

**UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y**  
**CONTABLES**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**



**La profesionalización en las empresas familiares del rubro**  
**restaurantes del distrito Monsefú**

Tesis que presenta las bachilleres

**Huamán Ramírez Angelita de los Santos**

**Mechán Flores María Elizabeth**

Asesor

**Dr. Becerra Santa Cruz José Humberto**

Para obtener el título profesional de

**LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN**

Lambayeque - Perú

Julio - 2023

# **LA PROFESIONALIZACIÓN EN LAS EMPRESAS FAMILIARES DEL RUBRO RESTAURANTES DEL DISTRITO MONSEFÚ**

Resolución de sustentación N°1009-2023-VIRTUAL-UNPRG-FACEAC-D/JGN

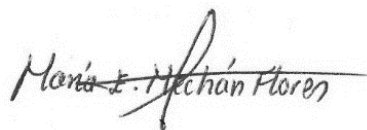
De fecha 17 de julio de 2023



---

Angelita de los Santos Huamán Ramírez

Bachiller



---

María Elizabeth Mechán Flores

Bachiller



---

Becerra Santa Cruz José Humberto

Asesor

Presentada para obtener el título profesional de Licenciada en Administración

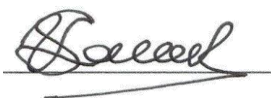
**Aprobado por el jurado:**



---

Dr. Juan Carlos Samame Castillo

Presidente



---

Mg. Víctor José Saavedra Ramírez

Secretario



---

Mg. Manuel Delfín Lujan Vereau

Vocal



**UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**  
**UNIDAD DE INVESTIGACIÓN**



**ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS**

Siendo las 12:00 am. del día 19 de Julio del 2023, se dio inicio a la Sustentación de Tesis en forma **PRESENCIAL**, con la participación de los miembros del Jurado, nombrados con Resolución Nº 0137-2022-VIRTUAL-UNPG-FAC de fecha 06 de Julio del 2022, conformado por:

<u>Dr. Juan Carlos Sencineiro Castillo</u>	Presidente
<u>Mg. Víctor Jaf. Soaviedro Riquelme</u>	Secretario
<u>Mg. Manuel Delia Eyzaguirre Vereau</u>	Vocal
<u>Dr. Jairo Humberto Becerra Socot Cruz</u>	Asesor(a)

Para evaluar el informe de tesis del testista o de los testistas: Medina Flores Marite Glizbeth  
y Huamani Ramirez Angelita de las Juntas quién o quienes desean obtener su título profesional de Licenciado en Administración con la tesis titulada:  
"La Profesionalización en las empresas familiares del rubro restaurantes del distrito Housely"

El Sr. Presidente, después de transmitir el saludo a todos los participantes de la Sustentación ordenó la lectura de la Resolución decanal Nº 1009-2023-VIRTUAL-UNPG-F de fecha 17 de Julio del 2023, que autoriza la Sustentación Presencial del Informe de Tesis correspondiente, luego de lo cual autorizó al candidato a efectuar la Sustentación, otorgándole 30 minutos de tiempo.

Culminada la exposición del sustentante o los sustentantes, el presidente dispuso la intervención de los señores miembros del jurado, empezando con el señor(a) vocal, luego señor(a) secretario (a) hasta culminar con el (la) señor(a) presidente, en ese orden los jurados plantearon preguntas y observaciones, las cuales fueron absueltas por el/ los sustentantes en forma satisfactoria.

El señor presidente invita al asesor para que exponga lo que considere conveniente respecto de la exposición de la tesis.

Culminadas las preguntas y respuestas, el (la) Sr.(a) presidente, dispuso que los asistentes incluido el asesor y el o los testistas abandonen temporalmente la sala, a fin de que el jurado delibere con plena libertad y pueda calificar la sustentación de la tesis. Los jurados califican de acuerdo a la rúbrica de evaluación de la facultad. Culminada la deliberación y calificación el(la) sr.(a) presidente autorizó que ingresen a la sala de sustentaciones el testista o los testistas, su asesor y público en general, y autorizó la lectura del acta por parte del señor(a) secretario(a).

El señor(a) secretario(a) dio lectura al acta señalando que el testista o los testistas:

Medina Flores Marite Glizbeth y Huamani Ramirez Angelita han obtenido quince puntos equivalentes a bueno quedando expedito para optar el título profesional de Licenciado en Administración.

Si uno o los dos testistas hubieran tenido calificativo desaprobatorio, se anotará: que \_\_\_\_\_  
 ha obtenido \_\_\_\_\_ puntos equivalentes a \_\_\_\_\_, por las deficiencias y motivos siguientes \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ por cuyo motivo se reprogramara la nueva sustentación en una plaza máximo de 60 días hábiles desde la fecha de desaprobación y si volviera a desaprobación en esta segunda oportunidad deberá elaborar otra tesis según lo establecido en el artículo 51 del reglamento.

Comunicado el resultado, el señor presidente da por concluido el acto académico a las 12:22 horas del mismo día y en señal de conformidad firman los señores miembros del jurado y asesor.

**ESCALA:** 20 = Excelente; 18 - 19 = Muy Bueno; 16 - 17 = Bueno; 14 - 15 = Regular, Menos de 14 = Desaprobado.

[Firma]  
**PRESIDENTE**  
[Firma]  
**VOCAL**

[Firma]  
**SECRETARIO**  
[Firma]  
**ASESOR**

## FORMATO 07

## CONSTANCIA DE CONFORMIDAD Y ORIGINALIDAD DE LA TESIS Y AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN

Lambayeque, 04/08/2023

Señor

Dr. MARIANO LARREA CHUCAS

DIRECTOR DE LA UNIDAD DE INVESTIGACIÓN FACEAC – UNPRG

Por medio de la presente, nosotros los tesisistas y en mi calidad de asesor, hacemos llegar la tesis, desarrollada por:

<b>Estudiante 1:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apellidos y nombres</li> <li>• Código / Carrera profesional</li> <li>• Celular y Correo electrónico</li> </ul>	Huamán Ramírez Angelita de los Santos 020170710J / Administración 927405578/ ahuanmanra@unprg.edu.pe
<b>Estudiante 2:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apellidos y nombres</li> <li>• Código / Carrera profesional</li> <li>• Celular y Correo electrónico</li> </ul>	Mechán Flores María Elizabeth 020174065A / Administración 947391141 / mmechanf@unprg.edu.pe
<b>Título de la tesis</b>	La profesionalización en las empresas familiares del rubro restaurantes del distrito Monsefú
<b>Nº y fecha del Decreto de aprobación del proyecto</b>	RESOLUCIÓN Nº 0527-2023-VIRTUAL-UNPRG-FACEAC-D/JGN Lambayeque, 11 de abril de 2023
<b>Asesor (apellidos y Nombres)</b>	Dr. Becerra Santa Cruz, José Humberto

Damos fe, que la presente tesis:

1. Es un documento original que cumple con los requisitos establecidos por la UNPRG
2. Nuestra tesis es inédita y no se encuentra publicada, parcial ni totalmente, en ningún sitio, ni nacional ni internacional. Autorizamos a la UNPRG a publicarla.
3. No existen conflictos de intereses que puedan afectar el contenido, resultados o conclusiones de la tesis
4. La tesis ha sido desarrollada y aprobada por los autores, bajo la dirección del asesor



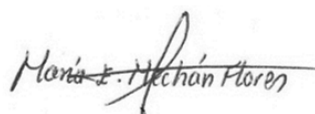
Becerra Santa Cruz José Humberto

Asesor



Angelita de los Santos Huamán Ramírez

Bachiller



María Elizabeth Mechán Flores

Bachiller

## **Dedicatoria**

Dedico este trabajo de investigación, en primer lugar, a Dios quien es siempre mi guía y me ha acompañado a lo largo de este camino. A mis padres, William Huamán y Verónica Ramírez, por su apoyo incondicional y confianza; a mi hermano Luis Fernando quien es mi motivación al ser yo su ejemplo a seguir; a mi tía Victoria Ramírez por sus consejos y por animarme siempre; y a mis abuelos Pedro Pablo, Ricardina, Heriberto y Virginia quienes son un pilar fundamental en mi vida.

*Angelita de los Santos Huamán Ramírez*

Este trabajo de investigación va dedicado principalmente a Dios, que me ha guiado y dado la fortaleza de seguir y así culminar esta etapa. A mi madre, Paula Flores, quien ha sido mi motivación e inspiración en este trayecto y que me mostró su apoyo y confianza; a mi abuelita Candelaria Monchón, por darme la valentía a seguir; a mi abuelito Esteban Flores, que desde el cielo me acompaña e ilumina en cada paso que doy, a mis tíos por sus constantes consejos y quienes fueron testigos en todo este proceso.

*María Elizabeth Mechán Flores*

## **Agradecimiento**

Agradezco a Dios por permitirme culminar esta etapa y poder lograr este objetivo, a pesar de las adversidades. A mis padres, por apoyarme y motivarme durante mi formación profesional, a mi hermano Luis Fernando, por sus palabras de aliento y su confianza en mí. A nuestro asesor el Dr. José Humberto Becerra Santa Cruz, por su tiempo y valioso aporte en el desarrollo de este trabajo. Y a todas las personas que contribuyeron de alguna manera al logro de esta tesis.

*Angelita de los Santos Huamán Ramírez*

Agradecer a Dios por brindarme sabiduría y perseverancia y lograr esta meta. A mi madre, por su apoyo y forjarme el deseo de superarme y llegar a ser una gran profesional. A nuestro asesor el Dr. José Humberto Becerra Santa Cruz, por transmitir sus conocimientos, dar su tiempo e incentivarnos a culminar esta valiosa investigación. Asimismo, a una persona especial para mí, David Suárez, por su apoyo incondicional y por animarme a seguir. Y a todas las demás personas que aportaron a la culminación de esta tesis.

*María Elizabeth Mechán Flores*

## Índice general

Dedicatoria .....	v
Agradecimiento .....	vi
Índice general .....	vii
Lista de tablas .....	x
Lista de figuras .....	xii
Lista de anexos .....	xii
Resumen .....	xiii
Abstract .....	xiv
Introducción .....	1
Situación problemática .....	1
Formulación del problema .....	3
Justificación de la investigación.....	3
Objetivos .....	4
Objetivo general .....	4
Objetivos específicos .....	4
Hipótesis.....	5
Hipótesis general .....	5
Hipótesis específicas .....	5
Viabilidad .....	5
Limitaciones .....	6
Delimitaciones.....	6
Capítulo I: Diseño teórico .....	6
1.1 Antecedentes de la investigación.....	6
1.2 Empresas familiares.....	8

1.2.1. Definición.....	8
1.2.2. Tipos de empresas familiares .....	9
1.2.3. Modelo de los tres círculos.....	10
1.2.4. Empresas familiares en el Perú .....	12
1.2.4.1. Mypes en el Perú .....	14
1.2.4.2. Constitución de la empresa familiar en Perú .....	15
1.2.4.3. Formas societarias y sus órganos de gobierno .....	16
1.3 Profesionalización .....	19
1.3.1. Definición.....	19
1.3.1.1. Comparación de una empresa profesionalizada y no profesionalizada .....	20
1.3.1.2. Tipos de profesionalización.....	21
1.3.1.3. Herramientas de la profesionalización .....	22
1.3.1.4. Proceso de profesionalización .....	26
1.3.1.5. Dimensiones de la profesionalización .....	26
1.4 Sector gastronómico - rubro restaurantes .....	29
1.4.1. El sector gastronómico en Perú.....	29
1.4.2. El sector gastronómico en Monsefú - rubro restaurantes.....	31
1.5 Operacionalización de variables.....	34
Capítulo II: Diseño metodológico.....	36
2.1 Enfoque, alcance y diseño .....	36
2.1.1 Enfoque .....	36
2.1.2 Alcance.....	36
2.1.3 Diseño.....	37
2.2 Población y muestra.....	37
2.2.1 Población.....	37



2.2.2	Muestra.....	39
2.3	Recopilación de la información.....	40
2.3.1	Fuentes de recolección de información.....	40
1.2.4.1.	Fuentes primarias.....	40
1.2.4.2.	Fuentes Secundarias .....	40
2.3.2	Técnicas de recolección .....	40
2.3.2.1	Entrevista.....	40
2.3.2.2	Encuesta.....	41
2.3.3	Instrumentos de recolección.....	41
2.3.4	Procesamiento de datos .....	42
2.3.4.1.	Recopilación de datos:.....	42
Capítulo III: Resultados .....		44
3.1.	Análisis e interpretación de resultados .....	44
3.1.1	Aspectos generales de la profesionalización.....	44
3.1.2	Aspectos específicos de la profesionalización .....	66
3.1.2.1	Análisis de las dimensiones la profesionalización .....	66
3.1.3	Proceso de profesionalización.....	131
3.1.4	Comprobación de las hipótesis.....	134
a.	Comprobación de hipótesis específica 1: .....	134
b.	Comprobación de hipótesis específica 2: .....	139
c.	Comprobación de hipótesis específica 3: .....	140
d.	Comprobación de la hipótesis general .....	142
Capítulo IV: Discusión de resultados.....		144
Conclusiones .....		148
Recomendaciones.....		150

Referencias bibliográficas .....	151
Anexos.....	158

### Lista de tablas

<b>Tabla 1:</b> <i>Comparación entre la empresa familiar profesional y la amateur</i> .....	20
<b>Tabla 2:</b> <i>Cuadro de Operacionalización de la variable profesionalización</i> .....	34
<b>Tabla 3:</b> <i>Restaurantes de la zona urbana de Monsefú</i> .....	38
<b>Tabla 4:</b> <i>Restaurantes de la zona rural de Monsefú</i> .....	39
<b>Tabla 5:</b> <i>Información general del restaurante "El milagro"- Zona rural</i> .....	45
<b>Tabla 6:</b> <i>Información general del restaurante "La viña"- Zona rural</i> .....	46
<b>Tabla 7:</b> <i>Información general del restaurante "Furmet"- Zona rural</i> .....	47
<b>Tabla 8:</b> <i>Información general del restaurante "Mi Carmencita"- Zona rural</i> .....	48
<b>Tabla 9:</b> <i>Información general del restaurante "La Polita"- Zona rural</i> .....	49
<b>Tabla 10:</b> <i>Información general del restaurante "Los algarrobos"- Zona rural</i> .....	50
<b>Tabla 11:</b> <i>Cuadro resumen de información general del restaurantes - Zona rural</i> .....	51
<b>Tabla 12:</b> <i>Cuadro resumen de la cantidad de trabajadores - Zona rural</i> .....	52
<b>Tabla 13:</b> <i>Información general del restaurante "El periquito"- Zona urbana</i> .....	53
<b>Tabla 14:</b> <i>Información general del restaurante "Yaipén"- Zona urbana</i> .....	54
<b>Tabla 15:</b> <i>Información general del restaurante "El cojudito"- Zona urbana</i> .....	55
<b>Tabla 16:</b> <i>Información general del restaurante "El tiburón"- Zona urbana</i> .....	56
<b>Tabla 17:</b> <i>Información general del restaurante "Mr. Will"- Zona urbana</i> .....	57
<b>Tabla 18:</b> <i>Información general del restaurante "La casa de los sudados"- Zona urbana</i> .....	58
<b>Tabla 19:</b> <i>Información general del restaurante "El Rosario"- Zona urbana</i> .....	59
<b>Tabla 20:</b> <i>Información general del restaurante "Senmache"- Zona urbana</i> .....	60
<b>Tabla 21:</b> <i>Información general del restaurante "La sazón de mi Monsefú"- Zona urbana</i> ...	61
<b>Tabla 22:</b> <i>Información general del restaurante "María Eugenia "- Zona urbana</i> .....	62
<b>Tabla 23:</b> <i>Cuadro resumen de información general del restaurantes - Zona urbana</i> .....	63
<b>Tabla 24:</b> <i>Cuadro resumen de la cantidad de trabajadores - Zona urbana</i> .....	64
<b>Tabla 25:</b> <i>Grado de estudios de los familiares y no familiares de la zona rural y urbana</i> ...	65
<b>Tabla 26:</b> <i>Dimensión de área de finanzas - Zona rural</i> .....	66

<b>Tabla 27:</b> <i>Cuadro resumen de la dimensión de área de finanzas-Zona rural</i> .....	68
<b>Tabla 28:</b> <i>Dimensión de recursos humanos - Zona rural</i> .....	69
<b>Tabla 29:</b> <i>Cuadro resumen de la dimensión de área de recursos humanos-Zona rural</i> .....	74
<b>Tabla 30:</b> <i>Dimensión de producción - Zona rural</i> .....	76
<b>Tabla 31:</b> <i>Cuadro resumen de la dimensión de área de producción-Zona rural</i> .....	79
<b>Tabla 32:</b> <i>Dimensión de logística - Zona rural</i> .....	81
<b>Tabla 33:</b> <i>Cuadro resumen de la dimensión de área de logística-Zona rural</i> .....	82
<b>Tabla 34:</b> <i>Dimensión de marketing- Zona rural</i> .....	83
<b>Tabla 35:</b> <i>Cuadro resumen de la dimensión de área de marketing-Zona rural</i> .....	85
<b>Tabla 36:</b> <i>Dimensión de órganos de gobierno- Zona rural</i> .....	86
<b>Tabla 37:</b> <i>Cuadro resumen de la dimensión de órganos de gobierno-Zona rural</i> .....	90
<b>Tabla 38:</b> <i>Dimensión de delegación de toma decisiones- Zona rural</i> .....	91
<b>Tabla 39:</b> <i>Cuadro resumen de la dimensión de toma de decisiones-Zona rural</i> .....	93
<b>Tabla 40:</b> <i>Dimensión de área de finanzas – Zona urbana</i> .....	94
<b>Tabla 41:</b> <i>Cuadro resumen de la dimensión de área de finanzas-Zona urbana</i> .....	97
<b>Tabla 42:</b> <i>Dimensión de recursos humanos - Zona urbana</i> .....	98
<b>Tabla 43:</b> <i>Cuadro resumen de la dimensión de área de recursos humanos-Zona urbana</i> ..	105
<b>Tabla 44:</b> <i>Dimensión de producción - Zona urbana</i> .....	108
<b>Tabla 45:</b> <i>Cuadro resumen de la dimensión de área de producción-Zona urbana</i> .....	111
<b>Tabla 46:</b> <i>Dimensión de logística - Zona urbana</i> .....	112
<b>Tabla 47:</b> <i>Cuadro resumen de la dimensión de área de logística-Zona urbana</i> .....	115
<b>Tabla 48:</b> <i>Dimensión de marketing- Zona urbana</i> .....	116
<b>Tabla 49:</b> <i>Cuadro resumen de la dimensión de área de marketing-Zona urbana</i> .....	119
<b>Tabla 50:</b> <i>Dimensión de órganos de gobierno- Zona urbana</i> .....	120
<b>Tabla 51:</b> <i>Cuadro resumen de la dimensión de órganos de gobierno-Zona urbana</i> .....	125
<b>Tabla 52:</b> <i>Dimensión de delegación de toma decisiones- Zona rural</i> .....	127
<b>Tabla 53:</b> <i>Cuadro resumen de la dimensión de toma de decisiones-Zona urbana</i> .....	130
<b>Tabla 54:</b> <i>Aspectos específicos del proceso de profesionalización</i> .....	132
<b>Tabla 55:</b> <i>Dimensión del Área de Finanzas de la zona rural y urbana</i> .....	134
<b>Tabla 56:</b> <i>Dimensión del Área de recursos humanos de la zona rural y urbana</i> .....	135
<b>Tabla 57:</b> <i>Dimensión del Área de producción de la zona rural y urbana</i> .....	135

<b>Tabla 58:</b> <i>Dimensión del Área de Logística de la zona rural y urbana</i> .....	137
<b>Tabla 59:</b> <i>Dimensión del Área de marketing de la zona rural y urbana</i> .....	138
<b>Tabla 60:</b> <i>Dimensión de Órganos de gobierno de la zona rural y urbana</i> .....	139
<b>Tabla 61:</b> <i>Dimensión de Toma de Decisiones de la zona rural y urbana</i> .....	141

### Lista de figuras

<b>Figura 1:</b> <i>Interacción de los elementos de la empresa familiar</i> .....	11
<b>Figura 2:</b> <i>Órganos de gobierno</i> .....	24
<b>Figura 3:</b> <i>Órganos de gobierno de familia y de empresa</i> .....	25
<b>Figura 4:</b> <i>PBI por actividad económica 2022-IV trimestre</i> .....	31
<b>Figura 5:</b> <i>Valor agregado de alojamiento y restaurantes</i> .....	31
<b>Figura 6:</b> <i>Dimensión del Área de finanzas de la zona rural y urbana</i> .....	134
<b>Figura 7:</b> <i>Dimensión del área de Recursos humanos de la zona rural y urbana</i> .....	135
<b>Figura 8:</b> <i>Dimensión del Área de producción de la zona rural y urbana</i> .....	136
<b>Figura 9:</b> <i>Dimensión del Área de logística de la zona rural y urbana</i> .....	137
<b>Figura 10:</b> <i>Dimensión del Área de marketing de la zona rural y urbana</i> .....	138
<b>Figura 11:</b> <i>Dimensión de órganos de gobierno de la zona rural y urbana</i> .....	140
<b>Figura 12:</b> <i>Dimensión de Toma de decisiones de la zona rural y urbana</i> .....	141

### Lista de anexos

<b>Anexo 1:</b> <i>Entrevista exploratoria</i> .....	158
<b>Anexo 2:</b> <i>Cuestionario</i> .....	158
<b>Anexo 3:</b> <i>Entrevista a profundidad</i> .....	161
<b>Anexo 4:</b> <i>Matriz de consistencia</i> .....	164

## **Resumen**

La presente investigación tiene como objetivo, conocer el desarrollo del proceso de la profesionalización en las empresas familiares del rubro restaurantes del distrito Monsefú, Chiclayo – Perú.

Se desarrolló bajo el enfoque mixto, descriptivo y no experimental. La muestra estuvo conformada por 16 micro y pequeños restaurantes de la zona urbana y rural, se usó la entrevista y la encuesta.

Las empresas familiares del rubro restaurantes del distrito Monsefú se encuentran en inicios de proceso de profesionalización, la primera o segunda generación incorpora a sus hijos y/o sobrinos con estudios universitarios o técnicos, concluidos o no (75% en la zona rural y el 66% en la zona urbana), sin embargo, mayormente su formación académica no está vinculada al área en la que se desempeñan.

**Palabras claves:** Empresa, Familia, Profesionalización, Empresa familiar

### **Abstract**

The objective of this research is to know the development of the professionalization process in family businesses in the restaurant sector of the Monsefú district, Chiclayo - Peru.

It was developed under the mixed, descriptive and non-experimental approach. The sample consisted of 54 micro and small restaurants in urban and rural areas, the interview and the survey were used.

Family businesses in the restaurant sector of the Monsefú district are at the beginning of the professionalization process, the first or second generation incorporates their children and/or nephews with university or technical studies, completed or not (75% in rural areas and 66 % in the urban area), however, mostly their academic training is not linked to the area in which they work.

**Keywords: Company, Family, Professionalization, Family business**

## **Introducción**

### **Situación problemática**

En el ámbito internacional, Lobo (2020) señala que las empresas familiares representan el 80% de todas las empresas existentes y juegan un rol importante en la economía de cualquier país, ya que son los mayores generadores de empleo. En Perú según León (2020), de 2'700,000 empresas que registra el INEI a nivel nacional, el 99,4 por ciento son micro y pequeñas y cerca del 80 por ciento constituyen empresas “familiares” y estas aportan entre un 60 por ciento y 70 por ciento de puestos de trabajo, contribuyendo así con más del 40 por ciento del PBI. Siendo así que, en el departamento de Lambayeque existen en promedio unas 600 pequeñas y medianas empresas familiares pertenecientes a los diversos sectores económicos (Rpp, 2018).

Asimismo, Dodero (2002, citado por Salomón, 2010), menciona que, las empresas familiares son aquellas en donde la propiedad y el control de la misma es administrado por lo menos por un miembro de la familia, en donde más del 20% de las acciones de la empresa pertenece a la misma, en la cual la gerencia general de la empresa es percibida como familiar y estos se encuentran relacionados por vínculos consanguíneos.

Sin embargo, Kuibida (2020) argumenta que, a medida que las empresas familiares crecen, tienden a ser mucho más complejas en términos de gobernanza a diferencia de las empresas no familiares, esto debido a la adición de la variable familia; además que, las emociones y problemas familiares dentro del negocio incrementa la complejidad de las dificultades que tiene que enfrentar el negocio.

Por otro lado, Belausteguigoita (2017), sostiene que, las empresas familiares dependen principalmente del fundador, que es quien la dirige en base a su experiencia e instinto. No obstante, los fundadores de las empresas familiares suelen pensar que su experiencia es

suficiente y no necesitan ayuda en el manejo de ésta, demostrando así una toma de decisiones centralizada y personalizada, negándose a incorporar personas externas como profesionales, quienes serían capaces de aportar nuevos conocimientos y prácticas empresariales o en todo caso, estos fundadores no optan por una capacitación que los haga mucho más competentes dentro de la empresa; asimismo ellos creen que el delegar funciones hará que pierdan el control, es por ello que se caracterizan por ser reacios al cambio, negándose a adoptar prácticas modernas de trabajo, llegando así a correr el riesgo de que sus empresas se extingan.

Las estadísticas revelan que de cada 10 empresas familiares solo 3 sobreviven a la siguiente generación y 1 de esas 3, a la tercera generación Gaona et al. (2019). Es así que, con el fin de mantener la empresa en manos de la familia, el fundador y los miembros deben planificar el proceso de sucesión de manera anticipada, asimismo Salomón (2010) señala que, la sucesión y la preparación de un próximo líder, es la principal preocupación para la supervivencia de una empresa familiar, para ello se deberá identificar a profesionales internos como externos que posean las habilidades y conocimientos necesarios para administrar el negocio.

Por consiguiente, Dekker (2015, citado por, Ramón & Sánchez, 2017), indica que, en la primera generación se recluta al personal por afinidad o lazos sanguíneos que es lo que caracteriza a estas empresas, este reclutamiento es más informal y está basado en las relaciones interpersonales, en donde contratan a sus mismos familiares; mientras que los de la segunda o tercera generación realizan un reclutamiento mucho más formal, es decir reclutan personas calificadas, que no necesariamente son parte de la familia, pero que son personas capacitadas y con experiencia, es tema genera un gran conflicto a largo plazo.

Por ello la profesionalización en las empresas familiares ha tomado relevancia en los últimos años, ya que como afirma Belausteguigoita (2017), este es un proceso de transformación



gradual que implica un cambio de mentalidad en cada uno de los elementos de la organización y para que esto sea eficaz, deben comprometerse aquellos que se encuentran en las máximas posiciones jerárquicas.

Si bien es cierto este tema es desarrollado últimamente en otros países y en nuestro país particularmente, existen pocas investigaciones relacionadas con este tema en las empresas familiares y en lo que concierne al departamento de Lambayeque aún no hay estudios desarrollados acerca de este tema, por ello es preciso llevar acabo esta investigación y poder conocer el desarrollo del proceso de la profesionalización de las empresas familiares del distrito Monsefú del rubro restaurantes, ya que como Chicoma (2020) afirma, este rubro contribuye el 2.8 por ciento al PBI a nivel nacional y el 25 por ciento del PBI a nivel Regional conjuntamente con el sector comercio y hoteles, confirmando así la importancia de esta actividad en la economía de Lambayeque; por ello es necesario conocer mediante este estudio, como se ha llevado a cabo el manejo en sus áreas funcionales, la evolución de sus órganos de gobierno y el proceso de delegación de toma de decisiones.

### **Formulación del problema**

- ¿Cómo se ha desarrollado el proceso de la profesionalización en las empresas familiares del rubro restaurantes del distrito Monsefú?

### **Justificación de la investigación**

El propósito de este estudio de investigación radica en proporcionar información referente al desarrollo del proceso de la profesionalización en las empresas familiares del rubro restaurantes del distrito Monsefú, el cual es un tema que ha sido poco estudiado en Perú a diferencia de otros países en lo que ya existen estudios previos.

Asimismo esta investigación está dirigida para aquellas empresas familiares que se encuentran en proceso de profesionalización, fomentando así en ellas un crecimiento económico estable y garantizando en un futuro su continuidad e internacionalización, ya que como afirma la Confederación Nacional de Instituciones Empresariales Privadas (Confiep), éstas de empresas son las que generan más empleo, y hacía el PBI, aportan el 40 por ciento en el Perú; esto generaría que las empresas familiares puedan tener una mejor visión de sí mismas y de esta manera ser más competitivas en el mercado en base al análisis realizado.

Por otro lado, la presente investigación servirá como base para estudios posteriores, ya que como se sabe en el departamento de Lambayeque no existe literatura acerca de este tema, por lo que este trabajo de investigación aportaría material secundario, para que otros investigadores puedan profundizar más en este tema.

De tal modo esta investigación nos resulta interesante debido a que, al ser un tema de estudio nuevo en el país, nos incentiva a conocer un poco más acerca la realidad de las empresas familiares y como estas llevan a cabo sus actividades y operaciones.

## **Objetivos**

### ***Objetivo general***

- Conocer el desarrollo del proceso de la profesionalización en las empresas familiares del rubro restaurantes del distrito Monsefú.

### ***Objetivos específicos***

1. Conocer el desarrollo del proceso de la profesionalización de las áreas funcionales (finanzas, recursos humanos, producción, logística y marketing) en las empresas familiares del rubro restaurantes del distrito Monsefú.

2. Conocer la evolución de los órganos de gobierno en las empresas familiares del rubro restaurantes del distrito Monsefú.
3. Conocer el proceso de delegación de toma de decisiones en las empresas familiares del rubro restaurantes del distrito Monsefú.

## **Hipótesis**

### ***Hipótesis general***

Las empresas familiares del rubro restaurantes del distrito Monsefú se encuentran en inicios de proceso de la profesionalización.

### ***Hipótesis específicas***

1. El proceso de profesionalización interviene en las áreas funcionales de recursos humanos y marketing a diferencia de las áreas funcionales de finanzas, producción y logística en donde comúnmente son manejadas por la familia.
2. Las empresas familiares del rubro de restaurantes del distrito Monsefú, con antigüedad en el mercado han profesionalizado a sus descendientes incorporándolos al negocio familiar como parte de los órganos de gobierno.
3. En las empresas familiares del rubro restaurantes del distrito Monsefú, existe una amplia delegación de toma de decisiones.

## **Viabilidad**

Para determinar cuáles son las microempresas pertenecientes al rubro restaurantes del distrito de Monsefú, se planificó obtener información de la municipalidad de dicho distrito, luego de determinar las empresas familiares, proceder a realizar visitas y solicitar el acceso, para luego indagar sobre el objetivo de investigación y posteriormente realizar el análisis respectivo.

## **Limitaciones**

Esta investigación está sujeta a las siguientes limitaciones:

- No se pudo recabar información secundaria a nivel local, debido a que no existen estudios previos acerca del tema a investigar.
- La recolección de datos estuvo basada en entrevistas semiestructuradas, las cuales fueron realizadas en función de la disponibilidad de tiempo de los entrevistados.

## **Delimitaciones**

Las delimitaciones de la presente investigación son:

- La investigación únicamente brindará información referente al tema en las empresas familiares del rubro restaurantes en el distrito Monsefú.
- El estudio será realizado en el Perú, departamento de Lambayeque - Chiclayo, en el distrito Monsefú.

## **Capítulo I: Diseño teórico**

### **1.1 Antecedentes de la investigación**

Según diversos estudios, la profesionalización es el punto de partida para la evolución de la empresa familiar y la familia empresaria, para Lobo (2020) esto fomenta a que la empresa sea mucho más creativa y manejable; y a la vez permite ver a los negocios desde un enfoque profesional y no emocional, ya que, si estas empresas no se planifican y adaptan a los cambios, correrían el riesgo de fracasar para luego llegar a desaparecer. En complemento al anterior autor, Kuibida (2020) señala que, la diferencia entre una empresa familiar y no familiar, es que la primera es mucho más compleja, debido a que tiene una variable adicional que es la familia, incluyéndose así los diversos problemas que existen a nivel interno en el negocio, lo cual

repercute en las relaciones interpersonales, haciendo que se vuelva más difícil el manejo de la empresa.

Es así como, González (2020) indica que, para una correcta profesionalización existen distintas herramientas que ayudarán a incrementar el nivel de formalización y disciplina en la empresa familiar, permitiendo que estas continúen en el mercado; siendo estas herramientas el protocolo familiar, plan de sucesión y los órganos de gobierno. Asimismo, se afirma que, para que una empresa pueda desarrollarse es necesario la profesionalización, ya que este es un proceso continuo y que al incluir estas herramientas dentro de ella se generarían grandes cambios en el accionar, así como en la estructura de la empresa, encaminadas al logro de objetivos y metas propuestas, permitiendo así que, las empresas al profesionalizarse alcancen la modernización en su totalidad.

Del mismo modo, Asencio et al. (2016) mencionan que, la profesionalización es considerada como una estructura que está integrada por distintas variables tales como talento humano, la sucesión, la planeación estratégica y los órganos de gobierno, ello ha sido de vital importancia para que este tipo de empresas continúen, se posicionen y sean competitivas en el mercado.

No obstante, se afirma que las empresas familiares no generarían un crecimiento por la falta de profesionalización, y de estrategias para establecer normas, políticas y planes incluidos en el protocolo familiar, ya que al no existir esto no se podría generar un crecimiento y desarrollo en dichas empresas y por lo consiguiente dificultaría la sucesión de sus miembros. Por otro lado, al incorporar el proceso de profesionalización en la empresa, permitiría contar a su vez con una adecuada planeación, control y dirección, lo cual posibilitaría hacer frente a las distintas situaciones de riesgo que hay en el entorno (Rial, 2020). Es por ello que, es de vital importancia

llevar acabo la profesionalización a nivel interno y externo, ya que constituye ser un proceso de cambio generado desde el fundador, hasta sus integrantes familiares y no familiares; por otro lado, también permite a que las empresas logren incorporar a nuevo personal con conocimientos modernos y experiencias empresariales (Gaona et al. 2019).

De este modo, se considera necesario la aplicación de herramientas como es la planificación y profesionalización, las cuales ayudan a la alta dirección a tomar mejores decisiones, así como también, permiten la entrada de personal nuevo (Mena, 2020). Por tal motivo es de tener en cuenta que la profesionalización impacta de manera positiva en las empresas y permite su continuidad. De lo contrario al no atravesar por este proceso genera un mayor problema al pasar de una generación a otra (Monti, 2020).

Según estudios realizados, se logró determinar que si las empresas continúan trabajando de manera tradicional sin modernizarse o realizar cambios estos podrían desaparecer y no lograr sobrevivir en su proceso de sucesión (Romero, 2017). Es así que, para crear una empresa familiar estructurada y sincronizada es necesario realizar cambios relevantes, con el fin de lograr que la empresa sea más competitiva; ya que existen evidencias que al realizar estos cambios conlleva a que se incrementen las posibilidades éxito (Escate et al. 2018).

## **1.2 Empresas familiares**

### ***1.2.1. Definición***

Para Belausteguigoita (2017), “Una empresa familiar es un negocio administrado y controlado por los miembros de una o varias familias”. (pág. 41)

Asimismo, dicho autor considera esta definición desde una perspectiva diferente, es decir, desde un punto de vista espiritual, en donde las empresas tienen alma y que el corazón de las familias está puesto en aquella empresa. Del mismo modo Dodero (2002, citado por Salomón,

2010), considera que una empresa familiar es aquella que está constituida formalmente y posee las siguientes características:

- Es una empresa en donde más del 20% de las acciones le corresponde a la familia.
- La empresa es percibida por el Gerente General como familiar
- Al menos un miembro de la familia es parte de la gerencia de la empresa

### **1.2.2. Tipos de empresas familiares**

Estos tipos de empresas familiares son los más usados en la práctica y más aún cuando se tiene una primera aproximación sobre situaciones de una empresa familiar en concreto. Es por ello que según Camisón & Dalmau (2009) señala los siguientes tipos en función a sus criterios:

- a. Empresa en primera generación (fundador):** Es cuando la propiedad de la empresa y la administración es llevada a cabo por el fundador o fundadores. Pues, según Camisón & Dalmau (2009) “en el primer nivel generacional, la propiedad de la empresa puede ser única o ser compartida, ya sea con otros miembros familiares (por ejemplo, algún otro hermano o hermanos) o con personas externas a ella (socios no familiares)” (pág. 584). Por consiguiente, una figura primordial en este modelo de empresas lo constituye el esposo (a) del fundador (a), para lo cual, su comportamiento y disposición tendrá una importante significancia para la continuación de próximas generaciones.
- b. Empresa en segunda generación (empresa de hermanos):** Es cuando la empresa pasó a estar a cargo de los hijos y/ o sobrinos de quien fue fundador o fundadores. Por lo general, “son empresas en las que el fundador, en caso se encuentre aún con vida, ha pasado a un segundo plano y el monitoreo de efectivo lo lleva a cabo sus hijos y/o sobrinos” (Camisón & Dalmau, 2009, pág. 586). Es así que, la propiedad se estila que está bajo el cargo de varios hermanos. Pues, cuando éstos participan de la dirección,

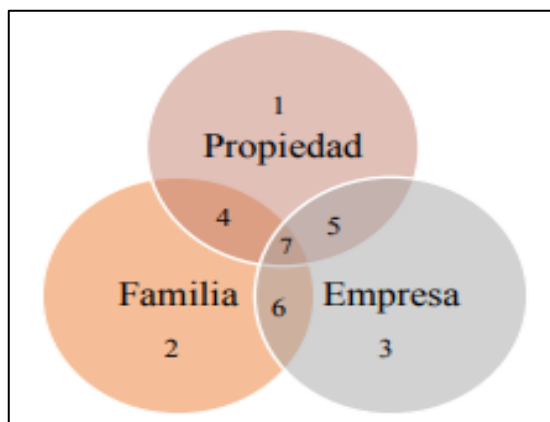
lo pueden realizar ya sean todos o algunos de ellos. Por consiguiente, el monitoreo de la gestión, podría estar mancomunado entre miembros familiares y externos o también podrían estar en manos de la familia, así como de profesionales que son externos (logrando ser una empresa profesionalizada).

- c. Empresa en tercera y siguientes generaciones (federación de primos):** Es cuando la empresa es controlada y dirigida por los nietos de quien fue el fundador o fundadores. “Son empresas, en la cual los nietos (o también bisnietos, tataranietos, etc) del fundador (es) llevan el control de la propiedad y la gestión de la empresa familiar” (Camisón & Dalmau, 2009, pág. 586). Es por ello que, en estas empresas y su misma complejidad, impulsa a establecer métodos formales para las relaciones que hay entre empresa y familia (organización de órganos de gobierno, protocolos familiares, entre otros).

### ***1.2.3. Modelo de los tres círculos***

Davis y Tagiuri (1982) citado por Escate et al. (2018), plantearon el modelo de los tres círculos en el cual se pretende establecer una interacción entre la empresa, familia y propiedad; para así interrelacionarlos con sus distintos elementos y excluir otros con la finalidad de que no se afecten las relaciones ya esto que podría perjudicar el manejo y dirección del negocio.



**Figura 1:***Interacción de los elementos de la empresa familiar*

*Nota:* La figura muestra la unión de elementos de la empresa familiar. Tomado de Estudio de casos sobre el nivel de profesionalización de las empresas familiares peruanas (pág. 10), por (Escate et al. 2018)

En el diagrama, el círculo “1”, está constituido por los dueños de las acciones o participaciones los cuales tienen deberes y derechos sobre la sociedad, mientras que el “2”, está comprendido por las personas del mismo entorno familiar y el “3” está integrado por las personas que trabajan dentro de la misma empresa.

De la unión de estos tres círculos se origina una relación con los demás elementos que es la siguiente:

- El “4”: Lo conforman los familiares propietarios que no trabajan en la empresa.
- El “5”: Lo integran los empleados o funcionarios directivos no familiares con participación en la sociedad.
- El “6”: Formados por los familiares que trabajan en la empresa, pero no son propietarios.
- El “7”: Son aquellos trabajadores o funcionarios directivos familiares con participación en la propiedad.

Este modelo conlleva a inferir que las personas que son parte de estos tres elementos van a estar relacionadas con la empresa familiar en cualquiera de las intersecciones. Davis y Tagiuri (1982) citado por (Escate et al. 2018)

#### **1.2.4.      *Empresas familiares en el Perú***

En el Perú, se encuentra como antecedente un proyecto de Ley, que fue expuesto por la Cédula Parlamentaria Aprista, la cual data del año 2006, y que es el denominado el “Proyecto de Ley 1358-2006”, que estaba vinculado a la empresa familiar y que se definió a ésta como, la célula primordial económica de creación de bienes o prestación de servicios, compuesta entre uno como mínimo y no mayor a tres socios, los cuales únicamente deben ser personas naturales, organizadas empresarialmente de acuerdo a lo contemplado en la Ley, cuyo fin es desarrollar diversas actividades de extraer, transformar, producir y comercializar bienes y/o prestar servicios. Asimismo, cabe señalar que, aquel proyecto no logró el número de votos necesarios para que se pudiera aprobar (Egúsquiza, 2022).

Asimismo, se percibe que, pese a su añeja existencia y gran importancia en el Perú, “la empresa familiar, no tiene asociada una forma jurídica en concreto” (Egúsquiza, pág. 24). Dejando así, en libertad a los diversos dueños de empresas que deseen constituirse y adaptarse a este tipo particular de empresas, así como acoger el tipo legal que se acomode más a su estructura organizacional empresarial, llevando a cabo la aplicación de la normativa determinada del tipo de sociedad que se escoja y que se encuentra estipulada en la Ley General de Sociedades, lo cual deja un agujero jurídico, para posibles controversias que surgieran sobre, constitución, origen, evolución, fortalecimiento y transferencia de las empresas familiares.

Del mismo modo, según Morón (2008, citado por Hurtado, 2017), señala que, la mayoría de empresas familiares llegan a fracasar o salen del mercado porque éstas se resisten a contratar

profesionales calificados, que son externos y no mantienen vínculos familiares con la misma empresa; otro de los casos, es que se niegan a emplear un sistema de gobierno corporativo familiar y empresarial, lo cual contribuiría a enfrentar de una mejor manera situaciones delicadas e incómodas que puedan surgir; en las reuniones familiares se deciden tomar decisiones, y es aquí también en donde se presentan factores no tan positivos para la empresa como, el protagonismo, el afán del poder, la vocación de querer ser capaz de realizar múltiples funciones, los arrebatos emocionales o sentimentales, falta de proyección a largo plazo, entre otros. La realidad es que muchas de las empresas familiares que no tienen un buen desempeño, son aquellas que son incapaces de contratar formalmente a sus colaboradores, ya que muchos de ellas no tienen habilidades competitivas necesarias para hacerlo.

Actualmente, las empresas familiares, juegan un papel muy importante en la economía nacional. Por otro lado, la Asociación de Empresas Familiares (AEF,2019), afirma que el 80 por ciento de empresas en el Perú son familiares y generan del 60 -70 por ciento de empleo, además que contribuyen con un poco más del 40 por ciento al PBI, también estiman que sólo el 30 por ciento de estas empresas logran pasar a la segunda generación, pero solo el 10 por ciento a la tercera, el resto terminan formando parte de las que cierran y no continúan en el mercado (Turin, 2021).

Asimismo, en el Perú, según el periódico el peruano titulado, “Mypes: camino a la reactivación” (2022), las Mypes conforman cerca del 99 por ciento de las unidades productivas y generan más de las dos terceras partes del empleo total del país (70 por ciento).

Es así que, Roque Benavides, el Presidente de la Confederación Nacional de Instituciones Empresariales Privadas, enfatizó el valor de las pymes en nuestro país, sobre todo en el aspecto económico ya que dan trabajo a más de 7,000,000 de personas en el país, es decir, el 45 por

ciento de la PEA (población económicamente activa), lo que equivale al 21 por ciento del PBI del país (Confiep, 2022).

#### **1.2.4.1. Mypes en el Perú**

##### ***a. Definición de la Micro y Pequeña Empresa:***

Según las normas legales en el art. 2 de la ley N° 28015, publicado en El Peruano, la empresa se define como, “unidad económica compuesta por una persona natural o jurídica, cual sea el tipo de organización o gestión empresarial contenida en la ley vigente, cuyo fin es desarrollar actividades de extraer, transformar, producir, comercializar bienes o prestar de servicios” (pág. 1).

##### ***b. Características de las micro, pequeñas empresas***

En la modificatoria en el art. 3 de la ley N° 28015, las Mypes deben contener las presentes características:

- Microempresa: En lo referente a número de trabajadores abarca de 1 a 10 y en lo que respecta a ventas en el año, abarca hasta el límite de 150 UIT.
- Pequeña Empresa: En lo referente a número de trabajadores abarca de 1 a 100 y lo que respecta a ventas al año, abarca hasta el límite de 1700 UIT.

Ante el aumento en la cantidad máxima o límite de ventas en el año destacada en la pequeña empresa, será definido por decreto supremo autorizado por el MEF (Ministerio de Economía y Finanzas), realizado cada 2 años y el cual no deberá ser menor a la acumulación de variación porcentual del PBI nominal en su concerniente tiempo del periodo.

Es por ello que, tanto las entidades públicas como privadas, deberán promover la igualdad de los principios de medición, con el objetivo de formar una base de información

homogénea que posibilite sincronizar al diseño y adaptación de las políticas públicas de fomento y formalidad del sector (InfoPublic, 2008).

#### **1.2.4.2. Constitución de la empresa familiar en Perú**

Para Costa & Zavala (2016), afirma que, “la formación jurídica de la empresa familiar, no tiene una forma en específico” (pág. 868). Pues, el empresario que constituye una empresa familiar, por lo general adopta para su organización, el tipo legal que más se ajuste a ella y se le destina la legislación correspondiente del tipo de sociedad escogido.

##### **→ Proceso de constitución y formalización**

El proceso para constituir y formalizar una empresa familiar, es similar al de cualquier tipo de forma societaria que se encuentra en la legislación peruana. Comienza con la composición de una minuta que engloba el convenio y el estatuto social (estipulaciones que van a guiar a la empresa familiar), en el punto es primordial tener en cuenta dos condiciones en conjunto: 1) que dos o más individuos de los asociados sean familiares y 2) que estos tengan el dominio de la propiedad empresarial. Posteriormente, la minuta se subleva a escritura pública mediante notaría y por último se inscribe en registros públicos.

Por consiguiente, el desarrollo de la formalización finaliza con las diligencias de trámite del RUC (Registro Único de Contribuyentes), que se realiza ante la Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria (SUNAT).

Por su esencia de la empresa familiar (que connota que su propiedad esté controlada bajo el mando de individuos con lazos familiares), esta únicamente puede ajustarse dentro del campo de sociedad, las cuales son normalizadas por la Ley General de Sociedades.

De los diversos tipos de sociedad que existen, las empresas que empiezan a iniciar recién sus actividades, suelen acoger el tipo de Sociedad Anónima Cerrada (S.A.C), así como también

la Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada (S.R.L), puesto que las características de estas empresas, se ajustan más a la naturalidad y exigencias de una empresa familiar, pero, cuando éstas crezcan, acogerán otra forma empresarial.

En tal sentido, una empresa familiar inicia sus operaciones con un estatuto social estereotipado, que abarca normas para su desenvolvimiento empresarial; pero, pese a la misma esencia de ser una empresa familiar y los peculiares problemas de las familiares empresariales que son innatos, les exigen que éstas acomoden sus documentos legales y organicen aspectos nuevos que en su momento de constitución no se hayan considerado, esto con el fin de poder promoviendo con el tiempo la continuación hacía generaciones familiares, incorporando regulaciones de una secuencia de situaciones conectadas y relacionadas con la familia empresarial (Costa & Zavala, 2016).

#### **1.2.4.3. Formas societarias y sus órganos de gobierno**

La Sociedad Anónima Cerrada al igual que, la Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada, son las formas societarias más utilizadas por las empresas familiares en Perú. Es por ello que, para hablar de estas sociedades, será en base a la Ley General de Sociedades N° 26887.

#### **I. Sociedad Anónima Cerrada (S.A.C.):**

##### ***a. Definición:***

Este tipo de sociedad, se basa por comprender un pequeño número de personas de entre 2 a 20, que suelen ser naturales, así como jurídicas y que entre ellas se conocen, es por ello, que se considera que es apropiada para empresas que son micro y pequeñas, y que se constituyen como familiares, ya que se caracterizan por tener una estructura dinámica; sin embargo, pese a que contienen a pocas personas, eso no significa que no manejen grandes cantidades de capital (Gestión, 2019)

Cabe resaltar que, dichos aportes puede ser capital dinerario, es decir, dinero en efectivo; y lo otro es capital no dinerario, como, muebles, maquinaria equipos y enseres, que figuran bajo la propiedad de familiares (Comisión de la Micro y Pequeña empresa, s.f.).

***b. Denominación:***

La empresa puede adoptar alguna denominación o también una razón social, indicando el tipo de sociedad, en este caso sus siglas, S.A.C.

***c. Características:***

Entre sus características tenemos: 1) El capital se forma con aportes de los miembros que son socios, 2) dichos aportes son equitativos y negociables, 3) los miembros socios tienen responsabilidad limitada, es decir, hacia deudas u obligaciones sociales no responden de forma personal, 4) sus acciones, no se llegan a registrar en el Registro Público del Mercado de Valores y 5) la sociedad se llega a disolver por, caducidad de su periodo de duración, terminación de su razón social, entre otras de acuerdo en la ley (Gestión, 2019).

***d. Órganos de la sociedad:***

Para la Comisión de la Micro y Pequeña empresa, esta sociedad, está conformado por:

- Junta General de Accionistas: Considerado como el órgano máximo de esta sociedad, la cual está conformada por su totalidad de miembros socios.
- Directorio: Éste órgano es opcional, pues, al no existir, sus facultades pasan hacia el gerente, quien lidera la empresa (Gestión, 2019).
- Gerente: Se considera así, al encargado de la administración de la empresa y que, a la vez, es el representante legal. Asimismo, este órgano cita a reunión de junta de socios accionistas.
- Sub-Gerente: Sustituye al gerente, cuando éste se ausenta.

## **II. Sociedad Comercial De Responsabilidad Limitada (S.R.L.)**

### ***a. Definición:***

Este tipo de sociedad, reúne pocas personas, que va desde 2 a 20, que son socios accionistas en la empresa, cuyo capital es definido por lo que aportan los socios y que cuyas acciones deben ser inscritas en registros públicos, es por ello que, por lo general su organización es para pequeñas empresas familiares (Gestión, 2023).

### ***b. Denominación:***

La empresa admitirá una denominación o también una razón social que será objetiva y será un nombre abreviado, que deberá ir seguido de su tipo de sociedad en siglas, es decir S.R.L. (Gestión, 2023).

### ***c. Características:***

Entre sus características se tiene: 1) los aportes de los socios, son equitativos y acumulables, 2) las participaciones sociales, no deberán ser añadidas en títulos valores ni designadas como acciones, 3) es conocida, como sociedad de personas, en donde predomina la confianza (Gestión, 2023).

### ***d. Órganos de la sociedad:***

Para la Comisión de la Micro y Pequeña empresa, ésta sociedad, está conformado por:

- Gerente: Es aquel que lidera y se encarga de administrar la sociedad y que es considerado en la empresa como representante legal.
- Sub-Gerente: Es el que sustituye al gerente cuando se ausenta.

Por otro lado, se tiene que éste tipo de sociedad se considera importante y adaptable para las empresas familiares, y esto debido a que se presentan ventajas como:



- ✓ Permite que la empresa tenga una gran flexibilidad en lo que concierne a normas jurídicas y su constitución como sociedad, pues hay menor severidad o rigidez, así como, también hay menos costos y por lo tanto un mayor ahorro a diferencia de las sociedades anónimas.
- ✓ Es un tipo de sociedad, apta para personalizar la empresa en mayor magnitud como una misma sociedad,
- ✓ Hay un mayor dominio de control por parte de los socios en lo que respecta a la administración de dicha sociedad (Dialnet, 2011)

### **1.3 Profesionalización**

#### **1.3.1. Definición**

Para Belausteguigoita (2017), “La profesionalización es un proceso de transformación gradual que implica un cambio de mentalidad en cada uno de los elementos de la organización. Para que esto sea eficaz, deben comprometerse aquellos que se encuentran en las máximas posiciones jerárquicas” (pág. 159)

Para Dodero (2014) citado por Rial (2020), “la profesionalización abarca el manejo estratégico de la planeación, dirección, control e integración de un grupo de trabajadores con habilidades y capacidades diferentes orientados a la realización de tareas y que de manera conjunta se pueda lograr los objetivos propuestos por la empresa” (pág. 12). Asimismo, Borda (2015, citado por Monti, 2020) afirma que, la profesionalización es un proceso continuo para lograr el éxito en la sucesión y generar cambios en las organizaciones, pues este contribuye a minimizar conflictos y problemas familiares, siendo así un proceso que ayuda a preparar a los futuros miembros para que estos estén alineados a las necesidades de la empresa al momento en el que los actuales gerentes y propietarios decidan retirarse.

### 1.3.1.1. Comparación de una empresa profesionalizada y no profesionalizada

**Tabla 1:**

*Comparación entre la empresa familiar profesional y la amateur*

<b>Empresa familiar profesional</b>	<b>Empresa familiar amateur (no profesional)</b>
Atribución de puestos de trabajo en base a capacidades, teniendo en cuenta a la familia como posible opción para la contratación.	Atribución de puestos en base a las relaciones familiares, para que ocupen puestos en la alta dirección.
Dirección objetiva racional. Existe un sistema de administración consolidado.	Dirección subjetiva. Carencia de procedimientos administrativos.
Toma de decisiones en base a la información.	Toma de decisiones en base al instinto.
Estructura organizacional que responde adecuadamente a las necesidades de la empresa.	Estructura inadecuada que responde a las necesidades familiares.
La designación de puestos se establece en base a la meritocracia.	La designación de puestos se establece en base a las buenas relaciones con los directivos y siendo fiel a ellos.
El consejo de administración está debidamente integrado y se desempeña eficazmente.	Carencia de un consejo administración que permita operar eficazmente.
Las funciones de los colaboradores están claramente definidas.	Las funciones de los colaboradores no están claramente definidas y carecen de precisión.
Los miembros de la empresa conocen y se encuentran comprometidos con el plan de sucesión.	Carecen de plan de sucesión.
El nivel de diferencia entre los puestos de los niveles jerárquicos es menor. (existe mayor posibilidad de ascender)	El nivel de diferencia entre los puestos de trabajo es mayor. (existe menor posibilidad de ascender)
La toma de decisiones es descentralizada: Se delega la responsabilidad y autoridad.	La toma de decisiones es centralizada: No se delega la responsabilidad y autoridad.
Se acepta tener pensamientos distintos debido a la cultura organizacional que se maneja.	No se acepta tener pensamientos distintos al jefe.
Se atienden ordenadamente las necesidades y dudas familiares. Existe la opción de establecer un consejo familiar que integre todos los aspectos de la empresa.	No existe un consejo familiar que atienda las necesidades y dudas familiares relacionadas a la empresa.
La integración de futuros sucesores en la empresa es en base a la meritocracia.	La integración de futuros sucesores en la empresa no depende de la meritocracia, sino que se basa en las relaciones familiares.

Realiza sus operaciones en base a una planeación estratégica.	Realiza sus operaciones sin enfocarse en una planeación estratégica (sin una dirección).
Los miembros comparten y se encuentran comprometidos con la visión de la empresa.	Desconocimiento de la visión de la empresa por parte de sus miembros.

*Nota.* Según la tabla se puede observar la gran diferencia que existe entre una empresa profesionalizada y otra que no lo es; por ello es de suma importancia tener en cuenta que los negocios evolucionan a medida que las empresas crecen, asimismo sus operaciones y sistemas se vuelven más complejas, esto genera un cambio hacia la profesionalización de la empresa, lo cual permite que este avance a un siguiente nivel. Dekker (2012) citado por (Belausteguigoita, 2017).

### 1.3.1.2. Tipos de profesionalización

Para Rueda (2011, citado por, Gaona et al. 2019), señala que la profesionalización en una empresa familiar, puede ser de dos tipos:

- a) Interno.* Se da cuando el fundador decide ampliar sus conocimientos, ya que considera que no son suficientes para poder manejar las operaciones de la empresa, para así posteriormente transmitir dichos conocimientos a los demás miembros de la empresa.
- b) Externo.* Consiste en integrar personal externo, con la finalidad que aporten con sus experiencias y conocimientos a la modernización y mejora de procesos de la empresa.

Asimismo, según estudios previos demuestran que, una de las principales razones por las que desaparecen a corto plazo las empresas familiares, es debido a la falta de profesionalización; por ello para que la empresa pueda sobresalir ante un entorno competitivo, es de vital importancia de trabajar forma permanente aspectos como: flexibilidad empresarial, inducción y capacitación del personal. Rueda (2011, citado por, Gaona et al.2019, pág. 3).

### **1.3.1.3. Herramientas de la profesionalización**

Los autores como Antognolli et al.(2012) y Belausteguigoita (2017), consideran que existen algunas herramientas para la profesionalización de las empresas, estas son: El Protocolo familiar, la sucesión empresarial y órganos de gobierno; los cuales se desarrollan a continuación:

#### *I. Protocolo familiar*

Es un documento que contiene reglas y normas que han sido admitidas por los miembros involucrados en el proceso de sucesión, que busca integrar y organizar la relación entre, familia, empresa y propiedad, asimismo involucrar a las personas que tienen algún interés en cualquiera de ellos. (Antognolli et al. 2012).

Del mismo modo Favier (2011, citado por Monti, 2020) señala “El protocolo de empresa familiar es un convenio que se encarga de regular la relación entre la familia y empresa” (pág. 17). Es así que, dentro del proceso de profesionalización, el protocolo familiar, es una herramienta de vital importancia, teniendo como objetivo el lograr la continuidad de la empresa familiar, tratando de dar soluciones ante los conflictos y buscando no perjudicar los intereses de la empresa.

Asimismo, para Zea Serrano (2015, citado por Monti, 2020), el protocolo familiar debe ser constantemente modificado, debido a que las situaciones y las personas tienden a cambiar a lo largo del tiempo. Siendo así que, durante la realización de las operaciones surgen ciertos acuerdos que deben ser corregidos y rectificados de forma periódica e incluso adaptarlos a las nuevas circunstancias o cambios en la empresa y familia.

#### *II. La sucesión empresarial*

Antognolli et al. (2012), señalan que la sucesión, es la transferencia del poder en el gestionar de la empresa familiar, la cual debe realizarse de manera alineada y con previa

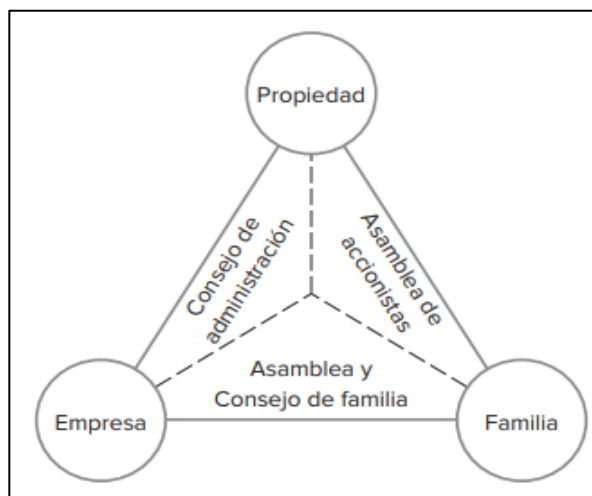
planificación para que genere un impacto positivo en las generaciones futuras, ya que es un proceso enfocado en lograr continuidad en las demás generaciones, permitiendo que exista un equilibrio en las familias.

Para Belausteguigoita (2017), la sucesión, “Es el traspaso de propiedad y dirección de la empresa hacia la generación siguiente” (pág. 41), siendo así que, el autor estableció tres situaciones posibles que se generan al traspasar la empresa familiar: 1). Cuando el control absoluto es ejercido por el fundador y existe resistencia al ceder poder, 2). Cuando el dueño no quiere dejar el mando de la organización y 3). Cuando los sucesores sienten preocupación, debido a que el crecimiento de la empresa depende de la salida del líder.

### *III. Órganos de gobierno*

Los órganos de gobierno tienen como finalidad el integrar de manera organizada a la familia y empresa, creando un nuevo modelo de gestión que involucre los intereses de los elementos que componen la empresa familiar (familia, empresa y propiedad). Este está conformado por el gobierno y dirección. (González, 2020)

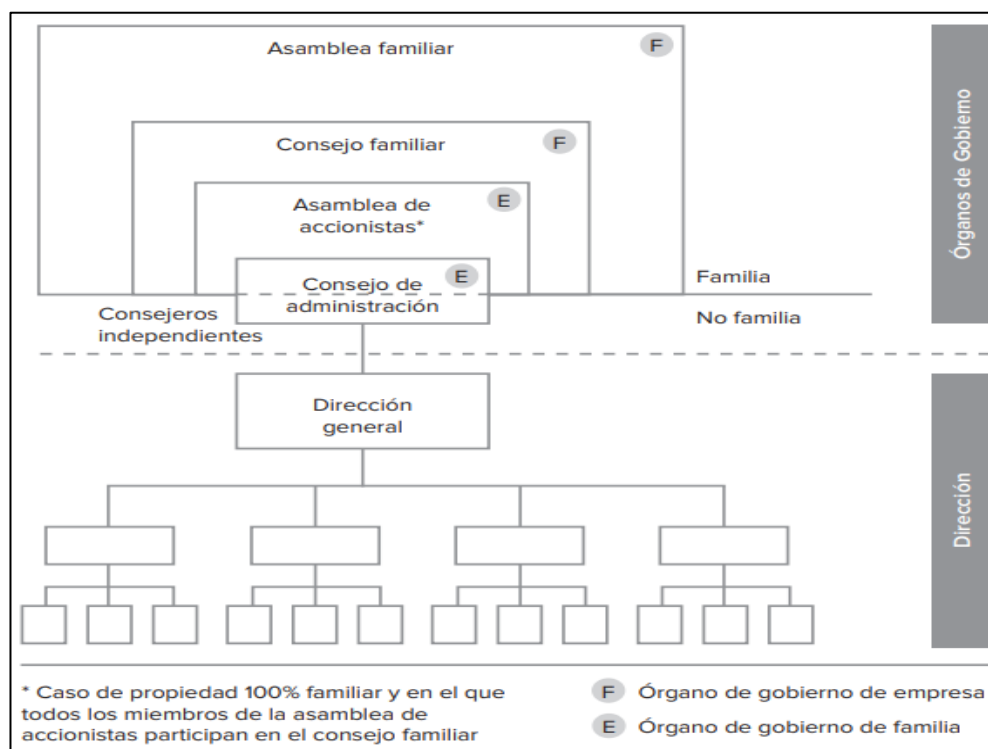
Del mismo modo, esta herramienta está orientada hacia el marco legal, asimismo se puede presentar en distintas modalidades dependiendo de la actividad y tamaño de la empresa, número de miembros familiares, el tiempo de creación de la empresa, el ciclo de evolutivo en el que se encuentra y el número de generaciones que se han dado a lo largo de los años en la gestión y control de la empresa. No obstante, cabe recalcar que frente a las distintas modalidades legales de construir una sociedad; las empresas familiares comúnmente se crean como sociedad anónima (Belausteguigoita, 2017).

**Figura 2:***Órganos de gobierno*

*Nota:* Este grafico representa la relación entre órganos de gobierno. Tomado de Empresas familiares: dinámica, equilibrio y consolidación, (pág. 232), por (Belausteguigoita, 2017).

Según la figura observada se define lo siguiente:

- **La asamblea de accionistas:** Es el máximo instrumento de gobierno para una empresa, en donde los dueños discuten distintos temas referentes a la empresa.
- **El consejo de administración:** Tiene por encargo abogar por los intereses y beneficios de los accionistas, que son aclaradas en las asambleas, que a su vez se encargan de supervisar el funcionamiento de la empresa, de esta manera, este consejo es considerado un elemento vital para la profesionalización.
- **El consejo familiar:** Este es producto de la asamblea familiar, ya que es el encargado coordinar de manera formal y organizada los intereses y derechos de los familiares en el negocio. Es aquí en donde los miembros familiares toman las decisiones concernientes a la empresa y deberían ser los que fomenten el cumplimiento del protocolo familiar, a su vez de tendrán el deber de actualizarlo constantemente y aplicarlo de manera correcta (Belausteguigoita, 2017).

**Figura 3:***Órganos de gobierno de familia y de empresa*

*Nota:* La figura muestra que el hecho de que los órganos de gobierno de familia aparezcan en la parte superior, no implica que dominen a los órganos de gobierno de empresa. Son órganos independientes. (Belausteguigoita, 2017).

En la anterior figura, se denota la diferencia entre el órgano de gobierno y órgano de dirección, en el cual el consejo familiar y la asamblea de accionistas, están dentro de la asamblea familiar. Esto quiere decir que, en las empresas familiares, tanto en el consejo familiar y la asamblea de accionistas, lo integran solo algunos de los miembros familiares, que por lo general son los dueños de la empresa y que pertenecen a la asamblea de accionistas. (Belausteguigoita, 2017).

Por otro lado, el consejo de administración, está integrado por miembros familiares y no familiares (externos), esto debido a la presencia de consejeros independientes a la organización. Asimismo, se puede observar que existe una línea media de mando que involucra a la dirección general con el consejo de administración, por lo cual el director tendrá la obligación de rendir

cuentas en cuanto a las necesidades del consejo. En consecuencia, la dirección general tiene bajo su mando departamentos, a los cuales debe controlar. Por otro lado, Belausteguigoita (2017), infiere que, la mayoría de las empresas y sus dueños, dejan de lado esta estructura de gobierno al momento de realizar sus operaciones.

#### **1.3.1.4. Proceso de profesionalización**

Para Dyer (1989, citado por Hernández & Portillo, 2016), señala que, “una empresa es considerada profesional cuando es gestionada por un equipo competente y capacitado” (págs. 57-58).

Es así que, propone tres formas de llevar a cabo el proceso de profesionalización:

1. Seleccionar profesionales externos para que formen parte de la dirección de la empresa.
2. Preparar a los trabajadores no familiares de la empresa, con la finalidad de que estos se encuentren capacitados y logren desarrollar distintas habilidades, para que posteriormente ellos formen parte de la alta dirección.
3. Preparar a los trabajadores familiares de la empresa, con el objetivo de garantizar la continuidad de la misma, resaltando y perdurando siempre los valores familiares, así como la estrategia que emplea dicha estrategia.

#### **1.3.1.5. Dimensiones de la profesionalización**

##### *I. Área de finanzas*

Dekker (2015, citado Ramón & Sánchez, 2017), señala que, para que una empresa familiar para beneficiarse tributariamente bajo la legalidad utiliza sistemas contables; sin embargo, ello no es suficiente para establecer convenios con financieras o para tomar las decisiones que corresponden. Dicho esto, lo que se requiere es establecer un control que esté



constituido en base a 3 sistemas: un sistema que se encargue de evaluar el desempeño de las finanzas, un sistema encargado del presupuesto y un sistema de planificación financiera; el funcionamiento y concentración a la par de los 3 sistemas conllevaría que las empresas familiares cumplan con sus objetivos, ya que, según investigaciones recientes indicaron que estos sistemas impactan positivamente en el desarrollo y toma de decisiones de las pequeñas y medianas empresas familiares.

## *II. Área de recursos humanos*

Ramón & Sánchez (2017), citan a los siguientes autores tales como, Tsao (2009), quien afirma que, una empresa familiar al utilizar mejores prácticas, en lo que respecta a los recursos humanos, le genera múltiples beneficios; y estas prácticas son “una buena selección, salarios en base al desempeño del personal, existencia de capacitación a nivel interno, un buen entrenamiento, lo que permite enriquecer al trabajo y empodera a los trabajadores de la empresa” (pág. 17). Además, esto permite que, dentro de la organización existan trabajadores mucho más comprometidos y disciplinados. Por ello, Pfeffer (1994), señala que, el contar en recursos humanos con un sistema de control, aporta a tener un mayor valor hacia la organización y de la misma manera tiene un efecto positivo. Por otro lado, Dekker (2015) indica que, para poder controlar al personal, es necesario tener en cuenta cuatro variables como lo son: contar con un sistema de selección y reclutamiento, realizar capacitaciones, asimismo contar con un sistema de recompensas y de evaluación al desempeño del trabajador.

## *III. Área de producción*

Chao (2015), indica que, en esta área se lleva a cabo la transformación de insumos en productos y servicios terminados, la realización de estos procesos es muy importantes y es porque la producción es fundamental para poder satisfacer las distintas necesidades de los

clientes. Es así que para poder llevar un correcto control en esta área es necesario contar con los siguientes indicadores: distribución de planta, proceso de transformación, riesgos laborales y control de calidad.

#### *IV. Área de logística*

Casanovas & Cuatrecasas (2003, citado por Chao, 2015), menciona que la logística como toda área de la empresa, es muy importante, ya que, tiene mucho que ver con la planificación, control y organización de las distintas operaciones que se encuentran relacionadas con la distribución, traslado y almacenaje de insumos, productos y materiales, desde el momento en el que se adquiere hasta el consumidor final, ello mediante la organización. Para ello es fundamental que para que la logística funcione eficientemente en la empresa cuente con los siguientes indicadores: la disponibilidad de insumos y control de inventarios.

#### *V. Área de marketing*

Según Kotler & Keller (2012), el área de marketing es de gran importancia ya que, a través de esta se logran los objetivos de la empresa, por otro lado, también demuestra una ventaja competitiva ya que crea valor y sobre todo lo comunica; asimismo se enfoca en conocer cuáles son las necesidades de los clientes y las satisface a través de la venta de los productos los cuales llevan un determinado proceso que abarca desde la creación, para luego realizar la entrega y posteriormente el consumo. Por ende, para realizar un correcto marketing y llevar a cabo el control respectivo es necesario contar con los siguientes indicadores: investigación de mercados y marketing mix.

#### *VI. Órganos de gobierno*

De acuerdo con Songini (2006, citado por Ramón & Sánchez, 2017), Señala que, para que el proceso de profesionalización sea efectivo y traiga consigo buenos resultados debe contar

con el desarrollo de determinadas estructuras formales, que ayuden a enfrentar la empresa, propiedad y familia, para que de esta manera limite las necesidades familia y empresa. Dicho esto, para que las estructuras formales se ajusten a las empresas familiares son necesarias 3 variables: la junta directiva, el consejo administrativo, el consejo familiar, protocolo familiar y plan de sucesión.

#### *VII. Delegación de toma de decisiones*

Ramón & Sánchez (2017), citan a los siguientes autores tales como, Dyer (1988), quien argumenta que, dentro del proceso de profesionalización, un término muy señalado es, el delegar la toma de decisiones; siendo así que Dekker (2015), señala que, una buena delegación hacia los miembros no familiares en lo que respecta a la toma de decisiones, genera un impacto en el desempeño del negocio familiar; de tal modo que, aquella persona que lidera la empresa, al no compartir y delegar de la mejor manera dicha toma de decisiones, podría conllevar al fracaso a su organización. Por consiguiente, Claver& Molina (2000), señalan que existen tres tipos de decisiones como son: las estratégicas o de planificación, tácticas y operativas.

### **1.4 Sector gastronómico - rubro restaurantes**

#### ***1.4.1. El sector gastronómico en Perú***

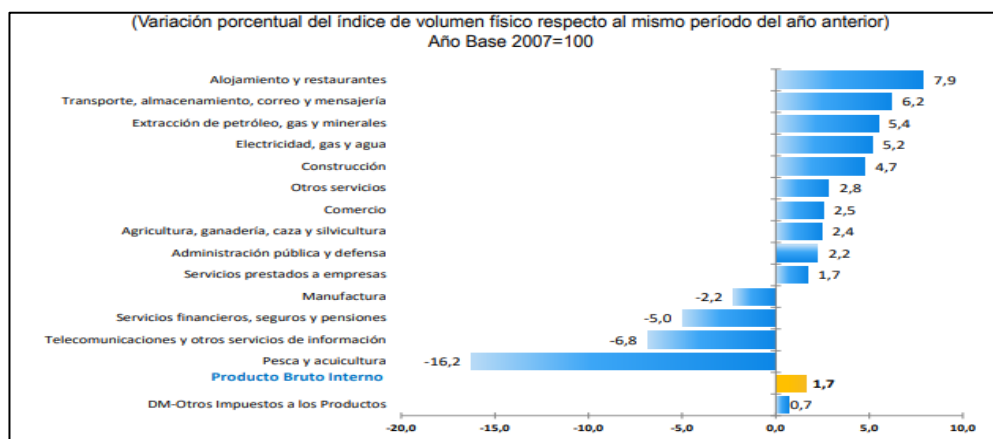
El sector gastronómico en el Perú, estos últimos años se ha convertido en uno de los principales motores económicos de crecimiento, siendo así que según estadísticas de Mincetur (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo), el turismo de lo gastronómico genera más de 5 mil millones de dólares al año (Usil, 2020). Siendo así que, en la actualidad, la gastronomía peruana es considerada una potencia a nivel mundial, lo que ha permitido la unión del país y que muchos peruanos puedan salir de la pobreza, atrayendo a miles de turistas y expandiendo la economía peruana (La voz Perú, 2018).

Por otro lado, Chicoma (2020) señala que el sector gastronómico aporta el 2.8 por ciento al PBI del país, asimismo que a nivel nacional 2'700,000 personas aproximadamente consumen fuera de casa y que el 35.84 por ciento va a restaurantes, lo cual equivale a más de 960,000 personas mayores de 14 años de edad.

- **PBI en alojamiento y restaurantes**

Según el BCRP (2023), El sector económico aumentó 2,7 por ciento en el año 2022, debido a que el PBI incrementó en un 1,7 por ciento interanual en el último trimestre de ese año.

Por otro lado, el valor añadido bruto de las actividades de alojamiento y restaurantes aumentó un 7,9 por ciento en el último trimestre de 2022 en comparación al 2007, como consecuencia del dinamismo de los subsectores de alojamiento (26,7 por ciento). y restaurantes (6,4 por ciento). El sector del alojamiento relacionado con el turismo creció en el trimestre analizado debido al aumento del flujo de turistas internacionales y nacionales. El sector restaurantes creció 6.4 por ciento debido a un mejor desempeño en restaurantes, servicios móviles de alimentos y servicios de bebidas por mayores promociones y celebraciones en ferias gastronómicas.

**Figura 4:***PBI por actividad económica 2022-IV trimestre*

*Nota:* Figura recopilada de INEI (2023)

Así, durante el 2022, en lo que concierne a alojamiento y restaurante aumentó un 23,2 por ciento, debido a la alta concurrencia de turistas internacionales, lo que llevó a incrementar en los distintos sitios turísticos la demanda de hoteles en el país, así como también la positiva evolución del servicio de restaurante, catering y bebidas, debido al mayor aforo permitido de las instalaciones.

**Figura 5:***Valor agregado de alojamiento y restaurantes*

(Variación porcentual del índice de volumen físico respecto al mismo período del año anterior)  
Valores a precios constantes de 2007

Actividad	2021/2020					2022/2021				
	I Trim.	II Trim.	III Trim.	IV Trim.	Año	I Trim.	II Trim.	III Trim.	IV Trim.	Año
<b>Alojamiento y restaurantes</b>	<b>-32,6</b>	<b>429,5</b>	<b>99,6</b>	<b>44,5</b>	<b>42,3</b>	<b>48,3</b>	<b>37,3</b>	<b>12,2</b>	<b>7,9</b>	<b>23,2</b>
Alojamiento	-77,6	58,2	210,8	107,2	-7,3	61,6	105,6	36,1	26,7	46,2
Restaurantes	-21,9	505,7	89,8	41,1	49,4	47,3	33,6	8,8	6,4	21,2

*Nota:* Ésta figura contiene cifras trimestrales que son ajustadas a las cuentas anuales nacionales y fue recopilada de INEI (2023)

#### 1.4.2. *El sector gastronómico en Monsefú - rubro restaurantes*

La gastronomía lambayecana toma un gran papel en nuestra identidad cultural, debido a que aporta una gran cantidad de insumos y técnicas al país, las mismas que no han cambiado

hasta el día de hoy, pues sus platos guardan un importante tesoro histórico, del cual como peruanos nos sentimos orgullosos, alegres y nos recuerda el vínculo que tenemos con ella.

Nuestra comida es conocida nacional e internacionalmente gracias a nuestros representantes culinarios esto nos da la tarea de conservar y cuidar las tradiciones para así poder compartirlas con el resto (El comercio, 2022).

Es por ello, de gran importancia considerar que el Distrito de Monsefú, no solo es conocido por su gran variedad artesanal sino también por su gastronomía, siendo este el objeto de estudio de esta investigación, en lo que respecta al rubro restaurantes, la cual está compuesta por su zona urbana, comprendida por el centro principal de Monsefú y la zona rural, que contiene al centro poblado de Callanca. Asimismo, Callanca es un lugar en donde acuden una gran cantidad de visitantes por su gran potencial gastronómico, y que recibe aproximadamente 200,000 visitantes locales, nacionales y extranjeros anualmente, que asisten principalmente los fines de semana en familia para tener un momento de diversión, y gozar de sus deliciosos platos típicos; es así que Callanca a nivel regional es la que concentra la mayoría de restaurantes campestres.

El distrito de Monsefú “la ciudad de las flores”, es un pueblo en donde se puede disfrutar y degustar de sus deliciosas comidas, asimismo las poblaciones pertenecientes a dicho distrito son amables, acogedores, caracterizados por cordialidad y hospitalidad, siendo para ellos fundamental el revalorar sus costumbres, tradiciones y más aún, sus exquisitos potajes como es, el arroz con pato, cabrito, chingurito, sudado de liles, causa lambayecana, pepián de pava, espesado lambayecano, tortilla de raya, entre otros, que van muy bien acompañados con una diversidad de chicha, ya sea, de maíz morado, jora, pata de toro, ciruela, níspero, loche, maní, entre otros y vinos. Pero que, los platos anteriormente mencionados son los principales, ya que se

caracterizan por el hecho de ser cocinados a leña, característica que se da más en el centro poblado de Callanca, en donde aún hoy en día utiliza este insumo para la elaboración de sus platos típicos, en especial de su conocido plato de arroz con pato, buscando con ello se conserve un sabor especial y que sus visitantes se sientan satisfechos y sorprendidos, ya que, como se sabe nuestros antepasados solían utilizar la leña, pero que en la actualidad ya no es tan utilizado (Semanario expresión, 2011).

No obstante, Castro (2019), señala que, el distrito de Monsefú se conoce a nivel nacional por su gastronomía además que por el turismo ya que este es el principal motor de su actividad económica, generando de esta manera una alta cantidad de restaurantes y una alta concurrencia de turistas en el transcurso del año. Es así que cabe resaltar a uno de los eventos más importantes, esperado y demandado por fiestas patrias, el Fexticum (La Feria de Exposición Típico Cultural de Monsefú), siendo este uno de los eventos a nivel regional de gran importancia el cual atrae a miles de visitantes y que la mayoría de ellos visitan Monsefú por su artesanía y comida asistiendo así a los diferentes restaurantes que existen en el distrito.

## 1.5 Operacionalización de variables

**Tabla 2:**

*Cuadro de Operacionalización de la variable profesionalización*

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems del cuestionario	Instrumento
Profesionalización	Para Belausteguigoita (2017), “La profesionalización es un proceso de transformación gradual que implica un cambio de mentalidad en cada uno de los elementos de la organización. Para que esto sea eficaz, deben comprometerse aquellos que se encuentran en las máximas posiciones jerárquicas”. (pág. 159)	Es un proceso de incorporación y/o preparación de profesionales en una organización, con el fin de mejorar el funcionamiento en general, es decir en las distintas áreas de la empresa.	Área de finanzas	Planificación financiera	4	Cuestionario y entrevista
				Sistema presupuestario		
				Evaluación del desempeño financiero		
			Área de Recursos Humanos	Sistema de reclutamiento y selección formal	5	
				Capacitaciones		
				Sistema de recompensas		
				Sistemas de evaluación de desempeño laboral	6	
				Distribución de planta		
				Proceso de transformación		
				Riesgos laborales	7	
				Control de calidad		
				Disponibilidad de insumos		
			Área de logística	Control de inventarios	8	
				Investigación de mercados		
			Área de marketing	Marketing mix		



Órganos de Gobierno	Junta directiva	9
	Consejo administrativo	
	Consejo familiar	
	Protocolo familiar	
	Plan de sucesión	
Delegación de toma de decisiones	Decisiones estratégicas	10
	Decisiones tácticas	
	Decisiones operativas	

*Nota:* Cabe señalar que, las preguntas, 1, 2 y 3 del cuestionario, no se encuentran en el cuadro de Operacionalización, debido a que, no están ligadas directamente con las dimensiones, ya que, son preguntas más generales, y es por ello que, dicha información, se presenta en los resultados de “aspectos generales de la profesionalización”.

\* **Profesional:** A efectos de esta investigación, se define a un profesional, como aquel que, posee estudios superiores, tanto universitario (concluido y no concluido) como técnico (concluido y no concluido) y que se estén desempeñando en los restaurantes en cualquier área, independientemente de la rama o carrera que haya estudiado.

## Capítulo II: Diseño metodológico

### 2.1 Enfoque, alcance y diseño

#### 2.1.1 *Enfoque*

Para desarrollar esta investigación se utilizó un enfoque mixto (cualitativo - cuantitativo), ya que como menciona Ruíz (2013, citado por Ramón & Sánchez, 2017), el enfoque cualitativo va desde lo particular a lo general, y se difunde todo tipo de información referida al tema a estudiar, el cual, en esta investigación fue la profesionalización en las empresas familiares, que es un tema poco estudiado y que requirió de una investigación mucho más profunda, asimismo Hernández et al. (2014), señalan que la investigación cuantitativa tiene que ver con recolección y análisis de datos numéricos, con la finalidad de probar teorías, por lo cual en esta investigación se hizo uso de cuestionarios que sirvieron para recabar la información necesaria de las empresas familiares en un primer momento.

#### 2.1.2 *Alcance*

Ya identificado el enfoque de investigación se procede a identificar su alcance, es así que, en base a la investigación cualitativa, ésta tuvo un alcance de estudio exploratorio - descriptivo, ya que como mencionan Hernández et al. (2014), el estudio exploratorio, tiene como finalidad analizar e investigar un problema o tema que ha sido o es poco investigado, asimismo, del cual no se ha llevado a cabo antes o se tiene cierta incertidumbre; como lo fue el tema de la profesionalización en las empresas familiares. Por otro lado, se menciona que un estudio descriptivo, lo que busca es precisar características, propiedades, el perfil ya sea de las personas, de una comunidad, grupo, un proceso, objetos u otro acontecimiento que se sujete a análisis; lo cual fue el objetivo de esta investigación, ya que, se buscó conocer el desarrollo de la profesionalización en las empresas familiares del rubro restaurantes del distrito Monsefú.

### **2.1.3    *Diseño***

El tipo de diseño de esta investigación fue no experimental, ya que, según Hernández et al. (2014), este tipo de diseño tiene como característica el no alterar el desarrollo de la variable a la cual se estudió. Por otro lado, dicha investigación fue de diseño transeccional, ya que, la investigación se realizó en un tiempo determinado para nuestro objeto de estudio. Asimismo, este diseño de investigación no experimental – transeccional, se realizó en base a casos de estudios, que según Yin (2003, citado por Salomón, 2010), es un instrumento valioso que permite medir y registrar el comportamiento de un fenómeno a través de distintas fuentes como son: entrevistas, documentos, la observación, entre otros. De modo que, nuestra investigación estuvo referida al estudio de un fenómeno en una empresa familiar, la cual encajó con el método de casos de estudio.

## **2.2 Población y muestra**

### **2.2.1    *Población***

Fracica (1988, citado por Bernal, 2010) señala que, la población debe estar conformada por un conjunto de elementos objeto de estudio que componen la investigación. Podría definirse también como un grupo de unidades que serán sometidas a un muestreo, por ello la población de esta investigación estuvo basada en dos grupos como son restaurantes familiares pequeños y micro del distrito Monsefú, para ello también la población representativa se halló delimitando a la población geográficamente, es decir, en zona urbana y rural. De tal modo que, después de realizar un conteo, se obtuvo una población de 54 restaurantes en el distrito de Monsefú, que incluyen a la zona urbana y rural.

**Tabla 3:***Restaurantes de la zona urbana de Monsefú*

Restaurantes	Monsefú – Zona urbana
Pequeños y Micro	“El tiburón”
	“Las alforjas”
	“Mi paulita”
	“Los delfines”
	“Mr. will”
	“El cojudito”
	“El periquito” - Rest. Picantería
	“D’Muga” - Rest. Cevichería
	“Yaipén” - Rest. Cevichería
	“D’eladio” - Rest. Picantería
	“El paraíso norteño”
	“Cuchillos y tenedores” - Rest. Cevichería
	“Senmache” - Rest. Picantería
	“San isidro” - Rest. Picantería
	“La tía elvita”
	“Mi carmelita”
	“La esquinita del sabor”
	“María Eugenia”
	“La casa de los sudados”
	“La nauttika”
	“La peruanísima”
	“Flores”
	“Rio grande”
	“El Carmen” - Rest. pollería
	“Purito sabor”
	“La karpa”
	“D’ Marco Antonio”
	“El gran señor”
	“El buen sabor”
	“La barra cevichera” - Rest. Cevichería
	“La sazón de mi Monsefú”
	“Bicentenario” - Rest. Cevichería
	“En hora buena”
	“D’ Sabor & Tradición” - Rest. Cevichería
	“Peña Turística”
	“Ramírez”
	“El rosario”
	“Las Ricas Conchas Negras de Rosita”
	“Asu mare”
	“Mi conchita”
	“Maukaian Bar&Grill” - Rest. Bar
	“El pensamiento”

*Nota:* Elaboración en base a los restaurantes urbanos de Monsefú

**Tabla 4:***Restaurantes de la zona rural de Monsefú*

Restaurantes	Monsefú – Zona Rural
<b>Micro y Pequeños</b>	“Mi Carmencita”
	“La parrilla”
	“Mi panchita”
	“Los Algarrobos”
	“El milagro”
	“La Polita”
	“El refugio”
	“Señor paraíso”
	“Las reliquias de mi pueblo”
	“Furmet”
	“La viña”
	“El pionero”

*Nota:* Elaboración en base a los restaurantes rurales de Monsefú

### **2.2.2 Muestra**

Debido a que la investigación es de enfoque mixto, en base al enfoque cuantitativo se realizó un conteo de las empresas familiares del rubro restaurantes del distrito de Monsefú, siendo éstas un total de 54, para lo cual la muestra estimada fue de aproximadamente 25 empresas, sin embargo, se logró entrevistar a 21 restaurantes, debido a que, muchos de ellos cerraron o no quisieron brindar información, a partir de ahí, solo 16 de ellos, fueron aptos para la investigación, por lo que se les aplicó el cuestionario y la entrevista a profundidad, buscando así indagar a detalle a los restaurantes familiares del distrito de Monsefú, de los cuales, 10 fueron micro y pequeñas empresas de la zona urbana, y 6 micro y pequeñas empresas de la zona rural, siendo un total de 16 empresas familiares.

## **2.3 Recopilación de la información**

### **2.3.1 *Fuentes de recolección de información***

#### **1.2.4.1. Fuentes primarias**

Las fuentes primarias para Cerda (1998, citado por Bernal, 2010), son “aquellas fuentes de las cuales se logra obtener informacion directa, es decir, de donde nacen los datos, llamada también información de primera mano o de la escena; como son, personas, organizaciones, hechos, entorno natural, etc” (pág. 191).

Es por ello, que en la presente investigación, dicha informacion primaria, se recopiló, mediante las entrevistas y cuestionarios que se aplicaron a los restaurantes del sector rural y urbano de la ciudad de Monsefú.

#### **1.2.4.2. Fuentes Secundarias**

Para Bernal (2010), las fuentes secundarias, son “todas las que brindan información al tema que se pretende averiguar, sin embargo, no son fuente autentica o principal de los acontecimientos o eventos, solo los referencian” (pág. 192).

Es por ello, que para ésta investigación se recolectó literatura a partir de artículos académicos, revistas, libros, proyectos de investigación, reportes nacionales e informes relacionados a las empresas familiares y su profesionalización.

### **2.3.2 *Técnicas de recolección***

De acuerdo al enfoque investigación, al ser mixto (cualitativo - cuantitativo), las técnicas de recolección que se utilizarán serán, las entrevistas semiestructuradas y encuestas.

#### **2.3.2.1 Entrevista**

Para Buendía et al. (2011, como se citó en Bernal, 2010), la técnica de entrevista, se basa en “recopilar información a través de un proceso de comunicación directa entre el entrevistado

(s) y entrevistador (es), donde el primero contesta preguntas, con previo diseño relacionadas a las dimensiones que se estudiarán y que fue planteado por el entrevistador” (pág. 256).

Es por ello que, en la presente investigación, se utilizó, entrevistas semiestructuradas, ya que como señala Bernal (2010), “es aquella que es relativamente flexible en orden, estructura y en sus expresiones de realización, para lo cual va dirigida a distintas personas” (pág. 257).

La aplicación de ésta técnica en la presente investigación, se realizó a restaurantes del sector rural y urbano de la ciudad de Monsefú, para la cual se realizaron 2 entrevistas, la primera exploratoria con el fin de determinar si las empresas eran aptas para llevar a cabo el estudio, la cual fue la primera fase y luego se aplicó una segunda entrevista a profundidad para conocer el proceso de profesionalización de las empresas familiares del rubro restaurantes del distrito de Monsefú, la cual fue una tercera fase.

#### **2.3.2.2 Encuesta**

Según Medina et al. (2023), la encuesta es, “aquella técnica utilizada para reunir información de un determinado grupo de personas. Es una herramienta variable y asequible que admite a los indagadores obtener datos sobre actitudes, conducta, pareceres y demografía de un público objetivo” (pág. 23).

En la presente investigación se encuestó a los restaurantes del sector rural y urbano de la ciudad de Monsefú, mediante un cuestionario, la cual fue una segunda fase del estudio para recopilar la información.

#### **2.3.3 Instrumentos de recolección**

Como instrumentos se optó por la guía de entrevista y cuestionario respectivamente:

En cuanto a la guía de entrevista, Como señala Medina et al. (2023), la guía de entrevista es, “aquel instrumento que se presenta en documento, su finalidad es recopilar información del

entrevistado, se puede realizar de manera automatizada como manual y únicamente es editada por quien realiza la investigación, en la cual el entrevistado no puede manipularla” (pág. 44).

Para la recopilación de información, como ya mencionaba anteriormente, se aplicó una entrevista exploratoria, que estuvo compuesta por cuatro preguntas, con el fin de definir si eran aptas para seguir con el estudio y luego hubo una entrevista a profundidad, que se adaptó en cierta manera al estudio realizado por Ramón & Sánchez (2017), para así, conocer más a fondo el proceso de profesionalización de las empresas familiares del rubro restaurantes del distrito de Monsefú, la cual estuvo compuesta de 30 ítems, ligadas a la variable de estudio como es la “profesionalización” y a la vez están relacionadas con cada una de sus dimensiones.

En cuanto al cuestionario, según Hernández et al. (2014), señalan que, “son un listado de preguntas que recaban información concerniente a una o más variables, para luego medirlas” (pág. 217).

En ésta investigación el instrumento del cuestionario, estuvo compuesto por 10 ítems, los cuales estuvieron en función a 7 dimensiones que se relacionan con la variable “profesionalización” y que se aplicó a las empresas familiares del rubro restaurantes del distrito de Monsefú.

#### **2.3.4      *Procesamiento de datos***

Se llevó a cabo el siguiente procedimiento para el análisis de la variable “profesionalización”, y la información obtenida:

##### **2.3.4.1.    *Recopilación de datos:***

###### **a.    *Cooperación y acceso a la información:***

Los instrumentos de la investigación fueron aplicados los días 19, 20 y 21 de diciembre del año 2022; para dicha cooperación por parte de los entrevistados, se les hacía mención previa



que las investigadoras eran egresadas de la Universidad Pedro Ruiz Gallo de la carrera de Administración, en la cual la mayoría accedía a brindar información, ya que se sentían familiarizados con la casa de estudios, de la que en el algún momento formaron parte o que forman parte sus familiares o amigos cercanos a ellos.

Asimismo, se les aclaró que la información brindada iba a ser únicamente utilizada para fines de investigación. Sin embargo, cabe mencionar que, no se lograron aplicar los instrumentos a todos los restaurantes que se habían previsto en la muestra (25 restaurantes), ya que, algunos no tenían disponibilidad de tiempo, debido a que, se requería de 25 a 30 minutos para ser entrevistados, y otros que se negaron a brindar información ya que consideraban que era confidencial y no querían compartirla por ser una empresa familiar.

Es por ello que, se logró aplicar la entrevista exploratoria a 21 restaurantes, posteriormente, solo a 16 de ellos se le aplicó el cuestionario y entrevista a profundidad, siendo estos, parte de la presente investigación; y los que no aplicaron fueron descartados, debido a que, no contaban con profesionales en su restaurante.

***b. Comprobación y redacción de la información:***

Se verificaron los datos obtenidos y en caso de errores, estos fueron eliminados, y a partir de ahí con los datos exactos, se procedió a redactar y unir la información.

***c. Procesamiento y Análisis:***

En cuanto a los resultados obtenidos, en lo que concierne al cuestionario, se registraron los datos en un programa estadístico informático SPSS, para posteriormente presentarlos en tablas y para la entrevista exploratoria y la entrevista a profundidad se hizo uso del programa Microsoft Excel, para luego también presentarlos en cuadros y tablas porcentuales.

### **Capítulo III: Resultados**

En este capítulo se presentará los resultados que fueron obtenidos de los micro y pequeños restaurantes del sector urbano y rural del distrito de Monsefú, luego de haber utilizado instrumentos como entrevistas y cuestionario, que están relacionados al enfoque de la investigación se utilizó un enfoque mixto (cualitativo - cuantitativo). Cabe recalcar que, para el recojo de información, se llevaron a cabo tres fases, la primera que consta de una entrevista exploratoria, cuyo fin fue determinar si las empresas eran aptas para llevar a cabo el estudio; la segunda fue la aplicación de un cuestionario a dichas empresas aptas; y como tercera fase, una entrevista a profundidad para conocer el proceso de profesionalización de las empresas familiares del rubro restaurantes del distrito de Monsefú.

#### **3.1. Análisis e interpretación de resultados**

##### **3.1.1 Aspectos generales de la profesionalización**

En las siguientes tablas se presenta información general, acerca de la profesionalización de los restaurantes familiares de Monsefú, 6 pertenecientes a la zona rural (El Milagro, La viña, Furmet, Mi Carmencita, La Polita y Los Algarrobos) y 10 que pertenecen a la zona urbana (El periquito, Yaipén, El Cojudito, El Tiburón, Mr. Will, La Casa de los Sudados, El Rosario, Senmache, La sazón de mi Monsefú y María Eugenia), los cuales se tabularon a través de Microsoft Excel y el Programa SPSS.

## I. Información general de restaurantes de la zona rural

**Tabla 5:**

*Información general del restaurante "El milagro"- Zona rural*

Restaurante “El milagro”													
Puesto de trabajo	¿Tiempo completo (TC) o parcial (TP)?	Cuántos		Familiars		Familiars Profesionales		2	50%	No familiares			
				4	40%	Familiars No profesionales		2	50%	6	60%		
		Los profesionales						Los no profesionales					
		10	8	80%		2	20%						
		Profesionales	No profesionales	Universitario concluido	Univ. no concluido	Técnico concluido	Técnico no concluido	Secundaria concluida	Secundaria no concluida	Primaria concluida	Primaria no concluida		
Actividades únicas													
Administración	TC		1					1					
Contabilidad (área de finanzas)	TP	1		1									
Cocina (área de producción)	TC	3	1		2	1		1					
Atención (área de RR. HH)	TC	3	1		3			1					
Compras (área de logística)	TP		1					1					
Publicidad (área de marketing)	TP	1		1									
Subtotal de actividades únicas		8	4	2	5	1		4					
Actividades paralelas													
Administración y atención	TC		1					1					
Cocina y compras	TC y TP		1					1					
Subtotal de actividades paralelas			2					2					
Total de trabajadores		10	8	2	5	1		2					

*Nota:* Elaboración en base al cuestionario

El restaurante "El milagro" tiene 22 años de creado, cuenta con dos familiares directos como esposo(a) e hijos(as), el restaurante está conformado por 10 trabajadores, de los cuales 4 son familiares (2 familiares profesionales); en cuanto al número de profesionales y no profesionales, el 80% son profesionales, en el área de contabilidad hay uno al igual que en publicidad y tres en cocina al igual que en atención; sin embargo el 20% es no profesional, que lo integra, un encargado de la administración, uno en cocina al igual que atención y compras; asimismo, se cumplen actividades paralelas, en el que, el encargado de la administración (no profesional) cumple la función de atención, así como, un personal de cocina (no profesional), se encarga a la vez de las compras.

**Tabla 6:***Información general del restaurante "La viña"- Zona rural*

Restaurante “La viña”													
Puesto de trabajo	¿Tiempo completo (TC) o parcial (TP)?	Cuántos		Familiares		Familiares Profesionales		2	67%	No familiares			
				3	25%	Familiares No profesionales		1	33%	9	75%		
		Los profesionales						Los no profesionales					
		12		11		92%		1		8%			
		Profesionales	No profesionales	Universitario concluido	Univ. no concluido	Técnico concluido	Técnico no concluido	Secundaria concluida	Secundaria no concluida	Primaria concluida	Primaria no concluida		
<b>Actividades únicas</b>													
Administración	TC	1		1									
Contabilidad (área de finanzas)	TP	1		1									
Cocina (área de producción)	TC	1	1	1			1						
Atención (área de RR. HH)	TC	8			8								
Compras (área de logística)	TP		1				1						
Publicidad (área de marketing)	TP	1		1									
<b>Subtotal de actividades únicas</b>		<b>12</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>8</b>		<b>2</b>						
<b>Actividades paralelas</b>													
Administración y contabilidad	TC y TP	1		1									
Cocina y compras	TC y TP		1				1						
<b>Subtotal de actividades paralelas</b>		<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>			<b>1</b>						
<b>Total de trabajadores</b>		<b>12</b>	<b>11</b>	<b>3</b>	<b>8</b>		<b>1</b>						

*Nota:* Elaboración en base al cuestionario

El restaurante "La viña", tiene 10 años de creado, cuenta con dos familiares directos como esposo(a) e hijos(as), además cuenta con 12 trabajadores, de los cuales 3 son familiares (2 son familiares profesionales); en lo que respecta, al número de profesionales y no profesionales, el 92 % está conformado por profesionales, de los cuales hay uno en administración al igual que contabilidad, cocina y publicidad, y ocho en atención; en cambio un 8% lo conforman no profesionales, que es un personal en cocina y en compras; del mismo modo, se realizan actividades paralelas, en la cual, el encargado de la administración cumple la función de contabilidad y un trabajadora de cocina (no profesional) lo mismo pero en compras.

**Tabla 7:***Información general del restaurante "Furmet"- Zona rural*

Restaurante “Furmet”													
Puesto de trabajo	¿Tiempo completo (TC) o parcial (TP)?	Cuántos		Familiares		Familiares Profesionales		3	75%	No familiares			
				4	80%	Familiares No profesionales		1	25%	1	20%		
		Los profesionales						Los no profesionales					
		5	3	60%			2	40%					
		Profesionales	No profesionales	Universitario concluido	Univ. no concluido	Técnico concluido	Técnico no concluido	Secundaria concluida	Secundaria no concluida	Primaria concluida	Primaria no concluida		
Actividades únicas													
Administración	TC	1		1									
Contabilidad (área de finanzas)	TP	1		1									
Cocina (área de producción)	TC	1	2	1				2					
Atención (área de RR. HH)	TC		1					1					
Compras (área de logística)	TP	1				1							
Publicidad (área de marketing)	TP	1			1								
Subtotal de actividades únicas		5	3	3	1	1		3					
Actividades paralelas													
Administración y contabilidad y cocina	TC, TP y TC	2		2									
Atención y cocina	TC		1					1					
Subtotal de actividades paralelas		2	1	2				1					
Total de trabajadores		5	3	2	1	1		2					

*Nota:* Elaboración en base al cuestionario

El restaurante "Furmet", tiene 20 años de fundado y cuenta con tres familiares directos entre esposo(a) e hijos(as); está integrado por 5 trabajadores de los cuales 4 son familiares (3 son familiares profesionales); con respecto, al número de profesionales y no profesionales, en el que el 60 % lo conforman profesionales, un trabajador está en administración, al igual que en, contabilidad, cocina, compras y publicidad; sin embargo, el 40% son no profesionales, de los cuales hay dos en cocina y uno en atención; por consiguiente, se realizan actividades paralelas, en donde la encargada de administración (profesional) está a cargo tanto de la contabilidad y cocina, asimismo, un personal de atención (no profesional) también participa en cocina.

**Tabla 8:***Información general del restaurante "Mi Carmencita"- Zona rural*

Restaurante “Mi Carmencita”												
Puesto de trabajo	¿Tiempo completo (TC) o parcial (TP)?	Cuántos		Familiares		Familiares Profesionales		3	60%	No familiares		
				5	56%	Familiares No profesionales		2	40%	4	44%	
		Los profesionales						Los no profesionales				
		9	7	78%			2	22%				
		Profesionales	No profesionales	Universitario concluido	Univ. no concluido	Técnico concluido	Técnico no concluido	Secundaria concluida	Secundaria no concluida	Primaria concluida	Primaria no concluida	
Actividades únicas												
Administración	TC	1		1								
Contabilidad (área de finanzas)	TP	1		1								
Cocina (área de producción)	TC	1	1	1				1				
Atención (área de RR. HH)	TC	4			4							
Compras (área de logística)	TP		1					1				
Publicidad (área de marketing)	TP	1		1								
Subtotal de actividades únicas		8	2	4	4			2				
Actividades paralelas												
Administración y contabilidad	TC y TP	1		1								
Subtotal de actividades paralelas		1		1								
Total de trabajadores		9	7	2	3	4		2				

*Nota:* Elaboración en base al cuestionario

El restaurante "Mi Carmencita" tiene 24 años de fundado y cuenta con cuatro familiares directos entre esposo(a) e hijos(as); está conformado por 9 trabajadores de los cuales 5 son familiares (3 son familiares profesionales); en lo que concierne, al número de profesionales y no profesionales, un 78% eran profesionales, entre los que se encontraban, uno en administración, contabilidad, cocina y publicidad, y cuatro en atención; sin embargo solo el 22% eran no profesionales, que habían, uno en cocina al igual que en compras; en consecuencia, se realizan paralelas, en las que, la encargada de la administración (profesional), tenía a cargo también la contabilidad.

**Tabla 9:***Información general del restaurante "La Polita"- Zona rural*

Restaurante “La Polita”											
Puesto de trabajo	¿Tiempo completo (TC) o parcial (TP)?	Cuántos	Familiares		Familiares Profesionales		3	100%	No familiares		
			3	23%	Familiares No profesionales		0	0%	10	77%	
			Los profesionales					Los no profesionales			
		13	13		100%		0		0%		
		Profesionales	No profesionales	Universitario concluido	Univ. no concluido	Técnico concluido	Técnico no concluido	Secundaria concluida	Secundaria no concluida	Primaria concluida	Primaria no concluida
Actividades únicas											
Administración	TC	1		1							
Contabilidad (área de finanzas)	TP	1		1							
Cocina (área de producción)	TC	5			3	2					
Atención (área de RR. HH)	TC	5			5						
Compras (área de logística)	TP	1		1							
Publicidad (área de marketing)	TP	1		1							
Subtotal de actividades únicas		14		4	8	2					
Actividades paralelas											
Administración y contabilidad	TP	1		1							
Subtotal de actividades paralelas		1		1							
Total de trabajadores		13	13	3	8	2					

*Nota:* Elaboración en base al cuestionario

El restaurante "La Polita" tiene 10 años de creado y contaba con dos familiares directos como esposo(a) e hijos(as); está conformado por 13 trabajadores de los cuales 3 son familiares (todos profesionales); en lo que se refiere, al número de profesionales y no profesionales, que en su totalidad (100%) son profesionales, de los cuales hay, uno en administración al igual que contabilidad, compras y publicidad, cinco en cocina al igual que en atención; por consiguiente se realizan actividades paralelas, en la que el encargado de la administración (profesional) a la vez lleva a cabo la contabilidad.

**Tabla 10:***Información general del restaurante "Los algarrobos"- Zona rural*

Restaurante "Los algarrobos"											
Puesto de trabajo	¿Tiempo completo (TC) o parcial (TP)?	Cuántos		Familiars		Familiars Profesionales		2		29%	
		10	No profesionales	7		70%		Familiars No profesionales		5	
				Los profesionales		20%		Los no profesionales		3	
				2		8		80%		30%	
		Profesionales	No profesionales	Universitario concluido	Univ. no concluido	Técnico concluido	Técnico no concluido	Secundaria concluida	Secundaria no concluida	Primaria concluida	Primaria no concluida
<b>Actividades únicas</b>											
Administración	TC	1		1							
Contabilidad (área de finanzas)	TP	1		1							
Cocina (área de producción)	TC		4					4			
Atención (área de RR. HH)	TC		4					4			
Compras (área de logística)	TP		1					1			
Publicidad (área de marketing)	TP	1			1						
<b>Subtotal de actividades únicas</b>		<b>3</b>	<b>9</b>	<b>2</b>	<b>1</b>			<b>9</b>			
<b>Actividades paralelas</b>											
Administración y contabilidad	TC y TP	1		1							
Atención y compras	TC y TP		1					1			
<b>Subtotal de actividades paralelas</b>		<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>				<b>1</b>			
<b>Total de trabajadores</b>		<b>10</b>	<b>8</b>	<b>1</b>	<b>1</b>			<b>8</b>			

Nota: Elaboración en base al cuestionario

El restaurante "Los algarrobos", tiene 30 años de creado y cuenta con seis familiares directos entre esposo(a) e hijos(as); lo conforman 10 trabajadores, de los cuales 7 son familiares (2 son familiares profesionales); en cuanto, al número de profesionales y no profesionales, en la cual 20% son profesionales, uno se encuentra en administración, al igual que en contabilidad y publicidad; en cambio la mayoría de su personal (80%), son no profesionales, en la que cuatro están en cocina, al igual que atención y uno en compras; se llevan a cabo actividades paralelas, en la que el encargado de la administración (profesional), está a cargo de la contabilidad y un trabajador (no profesional), que está en atención, cumple a la vez la función de compras.



**Tabla 11:***Cuadro resumen de información general del restaurantes - Zona rural*

Cuadro resumen de información general del restaurantes - Zona rural											
<i>Puesto de trabajo</i>	<i>¿Tiempo completo (TC) o parcial (TP)?</i>	<i>Profesionales</i>	<i>No profesionales</i>	<i>Universitario concluido</i>	<i>Univ. no concluido</i>	<i>Técnico concluido</i>	<i>Técnico no concluido</i>	<i>Secundaria concluida</i>	<i>Secundaria no concluida</i>	<i>Primaria concluida</i>	<i>Primaria no concluida</i>
<i>Actividades únicas</i>	<b>Cantidad</b>	<b>70</b>	<b>50</b>	<b>20</b>	<b>19</b>	<b>27</b>	<b>4</b>	<b>20</b>			
	<b>%</b>	<b>100%</b>	<b>71%</b>	<b>29%</b>							
<i>Administración</i>	TC	5	1	5				1			
<i>Contabilidad (área de finanzas)</i>	TP	6		6							
<i>Cocina (área de producción)</i>	TC	11	9	3	5	3		9			
<i>Atención (área de RR. HH)</i>	TC	20	6		20			6			
<i>Compras (área de logística)</i>	TP	2	4	1		1		4			
<i>Publicidad (área de marketing)</i>	TP	6		4	2						
<i>Actividades paralelas</i>	<b>Cantidad</b>	<b>11</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>6</b>			<b>5</b>			
	<b>%</b>	<b>100%</b>	<b>55%</b>	<b>45%</b>							
<i>Administración y atención</i>	TC		1					1			
<i>Administración y contabilidad</i>	TC y TP	4		4							
<i>Cocina y compras</i>	TC y TP		2					2			
<i>Administración y contabilidad y cocina</i>	TC, TP y TC	2		2							
<i>Atención y cocina</i>	TC		1					1			
<i>Atención y compras</i>	TC y TP		1					1			
<b>Total de trabajadores</b>		<b>59</b>	<b>44</b>	<b>15</b>	13	27	4	15			

*Nota:* Elaboración en base al cuestionario

**Tabla 12:***Cuadro resumen de la cantidad de trabajadores - Zona rural*

Tabla resumen de la cantidad de trabajadores - Zona rural										
Restaurantes rurales	Familiares				Total trabajadores					
	Profesionales		No profesionales		Total de profesionales		Total de No profesionales		Total trabajadores	
	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%
Restaurante “El milagro”	2	50%	2	50%	8	80%	2	20%	<b>10</b>	100%
Restaurante “La viña”	2	67%	1	33%	11	92%	1	8%	<b>12</b>	100%
Restaurante “Furmet”	3	75%	1	25%	3	60%	2	40%	<b>5</b>	100%
Restaurante “Mi Carmencita”	3	60%	2	40%	7	78%	2	22%	<b>9</b>	100%
Restaurante “La Polita”	3	100%	0	0%	13	100%	0	0%	<b>13</b>	100%
Restaurante “Los algarrobos”	2	29%	5	71%	2	20%	8	80%	<b>10</b>	100%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>63%</b>	<b>11</b>	<b>37%</b>	<b>44</b>	<b>75%</b>	<b>15</b>	<b>25%</b>	<b>59</b>	<b>100%</b>

*Nota:* Elaboración en base al cuestionario

En suma, los restaurantes de la zona rural, de total de miembros familiares, en promedio el 63% son profesionales; en lo respecta número de profesionales, en su mayoría son el 75%, el cual está conformado por universitarios y técnicos (concluidos y no concluidos) y el 25 % son no profesionales, integrado por secundaria y primaria (concluida y no concluida); sin embargo, en la tabla 11, al hablar de los trabajadores que realizan actividades únicas, el 71% son desarrolladas por profesionales y el 29 % por no profesionales, del mismo modo, en aquellos restaurantes se realizan actividades paralelas, en el cual el 55% lo lleva a cabo profesionales y el otro 45% está a cargo de no profesionales.

## II. Información general de restaurantes de la zona urbana

**Tabla 13:**

*Información general del restaurante "El periquito"- Zona urbana*

Restaurante “El periquito”													
Puesto de trabajo	¿Tiempo completo (TC) o parcial (TP)?	Cuántos	Familiars		Familiars Profesionales		1	50%	No familiares				
			2	40%	Familiars No profesionales		1	50%	3	60%			
		Los profesionales						Los no profesionales					
		5	2		40%		3		60%				
		Profesionales	No profesionales	Universitario concluido	Univ. no concluido	Técnico concluido	Técnico no concluido	Secundaria concluida	Secundaria no concluida	Primaria concluida	Primaria no concluida		
Actividades únicas													
Administración	TC	1					1						
Contabilidad (área de finanzas)	TP	1		1									
Cocina (área de producción)	TC	2								2			
Atención (área de RR. HH)	TC	2								1			
Compras (área de logística)	TP	1					1						
Publicidad (área de marketing)	TP	1		1									
Subtotal de actividades únicas		2	6	2			3			3			
Actividades paralelas													
Administración, atención y compras	TC y TP	2					2						
Cocina y atención	TC y TP	1								1			
Subtotal de actividades paralelas			3				2			1			
Total de trabajadores		5	2	3	2		1			2			

*Nota:* Elaboración en base al cuestionario

El restaurante "El periquito", tiene 15 años de creado y cuenta con dos familiares directos entre esposo(a) e hijos(as); está integrado por 5 trabajadores de los cuales 2 son familiares (1 es familiar profesional); en cuanto, al número de profesionales y no profesionales, el 40% lo conforman profesionales, de los cuales hay uno en contabilidad, al igual que en publicidad; en cambio la mayoría (60%), eran no profesionales, en la que había uno de administración al igual que en compras y dos en cocina, así como en atención; por consiguiente, se realizan actividades paralelas, en donde el encargado de administración (no profesional), está a cargo de la atención y compras, así como, un personal de cocina (no profesional), a la vez se dedica a atender.

**Tabla 14:***Información general del restaurante "Yaipén"- Zona urbana*

		Restaurante “Yaipén”									
Puesto de trabajo	¿Tiempo completo (TC) o parcial (TP)?	Cuántos		Familiares		Familiares Profesionales		3	100%	No familiares	
				3	60%	Familiares No profesionales		0	0%	2	40%
		5		3		Los profesionales		Los no profesionales			
						60%		2		40%	
		Profesionales	No profesionales	Universitario concluido	Univ. no concluido	Técnico concluido	Técnico no concluido	Secundaria concluida	Secundaria no concluida	Primaria concluida	Primaria no concluida
Actividades únicas											
Administración	TC	1		1							
Contabilidad (área de finanzas)	TP	1		1							
Cocina (área de producción)	TC	1	2			1		2			
Atención (área de RR. HH)	TC		2					2			
Compras (área de logística)	TP	1				1					
Publicidad (área de marketing)	TP	1		1							
Subtotal de actividades únicas		5	4	3		2		4			
Actividades paralelas											
Administración y publicidad	TC y TP	1		1							
Cocina y compras	TC y TP	1				1					
Cocina y atención	TC		2					2			
Subtotal de actividades paralelas		2	2			1		1			
Total de trabajadores		5	3	3		1		3			

*Nota:* Elaboración en base al cuestionario

El restaurante "Yaipén", tiene 15 años de creado y contaba con tres familiares directos entre esposo(a) e hijos(as); está conformado por 5 trabajadores de los cuales 3 son familiares (todos son familiares profesionales); en lo que respecta, al número de profesionales y no profesionales, el 60% son profesionales, de los cuales, hay uno en administración, al igual que en contabilidad, cocina, compras y publicidad; sin embargo el 40% son no profesionales, en la cual hay dos en cocina al igual que en atención; asimismo, se realizan actividades paralelas, en la que el encargado de la administración (profesional), está a cargo de la publicidad, el encargado de cocina (profesional), se encarga a la vez de las compras y las dos trabajadoras de cocina (no profesional), están a cargo de la atención.

**Tabla 15:***Información general del restaurante "El cojudito"- Zona urbana*

Restaurante "El cojudito"											
Puesto de trabajo	¿Tiempo completo (TC) o parcial (TP)?	Cuántos		Familiars		Familiars Profesionales		5	83%	No familiares	
				6	75%	Familiars No profesionales		1	17%	2	25%
		Los profesionales				Los no profesionales					
		8		5		63%		3		37%	
		Profesionales	No profesionales	Universitario concluido	Univ. no concluido	Técnico concluido	Técnico no concluido	Secundaria concluida	Secundaria no concluida	Primaria concluida	Primaria no concluida
<b>Actividades únicas</b>											
Administración	TC	1				1					
Contabilidad (área de finanzas)	TP	1		1							
Cocina (área de producción)	TC	3		2		1					
Atención (área de RR. HH)	TC		3					3			
Compras (área de logística)	TP	1				1					
Publicidad (área de marketing)	TP	1				1					
<b>Subtotal de actividades únicas</b>		7	3	3		4		3			
<b>Actividades paralelas</b>											
Administración y cocina	TC y TP	1				1					
Cocina y compras	TC y TP	1				1					
<b>Subtotal de actividades paralelas</b>		2				2					
<b>Total de trabajadores</b>		8	3	3		2		3			

*Nota:* Elaboración en base al cuestionario

El restaurante "El cojudito", tiene 5 años de creado y cuenta con cuatro familiares directos entre esposo(a) e hijos(as); está conformado por 8 trabajadores de los cuales 6 son familiares (5 son familiares profesionales); y en lo que concierne al número de profesionales y no profesionales, en donde el 63% son profesionales, en la cual hay, uno en administración, al igual que en, contabilidad, compras y publicidad, y tres en cocina; asimismo, y el 37% son no profesionales en el que hay, tres en el área de atención. De igual manera, el encargado de administración también se desempeña en el área de cocina, y una de las trabajadoras de la cocina (profesional) se encarga también de realizar las compras.

**Tabla 16:***Información general del restaurante "El tiburón"- Zona urbana*

		Restaurante "El Tiburón"									
Puesto de trabajo	¿Tiempo completo (TC) o parcial (TP)?	Cuántos		Familiares		Familiares Profesionales		1	33%	No familiares	
				3	27%	Familiares No profesionales		2	67%	8	73%
		Los profesionales					Los no profesionales				
		11		9		82%		2		18%	
		Profesionales	No profesionales	Universitario concluido	Univ. no concluido	Técnico concluido	Técnico no concluido	Secundaria concluida	Secundaria no concluida	Primaria concluida	Primaria no concluida
<b>Actividades únicas</b>											
Administración	TC	1	2	1				2			
Contabilidad (área de finanzas)	TP	1		1							
Cocina (área de producción)	TC	3				1	2				
Atención (área de RR. HH)	TC	3			3						
Compras (área de logística)	TP	1		1							
Publicidad (área de marketing)	TP	1		1							
<b>Subtotal de actividades únicas</b>		<b>10</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>2</b>			
<b>Actividades paralelas</b>											
Administración y compras	TC y TP	1		1							
<b>Subtotal de actividades paralelas</b>		<b>1</b>		<b>1</b>							
<b>Total de trabajadores</b>		<b>11</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>2</b>			

*Nota:* Elaboración en base al cuestionario

El restaurante "El Tiburón" tiene 20 años de creado aproximadamente y cuenta con tres familiares directos entre esposo(a) e hijos(as); tienen un total de 11 trabajadores de los cuales 3 son familiares (1 es familiar profesional); en cuanto al número de profesionales y no profesionales, en donde el 82% son profesionales, uno en administración, al igual que en contabilidad, compras y publicidad, tres en cocina al igual que en atención; además el 18% son no profesionales y se encuentran en el área de administración como apoyo, que son los dos padres fundadores. Además, realizan actividades paralelas, en donde el administrador (profesional) se encarga también de realizar las compras.

**Tabla 17:***Información general del restaurante "Mr. Will"- Zona urbana*

Restaurante “Mr. Will”											
Puesto de trabajo	¿Tiempo completo (TC) o parcial (TP)?	Cuántos		Familiares		Familiares Profesionales		3	60%	No familiares	
				5	45%	Familiares No profesionales		2	40%	6	55%
				Los profesionales				Los no profesionales			
		11		6		55%		5		45%	
		Profesionales	No profesionales	Universitario concluido	Univ. no concluido	Técnico concluido	Técnico no concluido	Secundaria concluida	Secundaria no concluida	Primaria concluida	Primaria no concluida
<b>Actividades únicas</b>											
Administración	TC	1		1							
Contabilidad (área de finanzas)	TP	1		1							
Cocina (área de producción)	TC	1	4		1			4			
Atención (área de RR. HH)	TC	2	2		2			2			
Compras (área de logística)	TP	1		1							
Publicidad (área de marketing)	TP	1		1							
Subtotal de actividades únicas		7	6	4	3			6			
<b>Actividades paralelas</b>											
Administración y contabilidad	TC y TP	1		1							
Cocina y atención	TC y TP		1					1			
Subtotal de actividades paralelas		1	1	1				1			
Total de trabajadores		11	6	5	3	3		5			

*Nota:* Elaboración en base al cuestionario

El restaurante "Mr. Will." tiene 4 años de creado y cuenta con dos familiares directos entre esposo(a) e hijos(as), en donde el total de sus trabajadores son 11 de los cuales 5 son familiares (3 son familiares profesionales), cuenta también con profesionales como no profesionales, el 55% son profesionales, uno en el área de administración, al igual que en contabilidad, cocina, compras y publicidad y dos en atención; sin embargo, el 45% eran no profesionales, en la que hay, cuatro en el área de cocina y dos en atención. Además, también se llevan a cabo actividades paralelas, en donde el encargado de administrar el restaurante (profesional) también se encarga de la contabilidad; y una de las encargadas de cocina (no profesional) también se dedica a atender.

**Tabla 18:**

*Información general del restaurante "La casa de los sudados"- Zona urbana*

Restaurante “La casa de los sudados”											
Puesto de trabajo	¿Tiempo completo (TC) o parcial (TP)?	Cuántos	Familiares		Familiares Profesionales		2	50%	No familiares		
			4	100%	Familiares No profesionales		2	50%	0	0%	
			Los profesionales						Los no profesionales		
		4	2	50%			2	50%			
		Profesionales	No profesionales	Universitario concluido	Univ. no concluido	Técnico concluido	Técnico no concluido	Secundaria concluida	Secundaria no concluida	Primaria concluida	Primaria no concluida
Actividades únicas											
Administración	TC	1		1							
Contabilidad (área de finanzas)	TP	1		1							
Cocina (área de producción)	TC		2				2				
Atención (área de RR. HH)	TC	2		1	1						
Compras (área de logística)	TP	1		1							
Publicidad (área de marketing)	TP	1		1							
Subtotal de actividades únicas		6	2	5	1		2				
Actividades paralelas											
Administración, contabilidad, atención, compras y publicidad	TC, TP, TC, TP y TP	4		4							
Subtotal de actividades paralelas		4		4							
Total de trabajadores		4	2	1	1		2				

*Nota:* Elaboración en base al cuestionario

El restaurante "La casa de los Sudados" tiene 8 años de creado y cuenta con tres familiares directos, y tiene un total de 4 trabajadores en donde 4 son familiares (2 son familiares profesionales); cuenta con profesionales y no profesionales, el 50% son profesionales, uno en el área de administración al igual que en, contabilidad, compras y publicidad, y dos en atención; además el otro 50% son no profesionales, dos en el área de cocina. Además, en el restaurante se realizan actividades paralelas, el administrador del restaurante (profesional), se encarga de la contabilidad, atención, compras y publicidad.



**Tabla 19:***Información general del restaurante "El Rosario"- Zona urbana*

Restaurante “El rosario”												
Puesto de trabajo	¿Tiempo completo (TC) o parcial (TP)?	Cuántos		Familiares		Familiares Profesionales		4	100%	No familiares		
				4	80%	Familiares No profesionales		0	0%	1	20%	
		Los profesionales						Los no profesionales				
		5	4	80%		1	20%					
		Profesionales	No profesionales	Universitario concluido	Univ. no concluido	Técnico concluido	Técnico no concluido	Secundaria concluida	Secundaria no concluida	Primaria concluida	Primaria no concluida	
<b>Actividades únicas</b>												
Administración	TC	1		1								
Contabilidad (área de finanzas)	TP	1		1								
Cocina (área de producción)	TC	1	1			1		1				
Atención (área de RR. HH)	TC	2		1	1							
Compras (área de logística)	TP		1					1				
Publicidad (área de marketing)	TP	1		1								
<b>Subtotal de actividades únicas</b>		<b>6</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>1</b>		<b>2</b>				
<b>Actividades paralelas</b>												
Administración, contabilidad, atención	TC, TP y TC	2		2								
Cocina y compras	TC y TP		1					1				
<b>Subtotal de actividades paralelas</b>		<b>2</b>	<b>1</b>	<b>2</b>				<b>1</b>				
<b>Total de trabajadores</b>		<b>5</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>		<b>1</b>				

*Nota:* Elaboración en base al cuestionario

El restaurante "El Rosario", tiene 40 años de fundado y cuenta solo con un familiar directo, además cuenta con 5 trabajadores de los cuales el 4 son familiares (todos son familiares profesionales) también hay profesionales como no profesionales, el 80% eran profesionales, uno en administración, al igual que en contabilidad, cocina y publicidad, dos en atención, sin embargo, el 20% eran no profesionales, uno en el área de cocina y otro en compras. Por otro lado, también se realizan actividades paralelas, el administrador (profesional) se encarga de la contabilidad y la atención, y la encargada de cocina (no profesional) también realiza las compras.

**Tabla 20:***Información general del restaurante "Senmache"- Zona urbana*

Restaurante "Senmache"											
Puesto de trabajo	¿Tiempo completo (TC) o parcial (TP)?	Cuántos		Familiars		Familiars Profesionales		2	50%	No familiares	
				4	80%	Familiars No profesionales		2	50%	1	20%
		5		3		Los profesionales		Los no profesionales			
						60%		2		40%	
		Profesionales	No profesionales	Universitario concluido	Univ. no concluido	Técnico concluido	Técnico no concluido	Secundaria concluida	Secundaria no concluida	Primaria concluida	Primaria no concluida
<b>Actividades únicas</b>											
Administración	TC	1		1							
Contabilidad (área de finanzas)	TP	1		1							
Cocina (área de producción)	TC	2	1	1		1		1			
Atención (área de RR. HH)	TC	1		1							
Compras (área de logística)	TP		1					1			
Publicidad (área de marketing)	TP	1		1							
<b>Subtotal de actividades únicas</b>		<b>6</b>	<b>2</b>	<b>5</b>		<b>1</b>		<b>2</b>			
<b>Actividades paralelas</b>											
Administración, contabilidad, atención y publicidad	TC, TP, TC y TP	3		3							
<b>Subtotal de actividades paralelas</b>		<b>3</b>		<b>3</b>							
<b>Total de trabajadores</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>2</b>		<b>1</b>		<b>2</b>			

*Nota:* Elaboración en base al cuestionario

El restaurante "Senmache" tiene 90 años de fundado y cuenta con tres familiares directos entre esposo(a) e hijos(as), además cuenta con 5 trabajadores de los cuales 4 son familiares (2 son familiares profesionales), entre profesionales y no profesionales, en donde el 60% son profesionales, uno en lo que es administración, al igual que, contabilidad, atención y publicidad y dos en cocina; además el 40% son no profesionales en la que hay uno en el área de cocina al igual que en compras. Además, en el restaurante se realizan actividades paralelas, ya que el encargado de administración (profesional) se desempeña también en el área de contabilidad, atención y publicidad.

**Tabla 21:**

*Información general del restaurante "La sazón de mi Monsefú" - Zona urbana*

Restaurante “La sazón de mi Monsefú”												
Puesto de trabajo	¿Tiempo completo (TC) o parcial (TP)?	Cuántos		Familiares		Familiares Profesionales		2	100%	No familiares		
				2	67%	Familiares No profesionales		0	0%	1	33%	
		Los profesionales						Los no profesionales				
		3	2		67%		1		33%			
		Profesionales	No profesionales	Universitario concluido	Univ. no concluido	Técnico concluido	Técnico no concluido	Secundaria concluida	Secundaria no concluida	Primaria concluida	Primaria no concluida	
Actividades únicas												
Administración	TC	1		1								
Contabilidad (área de finanzas)	TP	1		1								
Cocina (área de producción)	TC	1	1	1				1				
Atención (área de RR. HH)	TC	1				1						
Compras (área de logística)	TP	1				1						
Publicidad (área de marketing)	TP	1				1						
Subtotal de actividades únicas		6	1	3		3		1				
Actividades paralelas												
Administración, contabilidad y cocina	TC, TP y TC	2		2								
Atención, compras y publicidad	TC, TP y TP	2				2						
Subtotal de actividades paralelas		4		2		2						
Total de trabajadores		3	2	1	1	1		1				

*Nota:* Elaboración en base al cuestionario

En el restaurante "La Sazón de mi Monsefú", tiene 8 años de creado y cuenta con dos familiares directos entre esposo(a) e hijos(as), y cuenta con un total de 3 trabajadores de los cuales 2 son familiares (todos son familiares profesionales), hay profesionales como no profesionales, en donde el 67% son profesionales y se encuentran desempeñándose, uno en el área de administración, al igual que en contabilidad, cocina, atención, compras y publicidad, y el otro 33% son no profesionales, uno en el área de cocina. Cabe recalcar que se llevan a cabo actividades paralelas, en donde la encargada de la administración (profesional) también lleva a cargo la contabilidad y cocina, y la encargada de la atención (profesional) también realiza las compras y la publicidad.

**Tabla 22:***Información general del restaurante "María Eugenia" - Zona urbana*

Restaurante “María Eugenia”											
Puesto de trabajo	¿Tiempo completo (TC) o parcial (TP)?	Cuántos	Familiares		Familiares Profesionales		2	100%	No familiares		
			2	50%	Familiares No profesionales		0	0%	2	50%	
			Los profesionales						Los no profesionales		
		4	4	100%		0		0%			
		Profesionales	No profesionales	Universitario concluido	Univ. no concluido	Técnico concluido	Técnico no concluido	Secundaria concluida	Secundaria no concluida	Primaria concluida	Primaria no concluida
Actividades únicas											
Administración	TC	1		1							
Contabilidad (área de finanzas)	TP	1		1							
Cocina (área de producción)	TC	2				1	1				
Atención (área de RR. HH)	TC	1					1				
Compras (área de logística)	TP	1					1				
Publicidad (área de marketing)	TP	1		1							
Subtotal de actividades únicas		7		3		1	3				
Actividades paralelas											
Administración, contabilidad y publicidad	TC, TP y TP	2		2							
Cocina y compras	TC y TP	1					1				
Subtotal de actividades paralelas		3		2			1				
Total de trabajadores		4	4	1		1	2				

Nota: Elaboración en base al cuestionario

El restaurante "María Eugenia", tiene 60 años de creado y cuenta con dos familiares directos entre esposo(a) e hijos(as), hay un total de 4 trabajadores de los cuales 2 son familiares (todos son familiares profesionales), en donde el 100% son profesionales y se desempeñan, uno en el área de administración, al igual que en, contabilidad, atención, compras y publicidad, y dos en cocina. Además, en el restaurante se llevan a cabo actividades paralelas, en donde el encargado de administración (profesional) también lleva a cabo la contabilidad y publicidad, y una trabajadora de la cocina (profesional) también realiza las compras.

Tabla 23:

Cuadro resumen de información general del restaurantes - Zona urbana

Cuadro resumen de información general del restaurantes - Zona urbana											
Puesto de trabajo	¿Tiempo completo (TC) o parcial (TP)?	Profesionales	No profesionales	Universitario concluido	Univ. no concluido	Técnico concluido	Técnico no concluido	Secundaria concluida	Secundaria no concluida	Primaria concluida	Primaria no concluida
Actividades únicas	Cantidad	90	62	28	36	8	13	5	25	3	
	%	100%	69%	31%							
Administración	TC	9	3	8			1		3		
Contabilidad (área de finanzas)	TP	10		10							
Cocina (área de producción)	TC	14	13	4	1	6	3	11		2	
Atención (área de RR. HH)	TC	12	9	3	7	1	1	8		1	
Compras (área de logística)	TP	7	3	3		3	1	3			
Publicidad (área de marketing)	TP	10		8		2					
Actividades únicas	Cantidad	29	22	7	16		5	1	6	1	
	%	100%	76%	24%							
Administración, atención y compras	TC y TP		2					2			
Cocina y atención	TC y TP		1							1	
Administración y publicidad	TC y TP	1		1							
Cocina y compras	TC y TP	3	1			2	1	1			
Cocina y atención	TC y TC		3					3			
Administración y cocina	TC y TC	1				1					
Administración y compras	TC y TP	1		1							
Administración y contabilidad	TC y TP	1		1							
Administración, contabilidad, atención, compras y publicidad	TC, TP, TC, TP y TP	4		4							
Administración, contabilidad, atención	TC, TP y TC	2		2							
Administración, contabilidad, atención y publicidad	TC, TP, TC y TP	3		3							
Administración, contabilidad y cocina	TC, TP y TC	2		2							
Atención, compras y publicidad	TC, TP y TP	2				2					
Administración, contabilidad y publicidad	TC, TP y TP	2		2							
Total de trabajadores		61	40	21	20	8	8	4	19	2	

Nota: Elaboración en base al cuestionario

**Tabla 24:***Cuadro resumen de la cantidad de trabajadores - Zona urbana*

Cuadro resumen de la cantidad de trabajadores - Zona urbana										
Restaurantes urbanos	Familiares				Total trabajadores					
	Profesionales		No profesionales		Total de profesionales		Total de No profesionales		Total trabajadores	
	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%
Restaurante “El periquito”	1	50%	1	50%	2	40%	3	60%	5	100%
Restaurante “Yaipén”	3	100%	0	0%	3	60%	2	40%	5	100%
Restaurante “El cojudito”	5	83%	1	17%	5	63%	3	38%	8	100%
Restaurante “El Tiburón”	1	33%	2	67%	9	82%	2	18%	11	100%
Restaurante “Mr. Will”	3	60%	2	40%	6	55%	5	45%	11	100%
Restaurante “La casa de los sudados”	2	50%	2	50%	2	50%	2	50%	4	100%
Restaurante “El rosario”	4	100%	0	0%	4	80%	1	20%	5	100%
Restaurante “Senmache”	2	50%	2	50%	3	60%	2	40%	5	100%
Restaurante “La sazón de mi Monsefú”	2	100%	0	0%	2	67%	1	33%	3	100%
Restaurante “María Eugenia”	2	100%	0	0%	4	100%	0	0%	4	100%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>73%</b>	<b>10</b>	<b>27%</b>	<b>40</b>	<b>66%</b>	<b>21</b>	<b>34%</b>	<b>61</b>	<b>100%</b>

*Nota:* Elaboración en base al cuestionario

En suma, los restaurantes de la zona urbana de total de miembros familiares, en promedio el 73% son profesionales; en lo respecta número de profesionales, en su mayoría son el 66%, el cual está conformado por universitarios y técnicos (concluidos y no concluidos) y el 34% son no profesionales, integrado por secundaria y primaria (concluida y no concluida); sin embargo, en la tabla 23, al hablar de profesionales que realizan actividades únicas, el 69% son desarrolladas por profesionales y el 31 % por no profesionales, del mismo modo, en aquellos restaurantes se realizan actividades paralelas, en el cual el 76% lo lleva a cabo profesionales y el otro 24% está a cargo de no profesionales.

### III. Grado de estudios de miembros familiares y no familiares

**Tabla 25:**

*Grado de estudios de los familiares y no familiares de la zona rural y urbana*

Grado de estudios de los familiares	Frecuencia	Porcentaje	Grado de estudios de los no familiares	Frecuencia	Porcentaje
Universitario	1	6,3%	Universitario	2	12,5%
Universitario y Técnico	5	31,3%	Universitario y Técnico	3	18,8%
Universitario y Primaria/Secundaria	10	62,5%	Universitario y Primaria/Secundaria	3	18,8%
			Técnico	3	18,8%
			Primaria/Secundaria	4	25%
			No hay miembros no familiares	1	6,3%
<b>Total de restaurantes</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>	<b>Total de restaurantes</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Datos obtenidos de IBM SPSS Statistics 25

En la tabla 25, que representa al grado de estudios de los familiares y no familiares de la zona rural y urbana, se observa que, en cuanto al grado de estudios de los familiares, el único restaurante que cuenta con miembros familiares universitarios (concluidos y no concluidos), es “La Polita”; asimismo, 5 de los restaurantes que representan el 31.3% del total, tienen el grado de universitario (concluidos y no concluidos) y técnico (concluidos y no concluidos) y 10 restaurantes que representan el 62.5%, tienen el grado de universitario (concluidos y no concluidos) y primaria y secundaria.

Del mismo modo, en lo que respecta al grado de estudios de los no familiares de la zona rural y urbana, se observa que, hay dos restaurantes que cuentan con miembros no familiares, que son únicamente universitarios (concluidos y no concluidos) y estos son: “La Viña” y “Mi Carmencita”; asimismo, uno de los restaurantes, que no cuenta con miembros no familiares, es la “La Casa de los Sudados”

### 3.1.2 Aspectos específicos de la profesionalización

#### 3.1.2.1 Análisis de las dimensiones la profesionalización

##### I. Zona rural

##### a) Dimensión: Área de finanzas

**Tabla 26:**

*Dimensión de área de finanzas - Zona rural*

<b>Dimensión: Área de finanzas</b>	
Planificación financiera	- ¿Quién es el encargado de la contabilidad del restaurante? - ¿Existe una separación de su dinero personal con el de su restaurante?
Sistema presupuestario	- ¿Existe un documento en donde se plasmen los presupuestos e inversiones de su restaurante?
Evaluación del desempeño financiero	- ¿Para tomar una decisión de inversión en su restaurante, por quien es asesorado o guiado (personal interno o externo)?

*Nota:* Elaboración en base a la entrevista

##### • **R°1: Restaurante “El milagro”**

En cuanto al área de finanzas, quien lleva a cabo la contabilidad, es uno de los hijos (contador), asimismo, hay una separación del dinero personal con el dinero del restaurante; además que, el contador sí maneja un documento, en donde plasma todos los presupuestos e inversiones; dicho esto, cada que se requiere realizar cualquier tipo de inversión en el restaurante, “no hay necesidad de acudir a un asesor externo, ya que quién está a cargo de ello es el contador que es mi hermano”, señaló el entrevistado.

##### • **R°2: Restaurante “La viña”**

En lo que respecta a este restaurante, quien lleva a cargo la contabilidad es el dueño (ingeniero de sistemas), de tal modo que éste realiza una separación del dinero personal con el del restaurante y que a la vez para presupuestar y hacer inversiones hace uso de un documento en donde plasma ello, por consiguiente, no hay ninguna persona que los asesore, en el caso se requiera tomar alguna decisión de inversión.



- ***R°3: Restaurante “Furmet”***

En “Furmet” la encargada de la contabilidad, es la madre (administradora), además no hay una separación del dinero personal con el del restaurante; sin embargo, la madre es quien lleva un registro de los presupuestos e inversiones del restaurante, para lo cual es asesorada por un profesional externo, pero solo en ocasiones en las que se requiera invertir.

- ***R°4: Restaurante “Mi Carmencita”***

Para un mejor manejo financiero, la encargada de la contabilidad es la hija (administradora), y es ella quien realiza la separación del dinero, tanto del restaurante como el personal, de tal modo que tiene un documento en donde registra sus presupuestos e inversiones y cuando se requiera realizar alguna inversión en su restaurante, es asesorada por un contador externo.

- ***R°5: Restaurante “La Polita”***

En lo que corresponde a finanzas, el encargado de la contabilidad del negocio, era uno de los hijos (administrador), por lo que, sí se llevaba a cabo una separación del dinero personal con el del restaurante, es más, se lleva el registro de todos los presupuestos e inversiones del restaurante, además que para tomar cualquier decisión de inversión eran asesorados internamente por uno de los hijos de los dueños (abogado).

- ***R°6: Restaurante “Los Algarrobos”***

En cuanto al área financiera, quien lleva a cargo la contabilidad, es uno de los hijos (contador), existiendo así una separación del dinero personal con el del restaurante, es por ello, que también se lleva una documentación en donde se plasman presupuestos e inversiones que son llevadas por él y para lo cual, ante una decisión de inversión era también él quien decide, sin tener la necesidad de ser asesorado por un personal externo.

**Tabla 27:***Cuadro resumen de la dimensión de área de finanzas-Zona rural*

Dimensión:		Restaurantes						%			
Área de finanzas		R°1	R°2	R°3	R°4	R°5	R°6				
Planificación financiera	¿Quién es el encargado de la contabilidad del restaurante?	Hijo	Dueño	Madre (dueña)	Hija	Hijo	Hijo	Hijos (as)	4	67%	100%
								Padres (dueños)	2	33%	
								Administrador (a)	3	50%	100%
		Contador	Ing. de sistemas	Administradora	Administradora	Administrador	Contador	Contador (a)	2	33%	
								Ing. De sistemas	1	17%	
Sistema presupuestario	¿Existe una separación de su dinero personal con el de su restaurante?							Sí	5	83%	100%
		Sí	Sí	No	Si	Si	Si	No	1	17%	
Evaluación del desempeño financiero	¿Existe un documento en donde se plasmen los presupuestos e inversiones de su restaurante?							Sí	5	83%	100%
		Sí	Sí	No	Si	Si	Si	No	1	17%	
Evaluación del desempeño financiero	¿Para tomar una decisión de inversión en su restaurante, por quien es asesorado o guiado (personal interno o externo)?							Asesor interno	3	50%	100%
		Asesor interno	Ninguno	Asesor externo	Asesor externo	Asesor interno	Asesor interno	Asesor externo	2	33%	
								Ninguno	1	17%	

*Nota:* Datos obtenidos de Microsoft Excel en base a la entrevista

En suma, con respecto al área de finanzas, en los restaurantes del sector rural, son manejados por miembros familiares, es decir, hijos (67%) y un 33% por padres (dueños), que en su mayoría son profesionales, con estudios relacionados a administración (50%), contabilidad (33%) y solo uno de ellos, que representa el 17 % es ingeniero de sistemas; asimismo, en un 83%, hay una separación de dinero personal con el del restaurante, pero solo uno no lo hace (17 %); por consiguiente, se lleva los registros de inversiones o presupuestos por parte de la mayoría (83%), los cuales son plasmados en documentos y solo uno (17%), no lo hace; y cuando se requiere realizar alguna inversión para el restaurante, el 50% tiene asesoramiento interno, ya que tienen estudios relacionados al tema, el 33% son asesorados por un personal externo, en caso se requiera y uno (17%) no tiene asesoramiento alguno.

#### **b) Dimensión: Área de Recursos humanos**

**Tabla 28:**

*Dimensión de recursos humanos - Zona rural*

<b>Dimensión: Recursos humanos</b>	
Sistema de reclutamiento y selección formal	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Quién es el encargado de entrevistar a un nuevo trabajador de su restaurante?, ¿Dicha persona encargada de entrevistar es la misma que toma la decisión de contratar?</li> <li>- ¿Qué toma en cuenta para contratar a sus colaboradores? ¿Cómo los contactan?</li> </ul>
Capacitaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Se realizan capacitaciones en su restaurante? ¿Cada cuánto tiempo?</li> <li>- ¿Sus capacitaciones son internas o externas? (de ser interna o externa quien o quienes están a cargo de dichas capacitaciones)</li> </ul>
Sistema de recompensas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Dentro de su restaurante los que son familiares ganan lo mismo o un poco más?</li> <li>- ¿Quién es el encargado de asignar los sueldos a los trabajadores?</li> </ul>
Sistemas de evaluación de desempeño laboral	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Considera usted que su colaborador al ser profesional es más o menos eficiente que uno que no lo es?</li> </ul>

*Nota:* Elaboración en base a la entrevista

#### **• R°1: Restaurante “El milagro”**

En cuanto al área de recursos humanos, se lleva a cabo entrevistas para integrar a los nuevos trabajadores; en lo que concierne a la cocina son evaluados por la esposa de uno de los hijos (no profesional), que es la encargada de esa área y en lo que concierne a atención al cliente es uno de los hijos (no profesional), y la misma persona que es la encargada de entrevistar también es la que contrata; los factores que toman en cuenta para tomar esa decisión son la experiencia y recomendación, además que los contactan a través de sus redes sociales.

Las capacitaciones se realizan cada 6 meses, las llevan a cabo los mismos hijos, se dan a nivel interno y tratan temas sobre el manejo y preparación de alimentos.

La asignación de sueldos es equitativa, es decir, no hay una diferenciación y el encargado de asignarlos es el contador (uno de los hijos). Se considera que, en cuanto el contador asumió su rol en el restaurante se pudo notar que mejoró el tema de la distribución del dinero y ampliación del local.

- ***R\*2: Restaurante “La viña”***

En lo que se refiere a este restaurante en el área de recursos humanos, quien se encarga de entrevistar a un nuevo trabajador es la dueña (enfermera), que, a la vez, es quien toma la decisión de contratar a dicha persona, asimismo, cabe recalcar que no existe un filtro en específico para la contratación de mozos o personal de atención al cliente, simplemente basta que las personas que requieran el trabajo, acudan al restaurante personalmente; por lo general se contratan a universitarios.

Por otro lado, las capacitaciones son internas y se realizan únicamente cuando el trabajador inicia por primera vez sus actividades, es decir, cuando recién ingresan como nuevos trabajadores, es decir, una inducción y lo realiza el dueño (ingeniero de sistemas), para lo cual él

asiste a capacitaciones brindadas por la municipalidad de Monsefú, acerca de temas de cocina y luego él imparte lo aprendido a sus colaboradores.

En el caso de asignación de sueldos, lo lleva a cabo el dueño, asimismo, él acompañado de su esposa (ambos dueños) ganan un poco más, pero estos no se asignan un sueldo fijo, sin embargo, la hermana de la dueña que era la cocinera si tiene un sueldo fijo que era mayor al de los otros colaboradores de la cocina. Por consiguiente, afirma que, “no necesariamente un trabajador que sea profesional sea más eficiente que otro, ya que en el campo se gana experiencia.”

- ***R°3: Restaurante “Furmet”***

En lo que corresponde al área de recursos humanos, la persona encargada de entrevistar y tomar la decisión de contratar personal es la madre (administradora), y para ello toma en cuenta la experiencia en el área y la recomendación, por otro lado, los candidatos son contactados por familiares o amistades.

Las capacitaciones en el restaurante son mensuales e internas y están a cargo de la madre, ya que ella comúnmente asiste a concursos gastronómicos en donde se imparten charlas y luego comparte lo aprendido con sus colaboradores.

En cuanto a la asignación de sueldos, la encargada es también ella (esposa), y los familiares ganan más, sin embargo, los dueños (esposos) no se asignan un sueldo fijo, pero ganan una mayor cantidad que los demás. Además, en base a su experiencia en el sector, afirmó que “un trabajador profesional es mucho más eficiente que uno que no lo es”.

- ***R°4: Restaurante “Mi Carmencita”***

En lo referente al área de recursos humanos, la hija (administradora) es la encargada de realizar entrevistas para la contratación de un nuevo personal, a la vez es ella quien toma la

decisión de contratar, para ello toma en cuenta la experiencia y en muchos casos se les contrata por recomendación.

Por consiguiente, se realizan capacitaciones internas, las cuales se realizan cada 3 meses, sin embargo, en pandemia se realizaron capacitaciones por parte de una persona externa, para los debidos protocolos de bioseguridad que se debían llevar a cabo en el restaurante.

Por otro lado, los miembros familiares del restaurante se asignan sueldos diferentes, pero ganan más que los demás trabajadores y quien se los asigna era la hija (administradora).

Asimismo, se afirma que “un trabajador profesional es más eficiente, que otro que no lo es”, ya que en sus inicios el restaurante era liderado por los padres, los cuales no tenían conocimiento sobre cómo administrar el restaurante, pero luego al ser liderado dicho restaurante por la hija (administradora) de los dueños, el restaurante creció, es decir ampliaron más el espacio del local.

- ***R°5: Restaurante “La Polita”***

En recursos humanos el encargado de entrevistar y contratar a los candidatos, es el hijo (administrador) y toman en cuenta para ello, la experiencia y que sean recomendados por personas cercanas a la familia.

Por otro lado, las capacitaciones son internas, se dan cada 6 meses y son llevadas a cabo por los hijos de los dueños y por lo general ellos asisten a capacitaciones por parte de la municipalidad de Monsefú en donde se brindan charlas de cocina, y luego ellos brindan esas pautas a los chefs del restaurante y al personal de cocina.

En cuanto a los sueldos, son diferentes, ya que, los familiares ganan más y el encargado de asignarlos es uno de los hijos (administrador). En los distintos cambios de personal del restaurante, “se notó que un profesional es mucho más eficiente que uno que no lo es”.

- ***R°6: Restaurante “Los Algarrobos”***

Al momento que se requería integrar un trabajador, este debía pasar por una entrevista para luego ser contratado y la persona encargada de estos dos procesos, es uno de los hijos (no profesional), y los factores que intervienen para la contratación son que el candidato sea familiar o sea recomendación y experiencia de alguien allegado a la familia; además no se realiza ningún tipo de capacitación a los colaboradores.

En cuanto a la asignación de sueldos, uno de los hijos (contador) es el encargado; no hay un sueldo específico ya que la remuneración se da de acuerdo al nivel de ventas del día, pero los familiares si ganan más. Además, afirmó por la trayectoria que tiene el restaurante en el sector, que “un colaborador profesional es más eficiente que uno que no lo es”, ya que, el negocio en un inicio era administrado por los padres, pero al transcurrir el tiempo, quedó a manos de los hijos, siendo uno de ellos el principal encargado del negocio actualmente y que posee la profesión de contador, lo que permitió que el negocio y sobre todo el dinero se administre eficientemente.

**Tabla 29:***Cuadro resumen de la dimensión de área de recursos humanos-Zona rural*

Dimensión:		Restaurantes						%			
Recursos humanos		R°1	R°2	R°3	R°4	R°5	R°6				
Sistema de reclutamiento y selección formal	¿Quién es el encargado de entrevistar a un nuevo trabajador de su restaurante?, ¿Dicha persona encargada de entrevistar es la misma que toma la decisión de contratar?	Esposa de uno de los hijos	Dueña	Madre (dueña)	Hija	Hijo	Hijos	Hijos (hijas)	3	50%	100%
								Padres (dueños)	2	33%	
	Esposa de uno de los hijos	1	17%								
	¿Qué toma en cuenta para contratar a sus colaboradores? ¿Cómo los contactan?	No profesional	Profesional	Profesional	Profesional	Profesional	No profesional	Profesional	4	67%	100%
								No profesional	2	33%	
	Experiencia y/o recomendación	5	83%								
Capacitaciones	¿Se realizan capacitaciones en su restaurante? ¿Cada cuánto tiempo?	Si	Sí	Sí	Sí	Si	No	Sí	5	83%	100%
								No	1	17%	
	Semestral	Inducción	Mensuales	Trimestral	Semestral	Ninguno	Semestral	2	33%	100%	
							Trimestral	1	17%		
							Mensual	1	17%		
							Inducción	1	17%		
	Ninguno	1	17%								
	¿Sus capacitaciones son internas o externas? (de ser interna o externa quien o quienes están a cargo de dichas capacitaciones)	Internas	Internas y externas	Internas y externas	Internas y externas	Internas y externas	Ninguno	Internas y externas	4	67%	100%
								Internas	1	17%	
								Ninguno	1	17%	
Sistema de recompensas	¿Dentro de su restaurante los que son familiares ganan lo mismo o un poco más?	Equitativo	Ganan más	Ganan más	Ganan más	Ganan más	Ganan más	Ganan más	5	83%	100%
								Equitativo	1	17%	
	¿Quién es el encargado de asignar los sueldos a los trabajadores?	Hijo	Dueño	Madre (dueña)	Hija	Hijo	Hijo	Hijos (as)	4	67%	
Padres (dueños)								2	33%		
		Profesionales	Profesionales	Profesionales	Profesionales	Profesionales	Profesionales	Profesionales	6	100%	100%
Sistemas de evaluación de desempeño laboral	¿Considera usted que su colaborador al ser profesional es más o menos eficiente que uno que no lo es?	Sí	No	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	5	83%	100%
								No	1	17%	

*Nota:* Datos obtenidos de Microsoft Excel en base a la entrevista



En suma, con respecto al área de recursos humanos, en los restaurantes de la zona rural, las entrevistas y contratación de personal son llevadas a cabo por, hijos (50%), padres (33%) y solo en uno de ellos (17%) es llevado a cabo por la esposa de uno de los hijos, de los cuales en su mayoría (67%) son profesionales, con estudios en administración y solo el 33% son no profesional; para dicha contratación, la mayoría (83%), toman en cuenta la experiencia y recomendación por parte de familiares o amistades allegadas al restaurante, por lo general se contrata personal para el área de atención al cliente, que son universitarios y en uno de ellos (17%) no establece un filtro en específico.

Un 83% de los restaurantes realiza capacitaciones y solo uno (17%) no las hace, siendo así que, en su mayoría, son internas y externas a la vez (67%), lo realizan los encargados del área; pues, éstos asistían a capacitaciones que eran impartidas por la municipalidad del distrito de Monsefú, referidos a temas sobre el manejo y preparación de alimentos, luego, éstos les enseñaban a sus trabajadores de cocina; asimismo, un 17% son internas, al igual de los que no realizan ningún tipo de capacitación y los que solo dan inducción; éstas capacitaciones se realizan de manera, semestral (33%), trimestral (17%), mensual (17%), por inducción (17%) y otro 17% que no realiza.

En la asignación de sueldos, los que son miembros familiares ganan un poco más (83%), pero no tienen un sueldo fijo y solo en uno (17%) los sueldos son equitativos; por consiguiente, los encargados de asignarlos son profesionales, que son miembros familiares como, hijos (67%) y padres (33%). Además, un 83% considera que, al tener un profesional, éste es más eficiente y ha hecho que los restaurantes mejoren en el transcurso del tiempo, luego de que, los hijos que tienen una profesión asumieron el rol de liderazgo en el restaurante o en otro caso, tras la

incorporación de un profesional; sin embargo, solo uno (17%) considera que, no necesariamente un profesional es más eficiente que otro, ya que en el campo se gana experiencia.

### c) Dimensión: Área de Producción

**Tabla 30:**

*Dimensión de producción - Zona rural*

Dimensión: Área de producción	
Distribución de planta	- ¿Quién es el principal encargado de la cocina, es un chef profesional? ¿es familiar o no familiar?
Proceso de transformación	- ¿Usted cree que, al haber incorporado o al incorporar profesionales a su restaurante, mejoró o mejorará la presentación de sus platos?
Riesgos laborales	- ¿Hay un responsable encargado de la seguridad, en el caso de que ocurra algún accidente laboral dentro de su restaurante?
Control de calidad	- ¿Hay una persona encargada de supervisar las actividades de los trabajadores en la cocina?

*Nota:* Elaboración en base a la entrevista

#### • **R°1: Restaurante “El milagro”**

En cuanto al área de cocina hay un chef profesional que no es familiar, y este es el encargado de la cocina, y la esposa de uno de los hijos (no profesional), es la encargada de supervisar todas las actividades en dicha área. Además, a partir de la integración del chef se notó mejora en la sazón y presentación de platillos, lo que atrajo más clientela. Por otro lado, frente a cualquier accidente hay una persona encargada de mantener el orden dentro y fuera del restaurante.

#### • **R°2: Restaurante “La viña”**

En lo que respecta a este restaurante al área de cocina, el encargado principal, es la dueña (enfermera), pero no es un chef profesional, a la vez es ella quien supervisa las actividades de sus colaboradores en la cocina; asimismo, se afirmó que, “si algún día se decidiera incorporar a un

chef profesional, mejoraría su restaurante y así mejoraría la presentación de platos, sin embargo, por ahora no es necesario”. Por otro lado, hay un trabajador encargado de la seguridad, del aparcamiento de carros de los clientes y de recibir a los mismos.

- ***R°3: Restaurante “Furmet”***

En cuanto a la cocina la encargada es la madre (administradora), pero no es una chef profesional; anteriormente se contrataban chefs profesionales en fechas festivas de la ciudad debido a la alta demanda, pero debido a esta contratación la madre (dueña), logró aprender de estos chefs y ya no había necesidad posteriormente de seguir contratándolos; ella también es la que se encarga de supervisar toda actividad que se realizaba en cocina. Además, frente a cualquier incidente dentro o fuera del restaurante, hay una persona encargada de resguardar la seguridad de los clientes.

- ***R°4: Restaurante “Mi Carmencita”***

En la cocina, quien se encarga de llevar a cabo las principales actividades es la madre (no profesional), que a la vez no es un chef profesional, y quien supervisa dichas actividades que son realizadas por los trabajadores de cocina, es una de sus hijas (abogada). Es por ello, que se afirmó que, “el restaurante mejoraría en la presentación de platos, en el caso, se decidiera contratar a un chef profesional, sin embargo, ahora, no es necesario incorporar, ya que, solo basta con la experiencia de la madre (dueña) en la cocina”. Por otro lado, se cuenta con un personal, que mantiene el orden fuera y dentro del restaurante y que es quien se encarga del recibimiento de los clientes.

- ***R°5: Restaurante “La Polita”***

En la cocina el encargado de supervisar todas las actividades es un chef profesional y no es familiar, además una vez que lo incorporaron notaron mejoras en la presentación de los platos y ello llevó al crecimiento al restaurante.

El restaurante está comprometido con sus clientes y ofrece un buen servicio, es por ello que cuenta con personal que se encarga de la seguridad tanto fuera como dentro del local.

- ***R°6: Restaurante “Los Algarrobos”***

En la cocina la encargada de supervisar todas las actividades, es una de las hijas de los dueños (no profesional), la cual no es chef profesional, sin embargo, tienen en mente más adelante contratar a un chef, pero actualmente las ventas varían por lo que contratar a un personal fijo no es prioridad. Por otro lado, para mantener un ambiente ameno y seguro, el restaurante cuenta con un encargado de mantener el orden dentro del local, quien es uno de los hijos.

**Tabla 31:***Cuadro resumen de la dimensión de área de producción-Zona rural*

Dimensión:		Restaurantes						%			
Producción		R°1	R°2	R°3	R°4	R°5	R°6				
Distribución de planta	¿Quién es el principal encargado de la cocina, es un chef profesional? ¿es familiar o no familiar?	Chef profesional	Chef no profesional	Chef no profesional	Chef no profesional	Chef profesional	Chef no profesional	Chef no profesional	4	67%	100%
								Chef profesional	2	33%	
		No familiar	Familiar	Familiar	Familiar	No familiar	Familiar	Familiar	4	67%	100%
								No familiar	2	33%	
Proceso de transformación	¿Usted cree que, al haber incorporado o al incorporar profesionales a su restaurante, mejoró o mejorará la presentación de sus platos?							Sí	5	83%	100%
		Sí	Sí	No	Sí	Sí	Sí	No	1	17%	
Riesgos laborales	¿Hay un responsable encargado de la seguridad, en el caso de que ocurra algún accidente laboral dentro de su restaurante?	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	6	100%	100%
		Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	6	100%	100%
Control de calidad	¿Hay una persona encargada de supervisar las actividades de los trabajadores en la cocina?							Madres (dueñas)	2	33%	100%
								Hijos (as)	2	33%	
		Esposa de uno de los hijos	Dueña	Madre (dueña)	Hija	Chef profesional	Hija	Esposa de uno de los hijos	1	17%	
								Chef profesional	1	17%	

*Nota:* Datos obtenidos de Microsoft Excel en base a la entrevista

En suma, en cuanto al área de producción, en los restaurantes de la zona rural, la mayoría tiene en cocina a chefs no profesionales (67%), que son miembros familiares, debido a que, el área de cocina está concentrada en la familia y es por un tema de tradición culinaria, que se ha venido dando, durante muchos años; sin embargo, un 33% son chefs profesionales, que no son familiares. Asimismo, quienes supervisan dicha área son, un 33% las madres - dueñas, al igual que las hijas, uno de ellos (17%) por la esposa de uno de los hijos y otro (17%) por un chef profesional.

Para los restaurantes que tienen chefs profesionales, un 83%, afirma que, tras su incorporación, se ha notado mejoría en la presentación y sabor de platos típicos del lugar, lo que ha hecho que, exista una mayor demanda; sin embargo, los restaurantes que no tienen a chefs profesionales, consideran incorporarlos más adelante; ya que por el momento no es necesario, porque bastaba con la experiencia de los que han venido formando parte de la cocina; en cambio, sólo uno (17%) de los restaurantes, considera no incorporar posteriormente, ya que se había contratado antes a chefs profesionales, pero por pandemia se redujo personal, es así que, aprendió de éstos y por lo tanto ya no era necesario.

Por otro lado, en todos estos restaurantes, frente a cualquier accidente hay una persona encargada de funciones como, mantener el orden dentro y fuera del restaurante, aparcamiento de carros y recibimiento de los clientes.

#### d) Dimensión: Área de Logística

**Tabla 32:**

*Dimensión de logística - Zona rural*

Dimensión: Área de logística	
Disponibilidad de insumos	- ¿Quién es el encargado de comprarlos insumos? ¿Dicho encargado es un familiar o no familiar?
Control de inventarios	- ¿Se lleva un control de cuantos platos de comida se venden al día?

*Nota:* Elaboración en base a la entrevista

- ***R°1: Restaurante “El milagro”***

En cuanto al área de logística, la persona encargada de realizar las compras es la esposa de uno de los hijos (no profesional). Por otro lado, en el restaurante se lleva a cabo el control de platos por día a través de boletas y lo lleva a cabo uno de los hermanos (no profesional).

- ***R°2: Restaurante “La viña”***

En lo referente a logística, para poder mantener y disponer de insumos necesarios en el restaurante, hay una encargada de comprarlos y es la hermana de la dueña (no profesional). Asimismo, el dueño (ingeniero de sistemas), lleva un control de los platos diarios que se venden y para ello se entregan boletas.

- ***R°3: Restaurante “Furmet***

En lo que compete al área de logística, el encargado de comprar los insumos es el padre (técnico en electrónica). Y, además, se lleva un control y registro de los platos que se venden diariamente y está a cargo de la madre (administradora).

- ***R°4: Restaurante “Mi Carmencita”***

El encargado de realizar las compras de insumos es el padre (no profesional) y quien lleva a cabo el control de platos vendidos al día, es su hija (administradora).

• **R°5: Restaurante “La Polita”**

El encargado de abastecer la cocina de insumos es uno de los hijos (abogado) de los dueños, asimismo se lleva a cabo también el control y registro de los platos que venden diariamente, que está a cargo de uno de los hijos (administrador).

• **R°6: Restaurante “Los Algarrobos”**

En lo que respecta a la provisión de insumos para el restaurante, el encargado de comprarlos es uno de los hijos (no profesional), que es quien lleva un control de platos que se venden al día y para lo cual se entregan boletas y facturas.

**Tabla 33:**

*Cuadro resumen de la dimensión de área de logística-Zona rural*

Dimensión:		Restaurantes						%			
Área de logística		R°1	R°2	R°3	R°4	R°5	R°6				
Disponibilidad de insumos	¿Quién es el encargado de comprarlos insumos?	Esposa de uno de los hijos	Dueña	Padre (dueño)	Padre (dueño)	Hijo	Hijo	Padres (dueños)	3	50%	100%
	¿Dicho encargado es un familiar o no familiar?							Hijos (as)	2	33%	
								Esposa de uno de los hijos	1	17%	
		Familiar	Familiar	Familiar	Familiar	Familiar	Familiar	Familiar	6	100%	
Control de inventarios	¿Se lleva un control de cuantos platos de comida se venden al día?	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	6	100%	100%
		No profesional	Profesional	Profesional	Profesional	Profesional	No profesional	Profesional	4	67%	100%
								No profesional	2	33%	

*Nota:* Datos obtenidos de Microsoft Excel en base a la entrevista

En suma, en cuanto al área de logística, en los restaurantes de la zona rural los encargados de realizar las compras de los insumos son miembros familiares en su totalidad, que en su mayoría eran, padres (50%), seguido de hijos (33%) y una persona (17%) es la esposa de uno de los hijos; es por ello que, lo que caracteriza a esta área es que, pese a los años, es manejada y liderada por la familia. Asimismo, todos los restaurantes llevan un control de platos



diarios vendidos, en la que se emiten boletas y facturas, entre los cuales hay profesionales (67%), que en su mayoría poseen estudios relacionados a administración y un 33% son no profesionales.

### e) Dimensión: Área de Marketing

**Tabla 34:**

*Dimensión de marketing- Zona rural*

Dimensión: Área de marketing	
Investigación de mercados	- ¿Antes de crear su restaurante familiar, hubo una persona encargada de investigar o estudiar la demanda de su negocio para luego determinar si era rentable o no? Si es así ¿Quién fue?
Marketing mix	- ¿Hay una persona encargada de realizar publicaciones en Facebook, radio u otros en su restaurante? ¿Es un familiar o no familiar?

*Nota:* Elaboración en base a la entrevista

#### • **R°1: Restaurante “El milagro”**

En cuanto al área de marketing, no había una persona que investigara sobre si el negocio era rentable o no, pues el restaurante tiene 20 años de creado aproximadamente, los fundadores fueron los padres y en esos tiempos ellos no tenían conocimiento de cómo realizar un estudio; sin embargo, posteriormente al pasar el restaurante a manos de los hijos, estos recién empezaron a investigar y así poder diversificar y hacer crecer dicho restaurante, además en el restaurante hay una persona encargada de realizar publicaciones en las redes sociales que es el nieto (ing. Sistemas).

#### • **R°2: Restaurante “La viña”**

En lo que concierne a marketing, este restaurante para empezar en el mercado no realizó ningún tipo de estudio de mercado, es decir, no había un encargado de analizar si era rentable o no, cabe recalcar que el negocio tiene 10 años. Sin embargo, luego buscaron llegar a la demanda

mediante las redes sociales, publicitando en Facebook y a través de volantes y quien se encarga de ello, es un profesional externo en Marketing (No familiar).

- ***R°3: Restaurante “Furmet”***

No se llevó a cabo una investigación para determinar si el restaurante era rentable o no, pues, hace 20 años que iniciaron sus actividades y simplemente lo decidieron abrir porque a la madre (administradora) le gustaba la cocina. En lo que concierne, a la publicidad del negocio, el encargado es el hijo de los dueños, que es estudiante de arquitectura, pero había llevado cursos de marketing online.

- ***R°4: Restaurante “Mi Carmencita”***

Para la creación de este restaurante, hace 24 años, no se llevó a cabo una investigación antes de empezar a funcionar, pues, quiénes lo crearon fueron los padres (dueños), sin embargo, ahora viene siendo administrado principalmente por la hija (administradora) y su hermana, por lo que tienen en cuenta las necesidades del mercado, y a la vez ellas buscan llegar a más clientes, mediante Facebook, radio; y quien lleva cabo ello, es un personal externo en marketing (profesional).

- ***R°5: Restaurante “La Polita”***

Para abrir el negocio, hace 10 años, no se realizó ningún tipo de investigación previa, ya que, en ese tiempo de creación los que fundaron fueron los padres (dueños), y lo hicieron porque la madre había aprendido y ganado experiencia en la cocina, asimismo, cabe recalcar que, los dueños del restaurante ya no participan activamente en el negocio; pero que a la actualidad ya hay una persona encargada de la publicidad del restaurante, que es un profesional en marketing, pero no es familiar.

- ***R°6: Restaurante “Los Algarrobos”***

En sus inicios, el restaurante para empezar sus actividades, no realizó ninguna investigación previa para ponerlo en marcha, ya que fue creado, hace 30 años y en esos tiempos fue fundada por los padres, los cuales no tenían conocimiento de un estudio de mercado, sin embargo, en la actualidad el restaurante, es manejado por los hijos y estos buscan llegar a más clientes, mediante redes sociales, como Facebook, radio, por lo que dicha función es realizada por un sobrino (ing. de sistemas).

**Tabla 35:**

*Cuadro resumen de la dimensión de área de marketing-Zona rural*

Dimensión:		Restaurantes								
Área de marketing		R°1	R°2	R°3	R°4	R°5	R°6		%	
Investigación de mercados	¿Antes de crear su restaurante familiar, hubo una persona encargada de investigar o estudiar la demanda de su negocio para luego determinar si era rentable o no? Si es así ¿Quién fue?	No	No	No	No	No	No	No	6	100% 100%
	¿Hay una persona encargada de realizar publicaciones en Facebook, radio u otros en su restaurante? ¿Es un familiar o no familiar?	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	6	100% 100%
Marketing mix		Familiar	No familiar	Familiar	No familiar	No familiar	Familiar	Familiar	3	50%
								Familiar No familiar	3	50%
		Profesional	Profesional	Profesional	Profesional	Profesional	Profesional	Profesional	6	100% 100%

*Nota:* Datos obtenidos de Microsoft Excel en base a la entrevista

En suma, en cuanto al área de marketing, en los restaurantes de la zona rural, abarcan de los 10 a 30 años y es así que, antes de su creación e inicio de actividades, en todos éstos, no hubo ningún estudio de mercado para saber si era rentable o no, ya que fue creado por los padres (dueños) y en esos tiempos no tenían conocimiento sobre cómo realizar un estudio de éstos, pues simplemente decidieron abrir porque los fundadores les gustaba la cocina, habían aprendido y ganado experiencia.

En consecuencia, luego de que, en su mayoría los restaurantes pasaron a ser liderados por los hijos de los fundadores, ya se realiza publicidad y lo hacen a través de Facebook, radio y volantes; los encargados de desarrollarlo son miembros familiares, entre hijos, sobrinos y nietos (50%) y no familiares (50%), los cuales son profesionales en marketing e ing. de sistemas; con ello, cabe recalcar que, ésta área al ser de soporte, es más fácil de transferir o delegar a personal externo.

#### f) Dimensión: Órganos de gobierno

**Tabla 36:**

*Dimensión de órganos de gobierno- Zona rural*

<b>Dimensión: Órganos de gobierno</b>	
Junta directiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Quién es el encargado(os) de administrar el restaurante? ¿miembros familiares o no familiares?</li> <li>- ¿Cuándo se realiza alguna reunión quienes participan? ¿siempre son las mismas personas? ¿Participan miembros familiares o no familiares?</li> </ul>
Consejo administrativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Existe alguna persona que no sea un miembro familiar que intervenga en las reuniones tanto a lo referente a temas de administración del restaurante como familiares?</li> </ul>
Consejo familiar	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Se realizan en su restaurante reuniones únicamente de miembros familiares?</li> <li>- ¿Todo el restaurante es de propiedad de la familia? (si la respuesta es no) ¿Qué porcentaje aproximadamente es familiar?</li> </ul>
Protocolo familiar	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Aplican reglas o normas de convivencia en su restaurante?</li> </ul>
Plan de sucesión	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Tienen planificado en un futuro quienes serían los próximos dueños o quienes administren el restaurante?</li> <li>- ¿Existe algún documento en donde se detalle las características de los próximos dueños?</li> </ul>

*Nota:* Elaboración en base a la entrevista

- ***R°1: Restaurante “El milagro”***

El encargado de administrar el restaurante, es uno de los hijos (no profesional), el cual lleva a cabo reuniones únicamente familiares en donde siempre participan las mismas personas, además en las reuniones de temas de administración no interviene ningún externo.

El restaurante es propiedad de la familia. Por consiguiente, se imparten reglas y normas de convivencia, como respeto, puntualidad y responsabilidad en sus actividades como trabajadores. Los que manejan el restaurante tienen pensado quienes serán los próximos dueños, y tienen la idea de que el negocio siempre sea familiar, sin embargo, solo lo tienen en mente.

- ***R°2: Restaurante “La viña”***

En lo que respecta a este restaurante, quien lleva a cargo la administración, es el esposo fundador (ingeniero de sistemas), que, a la vez acompañado de su esposa y la hermana de ella, realizan reuniones en las que participan únicamente los mismos miembros familiares, de tal modo, que cuando se trata de temas referentes a la administración, no interviene ningún personal externo.

Asimismo, dicho restaurante es de propiedad familiar. Por consiguiente, se aplican normas principales de convivencia, como la puntualidad y el compañerismo. Por otro lado, los esposos fundadores no tienen planificado quienes serán los próximos dueños del restaurante.

- ***R°3: Restaurante “Furmet”***

La persona encargada de administrar el restaurante es la madre (administradora) quien es la encargada de realizar reuniones junto con su esposo, por ello las reuniones que realizan son únicamente familiares, y no hay ningún personal interno que interviene en ellas. Cabe mencionar también, que el restaurante es propiedad de la familia en su totalidad y se practican normas y reglas de convivencia entre los colaboradores como respeto y compañerismo.

Los esposos fundadores ya tienen en claro quiénes serán los que administrarían en un futuro el restaurante, pero no a detalle, solo lo tienen en mente más no está plasmado en un documento.

- ***R°4: Restaurante “Mi Carmencita”***

La persona encargada de la administración en “Mi Carmencita”, es la hija (administradora) y cuando realizan alguna reunión los que participan siempre son los miembros familiares y no familiares (mozos), sin embargo, no hay una intervención de personal externo cuando se refieren a temas de la administración del restaurante. Por consiguiente, no hay reuniones que sean únicamente de miembros familiares.

Por otro lado, el restaurante es de propiedad familiar y aplican normas de convivencia como, la puntualidad, el respeto entre trabajadores, la tolerancia, compañerismo y la unión familiar, además se considera que más adelante dicho restaurante siga siendo de la familia, pero no existe un documento en donde se plasme ello, simplemente se tiene pensado.

- ***R°5: Restaurante “La Polita”***

De la administración del restaurante en general el que está a cargo era uno de los hijos de los dueños (administrador), quien es el que lleva a cabo las reuniones en donde participan familiares y no familiares (únicamente los chefs); además el restaurante es propiedad familiar.

Por otro lado, se promueve un ambiente laboral en donde prevalecen reglas y normas de convivencia como la puntualidad, responsabilidad y respeto. Se espera que en el futuro el restaurante siga siendo netamente familiar, ya que se tiene en mente que las siguientes generaciones lo administren.

- ***R°6: Restaurante “Los Algarrobos”***

En lo que respecta al funcionamiento del restaurante, el encargado de administrarlo, es el hijo (contador), el cual realiza reuniones en donde se congregan únicamente familiares y por lo general son todos los hijos, es por ello, que cuando se trata de temas sobre la administración no interviene personal externo.

Por consiguiente, todo el restaurante es de propiedad familiar. Asimismo, este restaurante se basa en el respeto y unión familiar, siendo estas sus principales normas de convivencia. En lo que respecta, a la continuación del restaurante, se tiene pensado que siga siendo de la familia, sin embargo, esto se mantiene en idea o en pensamiento, más no hay un documento en donde se plasmara ello.

**Tabla 37:***Cuadro resumen de la dimensión de órganos de gobierno-Zona rural*

Dimensión:		Restaurantes										
Órganos de gobierno		R°1	R°2	R°3	R°4	R°5	R°6	%				
Junta directiva	¿Quién es el encargado(os) de administrar el restaurante? ¿miembros familiares o no familiares?	Hijo	Dueño	Madre (dueña)	Hija	Hijo	Hijo	Hijos (as)	4	67%	100%	
								Padres (dueños)	2	33%		
		No profesional	Profesional	Profesional	Profesional	Profesional	Profesional	Profesional	Profesional	5	83%	100%
								No profesional	1	17%		
	¿Cuándo se realiza alguna reunión quienes participan? ¿siempre son las mismas personas? ¿Participan miembros familiares o no familiares?	Familiar	Familiar	Familiar	Familiar	Familiar	Familiar	Familiar	Familiar	6	100%	100%
					Familiares y no familiares	Familiares y no familiares	Familiares	Familiares	Familiares y no familiares	4	67%	100%
Consejo administrativo	¿Existe alguna persona que no sea un miembro familiar que intervenga en las reuniones tanto a lo referente a temas de administración del restaurante como familiares?											
		No	No	No	Sí	Sí	No	No	Sí	4	67%	100%
	¿Se realizan en su restaurante reuniones únicamente de miembros familiares?								Sí	2	33%	
		Sí	Sí	Sí	No	No	Sí	No	No	4	67%	100%
Consejo familiar	¿Todo el restaurante es de propiedad de la familia? (si la respuesta es no) ¿Qué porcentaje aproximadamente es familiar?											
		Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	6	100%	100%
Protocolo familiar	¿Aplican reglas o normas de convivencia en su restaurante?	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	6	100%	100%	
Plan de sucesión	¿Tienen planificado en un futuro quienes serían los próximos dueños o quienes administren el restaurante?											
		Sí	No	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	No	5	83%	100%
	¿Existe algún documento en donde se detalle las características de los próximos dueños?											
No		No	No	No	No	No	No	No	6	100%	100%	

*Nota:* Datos obtenidos de Microsoft Excel en base a la entrevista



En suma, en cuanto a los órganos de gobierno, en los restaurantes de la zona rural, la administración está centrada en el núcleo familiar, es decir que, está a cargo únicamente de miembros familiares, como, hijos (67%) y dueños (33%), que en su mayoría son profesionales (83%), en administración y contabilidad, y tan solo uno de los encargados de la administración (17%) es no profesional; asimismo, en las reuniones el 83% de participantes son únicamente familiares y un 17% son familiares y no familiares (incluyen mozos y chefs profesionales).

Por otro lado, todos estos restaurantes son de propiedad familiar, a la vez aplican normas de convivencia como, respeto, puntualidad, responsabilidad, compañerismo y la unión familiar. Asimismo, en su mayoría (83%), tienen planificado que los futuros dueños del restaurante sean miembros familiares y uno de ellos (17%) no lo tiene planificado; sin embargo, ésta planificación sólo está en mente, más no existe un documento en donde se plasmara ello.

#### **g) Dimensión: Delegación de toma de decisiones**

**Tabla 38:**

*Dimensión de delegación de toma decisiones- Zona rural*

<b>Dimensión: Delegación de toma de decisiones</b>	
Decisiones estratégicas	- ¿Quién o quiénes son los que toman las principales decisiones acerca del funcionamiento de su restaurante? ¿son familiares o no familiares?
Decisiones tácticas	- ¿Quién o quiénes son los que toman las decisiones acerca de la contratación de personal? ¿son familiares o no familiares?
Decisiones operativas	- ¿Quién o quiénes son los que toman las decisiones acerca de las compras de los insumos y de la atención adecuada a los clientes? ¿son familiares o no familiares?

*Nota:* Elaboración en base a la entrevista

- ***R°1: Restaurante “El milagro”***

Las decisiones sobre el funcionamiento del restaurante, las toma uno de los hijos (contador); las decisiones de contratación, compras y la atención adecuada a los clientes son tomadas por uno de los hijos (no profesional) quien es precisamente el que se encarga de administrar el restaurante.

- ***R°2: Restaurante “La viña”***

Para tomar alguna decisión sobre el funcionamiento del restaurante, lo realizan los esposos fundadores (dueños), estos a la vez se reparten las decisiones del restaurante, es decir, en el caso de contratar a un personal, quien se encarga de ello, es el esposo (ingeniero de sistemas) y quién toma las decisiones de comprar insumos y que se dé una adecuada atención a los clientes, es la esposa (enfermera).

- ***R°3: Restaurante “Furmet”***

En cuanto a lo que respecta al funcionamiento del restaurante, las compras de insumos, y la atención adecuada de los clientes, son los esposos fundadores los que toman las decisiones, pero en lo que concierne a la contratación del personal, es la esposa la encargada.

- ***R°4: Restaurante “Mi Carmencita”***

En lo referente a este restaurante, la encargada de tomar decisiones acerca del funcionamiento, es la hija (administradora) y a la vez, es ella quien tiene la decisión de la contratación de personal, sin embargo, quien toma la decisión ya sea para las compras y el cómo dar una cordial atención a los clientes, es el padre (no profesional).

- ***R°5: Restaurante “La Polita”***

Respecto a las diferentes decisiones que se toman en el restaurante sobre todo lo que tiene que ver con decisiones sobre el funcionamiento de éste y la contratación del personal, los

encargados son los hijos, y en lo que concierne a la decisión de compras y atención al cliente es uno de los hijos (abogado).

- **R°6: Restaurante “Los Algarrobos”**

En lo que concierne a la toma de decisiones, el encargado de tomarlas con respecto al funcionamiento del restaurante es el hijo (contador), pero cuando se trata de contratar un personal, quien se encarga de dicha decisión, es uno de los hijos (no profesional), de igual manera, éste mismo se encarga de tomar la decisión de comprar insumos para abastecer al restaurante, así como dar una adecuada atención a los clientes.

**Tabla 39:**

*Cuadro resumen de la dimensión de toma de decisiones-Zona rural*

Dimensión:		Restaurantes						%			
Delegación de toma de decisiones		R°1	R°2	R°3	R°4	R°5	R°6				
Decisiones estratégicas	¿Quién o quiénes son los que toman las principales decisiones acerca del funcionamiento de su restaurante? ¿son familiares o no familiares?	Hijo	Dueños	Dueños	Hija	Hijos	Hijo	Hijos (as)	4	67%	100%
								Padres (dueños)	2	33%	
		Familiar	Familiar	Familiar	Familiar	Familiar	Familiar	Familiar	6	100%	
Decisiones tácticas	¿Quién o quiénes son los que toman las decisiones acerca de la contratación de personal? ¿son familiares o no familiares?	Hijo	Dueño	Dueña	Hija	Hijos	Hijo	Hijos (as)	4	67%	100%
								Padres (dueños)	2	33%	
		Familiar	Familiar	Familiar	Familiar	Familiar	Familiar	Familiar	6	100%	
Decisiones operativas	¿Quién o quiénes son los que toman las decisiones acerca de las compras de los insumos y de la atención adecuada a los clientes? ¿son familiares o no familiares?	Hijo	Dueña	Dueños	Padre	Hijo	Hijo	Hijos (as)	3	50%	100%
								Padres (dueños)	3	50%	
		Familiar	Familiar	Familiar	Familiar	Familiar	Familiar	Familiar	6	100%	

*Nota:* Datos obtenidos de Microsoft Excel en base a la entrevista

En suma, en cuanto a la delegación de toma de decisiones, en los restaurantes de la zona rural, los que toman las decisiones en su totalidad son únicamente los miembros familiares, es así que, en lo que concierne al funcionamiento del restaurante y contratación de personal, el 67% lo deciden los hijos y el 33% los padres (dueños); por consiguiente, cuando se trata de decisiones

de compras y de una adecuada atención a los clientes, el 50% lo determinan los hijos, y el otro 50% los padres.

## II. Zona urbana

### a) Dimensión: Área de finanzas

**Tabla 40:**

*Dimensión de área de finanzas – Zona urbana*

<b>Dimensión: Área de finanzas</b>	
Planificación financiera	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Quién es el encargado de la contabilidad del restaurante?</li> <li>- ¿Existe una separación de su dinero personal con el de su restaurante?</li> </ul>
Sistema presupuestario	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Existe un documento en donde se plasmen los presupuestos e inversiones de su restaurante?</li> </ul>
Evaluación del desempeño financiero	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Para tomar una decisión de inversión en su restaurante, por quien es asesorado o guiado (personal interno o externo)?</li> </ul>

*Nota:* Elaboración en base a la entrevista

#### • **R°7: Restaurante “El periquito”**

En cuanto al área de contabilidad el encargado es un contador externo, el cual se encarga de llevar a cabo la separación del dinero personal con el del restaurante, al igual que también tiene un documento en donde se registran todos los presupuestos e inversiones del restaurante, además que el dueño también es asesorado por él al momento de tomar cualquier decisión de este tipo.

#### • **R°8: Restaurante “Yaipén”**

El encargado de contabilidad es el hijo (contador), en el restaurante si se separa el dinero de personal con el del negocio y también se cuenta con un documento elaborado por el contador en donde se plasma todos los presupuestos e inversiones que se hacen, además que el padre (técnico en producción) que es el dueño es asesorado por su hijo para tomar decisiones sobre estos temas.

- ***R\*9: Restaurante “El cojudito”***

Para el manejo de la contabilidad en el restaurante se contrató a una contadora (externa), por otro lado, si hay una separación del dinero del restaurante con el personal, también se cuenta con un documento en donde se registran los movimientos de dinero que se realizan a fin de poder tener un mejor control; el dueño del restaurante antes de poder tomar cualquier tipo de decisión relacionado con las inversiones acude a la contadora ya que ella también ofrece asesoría.

- ***R\*10: Restaurante “El Tiburón”***

En lo que corresponde al área de finanzas, se contrató a un contador a fin de poder llevar un mejor manejo del dinero, llevar a cabo una separación del dinero personal con el del restaurante, y de ser asesorado también al momento de querer tomar cualquier tipo de decisión financiera; además también hay un documento en donde se plasman todas las inversiones y presupuestos, que es manejado por uno de los hijos del dueño (administrador).

- ***R\*11: Restaurante “Mr. Will”***

El encargado de la contabilidad del restaurante es el dueño- esposo (ing. agrónomo), sí se lleva a cabo la separación del dinero personal con el del restaurante, por lo que cuentan con un documento en donde se registran todos los movimientos internos de dinero; además que son asesorados por un contador externo eventualmente y solo cuando se requiere.

- ***R\*12: Restaurante “La casa de los sudados”***

El responsable del manejo contable es uno de los hermanos (administrador) quien lleva a cargo una separación del dinero del restaurante, es decir, a cada uno de sus trabajadores se les asigna un sueldo en específico; por otro lado, para la realización de presupuestos e inversiones del restaurante hay una documentación, asimismo, cuando se necesita realizar alguna inversión, son asesorados por un personal externo y que los asesora cuando se requiera.

- ***R\*13: Restaurante “ El rosario”***

El encargado de la contabilidad es el dueño (administrador), no hay una separación de dinero del restaurante con el personal, sin embargo, sí hay un documento en donde se registran todos los pagos que se realizan para el funcionamiento del restaurante y ante una decisión de inversión no hay un asesoramiento.

- ***R\*14: Restaurante “Senmache”***

El encargado de la contabilidad, es el hijo (ing. mecánico), no hay una separación de dinero personal con el del restaurante, asimismo, no existe una documentación en donde se registre presupuestos e inversiones; sin embargo, para tomar alguna decisión de inversión, reciben asesoría externa, es decir, por parte de la municipalidad de Monsefú.

- ***R\*15: Restaurante “La sazón de mi Monsefú”***

En el manejo contable, la encargada es la dueña (profesora), para lo cual en el restaurante no hay una separación de dinero del restaurante con el dinero personal, a la vez no existe un documento en donde se plasmen los diversos presupuestos e inversiones y ante alguna decisión de inversión no son asesorados por ningún personal ya sea interno externo.

- ***R\*16: Restaurante “María Eugenia”***

El encargado de la contabilidad, es el hijo (Ing., civil), pues, en éste restaurante no hay una separación de dinero del restaurante con el personal, del mismo modo no hay un documento en donde se plasmen presupuestos e inversiones, sin embargo, ante una decisión de inversión, cuando se requiere, reciben asesoría por parte de un personal externo.

**Tabla 41:***Cuadro resumen de la dimensión de área de finanzas-Zona urbana*

Dimensión:		Restaurantes												%	
Área de finanzas		R°7	R°8	R°9	R°10	R°11	R°12	R°13	R°14	R°15	R°16				
Planificación financiera	¿Quién es el encargado de la contabilidad del restaurante?	Externo	Hijo	Externo	Externo	Dueño (esposo)	Hermano	Dueño	Hijo	Dueña (esposa)	Hijo	Externo	3	30%	100%
												Hijo	2	20%	
												Dueño(a)	3	30%	
												Hermano	2	20%	
												Contador (a)	4	40%	
	¿Existe una separación de su dinero personal con el de su restaurante?	Contador	Contador	Contador	Contador	Ingeniero (agronomo)	Administrador	Administrador	Ingeniero (mecánico)	Profesora	Ingeniero (Civil)	Ingeniero	3	30%	100%
												Administrador	2	20%	
												Profesora	1	10%	
												Sí	6	60%	
		Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	No	No	No	No	No	4	40%	
Sistema presupuestario	¿Existe un documento en donde se plasmen los presupuestos e inversiones de su restaurante?											Sí	7	70%	100%
		Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Si	Sí	No	No	No	No	3	30%	
												No			
Evaluación del desempeño financiero	¿Para tomar una decisión de inversión en su restaurante, por quien es asesorado o guiado (personal interno o externo)?	Asesor externo	Asesor interno	Asesor externo	Asesor externo	Asesor externo	Asesor externo	Ninguna	Asesor externo	Ninguna	Asesor externo	Asesor interno	1	10%	100%
												Asesor externo	7	70%	
												Ninguno	2	20%	

*Nota:* Datos obtenidos de Microsoft Excel en base a la entrevista

En suma, con respecto al área de finanzas, en los restaurantes de la zona urbana, está a cargo en un 30% por profesionales externos y un 70% por miembros familiares, como padres (dueños) e hijos, siendo el total distribuido entre las carreras de contabilidad (40%), ingeniería (30%), administración (20%) y uno de ellos (10%) que posee la profesión de docencia; en lo que concierne a, la separación del dinero, el 60% de los restaurantes si se lleva a cabo una separación del dinero personal con el del negocio y en un 40% no se realiza, asimismo, el 70 % sí cuenta con una documentación en donde se plasmen todos los presupuestos e inversiones y el 30% no cuenta con ello; y frente a una decisión de inversión el 80% recibe asesoría, en donde el 70% recibe asesoría externa y uno de ellos (10%) asesoría interna, mientras que en un 20% no recibe ningún tipo de asesoría.

#### **b) Dimensión: Área de Recursos humanos**

**Tabla 42:**

*Dimensión de recursos humanos - Zona urbana*

<b>Dimensión: Recursos humanos</b>	
Sistema de reclutamiento y selección formal	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Quién es el encargado de entrevistar a un nuevo trabajador de su restaurante?, ¿Dicha persona encargada de entrevistar es la misma que toma la decisión de contratar?</li> <li>- ¿Qué toma en cuenta para contratar a sus colaboradores? ¿Cómo los contactan?</li> </ul>
Capacitaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Se realizan capacitaciones en su restaurante? ¿Cada cuánto tiempo?</li> <li>- ¿Sus capacitaciones son internas o externas? (de ser interna o externa quien o quienes están a cargo de dichas capacitaciones)</li> </ul>
Sistema de recompensas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Dentro de su restaurante los que son familiares ganan lo mismo o un poco más?</li> <li>- ¿Quién es el encargado de asignar los sueldos a los trabajadores?</li> </ul>
Sistemas de evaluación de desempeño laboral	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Considera usted que su colaborador al ser profesional es más o menos eficiente que uno que no lo es?</li> </ul>

*Nota:* Elaboración en base a la entrevista



- ***R\*7: Restaurante “El periquito”***

El que se encarga de entrevistar y de contratar a los nuevos trabajadores es el dueño (no profesional), los candidatos se acercaban personalmente al restaurante solicitando el trabajo, y luego el dueño evalúa durante un día su desempeño, y de acuerdo a ello decide si la persona se queda con el puesto o no.

Las capacitaciones son internas y se dan al mes, y abarcan temas sobre las distintas actividades que se realizan en la cocina, todo ello está a cargo del dueño (no profesional).

En cuanto a la remuneración, los trabajadores familiares ganan más que los no familiares y el encargado de asignarlos es el dueño (no profesional).

En el restaurante en sus inicios no era tan conocido y el que se encarga de publicitar en ese entonces es el dueño, pero a partir de que su hijo se hizo cargo de ello, se notaron mejoras.

- ***R\*8: Restaurante “Yaipén”***

En lo que respecta a la entrevista y contratación de los colaboradores el que está encargado es el padre-dueño (técnico en producción), no se tiene un filtro específico para contratar el personal, y en el caso del personal sin experiencia se les explica ahí mismo en el restaurante lo que tenía que hacer.

En cuanto a las capacitaciones son anuales e internas y las lleva a cabo el mismo dueño (técnico en producción), éste acude a las charlas que ofrece la municipalidad de Monsefú en donde generalmente tratan temas de manejo y preparación de alimentos, y luego de recibirla lo impartía a sus colaboradores.

En cuanto a las remuneraciones, las asigna el hijo (contador), son diferentes y los familiares ganan más. Se afirmó debido a la trayectoria del negocio que “un trabajador profesional es más eficiente que uno que no lo es”.

- ***R\*9: Restaurante “El cojudito”***

En cuanto al área de recursos humanos, el encargado de entrevistar a los nuevos trabajadores es la sobrina del dueño (técnica en repostería) y el encargado de contratar es el dueño (gastrónomo), para tales fines el factor que consideran necesario para contratarlos es la experiencia y los contactan por familiaridad.

Las capacitaciones se llevan a cabo cada 3 meses, las realiza el dueño (gastrónomo) y son internas, generalmente se imparten temas relacionados a la preparación y uso de alimentos.

Los sueldos son diferentes, los asignaba el dueño y los familiares ganan más que los no familiares. De acuerdo a la experiencia que tienen en el sector se consideró que “los colaboradores profesionales son más eficientes que los que no lo son, ya que ellos se encuentran más capacitados para realizar sus actividades”

- ***R\*10: Restaurante “El Tiburón”***

El encargado de entrevistar los trabajadores y contratarlos es el hijo de los dueños (administrador); en cuanto a los trabajadores de cocina, él es que acude al instituto de chef, llamado cumbre y los recluta; en cuanto a las azafatas y demás trabajadores, los contrata por experiencia y por recomendación de algún conocido.

Las capacitaciones son internas y externas, se realizan cada 6 meses y son impartidas por el hijo las cuales están enfocadas en la atención al público (administrador) y el personal de salud respectivamente.

En el restaurante los miembros familiares ganan más y el encargado de asignar los sueldos es el hijo (administrador).

Se pudo notar un cambio cuando se contrató un chef profesional y, por otro lado, cuando los padres dejaron el negocio a manos de su hijo que era administrador, hubo un cambio en la remodelación del restaurante y en la administración de éste.

- ***R\*11: Restaurante “Mr. Will”***

La encargada de entrevistar y contratar a los nuevos empleados es la dueña-esposa (no profesional), y para contratarlos, se toma en cuenta la experiencia y los contactan por medio de la recomendación de personas conocidas o allegadas al restaurante.

Las capacitaciones las recibe de manera externa el dueño-esposo, y luego de lo aprendido él capacita a sus colaboradores, las capacitaciones se enfocan en la atención al público y funcionamiento del restaurante; y las lleva a cabo cada 6 meses.

Los sueldos son diferentes, es decir, los familiares no ganan igual que los no familiares, ganan más y el encargado de asignarlos es el dueño-esposo (ing. agrónomo).

No se considera que un trabajador no profesional es menos eficiente que uno que lo es, ya que desde que empezó el restaurante no se ha contratado un chef profesional y se ha trabajado con amas de casa, lo cual ha resultado ir bien.

- ***R\*12: Restaurante “La casa de los sudados”***

El encargado del área de recursos humanos, que cumple las funciones de contratar y entrevistar a un nuevo personal es uno de los hermanos (administrador), tomaba en cuenta al momento de la contratación, la familiaridad que existe entre ellos.

Las capacitaciones son internas y externas, se realizan cada 6 meses, las lleva a cabo el hermano (administrador) y por lo general es al personal de cocina, ya que la municipalidad brinda capacitaciones sobre temas referidos a manipulación de alimentos y él luego de asistir a esos eventos, imparte a sus colaboradores lo aprendido.

Los sueldos son asignados por el mismo hermano (administrador) y cada uno de los trabajadores reciben una misma cantidad de dinero ya que todos son familiares.

Asimismo, según el entrevistado, considera que, un profesional no necesariamente es más eficiente que otro que no lo es, pues en el caso de la cocinera no cuenta con estudios de chef profesional o gastronomía, sin embargo, por la experiencia y sus habilidades, ha logrado destacar en el sector de gastronomía, siendo reconocida por la municipalidad de Monsefú en distintos concursos de comida.

- ***R\*13: Restaurante “El rosario”***

El encargado de entrevistar y tomar la decisión de contratación es el dueño (administrador), pues, se les contrata por experiencia y recomendaciones de algún conocido del dueño del restaurante.

Las capacitaciones son internas, las cuales se realizan cada 6 meses y son llevadas a cabo por el dueño (administrador), por lo general el dueño recibe capacitaciones por parte de la municipalidad de Monsefú relacionado a temas de cocina y luego éste comparte lo aprendido a sus trabajadores del área de cocina.

En lo relacionado a asignación de sueldos, el encargado de realizar dicha función es el dueño y por lo general es él, el que gana un poco más que los demás trabajadores.

Por consiguiente, se considera que un profesional es más eficiente que otro que no lo es, puesto que, antes de pandemia se contrató un chef profesional y hubo un gran cambio, es decir, una mayor demanda en el restaurante, y gracias a ello, aumentaron los ingresos y se pudo remodelar dicho lugar, pero por pandemia las ventas disminuyeron y ya no se pudo contratar, señaló el entrevistado.

- ***R\*14: Restaurante “Senmache”***

En lo que corresponde a la realización de entrevistas y contratación de personal, el encargado es el hijo (ing. mecánico) y toma en cuenta para ello, la recomendación de algún conocido o familiar.

Las capacitaciones que se realizan anualmente y son recibidas de manera externa, es decir por parte de la municipalidad de Monsefú en lo que corresponde a temas de preparación de alimentos (PROMPERÚ), a las cuales asiste el hijo (ing. mecánico).

Los sueldos que se asignan son diferentes, pero la madre gana un poco más y quien tiene dicha función de asignación de sueldos es el hijo (ing. mecánico).

Por otro lado, se considera que, un profesional no necesariamente es más eficiente que otro que no lo es, pues, “mi madre sin ser un chef profesional ha ganado experiencia en el rubro de la cocina al igual que mi hermana, y es por ello que el restaurante se mantiene hoy en día”, afirmó el entrevistado.

- ***R\*15: Restaurante “La sazón de mi Monsefú”***

El encargado del área humana y que tiene las funciones de entrevistar a un nuevo personal y contratarlo es la madre-dueña (profesora), para ello, no hay un filtro en específico, simplemente basta que para poder contratarlos sean conocidos o allegados a la familia.

No realizan capacitaciones en este restaurante. Con respecto a los sueldos, estos son diferentes y los que son familiares, ganan un poco más, y la encargada de asignar dichos sueldos es la madre-dueña (profesora).

Por otro lado, se consideró que, “no siempre un profesional es más eficiente que uno que no lo es, ya que la encargada de cocinar no estudió para ser chef profesional, sin embargo, por herencia y experiencia se desempeña bien en su área”, afirmó la entrevistada.

- ***R\*16: Restaurante “María Eugenia”***

El encargado de entrevistar y contratar a un nuevo personal, es el hijo (ing. civil) para dicho contrato se basan en que sean conocidos de la familia y los contactan a través de los mismos familiares del restaurante.

Sus capacitaciones son anuales y externas, las cuales son realizadas por la municipalidad de Monsefú en lo que concierne a temas de preparación o manejo de alimentos, en donde asiste el hijo (ing. civil). Se asignan sueldos distintos, los que son familiares ganan un poco más y quien tiene a cargo dicha función de la asignación, es el hijo (ing. civil).

En lo referido a que, si un profesional es más eficiente que otro que no lo es, se considera que sí, puesto que, “su chef al ser un profesional ha traído consigo una gran mejoría en sus platos ya la vez existe una gran demanda hacia el restaurante”, afirmó el entrevistado.

**Tabla 43:***Cuadro resumen de la dimensión de área de recursos humanos-Zona urbana*

Dimensión:		Restaurantes													
Recursos humanos		R°7	R°8	R°9	R°10	R°11	R°12	R°13	R°14	R°15	R°16				
Sistema de reclutamiento y selección formal	¿Quién es el encargado de entrevistar a un nuevo trabajador de su restaurante?, ¿Dicha persona encargada de entrevistar es la misma que toma la decisión de contratar?	Dueño	Dueño	Sobrina del Dueño	Hijo de los dueños	Dueña	Hermano	Dueño	Hijo	Dueña	Hijo	Dueño (a)	5	50%	100%
												Sobrina (dueños)	1	10%	
												Hijos (as)	3	30%	
												Hermano	1	10%	
	No profesional	Profesional	Profesional	Profesional	No profesional	Profesional	Profesional	Profesional	Profesional	Profesional	Profesional	Profesional	8	80%	100%
												No profesional	2	20%	
	¿Qué toma en cuenta para contratar a sus colaboradores? ¿Cómo los contactan?	Sin filtro en específico	Sin filtro en específico	Experiencia y/o recomendación	Experiencia y/o recomendación	Experiencia y/o recomendación	Experiencia y/o recomendación	Experiencia y/o recomendación	Experiencia y/o recomendación	Sin filtro en específico	Experiencia y/o recomendación	Experiencia y/o recomendación	7	70%	100%
												Sin filtro en específico	3	30%	
Capacitaciones	¿Se realizan capacitaciones en su restaurante? ¿Cada cuánto tiempo?	Si	Sí	Sí	Sí	Si	Sí	Sí	Sí	No	Sí	Sí	9	90%	100%
												No	1	10%	
	Mensuales	Anuales	Mensuales	Semestral	Semestral	Semestral	Semestral	Anuales	-	Anuales	Semestral	4	40%	100%	
											Anuales	3	30%		
											Mensual	3	30%		
											Ninguna	0	0%		
	¿Sus capacitaciones son internas o externas? (de ser interna o externa quien o quienes están a cargo de dichas capacitaciones)	Internas	Internas	Internas	Internas y externas	Externa	Internas y externas	Internas	Externa	-	Externa	Internas y externas	2	20%	100%
												Externa	3	30%	
												Internas	4	40%	
												Ninguno	1	10%	

Sistema de recompensas	¿Dentro de su restaurante los que son familiares ganan lo mismo o un poco más?	Ganan más	Ganan más	Ganan más	Ganan más	Ganan más	Equitativo	Ganan más	Ganan más	Ganan más	Ganan más	Ganan más	9	90%	100%
													Equitativo	1	10%
	¿Quién es el encargado de asignar los sueldos a los trabajadores?	Dueño	Hijo	Dueño	Hijo	Dueño	Hermano	Dueño	Hijo	Dueña	Hijo	Hijos (as)	4	40%	100%
												Hermano	1	10%	
												Padres (dueños)	5	50%	
		No profesional	Profesional	Profesional	Profesional	Profesional	Profesional	Profesional	Profesional	Profesional	Profesional	Profesional	Profesional	9	90%
Sistemas de evaluación de desempeño laboral	¿Considera usted que su colaborador al ser profesional es más o menos eficiente que uno que no lo es?	Sí	Sí	Sí	Sí	No	No	Sí	No	No	Sí	Sí	6	60%	100%
												No	4	40%	

Nota: Datos obtenidos de Microsoft Excel en base a la entrevista



En suma, en cuanto al área de recursos humanos, en la zona urbana, los que se encargan de realizar la entrevista y contratación de personal son, dueños (50%), hijos (30%), sobrinos (10%), hermanos (10%), asimismo, el 80% ha estudiado una carrera profesional; por consiguiente, al momento de contratar el 70% lo hacen por experiencia y recomendación de familiares o amistades que son allegados al restaurante y el 30% no tiene un filtro en específico.

En lo que respecta a capacitaciones el 90% si las realiza , en donde el 40% son internas, el 30% externas, el 20% internas y externas, y uno de ellos (10%) no realiza ningún tipo de capacitación, además, éstas se llevan a cabo de manera semestral (40%), anual (30%), y mensual (20%), y son realizadas por el dueño o los hijos de los dueños, además que, las capacitaciones las imparte la municipalidad del distrito de Monsefú, que abarcan mayormente temas de cocina (manejo y preparación de alimentos) y atención al cliente; en la mayoría de restaurantes.

En cuanto a la remuneración, los familiares ganan más (90%) y los encargados de asignar los sueldos son los dueños (50%), los hijos (40%) y hermanos (10%), en donde el 90% son profesionales; y por último en lo que se refiere a “si un trabajador profesional es más eficiente que uno que no lo es”, el 60% afirmó que “sí”, ya que ellos se encuentran más capacitados para realizar sus actividades que le competen, mientras el 40% dijo que “no necesariamente”, debido a que, los encargados de cocinar no estudiaron para ser un chef profesional, sin embargo, por herencia y experiencia se han desempeñado bien en su área.

### c) Dimensión: Área de Producción

**Tabla 44:**

*Dimensión de producción - Zona urbana*

Dimensión: Área de producción	
Distribución de planta	- ¿Quién es el principal encargado de la cocina, es un chef profesional? ¿es familiar o no familiar?
Proceso de transformación	- ¿Usted cree que, al haber incorporado o al incorporar profesionales a su restaurante, mejoró o mejorará la presentación de sus platos?
Riesgos laborales	- ¿Hay un responsable encargado de la seguridad, en el caso de que ocurra algún accidente laboral dentro de su restaurante?
Control de calidad	- ¿Hay una persona encargada de supervisar las actividades de los trabajadores en la cocina?

*Nota:* Elaboración en base a la entrevista

- **R\*7: Restaurante “El periquito”**

El principal encargado de la cocina es el padre, no es un chef profesional, pero ha ganado muchos concursos en gastronomía, no hay ningún chef profesional en el área de la cocina, sin embargo, la persona encargada de la presentación de los platos y la supervisión es el padre (dueño) que, a pesar de no ser un profesional, tiene mucha experiencia en el sector culinario. Por otro lado, hay un personal que se encarga del orden y seguridad, dentro y fuera del local.

- **R\*8: Restaurante “Yaipén”**

En el área de la cocina el encargado es el padre (dueño) pero no es un chef profesional (técnico en producción), sin embargo, se notó mejora desde la incorporación de sus hijos al restaurante sobre todo con el que estudió negocios internacionales ya que investiga constantemente en otros restaurantes acerca de la presentación de los platos a nivel nacional e internacional. No cuentan con un personal de seguridad en el restaurante.

- **R\*9: Restaurante “El cojudito”**

El que dirigía y supervisaba las actividades de la cocina es el dueño (gastrónomo), y una de las razones por las que se abrió el restaurante fue porque 2 de los miembros familiares habían estudiado carreras relacionadas al negocio, que eran las carreras de gastronomía y repostería.

Para resguardar la seguridad del restaurante se contrata a una persona encargada de mantener el orden dentro y fuera del local.

- ***R\*10: Restaurante “El Tiburón”***

En el área de cocina el encargado principal es un chef profesional pero no familiar, y a partir de esa incorporación se mejoró el tema de la presentación de los platos lo cual llevó a un aumento en las ventas. La persona encargada de supervisar las actividades de la cocina es el hijo de los dueños (administrador) y en la ausencia de éste, están las cámaras de seguridad. El restaurante cuenta con un personal de seguridad en caso ocurra algún accidente laboral.

- ***R\*11: Restaurante “Mr. Will”***

La principal encargada de la cocina y de supervisar es la dueña-esposa (no profesional), pero no es una chef profesional, pero se mencionó que “de contratar en un futuro a un profesional en esa área asumo que mejoraría y habría cambios notables”. El restaurante no cuenta con un personal encargado de la seguridad del local.

- ***R\*12: Restaurante “La casa de los sudados”***

La encargada de la cocina y de supervisar las actividades realizadas en dicha área, es la hermana (no profesional), que a la vez no es un chef profesional, asimismo, el entrevistado señaló que, “a la actualidad no se ha incorporado a un chef profesional, pero en adelante conforme el negocio vaya creciendo tengo pensado hacerlo”. Por otro lado, no hay ningún encargado de seguridad en el restaurante.

- ***R\*13: Restaurante “El rosario”***

El encargado de supervisar las actividades realizadas en cocina es el dueño (administrador) y la encargada principal de dicha área, es la sobrina de éste, sin embargo, no es un chef profesional, pero cuenta con la experiencia en el rubro, es por ello que, se consideró que cuando se contrató antes de pandemia a un chef profesional, éste era más eficiente que otro que no lo es, ya que mejoró el restaurante. Por consiguiente, no hay un personal de seguridad.

- ***R\*14: Restaurante “Senmache”***

La encargada de la cocina, es la hija (profesional), pero que no es una chef profesional, sin embargo, recibe charlas de cocina y quien supervisa dichas actividades era la madre (no profesional), es por ello, que se tiene pensado contratar a un chef profesional más adelante y de esa manera podría mejorar el restaurante. Por otro lado, no hay un responsable de seguridad en los exteriores del restaurante.

- ***R\*15: Restaurante “La sazón de mi Monsefú”***

Respecto al área de cocina, la encargada de supervisar dichas actividades y cumplir la principal función de esa área, es la madre (profesora), pero no es un chef profesional, es así que, se considera más adelante contratar a un chef profesional, para que el negocio crezca aún más. Por otro lado, existe un personal de seguridad, pero que solo se contrata para ocasiones importantes como son, fiestas patrias en donde se celebraba el Fexticum.

- ***R\*16: Restaurante “María Eugenia”***

El encargado de la cocina es, un chef profesional, pero que no es familiar, es por ello, que, con la incorporación de este chef, el restaurante ha mejorado en la presentación de sus platos y con ello ha traído consigo que, exista una mayor demanda hacia el restaurante, a la vez quien supervisa las actividades de cocina, es la madre (profesional). Por otro lado, no hay un personal de seguridad.

**Tabla 45:***Cuadro resumen de la dimensión de área de producción-Zona urbana*

Dimensión:		Restaurantes														
Producción		R°7	R°8	R°9	R°10	R°11	R°12	R°13	R°14	R°15	R°16					
Distribución de planta	¿Quién es el principal encargado de la cocina, es un chef profesional? ¿es familiar o no familiar?	Chef no profesional	Chef no profesional	Chef profesional	Chef profesional	Chef no profesional	Chef no profesional	Chef no profesional	Chef no profesional	Chef no profesional	Chef profesional	Chef no profesional	Chef no profesional	7	70%	100%
														3	30%	
		Familiar	Familiar	Familiar	No Familiar	Familiar	Familiar	Familiar	Familiar	Familiar	Familiar	No familiar	Familiar	8	80%	100%
													No familiar	2	20%	
Proceso de transformación	¿Usted cree que, al haber incorporado o al incorporar profesionales a su restaurante, mejoró o mejorará la presentación de sus platos?	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	10	100%	100%
Riesgos laborales	¿Hay un responsable encargado de la seguridad, en el caso de que ocurra algún accidente laboral dentro de su restaurante?	Sí	No	Sí	Sí	No	No	No	No	No	No	Sí	Sí	3	30%	100%
												No	No	7	70%	
Control de calidad	¿Hay una persona encargada de supervisar las actividades de los trabajadores en la cocina?	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Si	Sí	Sí	Sí	10	100%	100%
		Dueño	Dueño	Dueño	Dueño	Dueña	Hermana	Dueño	Dueña	Dueña	Dueña	Dueños(as)	9	90%	100%	
												Hermano(a)	1	10%		

*Nota:* Datos obtenidos de Microsoft Excel en base a la entrevista

En suma, en cuanto al área de producción, en los restaurantes de la zona urbana, el 30% de los restaurantes cuentan con un chef profesional, en su mayoría no familiares, y el 70%, si bien es cierto, no son profesionales, pero han heredado el restaurante y participado en distintos concursos culinarios en donde han ganado experiencia en el sector, en donde, un 80% son familiares y 20% no familiares, esto quiere decir, que hasta el día de hoy el área de cocina, viene siendo liderado y centrado en la familia, esto por temas de tradición y herencia familiar; respecto a la incorporación de un chef profesional los dueños afirmaron que en futuro si tendrían pensado contratar, ya que, ello traería mejoras en el restaurante, pero que por el momento no era necesario, mientras que, los que ya contaban con un profesional en cocina mencionaron que, habían notado mejoras, lo cual se vio reflejado en el aumento del nivel de ventas; por otro lado solo el 30% de los restaurantes cuenta con personal de seguridad a fin de poder evitar cualquier tipo de accidente tanto dentro como fuera del local.

#### **d) Dimensión: Área de Logística**

**Tabla 46:**

*Dimensión de logística - Zona urbana*

<b>Dimensión: Área de logística</b>	
Disponibilidad de insumos	- ¿Quién es el encargado de comprarlos insumos? ¿Dicho encargado es un familiar o no familiar?
Control de inventarios	- ¿Se lleva un control de cuantos platos de comida se venden al día?

*Nota:* Elaboración en base a la entrevista

- ***R\*7: Restaurante “El periquito”***

El que se encarga de comprar los insumos para el restaurante es el dueño (no profesional) y éste es quien también lleva a cargo el control de los platos que se venden diariamente.

- ***R\*8: Restaurante “Yaipén”***

El padre (técnico en producción) es el encargado de comprar los insumos y al mismo tiempo es el que se encarga de controlar los platos de comida diarios que se venden en el restaurante.

- ***R\*9: Restaurante “El cojudito”***

En cuanto a las compras la encargada es la sobrina del dueño (técnica en repostería) y en lo que concierne a los platos diarios que se venden es el dueño (gastrónomo).

- ***R\*10: Restaurante “El Tiburón”***

El hijo de los dueños (administrador) es el que se encarga de comprar los insumos y también el encargado de llevar un control de los platos vendidos diariamente a través del registro de pedidos.

- ***R\*11: Restaurante “Mr. Will”***

El encargado de las compras es el hermano del dueño (ing. agrónomo), y el que se encarga de llevar un control de los platos vendidos diariamente es el dueño-esposo (ing. agrónomo).

- ***R\*12: Restaurante “La casa de los sudados”***

El encargado de la compra de insumos es una de las hermanas (no profesional) y quien lleva el control de los platos vendidos durante el día es el hermano (administrador).

- ***R\*13: Restaurante “El rosario”***

La encargada de provisión de insumos, es la sobrina (no profesional) del dueño y quien lleva un control de platos vendidos diariamente es el dueño (administrador).

- ***R\*14: Restaurante “Senmache”***

Con respecto a la compra de insumos, la encargada es la esposa de uno de los hijos (no profesional) y quien lleva el control diario de platos vendidos es uno de los hijos (ing. mecánico).

- ***R\*15: Restaurante “ La sazón de mi Monsefú”***

La encargada de compras los insumos para el restaurante, es la hija (profesional en turismo y hotelería) y a la vez ella, es la encargada del control diario de platos vendidos y ello se lleva a través de pegatinas.

- ***R\*16: Restaurante “María Eugenia”***

La encargada de realizar las compras de insumos, es la madre-dueña (profesional) y quien lleva el control de los platos diarios vendidos en el restaurante, a través de boletas y facturas, es el hijo (ing. civil).



**Tabla 47:***Cuadro resumen de la dimensión de área de logística-Zona urbana*

Dimensión:		Restaurantes													
Área de logística		R°7	R°8	R°9	R°10	R°11	R°12	R°13	R°14	R°15	R°16		%		
Disponibilidad de insumos	¿Quién es el encargado de comprarlos insumos? ¿Dicho encargado es un familiar o no familiar?	Dueño	Dueño	Sobrina del dueño	Hijo de los dueños	Dueño	Hermana	Sobrina del dueño	Cuñada del dueño	Hija	Dueña	Padres (dueños)	4	40%	
												Hijos (as)	2	20%	
												Hermana	1	10%	100%
												Sobrina	2	20%	
												Cuñada del dueño	1	10%	
		Familiar	Familiar	Familiar	Familiar	Familiar	Familiar	Familiar	Familiar	Familiar	Familiar	Familiar	10	100%	100%
Control de inventarios	¿Se lleva un control de cuantos platos de comida se venden al día?	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	10	100%	100%
		No profesional	Profesional	Profesional	Profesional	Profesional	Profesional	Profesional	Profesional	Profesional	Profesional	Profesional	9	90%	
												No profesional	1	10%	100%

*Nota:* Datos obtenidos de Microsoft Excel en base a la entrevista

En suma, en cuanto al área de logística, en los restaurantes de la zona rural, en lo que se refiere a la persona encargada de la realización de compras de insumos, en su totalidad son familiares, en la cual el 40% son padres, 20% hijos, 20% sobrinos y uno de ellos (10%) es un hermano, entre otros, tanto profesionales como no profesionales, esto quiere decir que, en ésta área, está concentrada únicamente en la familia, por lo que, dichas actividades relevantes, no son delegadas a personal externo; en cuanto al control de los platos vendidos diariamente todos los restaurantes lo realizan ya sea a través de boletas, facturas, cuadernillos o pegatinas, en este caso, en su mayoría el control lo lleva a cabo un profesional (90%) tales como técnicos, administradores e ingenieros y uno de ellos (10%) por un no profesional.

#### e) Dimensión: Área de Marketing

**Tabla 48:**

*Dimensión de marketing- Zona urbana*

Dimensión: Área de marketing	
Investigación de mercados	- ¿Antes de crear su restaurante familiar, hubo una persona encargada de investigar o estudiar la demanda de su negocio para luego determinar si era rentable o no? Si es así ¿Quién fue?
Marketing mix	- ¿Hay una persona encargada de realizar publicaciones en Facebook, radio u otros en su restaurante? ¿Es un familiar o no familiar?

*Nota:* Elaboración en base a la entrevista

#### • **R°7: Restaurante “El periquito”**

Antes del restaurante iniciar sus actividades, hace 15 años, no se llevó a cabo ningún tipo de investigación. Por otro lado, el que se encarga de realizar la publicidad del restaurante e investigar todo sobre el rubro, es el hijo del dueño (periodista).

#### • **R°8: Restaurante “Yaipén”**

El restaurante se abrió porque no había muchos restaurantes-cevichería como tal, pues se creó hace 15 años y con el pasar del tiempo debido a que la apertura fue un éxito, fue incrementando la carta de platos. En la actualidad ya hay un personal encargado de investigar y realizar publicidad que es el hijo (negocios internacionales).

- ***R°9: Restaurante “El cojudito”***

Antes de crear el restaurante, hace aproximadamente 5 años, sí se realizó una investigación y fue el dueño (gastrónomo), que desarrolló ello, ya luego el que se encarga de realizar investigaciones y la publicidad es el hermano del dueño (diseñador gráfico).

- ***R°10: Restaurante “El Tiburón”***

No se llevó a cabo ningún estudio de mercado, simplemente lanzaron el negocio porque la madre (dueña) tenía experiencia y buena sazón, esto fue hace más de 20 años; sin embargo, luego se contrató a un profesional externo (no familiar) para que sea él quien realice la publicidad del restaurante.

- ***R°11: Restaurante “Mr. Will”***

Antes de crear el restaurante (aproximadamente 4 años), no se realizó ningún tipo de investigación, pero al ver que no había en Monsefú ningún restaurante campestre se optó por abrir. Por otro lado, luego se procedió a contratar a un profesional externo para que este se encargue de la publicidad del negocio.

- ***R°12: Restaurante “La casa de los sudados”***

Al iniciar sus actividades el restaurante, hace 8 años, no hubo ningún estudio para determinar si era rentable o no. Es por ello que, en la actualidad, buscan de llegar a más demanda y para ello realizan publicaciones mediante Facebook y radio, ello es llevado a cabo por el hermano (administrador).

- ***R°13: Restaurante “El rosario”***

Antes de empezar a funcionar el restaurante, no hubo una investigación como tal, sino que al ver que se encontraban en la avenida principal, había concurrencia de personas por dicho lugar y es por ello que, decidieron abrir el restaurante y es por ello que llevan 40 años en el mercado. Por otro lado, el encargado de realizar publicaciones mediante Facebook y radio es un familiar profesional, que es el nieto (ing. de sistemas).

- ***R°14: Restaurante “Senmache”***

Para el inicio de actividades de éste restaurante y el cual es considerado como uno de los primeros, ya que tiene 90 años desde su creación, no hubo un encargado (a), que investigara o hiciera un estudio de mercado, simplemente solo nació por el hecho que no había restaurantes en Monsefú. Asimismo, hay un encargado, que realiza publicidad por Facebook y es el hijo (ing. de sistemas).

- ***R°15: Restaurante “La sazón de mi Monsefú”***

El restaurante al inicio de sus actividades, hace 8 años, no realizaron un estudio de mercado, simplemente abrieron solo por el hecho de ubicarse en la avenida principal, tiempo después ya se realizaron publicaciones por Facebook y en la actualidad lo lleva a cabo la hija (profesional en turismo y hotelería).

- ***R°16: Restaurante “María Eugenia”***

Antes de empezar a funcionar el restaurante, no hubo un encargado de realizar una investigación de mercado, ya que hace 60 años, solo abrieron el negocio, por el hecho de ser herencia de la familia. Por otro lado, el encargado de realizar publicidad, es el hijo (ing. civil) y lo hace a través de Facebook.

**Tabla 49:***Cuadro resumen de la dimensión de área de marketing-Zona urbana*

Dimensión:		Restaurantes													
Área de marketing		R°7	R°8	R°9	R°10	R°11	R°12	R°13	R°14	R°15	R°16	%			
Investigación de mercados	¿Antes de crear su restaurante familiar, hubo una persona encargada de investigar o estudiar la demanda de su negocio para luego determinar si era rentable o no? Si es así ¿Quién fue?											Sí	2	20%	
		No	Sí	Sí	No	No	No	No	No	No	No			100%	
												No	8	80%	
		Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	10	100%	100%
Marketing mix	¿Hay una persona encargada de realizar publicaciones en Facebook, radio u otros en su restaurante? ¿Es un familiar o no familiar?											Familiar	8	80%	
		Familiar	Familiar	Familiar	No familiar	No familiar	Familiar	Familiar	Familiar	Familiar	Familiar			100%	
												No familiar	2	20%	
		Profesional	Profesional	Profesional	Profesional	Profesional	Profesional	Profesional	Profesional	Profesional	Profesional	Profesional	10	100%	100%

*Nota:* Datos obtenidos de Microsoft Excel en base a la entrevista

En suma, en cuanto al área de marketing, en los restaurantes de la zona urbana, los años de creado de éstos, oscilaban entre los 4 a 90 años, de los cuales solo el 20% llevó a cabo una investigación para determinar si el restaurante podría ser rentable o no, ya que, muchos de ellos mencionaron que habían aperturado sus restaurantes, debido a que, se encontraban ubicados en la avenida principal del distrito y otros debido a que los fundadores tenían experiencia en la cocina; en cuanto a la publicidad, se realiza a través de las redes sociales y la radio, el 20% de los restaurantes contrataron a un profesional externo y el 80% no, ya que, ese rol es asumido por los mismos familiares, entre hijos, hermanos y nietos, tanto profesionales (ingenieros, técnicos, administradores), como no profesionales.

#### f) Dimensión: Órganos de gobierno

**Tabla 50:**

*Dimensión de órganos de gobierno- Zona urbana*

<b>Dimensión: Órganos de gobierno</b>	
Junta directiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Quién es el encargado(os) de administrar el restaurante? ¿miembros familiares o no familiares?</li> <li>- ¿Cuándo se realiza alguna reunión quienes participan? ¿siempre son las mismas personas? ¿Participan miembros familiares o no familiares?</li> </ul>
Consejo administrativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Existe alguna persona que no sea un miembro familiar que intervenga en las reuniones tanto a lo referente a temas de administración del restaurante como familiares?</li> </ul>
Consejo familiar	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Se realizan en su restaurante reuniones únicamente de miembros familiares?</li> <li>- ¿Todo el restaurante es de propiedad de la familia? (si la respuesta es no) ¿Qué porcentaje aproximadamente es familiar?</li> </ul>
Protocolo familiar	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Aplican reglas o normas de convivencia en su restaurante?</li> </ul>
Plan de sucesión	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Tienen planificado en un futuro quienes serían los próximos dueños o quienes administren el restaurante?</li> <li>- ¿Existe algún documento en donde se detalle las características de los próximos dueños?</li> </ul>

*Nota:* Elaboración en base a la entrevista

- ***R°7: Restaurante “El periquito”***

La administración del restaurante está a cargo del dueño (no profesional), quien en compañía de su hijo son los únicos miembros que participaban en las reuniones, ya que las reuniones son únicamente familiares y lo que se conversa ahí luego es comunicado al personal.

El restaurante es propiedad de la familia, en donde ellos mismos aplican normas o reglas de convivencia como el respeto. Además, el dueño tiene pensado de que el negocio siga siendo familiar, sin embargo, no tienen un documento en donde explique o mencione las características del que podría administrar el restaurante en un futuro.

- ***R°8: Restaurante “Yaipén”***

El encargado de administrar el restaurante es uno de los hijos (negocios internacionales), y en las reuniones solo participan padre e hijos, es decir que las reuniones son únicamente familiares y se realizan cada dos meses.

El restaurante es propiedad de la familia y se imparten normas o reglas como el respeto y la responsabilidad en el trabajo.

En un futuro se espera que el restaurante siga siendo netamente familiar, sin embargo, no hay ningún documento formal en donde se detallen las características de la persona que administre el restaurante, solo se tiene en mente.

- ***R°9: Restaurante “El cojudito”***

En cuanto a la administración del restaurante el encargado es uno de los hermanos (gastrónomo), y los que participan de las reuniones son todos los hermanos por lo que en las reuniones solo participan los miembros familiares.

El restaurante es propiedad únicamente familiar, y se promueve como principales valores el respeto y la responsabilidad entre los miembros.

Tienen planificado que el restaurante siga en manos de la familia, es un tema que solo se ha conversado entre la familia, pero aún no ha sido plasmado en un documento.

- ***R•10: Restaurante “El Tiburón”***

La administración del restaurante está a cargo del hijo (administrador), y en las reuniones participan, los padres, el hijo, y el amigo del hijo de los dueños (repcionista), quiere decir que las reuniones no son únicamente familiares, ya que en lo que concierne a temas administrativos del restaurante el amigo (repcionista) también interviene.

Todo el restaurante es propiedad de la familia y se imparten normas y reglas de convivencia como el respeto, la responsabilidad, la tolerancia, la puntualidad y buen trato a los clientes.

Se tiene pensado que el restaurante siga siendo de la familia, pero no hay un documento que especifique las características de los próximos dueños.

- ***R•11: Restaurante “Mr. Will”***

El que administraba el restaurante es el dueño-esposo (ing. agrónomo), y en las reuniones intervienen este, su esposa, y el hermano de él, y en temas de administración del restaurante solo intervienen miembros familiares, quiere decir que solo realizan reuniones únicamente familiares.

El restaurante es propiedad de la familia, y se promueven normas y reglas de convivencia como el respeto y la puntualidad.

Los dueños esperan que el restaurante siga siendo administrado por la familia, pero no cuentan con un documento en donde se detallaba todo ello.



- ***R\*12: Restaurante “La casa de los sudados”***

La administración es llevada a cabo por el hermano (administrador), que realiza reuniones, en donde siempre participan sus hermanos, es por ello, que, en reuniones concernientes a temas administrativos, únicamente intervienen miembros familiares.

Por consiguiente, el restaurante es propiedad familiar, en donde se aplican normas de convivencia como, el respeto, la unión familiar y el apoyo mutuo entre todos los miembros. Asimismo, se tiene pensado que el restaurante más adelante sea solo dirigido por miembros familiares, para ello no existe un documento que detalle ello, simplemente está en la mente del hermano (administrador).

- ***R\*13: Restaurante “El rosario”***

El encargado de administración del restaurante, es el dueño (administrador) y cuando se realizan reuniones, únicamente participan el dueño y su sobrina (no profesional), sin la intervención de personal externo, es decir, solo miembros familiares.

Por otro lado, existen reglas de convivencia, pues se les dan pautas de cómo atender a los clientes, asimismo, desde que se incorpora a los trabajadores al restaurante se le indica que deben respetar los horarios, fomentar respeto y responsabilidad, dentro de su centro de trabajo. Por otro lado, se tiene planeado que el restaurante en un futuro, siga siendo familiar, sin embargo, solo se tiene pensado, más no hay un documento en donde se plasme ello.

- ***R\*14: Restaurante “Senmache”***

La administración del restaurante está a cargo del hijo (ing. mecánico) y cuando se realizan reuniones él, acompañado de su madre, son los únicos que participan, sin la intervención de algún personal ajeno a la familia.

La propiedad de dicho restaurante es de la familia, y practican normas de convivencia como el respeto y la unión familiar. Asimismo, se tiene planificado que el restaurante siga siendo familiar, sin embargo, no existe un documento que registre ello, simplemente se tiene pensado.

- ***R\*15: Restaurante “La sazón de mi Monsefú”***

La encargada de la administración, es la madre-dueña (profesora), cuando se realizan reuniones, únicamente participan madre e hija (profesional en turismo y hotelería), sin intervención de algún personal externo.

La propiedad del restaurante es familiar y su principal norma de convivencia es el respeto. Además, respecto a la planificación de los futuros dueños, “no se tiene pensado quienes serían, pues, incluso no tienen en claro si seguir con el restaurante o más adelante cambiar de rubro”, afirmó la entrevistada.

- ***R\*16: Restaurante “María Eugenia”***

La administración del restaurante, es llevada a cabo por el hijo (ing. civil) y él junto a su madre (profesional) se reúnen para dialogar y coordinar temas importantes referidos al restaurante, sin la intervención de personal ajeno a la familia.

El restaurante de propiedad familiar y aplicaban reglas de convivencia como la unión familiar y la responsabilidad en el trabajo. Asimismo, se tiene planificado que el restaurante siga siendo netamente familiar, sin embargo, ésto se tiene simplemente en mente, más no existe un documento en donde se plasme ello.



	¿Todo el restaurante es de propiedad de la familia? (si la respuesta es no) ¿Qué porcentaje aproximadamente es familiar?	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	10	100%	100%
Protocolo familiar	¿Aplican reglas o normas de convivencia en su restaurante?	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	10	100%	100%
Plan de sucesión	¿Tienen planificado en un futuro quienes serían los próximos dueños o quienes administren el restaurante?	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	No	Sí	Si	9	90%	100%
												No	1	10%	
	¿Existe algún documento en donde se detalle las características de los próximos dueños?	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	10	100%	100%

*Nota:* Datos obtenidos de Microsoft Excel en base a la entrevista

En suma, en cuanto a los órganos de gobierno, en los restaurantes de la zona urbana, la administración, está a cargo de los dueños (50%), hijos (40%) y hermanos (10%), esto quiere decir que, el restaurante es administrado únicamente por la familia, en donde el 90% son profesionales (administradores, ingenieros, docentes, negocios internacionales), y las reuniones que se realizan el 90% son únicamente familiares y uno de los restaurantes (10%) realiza reuniones familiares y no familiares; en cuanto a la propiedad o local, todos los restaurantes son de propiedad familiar y se promueve un ambiente laboral en donde prima el respeto, responsabilidad, unión familiar, puntualidad, buen trato a los clientes y la tolerancia; por otro lado, la mayoría (90%) de los restaurantes esperan que el restaurante en un futuro siga siendo administrado por la familia; sin embargo, ninguno cuenta con un documento en donde se hayan plasmado las características de los próximos dueños o cómo es que debe ser dirigido el restaurante, sino solo se tiene en mente; mientras uno de ellos (10%) no lo tiene planificado..

#### g) Dimensión: Delegación de toma de decisiones

**Tabla 52:**

*Dimensión de delegación de toma decisiones- Zona rural*

<b>Dimensión: Delegación de toma de decisiones</b>	
Decisiones estratégicas	- ¿Quién o quiénes son los que toman las principales decisiones acerca del funcionamiento de su restaurante? ¿son familiares o no familiares?
Decisiones tácticas	- ¿Quién o quiénes son los que toman las decisiones acerca de la contratación de personal? ¿son familiares o no familiares?
Decisiones operativas	- ¿Quién o quiénes son los que toman las decisiones acerca de las compras de los insumos y de la atención adecuada a los clientes? ¿son familiares o no familiares?

*Nota:* Elaboración en base a la entrevista

- ***R°7: Restaurante “El periquito”***

Las principales decisiones acerca del funcionamiento del restaurante, la contratación del personal, la atención al cliente y compras, las toma el dueño (no profesional).

- ***R°8: Restaurante “Yaipén”***

Las decisiones que tienen que ver con el funcionamiento total del restaurante las toman el padre y sus hijos, y en cuanto a las decisiones de contratación de personal, compras y atención al cliente, las toma solo el padre (técnico en producción).

- ***R°9: Restaurante “El cojudito”***

El encargado de tomar las decisiones del funcionamiento del restaurante y de la contratación del personal es el dueño (gastrónomo), y en lo que concierne a las compras y la atención al cliente, es la sobrina del dueño la encargada (técnica en repostería).

- ***R°10: Restaurante “El Tiburón”***

La toma de decisiones acerca del funcionamiento del restaurante, la contratación del personal, las compras y la atención al cliente, las toma el hijo (administrador)

- ***R°11: Restaurante “Mr. Will”***

El que toma las decisiones acerca del funcionamiento del restaurante es el dueño-esposo (ing. agrónomo); en cuanto a la contratación de personal la que toma las decisiones es la dueña-esposa (no profesional); y de las compras y la adecuada atención a los clientes se encarga el hermano del dueño (ing. agrónomo).

- ***R°12: Restaurante “La casa de los sudados”***

De la toma de decisiones del funcionamiento del restaurante, contratación de personal, compras y una adecuada atención a los clientes, se encarga el hermano (administrador).

- ***R\*13: Restaurante “El rosario”***

El encargado de las decisiones acerca del funcionamiento del restaurante, así como también de la contratación del personal es el dueño (administrador), cuando se trata de las compras de insumos y sobre atención a los clientes es la sobrina (no profesional).

- ***R\*14: Restaurante “Senmache”***

Ante la toma de decisiones como el buen funcionamiento del restaurante y la contratación de personal, el encargado es el hijo (ing. mecánico); a lo que corresponde la decisión para que realicen las compras y una atención adecuada a los clientes, es la hermana (no profesional).

- ***R\*15: Restaurante “La sazón de mi Monsefú”***

La encargada de tomar las principales decisiones sobre el funcionamiento del restaurante, es la madre (profesora), cuando se trata de contratación de personal, es solo la madre, en el caso de las compras de insumos y una buena atención a los clientes, la encargada es la hija.

- ***R\*16: Restaurante “María Eugenia”***

Para tomar decisiones acerca del funcionamiento del restaurante, los encargados de ello, son la madre (profesional) y su hijo (ing. civil), y en cuanto a la contratación de un nuevo personal, es el hijo, pero cuando se trata de las compras de insumos y una buena atención a los clientes, es la madre.

**Tabla 53:***Cuadro resumen de la dimensión de toma de decisiones-Zona urbana*

Dimensión:		Restaurantes													
Delegación de toma de decisiones		R°7	R°8	R°9	R°10	R°11	R°12	R°13	R°14	R°15	R°16				
Decisiones estratégicas	¿Quién o quiénes son los que toman las principales decisiones acerca del funcionamiento de su restaurante? ¿son familiares o no familiares?	Dueño	Dueños	Dueño	Hijo	Dueño	Hermano	Dueño	Dueño	Dueña	Dueña	Hijos (as)	1	10%	100%
												Hermano	1	10%	
												Padres (dueños)	8	80%	
		Familiar	Familiar	Familiar	Familiar	Familiar	Familiar	Familiar	Familiar	Familiar	Familiar	Familiar	Familiar	10	100%
Decisiones tácticas	¿Quién o quiénes son los que toman las decisiones acerca de la contratación de personal? ¿son familiares o no familiares?	Dueño	Dueño	Dueño	Hijo	Dueña	Hermano	Dueño	Dueño	Dueña	Hijo	Hijos (as)	2	20%	100%
												Hermano	1	10%	
												Padres (dueños)	7	70%	
		Familiar	Familiar	Familiar	Familiar	Familiar	Familiar	Familiar	Familiar	Familiar	Familiar	Familiar	Familiar	10	100%
Decisiones operativas	¿Quién o quiénes son los que toman las decisiones acerca de las compras de los insumos y de la atención adecuada a los clientes? ¿son familiares o no familiares?	Dueño	Dueño	Sobrina del dueño	Hijo	Hermano del dueño	Hermano del dueño	Sobrina del dueño	Hermana del dueño	Hija de la dueña	Dueña	Hijos (as)	2	20%	100%
												Hermano(a)	3	30%	
												Sobrino(a)	2	20%	
												Padres (dueños)	3	30%	
		Familiar	Familiar	Familiar	Familiar	Familiar	Familiar	Familiar	Familiar	Familiar	Familiar	Familiar	Familiar	10	100%

*Nota:* Datos obtenidos de Microsoft Excel en base a la entrevista



En suma, la toma de decisiones en los restaurantes de la zona urbana, está centrado únicamente en la familia, lo que quiere decir que, las decisiones importantes en el restaurante, no son delegadas a ningún miembro no familiar; en lo que corresponde al funcionamiento del restaurante, contratación de personal, las compras y la atención adecuada de los clientes, son tomadas por miembros familiares, mayormente por los dueños, hijos, hermanos, sobrinos y en su mayoría profesionales (administradores, ingenieros, docentes, etc.).

### **3.1.3      *Proceso de profesionalización***

Se ha realizado un análisis de acuerdo a la información que se ha recabado, como se sabe el proceso de profesionalización de nivel inicial fue extraído de la presente investigación, en cuanto al nivel medio se han realizado entrevistas para obtener la información, y en lo que respecta al nivel avanzado se obtuvo la información a través de las páginas web. Todo ello, es especificado en la tabla 54, que se muestra a continuación:

**Tabla 54:***Aspectos específicos del proceso de profesionalización*

<b>Inicio</b>	<b>Medio</b>	<b>Avanzado</b>
Empresas familiares de la investigación presente, del ámbito local	Empresas familiares del ámbito regional	Empresas familiares del ámbito nacional e internacional
La profesión del colaborador no se encuentra directamente vinculada con la labor que desempeña dentro de la empresa.	La profesión del colaborador se encuentra parcialmente vinculada con la labor que desempeña dentro de la empresa, partiendo desde la alta dirección.	La profesión del colaborador se encuentra directamente vinculada con la labor que desempeña dentro de la empresa.
No hay una amplia delegación de toma de decisiones y está concentrada en la familia	Se delega la toma decisiones parcialmente	Delegación de toma de decisiones total
Incorporan trabajadores en base a las relaciones familiares.	Incorporan parcialmente trabajadores externos a fin de que aporten nuevas prácticas empresariales.	Incorporan trabajadores en base a su conocimiento, habilidades y experiencia.
Vocación de realizar múltiples funciones	Progresivamente se delegan las funciones	Se delegan totalmente las funciones y responsabilidades.
La mayoría de las empresas familiares es dirigida por la primera y segunda generación	Son dirigidas por la segunda y tercera generación	Son dirigidas por la tercera generación
No tiene un plan de sucesión.	Se tiene en mente implementar un plan de sucesión para la empresa.	Plan de sucesión definido
Profesión: Universitarios y técnicos (concluidos y no concluidos)	Profesión: Universitarios y técnicos (concluidos)	Profesión: Universitarios y técnicos (concluidos)
No se cuenta con un protocolo familiar	Se planea elaborar el protocolo familiar a fin de regular la familia, empresa y propiedad.	Protocolo familiar bien definido
Realización de capacitaciones internas y externas en el área de producción específicamente en cocina.	Realización de capacitaciones en todas las áreas de la empresa.	Capacitaciones en todas las áreas de la empresa y, además, en temas relacionados al aspecto empresarial y comercial.

Es necesario articular en forma armónica, tanto empresa como familia y, hacer más competitiva la empresa.	Es necesario implementar algunos cambios para aumentar sus posibilidades de éxito.	Buen desarrollo y ha hecho lo necesario para dar continuidad a la siguiente generación.
Empresas en inicio de profesionalización:	Empresas en nivel medio de profesionalización:	Empresas en nivel avanzado de profesionalización:
Restaurantes micro y pequeñas empresas <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zona rural: El Milagro, La Viña, Furmet, Mi Carmencita, La Polita, Los Algarrobos.</li> <li>• Zona urbana: El periquito, Yaipén, El Cojudito, El Tiburón, Mr. Will, La Casa de los Sudados, El Rosario, Senmache, La sazón de mi Monsefú, María Eugenia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El Pacifico</li> <li>• El Cántaro</li> <li>• El Rincón del pato</li> <li>• Picantería del Mar</li> <li>• Casa Descalzi Restaurant</li> <li>• El Cerezo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Restaurante central</li> <li>• Acurio restaurantes</li> <li>• Restaurante Kjolle</li> <li>• Osaka</li> <li>• Restaurante Maido</li> </ul>

*Nota:* Comparativo de la entrevista de estudio, con criterios en base a la realidad peruana

### 3.1.4 Comprobación de las hipótesis

#### a. Comprobación de hipótesis específica 1:

Esta hipótesis plantea que, **el proceso de profesionalización interviene en las áreas funcionales de recursos humanos y marketing a diferencia de las áreas funcionales de finanzas, producción y logística en donde comúnmente son manejadas por la familia.**

**Tabla 55:**

*Dimensión del Área de Finanzas de la zona rural y urbana*

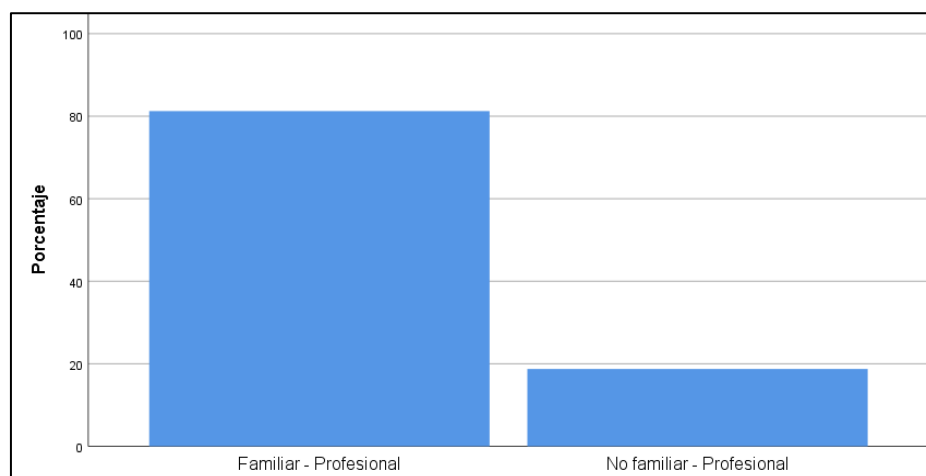
Quien maneja el dinero en el restaurante	Frecuencia	Porcentaje
Familiar - Profesional	13	81,3%
No familiar - Profesional	3	18,8%
Total	16	100%

*Nota.* Datos obtenidos de IBM SPSS Statistics 25

En la tabla 55, se visualiza, en lo que corresponde a la dimensión del área de finanzas, del total de restaurantes de la zona rural y urbana, el 81,3% que maneja el dinero es Familiar - Profesional y el 18,8% es No familiar - Profesional.

**Figura 6:**

*Dimensión del Área de finanzas de la zona rural y urbana*



*Nota.* Figura obtenida de IBM SPSS Statistics 25

**Tabla 56:**

*Dimensión del Área de recursos humanos de la zona rural y urbana*

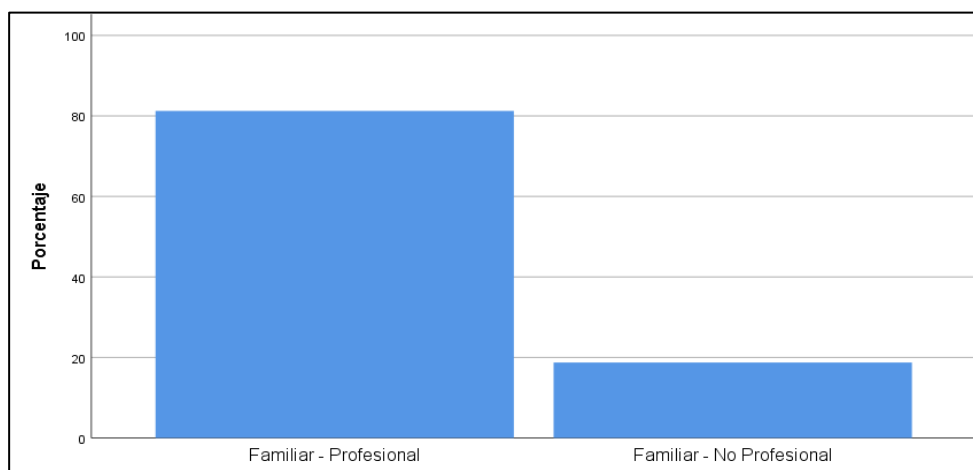
Quien dirige el personal en el restaurante	Frecuencia	Porcentaje
Familiar - Profesional	13	81,3%
Familiar - No Profesional	3	18,8%
Total	16	100%

*Nota.* Datos obtenidos de IBM SPSS Statistics 25

En la tabla 56, se puede observar, en lo que respecta a la dimensión del área de recursos humanos, del total de restaurantes de la zona rural y urbana, que el 100% es dirigido por miembros familiares, de los cuales, el 81,3% son profesionales y el 18,8% son No Profesionales.

**Figura 7:**

*Dimensión del área de Recursos humanos de la zona rural y urbana*



*Nota.* Figura obtenida de IBM SPSS Statistics 25

**Tabla 57:**

*Dimensión del Área de producción de la zona rural y urbana*

Quien dirige la cocina en el restaurante	Frecuencia	Porcentaje
Familiar - Chef Profesional	1	6,25%
Familiar - Profesional (otra profesión)	5	31,25%

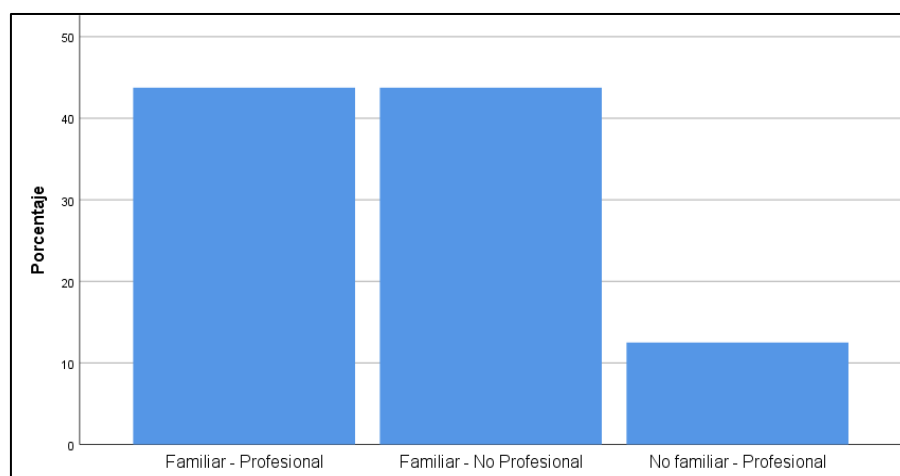
Familiar - No profesional	6	37,5%
No familiar - Chef Profesional	4	25%
Total	16	100%

*Nota.* Datos obtenidos de IBM SPSS Statistics 25

En la tabla 57, se puede observar, en lo que concierne a la dimensión del área de producción, del total de restaurantes de la zona rural y urbana, que en su mayoría es dirigida y está centrada en la familia es así que, uno de los restaurantes, que representa el 6,25% es dirigido por un familiar que es chef profesional, y es “El Cojudito”; el 31,25% es dirigido por familiares profesionales, pero que, poseen una profesión distinta a la de un chef profesional y no está vinculada al área de cocina; por el otro lado, el 37,5% es dirigido por familiares no profesionales; y el 25% es dirigido por miembros no familiares – chef profesionales.

**Figura 8:**

*Dimensión del Área de producción de la zona rural y urbana*



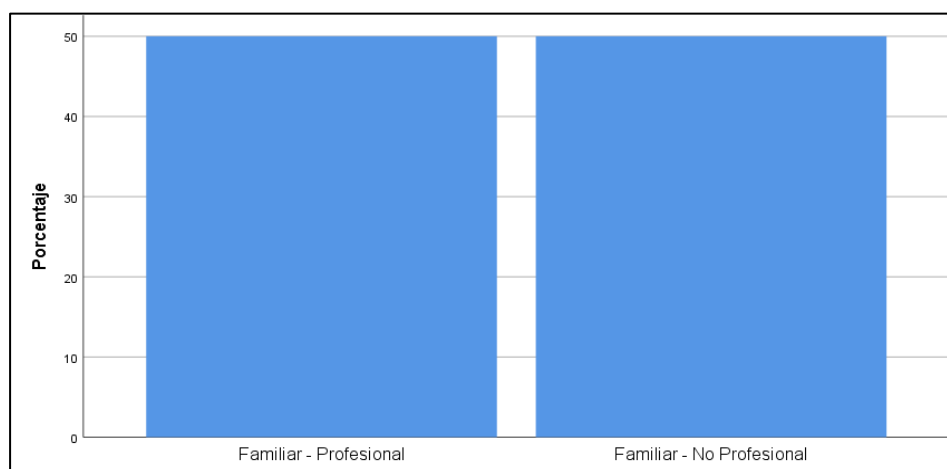
*Nota.* Figura obtenida de IBM SPSS Statistics 25

**Tabla 58:***Dimensión del Área de Logística de la zona rural y urbana*

Quien compra los insumos para el restaurante	Frecuencia	Porcentaje
Familiar - Profesional	8	50%
Familiar - No Profesional	8	50%
Total	16	100%

*Nota.* Datos obtenidos de IBM SPSS Statistics 25

En la tabla 58, se puede observar, en lo que respecta a la dimensión del área de logística, del total de restaurantes de la zona rural y urbana, que el 100% es dirigido por miembros familiares debido a que es un área principal en el restaurante es por eso que no se delega fácilmente a miembros externos; siendo así que, del total de familiares de esta área el 50% que lleva a cabo las compras de insumos es profesional, y el otro 50% es No profesional.

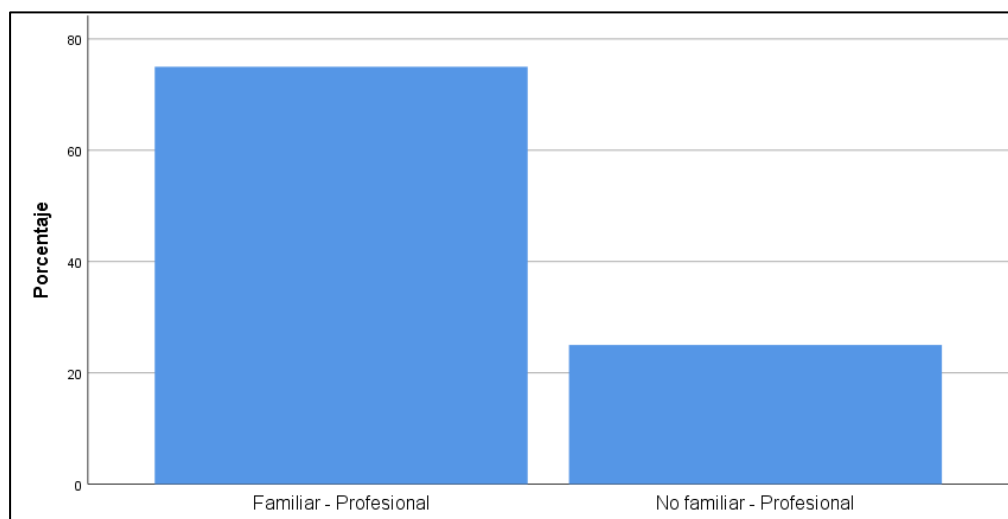
**Figura 9:***Dimensión del Área de logística de la zona rural y urbana**Nota.* Figura obtenida de IBM SPSS Statistics 25

**Tabla 59:***Dimensión del Área de marketing de la zona rural y urbana*

Quien se encarga de la publicidad en el restaurante	Frecuencia	Porcentaje
Familiar - Profesional	12	75%
No familiar - Profesional	4	25%
Total	16	100%

*Nota.* Datos obtenidos de IBM SPSS Statistics 25

En la tabla 59, se visualiza, en lo que corresponde a la dimensión del área de marketing, del total de restaurantes de la zona rural y urbana, el 75% que se encarga de la publicidad es Familiar - Profesional, a diferencia del otro 25% que es Familiar - No profesional.

**Figura 10:***Dimensión del Área de marketing de la zona rural y urbana**Nota.* Figura obtenida de IBM SPSS Statistics 25

→ De los resultados obtenidos en las tablas 56 y 59, referente a la dimensión de “áreas funcionales” de recursos humanos y marketing respectivamente, podemos afirmar la hipótesis, ya que, del personal que lo conformaba, el 81.3% de recursos humanos y el 75% de marketing son Familiares - Profesionales; asimismo, el área



de finanzas en la tabla 55, el 81.3% son miembros Familiares - Profesionales, el área de producción en la tabla 57, el 37.5% son miembros Familiares – Profesionales , y el área de logística en la tabla 58, el 50 % son miembros Familiares – Profesionales. Por lo tanto, se comprueba la hipótesis específica 1. Cabe recalcar que, cuando nos referimos a profesionales, estos no necesariamente se desempeñan en el área o puesto correspondiente a su profesión.

**b. Comprobación de hipótesis específica 2:**

Esta hipótesis plantea que, **las empresas familiares del rubro de restaurantes del distrito Monsefú, con antigüedad en el mercado han profesionalizado a sus descendientes incorporándolos al negocio familiar como parte de los órganos de gobierno.**

**Tabla 60:**

*Dimensión de Órganos de gobierno de la zona rural y urbana*

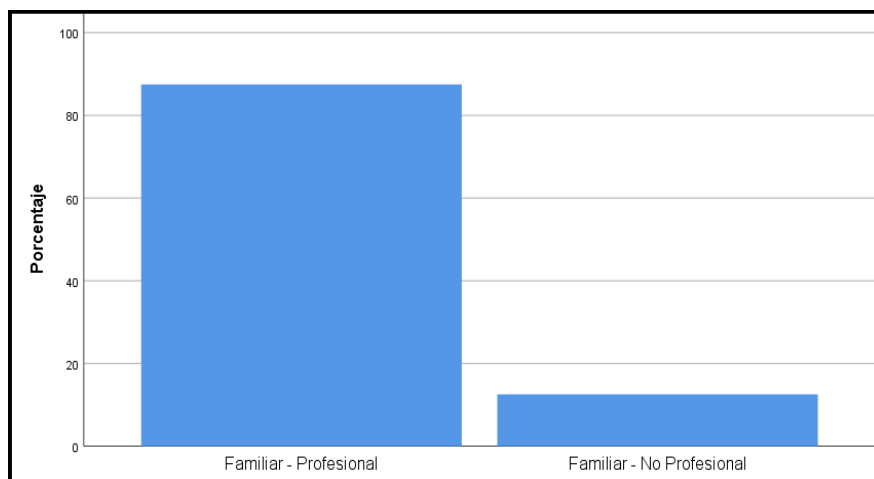
Quien se encarga de dirigir el restaurante en su totalidad	Frecuencia	Porcentaje
Familiar - Profesional	14	87,5%
Familiar - No Profesional	2	12,5%
Total	16	100%

*Nota.* Datos obtenidos de IBM SPSS Statistics 25

En la tabla 60, se puede observar, en lo que concierne a la dimensión de órganos de gobierno, del total de restaurantes de la zona rural y urbana, que el 100% es dirigido por miembros familiares, en donde el 87.5% es profesional, y el 12.5% es No profesional.

**Figura 11:**

*Dimensión de órganos de gobierno de la zona rural y urbana*



*Nota.* Figura obtenida de IBM SPSS Statistics 25

→ De los resultados obtenidos en la tabla 60, referente a la dimensión “Órganos de gobierno”, el 87.5% es conformado por miembros Familiares - Profesionales, lo cual afirma la hipótesis específica 2, ya que en su mayoría de los restaurantes con antigüedad en el mercado han profesionalizado a sus descendientes incorporándolos al negocio familiar, esto se ve reflejado en la tabla 37, en la cual en los restaurantes de la zona rural el 67% de los que dirigen el restaurante son hijos y el 33% padres (dueños), que en su mayoría son profesionales (administradores y contadores); y en lo que concierne a los restaurantes de la zona urbana en la tabla 51, se ve reflejado que el 50% está a cargo de los dueños, el 40% por los hijos y el 10% por los hermanos, que son profesionales (administradores, ingenieros, docentes, negocios internacionales).

### **c. Comprobación de hipótesis específica 3:**

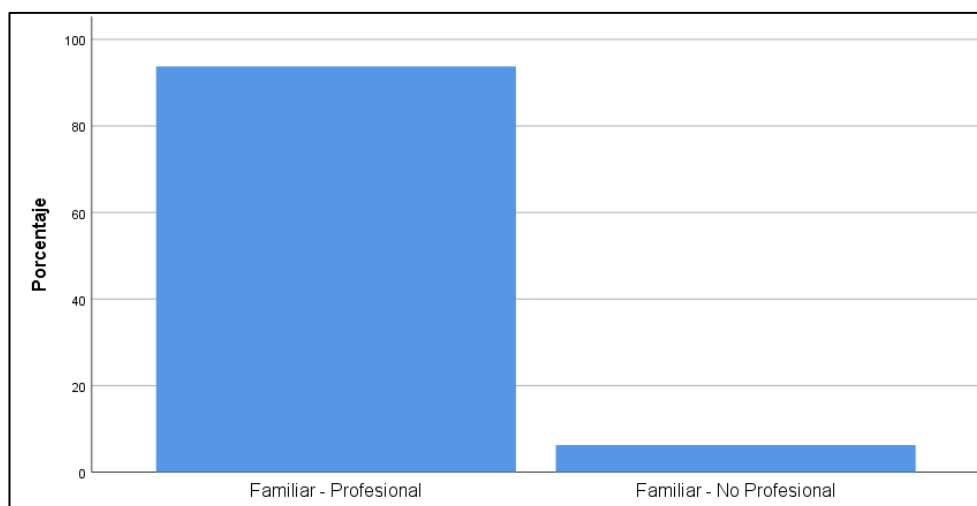
Esta hipótesis plantea que, **en las empresas familiares del rubro restaurantes del distrito Monsefú, existe una amplia delegación de toma de decisiones.**

**Tabla 61:***Dimensión de Toma de Decisiones de la zona rural y urbana*

Quien se encarga de tomar las decisiones importantes en el restaurante	Frecuencia	Porcentaje
Familiar - Profesional	15	93,8%
Familiar - No Profesional	1	6,3%
Total	16	100%

*Nota.* Datos obtenidos de IBM SPSS Statistics 25

En la tabla 61, se puede observar, en lo que respecta a la dimensión de la toma de decisiones, del total de restaurantes de la zona rural y urbana, que el 100% de las decisiones son tomadas por miembros familiares, en donde el 93.8% son profesionales, sin embargo, el 6.3% son No profesionales.

**Figura 12:***Dimensión de Toma de decisiones de la zona rural y urbana**Nota.* Datos obtenidos de IBM SPSS Statistics 25

→ De los resultados obtenidos en la tabla 61, referente a la dimensión “Toma de decisiones”, el 93.8% que toma las decisiones son miembros Familiares - Profesionales, resaltando también que en la tabla 39 de los restaurantes de la zona

rural, en lo que concierne al funcionamiento del restaurante y contratación de personal, el 67% lo decide los hijos y el 33% los padres (dueños); por consiguiente, cuando las decisiones trataban sobre la realización de compras y de una adecuada atención a los clientes, el 50% lo determinaban los hijos y el otro 50% los padres; asimismo en la tabla 53, en los restaurantes de la zona urbana, que corresponden al funcionamiento del restaurante, contratación de personal, las compras y la atención adecuada de los clientes, son tomadas por miembros familiares, mayormente por los dueños, hijos, hermanos, sobrinos y en su mayoría profesionales (administradores, ingenieros, docentes, etc.). Por lo tanto, al contrario de lo que se afirma en la hipótesis específica 3, no existe una amplia delegación en la toma de decisiones, sino que está concentrada en la familia, al menos en las áreas de finanzas, logística y producción.

#### **d. Comprobación de la hipótesis general**

**Las empresas familiares del rubro restaurantes del distrito Monsefú se encuentran en inicios de proceso de la profesionalización.**

De acuerdo con la tabla 12, los restaurantes de la zona rural, en lo respecta número de profesionales, en su mayoría eran el 75%, el cual está conformado por universitarios y técnicos (concluidos y no concluidos) y el 25 % son no profesionales, integrado por secundaria y primaria (concluida y no concluida); asimismo, con la tabla 24, los restaurantes de la zona urbana, en lo respecta número de profesionales, en su mayoría eran el 66%, el cual está conformado por universitarios y técnicos (concluidos y no concluidos) y el 34% son no profesionales, integrado por secundaria y primaria (concluida y no concluida).

Como se ha evidenciado anteriormente, las áreas principales medulares (producción, logística y finanzas) de los restaurantes rurales y urbanos, no son delegados en su mayoría y son controladas directamente por la familia, a esas áreas se han incorporado los familiares directos, como son los hijos, que son profesionales en su mayoría, y las áreas de apoyo como recursos humanos y marketing, si bien es cierto, vienen delegando funciones a externos, aún siguen siendo en su mayoría manejado por la familia, ya sea por sobrinos o nietos; pero el hecho de ser profesionales no implica de que sean reclutados por el restaurante, ya sea por sus cualidades o aptitudes específicas en una determinada área, pues, el hecho de que exista un nivel de reclutamiento, expresa de que hay un determinado proceso de profesionalización; lo ideal sería entonces de que, el perfil encaje con el puesto a desempeñar, sin embargo, como se ha descrito anteriormente, en estos micro y pequeños restaurantes del distrito de Monsefú, no hay un filtro en específico para determinar qué trabajador es apto para cada puesto o área de trabajo, ya que, simplemente se les contrata por familiaridad o cercanía a la empresa; siendo así que, la primera generación (padres) deja el restaurante en manos de sus hijos y/o sobrinos, independientemente de sus capacidades o de que éstos posean una carrera vinculada al área en la que se desempeñan, pues, los padres tienen la mentalidad que por el hecho de que, sus descendientes hayan estudiado una carrera profesional tendrían más criterio y control del negocio, y así podría seguir siendo administrado por la familia. Con esto, se afirma la hipótesis general, que las empresas familiares del rubro restaurantes del distrito Monsefú, se encuentran en inicios de proceso de la profesionalización, ya que, si bien es cierto, incorporan profesionales, pero en algunos casos estos, no encajan con el perfil del puesto, o las funciones que realizan no están vinculadas con su profesión.

#### Capítulo IV: Discusión de resultados

- 1) En la presente investigación, de los resultados obtenidos, referente a la dimensión de las “áreas funcionales” se obtuvo que, el 81.3% del área de recursos humanos, el 75% de marketing son Familiares - Profesionales; asimismo, en finanzas, el 81.3% son miembros Familiares - Profesionales, en producción, el 37.5% son miembros Familiares - Profesionales, y en logística, el 50 % son miembros Familiares - Profesionales. Esto quiere decir que, la mayoría de áreas están en proceso de profesionalización, debido a que, como señala, Dyer (1989, citado por Hernández & Portillo, 2016), los que dirigen las empresas están optando por: 1). seleccionar profesionales externos para que formen parte de la dirección de la empresa, 2). preparar a los trabajadores no familiares de la empresa, con la finalidad de que estos se encuentren capacitados y logren desarrollar distintas habilidades, para que posteriormente ellos formen parte de la alta dirección y 3) preparar a los trabajadores familiares de la empresa, con el objetivo de garantizar la continuidad de la misma.
- 2) En lo referente a la dimensión “Órganos de gobierno”, el 87.5% es conformado por miembros Familiares - Profesionales, esto debido a que, en su mayoría los restaurantes con antigüedad en el mercado han profesionalizado a sus descendientes incorporándolos al negocio familiar y que a la actualidad están dirigidos por padres e hijos, que en su mayoría son profesionales (administradores, contadores, negocios internacionales, entre otros), independientemente de sus capacidades o de que éstos posean una carrera vinculada al área en la que se desempeñan. Es así que, Salomón (2010), señala que, la sucesión y la preparación de un próximo líder, es la principal preocupación para la supervivencia de una empresa familiar, para ello se deberá identificar a profesionales internos como externos que

posean las habilidades y conocimientos necesarios para administrar el negocio. Por otro lado, de acuerdo a los resultados obtenidos, la mayoría de restaurantes se encuentran dirigidos por la segunda generación, tal y como lo afirma, Camisón & Dalmau (2009), es cuando la empresa pasa a estar a cargo de los hijos y/ o sobrinos de quien fue fundador o fundadores y por lo general, “son empresas en las que el fundador, en caso se encuentre aún con vida, ha pasado a un segundo plano y el monitoreo de efectivo lo lleva a cabo sus hijos y/o sobrinos” (pág. 586).

- 3) En lo que concierne a la dimensión “Toma de decisiones”, en la cual en su totalidad las decisiones son tomadas únicamente por la familia, en donde el 93.8% que toman las decisiones son miembros Familiares - Profesionales, y estos son los padres, hijos y sobrinos, que en su mayoría son profesionales (administradores, contadores, entre otros), por lo que, no existe una amplia delegación en la toma de decisiones, sino que está concentrada en la familia, al menos en las áreas de finanzas, logística y producción. Es por ello que, Belausteguigoita (2017), señala que, dicha concentración se debe a que, ellos creen que el delegar funciones hará que pierdan el control y a la vez se caracterizan por ser reacios al cambio, negándose a adoptar prácticas modernas de trabajo, llegando así a correr el riesgo de que sus empresas se extingan.
- 4) Asimismo, se determinó que, los restaurantes rurales y urbanos del distrito de Monsefú se encuentran en inicios de proceso de profesionalización, ya que, en los resultados se obtuvo que, las áreas principales medulares (producción, logística y finanzas), no son delegados en su mayoría y son controladas directamente por la familia, como son los hijos, que son profesionales en su mayoría, y las áreas de apoyo como recursos humanos y marketing, si bien es cierto, vienen delegando funciones a externos, aún siguen siendo en su mayoría

manejado por la familia, ya sea por sobrinos o nietos, independientemente de sus capacidades o de que éstos posean una carrera vinculada al área en la que se desempeñan. Estos resultados se relacionan con la investigación de Belausteguigoita (2017), que sostiene que, los fundadores suelen pensar que su experiencia es suficiente y no necesitan ayuda en el manejo de ésta, demostrando así una toma de decisiones centralizada y personalizada, negándose en algunas ocasiones a incorporar personas externas como profesionales, quienes serían capaces de aportar nuevos conocimientos y prácticas empresariales.

- 5) En los modelos teóricos, tales como las herramientas de la profesionalización, dados por Antognolli et al.(2012) y Belausteguigoita (2017), autores de los países de Argentina y México respectivamente, en la que destacan, al protocolo familiar (documento que contiene reglas y normas que, han sido admitidas por los miembros involucrados en el proceso de sucesión), sucesión familiar (traspaso de propiedad y dirección de la empresa hacia la generación siguiente) y órganos de gobierno (son estructuras que ayudan a integrar a la familia - empresa), por consiguiente, Belausteguigoita (2017), infiere que, la mayoría de las empresas y sus dueños, dejan de lado esta estructura de gobierno al momento de realizar sus operaciones. Contrastando la teoría con la realidad, en lo que respecta al protocolo familiar, según los resultados obtenidos, todos los restaurantes de la zona rural y urbana del distrito de Monsefú, aplican normas y reglas de convivencia; en cuanto a la sucesión empresarial, la mayoría de restaurantes tiene planificado en un futuro quienes serán los próximos dueños o quienes administrarán el restaurante, sin embargo, ninguno de ellos cuenta con un documento, en donde se detalle las características de los próximos sucesores; en lo que concierne a órganos de gobierno, y teniendo como antecedente un proyecto ley, que fue expuesto por la Cédula Parlamentaria Aprista, la cual data del año 2006, denominado el



“Proyecto de Ley 1358-2006”, que estaba vinculado a la empresa familiar, pero que no logró el número de votos necesarios para que se pudiera aprobar; es por ello que, como indica Egúsqiza (2022), “la empresa familiar, no tiene asociada una forma jurídica en concreto” (pág. 24) y por lo tanto cada empresa familiar que decida formalizarse tiene toda la libertad de elegir la forma societaria que más se adapte a ellos, y que por general, son la sociedad anónima cerrada y la sociedad de responsabilidad limitada; es así que, en la actualidad los restaurantes familiares de la presente investigación, al ser micro y pequeñas empresas y al no tener una definición en concreto de “empresa familiar” en nuestro país, y a su vez, no tener órganos de gobierno determinados para ese tipo de empresa, no pueden adaptarse al tipo de estructuras que contemplan dichos modelos extranjeros.

## Conclusiones

- 1) El proceso de profesionalización en la empresa familiar se lleva a cabo de la siguiente manera: la primera generación (padres) deja el restaurante en manos de sus hijos y/o sobrinos, independientemente de sus capacidades o de que éstos posean una carrera vinculada al área en la que se desempeñan, pues, los padres tienen la mentalidad que, por el hecho de que sus descendientes hayan estudiado una carrera profesional tendrían más criterio y control del negocio, y así podría seguir siendo administrado por la familia.
- 2) Las empresas familiares del rubro restaurantes del distrito Monsefú se encuentran en inicios de proceso de la profesionalización, pues en los resultados obtenidos, los restaurantes de la zona rural, en lo respecta número de profesionales, en su mayoría eran el 75%, el cual estaba conformado por universitarios y técnicos (concluidos y no concluidos); asimismo, los restaurantes de la zona urbana, en lo respecta número de profesionales, en su mayoría son el 66%, el cual estaba conformado por universitarios y técnicos (concluidos y no concluidos). Es por ello que, las empresas familiares del rubro restaurantes del distrito Monsefú, se encuentran en inicios de proceso de la profesionalización, como lo indica la tabla 54 (proceso de profesionalización), ya que, si bien es cierto, incorporan profesionales; pero para efectos de ésta investigación se han considerado, como profesionales a universitarios y técnicos (concluidos y no concluidos), independiente de que su perfil encaje con el puesto o área en la que se desempeñan.
- 3) Se concluye que, de los resultados obtenidos, el proceso de profesionalización interviene en todas las áreas funcionales, en donde la mayoría, de éstas áreas, son manejadas por familiares profesionales, es por ello que, en lo referente a la dimensión de “áreas funcionales”, del personal que lo conformaba, el 81.3% de recursos humanos y el 75% de marketing son

Familiares - Profesionales; asimismo, en finanzas, el 81.3% eran miembros Familiares - Profesionales, en producción, el 37.5% son miembros Familiares - Profesionales, y en logística, el 50 % son miembros Familiares - Profesionales. Por lo tanto, se acepta la hipótesis específica 1. Cabe recalcar que, cuando nos referimos a profesionales, estos no necesariamente se desempeñan en el área o puesto correspondiente a su profesión.

- 4) Por otro lado, se determinó que, las empresas familiares del rubro de restaurantes del distrito Monsefú, con antigüedad en el mercado han profesionalizado a sus descendientes incorporándolos al negocio familiar como parte de los órganos de gobierno, tal y como se demuestran en los resultados que, referente a la dimensión “Órganos de gobierno”, el 87.5% es conformado por miembros Familiares - Profesionales, lo cual afirma la hipótesis específica 2, ya que en su mayoría de los restaurantes con antigüedad en el mercado han profesionalizado a sus descendientes incorporándolos al negocio familiar, como son los padres e hijos, que en su mayoría eran profesionales (administradores, contadores, negocios internacionales, entre otros).
- 5) De acuerdo con los resultados, se concluye que, en las empresas familiares del rubro restaurantes del distrito Monsefú, no existe una amplia delegación de toma de decisiones, lo cual niega a la hipótesis específica 3, por lo que, en lo referente a la dimensión “Toma de decisiones”, el 93.8% que tomaban las decisiones son miembros Familiares - Profesionales, como eran los hijos, padres y sobrinos, y que en su mayoría son profesionales (administradores, contadores, entre otros), y esto se refleja al menos en las áreas de finanzas, logística y producción en donde existe gran concentración de la familia.

### **Recomendaciones**

- 1) Se recomienda que se profundice este tipo de investigación, en donde los estudios superiores (universitarios y técnicos) tengan relación directa con la labor en que se desempeñan, es decir que, el perfil de trabajo encaje con el trabajador; y así, de esta manera poder obtener información más precisa y que se encuentre relacionada directamente o estrictamente con la variable “profesionalización”; ya que, si bien es cierto, este estudio se profundizó, pero no en la medida que lo ameritara.
- 2) En la tipología de las empresas familiares, se desarrolla, el cómo se lleva a cabo la sucesión, sin embargo, en esta investigación se abordado éste tema de manera superficial, más no a profundidad; por ello, se recomienda que en posteriores investigaciones se realicen estudios mucho más específicos, en cuanto a la sucesión en las empresas familiares.
- 3) En el modelo de los tres círculos de la empresa familiar, se lleva a cabo la interacción entre empresa, familia y propiedad, en la cual, al unir estos tres elementos, se originan nuevas relaciones que conllevan a analizar ello; es por eso que, se recomienda que, dicho modelo sea analizado y medido en póstumias investigaciones, ya que en éste estudio no se determinó la relación de estos elementos como tal.

### Referencias bibliográficas

- Antognolli, S., Bazán, R., Gallo, G., González, C., Grión, P., & otros. (2012). *Empresas familiares, buenas practicas en Argentina* (Primera ed.). Universidad Empresarial Siglo 21 de Argentina. Obtenido de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/13064/Empresas%20familiares%20%3A%20buenas%20pr%C3%A1cticas%20en%20Argentina?sequence=1&isAllowed=y>
- Asencio, K., García, S., Ladrón de Guevara, R., & Puño, P. (2016). “*La profesionalización como factor crítico para la continuidad de las empresas familiares en lima: estudio de casos*”. Tesis magisterial, Universidad ESAN de Lima - Perú. Obtenido de [https://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12640/568/2016\\_MATC\\_15-1\\_05\\_RE.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12640/568/2016_MATC_15-1_05_RE.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- BCRP. (2023). *Informe Macroeconómico: IV trimestre del 2022*. Obtenido de <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Notas-Estudios/2023/nota-de-estudios-15-2023.pdf>
- Belausteguigoita, I. (2017). *Empresas familiares: dinámica, equilibrio y consolidación* (Cuarta ed.). Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM). Obtenido de [https://www.researchgate.net/profile/Imanol-Belausteguigoitia/publication/327405814\\_Empresas\\_familiares\\_dinamica\\_equilibrio\\_y\\_consolidacion/links/5b8d98ffa6fdcc1ddd09fc62/Empresas-familiares-dinamica-equilibrio-y-consolidacion.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Imanol-Belausteguigoitia/publication/327405814_Empresas_familiares_dinamica_equilibrio_y_consolidacion/links/5b8d98ffa6fdcc1ddd09fc62/Empresas-familiares-dinamica-equilibrio-y-consolidacion.pdf)
- Bernal, C. (2010). *Metología de la Investigación* (tercera edición ed.). Universidad de La Sabana de Colombia . Obtenido de <https://abacoenred.com/wp-content/uploads/2019/02/El-proyecto-de-investigaci%C3%B3n-F.G.-Arias-2012-pdf.pdf>
- Camisón, C., & Dalmau, J. (2009). *Introducción a los negocios y su gestión*. Obtenido de <https://naghelsy.files.wordpress.com/2016/01/cesar-camision-texto-introduccion-a-los-negocios-y-su-gestion.pdf>

- Castro, C. (2019). *La gestión municipal y su impacto en el turismo gastronómico y artesanal del distrito*. Tesis de maestría, Universidad César Vallejo en Chiclayo - Perú. Obtenido de [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/39999/Castro\\_YCW.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/39999/Castro_YCW.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Chao, M. (2015). *Areas funcionales de la empresa*. Universidad Virtual del Estado de Guanajuato de Mexico. Obtenido de [http://accioneduca.org/admin/archivos/clases/material/areas-funcionales-de-una-empresa\\_1563561021.pdf](http://accioneduca.org/admin/archivos/clases/material/areas-funcionales-de-una-empresa_1563561021.pdf)
- Chicama, L. (1 de Diciembre de 2020). *El rubro gastronómico aporta el 2.8% al PBI nacional*. Obtenido de Perú Retail: <https://www.peru-retail.com/el-rubro-gastronomico-aporta-el-2-8-al-pbi-nacional/>
- Collazos, H. (2018). *“Factores de la profesionalización que influyen en la competitividad de las pymes familiares en lima metropolitana”*. Lima. Obtenido de [https://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12640/1484/2018\\_ADYDE\\_18-2\\_02\\_TI.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12640/1484/2018_ADYDE_18-2_02_TI.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Comisión de la Micro y Pequeña empresa. (s.f.). *¿Cómo constituir una PYME?* Obtenido de Comisión de la Micro y Pequeña empresa: <https://www4.congreso.gob.pe/comisiones/1999/microempresa/publica/bccup.htm>
- Confiep. (22 de Noviembre de 2022). *PYMES: El motor del crecimiento en el Perú*. Obtenido de Confiep: <https://www.confiep.org.pe/confiep-tv/pymes-el-motor-del-crecimiento-en-el-peru/>
- Costa, G., & Zavala, A. (2016). *Manual de derecho de los negocios*. ECB Ediciones S.A.C. Obtenido de <https://www.echaiz.com/pdf/LAS%20EMPRESAS%20FAMILIARES%20EN%20EL%20PERU.pdf>
- Dialnet. (12 de Enero-Junio de 2011). *La empresa familiar y su organización en forma de sociedad mercantil, con especial referencia a la sociedad de responsabilidad limitada*. Obtenido de Dialnet: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3853275>

Egúsquiza, B. (2022). *La empresa familiar: lienamientos jurídicos y fácticos que inciden en su regulación normativa*. Tesis de maestría, Universidad privada Antenor Orrego-Trujillo. Obtenido de

[https://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/20.500.12759/9191/1/REP\\_BETTY.EGUSQUIZA\\_LA.EMPRESA.FAMILIAR.pdf](https://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/20.500.12759/9191/1/REP_BETTY.EGUSQUIZA_LA.EMPRESA.FAMILIAR.pdf)

El comercio. (16 de Mayo de 2022). Los platos tradicionales de Lambayeque y su relevancia en la gastronomía peruana. *El comercio*. Obtenido de <https://elcomercio.pe/corresponsales-escolares/historias/los-platos-tradicionales-de-lambayeque-y-su-relevancia-en-la-gastronomia-peruana-gastronomia-corresponsales-escolares-lambayeque-noticia/>

El peruano. (3 de Julio de 2003). Normas legales. *El peruano*. Obtenido de <https://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/28015.pdf>

Escate, L., Manrique, S., Montes, A., & Paredes, F. (2018). *Estudio de casos sobre el nivel de profesionalización de las empresas familiares peruanas*. Tesis magistral, Universidad ESAN de Lima. Obtenido de [https://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12640/1431/2018\\_MAFDC\\_16-1\\_03\\_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12640/1431/2018_MAFDC_16-1_03_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Gaona, L., Hernández, R., & Aguilera, G. (2019). La profesionalización de las empresas familiares, una necesidad para su continuidad. *Universidad autónoma de Coahuila*. Obtenido de [http://www.web.facpya.uanl.mx/Vinculategica/vinculategica\\_5\\_2/A.3.%20La%20profesionalizaci%C3%B3n%20de%20las%20empresas.pdf](http://www.web.facpya.uanl.mx/Vinculategica/vinculategica_5_2/A.3.%20La%20profesionalizaci%C3%B3n%20de%20las%20empresas.pdf)

Gestión. (9 de Junio de 2019). ¿Qué es una Sociedad Anónima Cerrada? *Gestión*. Obtenido de <https://gestion.pe/economia/empresas/sociedad-anonima-cerrada-sac-empresa-caracteristicas-constitucion-beneficios-nnda-nnlt-266153-noticia/>

Gestión. (27 de Abril de 2023). ¿Cuál es la diferencia entre SA, SAC, SRL, EIRL y SAA? *Gestión*. Obtenido de <https://gestion.pe/economia/management-empleo/tipos-empresa-diferencia-sa-sac-srl-eirl-saa-razon-social-nnda-nnlt-251229-noticia/>

- González, M. (2020). “Profesionalización en empresas familiares: herramientas necesarias para su correcta implementación”. *Univeridad Siglo 21*. Obtenido de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/19523/TFG%20-%20Monica%20Gonzalez.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Hernández, L., & Portillo, R. (2016). *Profesionalización empresarial en empresas familiares: Una construcción teórica* (Primera ed.). Universitaria de la Costa de Colombia. Obtenido de <https://repositorio.cuc.edu.co/bitstream/handle/11323/1121/Profesionalizaci%C3%B3n%20empresarial%20en%20empresas%20familiares.%20Una%20construcci%C3%B3n%20te%C3%B3rica.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación* (Sexta ed.). McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A de Mexico. Obtenido de <https://www.esup.edu.pe/wp-content/uploads/2020/12/2.%20Hernandez,%20Fernandez%20y%20Baptista-Metodolog%C3%ADa%20Investigacion%20Cientifica%206ta%20ed.pdf>
- Hurtado, W. (2017). *Influencia de la profesionalización en la mejora de la competitividad de la pyme en el Perú: empresas familiares del sector manufactura*. Tesis de licenciado, Universidad San Ignacio de Loyola de Perú. Obtenido de [http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/2677/1/2017\\_Hurtado\\_Influencia\\_de\\_la\\_profesionalizacion.pdf](http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/2677/1/2017_Hurtado_Influencia_de_la_profesionalizacion.pdf)
- INEI. (2023). *Producto Bruto Interno trimestral*. Obtenido de <https://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-informe-tecnico-pbi-iv-trim-2022.pdf>
- InfoPublic. (2008). *Decreto legislativo N°1086*. Obtenido de InfoPublic: <https://infopublic.bpaprocorp.com/banco-de-leyes/decreto-legislativo-1086>
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de marketing* (Decimocuarta ed.). Educación Superior Latinoamérica: Marisa de Anta de Mexico. Obtenido de <http://www.montartuempresa.com/wp-content/uploads/2016/01/direccion-de-marketing-14edi-kotler1.pdf>



Kuibida, H. (2020). Profesionalización, Factor Clave Del Éxito De La Empresa Familiar.

*Universidad siglo 21*. Obtenido de

<https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/20426/TFG%20-%20FINALIZADO-%20Helen%20Kuibida-%20Contador%20Publico%20-%20Helen%20Kuibida.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

La voz Perú. (3 de Marzo de 2018). *Gastronomía de Perú impulsa la economía y ofrece oportunidades a los que menos tienen*. Obtenido de La voz Perú:

<https://lavozdeperu.com/gastronomia-peru-impulsa-la-economia-ofrece-oportunidades-los-menos-tienen/>

León, M. (11 de Octubre de 2020). *El valor de las empresas familiares*. (M. León, Editor)

Obtenido de Confiep: <https://www.confiep.org.pe/noticias/presidenta-de-la-confiep-el-valor-de-las-empresas-familiares/>

Lobo, R. (2020). Importancia de la profesionalización de las Empresas Familiares de Tucumán, año 2020. *Universidad siglo 21*. Obtenido de

[https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/20280/ROCIO%20LOBO\\_TFG%20-%20Rocio%20Lobo.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/20280/ROCIO%20LOBO_TFG%20-%20Rocio%20Lobo.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Medina, M. R. (2023). *Metodología de la investigación técnicas e instrumentos de investigación*.

Instituto Universitariode Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú. Obtenido de <https://editorial.inudi.edu.pe/index.php/editorialinudi/catalog/view/90/133/157>

Mena, L. (2020). "Perdurar de la mano de la profesionalización: empresas familiares, Santa Fe, 2020". *Universidad Siglo 21*. Obtenido de

[https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/19509/LEILA%20SOLEIDAD%20MENA\\_4%20-%20Lei%20%21%20Mena.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/19509/LEILA%20SOLEIDAD%20MENA_4%20-%20Lei%20%21%20Mena.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Monti, A. (Julio de 2020). Efectos de la falta de profesionalización en empresas familiares de Cordoba 2020. *Universidad Siglo 21*. Obtenido de

[https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/19543/Monti\\_%20Anah%c3%ad\\_TFG%20FINAL%20-%20Anah%c3%ad%20Monti.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/19543/Monti_%20Anah%c3%ad_TFG%20FINAL%20-%20Anah%c3%ad%20Monti.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

- Moscoso, G. (2015). *Las “Finanzas Saludables” en las Empresas Familiares*. Artículo, Tacna. Obtenido de [https://journals.epneumann.edu.pe/index.php/NBR/article/view/5/pdf\\_1](https://journals.epneumann.edu.pe/index.php/NBR/article/view/5/pdf_1)
- Mypes: camino a la reactivación. (9 de Octubre de 2022). *El peruano*. Obtenido de [https://elperuano.pe/noticia/193537-mypes-camino-a-la-reactivacion#:~:text=08%2F10%2F2022%20En%20nuestro,empleo%20total%20nacional%20\(70%25\).](https://elperuano.pe/noticia/193537-mypes-camino-a-la-reactivacion#:~:text=08%2F10%2F2022%20En%20nuestro,empleo%20total%20nacional%20(70%25).)
- Ramón, K., & Sánchez, D. (2017). *La profesionalización y su relación con el desempeño en las empresas familiares: caso de estudio de un grupo de empresas del sector textil*. Tesis para optar el título, Universidad pontificia catolica del Perú. Obtenido de <https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/10359>
- Rial, M. (2020). El crecimiento y la profesionalización en Empresas Familiares de la provincia de Rio negro. *Universidad Siglo 21*. Obtenido de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/20429/El%20crecimiento%20y%20la%20profesionalizaci%3b%20en%20Empresas%20Familiares%20de%20la%20provincia%20de%20R%3ado%20Negro%20-%20Hugo%20Rial.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Romero, D. (2017). Las empresas familiares y su profesionalización-Indicadores para medir la profesionalización en las empresas familiares. *Universidad Siglo 21*. Obtenido de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/13956/ROMERO%20DAYANA%20LOURDES.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Rpp. (22 de Marzo de 2018). El 70% de los negocios de Lambayeque están constituidos por empresas familiares. *Rpp*. Obtenido de <https://rpp.pe/peru/lambayeque/el-70-de-los-negocios-de-lambayeque-estan-constituidos-por-empresas-familiares-noticia-1112086?ref=rpp>
- Salomón, J. (2010). *Capacidades gerenciales en las empresas familiares peruana*. Pontificia Universidad Católica del Perú. Obtenido de <https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/1605>

Semanario expresión. (15 de diciembre de 2011). Callanca, futuro corredor gastronómico.

*Semanario expresión*. Obtenido de

<http://www.semanarioexpresion.com/Presentacion/noticia1.php?noticia=2418&edicionbuscada=745>

Turin, N. (2021). Impacto de las empresas familiares en la economía peruana. *Universidad*

*continental*. Obtenido de [https://blogs.ucontinental.edu.pe/impacto-de-las-empresas-familiares-en-la-economia-](https://blogs.ucontinental.edu.pe/impacto-de-las-empresas-familiares-en-la-economia-peruana/contiblogger/#:~:text=Las%20empresas%20familiares%20impactan%20positivamente,sostenibilidad%20a%20trav%C3%A9s%20del%20tiempo)

[peruana/contiblogger/#:~:text=Las%20empresas%20familiares%20impactan%20positivamente,sostenibilidad%20a%20trav%C3%A9s%20del%20tiempo](https://blogs.ucontinental.edu.pe/impacto-de-las-empresas-familiares-en-la-economia-peruana/contiblogger/#:~:text=Las%20empresas%20familiares%20impactan%20positivamente,sostenibilidad%20a%20trav%C3%A9s%20del%20tiempo).

Usil. (12 de setiembre de 2020). *La gastronomía peruana, agente promotor del desarrollo*

*económico*. Obtenido de <https://www.usil.edu.pe/noticias/la-gastronomia-peruana-agente-promotor-del-desarrollo-economico>

## Anexos

## Anexo 1: Entrevista exploratoria

En la siguiente entrevista se realizarán preguntas para determinar si las empresas son aptas para llevar a cabo el estudio, para posteriormente pasar a una encuesta y entrevista a profundidad y “Conocer el desarrollo proceso de profesionalización de las empresas familiares del rubro restaurantes del distrito de Monsefú”.

Nombre de la empresa: \_\_\_\_\_

Lugar: \_\_\_\_\_

**Preguntas:**

1. ¿Cuántos años de creado tiene su restaurante? (¿o cuándo, en qué año inició como negocio?)
2. ¿Cuántas personas trabajan en su restaurante, aparte de Ud.? ¿Cuántos de ellos son familiares? ¿Cuántos de esos familiares son directos (Esposa (o), hijos (as))?
3. ¿Usted cuenta con profesionales en su restaurante?
4. ¿Alguno de sus familiares directos son profesionales? / ¿algunos de sus otros familiares (no directos) son profesionales? / y ¿los trabajadores que no son familiares, algunos son profesionales?

## Anexo 2: Cuestionario

1. ¿Cuántos profesionales y no profesionales trabajan en su restaurante? \_\_\_\_\_

[illegible]

2. ¿Cuál es el grado de estudios que tienen sus miembros familiares?
  - a) Universitario
  - b) Técnico
  - c) Primaria/Secundaria
  - d) a y b
  - e) a y c
3. ¿Cuál es el grado de estudios que tienen los miembros no familiares?
  - a) Universitario
  - b) Técnico
  - c) Primaria/Secundaria
  - d) a y b
  - e) a y c
  - f) No hay miembros no familiares
4. ¿Quién es el encargado de manejar el dinero dentro de su restaurante?
  - a) Familiar - Profesional
  - b) Familiar - No profesional
  - c) No familiar - Profesional
  - d) No familiar - No profesional
5. ¿Quién es el encargado de dirigir el personal en su restaurante?
  - a) Familiar - Profesional
  - b) Familiar - No profesional
  - c) No familiar - Profesional
  - d) No familiar - No profesional
6. ¿Quién es el encargado de dirigir la cocina en su restaurante?
  - a) Familiar - Profesional
  - b) Familiar - No profesional
  - c) No familiar - Profesional

- d) No familiar - No profesional
7. ¿Quién es el encargado de comprar los insumos que se necesiten para la elaboración de platos?
- a) Familiar - Profesional
  - b) Familiar - No profesional
  - c) No familiar - Profesional
  - d) No familiar - No profesional
8. ¿Quién se encarga de realizar publicaciones en Facebook, radio u otros medios?
- a) Familiar - Profesional
  - b) Familiar - No profesional
  - c) No familiar - Profesional
  - d) No familiar - No profesional
9. ¿Quién es el encargado de dirigir el restaurante en su totalidad?
- a) Familiar - Profesional
  - b) Familiar - No profesional
  - c) No familiar - Profesional
  - d) No familiar - No profesional
10. ¿Quién es el encargado de tomar las decisiones importantes en el restaurante?
- a) Familiar - Profesional
  - b) Familiar - No profesional
  - c) No familiar - Profesional
  - d) No familiar - No profesional

### **Anexo 3: Entrevista a profundidad**

En la siguiente guía de entrevista se pretende recabar la información necesaria para la investigación y profundizar acerca del proceso de profesionalización de las empresas familiares del rubro restaurantes del distrito de Monsefú.

#### ***Dimensiones e indicadores***

##### ***→ Área de Finanzas***

##### **Planificación financiera**

1. ¿Quién es el encargado de la contabilidad del restaurante?
2. ¿Existe una separación de su dinero personal con el de su restaurante?

##### **Sistema presupuestario**

3. ¿Existe un documento en donde se plasmen los presupuestos e inversiones de su restaurante?

##### **Evaluación del desempeño financiero**

4. ¿Para tomar una decisión de inversión en su restaurante, por quien es asesorado o guiado (personal interno o externo)?

##### ***→ Área de recursos humanos***

##### **Sistema de reclutamiento y selección formal**

5. ¿Quién es el encargado de entrevistar a un nuevo trabajador de su restaurante?, ¿Dicha persona encargada de entrevistar es la misma que toma la decisión de contratar?
6. ¿Qué toma en cuenta para contratar a sus colaboradores? ¿Cómo los contactan?

##### **Capacitaciones**

7. ¿Se realizan capacitaciones en su restaurante? ¿Cada cuánto tiempo?
8. ¿Sus capacitaciones son internas o externas? (de ser interna o externa quien o quienes están a cargo de dichas capacitaciones)

##### **Sistema de recompensas**

9. ¿Dentro de su restaurante los que son familiares ganan lo mismo o un poco más?
10. ¿Quién es el encargado de asignar los sueldos a los trabajadores?

##### **Sistemas de evaluación de desempeño laboral**

11. ¿Considera usted que su colaborador al ser profesional es más o menos eficiente que uno que no lo es?

→ **Área de producción**

Distribución de planta

12. ¿Quién es el principal encargado de la cocina, es un chef profesional? ¿Es familiar o no familiar?

Proceso de transformación

13. ¿Usted cree que, al haber incorporado o al incorporar profesionales a su restaurante, mejoró o mejorará la presentación de sus platos?

Riesgos laborales

14. ¿Hay un responsable encargado de la seguridad, en el caso de que ocurra algún accidente laboral dentro de su restaurante?

Control de calidad

15. ¿Hay una persona encargada de supervisar las actividades de los trabajadores en la cocina?

→ **Área de Logística**

Disponibilidad de insumos

16. ¿Quién es el encargado de comprar los insumos? ¿Dicho encargado es un familiar o no familiar?

Control de inventarios

17. ¿Se lleva un control de cuantos platos de comida se venden al día?

→ **Área de Marketing**

Investigación de mercados

18. ¿Antes de crear su restaurante familiar, hubo una persona encargada de investigar o estudiar la demanda de su negocio para luego determinar si era rentable o no? Si es así ¿Quién fue?

Marketing mix

19. ¿Hay una persona encargada de realizar publicaciones en Facebook, radio u otros en su restaurante? ¿Es un familiar o no familiar?

→ **Órganos de gobierno**

Junta directiva



20. ¿Quién es el encargado(os) de administrar el restaurante? ¿Miembros familiares o no familiares?
21. ¿Cuándo se realiza alguna reunión quienes participan? ¿Siempre son las mismas personas? ¿Participan miembros familiares o no familiares?

Consejo administrativo

22. ¿Existe alguna persona que no sea un miembro familiar que intervenga en las reuniones tanto a lo referente a temas de administración del restaurante como familiares?

Consejo familiar

23. ¿Se realizan en su restaurante reuniones únicamente de miembros familiares?
24. ¿Todo el restaurante es de propiedad de la familia? (si la respuesta es no) ¿Qué porcentaje aproximadamente es familiar?

Protocolo familiar

25. ¿Aplican reglas o normas de convivencia en su restaurante?

Plan de sucesión

26. ¿Tienen planificado en un futuro quienes serían los próximos dueños o quienes administren el restaurante?
27. ¿Existe algún documento en donde se detalle las características de los próximos dueños?

→ **Delegación de toma de decisiones**

Decisiones estratégicas

28. ¿Quién o quiénes son los que toman las principales decisiones acerca del funcionamiento de su restaurante? ¿Son familiares o no familiares?

Decisiones tácticas

29. ¿Quién o quiénes son los que toman las decisiones acerca de la contratación de personal? ¿Son familiares o no familiares?

Decisiones operativas

30. ¿Quién o quiénes son los que toman las decisiones acerca de las compras de los insumos y de la atención adecuada a los clientes? ¿Son familiares o no familiares?

**Anexo 4: Matriz de consistencia**

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variable	Tipo de investigación	Población	Técnicas de recolección de datos	Métodos de análisis de datos
<b>General:</b> ¿Cómo se ha desarrollado el proceso de la profesionalización en las empresas familiares del rubro restaurantes del distrito Monsefú?	<b>General:</b> Conocer el desarrollo del proceso de la profesionalización en las empresas familiares del rubro restaurantes del distrito Monsefú.	<b>General:</b> Las empresas familiares del rubro restaurantes del distrito Monsefú se encuentran en inicios de proceso de la profesionalización.	Profesionalización	Cuantitativa y cualitativa (mixta)	Constituida por 54 empresas familiares del rubro restaurantes del distrito de Monsefú.	Encuesta y entrevista	Programa SPSS y programa Microsoft Excel
	<b>Específicos:</b> 1. Conocer el desarrollo del proceso de la profesionalización de las áreas funcionales (finanzas, recursos humanos, producción, logística y marketing) en las empresas familiares del rubro restaurantes del distrito Monsefú. 2. Conocer la evolución de los órganos de gobierno en las empresas familiares del rubro restaurantes del distrito Monsefú. 3. Conocer el proceso de delegación de toma de decisiones en las empresas familiares del rubro restaurantes del distrito Monsefú.	<b>Específicos:</b> 1. El proceso de profesionalización interviene en las áreas funcionales de recursos humanos y marketing a diferencia de las áreas funcionales de finanzas, producción y logística en donde comúnmente son manejadas por la familia. 2. Las empresas familiares del rubro de restaurantes del distrito Monsefú, con antigüedad en el mercado han profesionalizado a sus descendientes incorporándolos al negocio familiar como parte de los órganos de gobierno. 3. En las empresas familiares del rubro restaurantes del distrito Monsefú, existe una amplia delegación de toma de decisiones.		<b>Diseño de investigación</b>	<b>Muestra</b>	<b>Instrumentos</b>	
				Tipo no experimental	Conformada por 16 empresas familiares del rubro restaurantes del distrito de Monsefú.	Cuestionario y entrevista	

## CONSTANCIA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD DE TESIS

Yo, JOSÉ HUMBERTO BECERRA SANTA CRUZ, Docente Asesor de Tesis de las estudiantes: Angelita de los Santos Huamán Ramírez y María Elizabeth Mechán Flores, cuyo título se denomina: “La Profesionalización en las Empresas Familiares del rubro restaurantes del distrito Monsefú”, constato que la misma tiene un índice de similitud de 7% verificable en el reporte de similitud del programa Turnitin.

El suscrito analizó dicho reporte y concluyó que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo.

Lambayeque, 14 de junio de 2023



---

**Dr. Becerra Santa Cruz José Humberto**

**Asesor**

# Restaurantes Monsefu

## INFORME DE ORIGINALIDAD

7%

INDICE DE SIMILITUD

7%

FUENTES DE INTERNET

2%

PUBLICACIONES

2%

TRABAJOS DEL  
ESTUDIANTE

## FUENTES PRIMARIAS

1

[hdl.handle.net](https://hdl.handle.net)

Fuente de Internet

2%

2

[qdoc.tips](https://qdoc.tips)

Fuente de Internet

<1%

3

[es.scribd.com](https://es.scribd.com)

Fuente de Internet

<1%

4

[documentop.com](https://documentop.com)

Fuente de Internet

<1%

5

[docplayer.es](https://docplayer.es)

Fuente de Internet

<1%

6

[repositorio.usil.edu.pe](https://repositorio.usil.edu.pe)

Fuente de Internet

<1%

7

[tesis.pucp.edu.pe](https://tesis.pucp.edu.pe)

Fuente de Internet

<1%

8

[core.ac.uk](https://core.ac.uk)

Fuente de Internet

<1%

9

[vinculando.org](https://vinculando.org)

Fuente de Internet

<1%



10	<a href="http://repositorio.colmex.mx">repositorio.colmex.mx</a> Fuente de Internet	<1 %
11	<a href="http://repositorio.uesiglo21.edu.ar">repositorio.uesiglo21.edu.ar</a> Fuente de Internet	<1 %
12	<a href="http://ri.ues.edu.sv">ri.ues.edu.sv</a> Fuente de Internet	<1 %
13	<a href="http://www.livrosgratis.com.br">www.livrosgratis.com.br</a> Fuente de Internet	<1 %
14	<a href="http://prezi.com">prezi.com</a> Fuente de Internet	<1 %
15	<a href="http://www.srh.ce.gov.br">www.srh.ce.gov.br</a> Fuente de Internet	<1 %
16	<a href="http://dspace.esPOCH.edu.ec">dspace.esPOCH.edu.ec</a> Fuente de Internet	<1 %
17	<a href="http://repositorio.ucv.edu.pe">repositorio.ucv.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
18	<a href="http://cybertesis.unmsm.edu.pe">cybertesis.unmsm.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
19	<a href="http://repositorioacademico.upc.edu.pe">repositorioacademico.upc.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
20	<a href="http://upc.aws.openrepository.com">upc.aws.openrepository.com</a> Fuente de Internet	<1 %
21	<a href="http://www.ssdf.sep.gob.mx">www.ssdf.sep.gob.mx</a> Fuente de Internet	<1 %



22

[www.theibfr.com](http://www.theibfr.com)

Fuente de Internet

<1 %

23

Submitted to Universidad Catolica Los Angeles de Chimbote

Trabajo del estudiante

<1 %

24

Submitted to Universidad Católica San Pablo

Trabajo del estudiante

<1 %

25

Navarrete Jiménez María Mercedes.

"Transición generacional en las empresas familiares mexicanas fabricantes de pinturas y tintas", TESIUNAM, 2008

Publicación

<1 %

26

[repositorio.esan.edu.pe](http://repositorio.esan.edu.pe)

Fuente de Internet

<1 %

27

[web.ciidiroaxaca.ipn.mx](http://web.ciidiroaxaca.ipn.mx)

Fuente de Internet

<1 %

28

[repositorio.utn.edu.ec](http://repositorio.utn.edu.ec)

Fuente de Internet

<1 %

29

Submitted to Universidad Tecnológica del Peru

Trabajo del estudiante

<1 %

30

[pt.scribd.com](http://pt.scribd.com)

Fuente de Internet

<1 %

31

[www.slideshare.net](http://www.slideshare.net)

Fuente de Internet

<1 %



32

[repositorio.unprg.edu.pe:8080](http://repositorio.unprg.edu.pe:8080)

Fuente de Internet

&lt;1 %

33

Bruce D. Grundy. "Merton H. Miller: His Contribution to Financial Economics", The Journal of Finance, 8/2001

Publicación

&lt;1 %

34

[repositorio.uancv.edu.pe](http://repositorio.uancv.edu.pe)

Fuente de Internet

&lt;1 %

35

[repositorio.uss.edu.pe](http://repositorio.uss.edu.pe)

Fuente de Internet

&lt;1 %

36

[www.execed.ie.edu](http://www.execed.ie.edu)

Fuente de Internet

&lt;1 %

37

García Calixto Hector Eduardo. "Propuesta de diseño administrativo estratégico para convertir pymes familiares en empresas gacela", TESIUNAM, 2012

Publicación

&lt;1 %

38

[cariari.ucr.ac.cr](http://cariari.ucr.ac.cr)

Fuente de Internet

&lt;1 %

39

[documents.mx](http://documents.mx)

Fuente de Internet

&lt;1 %

40

[www.sportmania.com](http://www.sportmania.com)

Fuente de Internet

&lt;1 %

41

[edinaya-rus.org](http://edinaya-rus.org)

Fuente de Internet

&lt;1 %



42	<b>issuu.com</b> Fuente de Internet	<1 %
43	<b>repositorio.unamba.edu.pe</b> Fuente de Internet	<1 %
44	<b>repositorio.upn.edu.pe</b> Fuente de Internet	<1 %
45	<b>www.coursehero.com</b> Fuente de Internet	<1 %
46	<b>www.teoriaypraxis.uqroo.mx</b> Fuente de Internet	<1 %
47	<b>Submitted to Pontificia Universidad Catolica del Peru</b> Trabajo del estudiante	<1 %
48	<b>moam.info</b> Fuente de Internet	<1 %
49	<b>transportesynegocios.wordpress.com</b> Fuente de Internet	<1 %

Excluir citas

Activo

Excluir coincidencias

< 15 words

Excluir bibliografía

Activo



Dr. Becerra Santa Cruz José Humberto





## Recibo digital


Este recibo confirma que su trabajo ha sido recibido por **Turnitin**. A continuación podrá ver la información del recibo con respecto a su entrega.

La primera página de tus entregas se muestra abajo.

Autor de la entrega: **Huamán Mechán**  
Título de la entrega: **Revisión de Tesis Pregrado**  
Título de la entrega: **Restaurantes Monsefu**  
Nombre del archivo: **20230613\_TesisMechan\_HuamanPTurnitin.docx**  
Tamaño del archivo: **1.06M**  
Total páginas: **175**  
Total de palabras: **41,359**  
Total de caracteres: **219,235**  
Fecha de entrega: **13-jun.-2023 01:53p. m. (UTC-0500)**  
Identificador de la entrega: **2115417524**

i

UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y  
CONTABLES  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



La profesionalización en las empresas familiares del rubro  
restaurantes del distrito Monsefú

Tesis que presenta las bachilleres  
**HUAMÁN RAMÍREZ ANGELITA DE LOS SANTOS**  
**MECHÁN FLORES MARÍA ELIZABETH**

Para obtener el título profesional de  
**LICENCIADOS EN ADMINISTRACIÓN**

Lambayeque - Perú  
Junio - 2023

Dr. Becerra Santa Cruz José Humberto