

## Sobreviviendo al desafío: el papel crucial de las estrategias disruptivas en la gastronomía pandémica

Surviving the challenge: The crucial role of disruptive strategies in pandemic gastronomy

**Martin Salas Carrera**

Correspondencia: msalasc1@usmp.pe  
Universidad de San Martín de Porres, Perú

**Selena Sarela Vizcarra Tasso**

svizcarrat@usmp.pe  
Universidad de San Martín de Porres, Perú

**Miguel Sebastián Armesto Céspedes**

miguel\_armesto@upc.edu.pe  
Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Perú

Recibido: 17 de mayo de 2024

Aceptado: 03 de junio de 2024

### Resumen

El presente artículo analiza el papel crucial de las estrategias disruptivas en la supervivencia y adaptación de la industria gastronómica durante la pandemia de la COVID-19. Mediante una investigación cualitativa basada en entrevistas en profundidad con empresarios, emprendedores y gerentes gastronómicos, se identificaron tendencias y prácticas comunes que reflejan un enfoque proactivo y adaptable para enfrentar la crisis. Los resultados revelaron una amplia gama de estrategias innovadoras, que van desde la personalización de servicios de entrega hasta la diversificación del producto y la colaboración estratégica con otros establecimientos. La rápida adaptación a las nuevas condiciones del mercado, la gestión eficaz de riesgos y la búsqueda activa de alianzas estratégicas emergieron como elementos clave para la resiliencia empresarial. Además, se destacó la importancia de la transformación digital y la comunicación efectiva con los clientes como factores determinantes para mantener la relevancia y competitividad en un entorno empresarial en constante cambio.

**Palabras clave:** estrategias disruptivas, industria gastronómica, pandemia, adaptación empresarial, resiliencia, transformación digital

Para citar este artículo:

Salas, M., Vizcarra, S. S., & Armesto, M. S. (2024). Sobreviviendo al desafío: el papel crucial de las estrategias disruptivas en la gastronomía pandémica. *Turismo y Patrimonio*, 22, 147-162. <https://doi.org/10.24265/turpatrim.2024.n22.08>

Este es un artículo Open Access publicado bajo la licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional (CC-BY 4.0).



## Abstract

The present article analyses the crucial role of disruptive strategies in the survival and adaptation of the gastronomic industry during the COVID-19 pandemic. Through qualitative research based on in-depth interviews with entrepreneurs and gastronomic managers, expected trends and practices were identified, reflecting a proactive and adaptable approach to crisis management. The results revealed various innovative strategies, from personalised delivery services to product diversification and strategic collaboration with other establishments. Rapid adaptation to new market conditions, effective risk management, and active pursuit of strategic partnerships emerged as critical elements for business resilience. Additionally, digital transformation and effective customer communication were highlighted as determining factors for maintaining relevance and competitiveness in an ever-changing business environment.

**Keywords:** disruptive strategies, gastronomic industry, pandemic, business adaptation, resilience, digital transformation

## Introducción

La pandemia de la COVID-19, ha transformado radicalmente la industria gastronómica enfrentándose a desafíos sin precedentes, requiriendo una adaptación rápida e innovadora por parte de los propietarios, chefs y emprendedores del sector. Las restricciones de movilidad, cierres de locales, cambios en los hábitos de consumo y medidas de distanciamiento social obligaron a los restaurantes y negocios gastronómicos a replantear sus estrategias comerciales, proponiendo soluciones innovadoras y buscar nuevas formas de llegar a sus clientes, para sobrevivir y prosperar en medio de la adversidad.

La empresa turística pasaba por problemas tales como poca atención en la calidad y en el servicio, informalidad, tiempo de respuesta, inocuidad, que representaban riesgos a la salud, sumándole la inseguridad, y a raíz de esta crisis sanitaria dichas falencias fueron más que evidenciadas. Sin embargo, la actividad turística ante esta situación ha demostrado su resiliencia y su capacidad de acoplarse a momentos adversos (Paredes et al., 2020).

Por otro lado, la disrupción, un concepto ampliamente estudiado en el ámbito empresarial, ha cobrado una relevancia aún mayor en la gastronomía durante la pandemia. Como señala Rogers (2016), la disrupción también se ha convertido en una herramienta esencial para la supervivencia y el crecimiento empresarial en un entorno volátil y en constante cambio.

En este contexto, las estrategias disruptivas han emergido como un recurso vital para la adaptación y la innovación en la industria gastronómica. Las estrategias disruptivas permiten a las empresas transformar su modelo de negocio y crear nuevas fuentes de valor para sus clientes en medio de la incertidumbre y el cambio (McGrath, 2013).

La pandemia ha impulsado a los emprendedores gastronómicos a explorar nuevas oportunidades de negocio y a reinventarse en respuesta a las demandas del mercado. Desde la implementación de servicios de entrega

y comida para llevar hasta la adopción de tecnologías digitales para mejorar la experiencia del cliente. Los restaurantes han recurrido a estrategias disruptivas para mantenerse relevantes en un entorno competitivo y en constante evolución.

En este artículo, examinaremos el papel fundamental que desempeñan las estrategias disruptivas en la adaptación empresarial en la gastronomía pandémica. Analizaremos cómo estas estrategias han permitido a los emprendedores gastronómicos reinventar sus modelos de negocio, explorar nuevas oportunidades de crecimiento y crear valor para sus clientes en tiempos de crisis, asimismo proporcionar una visión integral de la innovación disruptiva, ofreciendo a los lectores una comprensión más profunda de este fenómeno y su relevancia en el mundo empresarial contemporáneo.

## **Marco teórico**

En el contexto de la industria gastronómica, la capacidad de adaptación y la búsqueda constante de la innovación son aspectos esenciales para sobrevivir y prosperar, especialmente en tiempos de crisis como lo fue la pandemia de la COVID-19. En este marco teórico, exploraremos diversas perspectivas conceptuales y enfoques metodológicos que sustentan el papel fundamental de las estrategias disruptivas en la adaptación empresarial de los emprendimientos gastronómicos durante la pandemia.

Los restaurantes buscaron nuevas formas de atraer turistas procurando generar nuevas experiencias en cuanto a la preparación de los alimentos e innovación de servicio. Con la nueva normalidad las decisiones de los gestores y emprendedores de empresas gastronómicas se deben tomar en un plazo menor, concentrándose en una reciente forma de dinamizar el producto como, por ejemplo, la experiencia sensorial (Correa, 2022).

## **Disrupción empresarial y cambio organizacional**

La teoría de la disrupción empresarial, desarrollada por Clayton Christensen y sus colaboradores, destaca la importancia de la innovación radical y la capacidad de las empresas para transformar sus modelos de negocio en entornos turbulentos y competitivos (Christensen et al., 2015). Según esta teoría, las empresas que adoptan estrategias disruptivas pueden desafiar el *statu quo* del mercado y crear nuevas formas de valor para los clientes, lo que les permite obtener una ventaja competitiva sostenible.

Hoy en día las empresas enfrentan riesgos en distintos niveles, uno de ellos es la incertidumbre, que ha ido en aumento, esto se debe a diversos eventos –sociales, políticos, salud, entre otros– a los que se enfrenta la empresa y el propio cliente, además de la competencia global y una cadena de suministro más enrevesada con una producción más ágil y como consecuencia con entregas en menor plazo (Sanchis & Poler, 2011).

## **Modelos de negocio disruptivos**

Los modelos de negocio disruptivos introducen un enfoque novedoso para la creación de valor, rompiendo con las estrategias convencionales establecidas y revolucionando las reglas en una industria específica. Estos modelos se distinguen por su capacidad para identificar y aprovechar nuevas oportunidades de mercado, atender

necesidades de los clientes que anteriormente no se habían satisfecho y generar un impacto significativo en el sector.

### **Innovación y tecnología**

El uso de herramientas digitales como las plataformas de pedidos en línea, redes sociales, sistema de reservas y atención *online*, entre otras fueron acciones tomadas por gobiernos y empresas para seguir funcionando y lograr mantener el contacto con los clientes.

La innovación tecnológica ha sido un factor clave en la evolución de la industria gastronómica de los últimos años, desempeñando un papel especialmente vital durante la pandemia de la COVID-19. La implementación de tecnologías digitales, como aplicaciones para la entrega de alimentos, plataformas de pedidos en línea y sistemas de reservas virtuales, no solo permitió a los restaurantes adaptarse rápidamente a las nuevas demandas del mercado, sino que también aseguró la continuidad y eficiencia de sus operaciones. Además, estas innovaciones facilitaron la personalización de la experiencia del cliente y mejoraron la gestión interna de las empresas, demostrando con ello ser indispensables para enfrentar los desafíos impuestos por la crisis sanitaria y cualquier otra que se presente.

Por otro lado, Ordóñez-Ordóñez et al. (2021) señalan que gran parte de empresas gastronómicas se apoyaron en la tecnología, siendo las herramientas virtuales más recurrentes las redes sociales y la mensajería instantánea. Sin embargo, fueron los métodos de pago sin contacto los primeros en ser implementados además de las entregas a domicilio, y posteriormente en la atención presencial se inició el uso de los QR accediendo así a la carta, práctica que aún sigue vigente.

Párraga-Toral et al. (2021) mencionan que, para la empresa gastronómica las redes sociales brindaron ventajas y beneficios al negocio, tales como la presencia de la marca, el incremento de las ventas, un mayor alcance del producto y servicio, con un costo mínimo, además de un mayor acercamiento a los clientes conociendo sus necesidades y dando una rápida respuesta.

### **Colaboración y redes**

El mutuo apoyo entre los actores del sector gastronómico y la construcción de redes de apoyo, son pilares fundamentales para impulsar la innovación y la resiliencia empresarial. Establecer alianzas estratégicas, integrarse en comunidades de práctica y compartir conocimientos entre todos, no solo permite a los emprendedores superar desafíos, sino también descubrir y aprovechar nuevas oportunidades de crecimiento. Estas interacciones colaborativas fomentan un entorno dinámico y adaptable, enriqueciendo la capacidad de respuesta ante cambios del mercado y potenciando la creatividad y la sostenibilidad en el sector. Además, la cooperación entre los emprendedores y empresarios gastronómicos fortalece las competencias colectivas, creando un ecosistema robusto y preparado para enfrentar futuras crisis y transformaciones.

En conjunto, estos conceptos teóricos proporcionan un marco sólido para comprender el papel de las estrategias disruptivas en la adaptación empresarial de los emprendimientos gastronómicos durante la pandemia

de la COVID-19. Al integrar estos enfoques, podemos identificar las mejores prácticas y oportunidades de innovación que permitan a los restaurantes y negocios gastronómicos no solo sobrevivir, sino también prosperar en un entorno empresarial en constante cambio.

### **Contextualización de la pandemia en la industria gastronómica**

La pandemia de la COVID-19 ha ejercido un impacto devastador en la industria gastronómica a escala mundial. Desde el surgimiento del virus a finales del año 2019, los restaurantes y negocios relacionados con la alimentación se enfrentaron a desafíos sin precedentes que amenazaron su viabilidad económica y su funcionamiento cotidiano. Inicialmente, la implementación de medidas de contención por parte de las autoridades gubernamentales, los restaurantes se vieron obligados a cerrar temporalmente sus puertas para evitar la propagación del virus. Estos cierres, que en muchos casos fueron repentinos y prolongados, tuvieron un impacto inmediato en la industria gastronómica, dejando a muchos negocios en una situación de crisis financiera y obligándolos a buscar formas alternativas de operar.

La caída abrupta de la demanda y la interrupción de las cadenas de suministro provocaron una disminución significativa en los ingresos de los restaurantes y una acumulación de inventarios percederos. Además, la incertidumbre sobre la duración y el alcance de la pandemia generó un clima de preocupación entre los propietarios de negocios gastronómicos, quienes se vieron obligados a tomar decisiones difíciles sobre el futuro de sus empresas y el bienestar de su personal. Los restaurantes, que tradicionalmente dependían en gran medida del servicio en el lugar y la experiencia gastronómica presencial, se vieron obligados a adaptarse rápidamente a las nuevas realidades impuestas por la pandemia. La transición hacia modelos de negocio centrados en la entrega a domicilio, el servicio para llevar y la experiencia culinaria virtual se convirtió en una necesidad para muchos establecimientos en un intento por mantenerse a flote.

En resumen, la pandemia de la COVID-19 ha tenido un impacto profundo en la industria gastronómica, obligando a los restaurantes y negocios relacionados con la alimentación a reevaluar sus estrategias operativas, innovar en sus modelos de negocio y encontrar formas creativas de adaptarse a una nueva realidad marcada por la incertidumbre y la volatilidad.

### **Importancia de la resiliencia y la disrupción en tiempos de crisis**

La resiliencia empresarial se define como la capacidad de una organización para adaptarse y recuperarse rápidamente de situaciones adversas, como crisis económicas, desastres naturales o pandemias (Rialp-Criado et al., 2016). Esta perspectiva destaca la importancia de la flexibilidad, la agilidad y la capacidad de innovación para superar los desafíos y mantener la viabilidad a largo plazo.

En momentos de crisis como la pandemia de la COVID-19, la resiliencia y la capacidad de innovación se convierten en factores críticos para la supervivencia y el éxito de los negocios gastronómicos. La resiliencia empresarial se refiere a la capacidad de una organización para resistir, adaptarse y recuperarse de situaciones adversas, mientras que la disrupción se relaciona con la capacidad de implementar cambios radicales que rompen con los modelos tradicionales de negocio.

La pandemia ha puesto a prueba la resiliencia de los restaurantes y negocios gastronómicos de todo el mundo, exponiendo vulnerabilidades en sus estructuras operativas y estrategias comerciales. Aquellos establecimientos que han demostrado una mayor resiliencia han sido capaces de adaptarse rápidamente a las nuevas condiciones del mercado, implementando medidas como la diversificación de sus servicios, la optimización de sus operaciones y la búsqueda de nuevas oportunidades de ingresos.

La disrupción, por otro lado, ha emergido como una herramienta fundamental para enfrentar los desafíos planteados por la pandemia. Los restaurantes que han adoptado una mentalidad disruptiva han sido capaces de reinventarse a sí mismos y a sus modelos de negocio, explorando nuevas formas de llegar a los clientes, desarrollando soluciones innovadoras y creando experiencias únicas que se adaptan a las necesidades cambiantes de los consumidores.

Bower y Gilbert (2002), exploran cómo las empresas pueden enfrentar la disrupción al adoptar enfoques más flexibles y colaborativos para la toma de decisiones, al fomentar una cultura organizativa que valore la adaptabilidad y la experimentación.

En el contexto gastronómico, el concepto de disrupción ha sido abordado por varios autores cuyas investigaciones y estudios proporcionan una comprensión más profunda de este fenómeno.

La combinación de resiliencia y disrupción ha permitido a muchos restaurantes no solo sobrevivir a la crisis, sino también prosperar en medio de la adversidad. Aquellos establecimientos que han sabido aprovechar la crisis como una oportunidad para innovar y evolucionar están mejor posicionados para enfrentar los desafíos futuros y alcanzar el éxito a largo plazo.

Christensen et al. (2015), exploran el concepto de innovación disruptiva y su impacto en los mercados y las empresas. Aquí algunos detalles adicionales sobre lo que tratan:

- *Definición de innovación disruptiva*: los autores ofrecen una definición clara y concisa de lo que constituye una innovación disruptiva. Exploran cómo este tipo de innovación difiere de otros enfoques tradicionales y cómo puede transformar industrias enteras.
- *Características de la innovación disruptiva*: se detallan las características clave de una innovación disruptiva, como su enfoque inicial en mercados de nicho o poco atendidos, su capacidad para ofrecer productos o servicios más simples y asequibles, y su potencial para desplazar a los líderes establecidos en el mercado.
- *Ejemplos de innovación disruptiva*: los autores presentan ejemplos concretos de innovaciones disruptivas en diversos sectores, desde la tecnología hasta la atención médica y los servicios financieros. Estos ejemplos ilustran cómo las empresas pueden aprovechar la innovación disruptiva para desafiar el *statu quo* y ganar ventaja competitiva.
- *Implicaciones para las empresas*: el artículo discute las implicaciones que la innovación disruptiva tiene para las empresas establecidas. Se explora cómo las organizaciones pueden identificar y responder de

manera efectiva a las amenazas y oportunidades planteadas por la disrupción, incluyendo la necesidad de adoptar una mentalidad ágil y estar dispuestas a cambiar modelos de negocio obsoletos.

Asimismo, Rigby et al. (2016) ofrecen una perspectiva sobre cómo las organizaciones pueden adoptar enfoques ágiles para adaptarse a los cambios rápidos y las disrupciones en el entorno empresarial.

- *Agilidad en la respuesta a la disrupción*: uno de los principales temas que plantean es la importancia de la agilidad en la gestión empresarial para enfrentar la disrupción. En el contexto gastronómico, donde los cambios en los gustos de los consumidores, las tendencias alimentarias y las crisis como la pandemia pueden causar disrupciones significativas, la capacidad de adaptarse rápidamente es crucial para la supervivencia y el éxito.
- *Iteración y experimentación*: el enfoque ágil promueve la iteración continua y la experimentación como medios para aprender y mejorar. En la industria gastronómica, esto podría traducirse en la capacidad de probar nuevos menús, conceptos de restaurantes o modelos de negocio de manera rápida y económica, lo que permite a los empresarios identificar qué funciona y qué no en un entorno en constante cambio.
- *Flexibilidad y capacidad de respuesta*: la agilidad empresarial implica la capacidad de adaptarse rápidamente a las necesidades y preferencias cambiantes de los clientes. En la gastronomía, esto podría implicar la capacidad de cambiar rápidamente los ingredientes de los platos, ajustar los horarios de servicio o incluso cambiar el modelo de negocio de un restaurante según la demanda del mercado o las condiciones externas.
- *Cultura organizacional*: también se destaca la importancia de cultivar una cultura organizacional que fomente la innovación, la colaboración y la toma de decisiones rápida y basada en datos. En la industria gastronómica, esto podría implicar la promoción de un ambiente de trabajo donde los empleados se sientan empoderados para proponer nuevas ideas, experimentar con recetas y contribuir al éxito general del negocio.

Anderson et al. (2014), ofrecen una perspectiva valiosa sobre cómo las innovaciones en la gestión pueden fomentar el emprendimiento colectivo y la capacidad de adaptación en las organizaciones.

- *Difusión de innovaciones en la gestión*: el artículo destaca la importancia de la difusión de innovaciones en la gestión como un medio para promover el emprendimiento colectivo en las organizaciones. En el contexto de la industria gastronómica, esto podría implicar la adopción y adaptación de nuevas prácticas de gestión, tecnologías y modelos de negocio que permitan a los restaurantes y negocios gastronómicos adaptarse a los cambios del mercado y las tendencias del consumidor.
- *Cultura organizacional*: la capacidad para generar nuevas ideas y llevarlas a la práctica es esencial en cualquier empresa, especialmente en el sector gastronómico donde la competencia es intensa y el entorno cambia rápidamente. La creatividad y la innovación no solo permiten a los negocios adaptarse a los desafíos, sino también distinguirse en un mercado saturado. Al considerar estas dos dimensiones como elementos indispensables de un mismo proceso deben ser reconocidos con interdependencia y darle importancia en su papel fundamental en la resiliencia y el crecimiento empresarial.

- *Redes y colaboración*: El artículo también resalta el papel de las redes y la colaboración entre diferentes actores en la difusión de innovaciones en la gestión. En la industria gastronómica, donde los restaurantes y negocios suelen operar en entornos locales y comunitarios, la colaboración con proveedores, asociaciones empresariales y otros actores del ecosistema puede ser fundamental para compartir conocimientos, recursos y mejores prácticas.
- *Adaptación y flexibilidad*: Una de las conclusiones clave del artículo es la importancia de la adaptación y la flexibilidad en la implementación de innovaciones en la gestión. Esto es especialmente relevante en la industria gastronómica, donde las condiciones del mercado pueden cambiar rápidamente debido a factores como las tendencias alimentarias, los cambios estacionales y los eventos externos como la pandemia de la COVID-19.

Las innovaciones en la gestión son clave para fomentar el emprendimiento colectivo y mejorar la adaptabilidad de las organizaciones. Estas ideas son valiosas para empresarios y gerentes que buscan promover la innovación y enfrentar los desafíos de la disrupción en sus sectores. Este enfoque crea un ambiente colaborativo y flexible, permitiendo a las empresas no solo sobrevivir, sino también prosperar en un mercado en constante evolución.

En conclusión, en tiempos de crisis como la pandemia de la COVID-19, la resiliencia y la disrupción son cualidades esenciales para los negocios gastronómicos que buscan adaptarse, sobrevivir y prosperar en un entorno empresarial cada vez más desafiante y volátil. La capacidad de resistir la adversidad, adaptarse al cambio y abrazar la innovación se convierte en un factor determinante para el éxito en un mundo en constante evolución.

### **Resiliencia y su aplicación en emprendimientos gastronómicos**

- *Flexibilidad operativa*: esto incluye la habilidad para responder ágilmente ante fluctuaciones en la demanda de los clientes, cambios en las condiciones del mercado o nuevas regulaciones gubernamentales. La flexibilidad operativa implica estar preparado para ajustar los procesos, procedimientos y recursos de la empresa de manera eficiente y efectiva, con el fin de mantener la continuidad del negocio y aprovechar las oportunidades emergentes. En un contexto gastronómico, esto podría implicar la capacidad de cambiar rápidamente el menú, ajustar los horarios de operación o implementar medidas de seguridad adicionales en respuesta a situaciones inesperadas como la pandemia de la COVID-19. La flexibilidad operativa es esencial para garantizar la resiliencia de los emprendimientos gastronómicos frente a los desafíos y cambios del entorno empresarial.
- *Diversificación de ingresos*: implica el desarrollo de múltiples fuentes de ingresos para reducir la dependencia de un solo canal de ventas. En el sector gastronómico, esto puede implicar la expansión de las operaciones para incluir servicios adicionales como *catering*, eventos especiales, venta al por mayor de productos alimenticios, clases de cocina, entre otros. Al diversificar los ingresos, los emprendimientos gastronómicos pueden mitigar los riesgos asociados con la dependencia de un único flujo de ingresos y aumentar su capacidad para mantenerse a flote frente a situaciones adversas, como la disminución de la



demanda en un área específica o la pérdida de clientes debido a cambios en las preferencias del consumidor. La diversificación de ingresos es una estrategia clave para fortalecer la resiliencia de los negocios en el sector alimentario, permitiéndoles adaptarse mejor a las fluctuaciones del mercado y mantener su sostenibilidad a largo plazo.

- *Gestión eficaz de costos:* la gestión eficaz de costos, según Rialp-Criado et al. (2016), es la capacidad de controlar los costos operativos y maximizar la eficiencia en la gestión financiera de un negocio. En el contexto gastronómico, ello implica la implementación de prácticas que permitan optimizar el uso de recursos, minimizar desperdicios y reducir gastos innecesarios en todas las áreas de la operación, desde la adquisición de materias primas hasta la gestión del personal y los servicios de apoyo. Una gestión eficaz de costos ayuda a los emprendimientos gastronómicos a mantener márgenes de rentabilidad saludables incluso en situaciones económicas desafiantes, como crisis económicas o períodos de baja demanda. Además, permite a los negocios adaptarse rápidamente a cambios en el entorno operativo y mantener su competitividad a largo plazo. En resumen, la gestión eficaz de costos es fundamental para fortalecer la resiliencia de los restaurantes y establecimientos gastronómicos, garantizando su viabilidad financiera y su capacidad para enfrentar adversidades económicas con éxito.
- *Conexiones comunitarias:* se refieren al desarrollo de relaciones sólidas con la comunidad local con el fin de obtener apoyo emocional y financiero para el emprendimiento gastronómico. En el contexto de la industria alimentaria, estas conexiones pueden manifestarse a través de la participación en eventos comunitarios, colaboraciones con organizaciones locales, patrocinios de actividades culturales o deportivas, y programas de responsabilidad social corporativa. Establecer vínculos estrechos con la comunidad no solo brinda un sentido de pertenencia y apoyo emocional para el negocio, sino que también puede generar oportunidades de negocio adicionales, como la fidelización de clientes locales y el acceso a recursos y conocimientos compartidos dentro de la comunidad. En tiempos de crisis o dificultades, estas conexiones comunitarias pueden ser especialmente valiosas, ya que pueden proporcionar un respaldo emocional significativo y potencialmente movilizar recursos financieros o materiales para ayudar al emprendimiento gastronómico a superar obstáculos y mantenerse resiliente frente a desafíos adversos.
- *Enfoque en la experiencia del cliente:* este enfoque se centra en comprender las necesidades y preferencias de los clientes y en diseñar procesos y servicios que generen valor y fomenten la fidelidad del cliente. En el contexto de la industria restaurantera, esto puede incluir aspectos como la atención al cliente, la calidad de los alimentos y bebidas, la ambientación del local, la rapidez y eficiencia del servicio, y la personalización de la experiencia del cliente. Al priorizar la experiencia del cliente, los emprendimientos gastronómicos pueden no solo satisfacer las expectativas de los clientes, sino también superarlas, creando experiencias que generen un boca a boca positivo y contribuyan a la reputación y éxito del negocio. En momentos de crisis o desafíos, enfocarse en la experiencia del cliente puede ser especialmente importante, ya que puede ayudar a mantener la lealtad de los clientes existentes, atraer nuevos clientes y diferenciar al negocio de la competencia, contribuyendo así a su resiliencia y capacidad para adaptarse a las condiciones cambiantes del mercado.

## Estrategias disruptivas y su impacto en la adaptación empresarial

Las estrategias disruptivas tienen un impacto significativo en la adaptación empresarial, especialmente en industrias como la gastronómica que están sujetas a cambios constantes en las preferencias de los consumidores y en el entorno competitivo. Algunos autores relevantes sobre este tema como Christensen et al. (2015) argumentan que las empresas exitosas a menudo fracasan al enfrentar la disrupción debido a su enfoque en satisfacer las demandas de los clientes existentes en lugar de anticipar y responder a las necesidades emergentes del mercado.

McGrath (2013), ha investigado cómo las empresas pueden adaptarse a la disrupción al adoptar una mentalidad de «estrategia ágil», que implica una continua experimentación y ajuste de la estrategia en respuesta a los cambios en el mercado.

Osterwalder y Pigneur (2010), abogan por la innovación en el modelo de negocio como una forma de desafiar el *statu quo* y crear valor en industrias establecidas, mientras que Johnson (2010) promueve la idea de buscar oportunidades en «espacios en blanco» no atendidos por competidores existentes, y se apoya en la experimentación y la exploración como medio para identificar y aprovechar estas oportunidades.

## Metodología

En la presente investigación se aplicó un enfoque cualitativo, el cual se caracteriza por ser flexible y permite recoger y analizar la compleja riqueza de los datos (Morse & Richards, 2002). Se usó el método inductivo para comprender los significados dentro de un contexto determinado. El alcance es descriptivo puesto que se identifican las representaciones que se encuentran naturalmente en su entorno (Babbie, 2016; Neuman, 2014; Ramos-Galarza, 2020).

Se ha planteado un diseño fenomenológico porque se priorizan la interpretación y el sentido de las experiencias vividas por las personas para poder comprender el fenómeno social presentado (Husserl, 2008). A ello se suma el diseño retrospectivo (delimitado temporalmente durante la pandemia) y transversal.

Para recoger los testimonios se recurrió a la entrevista no estructurada que permitió desentrañar la complejidad de la realidad proporcionando acceso único y enriquecedor a la información. Se elaboró una guía de preguntas que fue aplicada a diez empresarios, emprendedores y gerentes gastronómicos seleccionados adecuadamente para obtener resultados confiables en la investigación (Arias-Gómez et al., 2016). La guía de entrevista fue elaborada en función de la categoría de estrategias disruptivas. Para ello se elaboraron preguntas para identificar y analizar las lecciones aprendidas, las consecuencias que generaron las estrategias aplicadas y conocer cómo estas se vieron reflejadas en el proceso de fidelización como producto de una comunicación efectiva tanto interna como externa. A partir de ello se procedió a codificar cada entrevista. La codificación se llevó a cabo a través del programa Atlas Ti, que permitió analizar la información, mostrando co-ocurrencias y las nubes de palabras para conocer qué términos son mayoritariamente empleados por los entrevistados al referirse a los tópicos presentados.

La elección de los entrevistados estuvo condicionada por un muestreo no probabilístico, en el que se recurrió a la técnica «bola de nieve» hasta alcanzar el punto de saturación, obteniendo como resultado del trabajo de campo (entrevistas realizadas de forma presencial) contar con diez testimonios de seis empresarios y cuatro gerentes. A ello es necesario añadir que cuatro de los empresarios fungían de administradores en Lima.

Con el fin de resguardar la identidad de las personas involucradas se anonimizaron colocándoles códigos que se apreciarán de aquí en adelante. La codificación de las entrevistas transcritas se aplicó para poder presentar los resultados a continuación.

## Resultados

El análisis general de las respuestas proporcionadas revela una serie de patrones y prácticas comunes entre los entrevistados, destacando un enfoque proactivo y adaptable para enfrentar la crisis pandémica en el sector gastronómico.

Al abordar la pregunta sobre el uso de estrategias innovadoras, los entrevistados exhibieron una notable capacidad para pensar de manera creativa y adoptar enfoques no convencionales para mantener sus negocios a flote. Desde la personalización de bolsas de entrega hasta la diversificación del producto y la colaboración estratégica con otros establecimientos, las estrategias implementadas abarcaron una amplia gama de enfoques innovadores que demostraron la versatilidad y la capacidad de adaptación de los empresarios gastronómicos. En particular, los expertos 1, 3, 6, 7, 8 y 10 destacaron la importancia de diseñar empaques personalizados y seguros para generar confianza y atractivo entre los clientes al recibir sus pedidos. Por otro lado, el Experto 6 resaltó la innovación en el empaque utilizando materiales novedosos, lo que contribuyó a expandir su marca y logo. Mientras que el Experto 4 y el Experto 5 priorizaron su capital humano como clave para la estabilidad de la empresa, buscando estrategias para fidelizar y motivar a su personal durante esos momentos difíciles. En contraste, el Experto 9 hizo hincapié en la anticipación y la planificación sólida como elementos esenciales para la supervivencia del negocio.

Con respecto a la pregunta sobre el impacto inmediato de las acciones tomadas, se observó que muchas de ellas generaron resultados positivos, fortaleciendo la confianza del cliente y estimulando el crecimiento económico. La estricta observancia de los protocolos sanitarios, la inversión en *marketing* digital y la rápida adaptación al servicio de entrega fueron algunas de las acciones clave que produjeron resultados tangibles. Por ejemplo, los expertos 1, 2, 3 y 7 se centraron en la promoción a través de las redes sociales y la confianza del público en los protocolos de limpieza y seguridad, lo que llevó a un incremento en la inversión en publicidad en redes para aumentar la visibilidad del negocio. Por otro lado, el Experto 10 se enfocó en mantener motivado al personal y en ofrecer una atención de calidad, incluso a través de plataformas virtuales, lo que resultó en una respuesta positiva por parte de los clientes.

En cuanto a las lecciones aprendidas durante la crisis, los entrevistados resaltaron la importancia de una gestión financiera sólida, la valoración del equipo humano y el equilibrio entre el trabajo y la vida personal como aspectos clave que han transformado su enfoque empresarial y su estilo de vida. Se evidenció una reflexión

profunda sobre la responsabilidad de las decisiones empresariales en la consecución de los objetivos y la necesidad de una comunicación efectiva con el equipo. Por ejemplo, el Experto 8 notó un cambio en la mentalidad de los trabajadores y la importancia de la comunicación para transmitir el avance del negocio y fomentar su participación. Finalmente, el Experto 10 enfatizó la importancia de la adaptabilidad, la atención al cliente y la eficiencia en el uso de recursos durante situaciones complejas.

Por último, la importancia de la comunicación efectiva y la innovación en la captación y retención de clientes durante la crisis se destacó en la pregunta sobre las acciones desarrolladas para comunicarse con los clientes y captar nuevos. Desde el uso estratégico de las redes sociales hasta la creación de experiencias virtuales, las empresas adoptaron una variedad de enfoques creativos para mantenerse conectadas con su audiencia y adaptarse a las nuevas realidades del mercado. Se observó un énfasis en el uso de las redes sociales y la creatividad como elementos clave en la estrategia de *marketing* durante la pandemia.

El análisis general para el artículo científico «Sobreviviendo al desafío: el papel crucial de las estrategias disruptivas en la gastronomía pandémica» resalta la importancia fundamental de las estrategias disruptivas como herramientas vitales para la supervivencia y el éxito de los negocios gastronómicos durante la pandemia. En medio de desafíos sin precedentes, los empresarios gastronómicos demostraron una notable capacidad de adaptación y creatividad, implementando estrategias innovadoras para mantener sus negocios a flote y satisfacer las necesidades cambiantes de los clientes.

Además, se destaca el impacto positivo y tangible de estas estrategias en el desempeño empresarial, evidenciado por el fortalecimiento de la confianza del cliente, el estímulo del crecimiento económico y la mejora de la resiliencia empresarial en medio de la adversidad. Las acciones tomadas por los empresarios no solo generaron resultados inmediatos, sino que también sentaron las bases para un futuro más sólido y sostenible en la industria gastronómica. También resalta las lecciones aprendidas durante la crisis, que van más allá de la supervivencia empresarial y abarcan aspectos clave como la gestión financiera, el valor del equipo humano y el equilibrio entre el trabajo y la vida personal. Estas lecciones han transformado el enfoque empresarial y el estilo de vida de los empresarios, impulsando un cambio significativo en la mentalidad y las prácticas comerciales en la industria gastronómica.

En resumen, el análisis general destaca el papel crucial de las estrategias disruptivas en la gastronomía pandémica, subrayando su importancia como catalizadores de la innovación, la adaptabilidad y el éxito empresarial en tiempos de crisis. Estas estrategias no solo han permitido a los negocios gastronómicos sobrevivir en un entorno altamente desafiante, sino también prosperar y prepararse para un futuro más resiliente y prometedor.

La Figura 1 resume que a partir de la crisis se desarrollaron estrategias con la finalidad de innovar y que tuvieron un efecto positivo. La pandemia hizo que las empresas gastronómicas tengan una etapa de aprendizaje y cambios originados por la crisis, así como acciones para comunicarse y captar clientes. Cabe destacar que en todos los aspectos se pensó en la humanización de los servicios a los consumidores y también en cómo velar y proteger al colaborador de las empresas de restauración (ver Figura 1).



al adoptar enfoques más flexibles y colaborativos para la toma de decisiones, y al fomentar una cultura organizativa que valore la adaptabilidad y la experimentación.

Osterwalder y Pigneur (2010) y Johnson (2010) apuestan por la innovación como un modelo de negocio, como una forma de desafiar el *statu quo* creando valor, de la misma forma que impulsar la idea de buscar oportunidades en «espacios en blanco» no atendidos por competidores existentes, la experimentación y la exploración como medio para identificar y aprovechar estas oportunidades.

La innovación y la adaptabilidad, así como el éxito empresarial en tiempos de pandemia son el resultado de estas estrategias que permitieron a los negocios gastronómicos sobrevivir ante una realidad desafiante para ese entonces, además de prosperar y estar preparados para futuras crisis con una perspectiva más resiliente y prometedora.

## Conclusiones

1. La capacidad de innovar y adaptarse rápidamente a las condiciones cambiantes del mercado ha permitido a los empresarios gastronómicos no solo sobrevivir, sino también identificar nuevas oportunidades de crecimiento y expansión en medio de la adversidad.
2. La crisis pandémica ha actuado como un catalizador para la transformación digital en la industria gastronómica, impulsando la adopción acelerada de tecnologías emergentes y la redefinición de modelos de negocio tradicionales, lo que sugiere un futuro cada vez más digitalizado y orientado hacia la innovación en el sector.
3. La resiliencia empresarial demostrada por los negocios gastronómicos durante la pandemia subraya la importancia de la flexibilidad, la creatividad y la capacidad de adaptación como pilares fundamentales para la supervivencia y el éxito en un entorno empresarial cada vez más volátil y desafiante.
4. La colaboración estratégica y la búsqueda activa de alianzas con otros actores del mercado, como proveedores, socios comerciales y empresas afines, han demostrado ser estrategias efectivas para fortalecer la posición competitiva de los negocios gastronómicos y garantizar su resiliencia ante crisis futuras.
5. El enfoque proactivo en la gestión de riesgos y la planificación estratégica han permitido a los empresarios gastronómicos anticipar y mitigar los impactos adversos de la pandemia, destacando la importancia de la preparación y la previsión como herramientas esenciales para la gestión empresarial efectiva en tiempos de incertidumbre.
6. La adaptación ágil a las cambiantes preferencias y comportamientos del consumidor ha sido un factor determinante en la capacidad de los negocios gastronómicos para mantenerse relevantes y competitivos durante la pandemia, subrayando la importancia de la escucha activa y la capacidad de respuesta rápida a las necesidades del mercado.

## Conflicto de intereses

Los autores declaran no tener conflicto de intereses.

## Responsabilidad ética

En la investigación se respetaron las autorías de las fuentes citadas, las mismas que fueron referenciadas al final del texto. Se cuenta con las autorizaciones necesarias para el desarrollo de la investigación, y la participación de los sujetos de estudio fue voluntaria.

## Contribución de autoría

MSC: diseño, elaboración y aplicación de instrumentos, procesamiento de datos, análisis de resultados, discusión, conclusiones, referencias y redacción.

SSVT: análisis de resultados, discusión, conclusiones, referencias y redacción.

MSAC: metodología, análisis de resultados, discusión, conclusiones y referencias.

## Referencias

- Anderson, N., Potocnik, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and Creativity in Organizations: A State-of-the-Science Review, Prospective Commentary, and Guiding Framework. *Journal of Management*, 40(5), 1297-1333. <https://doi.org/10.1177/0149206314527128>
- Arias-Gómez, J., Villasís-Keever, M. Á., & Miranda Novales, M. G. (2016). El protocolo de investigación III: la población de estudio. *Revista Alergia México*, 63(2), 201-206. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=486755023011>
- Babbie, E. (2016). *The practice of social research* (14th ed.). Cengage Learning.
- Bower, J. L., & Gilbert, C. (2002). Disruptive change: When trying harder is part of the problem. *Harvard Business Review*, 80(5), 94-101. <https://hbr.org/2002/05/disruptive-change-when-trying-harder-is-part-of-the-problem>
- Christensen, C. M., Raynor, M. E., & McDonald, R. (2015). ¿Qué es la innovación disruptiva? *Harvard Business Review*, 93(12), 44-53.
- Correa, L. (2022). Gastronomic tourism, factors that affect the competitiveness of restaurants in Zacatecas, México. *Turismo y Patrimonio*, 18, 49-65. <https://doi.org/10.24265/turpatrim.2022.n18.03>
- Husserl, E. (2008). *La crisis de las ciencias europeas y la fenomenología trascendental*. Prometeo Libros.
- Johnson, M. W. (2010). *Seizing the White Space: Business Model Innovation for Growth and Renewal*. Harvard Business Press.
- McGrath, R. G. (2013). The end of competitive advantage: How to keep your strategy moving as fast as your business. *Harvard Business Review Press*. <https://www.perlego.com/book/837092/the-end-of-competitive-advantage-how-to-keep-your-strategy-moving-as-fast-as-your-business-pdf>
- Morse, J. M., & Richards, L. (2002). *Readme first for a user guide to qualitative methods*. SAGE Publications.
- Neuman, W. L. (2014). *Social research methods: Qualitative and quantitative approaches* (7th ed.). Pearson.
- Ordóñez-Ordóñez, S., Quiroga-Coronel, E., Galarza-Cordero, M., & Espinoza-Figueroa, F. (2021). Dinámicas del sector gastronómico en la relación al uso de la tecnología en tiempos de COVID-19. *ULEAM Bahía Magazine (UBM)*, 2(4), 10-22. [https://revistas.uleam.edu.ec/index.php/uleam\\_bahia\\_magazine/article/view/180/225](https://revistas.uleam.edu.ec/index.php/uleam_bahia_magazine/article/view/180/225)
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers* (vol. 1). John Wiley & Sons.

- Paredes, J. C., Alberca, F. A., Arriola, A. M., Avila, C., Gavidia, M. Z., Gómez, E. S., Julca, E. C., Llontop, C. E., Marsano, J.-M., Noriega, C. H., & Zapata, S. M. (2020). La COVID-19 y el turismo en el Perú. Análisis y propuestas ante un nuevo escenario. *Turismo y Patrimonio*, 15, 11-30. <https://doi.org/10.24265/turpatrim.2020.n15.02>
- Párraga-Toral, F., Soto-Cueva, H., & Noblecilla-Grunauer, M. (2021). Uso de las redes sociales como estrategia competitiva de bares y restaurantes del cantón Machala. *593 Digital Publisher CEIT*, 6(3), 44-56. <https://doi.org/10.33386/593dp.2021.3.541>
- Ramo-Galarza, C. (2020). Los alcances de una investigación. *CienciaAmérica*, 9(3), 1-6. <https://www.cienciamerica.edu.ec/index.php/uti/article/view/336>
- Rialp-Criado, A., Rialp-Criado, J. A., & Urbano, D. (2016). Resilience in the restaurant sector: A study of restaurants' responses to the global economic crisis. *Tourism Management*, 52, 287-297.
- Rigby, D., Sutherland, J., & Takeuchi, H. (2016). Embracing agile: How to master the process that's transforming management. *Harvard Business Review Press*. <https://hbr.org/2016/05/embracing-agile>
- Rogers, L. D. (2016, 1 de enero). *The Digital Transformation Playbook: Rethink Your Business for the Digital Age*. <https://garba.org/references/rogers2016/rogers2016.html>
- Sanchis, R., & Poler, R. (2011, 7-9 de septiembre). *Medición de la Resiliencia Empresarial ante Eventos Disruptivos. Una Revisión del Estado del Arte*. XV Congreso de Ingeniería de Organización. Ingeniería Industrial: Redes Innovadoras. Cartagena: Universidad Politécnica de Cartagena, Grupo de Ingeniería de Organización. <https://repositorio.upct.es/server/api/core/bitstreams/ba083f4a-1799-4c63-9541-9d5d6f761ab4/content>

---

Martín Salas Carrera

Universidad de San Martín de Porres, Perú.

Doctorando en Turismo por la Universidad de San Martín de Porres, Perú. Magíster en *Marketing* Turístico y Hotelero por la Universidad de San Martín de Porres, Perú. Docente de la Escuela Profesional de Turismo y Hotelería de la Facultad de Ciencias de la Comunicación, Turismo y Psicología de la Universidad de San Martín de Porres, Perú.

Autor Corresponsal: [msalasc1@usmp.pe](mailto:msalasc1@usmp.pe)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8541-2121>

Selena Sarela Vizcarra Tasso

Universidad de San Martín de Porres, Perú.

Doctorando en Turismo por la Universidad de San Martín de Porres, Perú. Magíster en *Marketing* Turístico y Hotelero por la Universidad de San Martín de Porres, Perú. Docente de la Escuela Profesional de Turismo y Hotelería de la Facultad de Ciencias de la Comunicación, Turismo y Psicología de la Universidad de San Martín de Porres, Perú.

[svizcarrat@usmp.pe](mailto:svizcarrat@usmp.pe)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2284-0142>

Miguel Sebastián Armesto Céspedes

Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Perú.

Doctorando en Sociología por la Pontificia Universidad Católica del Perú, Perú. Magíster en Gerencia de Recursos Naturales por la Universidad Amistad de los Pueblos de Moscú, Rusia. Docente del Departamento de Humanidades de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Perú.

[miguel\\_armesto@upc.edu.pe](mailto:miguel_armesto@upc.edu.pe)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0497-0891>