesos con el 23 %. Este factor, según los restaurantes, se refiere a integrar nuevas formas de distribución, modificación de áreas funcionales y en procedimientos de elaboración de productos.



Fuente: Resultados de profundización del cuestionario.
Elaboración propia.

El 13 % de establecimientos se interesa por el estudio comparativo de la competencia o *benchmarking*, esto les permite identificar qué aspectos pueden mejorar o llevar a cabo conforme a las estrategias utilizadas por otros negocios; seguido con el 12 % referente a la innovación de platos y experimentación con sus recetas. Tres categorías tienen el 10 % de participación en restaurantes: la primera en relación con ideas que vienen directamente de la gerencia o jefaturas sin apoyo del equipo; la segunda tiene que ver con el impulso y estudio del comportamiento de clientes en redes sociales; y la tercera se enfoca en capacitar al personal para que colaboren con nuevas ideas en los procesos establecidos.

Apenas el 8 % de restaurantes utiliza las ideas del equipo de trabajo para los procedimientos de innovación. En menor número se las generan en papel, es decir, solo el 6 % de estos establecimientos realiza proyectos escritos y, muchas veces, no funcionan porque los realizan de

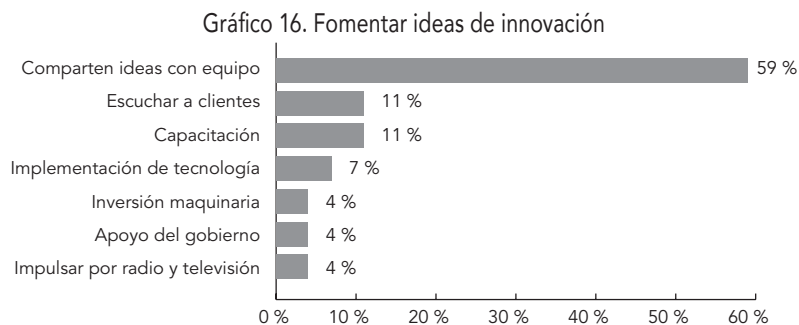
manera unilateral. El 5 % contrata un equipo especializado de consultoría para que pueda aportar ideas de innovación; y, el 3 % señala que simplemente se adapta a las circunstancias sin implantar ninguna idea.

Fomentar innovación o nuevas ideas

De la población investigada se identificaron siete formas para fomentar la 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 sus posibles maneras de hacerlo, la misma que la utilizan el 59 % de establecimientos.

Luego se refleja que el 11 % de los establecimientos mira la capacitación y la escucha a clientes como formas para fomentar innovación. En menor participación, el 7 % de establecimientos tecnifica sus procesos o servicios.

Se visualizó, además, tres categorías que fomentan innovación con el 4 % de aceptación: la primera es impulsarse a través de radio o televisión; la segunda es buscar apoyo en organismos gubernamentales y la tercera es la inversión en maquinaria que ayude a mejorar procesos de innovación.



Fuente: Resultados de profundización del cuestionario.
Elaboración propia.

PROCESOS EXCLUSIVOS DE INNOVACIÓN

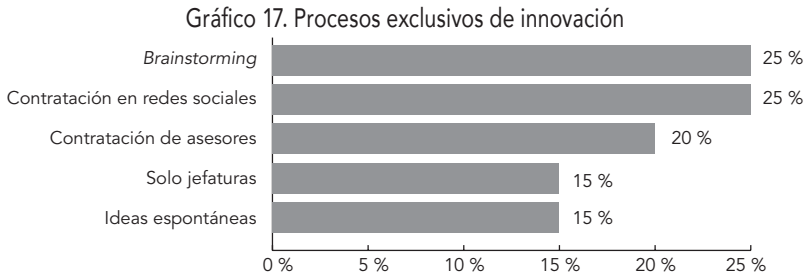
Los restaurantes utilizan ciertos procesos para crear innovación y promoverla (gráfico 17); de estos, el 25 % de restaurantes contrata servicios de redes sociales, entre los cuales buscan apoyo de *influencers* o lo manejan de forma directa.

El 25 % realiza procesos de *brainstorming* junto a sus colaboradores, con el fin de escucharlos, hacer una recopilación de ideas y de impulsar

procesos de innovación enfocados tanto a productos como a procesos o al servicio como tal.

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

El 15 % de restaurantes indica que simplemente se generan ideas espontáneas de innovación conforme atienden a los clientes, lo que les permite ganar 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, pues son estos rangos quienes envían las directrices a los administradores de los locales.



Fuente: Resultados de profundización del cuestionario.
Elaboración propia.

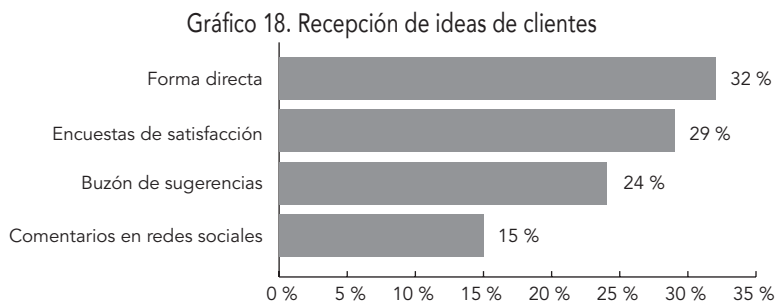
FORMA DE RECEPTAR IDEAS DE CLIENTES

Las formas en las cuales los establecimientos reciben las ideas de innovación y sugerencias por parte de los clientes (gráfico 18) son cuatro, según esta investigación. El 32 % recibe 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 % utiliza encuestas de satisfacción para recibir las oportunidades de mejora por parte de los clientes, estas las realizan de forma virtual más que física para aprovechar los medios digitales.

El 24 % de restaurantes utiliza buzones de sugerencia; aunque es una forma tradicional, estos indican que han tecnificado a dichas herramientas, recibiendo por medio de sus páginas web y también de forma física en sus establecimientos.

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



Fuente: Resultados de profundización del cuestionario.
Elaboración propia.

ESTRATEGIAS DE ESTABILIDAD

Los establecimientos han manejado ciertas estrategias para mantenerse activos frente a las circunstancias del mercado, las cuales han servido incluso en la pandemia de COVID-19. Como muestra el gráfico 19, se identificaron ocho formas que emplearon los restaurantes para permanecer estable ante las circunstancias externas.

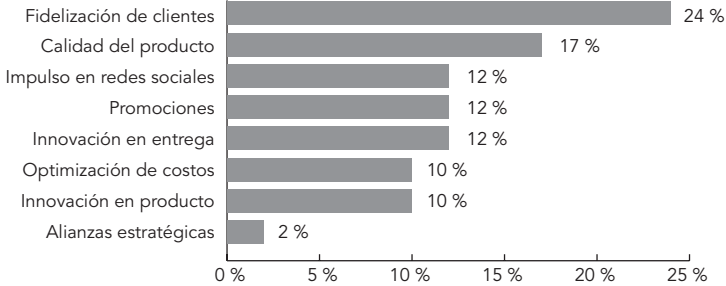
El 24 % de negocios indica que la fidelización de los clientes ha sido importante para mantenerse, el tiempo que llevan en el mercado ha permitido implantar la marca en la mente del consumidor, lo cual es su ventaja principal para estar a flote.

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

Se identificaron tres estrategias con el mismo porcentaje: la primera es la implementación de innovación en la entrega con el 12 %, valiéndose de aplicaciones móviles en tendencia para llevar sus productos a los clientes de forma rápida y óptima; otro 12 % identificó que la forma de mantener estabilidad fue ofrecer promociones para generar captación del mercado, y el 12 % restante indicó que el impulso en redes sociales y estrategias digitales le permitió estabilizarse, para lo cual se valieron de asesores e *influencers*.

El 10 % de establecimientos tuvo que modificar sus productos para hacerlos más atractivos a los clientes; otro 10 % señaló que para mantener sus negocios optimizó costos, entre los más comunes, los de personal y de arriendo. Apenas un 2 % indicó que se valió de alianzas estratégicas con otros establecimientos para generar ideas o apalancamiento con el mercado.

Gráfico 19. Estrategias de estabilidad en el mercado



Fuente: Resultados de profundización del cuestionario.
Elaboración propia.

RESULTADOS DE LA SEGUNDA FASE

CARACTERIZACIÓN DEL GRUPO DE ESTUDIO

Esta investigación con base en la aplicación de encuestas permitió caracterizar a la población de estudio, al definir las características de los clientes en un enfoque general y luego en una visión que permita reconocerlas conforme a los tipos de restaurantes.

En el análisis global, se determinó que la mayor parte de clientes que visitan estos sectores residen en el norte de Quito, con un 45 %, según la tabla 8, lo cual indica que, aunque este lugar está ubicado en el centro-norte de Quito moderno, la mayor cantidad de comensales se movilizan desde el norte.

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).
Elaboración propia.

El 20 % de clientes reside en el centro de la ciudad, y un dato curioso es que el 17 % de visitantes son personas que viven en el valle de los Chillos.

Al respecto, los grupos etarios que tienden a consumir más en este sector, como se indica en la tabla 9, oscilan entre 26 y 35 años (36 %) y entre 36 y 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 56 a 65 años (4 %), lo cual se 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).

Elaboración propia.

CUESTIONARIO DE PERCEPCIÓN DE RASGOS DE INNOVACIÓN Y CORRELACIÓN CON RESULTADOS DE RESTAURANTES

Para obtener la correlación 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, que permite identificar el grado de correlación lineal de dos variables o resultados; estos pueden ubicarse entre +1 y -1 (Pérez-Tejada 2008, 465), conforme a las definiciones de la tabla 10.

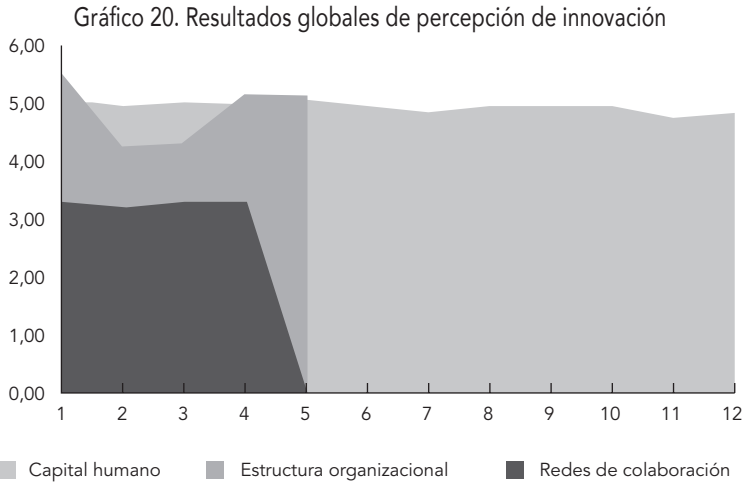
Tabla 10. Intervalos de correlación

Puntaje	Nivel de correlación
De $\pm 0,96$ a $\pm 1,0$	Correlación perfecta
De $\pm 0,85$ a $\pm 0,95$	Correlación fuerte
De $\pm 0,70$ a $\pm 0,84$	Correlación significativa
De $\pm 0,50$ a $\pm 0,69$	Correlación moderada
De $\pm 0,20$ a $\pm 0,49$	Correlación débil
De $\pm 0,10$ a $\pm 0,19$	Correlación muy débil
De $\pm 0,09$ a $\pm 0,00$	Correlación nula o inexistente

Fuente: Pérez-Tejada (2008, 468).

Elaboración propia.

El levantamiento de percepción de rasgos de innovación en clientes muestra (gráfico 20) que estos 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.



Fuente: Resultados percepción de innovación.
Elaboración propia.

Con relación al nivel de correlación estadístico, como se muestra en la tabla 11, el puntaje de 0,999 entre la capacidad de innovación de restaurantes y la percepción de clientes refleja 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.

Estos resultados muestran que, según lo planteado: «Hi-El sector de restaurantes de Quito localizados en La Floresta y La Mariscal presenta rasgos de innovación», Ho-El sector de restaurantes de Quito, localizados en La Floresta y La Mariscal, no presenta rasgos de innovación, la hipótesis es nula, al considerar 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, estos no presentan rasgos de innovación.

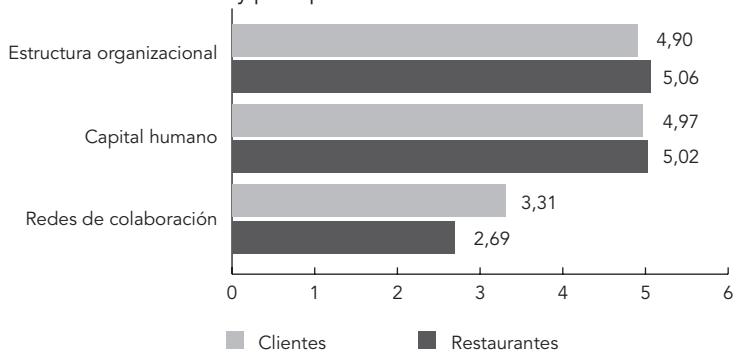
Tabla 11. Correlación general

	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 ^{^2}			100 %
P Valor			0,62

Fuente: Resultados capacidad de innovación y percepción de innovación.
Elaboración propia.

En cuanto al análisis descriptivo, se determina que los clientes perciben que los restaurantes potencian la estructura organizacional como factor de innovación, el cual se enfoca en todas las herramientas utilizadas para fomentar las estrategias de innovación reflejadas en los productos ofertados, en la gestión de procesos e incluso en infraestructura y ambiente, a pesar de que estos establecimientos perciben que esta variable está desarrollada en una brecha de 3 % por encima de la percepción del cliente (gráfico 21).

Gráfico 21. Correlación global entre capacidad de innovación y percepción de innovación



Fuente: Resultados capacidad de innovación y percepción de innovación.
Elaboración propia.

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

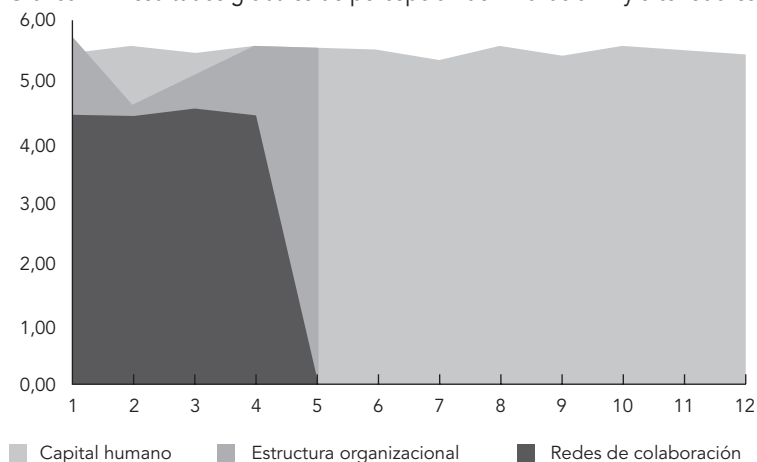
Con relación a las redes de colaboración, que se refiere a las alianzas que realiza el sector de restaurantes con terceros, variable que los clientes lo perciben a través de las alianzas estratégicas con otros establecimientos ajenos al sector o incluso las promociones que puedan ofertar dentro del ámbito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

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

CORRELACIÓN ENTRE CAPACIDAD DE INNOVACIÓN Y PERCEPCIÓN DEL CLIENTE: RESTAURANTES DE 4 Y 5 TENEDORES

El levantamiento de percepción de rasgos de innovación en clientes de restaurantes de 4 y 5 tenedores muestra (gráfico 22) un nivel de 5,30 sobre 6 puntos en la variable de estructura organizacional, en la de capital humano un poco más elevado con 5,48 y la 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.
Elaboración propia.

Con relación al nivel de correlación estadístico, según la tabla 12, 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.
Elaboración propia.

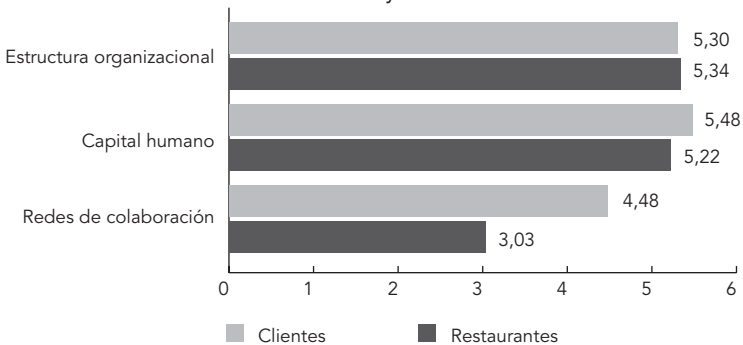
Los resultados señalan que la gestión de restaurantes para potenciar la estructura organizacional como variable de innovación, que se

enfoca en todas las herramientas que utilizan en cuanto al fomento de estrategias de innovación reflejadas 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 como el servicio brindado y que se enfoca en la experiencia del consumidor, se identifica que los clientes en general perciben que este se encuentra desarrollado sobre el nivel que el de implementación de estrategias que describen los restaurantes, al considerar que la brecha es de 4 % (gráfico 23).

Con relación a las redes de colaboración, que se refiere a las alianzas que realiza el sector de restaurantes con terceros y que los clientes lo perciben a través de los acuerdos estratégicos con otros establecimientos ajenos al sector, o incluso las 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 del 24 %, como se presenta en el gráfico 23.

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



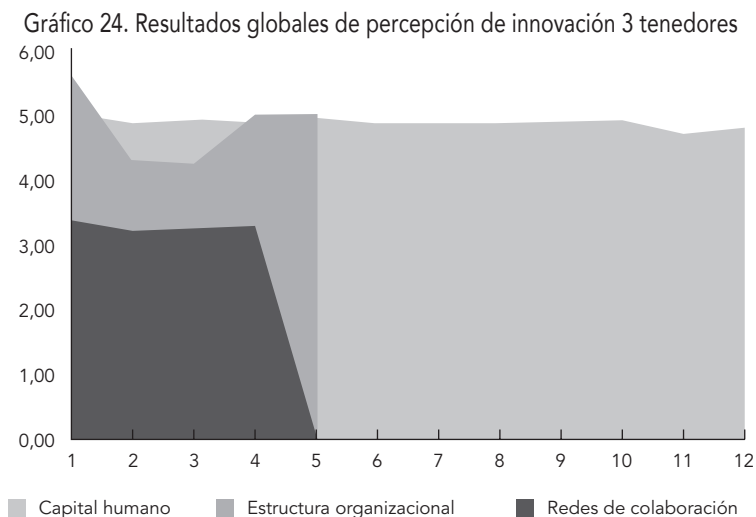
Fuente: Resultados capacidad de innovación y percepción de innovación.
Elaboración propia.

En estos restaurantes se identifica que la gestión realizada como capacidad de innovación en las tres variables es percibida positivamente por los clientes, al considerar que el nivel de percepción tiene una

brecha pequeña con relación al puntaje de capacidad de innovación en las dos primeras variables; en cuanto a redes de colaboración, se visualiza que la percepción de clientes es mayor a las características definidas por los restaurantes.

CORRELACIÓN ENTRE CAPACIDAD DE INNOVACIÓN Y PERCEPCIÓN DEL CLIENTE: RESTAURANTES DE 3 TENEDORES

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



Fuente: Resultados percepción de innovación.
Elaboración propia.

En lo que se refiere al nivel de correlación estadístico, según la tabla 13, 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.

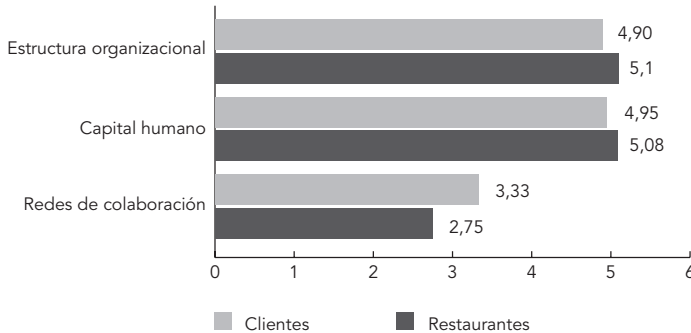
Tabla 13. Correlación 3 tenedores

	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.
Elaboración propia.

Al igual que en los restaurantes de 4 y 5 tenedores, estos resultados indican 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).

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



Fuente: Resultados capacidad de innovación y percepción de innovación.
Elaboración propia.

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

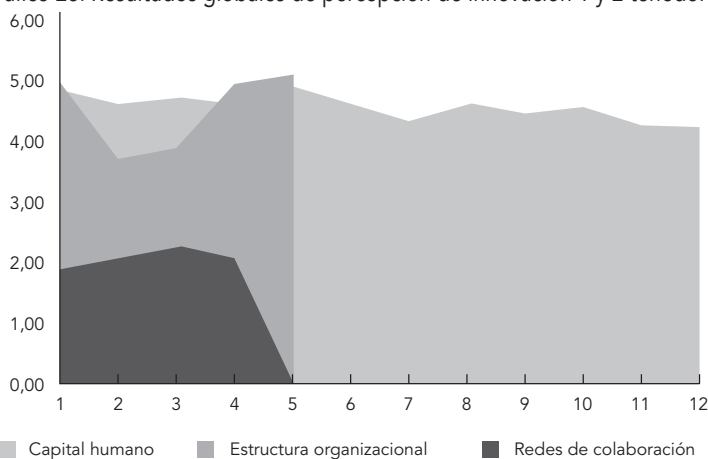
Con relación a las redes de colaboración, que se enfoca en las alianzas que realiza el sector de restaurantes con terceros, variable que los clientes perciben a través de los acuerdos estratégicos con otros establecimientos ajenos al sector, o incluso las promociones que puedan ofertar dentro del ámbito 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 pequeña que la de los restaurantes de 4 y 5 tenedores, ya que es del 10 %.

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 con relación a lo que perciben los clientes de restaurantes de 4 y 5 tenedores.

CORRELACIÓN ENTRE CAPACIDAD DE INNOVACIÓN Y PERCEPCIÓN DEL CLIENTE: RESTAURANTES DE 1 Y 2 TENEDORES

El levantamiento de percepción de rasgos de innovación en clientes de restaurantes de 1 y 2 tenedores señala (gráfico 26) un nivel de 4,53 sobre 6 puntos en la variable de estructura organizacional, al igual que en el factor de capital humano con 4,59; por el contrario, la variable de percepción de redes de colaboración se encuentra con un nivel de percepción más baja, con apenas el 2,10, y es la única categoría que 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.
Elaboración propia.

Con relación al nivel de correlación estadístico, como se indica en la tabla 14, el puntaje de 0,99 entre la capacidad de innovación de restaurantes y la percepción de clientes refleja que existe una correlación perfecta entre ambos resultados en todas las variables. De igual manera, el coeficiente de determinación arroja un 100 %, que evidencia a una correlación directa.

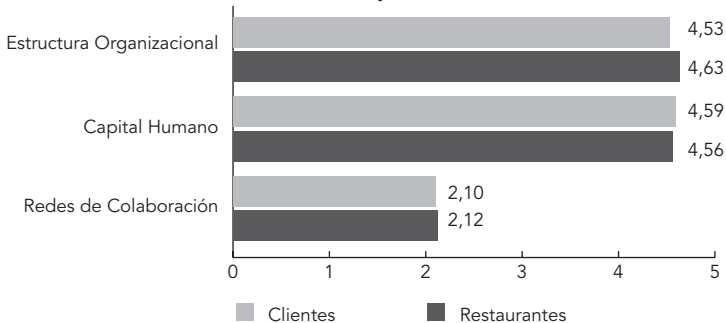
Tabla 14. Correlación 1 y 2 tenedores

	Redes de colaboración	Capital humano	Estructura organizacional
Restaurantes	2,12	4,56	4,63
Clientes	2,102564103	4,591025641	4,529230769
Brecha	0,3 %	-1 %	2 %
Nivel correlación			0,999
Determinación ^2			100 %

Fuente: Resultados capacidad de innovación y percepción de innovación.
Elaboración propia.

En los restaurantes de 1 y 2 tenedores se identificó que en los factores de estructura organizacional y capital humano, siendo ejes relacionados a las facilidades e innovaciones en cuanto a infraestructura, existen brechas pequeñas entre la capacidad de innovación que tienen estos establecimientos y cómo perciben estos procesos los clientes, el 1% en cuanto al capital humano; esta brecha es ligeramente más alta en la percepción de clientes.

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



Fuente: Resultados capacidad de innovación y percepción de innovación.
Elaboración propia.

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

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 este capítulo se definirán las estrategias que pueden potenciar los procesos de innovación, así como las conclusiones derivadas del estudio realizado.

PROPUESTA DE INNOVACIÓN PARA RESTAURANTES DE 4 Y 5 TENEDORES

En los restaurantes de 4 y 5 tenedores, en cuanto al entorno organizacional, se identificó 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 que 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 obtener opiniones de mejora que estimulen la innovación en el

restaurante. El generar participación potenciará los procesos de innovación e incluso se podrá transmitir las ideas de los clientes.

En cuanto a los servicios que se impulsan en estos restaurantes referente a 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 esencial que la experiencia que se brinde en el restaurante genere un ambiente característico, donde se dé a notar su particularidad; si es un restaurante temático, que logre transportar al cliente a un mundo distinto, fuera de su realidad. Para ello se recomienda jugar con el ambiente; por ejemplo, la música, la decoración, el espacio de servicio de alimentos, incluso la forma en la cual los meseros los sirvan.

Existen ciertos accesos que los clientes los perciben desde la entrada a un establecimiento específico, como un parqueadero o un lugar seguro en donde dejar su vehículo; de tal manera, es importante que estos restaurantes consideren un espacio de estacionamiento que sea confortable y seguro.

En cuanto al factor de capital humano, que se refiere a la inversión del restaurante en capacitar a los trabajadores y mantener sistemas de gestión en temas de actualización de conocimientos, se genera poca inversión en estos procesos para sus empleados, lo cual permite que se potencie el de servicio, donde es percibido por el cliente a través de la asistencia y asesoramiento que brindan. Los establecimientos deben tomar muy cuenta proporcionar planes de capacitación y actualización del conocimiento 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, pues tiende a ser muy protocolario, conforme a la percepción de los clientes y a la observación directa; en ocasiones, este estilo puede perder cierta calidez. Es importante que el modelo y los protocolos de servicio se orienten al tipo de cliente que reciben los establecimientos de esta categoría.

Uno de los procesos que no se identificó es el servicio posventa, este es fundamental, pues es necesario conocer cuál es la percepción del cliente una vez que ha recibido la atención y los alimentos, y siempre se dará respuesta a los datos negativos que se encuentren. Estas acciones

permitirán corregir las fallas para no dejar una huella negativa, además se potenciará los procesos de mejora e innovación.

Este proceso se podrá levantar por medio de una investigación en redes sociales a través de los comentarios de las principales redes sociales, siendo Facebook una de las primordiales identificadas en la investigación.

Con relación a las redes de colaboración es fundamental anotar que los restaurantes destinan menos esfuerzo en buscar alianzas estratégicas que les permita encontrar caminos de promoción y ganar mercado; en este aspecto, se debe reiterar 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 hay plataformas y acuerdos con establecimientos donde se promocionan los consumos a través de ciertos beneficios, por ejemplo, descuentos por el uso de cierta tarjeta de crédito, por lo que se recomienda tener un rol más activo en el seguimiento a las redes y los diferentes negocios donde promocionan a estos restaurantes.

La promoción se efectúa por medio de redes sociales, en la cual juega un rol esencial la experiencia brindada en el servicio y en los platos, al considerar que quienes publican son personas que influyen a otros a consumir en tal o cual local.

Para conocer las estrategias de comunicación que debe emplear el restaurante es necesario conocer cuál es su grupo objetivo; por ello, son importantes dos factores: el sector etario que tiende a consumir con mayor frecuencia en estos establecimientos y los lugares donde reside.

La mayoría de clientes en estas categorías vive en el norte de Quito (tabla 15), donde hay una presencia del 59 %, y en un menor nivel de participación se identifican comensales del valle de los Chillos con el 19 %. Esto representaría una oportunidad para llegar a sectores del centro de la ciudad, que sería un nicho con el que se podría tener un mayor impacto, por lo que se deberá identificar las estrategias de comunicación para traer clientes de estos lugares. Se podrían utilizar estrategias de promoción por zonificación, es decir, en las aplicaciones y redes sociales generar beneficios para los usuarios de estos sitios.

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).

Elaboración propia.

Con respecto al grupo etario, se visualiza que tiene mayor representación el de 36 a 45 años (tabla 16), denominado «Generación X», con un 41 %; por lo tanto, los esfuerzos de comunicación deben orientarse a dar mensajes de forma adecuada a dichos clientes. Adicionalmente, es importante considerar que por el ambiente, costo y estatus, es comprensible que la mayoría de personas que prefieren este estilo de restaurantes son quienes pueden costearlos.

Si estas categorías quieren ampliar su espectro de clientes al grupo de 26 a 35 años, de la «Generación *Millennial*», tendrán que cambiar su estrategia de comunicación para hacerla más llamativa. Así, por ejemplo, pueden buscar planes 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).

Elaboración propia.

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, pues consolidó los grupos y asociaciones de cocineros, a los agricultores y pescadores; es decir, actores principales y *stakeholders*, orientándolos a vender una idea general conocida como «cocina peruana», al establecer un modelo de valores y normas que todos los gremios debían cumplir para estandarizar la calidad del producto.

Este proceso se puede lograr si los gremios de restaurantes se enfocan en la identidad y en generar ideas creativas, ya que se determinó que varios de estos establecimientos pertenecen a conceptos culinarios de otros países como comida francesa, italiana, peruana, entre otras; y esta es la diferencia con el caso Perú, pues lo que se buscaba era su identidad nacional y así potenciar la comida típica peruana.

Con este fin, es importante que se impulsen áreas que se interesen en generar innovación a partir de la investigación, pero en este estudio se constató que se invierte solo un 1 % en estas actividades. Se recomienda, entonces, a estar dispuestos a invertir al menos un 2 % inicialmente para generar dichos procesos.

PROPUESTA DE INNOVACIÓN PARA RESTAURANTES DE 3 TENEDORES

En los restaurantes de 3 tenedores, en cuanto a la estructura organizacional, el nivel más bajo en la capacidad de innovación radica en que no establecen procesos exclusivos para fomentar cambios ni ambientes favorables, por lo que sería aconsejable que se generen espacios para desarrollar ideas creativas y lúdicas, sin enfocarse en un estatus muy formal, al considerar el tipo de cliente que visita estos establecimientos. Al respecto se detallan algunas ideas:

- *Think Tank*. Permite la solución de un problema en un equipo de entre cuatro a nueve personas; en esta técnica, cada integrante deberá colocar en un papel cuatro posibles soluciones al problema planteado, luego las pondrá en un recipiente para intercambiar las hojas de forma anónima. Esto objetiva las críticas y valida las ideas de cada solución propuesta.
- El *brainstorming* o lluvia de ideas. Es una técnica grupal que permite la solución de problemas, además que fomenta la creatividad del equipo de trabajo; para ponerla en ejecución se requiere de un moderador o facilitador que organice al grupo de trabajo para

generar ideas con base en la escucha activa y el respeto a las opiniones del equipo (Fernández 2005, 68).

- *La técnica de los seis 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 qué sombrero utilizar e incluso definir el tiempo que lo usará. 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 estos la componen cadenas de comida, no impide que se recomienden ciertos procesos con participación de los encargados de cada sucursal.

Con relación a los espacios que generan un ambiente que permita fomentar confort y experiencias en los comensales, es fundamental conocer qué se quiere transmitir para vender un concepto, en donde los comensales identifiquen al espacio y a la decoración como únicos.

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

A raíz de este dato, se recomienda que los restaurantes que no forman parte de ellas, si bien no es necesario implementar un departamento de I+D, podrían destinar alrededor del 1 al 2 % de las utilidades en potenciar esfuerzos para generar procesos de innovación, con participación de sus colaboradores y de otros negocios 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. Además, se determina un bajo interés en implementar procedimientos de selección para contratar el mejor talento humano que se desempeñe en el negocio; al respecto, si se logra ser más exigentes con esta selección, estos podrían incluso dar su cooperación para fomentar con iniciativa los procesos de innovación.

Aunque, en menor brecha, esta categoría muestra un comportamiento similar a los 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 restaurantes, de igual manera se aconseja que estos tengan mayor participación y puedan dar seguimiento a los establecimientos que los promocionan, al igual que con los comentarios de las redes sociales, con el fin de tomar acciones que le sean favorables.

Con relación al público que visita a estos restaurantes, como se señala en la tabla 17, tienen mayor participación los comensales que residen en el norte de Quito, con el 42 %. Un dato interesante es que este segmento tiene mayor alcance en el 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).
Elaboración propia.

Al respecto, el grupo etario que los frecuenta cambia con relación a lo identificado en los restaurantes de 4 y 5 tenedores, pues, según la tabla 18, su edad oscila entre 26 a 35 años, con el 38 % de participación, por lo que los esfuerzos de comunicación deben orientarse a la «Generación *Millennial*», y la red social que utilizan mayormente 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).
Elaboración propia.

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

Con relación al presupuesto que destinan a procesos de I+D para potenciar las ideas de innovación, se identificó que los restaurantes que pertenecen a cadenas tienen presupuestos ya aplicados para ello, y esto no sucede con los establecimientos que forman parte de corporaciones o cadenas, ya que no se registra un porcentaje específico, por lo que se recomienda que se aplique al menos el 1 % para iniciar estas actividades. Además, que se admita la participación de sus colaboradores, y potenciar la innovación enfocada en el análisis comparativo o *benchmarking* para lograr mejorar los procesos en todos los niveles.

PROPUESTA DE INNOVACIÓN PARA RESTAURANTES DE 1 Y 2 TENEDORES

Los restaurantes de 1 y 2 tenedores, en cuanto a la estructura organizacional, poseen un nivel bajo de implementación en todos los aspectos de la variable, ya que son pequeños en su gran mayoría y no cuentan con personal contratado, sino que el dueño es quien directamente atiende y elabora los platos, por lo que además no tienen procesos definidos de innovación.

En estos espacios, sería esencial que se optimicen procesos de elaboración de producto para agilizar tiempos de preparación e incluso bajar costos de producción, sin dejar de evaluar el nivel de rentabilidad que le genere cualquier acción, con el fin de no caer en costos a pérdida.

Adicionalmente, gran parte de este tipo de establecimientos no cuenta con lugares que faciliten comodidad, como son los estacionamientos; y, en pocos lugares, se busca generar ambientes diferenciados o característicos, ya que su principal preocupación es la comida o el producto como tal. Como sugerencia, se podría implementar pequeños cambios en el entorno para que lo haga un lugar especial y el comensal disfrute de una experiencia diferente.

Con relación al factor de capital humano, al igual que en las categorías anteriores, no se potencia la capacitación y la actualización del

conocimiento. Es importante considerar que el acceso a la tecnología permite conocer modelos de preparación de platos de competencia para captar estrategias y técnicas que potencien el negocio, lo que 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 ni tienen manejo de redes sociales. Estos factores limitan a los restaurantes para que hagan cambios a partir de las observaciones de los consumidores, por lo que se recomienda implementar un mecanismo inicial con el fin de preguntar al usuario su opinión en cuanto al plato que se sirvió, y luego potenciar la forma de obtener esta retroalimentación.

Los comensales que tienden a visitar con mayor frecuencia estos establecimientos son residentes del sector norte de la ciudad y representan el 40 % (tabla 19), 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, al considerar que los 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).
Elaboración propia.

El grupo etario con mayor nivel de consumo en estos negocios es un rango amplio, con un porcentaje del 82 % (tabla 20), y son las personas que tienen entre 26 a 45 años y forman parte de dos grupos generacionales. Es necesario que los procesos de promoción y comercialización estén orientados a potenciar esta idea de los restaurantes populares y resalten la variedad gastronómica que existe en este sector.

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 %

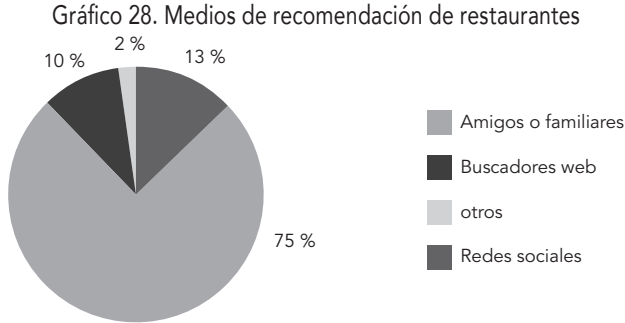
Fuente: Encuesta de percepción (2021).
Elaboración propia.

En cuanto a las redes de colaboración existe correlación entre la baja capacidad de innovación al generar redes estratégicas y la percepción de los clientes. Al igual que en otros factores, el motivo de inversión puede ser una limitante para estos establecimientos, por lo cual, así como el factor anterior, se podría aprovechar los recursos tecnológicos para promocionarse a través de las redes, además de buscar otros giros de negocio con el mismo estatus y así lograr alianzas de promoción; con ello, se enfocarían en los clientes con 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 administración se la realiza empíricamente, pues en la mayoría de los casos no está sistematizada, y tampoco se maneja un flujo de caja o control de gastos. Por tal motivo, es importante que los dueños conozcan formas y métodos para administrar y llevar cuentas ordenadas. Una vez que esto se implemente, se podrá pensar en distribución de presupuestos.

PROPUESTAS GENERALES EN CUANTO A PROMOCIÓN

En el levantamiento de información se averiguó las fuentes que los clientes utilizaban para mirar o encontrar recomendaciones de restaurantes, y se determinó que la principal es través de amigos y familiares, que se la conoce como «boca a boca» y es la forma más usada, con un 75 %, como se muestra en el gráfico 28. De esta manera, es de vital importancia potenciar la excelencia en el servicio, ya que las referencias juegan un papel importante en el momento de elegir un restaurante.



Fuente: Resultados percepción de innovación.
Elaboración propia.

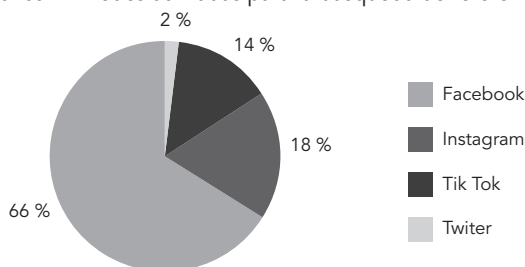
Al respecto, es necesario que los procesos de evaluación de producto y servicios se los haga mediante dos métodos. El primero se enfocaría en la observación directa, es decir, al momento que los comensales están sirviéndose los alimentos identificar la gesticulación al probar los platos e incluso escuchar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

Luego de considerar estos aspectos, se obtendría dos efectos; el primero, conocer las opiniones del cliente en cuanto al producto, servicio, ambiente, diferenciadores, entre otros. En segundo lugar, escuchar al cliente generaría un aspecto positivo, pues este se sentiría que es parte activa de los procesos del establecimiento, y se transmitiría a otros posibles clientes para provocar un «boca a boca» positivo.

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

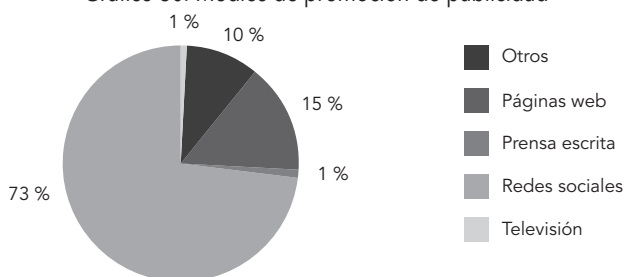
Con relación a la percepción de los clientes en cuanto a los canales donde reciben información y publicidad de los restaurantes, se identificó a las redes sociales como el principal medio, con un 73 %, y los medios por los cuales no se perciben publicidad son la televisión y prensa escrita con 1 % cada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

Gráfico 29. Redes utilizadas para la búsqueda de referencias



Fuente: Resultados percepción de innovación.
Elaboración propia.

Gráfico 30. Medios de promoción de publicidad



Fuente: Resultados percepción de innovación.
Elaboración propia.

Si bien es cierto que los establecimientos en su mayoría no cuentan con un presupuesto para contratar o vincular a un experto en comunicación digital, se puede generar procesos proactivos de manejo de comunicación en los distintos medios digitales, al constatar que la mayor parte de comensales se guían por la red social Facebook; es necesario entonces, que se dé mayor énfasis a la promoción y generación de estrategias a través de esta red social.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

De acuerdo al objetivo, «caracterizar los procesos de innovación en los restaurantes de La Mariscal y La Floresta, en la ciudad de Quito», se realizó la investigación en estos dos sectores y se aplicó un cuestionario de capacidad de innovación, luego un cuestionario en profundidad para lograr armar una herramienta que permita identificar la percepción objetiva de dichos rasgos de innovación por parte de los clientes.

El enfoque de este instrumento fue analizar la capacidad de innovación en tres ámbitos: la estructura organizacional, el capital humano y las redes de colaboración, que son tres componentes fundamentales en la organización de la empresa y la estrategia de posicionamiento en la mente del consumidor.

La hipótesis nula se comprueba al considerar que, aunque existe correlación entre la percepción de clientes y la capacidad de innovación, la prueba estadística indica que no hay rasgos de innovación en las tres variables estudiadas, según se puede confirmar con pequeñas brechas existentes 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 de COVID-19, donde se adaptaron a las nuevas tendencias digitales, innovándose durante este período, lo cual les permitió continuar con su negocio.

Los establecimientos de 4 y 5 tenedores, al poseer un mayor nivel de requisitos y así generar más inversión, según la calificación del MIN-TUR, tienen un nivel menor de brecha entre la capacidad de innovación de restaurantes y la percepción de los clientes.

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

Como segundo punto focal, se registró que los establecimientos de categoría media tienen resultados más bajos, en cuanto al impulso de las tres variables estudiadas, que los de alta y menor categoría, lo que puede no permitirles el crecimiento esperado en su giro de negocio, a pesar del tiempo de permanencia en el mercado.

Además, no se han orientado en la búsqueda de estrategias de recepción de comentarios por las redes sociales, pues se han fijado más en las opiniones directas de los clientes que acuden a los establecimientos; aunque se continúa utilizando encuestas de satisfacción y buzones de sugerencia escritos, no determinan aún cuáles son las preferencias del mercado.

Cabe señalar que los establecimientos que utilizan de cierta forma una herramienta de evaluación no enfocan sus esfuerzos a aspectos principales como es el sabor y las características del producto y la calidad y rapidez del servicio; en otras ocasiones, no se usan estos métodos.

Si bien es cierto que los métodos objetivos de evaluación ayudan con una retroalimentación en 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.

En lo que se refiere a los locales de menor categoría se comprobó que presentan bajos niveles de gestión tanto en el capital humano como en el fortalecimiento de la estructura organizacional y de las redes de colaboración; esto se debe a que muestran formas tradicionales de gestión y tienden a limitar el proceso de innovación, además de la falta de implementación de procedimientos de aprendizaje, entre otros aspectos relevantes para generar propuestas.

Para finalizar, se analizó que los establecimientos tienen relación directa entre todas las categorías en lo que se refiere 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 %.

RECOMENDACIONES

Como primer punto, es importante potenciar los procesos de innovación en el sector de restaurantes a través de la promoción de capacitación, pues no existe impulso a este tipo de actividades que generan cambios.

Además, se estima necesario realizar futuros estudios investigativos que profundicen cada una de estas variables, al considerar que tienen varios aspectos que pueden analizarse aún para proporcionar nuevas ideas y potenciar la innovación en el sector de restaurantes.

En segundo lugar, se debe implementar el proceso de I+D en los establecimientos en todas las categorías; para ello, no es necesario contar con un presupuesto determinado porque esto se puede lograr de forma empírica y proactiva, al destinar tiempo a procesos de evaluación, retroalimentación y demás énfasis en los procedimientos del negocio.

Otro punto primordial es dedicar tiempo a la experimentación en procesos de elaboración de productos o de experiencia de servicio como parte de la innovación, por lo que es necesario ser participativos con trabajadores y clientes.

Asimismo, es esencial generar alianzas estratégicas entre los gremios de restaurantes enfocándose por categorías, en primer lugar, para luego hacerlo de forma integral, con el fin de homologar los conceptos culinarios y potenciar la gastronomía nacional, y así asemejarse con la estrategia utilizada en Perú.

Por último, se recomienda implementar procesos de servicio posventa para obtener un seguimiento del cliente y de esta forma conocer información acerca de su experiencia en el establecimiento. Estas estrategias deberán hacerse de manera no invasiva al consumidor, generando valor agregado a la experiencia de servicio que recibió en el restaurante.

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): 406-22.
- Aparicio Aldazábal, María Elena, y Harvard Business Review. 1999. *La iniciativa emprendedora*. Traducido por María Elena Aparicio Aldazábal. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Araque, Wilson. 2013. «Creatividad e innovación, una fuente clave de ventaja competitiva para emprendedores y las PyME». *Boletín Spondylus* 9: 1-8.
- Arundel, Anthony, Kieran O'Brien y Ann Torugsa. 2013. «How Firm Managers Understand Innovation: Implications for the Design of Innovation Surveys». En *Handbook of Innovation Indicators and Measurement*, editado por Fred Gault, 88-108. Northampton: Edward Elgar Publishing Inc.
- Arzola, Minerva, y Agustín Mejías. 2007. «Modelo conceptual para gestionar la innovación en las empresas del sector servicios». *Revista Venezolana de Gerencia*, año 12 (37): 80-98. <https://doi.org/10.31876/revista.v12i37.10451>.
- Bernardes, Roberto, Felipe Mendes Borini, Dennys Eduardo Rossetto y Rafael Morais Pereira. 2018. *Inovação em mercados emergentes*. São Paulo: SENAC São Paulo.
- Betancourt-Ramírez, José Bernardo, Luzángela Aldana-de-Vega y Gonzalo Gómez-Betancourt. 2014. «Servicio, ambiente y calidad de restaurantes en Bogotá: Estudio comparativo de empresa familiar y empresa no familiar». *Entramado* 10 (2): 60-74.
- Cilleruelo Carrasco, Ernesto. 2007. «Compendio de definiciones del concepto “innovación” realizadas por autores relevantes: Diseño híbrido actualizado del concepto». *Dirección y organización: Revista de dirección, organización y administración de empresas*, n.º 34: 91-8.
- Corma Canós, Francisco. 2017. *El Canvas de la Innovación*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- 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>.
- Davidovics Molnar, Gabriel, y Alberto Mayol Miranda. 2008. «Introducción al uso de muestras para la realización de encuestas en la investigación social». En *Métodos de investigación social*, editado por Paulina Salinas Maruane y Manuel Cárdenas Castro, 99-140. Quito: Ediciones CIESPAL.

- Delgado Cruz, Alejandro, Elva Esther Vargas Martínez, Federico Rodríguez Torres y Juan Manuel Montes Hincapié. 2017. «Capacidad de innovación en restaurantes: Validación de un instrumento de medición». *Multiciencias* 17 (1): 26–35.
- . 2018. «Estructura organizacional, capital humano y redes de colaboración: Determinantes de la capacidad de innovación en restaurantes». *AD-MINISTER*, n.º 32: 5–28. <https://doi.org/10.17230/ad-minister.32.1>.
- Drucker, Peter F. 2002. *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*. New York: HarperCollins Publishers Inc. <http://libgen.rs/book/index.php?md5=B65A74B7273B0692B83BB8E93969A917>.
- EC Banco Central del Ecuador. 2021. «Boletín de Cuentas Nacionales Trimestrales», n.º 115. *Banco Central del Ecuador*. <https://contenido.bce.fin.ec/home1/estadisticas/cntrimestral/CNTrimestral.jsp>; <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/CuentasNacionales/cnt65/ResultCTRIM115.pdf>; <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/CuentasNacionales/cnt65/ResultCTRIM116.pdf>; <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/CuentasNacionales/cnt65/ResultCTRIM117.pdf>; <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/CuentasNacionales/cnt65/ResultCTRIM118.pdf>.
- EC Corporación Financiera Nacional. 2017. «Ficha Sectorial: Sector Turístico: Nivel-Nacional». *Corporación Financiera Nacional*. <https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/2017/10/Ficha-Sectorial-Turismo.pdf>.
- . 2020. «Ficha Sectorial: Turismo». *Corporación Financiera Nacional*. https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/downloads/biblioteca/2020/ficha-sectorial-3-trimestre-2020/FS_Turismo_3T2020.pdf.
- EC Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). 2018. «Directorio de empresas y establecimientos 2017». *INEC. Directorio de empresas*. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/directorio-de-empresas-2017/>.
- EC Ministerio de Turismo (MINTUR). 2018. «Reglamento Turístico de Alimentos y Bebidas». *Acuerdo Ministerial 53*. Registro Oficial 575, Edición Especial, 5 de octubre. https://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2018/11/Reglamento-de-alimentos-y-bebidas_OCTUBRE.pdf.
- . 2020. «Alimentos y bebidas». Quito: MINTUR. Excel.
- Esteve Pérez, Silviano, y Diego Rodríguez Rodríguez. 2014. «La innovación como factor de competitividad en las PYMES». *Información Comercial Española, ICE: Revista de economía*, n.º 877: 115–30.

- Estrada, Salvador, y Raúl Pacheco-Vega. 2009. «Sistemas y políticas de investigación, desarrollo e innovación: Algunas propuestas». *Espiral* (Guadalajara) XV (44): 31-76.
- Fernández Romero, Andrés. 2005. *Creatividad e innovación en empresas y organizaciones: Técnicas para la solución de problemas*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Fuentes-Blasco, María, 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>.
- Giraldo Pérez, Wilson, y María Cristina Otero Gómez. 2017. «La importancia de la innovación en el producto para generar posicionamiento en los jóvenes». *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión* 25 (2): 179-92. <https://doi.org/10.18359/rfce.3072>.
- Grissemann, 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: 347-56. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.10.005>.
- Heredia Jérez, Ramón. 2020. *Espacios vacíos: Las innovaciones de tu vida y un método para descubrirlas*. Santiago de 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, J. Edler, C. Hipp, F. Montobbio, N. Corrocher, A. Macpherson y D. Banach. 2004. «Innovation in Services. Issues at Stake and Trends: Studies on Innovation Matters Related to the Implementation of the Community “Innovation and SMEs Programme”». Final Report, ESRC Centre for Research on Innovation and Competition. Institute of Innovation Research, University of Manchester. European Commission.
- Jara Gutiérrez, Mónica Mercedes, 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: Tecnología en Organización de Eventos*, año 1, edición 1: 15-23.
- Jordán Sánchez, Juan Carlos. 2011. «La innovación: Una revisión teórica desde la perspectiva de marketing». *Perspectivas*, año 14, n.º 27: 47-71.

- 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: 700-7. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.09.025>.
- López de Ávila Muñoz, Antonio, y Susana García Sánchez. 2015. «Destinos turísticos inteligentes». *Revista Economía Industrial*, n.º 395: 61-9.
- Martín, Pilar, Virginia Orengo Castella e I. M. Martínez. 1997. «Innovación y creatividad en las organizaciones: Perspectiva de análisis». *Revista de Psicología del trabajo y de las organizaciones* 13 (1): 99-118.
- 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. 1867. *El Capital: Crítica de la economía política*. 3 vols. Hamburgo: Editorial Progreso. <http://library.lol/main/0D33C49A58A595757E3EB6CE552F1807>.
- Montero, Rosana, Carla Pennano y Luis Camilo Ortigueira Sánchez. 2017. «Determinants of Product Innovation Performance: Why Are Some Innovations More Successful than Others?». *Economía y desarrollo* 58 (2): 43-62.
- Montoya Suárez, Omar. 2004. «Schumpeter, innovación y determinismo tecnológico». *Scientia Et Technica* X (25): 209-13. <https://www.redalyc.org/pdf/849/84911685037.pdf>.
- Morales Valiente, Claudia. 2017. «La creatividad, una revisión científica». *Arquitectura y Urbanismo* XXXVIII (2): 53-62.
- Nieves, Julia, y Mercedes Segarra-Ciprés. 2015. «Management Innovation in the Hotel Industry». *Tourism Management* 46: 51-8. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2014.06.002>.
- Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos y Oficina de Estadísticas de las Comunidades Europeas. 2005. *Manual de Oslo: Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación*, 3.ª ed. Madrid: Grupo Tragsa.
- Otero, Marian. 2012. «El origen de la palabra ‘Restaurante’». *Un mundo en la cocina* (blog). <http://unmundoenlascocinas.blogspot.com/2012/10/el-origen-de-la-palabra-restaurante.html>.
- Oviedo, Heidi Celina, y Adalberto Campo-Arias. 2005. «Metodología de investigación y lectura crítica de estudios: Aproximación al uso del coeficiente alfa de Cronbach». *Revista Colombiana de Psiquiatría* XXXIV (4): 572-80.
- Papalia, Diane E., Ruth Duskin Feldman y Gabriela Martorell. 2012. *Desarrollo humano*, 12.ª ed. Ciudad de México: McGraw-Hill Interamericana Editores S. A. de C. V.

- Pérez-Tejada, Haroldo Elorza. 2008. *Estadística para las ciencias sociales, del comportamiento y de la salud*, 3.^a ed. Ciudad de México: 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>.
- 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*, 2.^a ed. Washington, DC: Organización Panamericana de la Salud / Organización Mundial de la Salud.
- Prada Ospina, Ricardo. 2016. «Las TIC, factor de efectividad en la aplicación del mercadeo digital en negocios de retail». *Revista: Escuela de Administración de Negocios*, n.º 80: 105-16. <https://doi.org/10.21158/01208160.n80.2016.1460>.
- Real Academia Española. 2019. «Diccionario de la lengua española». Edición del Tricentenario. 2019. <https://dle.rae.es/innovar?m=form>.
- Schumpeter, Joseph Alois. 1939. *Business Cycles: A Theoretical, Historical, and Statistical Analysis of the Capitalist Process*, vol. 1. Nueva York: McGraw-Hill Book Company, Inc.
- . 1976. *Capitalism, Socialism, and Democracy*. Londres: Routledge.
- Śledzik, Karol. 2013. «Schumpeter's View on Innovation and Entrepreneurship». *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2257783>.
- UNIR. La Universidad en Internet. 2020. «El futuro del marketing digital tras el coronavirus». *UNIR REVISTA*. 27 de mayo. <https://www.unir.net/marketing-comunicacion/revista/noticias/el-futuro-del-marketing-digital-tras-el-coronavirus/549205017179/>.
- Vecina Jiménez, María Luisa. 2006. «Creatividad». *Papeles del Psicólogo* 27 (1): 31-9.
- Yrigoyen, José Isaac. 2013. «Explorando distintos tipos de innovación en micro y pequeñas empresas peruanas». *Journal of technology management & innovation* 8, suplemento 1: 123-4. <https://doi.org/10.4067/S0718-27242013000300062>.

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, previendo 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	N.º	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 pide 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 buscó 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. Qué medio prefiere o utiliza usted para dejar sus comentarios:

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



**UNIVERSIDAD ANDINA
SIMÓN BOLÍVAR**
Ecuador

La Universidad Andina Simón Bolívar (UASB) es una institución académica creada para afrontar los desafíos del siglo XXI. Como centro de excelencia, se dedica a la investigación, la enseñanza y la prestación de servicios para la transmisión de conocimientos científicos y tecnológicos. Es un centro académico abierto a la cooperación internacional. Tiene como eje fundamental de trabajo la reflexión sobre América Andina, su historia, su cultura, su desarrollo científico y tecnológico, su proceso de integración y el papel de la subregión en Sudamérica, América Latina y el mundo.

La UASB fue creada en 1985. Es una institución de la Comunidad Andina (CAN). Como tal, forma parte del Sistema Andino de Integración. Además de su carácter de centro académico autónomo, goza del estatus de organismo de derecho público internacional. Tiene sedes académicas en Sucre (Bolivia) y Quito (Ecuador).

La UASB se estableció en Ecuador en 1992. En ese año, suscribió con el Ministerio de Relaciones Exteriores, en representación del Gobierno de Ecuador, un convenio que ratifica su carácter de organismo académico internacional. En 1997, el Congreso de la República del Ecuador la incorporó mediante ley al sistema de educación superior de Ecuador. Es la primera universidad en el país que logró, desde 2010, una acreditación internacional de calidad y excelencia.

La Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador (UASB-E), realiza actividades de docencia, investigación y vinculación con la colectividad de alcance nacional e internacional, dirigidas a la Comunidad Andina, América Latina y otros espacios del mundo. Para ello, se organiza en las áreas académicas de Ambiente y Sustentabilidad, Comunicación, Derecho, Educación, Estudios Sociales y Globales, Gestión, Letras y Estudios Culturales, Historia y Salud. Tiene también programas, cátedras y centros especializados en relaciones internacionales, integración y comercio, estudios latinoamericanos, estudios sobre democracia, derechos humanos, migraciones, medicinas tradicionales, gestión pública, dirección de empresas, economía y finanzas, patrimonio cultural, estudios interculturales, indígenas y afroecuatorianos.

ÚLTIMOS TÍTULOS DE LA SERIE MAGÍSTER

-
- 344 Tamia Andrango Cadena, *Videoclips de música kichwa: Representación, cambios culturales y comunitarios*
-
- 345 Miguel Saldarriaga Viteri, *El Código Militar en la construcción estatal garciana (1861-1875)*
-
- 346 Vanessa Lozada, *El derecho a la salud de las mujeres privadas de libertad: Caso CRS Cotopaxi*
-
- 347 Josueth Aguilar, *Indeterminación territorial y derecho a la ciudad: Comuna San José de Cocotog*
-
- 348 Carla Burbano Hinojosa, *Colombia, modelo de privatización de la seguridad en la región*
-
- 349 Juan Manuel López, *Generación Tsáchila: Mediaciones, hibridación y resistencia cultural*
-
- 350 Inkari Kowii Alta, *Tinkuy: ¿Enfrentamiento o transformación cultural?*
-
- 351 Ita Gallo Mera, *Propuesta de innovación en la educación continua: La norma UNE-ISO 21001:2018 en la UASB-E*
-
- 352 Juliana Mojica Sanabria, *Un campo de fuerza convertido en barrio: El caso de San José Obrero, Antioquia (1946-1959)*
-
- 353 Alfredo Espinosa, *Democracia en tensión: El sistema de partidos en Ecuador (1996-2013)*
-
- 354 Tatiana Landín Ramírez, *Nela Martínez: Nuevas lecturas de su escritura y militancia*
-
- 355 Rossi Godoy Estévez, *Modernización y reorganización institucional (1900-1911): El Conservatorio Nacional de Música*
-
- 356 Paúl Ocaña Merino, *Gritos tras las rejas: David Piña contra el sistema*
-
- 357 Juan Nieto, *Propuesta de un sistema de gestión antisoborno: Caso Cuerpo de Bomberos de Quito*
-
- 358 Santiago Bonilla Moreno, *Cómo implementar procesos de innovación en restaurantes: Estudio en La Mariscal y La Floresta*
-

Cómo desarrollar innovación en mi negocio es una interrogante constante de los distintos giros de negocio y uno de los temas más estudiados en el sector empresarial. Esta investigación caracteriza los procesos de innovación con relación a las variables de estructura organizacional, capital humano y redes de colaboración en el segmento de restaurantes en los barrios de La Mariscal y La Floresta, de la ciudad de Quito. El objetivo es medir las variables aplicadas para determinar si se percibe innovación o no en las variables establecidas. Finalmente se presentan ciertas recomendaciones para implementar mejoras en los procesos.

Santiago Bonilla Moreno (Quito, 1992) es psicólogo industrial (2017) por la Universidad Central del Ecuador; especialista (2019) y magíster en Administración de Empresas (2022) por la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador. Es asesor en *marketing* y desarrollo empresarial en instituciones públicas y privadas. Ejerce como coordinador de Servicios y BI.

