

**UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN HOTELERA Y DE SERVICIOS**  
**TURÍSTICOS**



**Impacto de la pandemia de la Covid-19 en el sector gastronómico de  
Lambayeque durante 2020-2021**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN HOTELERA Y DE SERVICIOS  
TURÍSTICOS**

**AUTOR**

**Carlos Eduardo Lopez Silva**

**ASESOR**

**Shirley Ysabel Mantilla Gallardo**

<https://orcid.org/0000-0002-9854-4596>

**Chiclayo, 2025**

**Impacto de la pandemia de la Covid-19 en el sector gastronómico  
de Lambayeque durante 2020-2021**

PRESENTADA POR  
**Carlos Eduardo Lopez Silva**

A la Facultad de Ciencias Empresariales de la  
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo  
para optar el título de

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN HOTELERA Y DE  
SERVICIOS TURÍSTICOS**

APROBADA POR

Franklin Cordova Buiza  
PRESIDENTE

Giannina Maria Luisa Crespo del Busto  
SECRETARIO

Shirley Ysabel Mantilla Gallardo  
VOCAL

## **Dedicatoria**

La presente tesis está dedicada a Dios por haberme guiado en este camino y a mis padres, quienes han creído siempre en mí, dándome ejemplo de superación, humildad y sacrificio; enseñándome a valorar todo lo que tengo. Especialmente a mi madre y hermano, porque han fomentado en mí, el deseo de superación y de triunfo en la vida. Lo que ha contribuido a la consecución de este trabajo. Espero contar siempre con su valioso e incondicional apoyo.

## **Agradecimientos**

Agradecer a mi asesora de tesis, Mgtr. Shirley Mantilla Gallardo por sus enseñanzas en el desarrollo de esta investigación y a mis amigos que gentilmente me apoyaron e incentivaron a culminar el presente estudio.

## Impacto de la pandemia de la Covid-19 en el sector gastronómico de Lambayeque durante 2020-2021

### INFORME DE ORIGINALIDAD

<b>11</b> %	<b>11</b> %	<b>4</b> %	<b>6</b> %
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

### FUENTES PRIMARIAS

<b>1</b>	<b>revista-radee.usil.edu.py</b> Fuente de Internet	<b>1</b> %
<b>2</b>	<b>tesis.usat.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>1</b> %
<b>3</b>	<b>www.coursehero.com</b> Fuente de Internet	<b>1</b> %
<b>4</b>	<b>repositorioacademico.upc.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>1</b> %
<b>5</b>	<b>hdl.handle.net</b> Fuente de Internet	<b>1</b> %
<b>6</b>	<b>repositorio.ucv.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1</b> %

## Índice

<b>Resumen .....</b>	<b>6</b>
<b>Abstract .....</b>	<b>7</b>
<b>Introducción.....</b>	<b>8</b>
<b>Revisión de literatura .....</b>	<b>10</b>
<b>Materiales y métodos.....</b>	<b>16</b>
<b>Resultados y discusión.....</b>	<b>16</b>
<b>Conclusiones.....</b>	<b>29</b>
<b>Recomendaciones.....</b>	<b>30</b>
<b>Referencias .....</b>	<b>31</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>36</b>

## Resumen

La presente investigación tiene como objetivo general realizar un análisis sobre el impacto de la pandemia de la COVID-19 en el sector gastronómico de Lambayeque durante 2020 - 2021. El enfoque adoptado fue cualitativo, no experimental y descriptivo. Se realizaron doce entrevistas a personas vinculadas al ámbito gastronómico en junio del 2023. El método de muestreo empleado fue no probabilístico por conveniencia, utilizando una encuesta compuesta por siete preguntas. Entre los hallazgos más significativos se destacan: En el año 2020, se observó una disminución en las ventas que osciló entre el 80% y el 100%; sin embargo, en 2021 se evidenció una recuperación de hasta el 80%. Durante el 2020, el sector experimentó costos elevados y enfrentó desabastecimiento, lo que dificultó el mantenimiento de los locales. Hubo medidas como reducciones y despidos de personal, así como reacomodación de funciones y negociaciones salariales. En el 2021, los precios tendieron a normalizarse y se procedió a la recontratación del personal. En el 2020, se implementaron estrategias a través de redes sociales, alianzas y servicios a domicilio. En el 2021, estas se perfeccionaron y continuaron siendo aplicadas. Como conclusión, se determinó que en el año 2020 no fue sostenible cubrir los costos, y la implementación de organizaciones de ventas como el servicio a domicilio y la tecnología generaron inicialmente inseguridades y dudas. No obstante, los beneficios otorgados por el gobierno resultaron fundamentales para la reactivación del sector.

**Palabras clave:** Pandemia, sector gastronómico, COVID-19, impacto, reactivación

**Clasificación JEL:** M21

## **Abstract**

The general objective of this research is to carry out an analysis of the impact of the COVID-19 pandemic on the gastronomic sector of Lambayeque during 2020 - 2021. The approach adopted was qualitative, non-experimental and descriptive. Twelve interviews were carried out with people linked to the gastronomic field in June 2023. The sampling method used was non-probabilistic for convenience, using a survey composed of seven questions. Among the most significant findings are: In 2020, a decrease in sales was observed that ranged between 80% and 100%; However, in 2021 a recovery of up to 80% is evident. During 2020, the sector experienced high costs and faced shortages, which made it difficult to maintain premises. There were personnel reductions and layoffs, as well as rearrangement of functions and salary negotiations. In 2021, prices tended to normalize and staff were rehired. In 2020, strategies were implemented through social networks, alliances and home services. In 2021, these were refined and continued to be applied. In conclusion, it is determined that in 2020 it was not sustainable to cover the costs, and the implementation of sales organizations such as home service and technology initially generated insecurities and doubts. However, the benefits granted by the government were essential for the reactivation of the sector.

**Keywords:** Pandemic, gastronomic sector, COVID- 19, impact, reactivation

**Classification JEL:** M21

## Introducción

En noviembre del año 2002 aparece la primera pandemia en Foshán, China, causada por el coronavirus, SARS-CoV (Velázquez, 2020) dicha enfermedad causó un total de 8439 contagiados y 812 fallecidos (Organización Mundial de la Salud, 2003). En Arabia Saudita en el año 2012 se identificó un segundo coronavirus (MERS-CoV) provocando 2279 casos de infectados y 806 muertes (Organización Mundial de la Salud, 2022). La pandemia producida por la SARS-CoV2 inició en el 2019 azotando Wuhan, una de las ciudades más pobladas de China para luego expandirse por diferentes países como Italia, España, Francia, Estados Unidos que fueron los primeros en contagiarse, hasta llegar a todo el mundo, registrando el mayor número de contagios y fallecidos en la historia. El brote local (Perú) rápidamente se convirtió en una crisis de salud pública emergente, finalmente, el 11 de marzo, la Organización Mundial de la Salud (2020), declaró la COVID-19 como pandemia.

Dicho fenómeno trajo innumerables consecuencias para la salud pública y la economía mundial debido a su escala de impacto sin precedentes, entre ellos afectó al turismo en todas sus actividades; por tal motivo, este suceso marca un antes y un después para dicho sector. Ahora bien, para fines de esta investigación, se enfatizará en los estragos ocasionados en el sector gastronómico, el cual es uno de los atractivos más destacados y afectados de la industria turística. Cabe precisar que el impacto de la pandemia en la gastronomía ha variado según los tipos y características de cada restaurante. La imposición de restricciones, cierres temporales y medidas de distanciamiento social afectaron drásticamente a los establecimientos de alimentos, de acuerdo con el INEI (2020), la disminución en el flujo de turistas y la restricción de participar en actividades públicas (como concurrir a restaurantes) conllevó a una reducción significativa en los ingresos del sector gastronómico.

Concretamente, producto del cierre de los viajes y la ausencia del comercio mundial, el turismo gastronómico en el Perú fue uno de los sectores más afectados por la COVID-19. Paredes et al. (2020), resaltaron la importancia de tomar medidas respecto al impacto de la pandemia en el sector gastronómico, pues antes de esta, por lo menos 992 mil peruanos tenían un trabajo estable gracias a esta industria, entre agricultores, proveedores, transportistas, cocineros, personal administrativo y de servicio.

Según el INEI (2020), en el transcurso de abril del 2020, el sector de restaurantes peruanos experimentó una caída del 93,78% en su actividad, reflejando una variación acumulada negativa del -32,06% durante el período comprendido entre enero y abril de ese mismo año. Esta disminución se debió a la contracción en todas las áreas que componen este sector. Durante dicho período, la industria se vio afectada además inicialmente por 30 días de inactividad, como consecuencia de la declaración del Estado de Emergencia Nacional en marzo, medida tomada en respuesta a la presencia de la COVID-19.

En contraste, el Diario La República (Bessombes, 2021), indica que en agosto de 2021, el Producto Bruto Interno (PBI) experimentó un notable crecimiento del 11,83%, impulsado significativamente por la contribución de los restaurantes. Este aumento resalta la importancia del sector culinario como motor clave para la recuperación económica en el país.

Es así que el peso de la oferta gastronómica en este crecimiento económico fue significativo, representando el 2.8% del PBI total. Este hecho subraya la relevancia de la industria de restaurantes en la generación de ingresos y empleo, así como en la dinámica económica en general. Es crucial señalar que esta recuperación no solo se atribuye a la apertura de locales y medidas del gobierno, sino también al sector gastronómico para enfrentar los desafíos impuestos por la pandemia. (INEI, 2020)

Del mismo modo, según el Pertur (2019), en la región Lambayeque, el sector de alojamientos y restaurantes representa el 2.7% del total departamental. Esto refleja el papel fundamental que juega la industria de la hospitalidad y la gastronomía en la economía local. Sin embargo, es

crucial contextualizar estos datos en el escenario marcado por la pandemia de la COVID-19, la cual ha tenido un impacto significativo en el sector turístico y gastronómico.

La Organización de las Naciones Unidas (2021), menciona que la covid-19 no será la última pandemia a la que el mundo deba enfrentarse, puesto que las enfermedades infecciosas siguen siendo una amenaza latente en todos los países, todo brote donde quiera que aparezca puede convertirse en una pandemia, siendo de gran importancia prepararse para fortalecer los diferentes sistemas y que los planes de respuesta sean rápidos con el objetivo de reducir el impacto negativo.

La gastronomía es uno de los principales atractivos turísticos pues se está convirtiendo en uno de los factores que determinan la competitividad de un destino turístico y también en la principal motivación de una parte significativa de los turistas para visitar un lugar. Para Paredes et al. (2020), esto no es simplemente un cambio de tendencia, sino más bien una revolución en la forma en que las personas perciben y experimentan los viajes.

Entonces, tal como resalta el diario El Comercio (2022), la importancia de la gastronomía en el turismo va más allá de simplemente satisfacer el hambre; pues se ha convertido en una experiencia integral que fusiona cultura, tradición, innovación y autenticidad. “Los viajeros contemporáneos buscan sumergirse en la identidad única de un destino, y la gastronomía se erige como un elemento esencial que refleja la riqueza en la diversidad culinaria y la autenticidad de una región” (El Comercio, 2022). Entonces la gastronomía no solo agrega valor económico al turismo, sino que también contribuye a la preservación de tradiciones culturales, impulsa el desarrollo sostenible y crea vínculos entre comunidades locales y visitantes. (Paredes et al., 2020) siendo un componente clave en la construcción de la identidad de un destino y en la creación de experiencias memorables para los turistas.

Es así que el propósito de esta investigación es conocer el impacto del fenómeno mencionado a través de las experiencias individuales de algunos expertos en el sector gastronómico. Y para tal efecto se hará uso de un estudio en el sector gastronómico de Lambayeque.

En ese marco, se planteó la siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo fue el impacto de la pandemia de la COVID-19 en el sector gastronómico de Lambayeque durante el año 2020-2021?

Asimismo, se estableció como objetivo general, Analizar el impacto de la pandemia de la COVID-19 en el sector gastronómico de Lambayeque durante el año 2020-2021, así como los objetivos específicos de (I) Identificar el impacto de la pandemia en las ventas durante los años 2020-2021, (II) Identificar el impacto de la pandemia en los costos durante los años 2020-2021, (III) Identificar la implementación de estrategias administrativas durante los años 2020-2021 y finalmente (IV) Identificar la implementación de nuevos mecanismos de ventas durante los años 2020-2021.

El presente estudio es necesario e importante porque pone en manifiesto la necesidad de investigar sobre el impacto de la COVID-19 por medio del análisis orientado al sector gastronómico, ya que este es uno de los pilares fundamentales del turismo a nivel nacional.

Además, el estudio tiene relevancia social porque enfatiza en un problema que causó uno de los retrocesos más grandes del mundo y la extinción de más de medio millón de empresas formales, muchas de ellas conformadas por el rubro turístico, es decir, el impacto de la COVID-19 en el turismo, específicamente en el sector gastronómico.

También, el trabajo es práctico ya que a través del análisis se busca interpretar el impacto de la pandemia en dicho sector siendo muy importante ya que ayudará a mejorar sus actividades, impulsando también el valor de la gastronomía en el rubro del turismo.

De igual forma, la investigación contribuye con información de calidad y pone en manifiesto criterios generales y específicos sobre el impacto de la pandemia en el sector gastronómico.

## Revisión de literatura

Hasta la fecha actual, numerosos estudios han abordado exhaustivamente el impacto de la pandemia en el sector gastronómico, explorando este fenómeno desde diversas perspectivas en distintas ciudades y países alrededor del mundo. Este fenómeno tuvo sus raíces a fines del año 2019, cuando el coronavirus SARS-CoV-2 emergió en la ciudad de Wuhan, China. La propagación de esta enfermedad generó incertidumbre a escala global y transformó radicalmente el modo de vida de las personas.

En medio de esta realidad desafiante, se implementaron una serie de metodologías con el propósito de recopilar y examinar información detallada, proporcionando así una visión más completa sobre el verdadero alcance del impacto generado por la pandemia en el sector gastronómico. Estas estrategias de investigación se erigieron como pilares fundamentales para profundizar en el entendimiento de los desafíos que afrontaron los diversos actores de esta industria, abarcando desde los pequeños establecimientos locales hasta los negocios más grandes. Gracias a estos enfoques se logró conocer no solo las dificultades comunes sino también aquellas particularidades que caracterizaron las experiencias individuales de cada emprendimiento gastronómico.

A medida que la sociedad continúa lidiando con las secuelas de la pandemia, la investigación en torno al impacto en el sector gastronómico sigue siendo fundamental para informar políticas, estrategias y medidas que puedan impulsar la recuperación económica en esta área de la actividad comercial. (INEI, 2020)

A nivel internacional, se encontró un estudio en China ejecutado por Kim et al. (2020) quienes a través de un enfoque exploratorio se plantearon como objetivo examinar los factores que afectan la recuperación financiera de las empresas de restaurantes para su sostenibilidad después del cierre de negocios en medio de la pandemia de COVID-19, recopilaron información en nueve ciudades de China que les permitió determinar con éxito aspectos de las características operativas como entrega a domicilio, y la importancia de una marca posicionada como factores que minimizan la incertidumbre en medio de cierres y restricciones comerciales, coincidiendo con Zeb et al. (2020) quienes también realizaron un estudio en china inspirándose un enfoque de análisis de contenido, esta investigación exploró 153 fuentes de información para examinar las actividades innovadoras de las empresas de restaurantes chinos durante y después de la COVID-19, identificando dos tipos de actividades innovadoras que condujeron a desempeños internos y externos, además los hallazgos indicaron cinco dimensiones de estrategias innovadoras en dos etapas diferentes: prevención y control de pandemias, gobierno y comunidad, responsabilidad social corporativa, respuesta de marketing y respuesta de gestión en la etapa de respuestas de emergencia; y prevención y control de pandemias, cooperación con terceros, innovación en el servicio al cliente, innovación de productos y estrategia de marketing innovadora en la etapa de los esfuerzos de recuperación. También se analizan detenidamente las implicaciones teóricas y empíricas. (Li et al., 2021)

Asimismo, en Pakistán se realizó un estudio cualitativo con el principal objetivo de investigar el impacto de la Covid-19 en restaurantes y pequeños emprendimientos de vendedores ambulantes de comida, realizando un total de 30 entrevistas. Los principales resultados determinaron que hubo una caída masiva en las ventas, despidos masivos, cambios en el menú y la necesidad de ideas innovadoras para atraer de nuevo a los clientes siendo un estudio útil para los restaurantes y vendedores ambulantes de comida sugiriéndoles un camino a seguir. (Zeb et al., 2021). Asimismo, en Canadá se realizó un análisis cualitativo con el objetivo de examinar las experiencias de los propietarios de pequeñas y medianas empresas en el sector de servicios de alimentos durante la crisis sanitaria de la Covid-19 se recopiló opiniones auténticas a través de entrevistas semiestructuradas con propietarios de restaurantes

en la región de Outaouasis Quebec, Canadá los principales resultados fueron: pérdidas financieras, cierres y dificultades para adaptarse al cambio. Para superar dicha crisis los empresarios tuvieron que demostrar resiliencia, innovación y gestión estratégica. (Messabia et al., 2022)

Al respecto una investigación realizada en Brasil tuvo como objetivo discutir el impacto de Covid-19 en las operaciones de servicios de alimentos, las variaciones en las tendencias preexistentes y las perspectivas postpandemias arrojando principales conclusiones como la innovación para sobrevivir, además muchos implementaron entregas a domicilio, pagos digitales evitando el contacto. Asimismo, se menciona que luego de un periodo las restricciones sobre los horarios de apertura y capacidad para operar se han relajado o eliminado. (Pinheiro et al., 2022). De manera similar un estudio enfocado en analizar los impactos heterogéneos de Covid-19 de los restaurantes en los Estados Unidos posterior al cierre, utilizaron la estructura de datos de las cadenas de restaurantes para estudiar sus atributos, como los tipos de comida y servicio que varían según las cadenas y las condiciones del mercado, como riesgos de infección según la ubicación geográfica, los impactos varían, dicho estudio permitió encontrar que las ciudades con índices más altos de contagio experimentaron caídas más agresivas a medida que aumentaba la enfermedad, pero también que la recuperación se dio de manera más rápida cuando implementaron los programas de vacunación. (Wang et al., 2022)

También se realizó una investigación de tipo descriptiva que tuvo como objetivo analizar los efectos del covid-19 en el turismo gastronómico del Ecuador, abordo temas sobre cuáles han sido los efectos de la pandemia por covid-19 en el turismo gastronómico del Ecuador buscando sustentar en base a revisión de información relevante y actualizada las secuelas de la llegada del covid-19 en el turismo, mediante búsqueda bibliográfica sobre diversas investigaciones publicadas a cerca de los estragos del sector turístico y gastronómico nacional, además de realizar una exploración sobre los programas y proyectos puestos en marcha por el Gobierno en miras del incremento de la actividad turística sustentable y consciente que actúe en favor al fortalecimiento de la matriz productiva. (Salazar y Garrido, 2021).

Con un estudio cuantitativo que implicó la realización de una encuesta con el propósito general de examinar el impacto de la pandemia de Covid-19 en los microempresarios del sector gastronómico y de bares en la localidad de Chapinero, ubicada en la ciudad de Bogotá. Los resultados destacados de esta investigación revelaron una marcada disminución en las ventas, junto con desafíos significativos durante el período de cuarentena, como el afrontar pagos de arriendos, impuestos y el surgimiento de desempleo masivo. Además, se evidenció una percepción generalizada de falta de respaldo gubernamental hacia los microempresarios de este sector. De manera significativa, el 70% de la población encuestada identificó el marketing y la publicidad como posibles soluciones para afrontar estos desafíos. Este hallazgo subraya la importancia estratégica de estrategias de promoción efectivas en un contexto donde la visibilidad y la conexión con los clientes se vuelven fundamentales para la recuperación y sostenibilidad de los negocios locales en el sector gastronómico y de bares. Este estudio, realizado por López y Benavides (2021), contribuye a la comprensión detallada de los impactos y las perspectivas de los microempresarios en esta localidad específica de Bogotá.

De igual forma, la presencia de la COVID-19 ha planteado desafíos sustanciales para el sector turístico. Sin embargo, el sector gastronómico ha respondido con determinación implementando diversas medidas con el fin de analizar las dinámicas de adaptación en los establecimientos de restauración en la ciudad de Cuenca, Ecuador, en el contexto de la COVID-19. Para llevar a cabo este análisis, se adoptó un enfoque cualitativo de alcance exploratorio, utilizando entrevistas semiestructuradas dirigidas a establecimientos de alimentos y bebidas. La selección de la muestra se basó en un criterio de conveniencia, lo que resultó en una muestra heterogénea que refleja la diversidad en las categorías de restaurantes. Este estudio arroja luz sobre aspectos notables, especialmente en lo que respecta a la adopción de tecnología y la

implementación de servicios de entrega a domicilio como estrategias clave de adaptación frente a la pandemia. Asimismo, las entrevistas proporcionan perspectivas sobre cómo los establecimientos han abrazado la tecnología para optimizar sus operaciones y, al mismo tiempo, han incorporado el servicio de entrega a domicilio como una medida efectiva para llegar a los clientes en un contexto de restricciones y cambios en los comportamientos de consumo. En conclusión, los resultados, presentados por Ordóñez et al. (2021), contribuyen significativamente a la comprensión de las respuestas y estrategias implementadas por el sector gastronómico en Cuenca ante los desafíos impuestos por la pandemia.

Con el propósito primordial de evaluar el impacto de la pandemia de la COVID-19 en el sector gastronómico de Paraguay, se llevó a cabo un estudio que se fundamenta en un enfoque cualitativo, de naturaleza no experimental, con un diseño de investigación de corte transversal y descriptivo. El período de recolección de datos abarcó el mes de abril de 2020, y se optó por realizar seis entrevistas a individuos vinculados al ámbito gastronómico. La selección de participantes se basó en un muestreo no probabilístico por juicio, aplicando una encuesta compuesta por seis preguntas. El trabajo investigativo, realizado por Bazán et al. (2021), destaca la diversidad en las técnicas empleadas por distintos autores para analizar la variable de interés. A pesar de esta diversidad, se observa una convergencia en la elección de una metodología cualitativa no experimental, con la entrevista como instrumento de estudio, siendo esta última una herramienta central en la recopilación de datos. Los hallazgos subrayan la relevancia de las voces y experiencias directas de los actores del sector gastronómico, proporcionando una comprensión más contextualizada de los desafíos y cambios experimentados por este sector en un momento tan crítico. Posteriormente Huang et al. (2023) realizaron una investigación que contribuye a la economía global puesto que la comprensión de cómo se recuperó la industria de los restaurantes de la COVID-19 sigue sin explorarse, el presente estudio construyó una evaluación explícita de dicho fenómeno en la industria de restaurantes en los EE. UU., brindando información desde el 1 de enero del 2019 hasta el 31 de diciembre de 2021 brindando evidencia cuantitativa, los hallazgos contribuirán a los formuladores de políticas a monitorear el alivio económico y plantear políticas locales para su recuperación.

En el marco de un estudio exploratorio y con muestreo por conveniencia, se llevó a cabo una encuesta dirigida a propietarios, administradores y empleados en posiciones directivas de establecimientos hoteleros, restaurantes y otros negocios afines. Este análisis reveló que un factor crítico que impactó negativamente en la recuperación del sector turístico fue la disminución de la confianza por parte de los consumidores. En respuesta a esta realidad, se enfatizó la necesidad imperativa de contar con protocolos de bioseguridad sólidos que no solo cumplan con los estándares requeridos. Asimismo, se sugirió la implementación de estrategias innovadoras, como la publicidad a través de redes sociales, debido a la percepción de que las formas tradicionales de promoción podrían perder relevancia. La creación de nuevos productos o servicios se propuso como una táctica efectiva para atraer a nuevos clientes y diversificar la oferta en un mercado en constante cambio. El estudio también resalta la importancia de que las autoridades a nivel local, departamental y nacional desarrollen políticas que fomenten la sostenibilidad del sector. Se encontró además que el 95% de los encuestados, según los hallazgos de la investigación realizada por Gualdrón (2021), manifestaron no haber recibido alivios ni apoyos tributarios hasta la fecha del estudio, lo que subraya la urgencia de acciones gubernamentales para respaldar la supervivencia y el crecimiento del sector turístico en un contexto económico desafiante.

De otro lado, a nivel nacional, se ha identificado una investigación con un enfoque cualitativo respaldado por un diseño fenomenológico interpretativo. Este estudio se valió de entrevistas como principal instrumento de investigación, con el propósito de examinar en detalle el impacto de la pandemia en el sector gastronómico de Lima norte, centrándose

especialmente en el ámbito de las redes sociales. Este enfoque considera a las entrevistas como un valioso recurso para comprender las experiencias y percepciones de los actores involucrados en este sector durante un período crítico. Asimismo, la investigación destaca la importancia de las redes sociales como una herramienta estratégica que ha contribuido significativamente al posicionamiento de las marcas dentro del contexto pandémico. Además, se subraya cómo el uso de estas plataformas sociales ha sido esencial para enfrentar los desafíos emergentes, señalando que la gestión adecuada de la presencia en redes sociales puede ser considerada como una solución efectiva para fortalecer la imagen de la marca. En este mismo sentido, el estudio resalta la relevancia del servicio de entrega (delivery) como una práctica clave que ha permitido a los establecimientos gastronómicos mantener su operatividad y conectar con sus clientes en un momento caracterizado por las restricciones y cambios en los hábitos de consumo. (Criollo, 2022)

Además, un análisis de estudio ha subrayado la necesidad de tomar medidas inmediatas y estratégicas para abordar el impacto significativo que la crisis sanitaria ha tenido en esta industria clave. Al considerar que el sector gastronómico representa uno de los principales impulsores de la economía, generando empleo para una considerable cantidad de individuos, estimada en al menos 992 mil peruanos, que incluyen desde agricultores, proveedores y transportistas hasta cocineros, personal administrativo y de servicio, la importancia de su revitalización se vuelve aún más evidente, su estudio presenta un conjunto de propuestas para la reactivación. (Paredes et al., 2020)

Los autores de estos estudios proponen un conjunto de recomendaciones y estrategias destinadas a reactivar este sector vital y abordar de manera efectiva la crisis generada por la pandemia de la COVID-19. Estas propuestas buscan no solo revitalizar la actividad económica de los establecimientos gastronómicos, sino también proporcionar respaldo a toda la cadena de valor que sustenta esta industria, desde los productores hasta los trabajadores en los roles más diversos.

Finalmente, es preponderante destacar que estos estudios no se limitan únicamente a impulsar la restauración del sector gastronómico tras los estragos de la pandemia. De igual manera, su influencia se extiende más allá, proyectando un impacto positivo considerable en el ámbito económico. Estas iniciativas no solo representan un medio para revitalizar la económica de los negocios relacionados con la gastronomía, sino que también abren un sendero hacia la estabilidad, cabe precisar además que las acciones coordinadas y el enfoque conjunto de diversos actores fomentan un entorno propicio para la recuperación económica más amplia, contribuyendo así al crecimiento.

### **Impacto de la Pandemia**

La expansión de la pandemia generada por el virus SARS-CoV-2 resultó en el cierre forzado de numerosos establecimientos, ya sea de manera temporal o permanente. Sin embargo, la magnitud del impacto en el sector gastronómico fue particularmente pronunciada, dada la naturaleza de su actividad principal, la cual conlleva un riesgo significativamente elevado de contagio. Esta característica prolongó la duración de los cierres en comparación con otros sectores.

Según el Diario La República (Bessombes, 2021), el sector gastronómico, siendo un pilar vital de la economía, no solo en términos de generación de ingresos sino también como fuente de empleo, se erigió como uno de los más afectados. Antes de la pandemia, brindaba empleo a una fuerza laboral considerable, aproximadamente 992 mil peruanos, englobando una diversidad de roles desde agricultores, proveedores y transportistas hasta cocineros, personal administrativo y de servicio.

La interrupción de las operaciones en este sector se tradujo en consecuencias profundas y generalizadas, afectando no solo a los propietarios de los establecimientos, sino también a toda

la cadena de valor que sustenta esta industria vital. Las medidas de cierre prolongado, impuestas como respuesta a la amenaza sanitaria, generaron un impacto económico considerable y provocaron desafíos significativos para la subsistencia de estos negocios y la seguridad laboral de aquellos que dependen de dicho sector. (INEI, 2020)

Según Paredes et al. (2020), durante la pandemia se evidenció la urgencia de comprender y abordar las ramificaciones específicas de la crisis en el sector gastronómico, reconociendo su papel crítico en la economía y la necesidad de estrategias efectivas para su recuperación y revitalización.

El impacto provocado por la pandemia generó una marcada disminución en las ventas, especialmente durante las cuarentenas estrictas, según lo señalado por López y Benavides (2021). Esta situación repercutió de manera directa en la adquisición de materias primas e insumos, dando lugar a desabastecimientos en algunos productos esenciales. A la par, los establecimientos gastronómicos se enfrentaron a dificultades para afrontar el pago de arriendos e impuestos, creando un escenario financiero desafiante.

La respuesta a estas adversidades implicó la implementación de diversas estrategias por parte de los actores del sector, como se evidenció en el estudio realizado por Bazán et al. (2020), Entre las medidas adoptadas se incluyeron reducciones de personal, suspensiones sin goce de sueldos, reorganización de funciones y, en algunos casos, despidos. En un esfuerzo por adaptarse a esta nueva realidad, se recurrió a estrategias innovadoras, como la incursión en medios digitales, especialmente a través de redes sociales, y la formación de alianzas con aplicaciones de entrega a domicilio. Además, se llevaron a cabo ajustes en la política de precios con la implementación de rebajas, todo con el objetivo de atraer a una clientela en un entorno económico incierto y volátil.

Asimismo, la precariedad de los ingresos se convirtió en una realidad constante, limitando la capacidad de los negocios para cubrir más allá de los costos de producción. Esta situación, considerada por algunos como insostenible, representa un desafío significativo para la supervivencia económica, haciendo que llegar a fin de mes sea una tarea considerablemente difícil.

Según Ordóñez et al. (2021), las redes sociales se han erigido como un elemento primordial de adaptación para el sector gastronómico. Lo que antes podría haber sido considerado simplemente como una plataforma para publicaciones, hoy en día se ha transformado en un canal esencial para la generación de promociones y estrategias de marketing. Este cambio fundamental destaca la necesidad de una presencia activa y estratégica en las redes sociales como parte integral de la supervivencia y competitividad en un entorno empresarial afectado por la pandemia.

Por otro lado, García (2021) precisa que el Gobierno debería haber adoptado un enfoque más proactivo desde el inicio de la pandemia, especialmente en el ámbito gastronómico. Destaca la importancia de impulsar el desarrollo de servicios de venta por delivery como una medida preventiva para evitar la quiebra de los establecimientos. Esta perspectiva subraya la relevancia de abordar de manera integral y anticipada las necesidades y desafíos específicos del sector, con el objetivo de brindar un respaldo efectivo y contribuir a la sostenibilidad de los negocios.

En este contexto, realizar estudios enfocados en la reactivación del sector gastronómico se vuelve imperativo. Como sugiere García (2021), estos estudios no solo proporcionarán insights valiosos para encontrar soluciones efectivas frente a los desafíos actuales, sino que también servirán como una guía para futuros fenómenos similares. Dada la evidente contribución significativa del sector gastronómico a la economía del país, su revitalización se convierte en un componente clave para la recuperación económica a nivel nacional. En este sentido, es crucial abordar de manera integral las necesidades específicas del sector y trabajar en colaboración con los actores involucrados para lograr una reactivación sostenible y exitosa.

### Sector gastronómico Lambayecano

De acuerdo con un artículo publicado por la USAT (2019), en el contexto actual, el auge gastronómico es un factor clave en la dinámica económica, generando una cantidad significativa de empleos tanto a nivel nacional como, de manera particular, en la región lambayecana. Esto no se limita solo a la industria culinaria, sino que se expande como un agente que establece lazos estrechos con diversos sectores. Es un vínculo trascendental con la agricultura, donde la demanda de productos frescos y de calidad impulsa la producción y la innovación en este ámbito. Del mismo modo, El Comercio (2022) precisa que Lambayeque se caracteriza por innumerables singularidades que la hacen diferente a otras regiones, pero sin duda alguna la gastronómica es una de las más fuertes.

Según el Diario La República (Bessombes, 2021), hoy en día, más que nunca, la gastronomía se erige como un atractivo imponente en el turismo, convirtiéndose en un imán para visitantes ávidos de experiencias culinarias únicas y auténticas. Este boom gastronómico no solo se limita a la creación de platos, sino que es un engranaje fundamental en la economía, enriqueciendo y fortaleciendo la interconexión entre múltiples sectores en una sinergia que potencia el desarrollo integral de la Región Lambayeque y del país en general.

Cabe precisar que el sector gastronómico de la región Lambayeque es diverso. A continuación, se presentan algunas de sus características:

**Tabla 1**  
*Características del sector gastronómico lambayecano*

SECTOR GASTRONÓMICO LAMBAYECANO	
CARACTERÍSTICA	DESCRIPCIÓN
<b>Variedad gastronómica</b>	Perú, en general, es conocido por su rica diversidad culinaria. Lambayeque ofrece una amplia variedad de platos tradicionales y regionales que reflejen la herencia cultural y la diversidad de sus ingredientes.
<b>Influencia cultural</b>	La cocina en Lambayeque refleja la herencia cultural de la región, que incluye influencias indígenas, españolas y africanas, entre otras.
<b>Productos locales</b>	La utilización de ingredientes locales frescos y productos autóctonos es una característica distintiva del sector gastronómico en Lambayeque, ya que la región tiene una variedad de productos agrícolas y pesqueros.
<b>Turismo gastronómico</b>	El sector gastronómico tiene un enfoque en atraer a turistas a través de experiencias culinarias únicas y auténticas.
<b>Innovación y fusiones</b>	El sector gastronómico a menudo tiende a innovar, fusionando técnicas tradicionales con modernas para crear platos únicos.
<b>Eventos y festividades</b>	La participación en eventos gastronómicos y festivales es común en Lambayeque, caracterizado además por atraer cientos de visitantes para degustar de la cocina local.

*Fuente: El Comercio (2022)*

La riqueza cultural de la gastronomía lambayecana, como destacó el Diario El Comercio (2022), va más allá de ser una simple manifestación culinaria, pues encapsula en cada platillo la historia misma de la región, reflejando con autenticidad el legado cultural y el evolucionar de su proceso histórico. Cada receta, con sus sabores únicos y sus ingredientes emblemáticos, es un testimonio vivo de la fusión de tradiciones prehispánicas, coloniales y contemporáneas que han dejado una huella en su legado gastronómico.

## **Materiales y métodos**

La naturaleza de esta investigación se enmarca dentro del ámbito cualitativo, una elección que se fundamenta en la profundización de aspectos sociales y la necesidad de comprender fenómenos complejos desde diversas perspectivas. Para Andrade et al. (2018) la investigación cualitativa recolecta datos sin apoyarse en una escala numérica para descubrir preguntas de investigación en el proceso interpretativo. Asimismo, busca determinar las características y cualidades de un fenómeno y no busca probar teorías o hipótesis. Además, Hernández et al. (2014), afirmaron que la investigación cualitativa busca entender una situación social como un todo, teniendo en cuenta la ‘construcción e interpretación’ de los datos para que posteriormente el investigador forme un concepto propio sobre el fenómeno estudiado.

Además, el estudio presenta un método descriptivo caracterizado por desarrollar conocimientos a partir del trabajo de cada miembro de los grupos de investigación y se fundamenta en la narración, la muestra e identificación de los hechos en situaciones características de un objeto de estudio. (Bernal, 2016).

El objeto de estudio considerado para la investigación fue el sector gastronómico de Lambayeque, el cual ha enfrentado una serie de desafíos ocasionados por las restricciones implementadas para mitigar la propagación del virus. Estas medidas han incluido cierres temporales que han impactado la continuidad operativa de los establecimientos, limitaciones significativas en la capacidad de atención al público y la aplicación de rigurosas medidas de distanciamiento social.

Además, esta investigación tiene como escenario a la región Lambayeque, ubicado en el noroeste del Perú, cuya extensión es de 14 231,30 kilómetros cuadrados. Limita por el norte con la Región Piura; por el este con Cajamarca; por el sur con la Región La Libertad y por el oeste con el Océano Pacífico. Asimismo, está políticamente dividida en 3 provincias y 38 distritos; y su capital es la ciudad de Chiclayo.

La técnica empleada en la investigación fue la entrevista a profundidad. Muñoz (2015), señala que la entrevista a profundidad es adecuada para conseguir todo tipo de información en una investigación científica, pues se utiliza para obtener con facilidad los antecedentes, conceptos y fundamentos de la temática a investigar. (p. 382).

El instrumento empleado fue la guía de entrevista, tuvo como objeto asegurarse de que los temas claves sean explorados a profundidad. Sin embargo, no es un protocolo estructurado, sino que condensa una lista de áreas generales que deben cubrirse con cada entrevistado. Esta sirve solamente para recordar que se deben hacer preguntas sobre ciertos temas. (Taylor y Bogdan, citados por el Centro de Investigación y Docencia, 2009, p.207)

## Resultados y discusión

**Tabla 2**

*Después de recolectar datos a través de entrevistas a doce expertos en el sector gastronómico de Lambayeque utilizando una guía específica, los resultados se muestran en la siguiente tabla.*

Sub categorías	Año 2020	Año 2021
Impactó de la pandemia en las ventas	El 8.33% (1) manifestó que por ser un restaurante dentro de un hotel se quedó con algunos huéspedes en pandemia que hacían uso del restaurante, pero, aun así, el porcentaje disminuyó entre el 80% al 90% en sus ventas; mientras que el 91.67% (11) de los entrevistados indicaron que cerraron las puertas desde mediados de marzo, el tiempo varía desde los 3 meses hasta 12 meses por lo que la facturación fue 0% en esa temporada para dichos establecimientos debido a la crisis sanitaria de la covid-19.	El 100% de los entrevistados indicó que el nivel de ventas a diferencia del año anterior aumentó progresivamente, para finales del 2021 la mayoría 83.33% (10) indica que se recuperó el nivel de ventas no al 100% como estaban antes de pandemia, pero ya estaban acercándose a la cifra, dos de ellos indicaron que ya estaban en un 80% recuperado; mientras que el 16.67% (2) opinaron que la recuperación continuaba, pero aún era débil.
Impacto en los costos fijos;	El 100% de los entrevistados enfatizó la presencia de desafíos significativos relacionados con el desabastecimiento y los costos elevados de diversas materias primas e insumos esenciales para la operatividad de los restaurantes. Se destacó la dificultad para adquirir kits de limpieza y productos necesarios para implementar los protocolos de bioseguridad exigidos. Esta situación se vio agravada por un notable aumento, que osciló entre el 30% y el 35%, en el costo de algunas materias primas clave y en los gastos asociados al traslado de productos. Estos incrementos y la escasez de suministros influyeron directamente en la capacidad de ofrecer una amplia variación de platos en los menús de los restaurantes. La adaptación a esta realidad conllevó a una reestructuración	Todos opinaron que la carencia de adquisición en el 2020 para el 2021 ya era casi nula, si bien aún se encontraban algunos insumos caros, la mayoría ya estaban regularizando su precio, había menos desabastecimiento por ende se iba ampliando la variedad de platos y bebidas mejorando su presentación, además mencionaron que comenzaron a trabajar más de cerca con sus proveedores, desafortunadamente se daban con la ingrata sorpresa que algunos habían fallecido es por ello que también se implementaron más opciones de proveedores en la cartera de alianzas.

Impacto en los costos variables	de las ofertas gastronómicas, con una reducción en la variedad de platos y bebidas disponibles. A pesar de estas dificultades, resaltaron que la establecida y sólida relación con sus proveedores resultó crucial para gestionar adecuadamente la adquisición de la mayoría de los productos necesarios para la operatividad diaria.	
	El 75% (9) de los entrevistados manifestaron que tener local propio amortiguo el impacto, sin embargo, la situación varía según las características y ubicación de cada restaurante, ya que 4 de ellos son campestres, tienen grandes áreas verdes y otras zonas que necesitan mantenimiento permanente, 3 de ellos tienen piscina que demandan de un mantenimiento semanal viéndose obligados a sacar el agua de estas causando un fuerte impacto en los costos operativos ya que consumía gran parte de estos el mantenimiento del local. Para los restaurantes de ciudad 8 el impacto fue menor ya que no tenían áreas difíciles de dar mantenimiento, y los que tienen el local alquilado 25% (3) mencionaron que hicieron una negociación con sus arrendatarios para disminuir la mensualidad debido a la pandemia.	El 100% mencionaron que para este año ya podían cubrirlo con los mismos ingresos de venta consiguiendo dar un mantenimiento más completo en todas las áreas, incluso algunos implementaron más adornos, los que tienen el local alquilado indicaron que el acuerdo con los arrendatarios estaba llegando a su fin volviendo al monto inicialmente pactado respetando el contrato, ya que la situación estaba mejorando.
	En este punto, el 75% de los restaurantes se vieron en la situación de tener que implementar medidas como: despidos y reducciones en el número de colaboradores al llegar al término de sus contratos o mediante negociaciones internas. Muchos de ellos se acogieron a la suspensión perfecta de labores, deteniendo temporalmente la relación laboral con el fin de preservar los empleos ante los cierres temporales de los restaurantes. A su vez, han enfrentado renuncias por parte de algunos colaboradores. Por otro lado, el restante 25%	Todos los participantes destacaron un cambio significativo en el escenario laboral en comparación con el inicio de la pandemia. Señalaron que los colaboradores estaban regresando progresivamente a sus puestos en las diversas áreas de los establecimientos gastronómicos. Esta reincorporación fue posible gracias a una recuperación gradual en la afluencia de clientes, lo que generó una mayor demanda de personal para atender las necesidades del negocio.

	<p>optó por no realizar despidos ni reducciones, buscando mantener la estabilidad laboral en la medida de lo posible. Todos estos establecimientos expresaron haber implementado una serie de medidas alternativas para mitigar los impactos sociales y laborales de estas decisiones. Han llevado a cabo reacomodaciones de funciones entre el personal restante, han facilitado la toma de vacaciones pendientes y han reducido horarios y salarios como medidas para mantener la viabilidad del negocio. Además, parte de los honorarios pendientes fueron compensados mediante la entrega de productos e insumos que estaban en stock en los restaurantes.</p>	<p>Aquellos empleados que ya se encontraban laborando desde el 2020 y que pudieron mantener sus funciones durante la crisis, regresaron a sus roles iniciales con una notable ventaja: más conocimiento y experiencia. Esta evolución en sus responsabilidades y tareas les proporcionó una visión más amplia y profunda sobre las operaciones del restaurante, permitiéndoles enfrentar los desafíos con mayor destreza y eficacia.</p>
<p>Implementación de estrategias</p>	<p>El 75% de los entrevistados utilizaron redes sociales (Facebook, Instagram) para sus promociones, comunicados, sorteos, , paquetes; algunos mencionaron que tener sus redes posicionadas fue un punto a favor ya tenían un mayor alcance, lo más destacable es que manifestaron que la app WhatsApp fue de gran ayuda y fundamental debido a la fácil difusión que se podía realizar, ya que los restaurantes contaban con una gran cartera de clientes, mientras que el 25% casi no utilizo redes sociales indicando que la gerencia aún no lo considera fundamental pero tampoco es que no lo tengan en cuenta para un futuro ya que las generaciones van cambiando, ellos más se basan en la recomendación boca a boca y buena atención. También se asociaron con pedidosYa, Rappi (apps de delivery) y además 7 de los restaurantes implementaron el servicio a domicilio, uno de ellos incluso compro un carro y una moto para dicho servicio y los 5 entrevistados restantes no implementaron este servicio por las condiciones particulares de sus</p>	<p>Todos manifestaron que se seguían manteniendo con las estrategias aplicadas el año pasado; las redes sociales adaptándose a las nuevas tendencias como reels, videos que mostraban la experiencia, procesos de cocina y seguridad del restaurante, además 1 restaurante comenzó a trabajar con influencers; indicando que WhatsApp se volvió una muy buena herramienta de trabajo, terminaron las alianzas con las apps de delivery ya que su porcentaje de comisión estaba en un 30% y lo consideran muy elevado, pero dicho servicio siguió por parte del restaurante, algo interesante es que gracias al delivery algunos pudieron mapear las zonas que más consumían sus menajes e hicieron promociones exclusivas para ellos, el protocolo COVID para finales de año ya estaba desapareciendo, los convenios que estaban buscando el año pasado se concretaron y captaron un nuevo tipo de público para el restaurante.</p>

	<p>establecimientos, efectuaron protocolos COVID para brindar confianza en los clientes ya que tenían miedo de salir de casa y esto complicaba la venta, también bajas en los precios, medios de pago y la carta vías digitales; algunos tuvieron que volver a hacer un estudio de mercado y crear convenios ya que su público objetivo había cambiado y algunos clientes fieles habían fallecido por causa de la pandemia.</p>	
<p>Gestiones administrativas</p>	<p>La totalidad de los entrevistados (100%) compartieron la perspectiva unánime de que al inicio de la pandemia la situación resultó insostenible para sus negocios. Un empresario se vio forzado a tomar la decisión de vender activos, mientras que otros tuvieron que recurrir a sus ahorros para mantenerse a flote. Expresaron con claridad que el flujo de ventas es el motor vital de una empresa, subrayando que, sin ventas, la circulación económica se estanca y la estabilidad financiera se ve comprometida. Mencionaron también que los ingresos generados no eran suficientes para cubrir los numerosos costos inherentes al funcionamiento de un restaurante. No obstante, a pesar de este panorama, persistieron en mantener sus negocios a flote, movidos por un sentido de responsabilidad. Reconocieron además la importancia de proporcionarles ingresos a sus colaboradores, aunque fueran limitados, considerando este acto como una manera de cumplir con la promesa de cuidar a aquellos que forman parte de su equipo.</p>	<p>El 91.67% de los encuestados coincidieron en que durante ese período fue mucho más viable cubrir todos los costos, las prestaciones y los pagos. Esto se debió a que la gente mostraba un mayor entusiasmo por salir y frecuentar los restaurantes, lo que se tradujo en un significativo aumento de visitas y, por ende, en un notable incremento de ingresos. Esta dinámica positiva brindó estabilidad económica a los establecimientos, permitiéndoles operar de manera más sólida y solvente.</p> <p>Por otro lado, el 8.33% restante expresó una perspectiva diferente, señalando que, aunque aún no se alcanzaba un nivel óptimo de sostenibilidad, la situación representaba una mejora considerable con respecto al año anterior. Esta percepción más favorable permitió vislumbrar una recuperación gradual del restaurante, evidenciando señales alentadoras en el camino hacia la estabilización.</p>

	<p>Los participantes en su totalidad compartieron experiencias de miedo, incertidumbre y confusión al enfrentarse a la necesidad de adaptarse a las nuevas estructuras y dinámicas de venta. Sin embargo, resaltaron la eficacia probada del servicio de delivery, el uso de tecnologías como las redes sociales y la colaboración con aplicaciones, destacando su capacidad para agilizar procesos y ofrecer una atención más personalizada a su clientela. Además, enfatizaron que las regulaciones gubernamentales inicialmente resultaron complejas, ya que el sector gastronómico no fue considerado una prioridad en los momentos iniciales, lo que prolongó la incertidumbre sobre la viabilidad de sus operaciones durante varios meses.</p> <p>El límite de aforo del local, así como también mesas separadas de 1.5 metros y la reducción de horarios se identificaron como obstáculos significativos que complicaron la sostenibilidad en el mercado. En términos de beneficio, 9 de los 12 restaurantes accedieron al fondo reactiva, un factor crucial que les permitió mitigar el impacto adverso de la crisis sanitaria en sus negocios. Este respaldo financiero demostró ser un salvavidas fundamental para mantener sus operaciones a flote y, en algunos casos, les ayudó a recuperar terreno en un entorno comercial desafiante.</p>	<p>El 100% de los encuestados enfatizó que el panorama se había vuelto considerablemente más alentador y propicio para la adaptación, gracias a varios meses de experiencia y aprendizaje continuo que fortaleció el espíritu de equipo y la capacidad para adaptarse a las demandas cambiantes del mercado. Esta experiencia adicional adquirida durante la pandemia se convirtió en un activo invaluable, contribuyendo significativamente al proceso de recuperación y al crecimiento sostenible de los negocios en el sector gastronómico. Destacaron que el servicio de delivery se convirtió en una herramienta invaluable para mantener un contacto directo y efectivo con los clientes, y su importancia ha perdurado, siendo una columna vertebral en la operatividad en la mayoría de establecimientos. Además, subrayaron el crecimiento significativo de sus plataformas en redes sociales, las cuales se fortalecieron de manera notable, permitiéndoles mantener una presencia sólida y conectarse de manera más efectiva con su audiencia.</p> <p>En cuanto a las normativas gubernamentales, se señaló una mayor flexibilidad en comparación con etapas anteriores, aunque el límite de aforo continuaba siendo una realidad. Sin embargo, gracias a las vacunas se vislumbraba un retorno gradual a la normalidad, con los establecimientos operando casi al 100% de su capacidad. Aquellos que recibieron apoyo gubernamental durante la crisis expresaron que este respaldo fue crucial para su proceso de recuperación, permitiéndoles subsistir y avanzar en medio de un entorno desafiante.</p>
--	--	---

*Fuente:* Elaboración propia

### **Descripción de lo que se muestra en la tabla comparativa.**

En relación al impacto de la pandemia en las ventas, se observa que durante el año 2020, las cifras mostraron una disminución significativa, alcanzando hasta un 80%, e incluso en algunos casos, la facturación fue nula debido a los cierres por cuarentena que oscilaron entre 3 y 9 meses de inactividad. En contraste, para el año 2021, todos los establecimientos ya habían reabierto y diez de ellos indicaron una recuperación progresiva en el nivel de ventas. Dos de los entrevistados señalaron que hacia finales de año estaba alcanzando un 80%, mientras que los dos restantes mencionaron que, aunque la recuperación aún era incipiente, era mejor que la registrada en el año anterior.

En cuanto al impacto en los costos fijos y variables, así como la dificultad en la adquisición de materias primas e insumos, se observa una dinámica notable. Durante el año 2020, a pesar de que la mayoría de productos estaba disponible en el mercado, se enfrentaron a desafíos considerables. Hubo desabastecimientos, costos elevados y un aumento significativo, que osciló entre el 30% y el 35%, en algunas materias primas e insumos. Este escenario condujo a una reducción en la variedad de platos y bebidas ofrecidos por los establecimientos. Sin embargo, es esencial destacar que la buena relación mantenida con los proveedores desempeñó un papel fundamental en la gestión eficiente de productos en medio de estas dificultades.

En contraste, en el transcurso del 2021, se observó una mejora sustancial en esta área. Los productos regresaron a sus precios normales, los desabastecimientos disminuyeron significativamente, y se logró un incremento notorio en la variedad de platos y bebidas. Además, los entrevistados enfatizaron la fortaleza y expansión de sus relaciones con los proveedores, buscando activamente nuevas alianzas para diversificar y robustecer su cadena de suministro. Esta tendencia sugiere una adaptación efectiva y una resiliencia notable del sector gastronómico frente a los desafíos impuestos por la pandemia.

En lo que respecta al impacto en los costos de operación relacionados con el mantenimiento de los locales, el año 2020 marcó un periodo desafiante y negativo. La gravedad de esta situación varió considerablemente, dependiendo de las características y ubicación específica de cada establecimiento. En particular, los restaurantes campestres se vieron más afectados, dado que mantenían áreas extensas que requerían cuidado constante, y la falta de ingresos generó dificultades para cubrir estos gastos. En contraste, los restaurantes en entornos urbanos enfrentaron desafíos relativamente menores, ya que sus áreas eran más accesibles para recibir servicios de mantenimiento. No obstante, algunos de estos locales operaban en propiedades alquiladas, lo cual complicó su progresión. Sin embargo, muchos lograron llegar a acuerdos con los arrendatarios para mitigar estos obstáculos.

En el año 2021, se observa una mejoría significativa en este aspecto. Con el aumento de los ingresos, los negocios pudieron hacer frente a los costos de mantenimiento sin mayores dificultades. Esto permitió poner fin a los acuerdos especiales con los arrendatarios de locales alquilados, retornando a los términos iniciales establecidos en los contratos. Esta evolución positiva sugiere una recuperación gradual del sector gastronómico, donde los ingresos mejorados han permitido a los establecimientos no solo cubrir sus costos operativos, sino también gestionar eficientemente el mantenimiento de sus instalaciones, allanando el camino hacia una estabilidad financiera más sólida en comparación con el año anterior.

En cuanto a las medidas de reducción de personal, el año 2020 se caracterizó por la adopción generalizada de estrategias de ajuste laboral en la mayoría de los restaurantes entrevistados, representando un 75%. Estas medidas incluyeron tanto despidos como reducciones de personal, pero también se implementaron prácticas como la reacomodación de funciones, reducción de horarios y salarios, entre otras adaptaciones destinadas a enfrentar los desafíos económicos

impuestos por la pandemia. La necesidad de estas medidas radicó en la búsqueda de la sostenibilidad financiera en un contexto de ingresos limitados y operaciones restringidas.

Sin embargo, la situación experimentó un cambio positivo durante el transcurso del año 2021. Contrario a las reducciones del año anterior, este periodo se caracterizó por la contratación y reincorporación activa de colaboradores en los restaurantes. A medida que la situación económica mejoraba progresivamente, se observó una tendencia hacia la recontractación de personal, permitiendo a los equipos regresar a sus labores habituales. Este fenómeno abarcó todas las áreas del restaurante, indicando una recuperación generalizada y un aumento en la confianza del sector gastronómico.

Esta reversión de las medidas de reducción de personal y la reincorporación de los colaboradores a sus funciones iniciales reflejan no solo una mejora en las condiciones económicas, sino también un indicio alentador de la resiliencia y capacidad de adaptación del sector ante circunstancias desafiantes.

La implementación estratégica ante la pandemia durante el año 2020. 75% de los restaurantes implementaron medidas digitales, una herramienta clave fue el uso intensivo de redes sociales, destacándose Instagram, Facebook y, especialmente, WhatsApp, que emergió como una herramienta vital según los entrevistados, también mencionaron que tener redes sociales posicionadas ayudó a una mejor reapertura. Aunque el 25% restante optó por una estrategia más tradicional basada en la recomendación boca a boca, reconocieron la importancia de los medios digitales para el futuro. La alianza con aplicaciones de entrega a domicilio fue común, pero lo que marcó la diferencia fue la implementación de servicios de entrega directa desde el restaurante (delivery) implementada por 7 de los 12 restaurantes, los 5 restantes por su ubicación no implementaron dicho servicio. Además, estrategias como menús y pagos digitales, protocolos COVID para generar confianza y reducciones de precios contribuyeron a la supervivencia del negocio. La búsqueda de nuevos mercados también se destacó como una estrategia clave.

En el año 2021, la mayoría continuó utilizando estas estrategias, adaptándolas a las tendencias emergentes. La incorporación de videos que mostraban los procesos internos del restaurante se volvió más común, brindando una experiencia más personalizada a los clientes. WhatsApp se consolidó como una herramienta permanente de trabajo, subrayando su papel esencial en la comunicación y promoción. Los acuerdos con aplicaciones de entrega se redujeron debido a sus altas comisiones, y una estrategia sobresaliente fue la formación de convenios con diversas entidades. Estos acuerdos permitieron a los restaurantes expandir su alcance, ofreciendo servicios a nuevos públicos y demostrando la capacidad del sector para innovar y encontrar soluciones colaborativas en tiempos desafiantes.

En cuanto a las gestiones administrativas durante la pandemia, la capacidad de cubrir los costos de producción, el mantenimiento del local y el pago de salarios fue un desafío significativo. En el año 2020, la crisis sanitaria impuso una paralización completa de las actividades, resultando en una insostenibilidad generalizada para afrontar los costos operativos. En una situación extrema, uno de los entrevistados se vio obligado a vender activos para mantener la viabilidad del negocio. En términos generales, la mayoría de los participantes expresaron que tuvieron que recurrir a sus ahorros para sobrevivir en un mercado cada vez más desafiante, considerándolo como un reto considerable que debían superar.

El panorama experimentó un cambio positivo para el año 2021, con once de los participantes indicando que la sostenibilidad en la cobertura de costos había mejorado. La mejora en la situación sanitaria y la creciente afluencia de clientes a los restaurantes contribuyeron a un aumento en los ingresos, permitiendo a los establecimientos cubrir eficientemente los costos operativos, ofrecer prestaciones y cumplir con los pagos salariales. Sin embargo, un pequeño porcentaje, el 8% (1), mencionó que aún no alcanzaban las cifras esperadas, aunque destacaron que estaban en una tendencia ascendente.

Este cambio en la dinámica financiera de 2020 a 2021 refleja no solo la resiliencia de los gestores administrativos, sino también la capacidad del sector gastronómico para adaptarse y encontrar soluciones a medida que la situación evoluciona. La diversificación de estrategias y la capacidad de ajustarse a las circunstancias emergentes fueron cruciales para superar los desafíos y trabajar hacia la recuperación sostenible del sector.

En lo que respecta a la adopción repentina de medidas organizativas conforme a las normas y beneficios gubernamentales, el año 2020 se caracterizó por un panorama lleno de miedos, dudas y confusiones. La incertidumbre prevaleciente frente a la situación pandémica generó una serie de desafíos para los restaurantes, quienes enfrentaban la tarea de comprender y aplicar rápidamente las normativas. A medida que los meses transcurrían, se producía una asimilación gradual de las directrices sobre cómo operar en condiciones de reapertura, aprovechando herramientas como el servicio de entrega a domicilio, la tecnología y acuerdos estratégicos que demostraron ser aliados fundamentales en esta fase de adaptación. Las restricciones gubernamentales, como el aforo limitado distanciamiento de mesas de 1.5 metros y la reducción de horarios, generaron impactos considerables en el sector, pero los beneficios proporcionados por el gobierno desempeñaron un papel crucial en la recuperación.

En contraste, el año 2021 presentó un escenario más propicio para la adaptación. Con la experiencia acumulada y la implementación exitosa de estrategias en el año anterior, los restaurantes se encontraron en una posición más fuerte y capaz de enfrentar los desafíos. La situación era más flexible y accesible gracias a las vacunas, lo que permitió a los establecimientos fortalecer todas las áreas de sus operaciones. La familiaridad con las normas, la incorporación de tecnología y la colaboración con entidades gubernamentales y otros actores del sector facilitaron la respuesta ágil y eficaz a las condiciones cambiantes, destacando la resiliencia y adaptabilidad del sector gastronómico. Esta situación favorable permitió a los restaurantes recuperar parte de su dinámica prepandémica, generando un ambiente más propicio para la actividad económica y contribuyendo al resurgimiento progresivo del sector gastronómico.

#### **Análisis general de los objetivos:**

La pandemia del año 2020 dejó un impacto profundamente negativo en el sector gastronómico, manifestándose en una caída drástica del nivel de ventas que osciló entre el 80% y el 100%. La adquisición de materias primas e insumos se vio afectada por desabastecimientos y costos elevados en determinados productos, complicando aún más la operatividad de los restaurantes. Específicamente, los restaurantes campestres experimentaron un aumento en los costos asociados al mantenimiento de sus instalaciones.

Ante esta crisis, la mayoría de los restaurantes tuvo que tomar medidas drásticas, incluyendo despidos y reducciones de personal. Para hacer frente a la situación, se implementaron estrategias de emergencia, destacándose el uso intensivo de redes sociales, el servicio de entrega a domicilio, y diversas tácticas para mantener la conexión con los clientes. Sin embargo, el panorama experimentó una notable mejoría en el 2021. El nivel de ventas mostró una recuperación sustancial, alcanzando hasta un 80%. A diferencia del año anterior, no se registraron dificultades significativas ni desabastecimientos en la adquisición de insumos. La reconstrucción de personal fue un indicador positivo de estabilización en el sector. Además, se mantuvieron y mejoraron las estrategias y mecanismos de ventas establecidos en el 2020. La tecnología se consolidó como una herramienta fundamental, el servicio de entrega a domicilio se fortaleció, y las alianzas estratégicas y convenios se convirtieron en pilares esenciales para el crecimiento continuo del sector gastronómico, las vacunas ayudaron a una mejor reactivación. En resumen, la resiliencia, adaptabilidad e innovación jugaron un papel crucial en la reactivación del sector, la interconexión entre la oferta variada de establecimientos y la demanda diversificada de los consumidores ha sido esencial, demostrando vitalidad,

permitiendo al sector no solo recuperarse, sino también innovar sus prácticas operativas para afrontar futuros desafíos con mayor eficiencia.

### **Discusión**

Es fundamental subrayar que, durante el año 2020, el sector gastronómico experimentó un impacto significativo a raíz de la pandemia, manifestándose de manera más notoria en la disminución de las ventas. Este hallazgo coincide con lo reportado por López y Benavides (2021), quienes a través de encuestas identificaron una reducción severa de ingresos en el sector gastronómico de Bogotá. Asimismo, Bazán et al. (2021) indican que en Paraguay la reducción de ventas osciló entre el 50 % y el 70 %, mientras que Li et al. (2021) señalaron una caída del 44.3 % en los restaurantes de China. De igual manera, Zeb et al. (2021) mencionan que en Pakistán muchos restaurantes enfrentaron caídas masivas de ingresos. Messabia et al. (2022), por su parte, documentaron que en Canadá las restricciones gubernamentales limitaron la capacidad operativa, generando pérdidas considerables.

Este escenario adverso también conllevó al cierre temporal de numerosos restaurantes, con periodos de inactividad que variaron entre 3 y 9 meses. Salazar y Garrido (2021), con base en datos de la OMS y la OPS, confirmaron que la crisis sanitaria provocó cierres temporales y definitivos tanto en restaurantes como en hoteles del sector turístico.

En contraste, los resultados de 2021 mostraron una notoria recuperación: todos los establecimientos analizados reabrieron sus puertas y algunos alcanzaron un 80 % de recuperación en sus ventas. Este comportamiento refleja lo señalado por Li et al. (2021), quienes estimaron que para dicho año los ingresos en el sector gastronómico chino alcanzarían el 63 % del nivel prepandemia. Huang et al. (2023) también respaldan esta tendencia, identificando que en ciudades de EE. UU. como Miami, Filadelfia y Atlanta se registraron mejoras parciales en las ventas, aunque sin alcanzar aún los niveles del 2019.

Respecto a los insumos, en 2020 se evidenciaron altos costos y desabastecimiento. Esto llevó a una reducción en la variedad de platos y bebidas ofrecidos, tal como lo señala Bazán et al. (2021). En esa línea, Paredes et al. (2020) recomendaron ajustar los menús a opciones más prácticas y rentables. Li et al. (2020) añadieron que la reducción de materia prima fue una estrategia común para recortar gastos. De forma complementaria, Rodríguez Y Cordero (2024) subrayan que el sector de alimentos en Colombia también enfrentó interrupciones en la cadena de suministro, aumento de costos e incertidumbre operativa, lo cual forzó a las empresas a adaptar sus operaciones y modelos estratégicos para sostener su viabilidad. En la fase pospandémica, el énfasis se trasladó hacia la digitalización y sostenibilidad como herramientas clave para garantizar la resiliencia del sector alimentario. En 2021, esta situación comenzó a normalizarse: los precios se estabilizaron y se amplió nuevamente la oferta gastronómica, como también evidenciaron Ordóñez et al. (2021) en su estudio en Ecuador.

En cuanto al mantenimiento de los locales, el impacto fue mayor en restaurantes con instalaciones campestres, debido a sus elevados costos de estructura. Gualdrón (2021) observó una situación similar en el sector turístico colombiano. Para 2021, gracias al aumento en las ventas, estos gastos comenzaron a ser cubiertos con los ingresos generados.

A nivel laboral, durante 2020 se aplicaron medidas como despidos, reducción de sueldos, horarios y funciones. Estas acciones también fueron reportadas por Zeb et al. (2021) en Asia y por Salazar y Garrido (2021) en Ecuador. Para reducir costos, Li et al. (2020) describieron la reducción de salarios como una respuesta generalizada. En 2021, se evidenció un proceso de recuperación laboral, ya que muchos trabajadores fueron reincorporados a sus funciones habituales.

En cuanto a estrategias de adaptación, los restaurantes usaron intensamente las redes sociales: WhatsApp, Facebook e Instagram, especialmente durante 2020. Según Bazán et al. (2021), estas plataformas fueron herramientas clave para sostener las ventas. Gualdrón (2021) y López y Benavides (2021) también destacaron que el marketing digital fue vital para afrontar la crisis. Kim et al. (2020) demostraron que las marcas con fuerte presencia digital obtuvieron hasta 40 % más ventas.

Sin embargo, algunos negocios optaron por medios tradicionales, como la recomendación

del boca a boca. Ordóñez et al. (2021) señalaron que algunos empresarios preferían mantener el contacto directo con clientes, evitando las plataformas digitales por temor a perder cercanía con su público. En cambio, otros innovaron con delivery propio, menús digitales y pagos sin contacto. Criollo (2022) indicó que el delivery fue clave para sostener el servicio durante la pandemia, al igual que Paredes et al. (2020) y Kim et al. (2020), quienes coinciden en que fue la estrategia de mayor impacto en la recuperación del sector.

En 2021, algunos restaurantes decidieron prescindir de apps como Rappi o PedidosYa por sus altas comisiones. Pinheiro et al. (2022) explican que, en Brasil, también muchos negocios optaron por implementar sus propios canales logísticos. Ordóñez et al. (2021) destacaron que WhatsApp fue una de las herramientas más utilizadas, por su bajo costo y efectividad. Además, se observaron innovaciones como códigos QR, videos con procesos internos y convenios con instituciones, buscando ampliar el alcance del negocio.

En términos económicos, el 2020 fue insostenible. Muchos empresarios utilizaron sus ahorros y recursos personales para sobrevivir, como también lo describe Bazán et al. (2021). Sin embargo, en 2021 se observó un cambio: aumentó la afluencia de clientes, lo que permitió cubrir costos operativos y reinvertir. Huang et al. (2023) indicaron que estados como Mississippi, Luisiana y Arkansas en EE. UU. recuperaron buena parte del tráfico de clientes en restaurantes para ese año.

Durante la crisis, los participantes también relataron la dificultad de operar sin respaldo del gobierno. Zeb et al. (2021) afirman que en Pakistán no se ofreció un plan de rescate para el sector gastronómico. En Perú, muchos empresarios señalaron que no fueron prioridad en la estrategia sanitaria inicial. No obstante, quienes accedieron a programas como Reactiva Perú, sí lograron mitigar el impacto.

Por otro lado, se valoró enormemente el delivery, la transformación digital y las alianzas comerciales. En esta línea, Félix et al. (2021) destacan que en destinos como Portoviejo (Ecuador), declarada Ciudad Creativa por la UNESCO, se promovieron estrategias centradas en la digitalización, el uso de redes sociales y el diseño de experiencias gastronómicas como eje para atraer turismo local y reactivar el sector. Esta visión apunta a una integración entre patrimonio cultural, innovación tecnológica y desarrollo turístico sostenible. Ordóñez et al. (2021) y Bazán et al. (2021) coinciden en que las redes sociales y los nuevos canales digitales fueron los principales aliados para sostener la operación. Kim et al. (2020) y Pinheiro et al. (2022) destacaron que los sistemas de pedidos en línea y pagos sin contacto aumentaron la eficiencia y satisfacción del cliente.

Las restricciones como el distanciamiento, aforo limitado y horarios reducidos también jugaron un papel importante. Ordóñez et al. (2021) detallan que estas medidas influyeron directamente en la operatividad y recuperación. En contraste, el apoyo estatal en países como China (Li et al., 2020) facilitó la reapertura de más del 95 % de restaurantes MYPE.

En 2021, la experiencia adquirida, la flexibilización de normas y el avance del proceso de vacunación permitieron una mejor adaptación. Messabia et al. (2022) destacan que los empresarios mejoraron su capacidad de gestión. Pinheiro et al. (2022) afirman que el levantamiento de restricciones, junto a la vacunación, incentivó el regreso del público a los restaurantes. Wang et al. (2022) añaden que la vacunación elevó la confianza del consumidor y fortaleció la recuperación.

Finalmente, esta investigación evidencia que la resiliencia, adaptabilidad e innovación fueron claves en la reactivación del sector gastronómico de Lambayeque. Messabia et al. (2022) coinciden en que estos tres factores permitieron a los emprendedores canadienses afrontar la crisis del COVID-19. En consecuencia, puede concluirse que el sector gastronómico lambayecano respondió de manera estratégica y sólida frente a una de las crisis más complejas de su historia reciente.

## Conclusiones

La industria gastronómica, al emplear a más de 992 mil personas en diversos roles esenciales, se consolida como un pilar fundamental de la economía peruana. Sin embargo, la pandemia de la COVID-19 ha impuesto desafíos significativos que han afectado severamente a este sector vital. Por eso, es imperativo implementar medidas y estrategias efectivas para mitigar los impactos negativos, propiciando así la recuperación y sostenibilidad de la industria gastronómica. La presente investigación tiene como conclusiones:

1. El impacto negativo generado por la pandemia en el sector gastronómico durante el 2020 fue innegable, reflejándose en una drástica disminución de ventas, los estudios del 2021 indicaron una progresiva recuperación, alcanzando niveles de ventas cercanos al 80%. Se demuestra que a pesar de que las ventas cayeron significativamente se pudo recuperar progresivamente mejorando la situación del sector.

2. En el 2020 la dificultad en la adquisición de materias primas e insumos, fue el desabastecimiento y costos elevados en algunos productos. Sin embargo, los resultados del 2021 se evidencia la normalización de los costos y abastecimiento de materias primas. En el mantenimiento del local en el 2020 para los restaurantes campestres fue más complicado por sus grandes áreas de mantenimiento permanente a diferencia del 2021 que ya se podía cubrir con la actividad de venta. Respecto al área de recursos humanos en el 2020 varios entrevistados tomaron la decisión de aplicar la suspensión de labores, negociar los salarios, reacomodación de funciones y en el peor de los casos despidos; y para el año 2021 estaban siendo recontractados. Se corrobora lo difícil que resulto para los establecimientos gastronómicos absorber los costos durante el tiempo de cuarentena sobre todo el mantenimiento de restaurantes campestres por sus diferentes áreas, pero pudieron sobreponerse durante la reapertura.

3. Los empresarios en el 2020 implementaron diferentes estrategias para su reactivación y mantenerse a flote, las más utilizadas por la mayoría de empresarios fueron el delivery, uso efectivo de redes sociales, búsqueda activa de nuevos públicos objetivos, y la formación de alianzas y convenios; las mismas estrategias se siguieron perfeccionando para el año 2021 subrayando la importancia de la innovación como herramienta fundamental para obtener resultados positivos en un contexto adverso. Evidenciando la alta capacidad de respuesta y creatividad del sector frente a desafíos sin precedentes. Asimismo, las decisiones estratégicas implementadas en momentos cruciales no solo permitieron la supervivencia, sino que también propiciaron una evolución positiva en la forma en que los establecimientos gestionan sus operaciones diarias

4. El análisis de la gestión administrativa en el sector gastronómico durante el año 2020 reveló la presencia de desafíos significativos, marcados por la insostenibilidad para cubrir costos y gastos, las restricciones normativas y la dificultad de adaptación a

nuevas modalidades de venta, como el delivery y la tecnología, generaron obstáculos iniciales. No obstante, en el transcurso del año 2021, se observa una mejora sustancial, la adopción de nuevas formas de venta se tornó más accesible para los establecimientos pues ya tenían más experiencia y conocimiento, asimismo, los beneficios dados por el gobierno resultaron fundamental para la reactivación. La falta de sostenibilidad en el sector gastronómico no solo reveló las vulnerabilidades existentes, sino que también actuó para que los responsables tomaran medidas audaces y estratégicas. A pesar de las complejidades iniciales que acompañaron estos cambios, la experiencia acumulada a lo largo del tiempo se reveló como un activo invaluable, la capacidad para aprender de las experiencias pasadas y convertir desafíos en oportunidades se ha vuelto característica distintiva del sector gastronómico.

5. En el año 2020 la pandemia de la covid-19 causó disminuciones significativas en el nivel de ventas reduciéndose hasta un 100% en la mayoría de establecimientos, también hubo desabastecimientos y costos elevados en materias primas e insumos, despidos y reducciones de personal, dificultad en el mantenimiento del local sobre todo en los restaurantes campestres por lo que tuvieron que implementar estrategias para enfrentar dicha situación dentro de ellas se destacan alianzas y convenios, también implementaron organizaciones de venta como el delivery y medios digitales, los entrevistados expresaron haber sentido inseguridades y miedos, pero para el año 2021 gracias a las gestiones, y beneficios otorgados por el gobierno la situación mejoró progresivamente en sus ventas ayudando a cubrir paulatinamente todas las áreas del restaurante llegando hasta un 80% de recuperación, con ello se dio a conocer la resiliencia, adaptabilidad e innovación empresarial del sector gastronómico lambayecano.

## **Recomendaciones**

A los empresarios:

1. Fortalecer la gestión empresarial, mantenerse informado de manera constante acerca de los acontecimientos relevantes en el ámbito económico a nivel mundial y nacional. Este conocimiento actualizado abarcaría aspectos cruciales como las fluctuaciones en los precios de los insumos y productos fundamentales para el funcionamiento del establecimiento gastronómico. Esta práctica de estar al tanto de los cambios en el panorama económico permitirá a los empresarios anticiparse a posibles aumentos de costos y, en consecuencia, adoptar estrategias proactivas para mitigar su impacto en los gastos operativos. Esto no solo contribuirá a la generación de ahorros, sino que también brindará la flexibilidad necesaria para hacer frente a inesperadas emergencias y eventos disruptivos, además de construir un colchón financiero.

2. Potenciar la presencia y reconocimiento de la marca es esencial, realizar una inversión estratégica en el posicionamiento a través de medios digitales, ya que el modelo tradicional de atracción de nuevos clientes ha demostrado limitaciones en cuanto a su alcance y eficacia, lo que subraya la importancia de adaptarse a las dinámicas cambiantes del mercado como la digitalización que lejos de ser simplemente una ventaja competitiva, se ha transformado en una necesidad imperante. Plataformas como redes sociales, marketing de contenidos, y publicidad en línea ofrecen oportunidades excepcionales para conectar con nuevos clientes y fidelizar a los existentes.

3. Elaborar un plan de contingencia tomando en cuenta su análisis FODA a nivel organizacional, operacional, de recursos humanos, entre otros, con el objetivo de continuar con las actividades comerciales del restaurante y saber cómo actuar ante situaciones complejas, como lo que sucedió en la última pandemia, de esta manera la

toma de decisiones será más rápidas evitando un impacto negativo de gran magnitud. Uno plan podría ser que ante situaciones como la pandemia se realice un reparto de trabajo esto serviría para aliviar la presión sobre los costos laborales, las empresas con escasez de mano de obra, como supermercados y empresas manufactureras, y las empresas con excedente temporal de mano de obra por ejemplo restaurantes pueden compartir su fuerza laboral lo que puede lograr una asignación de recursos humanos beneficiosa para toda la sociedad durante una situación parecida al covid-19.

4. Potenciar el servicio a domicilio con la optimización de rutas de entrega, estableciendo rutas eficientes, teniendo en cuenta la menor congestión de tráfico, minimizando la posibilidad de retrasos y contratiempos, lo cual garantizará una atención eficiente y profesional contribuyendo a la satisfacción del cliente, consolidando su lealtad hacia el establecimiento gastronómico.

5. Utilizar materiales ecoamigables permitirá disminuir la huella de carbono y sumará a la imagen de la empresa, dando una buena impresión en los clientes ya que se expresa la preocupación por la protección del medio ambiente atendiendo a una demanda para destacarse entre la competencia y brindar experiencias excepcionales a los clientes

6. A la Asociación de Hoteles, Restaurantes y Afines (AHORA) llevar a cabo programas exhaustivos de capacitación; estos programas deben abordar aspectos críticos que van más allá de las habilidades operativas convencionales, como capacitaciones sobre la cultura organizacional, liderazgo y uso eficiente de herramientas digitales que permitan una mejor actuación y elaborar estrategias para hacer frente a futuros acontecimientos

7. Para futuros investigadores, explorar cómo la innovación operativa y la transformación digital, hallazgos obtenidos en el presente estudio en respuesta a la crisis sanitaria, influyen en la resiliencia, sostenibilidad y competitividad del sector gastronómico en contextos de emergencia y recuperación.

## Referencias

- Andrade, D., Cabezas, E., & Torres, J. (2018). *Introducción a la metodología de la investigación científica*. Comisión Editorial de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE. <https://bit.ly/49LGgbF>
- Bazán, S., Morel, Á., Solís, S., Méndez, I., Sánchez, G., & Kwan, C. (2021). Impacto de la pandemia de la COVID-19 en el sector gastronómico del Paraguay durante marzo y abril 2020. *Revista RADEE, 1(1)*, 55–61. <http://difusioncientifica.org/ojs/index.php/revista-radee/article/view/9/10>
- Bernal, C. (2016). *Metodología de la investigación: Administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Editorial PEARSON.
- Bessombes, C. (2021, octubre 16). PBI de agosto creció 11,83% impulsado por restaurantes. *La República*. <https://larepublica.pe/economia/2021/10/16/pbi-de-agosto-crecio-1183-impulsado-por-restaurantes>
- Criollo, R. (2022). Impacto del social media en el sector gastronómico en tiempos de COVID-19. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 6(3)*, 4223–4240.
- El Comercio. (2022, mayo 16). Los platos tradicionales de Lambayeque y su relevancia en la gastronomía peruana. <https://elcomercio.pe/corresponsales-escolares/historias/los-platos-tradicionales-de-lambayeque>
- Félix, A., Bayas, J., Vera, J., Veloz, W., & Moreira, J. (2021). Destinos turísticos inteligentes, un nuevo aporte conceptual para el desarrollo local en Ecuador. *Research, Society and Development, 10(2)*, e43210212754. <https://doi.org/10.33448/rsd-v10i2.12754>
- García, A. (2021). Sector gastronómico: *Un nuevo inicio en el bicentenario del Perú*. <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/sector-gastronomico-un-nuevo-inicio-en-el-bicentenario-del-peru-1>
- Gualdrón, J. (2021). Impacto y perspectivas futuras del sector turismo frente a la pandemia del COVID-19. *I+D Revista de Investigaciones, 16(2)*, 26–34.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación (6.ª ed.)*. Interamericana Editores.
- Huang, X., Wang, S., She, B., & Li, Z. (2023). Diverged landscape of restaurant recovery from the COVID-19 pandemic in the United States. *iScience, 26(8)*, 107247. [https://www.cell.com/iscience/pdf/S2589-0042\(23\)00888-X.pdf](https://www.cell.com/iscience/pdf/S2589-0042(23)00888-X.pdf)

- INEI. (2020, junio 24). Negocios de restaurantes disminuyeron 93,78% en abril de 2020. Instituto Nacional de Estadística e Informática. <https://m.inei.gob.pe/prensa/noticias/negocios-de-restaurantes-disminuyeron-9378-en-abril-de-2020-12271/>
- Kim, J., Kim, J., & Wang, Y. (2020). Uncertainty risks and strategic reaction of restaurant firms amid COVID-19: Evidence from China. *International Journal of Hospitality Management*, 92, 102752. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7666809/pdf/main.pdf>
- Li, B., Zhong, Y., Zhang, T., & Hua, N. (2021). Transcending the COVID-19 crisis: Business resilience and innovation of the restaurant industry in China. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 49, 247-256. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC8627903/pdf/main.pdf>
- López, D., & Benavides, L. (2021). Análisis del impacto de la pandemia - COVID-19 en los microempresarios del sector gastronómico y bares de la localidad de Chapinero. *Revista Gestión y Finanzas*. <https://revistas.ut.edu.co/index.php/gestionyfinanzas/article/view/2861>
- Messabiaa, N., Rodriguez, P., & Kooli, C. (2022). Managing restaurants during the COVID- 19 crisis: Innovating to survive and prosper. *Journal of Open Innovation*, 8(4), 150. <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>
- Muñoz, C. (2015). *Cómo elaborar y asesorar una tesis (2.ª ed.)*. Editorial Pearson Educación.
- OMS. (2003, julio 5). El brote de SRAS ha sido contenido en todo el mundo. Organización Mundial de la Salud. <https://www.cdc.gov/sars/about/fs-sars-sp.html>
- OMS. (2020, marzo 11). *Alocución de apertura del Director General de la OMS en la rueda de prensa sobre la COVID-19*. Organización Mundial de la Salud.
- OMS. (2022, agosto 5). Coronavirus causante del síndrome respiratorio de Oriente Medio (MERS-CoV), Arabia Saudita. Organización Mundial de la Salud. <http://www.who.int/csr/don/16-january-2019-mers-saudi-arabia/es/>
- ONU. (2021, diciembre 27). La humanidad debe prepararse para la siguiente pandemia. Organización de las Naciones Unidas. <https://news.un.org/es/story/2021/12/1501942>

- Ordóñez, S., Coronel, E., Cordero, M., & Figueroa, F. (2021). Dinámicas del sector gastronómico en relación al uso de la tecnología en tiempos de COVID-19. *ULEAM Bahía Magazine*.  
[https://revistas.uleam.edu.ec/index.php/uleam\\_bahia\\_magazine/article/view/180](https://revistas.uleam.edu.ec/index.php/uleam_bahia_magazine/article/view/180)
- Paredes, J., Alberca, F., Arriola, A., Avila, C., Gavidia, M., Gómez, E., Julca, E., Llontop, C., Marsano, J., Noriega, C., & Zapata, S. (2020). La COVID-19 y el turismo en el Perú. *Turismo y Patrimonio*, (15), 11–30.  
<http://ojs.revistaturismoypatrimonio.com/index.php/typ/article/view/241>
- Pertur. (2019). *Plan Estratégico Regional de Turismo 2019–2025*. Gobierno del Perú.  
[https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/390583/PERTUR\\_Lambayeque\\_9.pdf](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/390583/PERTUR_Lambayeque_9.pdf)
- Pinheiro, T., Miyahira, R., Vaz, J., Brito, T., Maragoni, C., Cavalcante, F., & Costa, A. (2022). Food services in times of uncertainty: Remodeling operations, changing trends, and looking into perspectives after the COVID-19 pandemic. *International Journal of Hospitality Management*, 102, 103144.  
<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC8746399/>
- Rodríguez, D., & Cordero, M. (2024). Impacto financiero de la pandemia y post pandemia en las empresas del sector de alimentos en Colombia. *Reflexiones Contables*, 7(1), 60–77.  
<https://doi.org/10.22463/26651408.4428>
- Salazar, J., & Garrido, A. (2021). Efectos del COVID-19 en el turismo gastronómico del Ecuador. *Dominio de las Ciencias*, 7(4), 1071–1088.
- USAT. (2019, abril 17). Panorama gastronómico chiclayano. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. <http://www.usat.edu.pe/articulos/panorama-gastronomico-chiclayano/34>
- Velázquez, R. (2020). Historia de las infecciones por coronavirus y epidemiología de la infección por SARS-CoV-2. *Revista Mexicana de Trasplantes*, 9(S2), 149–159.  
<https://www.medigraphic.com/pdfs/trasplantes/rmt-2020/rmts202c>
- Wang, B., Williams, M., Duarte, F., & Zheng, S. (2022). Demand for social interactions: Evidence from the restaurant industry during the COVID-19 pandemic. *Journal of Regional Science*, 62(4), 831–857.  
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/jors.12585>
- Zeb, S., Shawar, H., & Javed, A. (2021). COVID-19 and a way forward for restaurants and street food vendors. *Cogent Business & Management*, 8(1), 1923359.  
<https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/23311975.2021.1923359>

## Anexos

## Anexo 1

*Matriz de consistencia*

<b>Problema de investigación</b>	<b>Objetivo general</b>	<b>Categorías</b>	
¿Cómo fue el impacto de la pandemia de la COVID-19 en el sector gastronómico de Lambayeque durante el año 2020-2021?	Analizar el impacto de la pandemia de la COVID-19 en el sector gastronómico de Lambayeque durante los años 2020-2021	<b>Impacto de la pandemia</b>	
	<b>Objetivos específicos</b>	<b>Sub categorías</b>	<b>Ítems</b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificar el impacto de la pandemia en las ventas durante los años 2020- 2021</li> <li>2. Identificar el impacto de la pandemia en los costos durante los años 2020-2021</li> <li>3. Identificar la implementación de estrategias administrativas durante los años 2020-2021</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Impacto de la pandemia en las ventas</li> </ul>	Nivel de ventas

	<p>4. Identificar la implementación de nuevos mecanismos de ventas durante los años 2020-2021</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Impacto en los costos fijos</li> <li>- Impacto costos variables</li> </ul>	<p>Dificultad en cuanto a la adquisición de materias primas e insumos para continuar con sus actividades comerciales</p> <p>Impacto en los costos del mantenimiento del local</p> <p>Impacto en los colaboradores del local</p>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementación de estrategias</li> </ul>	<p>Estrategias implementadas para enfrentar dicha situación</p> <p>Implementación de tecnología</p>

		- Gestiones administrativas	<p>Sostenibilidad para cubrir todos los costos de producción, mantenimiento de local y pago de salarios considerando los niveles de ventas durante la pandemia</p> <p>Adaptación a diferentes organizaciones de ventas de forma repentina según las normas y/o beneficios del gobierno</p>
<b>Metodología</b>			
<b>Enfoque:</b> Cualitativo <b>Nivel:</b> descriptivo	<b>Población:</b> Sector gastronómico Lambayecano		<b>Técnicas e instrumentos de recolección de datos</b>

<p><b>Tipo:</b> Descriptiva</p> <p><b>Diseño:</b> Estudio de caso</p>	<p><b>Muestra:</b> Doce dueños o administradores de restaurantes turísticos y/o representativos en la región Lambayeque</p> <p><b>Muestreo:</b> No probabilístico por conveniencia</p> <p><b>Periodo:</b> Mes de Junio</p>	<p><b>Técnica:</b> Entrevista a profundidad</p> <p><b>Instrumento:</b> Guía de preguntas</p> <hr/> <p><b>Procedimiento y procesamiento de datos</b></p> <p>El instrumento de la investigación se aplicará en la región Lambayeque a doce dueños o administradores de restaurantes turísticos y/o representativos que hayan laborado durante la pandemia en los años 2020 - 2021, dicha entrevista se realizará vía grabación de voz. Para el procesamiento de datos se utilizará el programa Microsoft Word.</p>
---	--	--

*Fuente:* Elaboración propia

## Anexo 2

## Operacionalización de Categorías

Ámbito temático	Problema de investigación	Categoría	Definición	Subcategoría	Técnicas e instrumentos
Impacto de la pandemia de la covid-19 en el sector gastronómico de Lambayeque durante 2020-2021	¿Cómo fue el impacto de la pandemia de la COVID-19 en el sector gastronómico de Lambayeque durante el año 2020-2021?	Impacto de la pandemia	La expansión de la pandemia generada por el virus SARS-CoV-2 causó el cierre forzado de numerosas empresas, la magnitud de dicho impacto en el sector gastronómico fue particularmente pronunciada, dada la naturaleza de su actividad principal, la cual conlleva un riesgo significativamente elevado de contagio.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Impacto de la pandemia en las ventas</li> <li>- Impacto en los costos fijos</li> <li>- Impacto en los costos variables</li> <li>- Implementación de estrategias</li> <li>- Gestiones administrativas</li> </ul>	Guía de preguntas semiestructuradas

Fuente: Elaboración Propia

## Guía de preguntas.

### 1. Saludo y agradecimiento

Buen día, quiero extender un sincero agradecimiento a usted por su disponibilidad y generosidad para compartir su experiencia y amplio conocimiento sobre el sector gastronómico y el impacto de la COVID -19 que causó en dicho sector reflejado en el restaurante (.....)

### 2. Objetivo

Se busca recopilar información cualitativa de forma oral y personalizada en cuanto a acontecimientos vividos del impacto de la COVID -19 en el sector gastronómico mediante la experiencia, puntos de vista, análisis y opiniones de los entrevistados durante los años 2020-2021.

### **Instrucciones:**

La presente entrevista semiestructurada es de carácter personal y anónima. Por favor responda con sinceridad.

### *Anexo 3*

#### *Cuestionario semiestructurado*

<b>Categoría:</b> Impacto de la pandemia
<b>Subcategoría 1: Impacto de la pandemia en las ventas</b>
1. ¿El nivel de ventas aumentó o disminuyó debido a la situación sanitaria durante la pandemia? Fundamenta.

<b>Subcategoría 2: Impacto en los costos fijos; Impacto en los costos variables</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Tuvieron dificultades en cuanto a la adquisición de materias primas e insumos para continuar con sus actividades comerciales? ¿Cuáles fueron?</li> <li>2. ¿Cómo impactó en los costos de operación el mantenimiento del local?</li> <li>3. ¿Implementaron reducciones o despidos de personal? ¿Por qué?</li> </ol>
<b>Subcategoría 3: Implementación de estrategias</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. En caso que el nivel de ventas haya disminuido durante la crisis sanitaria ¿Que estrategias implementaron para enfrentar dicha situación?</li> </ol>
<b>Subcategoría 4: Gestiones administrativas</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Cree que fue sostenible cubrir todos los costos de producción, mantenimiento de local y pago de salarios con los niveles de ingresos durante la pandemia?</li> <li>2. ¿Cómo fue adaptarse a las organizaciones de ventas de forma repentina según las normas y/o beneficios del gobierno?</li> </ol>

*Fuente:* Elaboración propia

**Link de las 12 grabaciones de las entrevistas realizadas:**

<https://drive.google.com/drive/folders/1XyNbLpzKWYhKU5xrnSQ3NRGcRjMIDqLd>

## Anexo 4

## Entrevistas escritas de los doce expertos del sector gastronómico

	Preguntas						
	Subcategoría 1: Impactó de la pandemia en las ventas	Subcategoría 2: Impacto en los costos fijos; Impacto en los costos variables			Subcategoría 3: Implementación de estrategias	Subcategoría 4: Gestiones administrativas	
<b>Entrevistados</b>	1. ¿El nivel de ventas aumentó o disminuyó debido a la situación sanitaria durante la pandemia? Fundamenta.	1. ¿Tuvieron dificultades en cuanto a la adquisición de materias primas e insumos para continuar con sus actividades comerciales? ¿Cuáles fueron?	2. ¿Cómo impactó en los costos de operación el mantenimiento del local	3. ¿Implementaron reducciones o despidos de personal? ¿Por qué?	1. En caso que el nivel de ventas haya disminuido durante la crisis sanitaria ¿Que estrategias implementaron para enfrente dicha situación?	1. ¿Cree que fue sostenible cubrir todos los costos de producción, mantenimiento de local y pago de salarios con los niveles de ingresos durante la pandemia?	2. ¿Cómo fue adaptarse a las organizaciones de ventas de forma repentina según las normas y/o beneficios del gobierno?

<p><b>490</b> <b>restaurante &amp; Grill</b> - Administrador: Mariano Dongo Alcántara</p>	<p>(2020) El nivel de ventas disminuyó totalmente, porque nuestro restaurante todo es de manera presencial. Entonces nosotros estuvimos cerrados por un periodo de tres meses y medio en ese tiempo la facturación fue del 0% y ya cuando se podía atender presencialmente solo habilitamos la mitad del primer piso.</p> <p>(2021) El nivel de ventas a diferencia del año anterior aumentó podíamos atender con un aforo más amplio y en los dos pisos del local.</p>	<p>(2020) Si tuvimos dificultad, porque además de que todo estaba cerrado, era todo un tema el traslado del producto como tal de los proveedores hacia nuestro local, y lo otro era el tema del costo elevado de cada producto. Los proveedores elevaban siempre por lo general de 10 a 15 % del precio inicial, solamente por el tema de la dificultad que hacía trasladar el producto como tal. Y adicionalmente a eso, el tema de la escasez de los productos, ya que se vivía como si estuviéramos en una película y todo el mundo compraba todo como para guardarse un año en su casa.</p> <p>La relación con nuestros proveedores siempre fue sólida porque tanto ellos</p>	<p>(2020) Fue complicado pero lo bueno que el local es propio, el local de 490 fue nuestra casa que la convertimos en restaurante, pero teníamos el tema que cuando inició la pandemia todas las congeladoras y todo estaba lleno. Entonces, eso nos chocó bastante y tuvimos que regalar productos al personal para que no se malograra perdimos el 100% de productos en almacén. Se tenía que seguir pagando el tema de los arbitrios, la luz, el agua y ya poco a poco cuando el Estado sacó el tema del bono llamado reactiva Perú, como que dio algo de oxígeno entre comillas.</p> <p>(2021) El impacto negativo se redujo bastante todo estaba mucho más tranquilo y</p>	<p>(2020) Claro, cuando se dio la alerta que todos se iban a guardar de dos a un mes en su casa, todo el personal de 20 colaboradores se mandó a su casa. Y literalmente todos los locales se apagaron, nos quedamos en stand by hasta nuevo aviso y le dijimos a todos que estén pendientes de la televisión, de las noticias para nuevamente la reincorporación en la empresa, debido a la pandemia se tuvo que hacer una reducción y replantear las nuevas funciones a desarrollar quien te habla ya no solo administraba el local, sino que también me puse a hacer delivery en mi camioneta conjuntamente ayudaba a todo el equipo a hacer la publicidad y otras</p>	<p>(2020) Algo que nos funcionó fue que nosotros fuimos de los primeros, por no decirte el primero, en nuevamente relanzar el formato de delivery al mercado chiclayano y eso fue lo que nos ayudó muchísimo en un principio a levantar la venta, nos aliamos con aplicaciones como, por ejemplo, rappi y pedidosYa adicionalmente a eso teníamos una web, nos contactábamos por WhatsApp ya que teníamos la base de datos de nuestros clientes, le enviábamos información, también promociones en nuestras redes sociales se implementó los termómetros digitales y todos los protocolos, cartas con código QR, y eso fue lo que poco a poco nos reactivó, el recojo en el local muy</p>	<p>(2020) No fue sostenible, todo era rojo y en algún momento ya pensábamos cerrar porque era muy incierto. Y había días que podíamos vender muy poco y solamente cubrir los costos operativos y quedaba, que te digo, una nada para nosotros. También había días que no había ni una mesa llena y era rojo total y nosotros estábamos en pérdida, pero poco a poco se fue levantando fue muy lento.</p> <p>(2021) Si era sostenible cubrir tantos temas de prestación, de mantenimiento y pagos.</p>	<p>(2020) Muy difícil ya que el restaurante no solamente aguanta y carga el peso de todas las planillas, todo el funcionamiento del local como tal, atención al público, sino que también carga consigo pagos personales, pagos de deudas, pagos de proveedores. Entonces, creo yo que cuando pasó esto, el cerebro empezaba a tener ideas que por más que podían parecer locas, se trataban de aplicar para no dejamos morir, Cuando llegamos a la actividad, a veces llegábamos de delivery hasta por 50 deliveries y eso era muy positivo para nosotros porque era alucinante. Y fuimos los primeros y éramos los únicos que hacía eso, nuestro rubro no estaba tan considerado al inicio de la pandemia luego con el tema de los aforos reducidos si se nos</p>
---	---	---	---	---	---	---	---

		<p>como nosotros sabíamos que esto iba a ser pasajero, no sabíamos el tiempo que iba a durar ni cuánto nos iba a golpear, pero todo es un círculo en el tema de los negocios de la comida, tanto proveedor como el que vende el producto final. Siempre tiene que haber una buena relación y una buena química para que todo pueda fluir.</p> <p>(2021) Ya no había mucha complicación para adquirir los productos se normalizó los precios y poco a poco ya las personas y los carros podían transitar con normalidad ya todo era mucho más accesible.</p>	<p>accesible, todo se fue recuperando y normalizando.</p>	<p>cosas más que antes lo hacían otros colaboradores.</p> <p>(2021) Ya no se implementó despidos al contrario las 20 personas regresaron a sus puestos de trabajo.</p>	<p>poco más que todo fue el delivery</p> <p>(2021) Fue seguir manteniendo comunicación por medio de las redes sociales la alianza que teníamos con la app de delivery para el año 2021 ya no siguieron debido a su alto porcentaje de ganancia, pero nosotros si hacemos delivery hasta el día de hoy y básicamente eso más que todo mantener una comunicación constante por nuestras redes hicimos un video publicitario con publicidad pagada para que toda la gente vea el protocolo cuando nosotros lo atendíamos de manera presencial y cuando nosotros le llevamos el delivery se mostraba cómo es que desinfectábamos la bolsa, cómo es que desinfectábamos a los</p>		<p>complicó un poco, pero teníamos que adaptarnos no había de otra, el fondo Reactiva que dio el gobierno si nos ayudó a poder darnos un respiro como empresa para poder seguir adelante.</p> <p>(2021) Ya el panorama era más alentador gracias a las vacunas, pero las dudas siempre están de qué poder hacer, de no dejar que se caiga el barco, porque de por medio hay bastantes familias que confían en nosotros y los trabajadores que muchas veces son el principal sustento en casa fue un reto muy difícil, pero logramos salir adelante el gobierno ya estaba tomando más en cuenta al sector gastronómico en las decisiones para no afectarnos tanto, el bono que nos dio también nos ayudó bastante y las</p>
--	--	---	---	--	--	--	--

					<p>clientes al momento de su ingreso, cómo es que tratábamos los alimentos al ingresar a la cocina y eso le daba cierta confianza al cliente de poder ya sea pedir un delivery o venir de manera presencial.</p>		<p>personas ya estaban saliendo de casa y eso nos ayudaba bastante ya que llegaban más clientes al local.</p>
--	--	--	--	--	--	--	---

<p><b>Casa Sipán</b> (restaurante temático) - Dueño: José Dongo Ávalo</p>	<p>(2020) Definitivamente disminuyó no solamente disminuyó se puso nulo como trabajamos con el tema de una experiencia, no podíamos abrir el restaurante sábados y domingos entonces, el primer tirón fue de cuánto ¿tres meses, creo? cerraron domingo, me acuerdo y después de eso, cuando empezaron a reabrirse, ya después de julio, yo tuve que abrir después en el campo, una por la crisis sanitaria y dos por los protocolos y tres por abrir como después de cuatro meses ese tiempo fue cero 0%.</p> <p>(2021) Aumentó y se vio reflejado eso en indicadores con aproximadamente un 80% hicimos una campaña, como te decía, siempre estaba como la mejor opción para salir era un lugar abierto, un lugar con mucho aire, un lugar con mucha distancia y eso fue una campaña que empezó a salir entre el sábado y el domingo empezó a caminar los cumpleaños, en los cuales tú podías, como teníamos</p>	<p>(2020) En Sipán cuando abrimos ya había pasado un poco la crisis de la escasez de los insumos el problema de los insumos no fue tanto, el problema era que la gente no se atrevía a salir, los protocolos eran bastante estrictos, la relación con los proveedores que se tenía en ese momento nula hasta que empezamos nuevamente, se empezaron a ver y se hizo una carta también más pequeña reducida básicamente los productos que se encontraban más fácil, que era el pollo y el cerdo para hacer cajas chinas, costillas, pollo al cilindro y en el caso del pescado no hubo problema porque seguía Santa Rosa funcionando y en</p>	<p>(2020) Los costos operativos sí fue algo que más consumió nuestros ahorros, por ejemplo, sacar la piscina, porque la piscina son 400 soles semanales de 400 a 500 de mantenimiento entonces, decidimos agarrar nuestros ahorros para poder mantener pero el agua de la piscina si la bote teníamos dos cosas, o lo dejábamos así y dejábamos el gras crecido, o lo seguíamos manteniendo como una luz de esperanza y eso fue lo que más nos costó yo tengo allá 10 caballos tengo un tema de jardinería que me obliga a tener un equipo mínimo de tres personas para que se mantenga y cada caballo que representa un costo, para todo criador de caballos, sabe que es un costo</p>	<p>(2020) Mira puse en equipo mínimo que toda la pandemia trabajó en Sipán normalmente existen 15 colaboradores que tuvimos que prescindir, muy a nuestro pesar, de 12, quedarnos con 3 a medida que se fue inaugurando, ya se acercaban las semanas previas a la reinauguración, teníamos que repintar algunas cosas, teníamos que darle mantenimiento y se fue poco a poco llamando a gente que antes había trabajado con nosotros si no abrimos, no había forma solamente mantener la operación, mantener los jardines, los caballos que era mi principal preocupación y que pudiera esto pasar rápido, desgraciadamente, demoró mucho tiempo.</p>	<p>(2020) Los protocolos de bioseguridad era algo que tenía que estar, que se tuvo que implementar, difícil, pero a la vez ventajoso porque de esa debilidad se sacó una fortaleza, en Chiclayo, lo que en ese momento a la gente le causaba temor era tener a la gente muy cerca y como ya estábamos en el campo y había mucho espacio, de alguna manera ese era un punto a favor en relación al miedo que había y estábamos con muchos protocolos, había los puntos de alcohol, había la separación de mesas, había la mascarilla, cartas con código QR, la cocina expuesta a la vista de los clientes para que vean la higiene, publicaciones constantes en nuestras redes sociales esto nos ayudó mucho ya que en las plataformas se expandió a 45,000 personas contamos con</p>	<p>(2020) No fue sostenible, yo tuve que subsidiar con mis ahorros, porque no tuve un apoyo del gobierno no nos dieron el fondo Reactiva, tuve que tratar de balancear la carga y lo que hicimos con ahorros personales también fue reducir la operación del local al mínimo, pero a la vez no dejar que ese sueño se muera lo subsidiamos, pero todo me costó de mi billete.</p> <p>(2021) Ya era sostenible no al 100% pero si mejoro y a fines del 2021 mejor porque aumento un 80 % de lo que éramos antes.</p>	<p>(2020) Era sobrevivir a la situación hubo fechas importantes como el día la madre el 28 de Julio, el día del Padre, el día del trabajo, no sé, cosas puntuales, buenos resultados para lo que habíamos tenido antes no, pero por lo menos intentábamos en ese aspecto. Acuérdate que solamente es sábado y domingos y lo que queríamos, en el mejor de los casos, era poder cubrir y no perder, por lo menos recuperar un poco lo que ya se había perdido pusimos en un modo, llámale, invernar, un modo invernar tratamos de mantener las áreas verdes, tratamos de mantener la operación del local y poder seguir operando, en el tema sanitario se enfermaban, se iba a su casa, se recuperaban, el aforo reducido 30% en ciudad y en el campo era el 50%</p>
---	--	--	---	---	--	---	---

	<p>mucho espacio, podías tener un área para tu gente y tener menor contacto posible con el resto.</p>	<p>bebidas también reducimos opciones.</p> <p>(2021) Los pocos que hubo en los tres primeros meses de 2020, en 2021 honestamente ya no estaba solo un poco más caro algunas cosas, perose encontraba no había ya desabastecimiento solamente estaban caros.</p>	<p>mínimo de 40 soles diarios entonces, tú te puedes imaginar eso yo estaba a punto de regalar los caballos, es más tuve que regalar un caballo no sabía que hacer, porque los caballos no les importa la pandemia comen, tuve que subsidiar y lo tuve que financiar con ahorros propios sino eso hubiera tenido un impacto mucho mayor porque se hubieran maltratado mucho los caballos, ahí había muchas plantas eso se riega todas las semanas se poda, porque se deteriora muy rápido y había una persona encargada siempre de hacer ese trabajo.</p> <p>(2021) Como te decía, cada vez menor las ventas aumentaron paulatinamente, nuestros costos se iban</p>	<p>(2021) En 2020 sí, en 2021 fue incorporando, semanalmente, de tres, cuatro, cinco, seis. ya iba poniéndose casi toda la gente que hubo en algún momento, ya no éramos dos, tres, sino ya éramos 12, los que estábamos trabajando.</p>	<p>un gran número de seguidores hicimos una cosa muy interesante aprovechando la gran plataforma y como no podíamos hacer nada, empezamos a hacer entrevistas a emprendedores hicimos una tarde emprendedora tratamos de utilizar esa plataforma como una herramienta de poder ayudar a gente que esté emprendiendo y de alguna manera considerar algún tipo de contenido interesante, entonces, se consiguió muy buena audiencia, se consiguió muy buena recordación y todo era apoyar a emprendedores nuevos y cómo están resurgiendo en la crisis con muy buenos resultados, y todo eso se implementó. Como en todo, es difícil porque la gente no siempre se adapta a algo así, pero al final funcionó queríamos conservar</p>		<p>con una distancia, no me acuerdo ahorita de cuántos metros tenía que ser, pero como hay tantas mesas y era tan grande, no tuvimos ese problema, luego delivery nosotros no podíamos hacer porque el local está alejado de la ciudad y mas que todo es vivir la experiencia, no tuvimos ningún beneficio como bonos por parte del estado para nuestro restaurante la SUNAT de repente prorrogó algunos pagos por unos tres meses o sea, las obligaciones tributarias se corrieron, igual se pagaron, pero se corrieron por ese lado poco pero algo era.</p> <p>(2021) No tuvimos problemas, cada vez se fue normalizando más gracias a las vacunas el 2021 fue un año que empezamos a tener un excelente 28 de julio, me</p>
--	---	---	---	--	--	--	--

			<p>cubriendo con mayor facilidad ya era porque había un poco más de venta antes era cubrirlo con nada no teníamos ingresos, teníamos que cubrirlos nosotros, acá ya se empezaron a cubrir de los mismos costos de la operación del negocio no en la totalidad, pero por lo menos en un 80 % en el 2021, a lo que habíamos sido antes del COVID se fue normalizando.</p>		<p>nuestra propuesta de valor, que era naturaleza, peruanidad familia, pero a la vez cuidando a tu familia y ese era nuestro slogan.</p> <p>(2021) Seguíamos con el mismo impulso de tratar de comunicar que éramos una alternativa segura, una alternativa al aire libre, una alternativa que respetaba los protocolos de bioseguridad, que nos esmeramos en que también el personal este bien uniformado con las mascarillas, mejoramos nuestra carta y todo eso de antemano en la cocina expuesta para que la gente pueda ver el mantenimiento, el personal con los guantes, con las mascarillas, con todo lo que era necesario para evitar un contacto, las alianzas con los colegios haciendo paquetes para los</p>	<p>acuerdo, hicimos un muy buen 28 de julio. Nosotros como restaurante temático, nuestro día más importante es el 28 de junio 28 o 29 de julio, a veces cae sábado y domingo. Pero fue un día muy bonito, trajimos a un par de artistas de Lima, embajadores de la peruanidad, y fue muy bien se reactivó por lo menos bien, se empezó nuevamente con ese crecimiento y esa modernización de algunos íconos de peruanidad que nosotros tenemos siempre además tratamos de identificar nuestro nuevo público objetivo, nuestro segmento y meterle fuerza a lo que era la idea de familia, naturaleza, seguridad, peruanidad. ya de 2022 y 2023 olvídate se recuperó como era antes no con el turismo receptivo que antes</p>
--	--	--	---	--	--	---

					<p>estudiantes también funcionó, son algunas cosas que hacían que pudiéramos aspirar a algún público diferente al que teníamos, porque antes de la pandemia, antes del 2020, teníamos muchos turistas el turismo se fue al tacho teníamos más turismo interno entonces, en el turismo interno tuvimos que empezar a ver en el 2021 hicimos algunas estrategias con agencias de viaje que traían pequeño público receptivo que viene hasta ahora, no como antes, pero igual nos funcionó muy bien eso nos empezó a traer esto más gente entonces, a mí me funcionó, también hicimos en vivos en las plataformas mostrando los cambios, las instalaciones, los mantenimientos durante la semana, se hicieron otros comedores la idea</p>	<p>teníamos, ahora un público local a fines del 2021 empezó a normalizarse.</p>
--	--	--	--	--	--	---

					<p>de vean era siempre mantener un constante verdor, no solamente en las plantas, sino que la gente pudiera ver mediante esos en vivos, que había cambio, que había movimiento, que había trabajo. Hicimos un tema de comunicación y teníamos premios semanales en los en vivos con la gente que se conectaba y compartía las publicaciones se propone el poder pasar en las áreas separadas cumpleaños y fechas especiales y todo se empezó a recuperar.</p>		
--	--	--	--	--	---	--	--

<p><b>CHUMAY CHIFA PARRILLAS-</b> Administrador: César André Uriarte Banda</p>	<p>(2020) Redujo mucho el tema de ingreso por un primer factor el tema de miedo a algo que desconocíamos, además que nuestro sector no está incluido dentro de una necesidad básica como otras empresas, dentro del rubro que estamos, sí afectó bastante en el 2020 y el nivel de ventas prácticamente fue 0%. Nosotros cerramos siete meses, pero a partir del sexto tanto MINSA como el Ministerio de producción empezaron a sacar los permisos, nosotros cerramos un 15 de marzo, el mismo día tuvimos que darle la noticia al personal, al día siguiente cerraron todo incluso fronteras todos esos 7 meses la facturación fue 0% y ya cuando abrimos, nuestra ventaja a diferencia de otros restaurantes, es que tuvimos una gran cantidad de seguidores en redes sociales, Instagram, Facebook, ahora contamos con Tik Tok, YouTube, pero este colchón de seguidores que teníamos ayudó mucho al tema de interesarse cuando estábamos ya por abrir, sobre</p>	<p>(2020) La adquisición de materia prima no fue tan complicada debido a que la cartera de proveedores que tenemos es muy amplia para un producto tenemos entre 2 a 3 proveedores que nos brindan el mismo servicio, pues el consumo que tenemos es alrededor de 500 a 700 platos por día, el consumo que tenemos con nuestros proveedores es bastante amplio, tenemos una buena relación con nuestros proveedores algunos nos acompañan desde hace ya 13 años, lo que si nos complicó un poco fue el escaso y costo elevado de los equipos de protección para el personal, que era un nuevo insumo que tuvimos que acoplar a nuestra cartera porque si bien</p>	<p>(2020) Con el tema de costos operativos respecto al mantenimiento del local no impacto porque no había un desgaste de infraestructura ni nada, en los 7 meses que cerraron del mantenimiento se encargaba los dueños, tanto el gerente como su esposa ya que el lugar no tiene áreas que generen un costo grande solo era hacer limpieza y cuidar las áreas para evitar el deterioro y como no llegaban clientes se mantuvo bien la infraestructura.</p> <p>(2021) El impacto no fue mayor, todo estaba reactivándose de hecho ya se podía dar un mejor mantenimiento al restaurante e</p>	<p>(2020) No, por ley no podíamos despedir a ninguno, lo que sí bajo lo que nos amparó la ley, dentro de estos deberes y derechos que teníamos era poner un alto al tema de cese de labores, pero que aun, así como empresa teníamos que pagar estos servicios, la flexibilidad estaba conversando con el trabajador, una conversación que se tuvo con todos los colaboradores de que había por parte de la empresa dinero para poder apoyar al menos en tema de la canasta básica y algunos productos que teníamos dentro del local que se quedaron en almacén 20 sacos de arroz, entonces obviamente en 7 meses eso se iba a malograr por orden de gerencia se empezó a dar al</p>	<p>(2020) Teníamos un servicio, bueno, tenemos un servicio de delivery, en ese tiempo solamente contábamos antes de pandemia con un repartidor y teníamos un teléfono fijo, dentro de las estrategias que nosotros adaptamos fue aperturar más líneas de atención, habilitamos una línea de celular para el servicio de delivery la cual se saturó y era tanta la demanda que la oferta no alcanzaba, tuvimos que operar una segunda línea, actualmente tenemos 3 líneas para el servicio de delivery, y tuvimos que también traer más personal para el tema de call Center; luego otra estrategia fue poder tener un área muy marcada de ventas, marketing y publicidad, mensualmente sacamos promociones los cuales están dentro de la oferta que ofrecemos para un</p>	<p>(2020) Al inicio de la pandemia no fue nada sostenible porque no se podía operar tuvimos que tratar de entender y hacer entender al equipo de que había cosas que no se podían hacer por más pero era un tema de esperar, en los últimos meses del 2020 no puedo decir que fue sostenible, pero nos estábamos recuperando bastante bien después de tantos meses sin poder trabajar ya que el delivery tuvo una muy buena acogida y nos estaba ayudando a recuperarnos de este fenómeno.</p> <p>(2021) Fue muy sostenible cubrir todo, nos fue</p>	<p>(2020) Adaptarnos nos chocó como todos en el inicio pero luego que volvimos a abrir pues implementamos más unidades en el delivery, informarnos y más en redes sociales hizo que la demanda fuera demasiado para la oferta, a la larga contratamos a más personal permitiendo un mejor desarrollo para la empresa, al inicio fue agresivo y me refero agresivo porque todas las empresas estábamos en pañales respecto al tema, pero esto a la larga ayudó a que nos actualizáramos, siguiéramos las tendencias y automatizáramos muchos servicios, las normativas con el plan COVID nos hizo que implementamos también algunas prácticas de manipulación fuera de cocina al momento de entregar el producto, desinfectarlo con alcohol esto a la vez repercutió en</p>
--	--	--	---	--	---	--	--

	<p>todo a la gente que estaba cerca de la primavera. En tema de ingresos te puedo decir que el primer día con una meta x tuvimos 3 a cuatro veces más que la estimación que así estuvimos aproximadamente 3 meses, que fue lo que también las otras empresas estaban regularizando este plan COVID, pero nos fue muy bien.</p> <p>(2021) En 2021 aumento, digamos era un poco más accesible ya que se tenía un poco más de información, que a través de la comida no te contagiabas, nuestro nivel de venta que se mantuvo hasta el 2022, hemos tenido buena afluencia de clientes hasta el hasta finales de 2021 e inicios del 2022, que ya pues empezaron a salir más restaurantes como los dark kitchen que son estas cosas cocinas ocultas o virtuales que desde casa tú puedes cocinar y si tienes el protocolo del servicio delivery era más que suficiente, pero si claro aumento</p>	<p>es cierto tapabocas siempre usamos, porque es algo que está dentro de las buenas prácticas de manipulación, pero los adicionales como mascarilla, caretas faciales, el alcohol que comprábamos por garrafones, antes comprábamos por litros, mandilones para el servicio de delivery, termómetros que era para el supervisor de seguridad y salud, entonces hay ciertos insumos que sí estaban en ese tiempo 5 veces más el precio que está ahora o incluso 10 veces más el precio que está ahora pero con el tema de materia prima para procesar los platos no hemos tenido problema.</p> <p>(2021) No hubo dificultad todo era un</p>	<p>implementación de adornos, etc.</p>	<p>personal, no dinero, pero sí materiales, porque no había ingreso de dinero, pero lo que sí teníamos era materiales, entonces eso fue lo que se le brindó aceite, gaseosas verduras se pudo distribuir con el personal, nosotros teníamos antes de pandemia 45 o 50 trabajadores, todos nos fuimos incluso hasta el área administrativa, contabilidad, todos tuvimos que parar nuestras labores, en los últimos meses regresaron algunos para poder comenzar con el delivery y luego ya se reincorporaron los demás de a pocos según como iba mejorando la situación de la pandemia y del restaurante.</p>	<p>consumo por persona y en base a eso nosotros sacamos promoción y mensualmente las tematizamos, eso nos ayudó mucho en pandemia, hicimos el combo pandémico con wantanes adicionales, nosotros tenemos las fichas técnicas de cada producto, eso nos ayuda bastante, a saber, hasta qué punto dejar, hasta qué punto ofrecer y con qué otras cosas se pueden jugar, en temas de acciones en redes sociales publicamos bastante, pero donde nos dimos cuenta que era o donde estaba el boom en ese momento, porque Facebook, Instagram se utilizaba bastante; pero todo esto de ecommerce empezó por WhatsApp entonces nosotros contábamos con WhatsApp web nos ayudó bastante los grupos de difusión cada</p>	<p>bastante bien los ingresos eran gratificantes y podíamos ver el resultado de tantas gestiones realizadas por todo el equipo del restaurante.</p>	<p>el tema de costos porque tuvimos que comprar más alcohol de lo que se compraba inicialmente pero entendimos también que es por un cuidado, pensamos primero en nosotros, porque si nosotros no estábamos bien, no podríamos brindar un buen servicio y en segundo pensamos en los clientes y respecto a los beneficios del gobierno si nos benefició con el plan reactiva Perú y esto ayudo a la empresa y a los colaboradores para poder brindar la mano.</p> <p>(2021) Empezamos a valorar más el trabajo, agradecer porque nos estaba yendo bien, las normas si afectaban un poco, como el aforo limitado porque fue el 30%, y había un límite de mesas y tuvimos que implementar varias cosas dentro del local. el tema</p>
--	--	--	--	--	---	---	--

	<p>considerablemente el nivel de ventas.</p>	<p>poco más accesible, aunque igual nosotros casi no tuvimos problemas en la adquisición de materias primas; de insumos si, ya que seguían igual las cosas caras, pero era manejable.</p>		<p>(2021) Al contrario ya se iban incorporando de a pocos a las funciones en el restaurante, todos regresaron a sus puestos de trabajo.</p>	<p>grupo de difusión te permite tener 256 contactos nosotros para ese entonces en Facebook teníamos 12,000 y en Instagram teníamos bastantes seguidores, esa cartera de clientes amplia luego se pasaron al WhatsApp, en WhatsApp tenemos alrededor de 7000 contactos por cada grupo de difusión que creábamos eran de 256 personas, teníamos alrededor de 30 grupos de difusión que con el área de publicidad se creaba un post diario porque es calendarizado y hacíamos promoción a los post con mensajes o tal vez cambio de horario se informaba por ese medio, porque en eso también estaban que cambian un horario que luego toque de queda tal hora, entonces nos ayudó bastante a estar cerca de nuestros cliente y</p>	<p>de las separaciones de mesa a mesa, de 10 mesas que teníamos en una zona tuvimos que tener solo 3, o sea menos de la mitad y se entiende que pues el ingreso no era el mismo, lo que más abundaba y ayudaba a las ventas era el servicio delivery; después el aforo aumento en 50%, luego 70%, luego bajan a 50%, la región Lambayeque estaba en alerta roja, casi toda la pandemia estuvo en alerta roja, pero ya a finales de año todo mejoro mucho gracias a las vacunas y respecto a beneficios del gobierno pues el que te comente adicional a ese ya no tuvimos más beneficios.</p>
--	--	---	--	---	--	--

					<p>tuvimos bastante acogida porque desde ahí es que hemos ampliado nuestra cartera de clientes hoy en Facebook tenemos más de 30,000 seguidores y en Instagram hace una semana o semana y media ya superamos los 10,000 seguidores, también se implementó pagos digitales por yape, etc.</p> <p>(2021) Hicimos activaciones por cada zona porque nosotros estamos en la primavera y se divide por cuatro etapas Miraflores se divide por dos etapas, la victoria es grande. José Leonardo Ortiz es inmenso, entonces las estrategias que usamos que por cada zona mapeamos porque cada servicio delivery es exacto según el lugar donde se ubica, imaginando dentro de la</p>		
--	--	--	--	--	---	--	--

					<p>primavera a cualquier parte, primera, segunda, tercera o cuarta etapa cobramos un servicio de 3 soles, entonces nos ha servido mapear y a final de mes poder ver el porcentaje ingresando de cada zona y sabemos qué público, a qué público estamos dirigidos, sabemos que la gente de José Leonardo Ortiz elige bastante la comida que nosotros ofrecemos y cómo lo identificamos justo por el servicio delivery esto que nos llevó a utilizar estrategias de volanteo para esa zona, o tener promociones exclusivas para ellos.</p>		
--	--	--	--	--	--	--	--

<p><b>El Cántaro</b> (restaurante turístico) – Guillermo Valentín Saavedra Caro</p>	<p>(2020) El local cerró el 15 de marzo hasta aproximadamente agosto estuvo cerrado, la materia prima que había, se distribuía entre la propia gente de acá del restaurante, y se pudo regalar otro poco a la población luego de eso se pasó a cerrar las puertas en todos esos meses la facturación fue 0%.</p> <p>(2021) En el 2021 aumento, se recuperó de a pocos en un inicio, luego ya a mediados incremento nuestra clientela y se vio un incremento notable en las ventas entonces, tuvimos que ir reclutando el personal de a pocos también, no podíamos tener tampoco una cantidad grande para atender, porque también estaba un poco limitado el tema del personal, según las normas del estado.</p>	<p>(2020) Si hubo escasez en cuanto a la cadena de producción del restaurante la materia prima, las verduras, los precios han ido cambiando bastante, el arroz, el azúcar, lo encontramos a un precio desorbitado, siempre hemos tenido buena relación con nuestros proveedores pero al ver la variación de precios que ha habido, nos hizo buscar otras opciones un poco más accesibles, también hubo desabastecimiento ya que llegábamos y ya no habían ciertos productos, entonces nos tocaba ir a otro mercado, tampoco habían lo que ocasionaba que se día no podamos ofrecer cierto plato y bebida porque no teníamos cómo prepararlo.</p>	<p>(2020) Fue negativo ya que se estuvo haciendo el segundo ambiente y se tuvo que asumir, del colchón que tenían entonces el impacto fue fuerte, ya que se cerró todo y estábamos en plena ambientación del local, después en las demás áreas no impacto ya que solo requieren de buen cuidado y limpieza frecuente de eso se encargaban los dueños.</p> <p>(2021) Como ya había producción el mantenimiento del local poco a poco se fue mejorando e implementando nuevas cosas.</p>	<p>(2020) Lamentablemente si, pues se tuvo que cerrar el local, todos fueron a sus casas, pero se fue incrementando el personal conforme pasaba el tiempo y mejoraba la situación, conforme los clientes iban llegando, entonces, ya veíamos a las caras conocidas de nuevo trabajando en el restaurante.</p> <p>(2021) Para nada los trabajadores iban regresando con forme iba mejorando la situación para fines del 2021 ya estaba todo nuestro personal completo.</p>	<p>(2020) Se compró el carrito y la moto, para nosotros mismos realizar los deliveries, queremos nosotros, hicimos alianzas, con instituciones, por ejemplo, los bancos, que fueron buenos aliados para nosotros, llevarles su comida al propio banco. en redes sociales se hizo incluso mejor manejo que antes de pandemia, hicimos sorteos, transmisiones en vivo, clases de cocina en vivo, sobre todo en Facebook compramos un mejor equipo para poder hacer las transmisiones.</p> <p>(2021) Se mantuvo lo que hicimos el año pasado mejorábamos cada ves más en nuestras redes sociales y esto se reflejaba en el incremento de seguidores y audiencia que teníamos</p>	<p>(2020) Sostenible no, pero gracias al colchón que teníamos alcanzaba para los gastos y costos del mes, pero para cubrir todos los costos no, era muy difícil con tantas restricciones un año muy complicado.</p> <p>(2021) Para el año 2021 si era sostenible ya que el nivel de ingreso se fue incrementando gradualmente y esto permitía poder cubrir todos los costos, pero fue más sostenible a fines del año.</p>	<p>(2020) El delibery fue fundamental para la reactivación y adaptarnos en un inicio fue algo complejo por la inexperiencia porque es algo que no hacíamos en 45 años no se hacía delivery, llegó pandemia y de ahí se empezó con el delivery, las normas si algunas nos afectaban ya que el aforo limitado no nos permitía generar los ingresos estimados pero también tenemos un área al aire libre que era lo recomendado y eso nos ayudó a ser la primera opción de muchos clientes , por lo demás solo era cuestión de esperar que todo mejore y respecto a beneficios del estado si tuvimos acceso al fondo reactiva que fue de gran ayuda para poder cubrir los gastos y sobrellevar toda la situación difícil por la que atravesábamos.</p>
---	---	--	--	---	---	---	---

		(2021) La dificultad para la adquisición era un poco menor ya fuimos recuperando el volumen de ventas, el volumen de producción también fue aumentando se ofrecía más variedad de platos y bebidas, entonces ya hicimos otras alianzas con nuevos proveedores, nos traían las cosas al local y si es que no iba a haber, nos avisaban para nosotros ir a buscarlas.			y pues el delivery que lo implementamos y nos fue muy bien.		(2021) Bueno el 2021ya era más flexible con las normas y las vacunas, nosotros mejoramos mucho más con el tema del delivery consideramos que ya lo peor había pasado sin embargo nosotros crecimos mucho profesionalmente ya que nos informamos y preparamos mucho para asumir los nuevos retos que implicaba la pandemia.
<b>El Cerezo</b> (restaurante- Cocina Lambayecana)– Empresario - Accionista y Chef: Víctor Antonio Risco Yerren	(2020) Bueno definitivamente bajo, si no más me equivoco, cerramos casi 9 meses, quizás un poco más no recuerdo muy bien, pero cerramos un 15 de marzo y reabrimos entre fines de noviembre e inicios de diciembre y pues en todos estos meses la facturación fue 0% y bueno en las ventas todo fue	(2020) Mira te comento antes de la pandemia yo me encargaba personalmente de las compras, tanto de verduras como de pescado y mariscos que normalmente es esta nuestra línea, en el	(2020) En este sentido el impacto no fue tan grande ya que tuvimos la suerte de tener el local propio y como éramos una empresa natural entonces los impuestos no eran considerables, la luz y el agua era algo que si	(2020) Claro nosotros teníamos un trabajador bajo planilla y 2 más con los que era solo eventual se rompió el acuerdo y con la persona bajo contrato luego de unos meses que cerramos debido a la pandemia por mutuo	(2020) Ah bueno, la estrategia que empleamos básicamente fue bajar los costos de producción, no nos asociamos con alguna aplicación de delivery ya que el tipo de comida que ofrecemos no es recomendable por	(2020) Obvio que no, no puedes sacar dinero de donde no hay, entonces, cómo podrías solventar un gasto si no tenías de dónde sacar dinero el impacto fue tremendo súper negativo para una	(2020) Más que adaptarnos solo era sobrevivir y acatar las normas tratando de apartar el concepto delivery que no resultó, no hicimos nuestro producto por internet, solo esperar a que todo pase hizo daño a todo lo

	<p>paulatino se empezó con ventas mínimas y luego poco a poco se ha ido regularizando, pero no es que abrimos y la gente llegó de golpe todo fue paulatino, fuimos muy respetuosos a la ley primero empezamos con delivery y luego empezamos a atender con un aforo limitado y eso hacía de que las ventas no crecieran tanto, simplemente se mantenía, y solventando gastos que nos había dejado la pandemia y obviamente todos los gastos diarios que tiene un negocio que solventar, pero como te comento eso fue paulatino, de ese 0% en el 2020 .</p> <p>(2021) Empezó a subir el 5%, el 10% y así poco a poco obviamente fue complicado en todos los comienzos son complicados y mucho más, con todas las restricciones que daba el Gobierno, pero bueno comprendimos que era por seguridad de todos.</p>	<p>restaurante, pero con esto de la pandemia tuvimos que ver los terceros y obviamente empezaron a subir sus precios, una porque era escaso el producto y otra porque ponían en riesgo su vida, entonces el porcentaje que manejaban ellos era como el 30, hasta el 35% más de lo que era normalmente nuestros costo de todo en sí, todo empezó a encarecer, porque ellos obviamente tenían su costo de. Teníamos la mentalidad de no salir para no contagiarnos y así poder seguir con las actividades que teníamos que pagar ese precio, con respecto al desabastecimiento no había solo que los insumos estaban más caros.</p> <p>(2021) En este año aún seguían las</p>	<p>se cubría pero no era complicado hacerlo y el local no requería de un mantenimiento especial puesto que es un restaurante de ciudad no tenemos piscina, áreas verdes que nos hagan incurrir en un costo elevado el sueldo fijo de los colaboradores como te comenté solo nos quedamos mi esposa y yo en los costos variables los insumos si afecto ya que aumentó su costo pero se podía sobrellevar.</p> <p>(2021) El poco impacto que causó el año pasado para el 2021 ya era mucho menor ya que poco a poco se fue recuperando la actividad de venta, si demoro, pero en cuanto al mantenimiento del</p>	<p>acuerdo se rompió el nexo laboral y el contrato ya que no podíamos seguir cubriendo su sueldo por qué el restaurante cerró, luego al inicio de la reapertura sólo estábamos mi esposa y yo ella atendía al cliente digamos que asumí esa nueva responsabilidad y yo en la cocina, pero luego que se fue recuperando la venta el joven volvió a trabajar con nosotros.</p> <p>(2021) Para el año 2021 en casi todo el año solo estuvimos con mi esposa ya que el ingreso fue paulatino de a pocos, entonces no había sentido tener a más personas trabajando con nosotros ya que no había rentabilidad tampoco muchos comensales para</p>	<p>delivery por la temperatura, presentación y experiencia, si tratamos de hacer delivery pero nosotros mismos y nos dimos cuenta que no era un buen aliado por todo lo que te comenté entonces no fue una estrategia que nos ayudó mucho si lo hemos mantenido hasta el día de hoy pero con ciertas condiciones que se les dicen al cliente antes de enviarle la comida por delivery, el tema de redes nosotros no consideramos mucho hacer sorteos o estrategias de ese tipo ya que como empresa te pueden ver como desesperados y no va a ser muy exclusivo tu producto nosotros nos enfocamos en ofrecer un excelente servicio y producto de calidad, por experiencia sé que antes y ahora la mejor</p>	<p>empresa la sangre del negocio son las ventas, no tienes ventas ¿de dónde salen las vidas que no tiene sangre? ¿De dónde van a solventar los gastos? Fue totalmente insostenible.</p> <p>(2021) Te explico para un negocio, bueno específicamente un restaurante entre el primer al quinto año recién se estabiliza sus ventas, sus ganancias cuando un restaurante tiene uno, dos, tres años es súper complicado entonces imagínate si en una temporada normal es complicado ya sea por el clima, estados políticos, la misma gente, no sé muchas cosas, ahora una</p>	<p>que impactó, imagínate es como si tuvieras un trabajo y de la noche a la mañana te quedas sin empleo ya no sabíamos de dónde sacar dinero el impacto fue muy negativo en todo para el restaurante y por parte del gobierno no tuvimos ningún beneficio.</p> <p>(2021) Digamos que quizá adaptarnos en cuanto a acatar las normas que se daban sí algo complicado, pero no quedaba de otra solo respetar y esperar con optimismo pues de tener cero a tener algo ya era algo positivo, aún era complicado por el tema de los aforos limitados porque no llegábamos a la meta, un restaurante tiene que tener un punto de equilibrio para poder solventar sus gastos obviamente aún nos afectaba pero ya</p>
--	---	---	--	---	---	---	---

		complicaciones que te comenté que habían pasado en el 2020	local no teníamos problema.	atender ya para fines del año volvió a trabajar con nosotros el joven pues ya podíamos solventar un sueldo por qué se había recuperado un poco la actividad de venta en el restaurante.	publicidad es la recomendación boca a boca de esta forma te puedes ahorrar un montón de dinero, también empezamos a segmentar para cierto sector para cierto público, ya que no somos un restaurante popular somos un restaurante selectivo y nos enfocamos en eso.  (2021) Se mantuvo igual las mismas estrategias, de hecho, hasta el día de hoy, claro consideramos que las redes sociales son importantes para tener presencia, pero no ha sido fundamental para mantener y elevar nuestro público a fines del 2021 como ya la pandemia estaba pasando y el público fue incrementando sí empezamos a necesitar un sistema logístico	pandemia en la historia de esa magnitud nunca se ha visto que a nivel mundial cierran todo tipo de negocio, entonces no fue sostenible sin embargo claro ya se podía generar algún tipo de ingreso para que la empresa pueda tratar de sobrevivir para el año 2022 ya era más sostenible cubrir los costos mencionados.	podíamos ir sobreviviendo y como te comente todo fue con nuestro dinero no tuvimos apoyo ni beneficios del gobierno.
--	--	--	-----------------------------	---	---	---	--

					contable que nos ayude con los impuestos.		
--	--	--	--	--	--	--	--

<p><b>El Tambo</b> (centro turístico) - Administrador y Dueño: Fernando Matos Saldaña</p>	<p>(2020) Tenemos un negocio muy estacional entonces tenemos la temporada alta que es el verano y la temporada baja que está asociada con el invierno, marzo fue un buen mes, así que la pandemia nos agarró con los almacenes llenos y todo funcionando a plena capacidad así que desde el 15 de marzo hasta octubre cerramos el restaurante los víveres que teníamos los regalábamos al personal, como un regalo a los familiares en todo ese tiempo la facturación fue 0%.</p> <p>(2021) No puedo dar números, pero se fue mejorando lo bueno es que nosotros al ser un centro turístico, tenemos bastante área verde, entonces era lo que un poco la gente estaba buscando al salir de casa. Entonces, no vino la misma afluencia que años anteriores de público, pero al menos sí se reactivó el negocio.</p>	<p>(2020) No, en verdad abrimos bien tarde, porque la mayoría de comercios se comenzó a reactivar en junio, julio, agosto. Nosotros todavía comenzamos en octubre, entonces nosotros por miedo a contagiarnos abrimos en octubre ya no tuvimos casi ningún problema en el tema de abastecimiento la relación con nuestros proveedores siempre se mantuvo firme no tuvimos problemas con eso.</p> <p>(2021) Ya estaba casi todo reactivado no había problema alguno con la adquisición y abastecimiento para nuestro restaurante</p>	<p>(2020) El local es propio entonces, el impacto en los costos de la operación en cuanto al mantenimiento que se tuvo como empresa la piscina nos generaba un costo extra entonces al no usarla más la vacuna de la piscina, optamos por vaciar la piscina luego de eso el mantenimiento era simple mantener las áreas verdes teníamos una persona ahí que se encargaba de eso.</p> <p>(2021) Para el año 2021 ya era mucho más sostenible el tema del mantenimiento ya que el ingreso fue aumentado y se podía cubrir los costos todo era más sencillo</p>	<p>(2020) Se decidió conversar para poder liquidar a los trabajadores, era un tema de ayuda mutua, los trabajadores obtenían una liquidez, que eso no correspondía por ley, pero era una ayuda para ellos, el restaurante de por sí funciona con 12 colaboradores se tuvo que prescindir de 11 y quedarnos con 01 para mantenimiento pues no podíamos tener a más ya que al no poder abrir el local no había forma de darles una remuneración.</p> <p>(2021) Para el año 2021 prácticamente de a pocos se fueron reincorporando, pero ya para finales de año habían regresado ya todos los colaboradores que</p>	<p>(2020) Como restaurante honestamente no hicimos mucho, ya que por la ubicación del restaurante no nos permitía hacer delivery ya que el transporte nos salía más caro que el plato redes la verdad no se hizo nada en esos meses cerramos todo respecto al restaurante y pues nos enfocamos en otras cosas, teníamos una planta de agua era vender agua, vender pasteles, queques, panes. o sea, todo esto que era difícil de conseguir porque todo estaba cerrado, entonces, eso más que todo luego en octubre que reabrimos pues el protocolo para medir la temperatura implementamos cartas virtuales con código QR también se activó el tema de redes sociales, teníamos a favor que nuestro restaurante es al aire libre entonces tratábamos de</p>	<p>(2020) No, no era sostenible. O sea, tuvimos que prácticamente terminar cortando todo y llevando los gastos a 0% para poder mantenernos.</p> <p>(2021) Con los niveles de ingresos en el año 2021 si, de hecho, por el tema que la gente quería salir y todo, tuvimos un incremento de ventas en el 2021 versus el año anterior, entonces ya era sostenible cubrir con todos los costos, salarios, etc.</p>	<p>(2020) No tenías nada claro, supuestamente eran dos semanas, dos semanas más, y hacíamos planes, proyecciones para retomar, y luego dos meses, tres meses. Entonces, era como que siempre se iban cerrando los planes, hasta que fuimos beneficiados por el gobierno con el fondo reactiva Perú y dijimos bueno, nosotros no nos vamos a complicar con contagiarnos o morir por trabajar. Entonces, vivimos un tiempito con lo de reactiva y luego cuando ya vimos que eso está pasando, que está más tranquilo, ya reactivamos el restaurante y ya cuando abrimos teníamos más conocimiento de la situación adaptarnos no fue tan complicado si daba incertidumbre que no nos fuera bien pero gracias a Dios fue todo lo contrario tuvimos una</p>
---	--	---	--	--	---	--	--

				<p>trabajaron con nosotros.</p>	<p>promocionar eso ya que la gente tenía miedo a los lugares cerrados éramos una gran opción y dar mensajes como disfruta en tu propio espacio y nos funcionó.</p> <p>(2021) Cuando retomamos operaciones, ya también volvimos a retomar el tema de redes, y en el sentido de plataformas digitales y marketing si aún nos falta invertir en eso, pero a pesar de ello si nos ayudó con la distribución y sobre todo difusión de mensajes, además poco a poco se prescindo de lo que utilizamos el año pasado tanto del aparato que medía la temperatura y pues la gente no habitúa mucho en el restaurante usar cartas virtuales y pues también ya no lo utilizamos volvieron las cartas físicas.</p>		<p>gran acogida, lo bueno que como el restaurante es tan grande, el tema del aforo no nos llevó a impactar tanto porque simplemente era distanciar, o sea, igual siempre las mesas están distanciadas, entonces era distanciarlas un poquito más y adaptarnos a lo que indicaba el gobierno, pero no fue algo que generó mayor problema en el restaurante el bono que nos dio el gobierno si fue fundamental para que el restaurante vuelva a surgir.</p> <p>(2021) Para el 2021 era más fácil adaptarnos ya que teníamos meses de experiencia la verdad ya fue mucho más fácil para este año básicamente adaptarnos a lo que dictaba el gobierno, pero por ese lado nosotros no nos vimos afectados ni con un impacto negativo</p>
--	--	--	--	---------------------------------	--	--	---

							por parte del gobierno al contrario nos benefició con el bono reactiva Perú y las vacunas también ayudaron mucho.
<p><b>Entre Pelotas</b> (comida marina)</p> <p>– Administrador: Eduardo Vílchez Burga</p>	<p>(2020) Definitivamente sí, la verdad que para todo sector no solamente en este caso gastronómico, fue una pérdida total en las ventas, había bastante incertidumbre, no solamente económica, sino también política, había mucha falta de información acerca de los verdaderos cuidados que se tenía que regir en cuanto a un restaurante empezaron a sacar algunos protocolos de desinfección cuando aún no estaba muy estudiado lo del COVID-19 ha sido con el pasar del tiempo que se fue estructurando un poco, pero definitivamente sí fue una pérdida disminuyó bastante las ventas la facturación fue 0%.</p> <p>(2021) El 2021 aumento con forme se iba mejorando la</p>	<p>(2020) Sí, vengo trabajando ya 8 años que está presente entre pelotas en el mercado, hemos estado con los mismos proveedores los 8 años, durante la pandemia también el contacto fue mutuo, no lo perdimos, sobre todo para estar a la expectativa de cuáles eran las actualizaciones en cuanto al mercado de repente hay insumos que sí iban a variar un poco por motivo de la paralización ya no tenían forma de entrar y salir tan libremente como como antes, algunos insumos si fueron difíciles de adquirir pero más que eso se encontraron</p>	<p>(2020) El impacto fue en un inicio negativo porque las sedes son alquiladas las tres, fue un impacto bastante duro porque no teníamos en claro cuál era la situación a futuro, todos tuvimos como te dije anteriormente que acoplarnos a la situación, definitivamente el alquiler es algo que se tuvo que mantener, conversamos con los propietarios y pactamos por ahí algunos términos para que no haya una alza, se solidarizaron un poco porque todo esto generalizó parálisis de las actividades y eran conscientes de que el</p>	<p>(2020) Entre Pelotas No tuvimos despidos, todo el equipo se mantuvo sólido, tampoco hubo ningún tipo de reducción ni nada la verdad que lo único que se redujo fueron las actividades, tuvimos todos que hacer reuniones en conjunto vía videollamada y ponemos de acuerdo porque ellos también sabían que eran unos meses donde la empresa no generaba ingresos, entonces no fue al 100% su salario, pero sí se les pagó un porcentaje de lo que reciben mensual.</p>	<p>(2020) De las muchas estrategias que armamos internamente con el equipo no se ejecutaron todas por los cambios que había en cuanto a las restricciones, limitaciones más que todo del Gobierno una estrategia por ahí que nos jugó bastante a favor de repente fue el hecho de bajar un poco el costo del delivery no se no se cobraban el costo de envío, de repente también estrategias como promociones con los platos y bebidas, movimos un poco también el hecho del stock de cerveza, que prácticamente solo se movía de manera presencial armamos por</p>	<p>(2020) No, no fue nada sostenible tuvimos que idear cómo hacer porque el ingreso fue totalmente distinto al que solíamos tener en el volumen de ventas de años anteriores.</p> <p>(2021) No diría que sostenible pero ya nos estábamos recuperando quizá para fines del 2021 era un poco más sostenible pero antes pues era más que todo recuperarnos de todo lo que nos había pasado.</p>	<p>(2020) Éramos totalmente inexpertos el tema del delivery al inicio era también bastante difícil, llegar a una dirección porque había bastantes controles en las vías, no podías transitar sin un permiso laboral era complicado incluso muchos de nuestros clientes fieles ya no los volví a ver hasta ahora no vienen, no sé si fallecieron o que paso. Algunas normas afectaron porque el sector gastronómico fue uno de los sectores que más golpeó la verdad que el gobierno tomaba decisiones muy precipitadas yo creo que para nada meditadas o conversadas, antes de la pandemia había un</p>

	<p>situación sanitaria, para mediados y fines de año la situación ya estaba mucho mejor pues la gente iba perdiendo temor de salir y comer en restaurantes, entonces nuestra clientela se iba incrementando.</p>	<p>desabastecimientos y costo elevado de los productos.</p> <p>(2021) Nuestra buena relación con los proveedores nos ayudó mucho y pues los precios ya se iban regularizando y el desabastecimiento era menor a diferencia del año anterior.</p>	<p>ingreso económico no iba a ser el mismo, entonces ellos mismos también fueron conscientes recuerdo bien que por ahí nos dieron la posibilidad de cortar el alquiler y paralizarlo por unos meses, pero hay servicios como por ejemplo la luz que generó un costo porque no desconectamos totalmente todo entonces se tenía que cubrir.</p> <p>(2021) Fue mejorando ya que nos estábamos recuperando y generando ingresos, entonces bueno el acuerdo de la reducción del costo de alquiler llegó a su fin y se volvió al costo inicial que teníamos por mutuo acuerdo con los que nos alquilan los locales, mayor a eso no</p>	<p>(2021) Al contrario, ya todos habían vuelto a ser contratados ya que al tener buena afluencia de clientes necesitábamos más personal en las diferentes áreas.</p>	<p>ahí una que otra promoción para que también los alimentos salgan en promociones con las bebidas, también tuvimos el control de los protocolos a la hora de enviar los platos, todo con la desinfección que le pedíamos por nuestra parte a los motorizados que entregaban los pedidos que cumplan con todo el protocolo, seguíamos activos con las redes sociales, fue algo que nos ayudó bastante porque era la única manera en ese momento de llegar al cliente.</p> <p>(2021) Se mantuvieron en el 2021 algunas si tuvimos que desarrollar como el hecho del del delivery pues no teníamos esa modalidad antes y fue algo que también ayudó al restaurante para</p>		<p>promedio de 10,000 se redujo a 3000 por la pandemia y por el aforo fue mucho menos y respecto a algún beneficio por parte del gobierno accedimos al fondo reactiva que nos permitió recuperarnos y nos ayudó bastante, nos permitió darle reactivación como su mismo nombre lo dice, fue una inyección económica a la empresa fundamental para subsistir en el mercado.</p> <p>(2021) En el año 2021 el proceso ha sido lento de recuperación, pero las normas eran más flexibles gracias a las vacunas y con eso podíamos trabajar con una mayor capacidad permitiendo un mejor ingreso y recuperación de la empresa.</p>
--	--	--	--	--	---	--	---

			hubo problemas ya que el mantenimiento del local es simple.		implementarlo, compramos por ahí dos mochilas que bueno que se mandaron a hacer esas que cumplían con los protocolos contratamos por ahí a dos motorizados más incluso las mochilas que hicimos en pandemia hasta ahorita las usamos.		
--	--	--	---	--	---	--	--

<p><b>Etéreo</b> (restaurant) – Gerente: Jose Cedano Romero</p>	<p>(2020) Definitivamente disminuyó casi en su totalidad el 16 de marzo cerramos, pero nosotros teníamos huéspedes extranjeros que se quedaron casi hasta mayo, oficialmente el restaurante no atendió al público exterior, pero sí atendió a estos 8 huéspedes, desayuno, almuerzo y cena con un porcentaje de facturación mínimo para solo estos 8 cliente aproximadamente la facturación fue de 6000 dólares mensuales.</p> <p>(2021) Nos hemos recuperado progresivamente comenzamos con 8000 luego 15000 y para finales de este año un aproximado de 21000 dólares.</p>	<p>(2020) En este punto es importante nuestros proveedores y la relación fue buena como hasta la actualidad, porque ellos son nuestros socios estratégicos, pero sí hubo dificultades con algunos insumos el costo se elevó, lo que hice fue tener carta reducida, ir aumentando poco a poco en la medida que se iba reactivando todo, también nos encontramos con desabastecimiento de productos, no solo productos de materia prima, sino para limpieza y cosas en general.</p> <p>(2021) Todo era más accesible, más o menos a mediados de agosto a septiembre, pudimos ampliar un poco la</p>	<p>(2020) El tema principal era el alquiler pudimos negociar con los propietarios la situación que pasaba era de conocimiento general entonces nos fue bastante bien con la negociación del alquiler que era pues reducir un poco el costo temporalmente hasta que se recupere la actividad, ahora el tema del agua, luz tuvimos que ingeniarla, súper creativos eficientes y ahorradores entonces no tuvimos en realidad muchos problemas el impacto no fue tan grande.</p> <p>(2021) Ya no hubo mayor inconveniente la infraestructura no se deterioró solo era esperar que la situación mejore</p>	<p>(2020) Lamentablemente despidos si, nosotros habíamos hecho contrato a todos, siempre hacemos contrato por 6 meses, entonces su contrato vencía en junio la pandemia prácticamente cerramos el 16 de marzo y lo que hizo fue hacer convenios con ellos para hacer labores de medio tiempo, pero en realidad, como no había prácticamente casi nada que hacer pues no necesitamos mucho personal solo nos quedamos con tres personas que se quedaron a vivir en el hotel por ejemplo uno se encargaba de las habitaciones y recepción otra cocina y la última persona limpieza de áreas, con los demás lo que</p>	<p>(2020) En realidad, se nos pasó por la cabeza hacerme delivery, pero no, no queríamos complicarnos la vida, como somos un restaurante dentro del hotel, el huésped digamos que son los clientes entonces el delivery no era un punto fuerte que teníamos ya que tenemos un público más de fuera y ellos pues no piden delivery. entonces lo que hicimos apenas hubo luces de que se podía atender en restaurantes a todos nuestros clientes que habían venido entre el 2019 y 2020 antes que empiece la pandemia, empezamos a invitarlos para que prueben la carta que habíamos renovado también para que vean nuestros protocolos que tenemos espacios amplios si querían podían pasar un día en las diferentes áreas comunes</p>	<p>(2020) No fue sostenible para nada tuvimos que echar mano de dinero nuestro yo que soy el gerente tuve que prescindir de mi sueldo por un año y medio para que salga adelante la empresa.</p> <p>(2021) Sí era sostenible ya pudimos tranquilamente cubrir todos estos costos.</p>	<p>(2020) Fue algo complicado pero mira definitivamente uno de los valores que tenemos en el hotel y restaurante y eso es mucho antes de la pandemia es la habilidad entonces tuvimos que ser ágiles adaptarnos a las nuevas tendencias, el tema de cuidado del protocolo tuvimos que darle vuelta a nuestras estrategias para poder darle lo que el cliente quería, lo que el cliente estaba buscando en ese momento es muy distinto lo que buscaba ahora, en momento buscaba seguridad, tranquilidad que cumple con los protocolos más allá de la comida riquísima que puedas tener el nosotros habernos quedado con huéspedes que bueno eran corporativos venían por empresas pero sí claro ayudó a poder tener un poco de ingresos que eran escasos en ese momento y</p>
---	--	---	---	---	---	---	--

		<p>carta, entonces nosotros teníamos una carta muy amplia y significaba que se iba a necesitar más insumos entonces fue de a pocos, pero si fue progresivo.</p>		<p>hicimos fue un convenio para que después cuando iniciamos actividades, ellos puedan regresar pero sí les pagamos hasta junio que estaba su contrato, y después cuando reactivamos , oficialmente empezamos poco a poco hasta llegar a los colaboradores que actualmente tenemos.</p> <p>(2021) Ttodavía se mantenía quizá se incorporó personal en el área comercial de marketing ya que necesitábamos transmitir algún tipo de comunicación con nuestro público, pero mayor a eso no aún se mantenía un personal reducido.</p>	<p>del hotel como para relajarse con todos los protocolos y comer tranquilamente viendo una película. El tema de redes sociales resaltábamos tanto en Facebook como en Instagram que teníamos los protocolos para generar confianza en la gente de que si vienen con nosotros van a encontrar un lugar seguro los canales directos con el cliente pues llamadas directas, WhatsApp tanto para el restaurante como para el hotel entonces lo que hicimos en pandemia fue llamar absolutamente a todos nuestros clientes, pero no llamar a vender si no llamar a preocuparnos como estaban, si su familia estaba bien, si ellos estaban bien, qué necesitaban de nosotros porque a veces tenían familia que se iba a otro lado y no tenían dónde quedarse, dónde dejar su</p>	<p>bueno el cierre fue lo peor que nos pudo pasar a todas las empresas nadie espera algo así definitivamente no puedes operar muy complicado económicamente no tenías para para mantener a flote la empresa, pero luego las normativas que sacó el Ministerio para reactivarse para nosotros no fue nada complicado porque son cosas que nosotros cumplimos normalmente por ahí agregar una que otra cosita en realidad esos protocolos como tenemos restaurante y hotel los cumplimos siempre a cabalidad porque siempre están fiscalizando fue muy sencillo la reactivación para nuestro rubro fuimos el primer hotel y restaurante en reactivarse en mayo y si fuimos beneficiados por el gobierno con el fondo reactiva pero en el</p>
--	--	---	--	--	---	--

				<p>camioneta, pusimos el hotel a su entera disposición, como que ambos nos humanizamos y de alguna manera esa recordación influyó muchísimo al momento que ellos quisieron salir a comer o alojarse nos tuvieron en mente como primera opción.</p> <p>(2021) Para este año fuimos incorporando nuevas estrategias como reels la gente misma mostrando los protocolos que tenemos desde el ingreso a recepción, entonces la verdad nos funcionó muy bien esa interacción de videos también trabajar con influencers que iban al hotel para ver qué era seguro que teníamos los protocolos, que podían pasar el día en el hotel en la habitación que tenía tina, tenía gimnasio y que también podían comer,</p>	<p>momento que ya habíamos pasado la ola nos salió mucho después, no en el momento que necesitábamos y es por eso que no fue fundamental para reactivarnos, nosotros mismos con recursos propios afrontamos la situación pero claro en otros aspectos luego si nos ayudó.</p> <p>(2021) Para el 2021 pues ya era seguir como estábamos actuando en el 2020 y estar preparados para adaptarnos a posibles cambios, el aforo limitado la verdad sí era un poco complicado porque a veces se tenía un movimiento mayor y tenías que estar midiendo con las distancias, con el 20%, probablemente con lugares vacíos la gente por un lado pero había que adaptarse a ello y bueno como te comente si</p>
--	--	--	--	---	--

					tomar un trago, relajarse después de estos problemas fue algo que nos ayudó pudimos llegar a mucha más gente.		fúimos beneficiados por el gobierno pero mucho después de pasar lo más difícil, pero claro igual nos ayudó luego en otras gestiones.
--	--	--	--	--	---	--	--

<p><b>La Proa</b> (restaurante de mariscos) - Administrador y Dueño: Rafael Tragodara Minarde</p>	<p>(2020) Bueno, definitivamente disminuyo es más se puso nulo todo, cerraron todos los restaurantes, nadie laboró durante todos esos meses y a partir de junio del 2020 que empezamos a trabajar con delivery ya pudimos, digamos, hacer algo de caja.</p> <p>(2021) El nivel de ventas fue recuperándose un poco, más o menos en el verano del 2021 también hubo muchas restricciones sobre todo el año nuevo en fiestas la no concentración de público también nos mantuvo un poco bajo en las ventas, sí se podía atender, pero aún había complicaciones, mucho control que claro era entendible, pero pues igual nos perjudicaba, luego ya para mediados y fin de año fue mejorando el nivel de ventas ya que era mucho más flexible todo.</p>	<p>(2020) Mira en parte por qué materia prima había buena materia prima y a bajo costo en lo que es verdura, pero el pescado si se encareció mucho por el tema de transporte, después con mis proveedores en el 2020 deje un poco de trabajar con ellos ya que todo estaba más caro y para mí era mucho más barato ir yo al mercado y comprar todo, pero tuvimos que bajar mucho el tema del tipo de producto que ofrecíamos, entonces ya no comprábamos pescados caros porque la gente no pagaba pero siempre manteníamos la calidad del plato final, no nos encontramos con desabastecimiento pero lo que si había eran muchas restricciones entonces</p>	<p>(2020) Bueno el impacto si fue fuerte puesto que el local es alquilado, pero se conversó con el arrendatario para que me bajara los costos de alquiler y se logró, bueno en el tema de servicios, agua, la luz, al contrario, subieron más, eso es algo que hasta ahorita el gobierno no nos ayuda, no nos da una solución en general hemos tenido una subida de luz y de agua a escalas brutales y hasta ahora estamos esperando soluciones por parte del gobierno.</p> <p>(2021) El impacto negativo se iba reduciendo de a pocos, el acuerdo que tenía con el arrendatario si siguió manteniendo, para poder recuperarnos como</p>	<p>(2020) En el 2020, por las normas que dieron fue trabajar con un personal reducido entonces la mayoría se fueron a su casa es más algunos de ellos renunciaron se fueron a sus tierras con sus padres y se crearon una nueva forma de sustentarse, me quedé con dos personas que prácticamente vivían acá en Pimentel y necesitaban ingreso, en el tema del sueldo, ellos siempre mantuvieron un sueldo básico se respetó el sueldo básico, los tenía haciendo tareas de delivery básicamente, es más yo mismo repartía yo mismo cocinaba, entonces teníamos poco personal hasta 3 personas como máximo.</p>	<p>(2020) Lo que hicimos para aumentar el nivel de ventas fue a nivel de redes sociales post, sorteos, usábamos más que antes el WhatsApp fue la red social que más utilizamos, se implementó los protocolos de bioseguridad, el personal bien uniformado, uso correcto de mascarillas, alcohol y todo lo que le daba confianza al cliente, cartas virtuales con código QR, medios de pagos digitales y el delivery que nos fue muy bien, pero mayor a eso no porque Pimentel es pequeño y nosotros teníamos la ventaja de que el restaurante ya tiene un nombre posicionado desde antes de pandemia.</p> <p>(2021) Seguíamos con delivery, promociones por redes, ya no se usaba</p>	<p>(2020) No fue para nada sostenible, incluso descuidé un poco el tema de mi negocio con la pintura, ya no era ya no era prioridad darle mantenimiento tan seguido el tema también de inmobiliario no invertí en mobiliario fue un tema que descarté ya que los niveles de ingresos del 2020 no eran tan altos y era complicado hacer lo que te mencioné.</p> <p>(2021) Sí fue sostenible el 2021 fue un buen año hasta cierto punto la gente empezó a salir más a comer después de tanto tiempos encerrados, pues salir a almorzar el fin de semana era una forma de salir de</p>	<p>(2020) Fue todo un reto, pero interesante conocer otras formas de venta, otras formas de comunicarte con tus clientes y también por el otro lado respetando todos los procesos, y las normas sanitarias, el tema del distanciamiento entre mesas sí nos afectó bastante porque ya no podíamos tener el mismo aforo; y beneficios por parte del estado no tuvimos ya que antes de pandemia lamentablemente nuestro local se incendió entonces tuvimos que empezar todo de cero en otro local y ya no podíamos acceder al fondo reactiva Perú porque mi empresa era muy joven teníamos menos de 6 meses y para acceder a reactiva teníamos que tener más de un año laborando más bien hubo una alza inexplicable en la luz y el agua que hasta el día de</p>
---	---	---	--	---	---	---	---

		<p>no podías salir al mercado todos los días y eso si nos complicaba un poco.</p> <p>(2021) Ya había más accesibilidad, empecé a trabajar con mis proveedores, me traían los productos al restaurante, yo antes salía a los mercados, pero para evitar la aglomeración prefería que ellos me traigan el producto, o sea casi todo lo consumíamos de esa manera, también ya comenzamos a comprar pescados que tienen un costo más elevado porque la situación estaba mejorando y el público ya podía pagar platos y bebidas más caros.</p>	<p>restaurante, luego ya a inicios del 2022 me nivele otra vez con el costo de alquiler que se pactó desde un principio.</p>	<p>(2021) Ya no en el 2021 la mayoría se reincorporó, pero también muchos buscaron sus propios ingresos y se tuvo que realizar una nueva selección de personal.</p>	<p>mucho la carta con código QR sino la carta física, el WhatsApp se volvió una buena herramienta de trabajo diario por WhatsApp todo se pedía, todos escribían, también recojo en el restaurante, de esa manera se aseguraban que todo el personal estuviera trabajando en las condiciones óptimas.</p>	<p>casa, de respirar otros aires, entonces había mucho más consumo entre semana vendíamos menú y pues era un aproximado de 40 menús al día y los fines de semana platos a la carta como caja china y platos de esa magnitud ahí era entre 60 a 80 por día.</p>	<p>hoy el gobierno no da una solución y estamos a la espera.</p> <p>(2021) Pues ya todo iba marchando mejor solo era seguir mejorando, respecto a las normas llegó un momento en que la misma gente no respetaba, o sea, querían ocupar mesas y ya no les interesaba el distanciamiento, pero nosotros como empresa siempre tratamos de mantener el orden hasta que poco a poco todo fue más flexible y se iba normalizando la situación.</p>
--	--	---	--	---	--	--	---

<p><b>Las Pirkas</b> (centro recreacional - campestre) - Administrador(a): Cecilia Reátegui Heredia</p>	<p>(2020) Si nos afectó demasiado, puesto que al estar dentro del rubro de restaurantes y hospedaje no nos permitieron trabajar ni siquiera con los aforos reducidos, entonces tuvimos que cerrar en la totalidad en marzo ocasionando que no tuviéramos ningún ingreso durante esa temporada, dejando en 0% la facturación, más o menos cerramos por nueve meses hasta el 24 de diciembre ahí hemos empezado a trabajar.</p> <p>(2021) Para el 2021 aun no aumentó el nivel de ventas a diferencia de antes de la pandemia, porque normalmente nosotros recibíamos en temporada de verano entre 1000 a 2000 personas, pero durante esa fecha con la reducción de los aforados y más el temor de la gente, eso disminuyó en un 60% aproximadamente, fue creciendo de a pocos el flujo, no es que ha sido tan masivo pero sí fue creciendo como se dice de manera lenta, ya a mediados de</p>	<p>(2020) Si claro, tuvimos que reducir muchos platos de la carta, también tuvimos que suspender algunos servicios porque se había elevado el costo de muchos productos por el tema de los procesos de desinfección se requería de más implementos que eran costosos en ese momento, entonces tuvimos que hacer una reducción, si se nos complicó bastante porque tú sabes que nos cerraron de la noche a la mañana y eso generó que nos quedemos con una demanda de productos bastante alta, porque justo el cierre, se dio en temporada alta, entonces nos quedamos abastecidos con productos que ya no podían ser devueltos, porque la</p>	<p>(2020) Lo bueno que local es propio, aunque igual el impacto fue muy negativo ya que como no había en ese momento permisos para utilizar las piscinas, porque fue casi lo último que se ha habilitado se tomó la decisión de vaciarla por completo para evitar el uso de los químicos que son los productos más costosos y sobre todo porque es una es la piscina más grande de la región, entonces el proceso de desinfección se hace en dos etapas y generaba un aproximado de 1400 soles de mantenimiento mensual cuando no está en uso. Otra área que nos preocupaba era el zoológico, tuvimos que solicitar apoyo al estado porque son animalitos rescatados</p>	<p>(2020) Si tuvimos que hacer una baja del parcial del personal, se les tuvo que dar término de contrato porque era insostenible el poder mantenerlo, solamente nos quedamos con algunos trabajadores para las tareas de mantenimiento de áreas verdes, para el zoológico que no podía quedarse desabastecido y algunos fueron enviados pues a la suspensión perfecta nos acogimos a la suspensión perfecta de labores, y otros se les daba vacaciones que estaban pendientes, pero el pago pues no era regular de algunos meses teníamos que pagarles no solamente con dinero, sino que pagamos con víveres o veíamos de manera compensar, también</p>	<p>(2020) Bueno en el 2020 no realizamos nada nos quedamos inertes no sabíamos también que iba a suceder solo lanzamos un comunicado que debido a lo que estaba pasando no íbamos a atender hasta nuevo aviso y bueno a finales del año que reabrimos básicamente pues se hicieron ofertas no cobrar el ingreso, descuento en los bungalós, también hicimos delivery de comida porque la gente nos llamaba solicitando ese servicio en la zona, pero mayor a eso no.</p> <p>(2021) Comenzamos a usar más nuestras redes sociales subíamos fotos, hacíamos transmisiones en vivo de cómo era un día en Las Pirkas, videos informativos de que cumplíamos con todos los protocolos, hicimos delivery casi dos meses</p>	<p>(2020) Para nada sostenible era imposible el costo es muy alto y con los ingresos, pues no, se han tenido que vender algunos activos para poder salir adelante.</p> <p>(2021) Claro en el año 2021 ya era un poco más sostenible cubrir tanto estos costos de mantenimiento, producción y pago de salarios porque bueno, la gente ya empezaba a salir un poco más, los aforos eran más amplios y el público aumento su visita a nuestro establecimiento.</p>	<p>(2020) Pues si fue complicado adaptarnos ya que en ese tiempo todo era incierto pero la gente empezaba a llamar a preguntar si hacíamos delivery y es por eso que nos animamos porque vimos una forma de poder vender nuestros productos, entonces si fue efectivo y beneficioso para el establecimiento y respecto a las normas del gobierno por el lado del aforo no nos afectó mucho ya que el lugar es muy amplio y pues en los beneficios recibimos un bono de monto mínimo por parte del gobierno que en realidad no sustentaba la necesidad que se tenía en ese momento.</p> <p>(2021) En el año 2021 ya era más factible poder realizar las actividades adaptarnos al delivery no fue tan complicado lo tomamos como un reto, la</p>
---	--	---	--	--	---	---	---

	<p>septiembre, octubre, como que ya se tuvo una mayor cantidad de clientes.</p>	<p>mayoría de materias primas que utilizamos es orgánica, entonces tratamos de alguna manera consumirla o repartirla entre los trabajadores afectados, pero si tuvimos grandes pérdidas, por ejemplo helados, gaseosos vencidas, productos que empezaron a entrar en un proceso de descomposición y pues al no tener ingresos tuvimos que hacer varias conciliaciones o hablar con los proveedores para poder ver la forma de como asumir el costo de algunos proveedores que te dejan los productos a cuenta pero que igual teníamos que pagarlos.</p> <p>(2021) Se iba recuperando poco a poco el tema de la</p>	<p>por SERFOR y nosotros los tenemos bajo custodia y protección, pero bajo la supervisión del SERFOR, porque es la entidad encargada del Estado que nos lo brindan en custodia, pero en ese momento ya a raíz de que no contábamos con los medios, nos vimos en la obligación de solicitar apoyo o en todo caso lo que estábamos solicitando era la devolución de los animales, pero SERFOR a través del Ministerio del ambiente nos dio una subvención económica por 3 meses para la alimentación y también para el pago del personal que tiene a cargo la función dentro del zoológico.</p>	<p>llegamos a un acuerdo que no se podía pagar la totalidad del sueldo por la situación, les pagamos un porcentaje para que ellos puedan subsistir también porque igual la empresa tenía que asumir esa responsabilidad y, sobre todo por la alta carga de trabajadores que había en ese momento, también hubo gente que renunció por temor al COVID.</p> <p>(2021) No, más bien ya se iba requiriendo más personal conforme se iban habilitando las diferentes áreas, entonces regresaron a trabajar ya que se había reactivado de manera progresiva.</p>	<p>entre enero y febrero, las cartas virtuales ya no se usaban tanto y poco a poco desapareció el protocolo de seguridad por pandemia se fue normalizando todo a fines del 2021.</p>	<p>normativa era un poco más accesible en cuanto a los aforos al personal el impacto era un poco más positivo, respecto a las normas nosotros siempre las hemos cumplido según lo pide el gobierno recuerdo que la norma de usar piscinas demoro pero a pesar de ello otros establecimientos ya hacían uso de sus piscinas y nosotros por la norma aun no, los clientes, pues a pesar de que había muchas prohibición siempre se acercaban al establecimiento para hacer uso de la piscina y como nosotros éramos fieles cumplidores de la norma, no la habitábamos, entonces el cliente se regresaba de la puerta, decía si no hay piscina nos regresamos, eso también genera un poco de descontento y a nosotros nos perjudicaba pero en lo demás si ya todo mejoro.</p>
--	---	--	---	--	--	--

		<p>adquisición de materias primas e insumos la situación estaba menos caótica entonces ya no había desabastecimiento y los precios se estaban regularizando era un poco más factible.</p>	<p>(2021) Bueno en este año fue progresivo muy lento pero progresivo ya podíamos darle un mantenimiento más completo a diferencia del 2020 pues ya había un poco de ingresos entonces el impacto negativo se iba reduciendo lento de a pocos.</p>				
--	--	---	---	--	--	--	--

<p><b>El Rincón del Pato</b> - Administrador: Carlos Castillo Bancallán</p>	<p>(2020) Definitivamente disminuyó durante la pandemia tuvimos que cerrar, en esa época nosotros reabrimos el 2 de julio, 3 de julio creo, en todo este tiempo la facturación fue 0% luego fue el mes de julio donde activaron a un aforo bastante bajo, pero primero fue con delivery entonces, la clientela que nosotros manejamos acá en el restaurante Rincón del Pato, el delivery es muy poco, porque nuestra clientela mayormente, el alto porcentaje es de fuera, gente que viajaba, el de acá es bajo, no era muy fuerte nuestro delivery, por eso es que nosotros sufrimos bastante, todos esos meses, mientras iba reactivándose de a poco.</p> <p>(2021) Aumento de a pocos se iba activando conforme iba creciendo el aforo, obviamente las medidas se tomaban, las mascarillas, el facial y todas esas cosas de lavado de manos, todo ese protocolo que teníamos</p>	<p>(2020) Del 100 %, hay 50% que compramos nosotros y otros 50% que lo adquieres en las tiendas o nos traen claro en cierto punto sí tuvimos un tipo de problemas, sobre todo con el pato, que es el plato principal y las personas que se dedicaban a ese tipo de crianza tuvieron problemas personales entonces sí, tuvimos dificultades para conseguirlo, inclusive hasta en el precio y no solo del pato, sino que el precio en general de los insumos no hubo mucho desabastecimiento, pero si se elevó el precio.</p> <p>(2021) Todo iba regularizándose los criadores de patos que eran nuestros proveedores ya se</p>	<p>(2020) Gracias a dios que el local es propio y además acá vivimos entonces el impacto en los costos de operación no fue fuerte para el local ya que nosotros mismos le dábamos mantenimiento y no hay un área específica que genera un gran costo solo era limpieza y cuidado entonces haya o no actividad de venta podíamos mantenerlo sin problema alguno</p> <p>(2021) Para el año 2021 era más fácil aún ya que teníamos ingresos y es más por ahí implementamos uno que otro adorno más para el local, pero fue mucho más fácil aún el mantenimiento de lo que fue en el 2020.</p>	<p>(2020) No, las personas siguieron laborando con nosotros. el sueldo todavía se mantenía, pero sí hubo muchas personas que decidieron cambiar de rumbo entonces renunciaron por ellos mismos. Después estaban abiertas las puertas en todo el tiempo de cuarentena porque igualito pagábamos normal, después del 15 de marzo pagábamos hasta julio, solamente un mes, reducimos al 75% de los sueldos que es lo que el Estado había anunciado.</p> <p>(2021) Al contrario todas las personas ya estaban trabajando normal, la actividad se iba recuperando poco a poco pero muy progresivamente</p>	<p>(2020) Pues sinceramente muy poco implementamos el delivery pero como te comenté no fue de gran ayuda más que todo fue para mantener el personal eran que 10 deliveries y los fines de semana 20 después el tema de redes sociales nada en ese aspecto si estamos definitivamente desencajados se dieron comunicados por WhatsApp que tenemos una cartera de clientes pero por redes sociales no, si las tenemos pero no hemos actualizado desde hace tiempo pasa que la gerencia ahora tiene una forma tradicional de pensar por no decir antigua entonces nos falta mejorar ese aspecto porque si es importante sobre todo para las nuevas generaciones, implementamos los protocolos de seguridad, también se hacía recojo</p>	<p>(2020) No era sostenible, era difícil, ya que ahí el pato, pescado casi todo estaba caro y pues era un año difícil no alcanzábamos a cubrir todo, pero era más que todo mantenerse y esperar a que todo pase.</p> <p>(2021) Si era un poco más sostenible teníamos buena afluencia de público poco a poco se recuperaba el nivel de venta, se pagó la deuda, en fin, fue creciendo progresivamente.</p>	<p>(2020) Fue una experiencia definitivamente nueva para nosotros no invertimos, solamente lo que teníamos a la mano, el tema de seguridad y cosas así, porque el delivery no nos fue tan bien fue un poco complejo al no ver buenos resultados pues nos preocupaba pero ya tenemos experiencia y creo que con un buen plan podemos impulsar esa organización de venta, luego más que todo esperar a que podamos operar de forma presencial y acatar las normas que daba el gobierno, algunas de ellas si nos complicaban un poco la actividad ya que se pedía bastante distancia y las mesas no estaban con la distancia correspondiente, si era un poco complicado pero manejable, luego que algunos trabajadores</p>
---	---	---	--	---	--	--	---

	<p>que existía en ese tiempo primero se quitaron los deliverys, pasaron a hacerse solo los fines de semana de ahí comenzamos así, poco a poco íbamos creciendo a recuperarse conforme el aforo iba creciendo nosotros tuvimos una realza bastante buena.</p>	<p>estaban estabilizando con la producción también se hizo una búsqueda de más proveedores de patos para estar prevenidos y los demás insumos estaban bajando del costo tan alto que estaban fue mucho más fácil y no hubo casi dificultades para adquirir más materias primas.</p>		<p>entonces lógicamente no íbamos a reducir personal.</p>	<p>en el local las personas venían a llevar su comida más que todo lo hacíamos para que la gente nos siga recordando ya que el sabor de nuestra comida es muy singular y único.</p> <p>(2021) Bueno para el 2021 más que todo era atender de forma presencial podría decir que nuestra estrategia más característica es la buena atención y la calidad de nuestros platos, el delivery seguía, pero no es nuestro fuerte más que todo porque si hay una que otra persona que nos pedía, considero que la recomendación boba a boca nos ayuda muchísimo.</p>		<p>renunciaron, pero bueno no nos afectó ya que en ese momento la actividad era muy poca para realizar y pues si tuvimos un beneficio por parte del gobierno que dio el fondo reactiva Perú pero solo recibimos el 30% del 100% de este bono que igual si nos ayudó ya que todo estaba caro.</p> <p>(2021) Bueno para el año 2021 igual todo fue mejorando gracias a las vacunas, nos quedamos con aprendizajes en que puntos debemos mejorar para estar preparados porque mañana más tarde no sabemos qué pueda pasar.</p> <p>todo estaba regresando a la normalidad las personas que renunciaron, regresaron dos y los demás pues ya se encontraban trabajando casi normal no</p>
--	--	---	--	---	---	--	---

							fue tan complicado adaptarse en ese año.
--	--	--	--	--	--	--	--

<p><b>TICUY</b> (restaurante campestre) – Administrador: Reyner Rafael Saavedra</p>	<p>(2020) Definitivamente bajo es más se tuvo que cerrar por aproximadamente un año en todo este tiempo la facturación evidentemente fue 0% la decisión de cerrarlo un año fue porque donde nosotros estamos ubicados que es en Pítipo se dispararon los contagios entonces como empresa en ese sentido si fuimos muy responsables ya que no queríamos exponer a nuestros trabajadores y clientes de hecho lamentablemente muchos clientes fallecieron</p> <p>(2021) En este año aumento las ventas, fue progresivo, así para darte un alcance aumento un 80% casi ya a finales del año 2021</p>	<p>(2020) Bueno hablando de los principales insumos que utiliza el restaurante que es la carne el 80% de los costos de los insumos lo producimos nosotros ya que contamos con una piscigranja de peces y el galpón de cuyes y pues se redujo lo que es la producción de estas especies debido a la situación y el gasto que representaba mantener estas especies entonces los 6 primeros meses que abrimos si tuvimos que necesitar más proveedores de carne ya que en esos 6 meses se volvía a impulsar la producción de tilapias y cuyes ya que cuando cerramos era complicado mantener el número grande de estas especies sin venta en el restaurante y las relaciones que</p>	<p>(2020) Pues impactó grandemente ya que al inicio tratábamos de mantenerlo como si mañana fuésemos a recibir gente, pero conforme paso uno, dos meses y no sucedió que ya se podía abrir y ya no había recursos para solventar el mantenimiento del local se hacía lo mínimo lo bueno que el local es propio entonces por ese lado era un respiro para nosotros.</p> <p>(2021) Fue menor el impacto ya todo iba fluyendo como anteriormente logramos estabilizar el restaurante con las ventas que se iban recuperando ya podíamos darle mantenimiento más completo al local.</p>	<p>(2020) Al inicio fue turnarnos para poder evitar el despido o reducción de personal ya que todos necesitaban llevar un sustento a casa nosotros hemos sido 11 hasta 14 colaboradores en un momento, pero bueno como el local estuvo cerrado por mucho más tiempo del estimado lamentablemente se tuvo que prescindir de cierto personal quedándonos con el de mantenimiento para tratar de mantener las áreas verdes, etc.</p> <p>(2021) Las personas ya estaban volviendo a reincorporarse al restaurante porque la actividad de venta ya había mejorado y necesitábamos de más personal pues ya</p>	<p>(2020) Una estrategia fue el tener contacto con los clientes porque tenemos ahí una base de datos de nuestros clientes que siempre nos han visitado entonces enviamos mensajes de aliento, seguir siempre en contacto con ellos y que luego ya una vez que pase todo esto en algún momento nos encontraríamos con ellos, otra estrategia digamos que también se hizo fue el tema de vender las tilapias para tratar de alguna forma recuperar todo lo que nos hizo perder la pandemia, además intensificamos la digitalización, estamos más presentes en las redes sociales se realizan reservaciones de manera virtual, mediante llamadas, cosa que no se hacía antes e implementar los protocolos de seguridad que era algo que si o si</p>	<p>(2020) Para nada no fue sostenible, ya que no se podía cubrir ningún tipo de los costos, de los gastos que se hacían además que donde nosotros estábamos era una zona con muchos enfermos por COVID y eso complico mucho más la situación.</p> <p>(2021) Para ese año 2021 se pudo recuperar la caída y paulatinamente fue creciendo ya que gradualmente se iba reabriendo las actividades el tema del aforo cada vez era más amplio y no fue algo que nos afectó mucho porque el lugar es grande y al aire libre de por sí cada mesa tenía su espacio entonces si</p>	<p>(2020) Digamos que uno de los objetivos del restaurante era ya digitalizarnos como un objetivo a largo plazo, pero al final se aceleró por la pandemia y lo logramos, adaptarnos pues nos costó, pero pudimos hacerlo, las normativas del gobierno en un inicio nos dejó sin campo de acción como el sector gastronómico no era considerado como algo de primera necesidad nos llevó a estar cerrados mucho tiempo y nos afectó bastante, si nos benefició con un bono al que concursamos pero no fue fundamental para que la empresa no quiebre sin embargo si nos ayudó.</p> <p>(2021) Bueno aquí había más experiencia para adaptarnos fue menos complicado, pero no quiere decir que ya estaba todo bien aún seguimos</p>
---	--	---	---	--	--	---	--

		<p>teníamos con nuestros proveedores se retomaron con total normalidad si nos dimos con la ingrata situación que algunos habían fallecido pero los familiares habían tomado las riendas del negocio pero no hubo mucha dificultades para la adquisición.</p> <p>(2021) No hubo inconveniente todo era mucho más accesible a diferencia del año pasado ya para el 2021 no teníamos problemas con la adquisición de materias primas e insumos.</p>		<p>podíamos remunerar sus horas de trabajo.</p>	<p>teníamos que tener también implementamos un sistema de registros e inclusive apertura formas de pago digitales antes era solo efectivo y en esa época se evitaba pagar en efectivo para tratar de reducir el contacto, también implementar wifi, cartas virtuales con código QR.</p> <p>(2021) Se mantuvo las estrategias mencionadas a excepción de seguir viendo tilapias ya que el nivel de ventas estaba subiendo, las cartas virtuales la gente casi ya no lo pedía y se regresó a las cartas físicas, se intensificó la noticia que ya habíamos abierto, hicimos un mensaje predeterminado que se enviaban por WhatsApp y Messenger a nuestros clientes de que ya podían visitarnos.</p>	<p>fue sostenible cubrir todos los costos.</p>	<p>viendo que otras cosas se pueden implementar, en resumen, aun fue complicado, pero lo logramos ya que las normas del gobierno eran más flexibles y nos tenían más en cuenta en las decisiones para no vernos afectados y bueno el beneficio económico al que accedimos luego de haber concursado.</p>
--	--	--	--	---	---	--	--

*Fuente:* Elaboración propia