

UNIVERSIDAD GERARDO BARRIOS
FACULTAD DE POSTGRADO Y EDUCACIÓN CONTINUA
MAESTRÍA EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS



TRABAJO PARA OPTAR AL GRADO DE MAESTRO (A) EN:
DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

TEMA DE INVESTIGACIÓN:

**“ESTRATEGIAS APLICADAS POR LOS RESTAURANTES DE COMIDA RÁPIDA DE
LA CIUDAD DE SAN MIGUEL, PARA LA SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA EN EL
MARCO DE LA PANDEMIA COVID-19”**

PRESENTADO POR:

LIC. HUMBERTO ADALÍ HERNÁNDEZ BERMÚDEZ

LIC. MARIO GUSTAVO PEÑA HERNÁNDEZ

LIC. EDWIN ROLANDO BONILLA GONZÁLEZ

ASESOR:

MS. CARLOS HUMBERTO ESPERANZA PINEDA

EL SALVADOR, SAN MIGUEL, JUNIO DE 2021

GENERALIDADES

NOMBRE DE RECTOR.

MSC. JOSÉ SALVADOR ALVARENGA RIVERA

NOMBRE DEL FISCAL.

LIC. Y MÁSTER. NAPOLEÓN
ALBERTO RÍOS-LAZO

NOMBRE DEL DECANO

MDF. MIGUEL ANTONIO FLORES CASTRO

AGRADECIMIENTOS

A Dios todo poderoso por darme la maravillosa sabiduría y las fuerzas de haber concluido mi Maestría, por tomarme de la mano y guiar cada paso como profesional facilitando y abriendo caminos en carrera.

A mi madre, gracias a sus consejos y palabras de aliento, me han ayudado a crecer como persona, a luchar por lo que quiero, gracias por enseñarme valores que me han formado en el camino de la vida y llevado a alcanzar mis metas.

A mis abuelos que son personas importantes en mi vida que con su sabiduría me enseñan cosas vitales para la vida y que han sido guía en mi camino.

A mis hijas que son la motivación más grande de mis esfuerzos a proponerme metas superando cualquier obstáculo y las ganas de salir adelante, que con su amor a su corta edad me han convertido en una mejor persona como padre y como profesional.

A mis hermanos, gracias por su apoyo por su cariño y por estar en los momentos más importantes de mi vida.

A mi asesor de tesis por tomar se el tiempo, dedicación, paciencia y enseñarme paso a paso la elaboración de nuestra tesis.

A mis compañeros por su empeño, por el aporte de los mejores conocimientos en la realización de la tesis, por permitirme aprender de ellos.

Licdo. Edwin Rolando Bonilla González

AGRADECIMIENTOS

A Dios todopoderoso. Sin él no podría cumplir mis metas, me brindó las oportunidades y bendiciones.

A mis padres y hermanas. Mis padres por el apoyo incondicional, haciendo posible con todo su esfuerzo, el cumplimiento de mis objetivos. Mis hermanas, me han brindado apoyo, ayudando a forjar mi trayectoria.

A mis amigos/as. Porque han formado parte del camino para el desarrollo como profesional, y estuvieron durante los obstáculos que se presentaron.

Licdo. Humberto Adalí Hernández Bermúdez

AGRADECIMIENTOS

Primeramente, agradecerle a Dios todo poderoso que abrió cada puerta y brindó la oportunidad de iniciar y terminar este gran reto de Tesis.

Agradecerles a mis padres, que siempre me dieron su apoyo incondicional, ya que sin ellos no fuese la mitad de lo que soy. Recordar a mi padre que ya no está físicamente, pero que lo llevo día con día dándome siempre su ejemplo a seguir. Este logro personal va en su nombre.

Agradecerles a mis hermanas que siempre estuvieron para apoyarme, para brindarme consejo y guía.

Así mismo a mis amigos que estuvieron cerca y me brindaron ese último empujón que se necesita cuando los días se complican, fueron parte importante de este eslabón que culmina en este maravilloso proyecto.

Lic. Mario Gustavo Peña Hernández

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	I
CAPÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	1
1.1 Situación problemática.....	1
1.2. Delimitación	4
1.3. Enunciado del problema	4
1.4. Justificación	4
1.5 Objetivos de investigación	6
1.5.1. Objetivo General:	6
1.5.2. Objetivos Específicos:.....	6
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	7
2.1. Antecedentes históricos.....	7
2.2. Elementos teóricos.....	14
2.3. Definición y operacionalización de términos básicos.....	28
2.4. Sistema de hipótesis	29
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	30
3.1. Tipo de estudio.....	30
3.2. Método.....	30
3.3. Determinación del Universo y de Muestra.....	30
3.4. Técnicas e instrumentos.....	30

3.5. Etapas de la Investigación	31
3.6. Procedimiento de análisis	32
CAPÍTULO IV: HALLAZGOS EN LA INVESTIGACIÓN.....	33
4.1. Presentación y discusión de resultados.	33
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	73
5.1. CONCLUSIONES	73
5.2 RECOMENDACIONES.....	75
GLOSARIO.....	99
BIBLIOGRAFÍA	102
ANEXOS.....	103

INTRODUCCIÓN

La investigación tiene como objetivo principal identificar las diferentes estrategias adoptadas por los restaurantes de comida rápida de la ciudad de San Miguel, por medio de la aplicación de métodos de investigación se determinarán las principales variables, que permitan lograr sostenibilidad económica en el marco de la pandemia COVID-19 para las mencionadas empresas.

El beneficio de la investigación lo obtendrán los clientes internos como externos, para los clientes internos permitirá conocer el nivel de estabilidad y crecimiento laboral en el tiempo, de la misma manera para los clientes externos, obteniendo satisfacción y servicio competente, cumpliendo las medidas de prevención y calidad de producto. Se incluyen las empresas de comida rápida, quienes podrán implementar las estrategias y tener éxito en los procesos implementados dentro del marco de la pandemia.

La importancia radica en que el estudio de este tema en particular permitirá conocer el nivel de sostenibilidad en el tiempo y la forma de enfrentar situaciones que generan crisis económicas en las empresas en la ciudad de San Miguel y en todos los países en general, inversiones en equipos, inversión en recursos humanos para generar empleos y el incentivo a desarrollar nuevos procesos y estrategias capaces de recuperar e incrementar aún más la rentabilidad.

Se pretende crear un precedente de las medidas a tomar ante dicha situación, ya que cabe resaltar que el mundo en general no estaba listo para actuar ante una situación de tal magnitud que ha impactado en el comercio en general. Se pretende analizar y determinar cuáles estrategias han tenido un impacto positivo, tanto en la venta como en la experiencia de los clientes dentro de cada restaurante de comida rápida seleccionado. Todo en el marco de su sostenibilidad económica, sirviendo como una futura base para emprendedores que busquen un plan a seguir ante otra situación igual o de similar índole.

Se analizará cómo han sostenido el negocio a raíz de los cambios de disposiciones y restricciones que el gobierno implementó en el marco de la pandemia, todo con el fin de la protección de la población, no obstante, la mayoría de los negocios trabajaron en diferentes modalidades, ya sea la de autoservicio, domicilio o únicamente llevar. Excluyendo la venta en mesas, por lo que se determinarán las estrategias que fueron aplicadas para mantener su continuidad, aún sin contar con todos los canales comunes de venta en cada restaurante.

Se describirá un breve repaso de los distintos problemas que genera el marco de la Pandemia COVID-19, desde el inicio hasta la actualidad y las consecuencias que conllevaron a aplicar las estrategias.

Para afrontar el estudio de la investigación, se ha dividido en seis capítulos, los cuales se describen a continuación:

En el CAPITULO I, se establece el Enunciado del problema, delimitación del problema, se hace un análisis sobre el Planteamiento del problema, la Justificación que argumenta los beneficios que brinda la investigación, y se constituyen los objetivos de la investigación.

El CAPÍTULO II, está conformado por el Marco teórico, elementos teóricos y la hipótesis de investigación. Para la elaboración de este capítulo se tomaron como base aspectos como generalidades y antecedentes históricos, sobre las estrategias y la relación en el marco de la Pandemia Covid-19, temas de mucha importancia que permitirán obtener conceptos básicos para el entendimiento del trabajo.

En el CAPÍTULO III, se describe la metodología utilizada en la Investigación; en donde se menciona el tipo de investigación a realizar, la población y tamaño de la muestra, las técnicas e Instrumento para la captura de Información y los procedimientos que se utilizarán para efectuar la Investigación.

En el CAPITULO IV, se muestra la Presentación y discusión de los resultados, obtenido de datos por la aplicación de la encuesta a los gerentes de los restaurantes de comida rápida en la ciudad de San Miguel.

El CAPITULO V, está conformado por las Conclusiones del desarrollo de la investigación, así mismo las Recomendaciones que se consideran necesarias para que las empresas puedan obtener los beneficios como resultado de la consideración de las estrategias descritas. Finalmente se presenta el Glosario, Bibliografía y los anexos de la investigación.

CAPÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Situación problemática

La pandemia por COVID-19 que se expandió en el año 2020, y afecta a todos los países del mundo, con intensidades distintas en función de las medidas adoptadas, impactando en los ámbitos, social y económico.

Las empresas que brindan el servicio de restaurante, han realizado diversos cambios estratégicos para poder mantener la competitividad en el mercado, para evitar cierres temporales o permanentes por disminución en los ingresos, con el objetivo del mejoramiento y la sostenibilidad económica de la misma. La pandemia generó una disminución en la producción, comercialización y exportación en diversos sectores del país.

Durante el año 2020 se llevaron a cabo medidas de distanciamiento social y confinamiento, situación que ha contribuido con la salvaguarda de la salud y de la vida, sin embargo, se colocó en riesgo el funcionamiento de un gran número de empresas, y con ello, el fenómeno social de pobreza y desigualdad se ha agravado, lo que puede hacer que el país esté a punto de enfrentar la mayor crisis en la historia.

La situación actual, exige que como país se unan esfuerzos para salir adelante sin distinciones partidarias y condiciones sociales y sectoriales, momento para crear sinergias entre el sector privado, las instituciones gubernamentales y la sociedad en general para reconstruir una economía afectada.

Según investigación de la Universidad Centroamericana (UCA), en el sector empresarial, se identificó un escenario desfavorable para los tres sectores: comercio, industria y servicios, sin embargo, el que presenta un mayor porcentaje de afectación negativa es el sector comercio con un 57.89%, seguido por servicios con un 51.75% y el sector industria con un 41.86%.¹

El 62% de los negocios realizaron ajustes en la actividad principal de sus negocios para buscar adaptarse a la situación de emergencia; estos ajustes responden a la necesidad de volver operativo el negocio mediante la utilización de estrategias para mantener la competitividad.

¹Guevara Mira, Jaime Daniel. 20 de mayo de 2020. *Investigación UCA situación de la empresa salvadoreña frente la emergencia Covid-19*. <https://www.uca.edu.sv/wp-content/uploads/2020/05/investigacion-uca-situacion-de-la-empresa-salvadorena-frente-la-emergencia-covid-19.pdf>

El comportamiento de la afectación del COVID-19 es muy similar en todos los tamaños de empresa. La afectación negativa más evidente en la micro y pequeña empresa y en mucho menor grado en la mediana y gran empresa. Lo que sí es claro es que la afectación ha sido generalizada en todas las empresas.

La magnitud del choque de demanda agregada debido a la reducción del consumo de bienes y servicios (incluidos el turismo y los servicios de entretenimiento) dependía no solo de las medidas impuestas por los gobiernos (cuarentenas y restricciones de movimiento) sino también de la respuesta de los individuos y su reacción a las circunstancias, en particular con respecto al autoaislamiento y el distanciamiento social.

Analizando los sector empresarial, donde se observa un escenario desfavorable para los tres sectores: comercio, industria y servicios, los negocios deben realizar ajustes en la actividad principal del negocio para lograr adaptarse a la situación de emergencia actual, considerando como ajustes; cambios en las estrategias actuales con las que han venido operando y persiguiendo para lograr sus metas y objetivos en la comercialización de sus productos o servicios, para generar demanda y poder fortalecer su actividad económica supliendo las necesidades ya sea de sus usuarios o clientes.

En el plano financiero, la liquidez se redujo debido a la abrupta disminución de la demanda interna, la paralización de la actividad económica, las disrupciones en las cadenas de pago, y las pérdidas de rentabilidad y riqueza. Además, incrementó de manera significativa la volatilidad de los mercados financieros como resultado de la incertidumbre respecto de la intensidad y la duración de la pandemia y la paralización económica.

La crisis del COVID-19 está acelerando algunos cambios estructurales en curso en la última década, las cuarentenas forzosas aumentan la virtualización de las relaciones económicas y sociales; la digitalización avanza más rápido. En este marco, las empresas más avanzadas tecnológicamente aumentarían sus ventajas en relación con las empresas atrasadas.

La pandemia afectó el número de empleos (aumento del desempleo y el subempleo), la calidad del trabajo (reducción de salarios y menor acceso a la protección social) y a los grupos más vulnerables, como los trabajadores en el sector informal.

Desempleo generado por cierre totales y temporales de muchos emprendedores que no contaban con una base estratégica para poder contrarrestar circunstancia adversa que

ponen en riesgo la sostenibilidad de sus negocios, e incluso desempleo generado por empresas ya fundamentadas pero que no lograron subsistir en pleno marco de la pandemia, reducción de puestos de trabajo en algunas ocasiones, generando así desempleo, muchas afectaciones por decisiones de los mismos colaboradores por existir temor al contagio, dejando tu puesto de trabajo como medida de prevención.

La crisis trajo diversos cambios tanto en reestructuración dentro de las mismas empresas, como cambios externos. Aún la población con miedo del virus prefiere no arriesgarse y no comprar los productos que venden algunos negocios, siendo las empresas las que deben de idear medidas confiables que brinden a los clientes la tranquilidad de que sus locales son seguros y saludables. Convirtiéndose ya no solo en la lucha por el mejor restaurante por sabor y servicio, sino también por medidas de salud que vayan en beneficio de los habitantes de la localidad.

Caso contrario muchos emprendedores nacieron a raíz de la necesidad causada por la pandemia, la necesidad de subsistir y poder obtener ingresos, tomando los riesgos necesarios e implementando protocolos de bioseguridad, pero no así contando con bases estratégicas para poder crecer en el ámbito económico y ampliar sus operaciones a medida la demanda crece a causa de las necesidades de sus clientes, por lo tanto el riesgo a un cierre total de sus negocios se ve presente y amenazados por los diversos negocios ya establecidos y con capacidad estratégica para poder contrarrestar cualquier baja económica presente y genera por la pandemia.

A falta de estrategias existe el riesgo de caer en decadencia e incumplimientos establecidos de protocolos establecidos por los gobiernos, también en incumplimientos legales que les lleve a problemas mayores como ser demandados por no establecer políticas internas como estrategias de cumplimiento de normativas.

A raíz de la afectación es necesario aplicar estrategias que sean de utilidad para las empresas que tienen la finalidad de competir en el mercado al igual que emprendedores, por ser un fenómeno que puede repetirse en el corto o largo plazo, tomando esa base para prevenir un impacto en el funcionamiento y estabilidad económica, brindando alternativas para la adaptación a los obstáculos causados.

1.2. Delimitación

La investigación se desarrollará en los restaurantes de comida rápida de la ciudad de San Miguel. El tiempo para realizar la investigación será durante el período que comprende del mes de abril a junio del año 2021.

1.3. Enunciado del problema

¿Cuáles son las estrategias aplicadas por los restaurantes de comida rápida de la ciudad de San Miguel, para la sostenibilidad económica en el marco de la pandemia COVID-19?

1.4. Justificación

La presente investigación se fundamenta en las estrategias que ejecutaron las empresas especializadas en comida rápida, debido a todo el impacto que generó en los ámbitos sociales y económicos, afectación que se vio reflejada en la sostenibilidad financiera, adaptación a las dificultades, innovación, cambios en protocolos para mantener ventajas competitivas.

El documento tiene la finalidad de brindar apoyo a las empresas que se dedican a actividades de restaurantes de comida rápida o que sean de similares estructuras, que al no poseer respuestas inmediatas pueden concluir en un cierre parcial o total, siendo de beneficio para pequeños, micro empresas, inclusive emprendedores. Porque permitirá comprender estrategias relacionadas al cliente, mercadeo, alianzas, recursos humanos y cumplimiento legal, y esto permita a los usuarios obtener un mejor servicio y evitar exponerse al riesgo que existe en la actualidad en el marco de la pandemia COVID-19. Además de ser un punto de partida para futuros investigadores enfocados a efectos en el marco de la pandemia y las empresas.

Se propone investigar la evolución que han tenido los restaurantes de comida rápida, a la cual se vieron obligados a realizar aplicando medidas e implementación de nuevas, además de ajustes en sus estrategias, considerando el análisis previo en mayor parte pequeñas y micro empresas del rubro restaurantes no lograron estabilizar sus operaciones, viéndose obligados a cerrar a falta de medidas estratégicas.

Entre los motivos que impulsaron a realizar la investigación tenemos el principal e importante; la vulnerabilidad que presentan y se vieron expuestas las empresas en el marco de la pandemia COVID-19 y la adaptación de los protocolos de seguridad requeridos por el gobierno de El Salvador, para contrarrestar contagios a causa de contactos físico, provocando de esta manera falta de operatividad en las funciones de los restaurantes que no tienen fundamentos teóricos y planes estratégicos para afrontar los riesgos presentes.

Se identifican las estrategias implementadas por los restaurantes de comida rápida en el marco de la pandemia COVID-19, que permitirá obtener como resultado una recopilación aplicadas exitosamente para contrarrestar inconvenientes que se presentan en el desarrollo de las operaciones, ante cualquier situación de pandemia.

1.5 Objetivos de investigación

1.5.1. Objetivo General:

Identificar las estrategias aplicadas por los restaurantes de comida rápida de la ciudad de San Miguel, para sostenibilidad económica en el marco de la pandemia COVID-19.

1.5.2. Objetivos Específicos:

- ✓ Detallar los diferentes problemas económicos, logísticos, mercadeo y ventas, enfrentados por los restaurantes de comida rápida, durante el marco de la pandemia COVID-19.
- ✓ Describir las estrategias adoptadas para contrarrestar los problemas económicos, logísticos, mercadeo y ventas, enfrentados por los restaurantes de comida rápida con en el marco de la pandemia COVID-19.
- ✓ Explorar las estrategias que permiten mantener satisfacción en los clientes internos y externos de los restaurantes de comida rápida.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes históricos.

Desde que el ser humano empezó a organizarse en sociedades y a crear núcleos de personas que convivían juntos en un mismo espacio territorial, las enfermedades contagiosas tomaron un especial protagonismo. A medida que la población mundial fue creciendo, cuando una enfermedad se extendía y afectaba a varias regiones del planeta, convirtiéndose en una amenaza para la población, se empezaron a documentar las primeras pandemias. Estas pandemias en ocasiones transformaron las sociedades en las que aparecieron y, muy posiblemente, han cambiado o influido decisivamente en el curso de la historia. Las pandemias que han afectado se describen a continuación:

Peste de Justiniano. El Imperio bizantino se encontraba en uno de sus momentos de mayor esplendor cuando una epidemia de peste vino a oscurecer el mandato del emperador Justiniano. Es la primera epidemia de peste de la que se tiene constancia. La enfermedad y con ella el miedo y la histeria, se expandió por Constantinopla, una ciudad de casi 800.000 habitantes, a una velocidad vertiginosa. Y de allí a todo el Imperio. Incluso el propio Justiniano fue víctima de la peste, aunque terminó recuperándose. Al final de la epidemia, la capital imperial había perdido casi el 40% de su población, y en todo el imperio se había cobrado la vida de 4 millones de personas. Las consecuencias económicas fueron catastróficas, pues hubo momentos en que el número de muertos superaba el de vivos.

Peste negra. La peste negra era ya una vieja conocida cuando la humanidad vivió el peor brote de esta enfermedad a mediados del siglo XIV (entre 1346 y 1353). Sin embargo, se ignoraba por completo tanto sus causas como su tratamiento. Esto, junto con la gran velocidad de propagación, la convirtió en una de las mayores pandemias de la historia. Hasta cinco siglos más tarde no se descubrió su origen animal, en este caso las ratas, que durante la Edad Media convivían en las grandes ciudades con las personas e incluso se desplazaban en los mismos transportes hacia ciudades lejanas, portando el virus consigo. Los números que dejó tras de sí esta epidemia son estremecedores. Por ejemplo, según los datos que manejan los historiadores, la península Ibérica habría perdido entre el 60 y 65% de la población, y en la región italiana de la Toscana entre el 50 y el 60%. La población europea pasó de 80 a 30 millones de personas.

Viruela. El llamado virus variola, cuya afectación en los seres humanos, es el causante de la enfermedad conocida como viruela. Su nombre hace referencia a las pústulas que aparecían en la piel de quien la sufría. Era una enfermedad grave y extremadamente contagiosa que diezmo la población mundial desde su aparición, llegando a tener tasas de mortalidad de hasta el 30%. Se expandió masivamente en el nuevo mundo cuando los conquistadores empezaron a cruzar el océano afectando de manera terrible una población con defensas muy bajas frente a nuevas enfermedades, y en Europa tuvo un periodo de expansión dramático durante el siglo XVIII, infectando y desfigurando a millones de personas. En 1977 se registró el último caso de contagio del virus, que desde entonces se considera extinto.

Gripe española. En marzo de 1918, durante los últimos meses de la Primera Guerra Mundial (1914-1919), se registró el primer caso de gripe española, en un hospital de Estados Unidos. Fue bautizada así porque España se mantuvo neutral en la Gran Guerra y la información sobre la pandemia circulaba con libertad, a diferencia de los demás países implicados en la contienda que trataban de ocultar los datos. Esta virulenta cepa del virus de la gripe se extendió por todo el mundo al mismo tiempo que las tropas se repartían por los frentes europeos. Los sistemas de salud se vieron desbordados y las funerarias no daban abasto. Estudios recientes han revelado datos más precisos. Se estima que la tasa global de mortalidad fue de entre el 10 y el 20 por ciento de los infectados, llegando a morir, en todo el mundo, entre 20 o 50 millones de personas.²

Gripe asiática. Registrado por primera vez en la península de Yunán, China, el virus de la gripe A (H2N2) de procedencia aviar apareció en 1957 y en menos de un año se había propagado por todo el mundo. Para entonces, el papel de la Organización Mundial de la Salud (OMS), el brazo médico de la ONU creado en 1948, diseñaba cada año una vacuna destinada a disminuir los efectos de las mutaciones de la gripe. A pesar de que los avances médicos con respecto a la pandemia de la gripe española contribuyeron a contener mucho mejor el avance de virus, esta pandemia registró un millón de muertos en todo el planeta.

Gripe de Hong Kong. Tan solo diez años después de haber superado la última gran pandemia de gripe, apareció, de nuevo en Asia, la llamada gripe de Hong Kong. Una variación del virus de la gripe A (H3N2) fue registrada en esta ciudad en 1968 y se expandió

² Huguet Pané, Guiomar. 25 de marzo de 2020. *Grandes Pandemias de la Historia*. Recuperado el 01 de junio de 2021. https://historia.nationalgeographic.com.es/a/grandes-pandemias-historia_15178

por todo el mundo con un patrón muy parecido al de la gripe asiática. Un millón de personas fueron las víctimas que causó esta nueva cepa de la gripe.

Virus de Inmunodeficiencia Adquirida (VIH). Una de las pandemias más graves y más recientes conocidas por la sociedad actual es la del Virus de Inmunodeficiencia Adquirida, el VIH, más conocido como SIDA (Síndrome de Inmunodeficiencia Adquirida). Los primeros casos documentados tuvieron lugar en 1981, y desde entonces se extendió por todo el mundo concentrando gran parte de los esfuerzos de las organizaciones mundiales de la salud. Se cree que su origen fue animal, y sus efectos son algo que podría describirse como el agotamiento del sistema inmunológico, de modo que el propio virus no es letal, pero sí lo son sus consecuencias, pues dejan el organismo desprotegido frente a otras enfermedades.

Coronavirus COVID-19. El 11 de marzo de 2020 la OMS declaró que existía una pandemia global, la primera de la historia por este tipo de virus, se detectó rápido y los investigadores trabajan para contenerla; China anunció en diciembre de 2019 los primeros casos.

La economía mundial ha vivido una crisis sanitaria, humana y económica sin precedentes en el último siglo y que evoluciona continuamente. Ante la pandemia de la enfermedad por coronavirus (COVID-19), las economías se cierran y paralizan, y las sociedades entran en cuarentenas más o menos severas, medidas solo comparables a las de situaciones de guerra. Aunque no se sabe cuánto durará la crisis ni la forma que podría tener la recuperación, cuanto más rápida y contundente sea la respuesta, menores serán los efectos negativos. Algunos de los mecanismos tradicionales de mercado podrían no ser suficientes para enfrentarla debido a la interrupción de las actividades productivas y la consiguiente contracción de demanda.

Los gobiernos debían asumir actividades de planificación que generaran las condiciones para sostener y después estimular la oferta y la demanda. Esto requeriría capacidades y recursos públicos, e instrumentos de política que debían diseñarse en línea con las capacidades productivas de cada país, buscando preservar las capacidades instaladas. Las medidas de política para enfrentar la crisis están en permanente cambio, como se ve en el Observatorio COVID-19 en América Latina y el Caribe, de la CEPAL, que actualiza esa información frecuentemente.

Más allá de cualquier modelo predictivo, la acción de los gobiernos se está llevando a cabo sobre la base de procesos de prueba y error, al igual que las empresas. En algunos casos la crisis sanitaria adquirió elementos de crisis política, como se ve en la contradicción frecuente entre autoridades locales y gobiernos centrales o entre países en el seno de bloques de integración regional. Más aun, la desprotección de los sectores más pobres y las dificultades que enfrentan para obtener bienes básicos imprescindibles ya ha llevado a estallidos sociales.

El COVID-19 generó efectos graves en el corto y generará en el largo plazo en la oferta y la demanda a nivel agregado y sectorial, cuya intensidad y profundidad dependerán de las condiciones internas de cada economía, el comercio mundial, la duración de la epidemia y las medidas sociales y económicas para prevenir contagios.

Las medidas para reducir los efectos directos como el autoaislamiento, la cuarentena y el distanciamiento social generó suspensión de actividades productivas al igual que incrementó el desempleo; afectando rubros de educación, comercio, turismo y transporte, manufactura. Estas afectaciones en el corto plazo son quiebras de empresas, reducción de la inversión privada, menor crecimiento económico, menor integración en cadenas de valor, deterioro de las capacidades productivas y del capital humano. Y en el largo plazo mayor desempleo, menores salarios e ingresos, aumento de la pobreza y la pobreza extrema, sistemas de salud con mayores costos, fragmentación y desigualdades de acceso.

La acción más importante para enfrentar el COVID-19 fue la contención de la expansión del virus mediante el autoaislamiento, la cuarentena y el distanciamiento social. Esa medida tiene impactos positivos para la salud al aplanar la curva de contagio. Pero, también afecta a la actividad económica pues el distanciamiento generalmente implica la desaceleración de la producción o incluso su interrupción total. Esto disminuye las horas de trabajo y los salarios y da lugar a la consiguiente reducción de la demanda agregada de bienes y servicios.

Dado que la mayoría de las empresas financian sus inversiones principalmente con ganancias retenidas, la formación bruta de capital fijo se verá afectada negativamente. El efecto multiplicador del consumo será significativamente negativo y se ve agravado por la falta de inversiones privadas.

En relación a la estrategias por supuesto, el primer uso que se le dio a esta palabra fue en el terreno militar, y aunque hoy en día se emplee en otros ámbitos (como el organizacional), no deja de estar asociada con el concepto de la “guerra” (tal como son las guerras comerciales entre empresas del mismo mercado, o las competencias deportivas); sin embargo tienen algunas características en común: frecuentemente aparecen expresiones como metas, políticas y posicionamiento que permiten observar que la estrategia tiene relación directa con las decisiones más importantes de una organización.³

La estrategia desde sus inicios requería un camino que generalmente no es fácil y que tampoco es independiente de su entorno, por tal motivo deben considerarse en el marco de la pandemia de COVID-19. Como actores clave de la economía, la responsabilidad social de las empresas consiste en llevar a cabo una buena gestión empresarial y, principalmente, garantizar la seguridad y la organización adecuada de todos sus empleados.

Las empresas se enfrentaron a diversos riesgos estratégicos y operacionales, como el retraso o la interrupción del suministro de materias primas; los cambios en la demanda de los clientes; el incremento de los costes; las reducciones logísticas que provocan retrasos en entregas; los problemas de protección de la salud y la seguridad de los empleados; la insuficiencia de mano de obra; o las dificultades relacionadas con el comercio de importación y exportación.⁴

La estrategia en los negocios

A lo largo de la historia de la administración se observó cómo las teorías y conceptos que le sirven de sustento han sufrido una larga evolución. Durante los primeros cincuenta años del siglo XX el énfasis estuvo puesto en los presupuestos y el control, bajo la idea de que el futuro sólo era una extensión del pasado. Los primeros estudiosos que ligaron el concepto de estrategia a los negocios fueron John Von Neumann y Oskar Morgenstern en su obra *Theory of Games and Economic Behavior* (1944), la cual abrió un insospechado campo de estudio en el que actualmente trabajan miles de especialistas de todo el mundo. Ellos explicaban la estrategia como “una serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta”.

³ Gallardo Hernández, José Ramón (2012). *Administración Estratégica*. México: Alfaomega Grupo Editor.

⁴ Deloitte. Febrero 2021. *10 medidas que deben adoptar las empresas para afrontar una pandemia*.

<https://www2.deloitte.com/es/es/pages/about-deloitte/articles/10-medidas-adopcion-empresas-para-afrontar-pandemia.html>

La estrategia corporativa trató aspectos como cuáles son los límites y el ámbito de la organización (vertical, horizontal, conglomerado y geográfico), los mecanismos para modificar el ámbito (fusiones, alianzas, contratos, franquicias, etc.) y cuál es la mejor forma de coordinar las diferentes actividades y negocios para obtener la llamada ventaja corporativa.

La administración estratégica con sus características modernas fue introducida por primera vez a principios de 1960. En aquel tiempo las organizaciones más importantes fueron principalmente las que desarrollaron sistemas de planeación estratégica formal, denominados sistemas de planeación a largo plazo. Desde entonces la Administración Estratégica se ha ido perfeccionando a tal grado que en la actualidad todas las compañías importantes en el mundo tienen algún tipo de este sistema, y un número cada vez mayor de organizaciones pequeñas está siguiendo este ejemplo.⁵

Las empresas deben adoptar medidas para afrontar una pandemia, con la finalidad de mantener el negocio en marcha, dentro de los cuales se pueden mencionar:

1. Establecer equipos de toma de decisiones de emergencia. Todas las compañías deberían contar con un "Equipo de Respuesta a Emergencias" que establezca la estrategia y marque los objetivos del plan de emergencia, garantizando que se toman las decisiones de la manera más rápida y acertada posible.
2. Evaluar los riesgos y establecer los mecanismos de respuesta de emergencia.

Muchas empresas multinacionales establecieron "planes de contingencia para emergencias" o "planes de sostenibilidad empresarial", que suelen aplicarse inmediatamente en caso de una emergencia importante.

3. Establecer un mecanismo de comunicación de información positiva para empleados, clientes y proveedores, y crear documentos de comunicación estandarizados.

Es necesario mantener una comunicación fluida tanto con los públicos internos como con los externos, así como reforzar los servicios de atención al cliente. De esta forma evitar que se produzca una opinión pública negativa.

⁵ Gallardo Hernández, José Ramón (2012). *Administración Estratégica*. México: Alfaomega Grupo Editor.

4. Mantener el bienestar físico y mental de los empleados.

Recomendaron que las empresas establezcan mecanismo de vacaciones y trabajo flexible, utilizando los medios técnicos y tecnológicos disponibles para establecer métodos de trabajo no presencial durante periodos extraordinarios.

La empresa debe garantizar la seguridad de los entornos de trabajo mediante la limpieza y desinfección de estos espacios, cumpliendo con los requisitos de gestión de la higiene de las autoridades de salud pública nacional y regional para los periodos de enfermedades infecciosas graves.

5. Centrarse en los planes de respuesta por los riesgos generados en la cadena de suministro.

Las empresas cuentan con materias primas suficientes y diferentes canales de adquisición de las mismas para no tener que detener la producción o reemprenderla en cuanto pase el periodo de cuarentena.

6. Desarrollar soluciones para los riesgos de cumplimiento y mantenimiento de las relaciones con los clientes que surgen de la incapacidad de reanudar la producción a corto plazo.

Después de una situación de emergencia sanitaria, las organizaciones deben trabajar estrechamente con los clientes para comprender los cambios que ha sufrido el mercado y entender el impacto de reanudar sus actividades.

7. Responsabilidad social y estrategias de desarrollo sostenible en la toma de decisiones.

La publicación de información corporativa adecuada sobre la crisis puede mejorar la imagen pública de una empresa.

Se necesitó poder aplicar la responsabilidad social de las empresas desde las perspectivas del medio ambiente, la sociedad, la economía y la estabilidad de los empleados, así como coordinar las relaciones con la comunidad y las empresas de suministros.

8. Elaborar un plan de gestión de los datos de los empleados, la seguridad de la información y la privacidad.

Las empresas establecieron mecanismos de gestión de los datos de los empleados y registrar al personal interno y externo, a los proveedores y al resto de empleados con el que la organización tenga contacto.

9. Las empresas debieron considerar la posibilidad de ajustar sus presupuestos y sus planes de ejecución.

La atención especial se consideró en el comercio internacional de importación y exportación, en particular a los cambios producidos de manera repentina o a los posibles impactos en los lugares de origen de los principales productos, lo que podría dar lugar a considerables pérdidas en la propia empresa.

2.2. Elementos teóricos.

Efectos en América Latina y el Caribe

Impactos económicos

En América Latina y el Caribe los países enfrentaron la pandemia desde una posición más débil que la del resto del mundo. Antes de la pandemia, la CEPAL preveía que la región crecería un máximo del 1,3% en 2020. Sin embargo, los efectos de la crisis han llevado a cambiar esa previsión y pronosticar una caída del PIB de al menos un 1,8%. Sin embargo, no es de descartar que el desarrollo que la pandemia lleve a previsiones de contracciones.⁶

La afectación en la región latinoamericana en el marco de la pandemia de COVID-19

La disminución de la actividad económica de sus principales socios comerciales y sus efectos, en la región dependió marcadamente de sus exportaciones, cuyo volumen y valor se reducen por la recesión mundial. La magnitud del impacto final dependió de la estructura sectorial de cada país.

⁶ N.U. CEPAL. 03 de abril 2020. *Informe especial, América Latina y el Caribe ante la pandemia del COVID-19*. <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/45734>

La caída de los precios de los productos primarios y el deterioro de los términos de intercambio generaron fuertes efectos negativos en los niveles de ingreso de las economías latinoamericanas dependientes de esas exportaciones, aunque con diferencias significativas entre ellas. La contracción de la demanda mundial, en particular la de China, uno de los mayores consumidores e importadores de productos primarios jugó un papel destacado en la disminución de sus precios. A esto se agrega que una crisis geopolítica en el mercado del petróleo llevó a una reducción del 24% de los precios en menos de una semana a principios de marzo de 2020.

La interrupción de las cadenas globales de valor o la disrupción de las cadenas de suministro, comenzaron por los proveedores chinos y luego por la producción europea y estadounidense, afectaría principalmente a México y el Brasil, cuyos sectores manufactureros son los más grandes de la región.

La menor demanda de servicios de turismo, los pequeños estados insulares en desarrollo (PEID) del Caribe fueron afectados. Si los mayores efectos del COVID-19 se sintieron en el segundo trimestre de 2020 y se concretan en prohibiciones o auto restricciones de viajar de tres meses de duración, la actividad turística en el Caribe se contraería un 25%.

La intensificación de la aversión al riesgo y el empeoramiento de las condiciones financieras mundiales. Esto conllevó una mayor demanda de activos seguros (por ejemplo, las tasas de rendimiento de valores de los Estados Unidos han llegado a niveles históricamente bajos), una menor demanda de activos financieros de la región y una importante depreciación de las monedas de sus países.

Los sectores más afectados por las medidas de distanciamiento social y cuarentena fueron de servicios, que, en gran medida, dependen de contactos interpersonales. En la región, los sectores que podrían sufrir las mayores contracciones son comercio, transporte, servicios empresariales y servicios sociales.

Acceso y uso de Internet fue una de las medidas para detener la propagación de coronavirus han acelerado el ritmo al que el trabajo y la educación pasan al ámbito digital. Las tecnologías digitales han disminuido el impacto de la pandemia en algunas profesiones y en la educación, al tiempo que han permitido sostener comunicaciones personales y actividades de entretenimiento en los hogares.

Impactos sociales

Incluso antes de la difusión del COVID-19, la situación social en América Latina y el Caribe se estaba deteriorando, como muestran el aumento de los índices de pobreza y de extrema pobreza, la persistencia de las desigualdades y el descontento generalizado. En ese contexto, la crisis tendrá repercusiones negativas en la salud y la educación, así como en el empleo y la pobreza.

Fuertes impactos en el sector de la salud por la escasez de mano de obra calificada y de suministros médicos, así como por los aumentos de los costos. La mayoría de los países no invirtieron lo necesario en salud.

La mayoría de los países de la región se caracterizó por tener sistemas de salud débiles y fragmentados, que no garantizaban el acceso universal necesario para hacer frente a la crisis sanitaria del COVID-19.

En el sector educación, Al 20 de marzo de 2020, Argentina, Bolivia, Chile, Colombia, el Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, Jamaica, Panamá, el Paraguay, el Perú, Santa Lucía, Trinidad y Tobago, el Uruguay y Venezuela suspendieron las clases en todos los niveles educativos. En Brasil se aplicaron cierres localizados de centros educativos. La interrupción de las actividades en centros educativos tendrá efectos significativos en el aprendizaje, especialmente de los más vulnerables.

El empleo y pobreza, dadas las desigualdades económicas y sociales de la región, los efectos del desempleo afectaron de manera desproporcionada a los pobres y a los estratos vulnerables de ingresos medios. La crisis incrementó el desempleo, siendo el empleo informal como estrategia de supervivencia.

Impacto económico en las micro, pequeñas y medianas empresas

Casi el 99% de las empresas de América Latina son micro, pequeñas o medianas (MIPYME), y constituyen la mayor parte de las empresas en casi todos los sectores de la actividad económica.

Las personas empleadas en MIPYME fueron vulnerables a la crisis de la pandemia, el cierre temporal de sus actividades económicas y las medidas de cuarentena preventiva implicarán una importante reducción de los ingresos. Las ventas fueron insuficientes para la

sobrevivencia de esas empresas, que no podrían pagar los salarios, las contribuciones de los empleados y los aportes a la seguridad social, y podrían incluso quebrar.

El impacto económico en las MIPYME supone un alto costo social pues las micro y pequeñas empresas representaron el 47,1% del empleo total en 2016, cifra que aumenta al 61,1% si se incluye a las empresas medianas (Dini y Stumpo, 2019).

El COVID-19 llegó en un momento en que la economía mundial se estaba desacelerando. Los niveles de deuda eran históricamente altos, y los salarios y la productividad se habían estancado en muchos países en desarrollo y desarrollados. La crisis sanitaria ha puesto de manifiesto la fragilidad del sistema globalizado y del modelo de desarrollo subyacente.

La ruptura de las cadenas de suministro, la desaceleración del crecimiento mundial y el desempeño de los mercados financieros han mostrado que las economías están expuestas a las vulnerabilidades mundiales.

Después de la crisis, la comunidad mundial afrontaría el hecho de que la globalización no ha funcionado como se suponía y que es necesario reformarla profundamente. Así, es preciso contener y regular el desacoplamiento de los mercados financieros y las corrientes de la economía real. Además, se debe reconocer que el comercio internacional no es un motor de crecimiento a largo plazo por sí mismo: debe ser acompañado de políticas industriales de diversificación hacia industrias más sofisticadas.

La escala, la velocidad y el alcance de la expansión del virus requieren una mayor coordinación de las políticas multilaterales. La pandemia generó potencial de dar nuevas formas a la geopolítica de la globalización, y es también una oportunidad para recordar los beneficios de las medidas multilaterales e iniciar acciones muy necesarias para alcanzar un modelo de desarrollo sostenible e inclusivo.⁷

⁷ N.U. CEPAL. 03 de abril 2020. *Informe especial, América Latina y el Caribe ante la pandemia del COVID-19*. <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/45734>

Efectos en El Salvador

De acuerdo a la Fundación para el Desarrollo de Centroamérica (FUDECEN), los impactos esperados en el país estarían relacionados a demanda y oferta, como reducción de demanda en las exportaciones de bienes y servicios, reducción del precio de los productos derivados del petróleo, reducción de los gastos de consumo de los hogares, por la disminución de compras de las personas, por el aislamiento, pérdida de empleo en empresas que disminuyen sus ingresos o se declaren en quiebra, disminución de remesas familiares.

Se dio una Disminución de la inversión privada, disminución de las ventas y utilidades de las empresas principalmente en comercio, servicio y manufactura, caída en el turismo, restaurantes y hoteles, transporte de pasajeros, call center, servicios financieros e industria de construcción. Además de disminución de ingresos provenientes de exportaciones de bienes y servicios, menos importaciones de bienes de consumo, materias primas y bienes de capital.

Tipos de estrategias Empresariales

Se estableció que consiste en el direccionamiento de la organización a través de ideas, planes o perspectivas que se plasman en la Misión, Visión empresarial y los Valores, que responde a las preguntas ¿Qué hago? ¿Cómo lo hago? ¿A dónde quiero llegar? ¿Cuál será mi valor agregado? ¿Cuáles son mis recursos?, pero sobre todo ¿qué ventaja competitiva me dará?

La estrategia corporativa o empresarial se clasificó de la siguiente manera:

- **Estrategia operativa:** El proceso de las operaciones consistió en la transformación de unas entradas (materias primas, información o mano de obra) en productos finalizados con valor agregado que tienen demanda en el mercado. En ese sentido, la estrategia operativa se dirige hacia la competitividad en los procesos industriales de manufactura y en el caso de las organizaciones de servicios, hacia la mejora de todos sus procesos e intangibles.
- **Estrategia de Marketing:** plan dirigido a la promoción y venta de un producto o un servicio. Las estrategias de marketing más exitosas se describieron tres elementos centrales: conocimiento profundo del cliente, una marca con distintos mensajes, y análisis de mercado.

Frente a los consumidores se debía saber: ¿qué quieren? ¿Qué les duele? ¿En dónde están buscando la solución? y ¿cómo llegar a ellos? Una vez tenga claro quién es su cliente ideal, puede usar esos datos para crear una marca sólida y una propuesta de valor que atraiga a la audiencia adecuada.

Su propuesta de valor está directamente vinculada a los beneficios que ofrece a los clientes y lo que lo distingue de sus competidores. Finalmente, un análisis de mercado le permitirá identificar los riesgos y las oportunidades.

Algunas de los elementos más usados para construir esta estrategia son:

- Email Marketing.
- Pop-ups, banners y anuncios en páginas web.
- Marketing de Afiliación.
- Marketing de Contenidos o Content Marketing.
- Posicionamiento en Buscadores.
- Marketing de Participación.
- Publicidad en Redes Sociales.
- Videomarketing.
- Telemarketing.
- Publicidad Impresa.
- Publicidad televisión o radio.
- Endomarketing.
- Inbound marketing.
- Neuromarketing.

Estructura de la estrategia de marketing

La estructura de marketing se divide en una serie de fases y etapas consecutivas, las cuales se presentan a continuación:

✓ Primera fase. Análisis y diagnóstico de la situación

Primera etapa. Análisis de la Situación.

Requiere de un acopio de información tanto externa como interna, que es la base para poder establecer un posterior diagnóstico. El análisis de situación externa se consideró con el primer punto de referencia, es el marcado por aquellos elementos no controlables de la empresa que determinan el entorno e influyen de modo importante en la situación de la empresa. Es necesario examinar el macro entorno, el micro entorno (sector), el mercado y los competidores.

El análisis del macro entorno, se consideró muy conveniente para analizar las variables que, de una forma u otra, generan oportunidades y presentan amenazas a la empresa bajo estudio. La herramienta utilizada para realizar dicho análisis es el denominado “Análisis PESTEL” (Político, Económico, Socio-Cultural, Tecnológico, Ecológico y Legal).

Luego, se realiza un análisis del micro entorno (sector) en el cual la empresa desarrolla sus actividades, debido a que este determina el funcionamiento interno de la empresa y, por tanto, incide directamente en su resultado. En este caso, se utiliza el “Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter” para analizar y diagnosticar las principales presiones del mercado en el que se encuentra inmersa la empresa.⁸

Las cinco fuerzas de Porter fueron destacadas porque han evolucionado con el tiempo y ha ido poniendo el foco en el entorno social de compañías y corporaciones, esto permitió a la empresa conocer la competencia que tiene el sector en el que opera.

⁸ Porter, Michael E. (Enero 2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. Harvard Business Review, América Latina. Reimpresión R0801E-E

Amenaza de entrada de nuevos competidores: el atractivo de un mercado o segmento depende de las barreras de entrada y salida. Es decir, es más interesante aquel mercado o segmento que tenga altas barreras de entrada y bajas barreras de salida.

Poder de negociación de los proveedores: un mercado o segmento no sería interesante si los proveedores están bien organizados y pueden imponer condiciones de precios y cantidades.

Poder de negociación de los compradores: un mercado o segmento no sería atractivo si los clientes están bien organizados y tienen poder de negociación.

Amenaza de ingreso de productos sustitutos: un mercado o segmento no sería atractivo si existen muchos productos sustitutos reales o potenciales.

Rivalidad entre competidores: tiene que ver con la cantidad de competidores que ya se encuentran inmersos en esta industria y su posicionamiento en el mercado. El supuesto se basa en que un mercado o segmento con gran rivalidad resulta poca atractiva.

El análisis de situación interna, consistió en recabar información con respecto a la propia realidad empresarial. Hizo hincapié en la estructura organizacional, oferta, clientes, estrategias, nivel de ventas, entre otros datos. El objetivo fue conocer los recursos y capacidades con los que cuenta la empresa y detectar sus fortalezas y debilidades bajo una mirada comercial y de marketing. Las estrategias que han sido de referencia en las empresas fueron las siguientes:

Estrategia de Promoción (Comunicación): consiste en comunicar, dar a conocer y hacer recordar a los consumidores la existencia de un producto o servicio, así como también persuadir o motivar su compra.

Estrategia de Producto (Servicio): el desarrollo es de gran importancia y al momento de realizar las acciones se debe tener en cuenta las necesidades y preferencias de los consumidores. La estrategia, está relacionada con el producto o servicio que se vende al consumidor.

Estrategia de Precio: el precio es el valor monetario que se le asigna al producto o servicio al momento de ofrecerlo o venderlo. Además, las empresas intentan dar una imagen al mercado y los consumidores (clientes) que puedan recordar y mantener en el tiempo.

Estrategia de Plaza (Distribución): hace referencia a los puntos de venta en donde el producto o servicio es ofrecido o vendido a los consumidores.⁹

Procesos: Para retener a sus clientes, las marcas deben prestar mucha atención a los procesos, monitorizando los social media, realizando entrevistas de satisfacción del cliente, y apostando por el marketing de automatización. Se trata de procesar los datos aportados por el cliente para convertirlos en acciones que contribuyan a la fidelización del consumidor.

Posicionamiento: para retener a los clientes, la marca debe tener muy claro quién es y comunicar su personalidad de manera clara y repetida al consumidor. El posicionamiento de una marca se revela en sus acciones, en la gente que contrata, en los productos y servicios que proporciona, en los precios de sus productos y servicios, en los descuentos que aplica, en el lugar y las promociones que elige para darse a conocer y en los procesos que pone en práctica.

Análisis histórico de ventas: tiene como finalidad examinar la evolución de ventas pasadas, para a partir de dichos datos, realizar proyecciones sobre el futuro comportamiento de las ventas.

✓ **Segunda Etapa: Diagnóstico de la situación.**

Para establecer el diagnóstico de la situación, recomendó el autor la herramienta de matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas). Los conceptos de oportunidad y amenaza “son la consecuencia de la síntesis del análisis externo realizado en la primera etapa del plan de marketing y reflejan la situación observada, no controlable, que marca el atractivo o desinterés que tiene para nosotros el mercado en el que nos movemos”.

Por otro lado, los conceptos de fortaleza y debilidad son la consecuencia y la síntesis del análisis interno realizado en la primera etapa del plan de marketing y reflejan una situación

⁹ Baby M., Jaime; Londoño J., Juan Gonzalo. (enero-junio 2008). *Las P 's de Mercadeo*. Medellín, Colombia. Algunas precisiones AD-minister.

observada, necesariamente controlable dado que es la situación de la empresa, que marca una posición de ventaja o desventaja ante los competidores.

Segunda fase: Decisiones estratégicas de marketing

Tercera Etapa: Formulación de los objetivos de marketing a alcanzar

Un principio básico de formulación de estos objetivos es que deberán estar sujetos a los objetivos corporativos de la empresa en estudio. Se destacan dos tipos de objetivos de marketing: cuantitativos y cualitativos. Los primeros se caracterizan por proponer logros medibles expresados en cifras concretas. Los objetivos cualitativos proponen metas más genéricas y menos tangibles.

Cuarta etapa: Elaboración y elección de las estrategias de marketing

La estrategia de marketing se definió como las guías a seguir para colocarse ventajosamente frente a la competencia, aprovechando las oportunidades del mercado al tiempo que se consiguen los objetivos de marketing fijados.

Existen tres estrategias genéricas de Michael Porter, con el fin de identificar cuál está implementando una organización.

1. Estrategia de liderazgo en costes: es una estrategia que permite obtener recursos para invertir en marketing u otro tipo de inversiones que propician que la empresa sea líder de este.
2. Estrategia de diferenciación: supone que la empresa decide ofrecer productos y servicios que son únicos o superiores a los de la competencia.
3. Estrategia de concentración: supone defender la marca en el nicho de mercado seleccionado.

Una vez identificadas las estrategias genéricas, se procede a definir las diferentes estrategias de marketing: estrategia de cartera, estrategia de segmentación y posicionamiento, estrategia de fidelización y estrategia funcional.¹⁰

¹⁰ Porter, Michael E. (Enero 2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. Harvard Business Review, América Latina. Reimpresión R0801E-E

Estrategia de cartera: en este nivel de la estrategia se fija la marcha a seguir para cada unidad de negocio, detallando las diversas combinaciones producto-mercado que deberá desarrollar la empresa. Normalmente, las empresas cuentan con varias herramientas de trabajo para su definición: las matrices de BCG (la matriz de crecimiento-participación y la matriz de gestión de valor para la empresa), la matriz de Ansoff (matriz de dirección del crecimiento).

Estrategia de segmentación y posicionamiento: define para cada binomio producto-mercado el segmento estratégico al que se deberá dirigir la empresa y su posicionamiento.

Estrategia de fidelización: la preocupación fundamental es la comprensión y conocimiento de los clientes. Tiene como objeto consolidar y rentabilizar la cuota de mercado de la empresa.

Estrategia funcional: este nivel de la estrategia hace referencia a cuantas funciones haya en la empresa. Esto lo constituye el marketing mix: estrategia de productos, de precios, de distribución y de comunicación de la empresa.

Tercera fase: Decisiones operativas de marketing

Quinta etapa: Acciones y planes de acción

Describen las acciones concretas que van a desarrollarse para cumplir con los objetivos planteados. Para que un programa sea efectivo y pueda lograrse su correcto seguimiento y medición, recomiendan detallar las siguientes categorías:

- ✓ Nombre
- ✓ Introducción
- ✓ Objetivo general del plan de marketing
- ✓ Objetivo específico del programa
- ✓ Metodología
- ✓ Responsables
- ✓ Presupuesto asignado
- ✓ Plazo de realización
- ✓ Metodología de control

Sexta etapa: Determinación del presupuesto de marketing

Se debe detallar el concepto coste o aportación económica de las acciones contempladas en el plan que la empresa deberá disponer para llevarlas a cabo.

➤ **Estrategia Directiva**

Se definió como la que brinda el rumbo de la organización en sus aspectos generales. Consiste en tener claro un concepto de negocio y crear una visión que dirija diariamente el camino de la organización. Asimismo, el concepto de negocio crea una misión que se debe transformar en objetivos específicos de resultado. Se realiza a largo plazo e implica la visión, la misión y los valores corporativos.

➤ **Estrategia de Negocio**

Fueron definidas como las medidas que dan la ventaja competitiva en el mercado frente a otros competidores, separando de la siguiente manera:

Estrategia de bajo costo. Tener una estrategia de bajo coste significa conseguir la estructura de costes más reducida posible en una empresa, la más sencilla, ligera o mínima, lo cual implica una reconfiguración de cómo se hacen todas las actividades para poder soportar los reducidos costes

Estrategia de liderazgo de producto. Se trata de organizaciones creativas que buscan en todo momento nuevas ideas para incorporarlas a su portfolio comercial. Son extremadamente cuidadosas con la calidad de sus productos y al mismo tiempo son rápidas en ofrecerlos al mercado.

Estrategia lock-in. Esta estrategia busca ofrecer productos que sean únicos en el mercado: casi imposibles de reemplazar o igualar por los competidores. Normalmente requiere de mucha inversión y un coste de producción elevado. La gran ventaja es que fortalece la fidelización del cliente.

Ejecución de la estrategia.

La ejecución de la estrategia tiene igual o más importancia que la planeación estratégica es por eso que desarrollaron una metodología de gestión estratégica para garantizar el cumplimiento de objetivos estratégicos dentro de cualquier entidad siendo un elemento crucial de la estabilidad financiera, disminuir la rotación de personal y mejorar el ambiente laboral, por lo que se plantea un método de gestión estratégica **Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral.**

Es una metodología de gestión estratégica utilizada para definir y hacer seguimiento a la estrategia de una organización. Esta metodología, creada por Robert Kaplan y David Norton, permitió estructurar los objetivos estratégicos de forma dinámica e integral para ponerlos a prueba según una serie de indicadores que evalúan el desempeño de todas las iniciativas y los proyectos necesarios para lograr su cumplimiento satisfactorio.

El BSC se basa en un correcto equilibrio y alineación entre los elementos de la estrategia global y los elementos operativos de la misma. Los elementos globales son: la misión (nuestro propósito), la visión (a qué aspiramos), los valores centrales (en qué creemos), las perspectivas y los objetivos. Por su parte, los elementos operativos son: los indicadores clave o KPI (ya sean indicadores inductores o de resultado) e iniciativas estratégicas (proyectos que lo ayudan a alcanzar sus objetivos).

De acuerdo al método estratégico del Balanced Scorecard, la definición de la estrategia de una organización debe realizarse teniendo en cuenta cuatro perspectivas. Dentro de cada perspectiva puede adicionar los objetivos estratégicos asociado.

Perspectiva Financiera. Para la mayoría de las organizaciones con fines de lucro, el dinero es una prioridad. Por lo tanto, para estas organizaciones la perspectiva más importante tiene que ver con los objetivos financieros. Esencialmente, cualquier objetivo clave relacionado con la salud financiera y la rentabilidad de la organización puede incluirse en esta perspectiva.

Los ingresos y las ganancias son objetivos obvios que la mayoría de las organizaciones enumeran en esta perspectiva. Otros objetivos financieros podrían incluir: Generar ahorro de costos y eficiencia, Mejorar el margen de rentabilidad, aumentar las fuentes de ingresos

Perspectiva del cliente

Esta perspectiva se centra en los objetivos estratégicos que están relacionados con los clientes y el mercado. En otras palabras, para lograr sus objetivos financieros, ¿exactamente qué necesita lograr en términos de sus clientes y mercados?

Incluidos en esta perspectiva puede encontrar objetivos estratégicos para: Servicio al cliente y satisfacción, Participación en el mercado, Reconocimiento de marca.

Perspectiva de los procesos internos. ¿Qué procesos necesita implementar para cumplir sus objetivos estratégicos financieros y relacionados con los clientes? Esa es la pregunta que esta perspectiva pretende responder. Aquí se deben establecer metas y objetivos operativos internos o, en otras palabras, definir qué procesos que requieren actualmente la organización y qué debe hacer para mejorar su desempeño.

Algunos ejemplos de objetivos de la perspectiva de procesos internos son mejoras en los procesos, optimización de la calidad, aumentar la utilización de la capacidad instalada.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento. Mientras que la tercera perspectiva se centra en el lado de los procesos concretos, la última perspectiva considera drivers de desempeño más intangibles. Debido a que cubre un espectro tan amplio, esta perspectiva a menudo se divide en los siguientes componentes:

- ✓ Capital humano: habilidades, talento y conocimiento.
- ✓ Capital de información: bases de datos, sistemas de información, redes e infraestructura tecnológica.
- ✓ Capital organizacional: cultura, liderazgo, alineación de empleados, trabajo en equipo y gestión del conocimiento.

Las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard se representan en un mapa estratégico como una completa representación visual de la estrategia de una organización, describiendo el proceso de creación de valor mediante una serie de relaciones de causa y efecto entre los objetivos. ¹¹

¹¹ Kaplan, Robert S. y Norton, David P. (2002). *Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)*. Un libro de Harvard Business School Press. Barcelona. Ediciones Gestión 2000.

2.3. Definición y operacionalización de términos básicos.

Actividades de trabajo: Son el conjunto de operaciones o tareas que se realizan en la organización y que al igual que los recursos, son indispensables para el logro de los objetivos establecidos.

Adaptabilidad. Capacidad para permanecer eficaz dentro de un entorno cambiante, como a la hora de enfrentarse con nuevas tareas, responsabilidades o personas.

Asunción de riesgos. Empezar acciones que envuelvan un riesgo deliberado con el objeto de lograr un beneficio o una ventaja competitiva importante.

Eficiencia y eficacia: La eficacia es el cumplimiento de objetivos y la eficiencia se refiere a la capacidad de optimizar los recursos en el logro de objetivos.

Estrategia. Estrategia es el conjunto de metas y las políticas principales para alcanzar los objetivos, establecidas de manera que definan en qué negocios está o debiese estar la empresa. Es construir una posición única y valiosa en el mercado, sobre la base de un conjunto de actividades específicas y únicas que posee una empresa.

Liderazgo. Habilidad necesaria para fijar objetivos y orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores.

Logro de objetivos: Todo el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar la utilización de recursos y la realización de actividades, no se realiza al azar, sino con el propósito de lograr los objetivos o metas de la organización.

Planificación y organización. Capacidad para establecer eficazmente un orden apropiado de actuación personal o para terceros, con el objetivo de alcanzar una meta.

Toma de decisiones. Agudeza para tomar decisiones, afirmar opiniones con mucho criterio, para el mejoramiento de las empresas.

2.4. Sistema de hipótesis

Hipótesis

Las estrategias implementadas por los restaurantes de comida rápida de la ciudad de San Miguel, en el marco de la pandemia COVID-19, les permiten sostenibilidad y mejora económica.

Variables:

Independiente: Estrategias implementadas

Dependiente: Sostenibilidad y mejora económica

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Tipo de estudio.

Para la realización de la investigación se empleó el medio de estudio mixto, cuantitativo y cualitativo, por integrar la investigación bibliográfica de campo, teórico y empírica, además de la obtención de información por medio de preguntas abiertas; ambos fueron la base para conocer y comprender el fenómeno y el objeto de investigación, por medio del cual se hizo una descripción del tema objeto de estudio, la creación de preguntas y análisis de datos sobre el tema.

3.2. Método.

El método descriptivo que se utilizó fue la encuesta de investigación, con la finalidad de realizar una descripción de pensamientos, opiniones y sentimientos, de los sujetos de estudio.

3.3. Determinación del Universo y de Muestra.

Universo.

El universo se integró por veinte restaurantes de comida rápida en la ciudad de San Miguel, enfocada en un gerente por cada sucursal como población de tipo finita, las sucursales en estudio representan 7 empresas del rubro restaurantes de comida rápida entre ellas Pollo Campero, Pollo Campestre, Burger King, Wendys, Kentucky, Pizza Hut, McDonald's. (Anexo 1).

Muestra.

Se consideró el total del universo representado por 20 restaurantes de comida rápida, tomando como muestra dicho total, obteniendo así mayor representatividad y confiabilidad en los datos, se hace uso el método no probabilístico, por lo tanto, no será necesario la aplicación de una fórmula estadística para determinar la muestra, concluyendo con un total de 20 gerentes, uno por restaurante.

3.4. Técnicas e instrumentos.

La técnica de recolección de información que se aplicó fue la encuesta, considerada como fuente primaria, se administró un cuestionario (Anexo 2), recolectando la información de los gerentes de diferentes restaurantes de comida rápida, que constó de preguntas cerradas y de opción múltiple, cuyos resultados fueron importantes para la investigación. También, se utilizó la entrevista (Anexo 3) dirigida a Gerentes de restaurantes de comida rápida en la ciudad de San Miguel, entre ellas Pollo Campero, Pollo Campestre, Burger King, Wendys, Kentucky, Pizza Hut, McDonald's.

Además, de fuentes secundarias que se recopiló de diferentes fuentes de tipo documental, libros de texto virtual, investigaciones relacionadas a estrategias y boletines.

3.5. Etapas de la Investigación

Etapas	Actividad	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Junio
Etapa 1	Se realizó revisión de la información bibliográfica accesible para establecer el tema de investigación.	Inicia 11	Finaliza 08			
Etapa 2	Desarrollo de tema de investigación basado en el problema de interés a desarrollar y elaboración de carta de propuesta del tema.	Inicia 09	Finaliza 15			
Etapa 3	Defensa de Tema ante Comité de Aprobación.		20			
Etapa 4	Elaboración de Anteproyecto de Investigación		Inicio 21	Final 31		
Etapa 5	Desarrollo del trabajo de campo, recolección y análisis de la				Inicio 05 Final 12	

	información.					
Etapa 6	Presentación y defensa del informe final.				Inicio 13	Final 28

3.6. Procedimiento de análisis

Se aplicaron las técnicas de análisis documental, tabulación de datos y la comprensión de gráficos. En la investigación se procesaron los datos con apoyo de diferentes fuentes, a través de ordenamiento y clasificación de información, registro manual y proceso computarizado con herramienta de hoja de cálculo.

CAPÍTULO IV: HALLAZGOS EN LA INVESTIGACIÓN

4.1. Presentación y discusión de resultados.

4.1.1 Análisis e interpretación de entrevistas

Fue necesario la opinión de Gerentes de restaurantes abordando preguntas abiertas sobre estrategias, que brinde información específica que sea insumo para la investigación. La entrevista pretende conocer basado en la experiencia y desde el punto de vista de los ejecutores, estrategias funcionales que efectuaron durante el marco de la pandemia Covid-19.

El enfoque de las preguntas se orientaron a la afectación de los restaurantes por las medidas en el marco de pandemia de Covid-19, estrategias que se utilizaron para la sostenibilidad económica, estrategias que ayudaron a cumplir los objetivos, estrategias efectivas para mantener la fidelidad de los clientes, medidas para disminuir gastos, cambios en procesos debido a restricciones o disposiciones, limitantes que dificultaron la aplicación de estrategias y en relación a cambios en los precios de productos.

A continuación se detalla la información de la entrevista, aplicada a cinco gerentes de restaurante, mencionando las respuestas y la interpretación de los resultados obtenidos, con la finalidad de obtener insumos necesarios para la investigación.

1- Afectación de los restaurantes por las medidas en el marco de la pandemia de Covid-19

Pregunta	Respuestas	Interpretación
<p>1) ¿En qué aspectos se vio afectada su empresa debido a las medidas aplicadas por el Gobierno en el marco de la Pandemia COVID-19?</p>	<p>Gerente 1: Uno de los efectos fueron las ventas, disminuyendo en un 75% en todas las sucursales debido al cierre de los canales de servicio en mesa, obteniendo pérdidas diariamente.</p>	<p>Los restaurantes sufrieron un impacto alto en las ventas, afectando la parte financiera, principalmente las utilidades, manteniendo únicamente los canales que eran permitidos.</p>
	<p>Gerente 2: Las empresas se vieron obligados inicialmente a trabajar con el canal de domicilio y posteriormente como medida gubernamental de manera opcional apertura de los canales de llevar y auto servicio quienes tuvieran la infraestructura correcta para aplicar las medidas de distanciamiento.</p>	<p>Cada empresa tuvo que adecuarse según su capacidad y su infraestructura. En el caso de otras empresas tuvieron que implementar el servicio a domicilio al verse limitados con el cierre de venta en mesa y llevar.</p>
	<p>Gerente 3: Como política inicial fue mantener todas las salas abiertas y toda la planilla de los restaurantes laborando, que tuvo que modificarse semanas después porque no fue posible mantenerlo de esa manera.</p>	
	<p>Gerente 4. Dificultad porque no contaban con servicio de domicilio, por lo que tuvieron que optar por aplicarlo.</p>	
	<p>Gerente 5: Tuvieron que adaptarse al cambio, porque tenían disminución de ventas, por cierre de servicio de mesa y llevar.</p>	

2- Estrategias utilizadas para la sostenibilidad económica.

Pregunta	Respuestas	Interpretación
<p>2- ¿Que estrategias se llevaron a cabo para la sostenibilidad económica en el marco de la Pandemia de COVID-19?</p>	<p>Gerente 1: Reglas de apertura y cierres de restaurante: Todos los restaurantes abrían mas tarde y cerraban más temprano.</p> <p>Reglas de utilización de equipo eléctricos e iluminación de todo el restaurante, esta con la finalidad de reducir el consumo de energía eléctrica.</p>	<p>Las principales estrategias que fueron de mayor beneficio para mantener la estabilidad económica fueron reglas de apertura, reglas en uso de equipos electrónicos iluminación, reducción de menús, incremento de precios, así mismo potenciar el canal de domicilios para llegar a más clientes.</p>
	<p>Gerente 2: Reducción de menú de venta: con el objetivo de vender únicamente el producto estrella o producto mas rentable, asi quitaban el riesgo de no destruir producto y sobre cargar las rotaciones de inventarios. Aumento de precios de productos estrella: esta como medida para rentabilizar aún mas la venta de los productos de preferencia del cliente.</p>	
	<p>Gerente 3: Empresa no contaban con canal de domicilio se vieron con la necesidad de invertir para poder tener unidades en su sucursal. Potenciar el canal autorizado, el domicilio: la empresa utilizó sus empleados en puestos diversos y, brindándoles los equipos de transporte para mantener mayor flota y alcanzar mayor cantidad de clientes y de igual forma servirles la calidad de producto y en tiempo adecuado.</p>	
	<p>Gerente 4. Aumento de la publicidad del canal en funcionamiento, para poder llegar a la mayor cantidad de población y que se viera atraída a pesar de la situación por los productos estrella que cuenta la marca.</p>	
	<p>Gerente 5: suspensiones temporales de contratos de trabajo.</p> <p>Incremento de precios de los productos que se brindaban a los clientes.</p>	

3- Estrategias que ayudaron a cumplir los objetivos.

Pregunta	Respuestas	Interpretación
<p>3- ¿Cuales estrategias ayudaron a cumplir los objetivos establecidos durante la Pandemia de COVID-19?</p>	<p>Gerente 1: las principales estrategias que brindaron beneficios fueron la reducción del menú y el aumento de precio.</p>	<p>Las tres estrategias que ayudaron a cumplir el objetivo de estabilidad económica fueron reducción de menú, incremento de precios y el potenciar el canal de domicilios, de esta manera además con la rapidez, calidad y enfoque de servicio, se mantenía la preferencia de los clientes.</p>
	<p>Gerente 2: el empuje que se le dio el canal de domicilio, ya que durante ese tiempo era el canal en funcionamiento estrella.</p>	
	<p>Gerente 3: el aumento de flota de motociclistas que permitían mantener la fluidez, rapidez y calidad en las entregas de los pedidos sin crear retrasos que afecten la experiencia de los clientes.</p>	
	<p>Gerente 4: se utilizó la estrategia de incremento de precios.</p>	
	<p>Gerente 5: se aplicó el proceso de canal de domicilios, ya que se carecía del mismo. Y se realizó un incremento de los precios</p>	

4- Estrategias efectivas para mantener la fidelidad de los clientes.

Pregunta	Respuestas	Interpretación
<p>4- ¿Qué estrategias fueron más efectivas e impactaron a los clientes para mantener la fidelidad?</p>	<p>Gerente 1: una estrategia efectiva es de mejoramiento del servicio de domicilio, ya que al contar con más motorizados, permitió llegar a más lugares y de forma más rápida</p>	<p>La importancia de identificar la estrategia efectiva en los restaurantes es el cumplir los objetivos, el servicio a domicilio es un recurso que logró incrementar clientes, y mantener la fidelidad de los mismos; ya que la preferencia fue notable, incluso creando carteras de clientes preferenciales que pedían continuamente los productos de cada sucursal.</p> <p>Dicha fidelidad se pudo lograr debido al mantenimiento de la calidad tanto en la entrega, rapidez de servicio, como en la calidad y cantidad que ofrecen los productos en los menús.</p>
	<p>Gerente 2: la calidad de la marca se mantuvo, ya que seguían abasteciendo de la misma materia prima.</p>	
	<p>Gerente 3: se mantuvo la calidad, además de la aplicación de medidas de bioseguridad que brindaran confianza del producto brindado.</p>	
	<p>Gerente 4: en el caso de los domicilios se trabajó mucho en la entrega inmediata, para que el cliente obtuviera su producto en el tiempo adecuado.</p>	
	<p>Gerente 5: debido a que no se contaba con domicilio, los clientes se sintieron satisfechos al conocer que se había implementado, y podían suplir su necesidad.</p>	

5- Medidas para disminuir gastos

Pregunta	Respuestas	Interpretación
<p>5- ¿En cuanto al personal que medidas realizaron para disminuir los gastos?</p>	<p>Gerente 1: cada restaurante según su planilla es un caso en concreto, existió una reducción de mitad de planilla, suspensión temporal de trabajo.</p>	<p>Los gastos forman parte esencial en las utilidades de los restaurantes, es decir la disminución y control sobre ellos permite mantener sostenibilidad económica, la vía o la estrategia utilizada fue reducción de planilla, se aplicaron reglas de apertura y cierre, con el fin que los horarios se administraran de mejor forma, además de reglas para disminuir consumo de energía eléctrica, control de consumo de combustible y mayor eficiencia en entrega de productos.</p>
	<p>Gerente 2: reducción de salarios de manera temporal, se aplicaron reglas de apertura y cierre</p>	
	<p>Gerente 3: se tenían reglas de utilización de aparatos eléctricos e iluminación, mejora en el control de consumo de combustible y recorridos eficiente.</p>	
	<p>Gerente 4: uno de los puntos más importantes fue la elaboración de horarios de personal, ya que se modificaron con el fin de maximizar la mano de obra y minimizar los gastos extra de horas no útiles en la operación.</p>	
	<p>Gerente 5: se hizo un control del consumo de aparatos eléctricos, y al aplicar los domicilios, control de combustible, para que no tener el impacto.</p>	

6- Cambios en procesos debido a restricciones o disposiciones.

Pregunta	Respuestas	Interpretación
<p>6- Se han realizado cambios en las estrategias o adoptado nuevos procesos, posterior a la reapertura y menores restricciones?</p>	<p>Gerente 1: se cambiaron procesos para adecuarlos a los nuevos procesos de bioseguridad, con el fin de proteger al trabajador y los clientes. Un cliente protegido mantendría la confianza.</p>	<p>Los restaurantes tuvieron que modificar sus procesos debido a disposiciones del Gobierno, principalmente por el cumplimiento de protocolos de bioseguridad, todo para salvaguardar la salud de los colaboradores y clientes.</p> <p>Fue de suma importancia cumplirlo de forma estricta, y así brindar la seguridad necesaria para cuidar a los colaboradores y a los clientes en la entrega de sus productos tanto en canales de domicilio, llevar o autoservicio.</p>
	<p>Gerente 2: la mayoría de políticas son implementadas por disposiciones del gobierno, el Ministerio de Trabajo y de salud brindan lineamientos y la empresa los cumple a cabalidad de la letra.</p>	
	<p>Gerente 3: para cumplir con las disposiciones con el protocolo de bioseguridad, incluyendo lavado de manos cada hora o cuando sea necesario, el uso de guantes de forma obligatoria que se cambiaban a cada hora, el uso y cambio de mascarillas y uso alcohol gel.</p>	
	<p>Gerente 4. Aplicación del protocolo por disposición del gobierno, las restricciones fueron transmitidas a los clientes, como el uso de mascarilla obligatoria para entrar al restaurante, aplicación de alcohol gel en la entrada y tomas de temperatura al entrar en cada sucursal con el fin de proteger a los colaboradores y a los clientes.</p>	
	<p>Gerente 5: A fin de realizar un ecosistema de confianza y que permita tanto al cliente interno laborar y desempeñar sus funciones de manera tranquila y confiada, así como el cliente externo poderle brindar los productos de calidad confiado de que cada empresa está aplicando como mínimo lo requerido gubernamentalmente para poder laborar.</p>	

7- Limitantes que dificultaron la aplicación de estrategias.

Pregunta	Respuestas	Interpretación
<p>7- ¿ Cuáles fueron las limitantes que dificultaron la aplicación de estrategias en el marco de la pandemia COVID-19?</p>	<p>Gerente 1: las primeras limitantes que la empresa encontró fueron los equipos de bio-protección porque se vieron escasos, dificultándoles poder adquirir mascarillas, guantes, lentes y alcohol gel.</p>	<p>La dificultad para el cumplimiento de protocolo de bioseguridad se vio afectada por la escasez de insumos de bio-protección como lentes, mascarillas, caretas; además, el impacto por el incremento de los precios para adquirirlos.</p> <p>El recurso humano también fue una limitante debido al miedo al contagio del virus, por exponerse de una forma directa.</p>
	<p>Gerente 2: materiales que se definen como obligatorios para el funcionamiento de cada restaurante según políticas externas e internas. Por lo que al inicio el abastecimiento de cada sucursal era mas limitado.</p>	
	<p>Gerente 3: La limitante humana fue muy importante, ya que, al encontrarnos en una situación mundial de alta peligrosidad, una parte mínima del personal se encontraba apático e incluso sin deseos de trabajar debido al miedo claramente infundado por la situación que estábamos pasando.</p>	
	<p>Gerente 4. La extensión de tiempo de las medidas gubernamentales de protección hizo que cada empresa según su capacidad de mantener la planilla comenzara a realizar recortes temporales y reducción de salarios con el fin de poder bajar los niveles de gastos de cada restaurante.</p>	
	<p>Gerente 5: una limitante fue la obtención de insumos de bioseguridad, y el miedo de los colaboradores ante la exposición, pudo afectar a la atención al cliente.</p>	

8- Cambios en los precios de productos.

Pregunta	Respuestas	Interpretación
<p>8 - ¿Existió aumento de precios en los productos para socavar el impacto de la pandemia?</p>	<p>Gerente 1: existió un aumento sustancial en los productos estrella de las marcas, todo con la medida de poder rentabilizar cada venta despachada a los clientes, esto complementado con la disminución en los menús disponibles, para asegurar la venta del producto principal.</p>	<p>A pesar de existir una sensibilidad por parte de los clientes ante un cambio de precios, se convierte en una estrategia necesaria para disminuir el impacto económico debido a todas las disposiciones y restricciones, el poder seguir brindando el producto y llegar a más clientes.</p>
	<p>Gerente 2: se hizo un incremento sensible, pero se disminuyeron los menús de venta, le permitieron a las empresas gestionar de mejor forma sus materias primas con el fin de evitar la destrucción de los productos que se acumulan por no ser de preferencia por los clientes.</p>	
	<p>Gerente 3: La limitante humana fue muy importante, ya que, al encontrarnos en una situación mundial de alta peligrosidad, una parte mínima del personal se encontraba apático e incluso sin deseos de trabajar debido al miedo claramente infundado por la situación que estábamos pasando.</p>	
	<p>Gerente 4. Se realizó incremento del precio en los productos más rentables, debido al incremento de gastos.</p>	
	<p>Gerente 5: se incrementó de forma mínima, porque se volvió necesario por la disminución de venta, y otros gastos adicionales que no se tenía antes de la pandemia.</p>	

4.1.2 Análisis e interpretación de cuestionario

1. ¿Los servicios y productos que ofrecen satisfacen las expectativas de sus clientes?

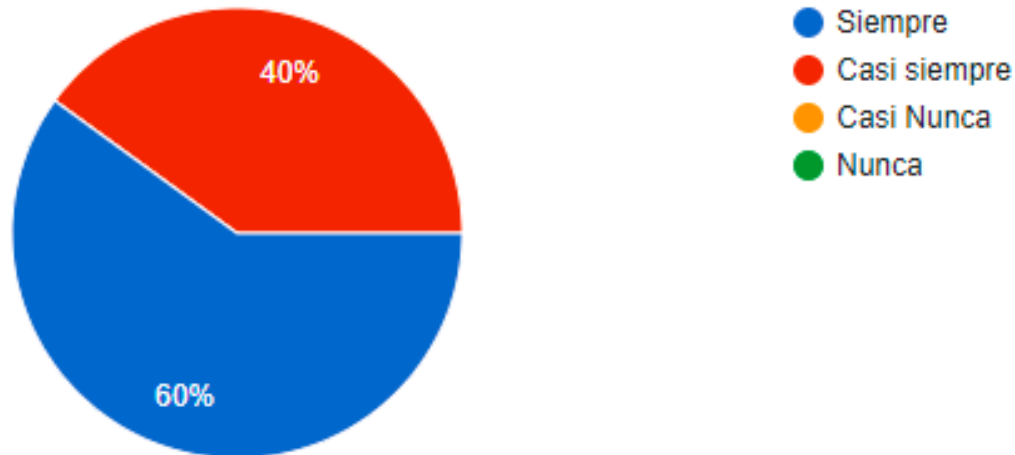
Objetivo: Medir la frecuencia con la que los productos y servicios satisfacen las expectativas de los clientes.

Tabla N°1

Medición de satisfacción en la expectativa de los clientes

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	12	60%
Casi siempre	8	40%
Nunca	0	0%
Casi nunca	0	0%
Total	20	100%

Gráfico N°1



Análisis: El 60% de los encuestados están de acuerdo en que los servicios y productos que ofrecen cumplen las expectativas de los clientes y el otro 40% en que casi siempre, ya que muchas ocasiones se han presentado quedas por clientes insatisfechos.

Interpretación: El resultado obtenido en la encuesta realizada a 20 gerentes de diferentes empresas dedicadas al rubro de comida rápida, se obtuvo que en pleno marco de la pandemia COVID-19 los clientes se muestran satisfechos con los diferentes servicios y productos que se les ofrece.

2. Se ofrecen servicios y productos adecuados a la necesidad de los clientes, en cuanto a:

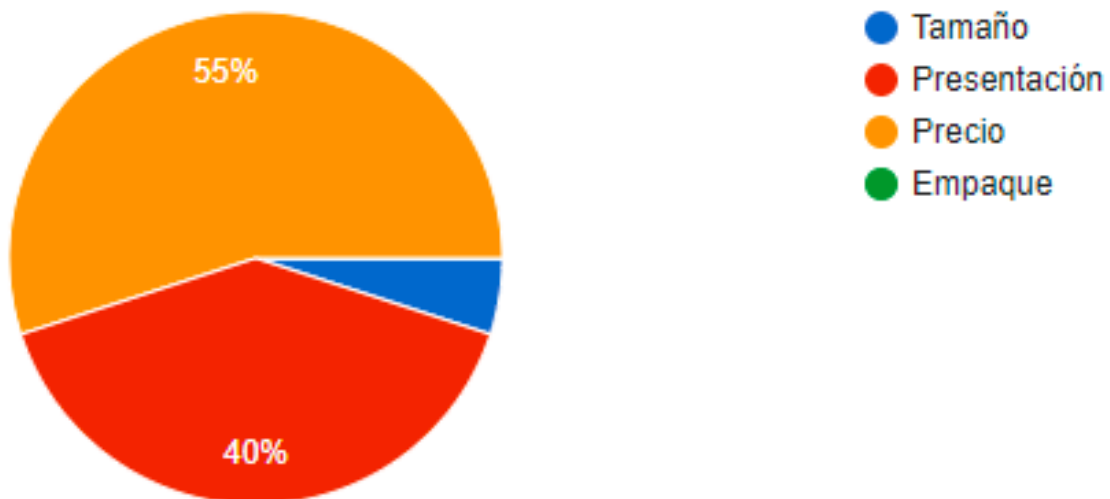
Objetivo: Diferenciar los atributos que por los que más prefieren los productos y servicios que ofrecen los restaurantes de comida rápida.

Tabla N° 2

Medición de atributos que cumplen la necesidad de los clientes

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Tamaño	1	5%
Presentación	8	40%
Precio	11	55%
Empaque	0	0%
Total Encuestados	20	100%

Gráfico N°2



Análisis: Un 55% de acuerdo a su experiencia saben que los productos y servicios que ofrecen están adecuados según el segmento que se encuentran y se basan en los precios, un 40% se basa en la presentación y un 5% al tamaño de los productos.

Interpretación: Durante el marco de la pandemia COVID-19, las estrategias implementadas para adecuar los servicios y productos a las necesidades de los clientes ha sido los precios y presentación para atraer los clientes.

3. ¿El restaurante cuenta con estrategias comerciales que permitan la penetración del producto a nuevos segmentos de mercado?

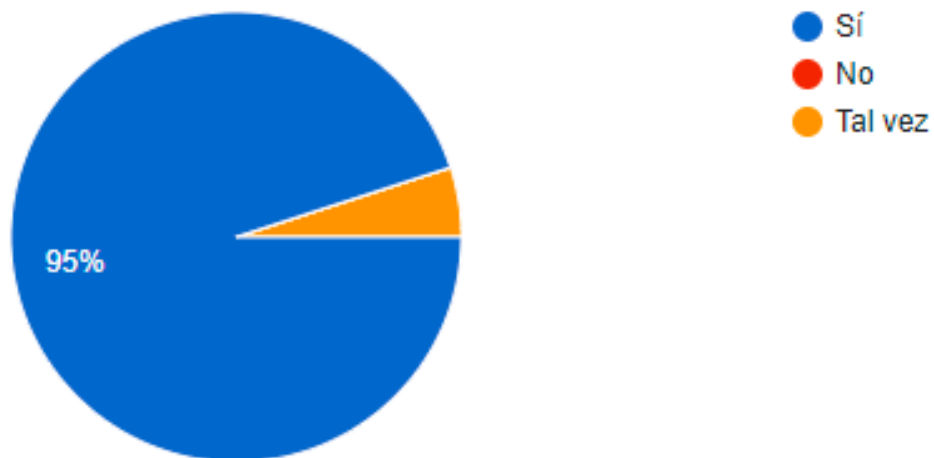
Objetivo: Identificar las estrategias comerciales que permiten la penetración de los productos a nuevos segmentos de mercado.

Tabla N°3

Medición de estrategias comerciales

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Si	19	95%
No	0	0%
Tal vez	1	5%
Total Encuestados	20	100%

Gráfico N°3



Análisis: De los encuestados el 95% tienen conocimiento que el restaurante para el que laboran, implementan estrategias de penetración al mercado y que pretenden llegar a nuevos segmentos clientes, el resto de los encuestados se mostró inseguro si tienen estrategias de penetración a nuevos segmentos.

Interpretación: Los encuestados confirman que se tienen estrategias de penetración a nuevos segmentos del mercado y atraer nuevos clientes con el fin de ampliar sus operaciones y lograr sostenibilidad en el tiempo.

4. ¿Durante el marco de la pandemia COVID-19 ha implementado estrategias para conservar la satisfacción de las expectativas de sus clientes?

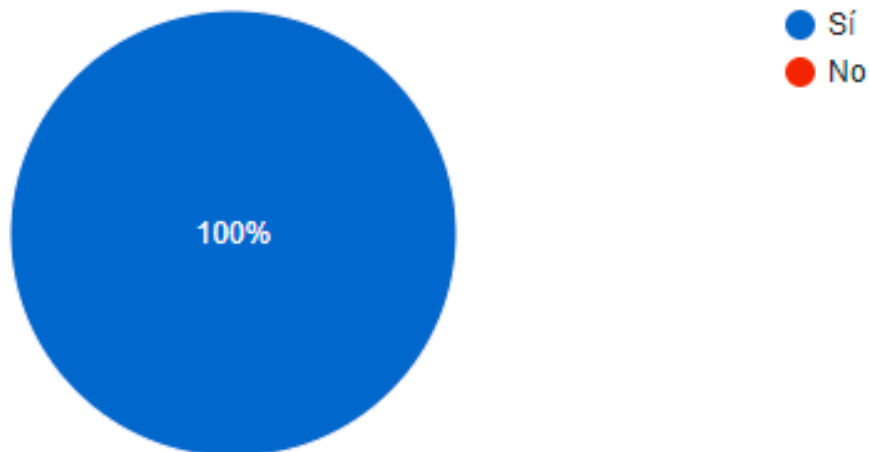
Objetivo: Conocer si el total de restaurantes de comida rápida ha implementado estrategias para satisfacer las expectativas de los clientes durante el marco de la pandemia.

Tabla N°4

Estrategias implementadas para la satisfacción de las expectativas de los clientes

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Si	20	100%
No	0	0%
Total Encuestados	20	100%

Gráfico N° 4



Análisis: De las encuestas realizadas el 100% sabe que uno de los principales objetivos es la satisfacción del cliente cumpliendo las expectativas de ellos.

Interpretación: Satisfacer las expectativas de los clientes para las empresas en estudio es prioridad en pleno marco de la pandemia COVID-19, Por lo que todos confirman mantener estrategias enfocadas a cumplir las exigencias de los clientes.

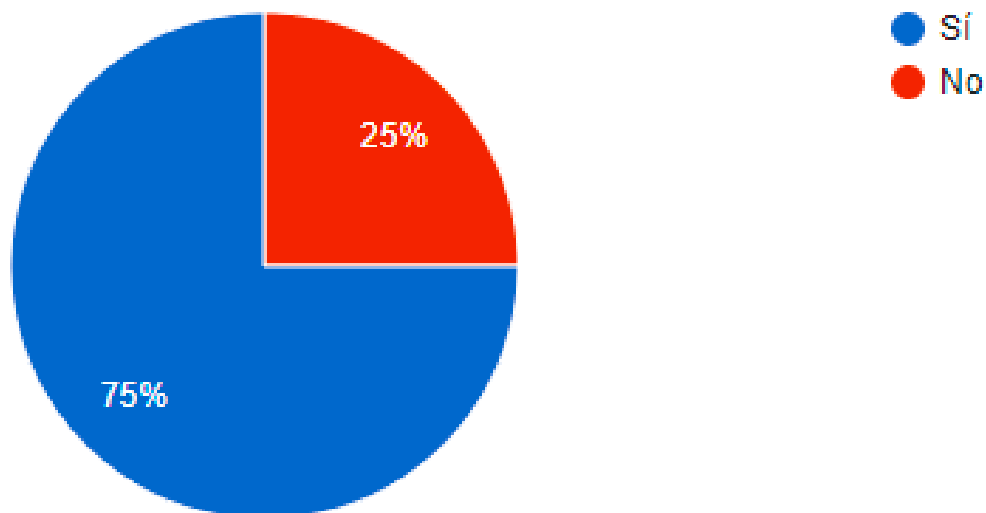
5. ¿El restaurante implementó estrategias de mejora para los servicios y productos, en cuanto a tamaño durante el marco de la pandemia COVID-19?

Objetivo: Conocer la cantidad de restaurantes de comida rápida que implementaron estrategias de mejora en cuanto a tamaño, durante el marco de la pandemia COVID-19.

Tabla N°5

Estrategias de mejora en tamaño de productos		
Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Si	15	75%
No	5	25%
Total Encuestados	20	100%

Gráfico N° 5



Análisis: Del total de los encuestados el 75% de ellos afirman que una de las estrategias implementadas fue realizar mejora en sus productos, un 25% mantiene el tamaño de sus productos.

Interpretación: Muchos de los restaurantes encuestados realizaron estrategias de mejoras en el tamaño de sus productos para poder competir en el mercado de comida rápida en pleno marco de la pandemia COVID-19.

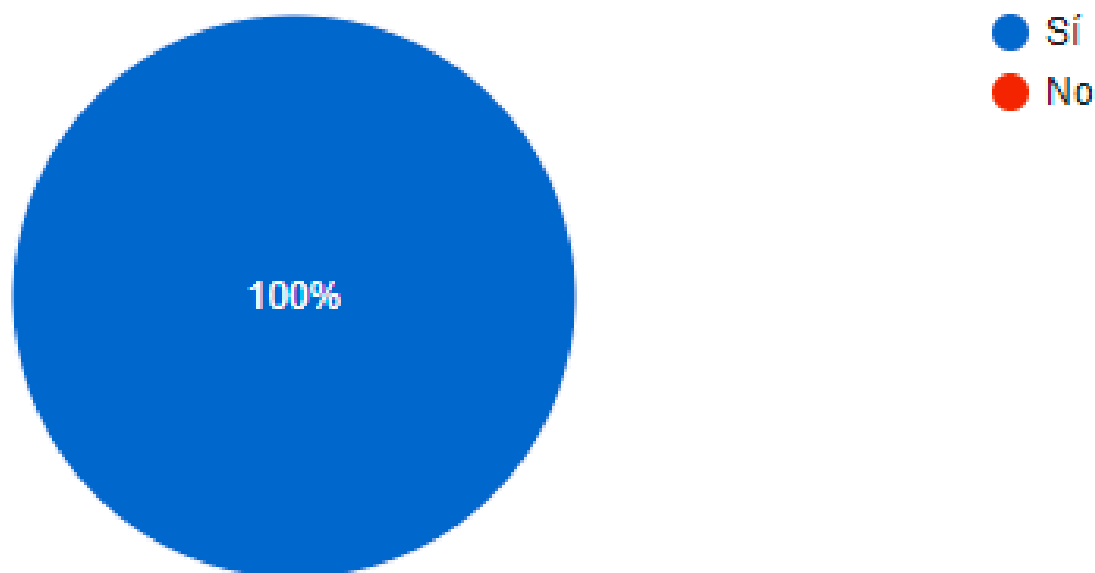
6. ¿El restaurante implementó estrategias de mejora para los servicios y productos, en cuanto a presentación durante el marco de la pandemia COVID-19?

Objetivo: Identificar los restaurantes de comida rápida que implementaron estrategias de mejora en cuanto a presentación.

Tabla N°6

Estrategias de mejora en presentación de productos		
Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Si	20	100%
No	0	0%
Total Encuestados	20	100%

Gráfico N° 6



Análisis: El 100% de los encuestados está de acuerdo en que se ha realizado mejora en los productos que comercializan.

Interpretación: El total de los encuestados afirman que los restaurantes han implementado estrategias de mejora en cuanto a la presentación de los productos, para lograr una mejor atracción a la vista de los clientes.

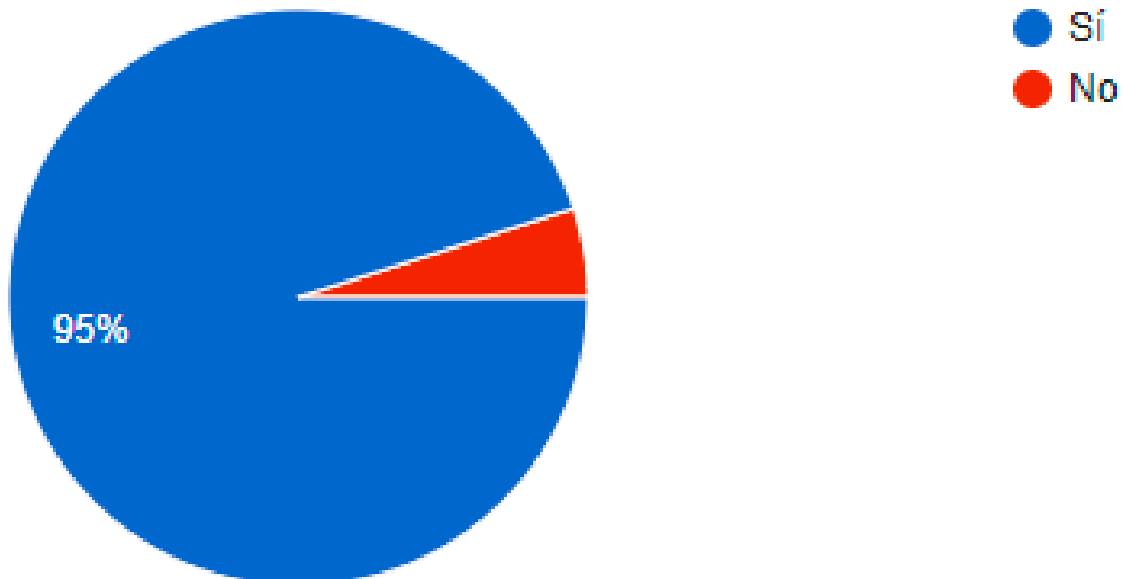
7. ¿El restaurante implementó estrategias de mejora para los servicios y productos, en cuanto a empaque, durante el marco de la pandemia COVID-19?

Objetivo: Identificar los restaurantes de comida rápida que implementaron estrategias de mejora en cuanto a empaque.

Tabla N°7

Estrategias de mejora en empaque de productos		
Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Si	19	95%
No	1	5%
Total Encuestados	20	100%

Gráfico N° 7



Análisis: De un total de 20 encuestados el 95% afirman haber adoptado estrategias de mejora en el empaque de su producto y volverlos llamativos para sus clientes.

Interpretación: Los restaurantes han implementado estrategias de mejoras en su empaque para seguir compitiendo en el marco de la pandemia COVID-19, aunque de inicio se sabe que la satisfacción de los clientes viene dada por el precio y presentación.

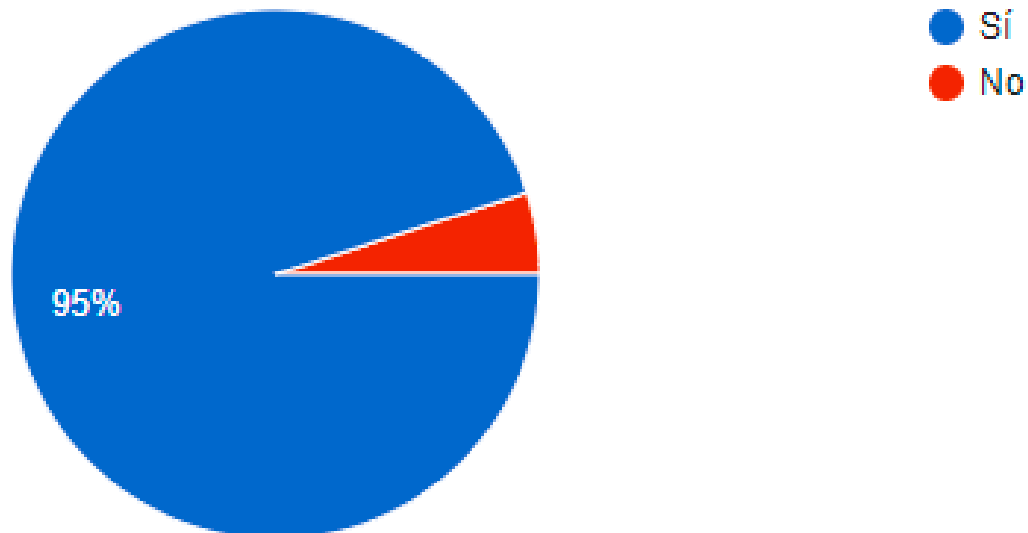
8. ¿En el marco de la pandemia COVID-19 se implementaron nuevas estrategias para lograr penetrar el producto en nuevos segmentos de mercado?

Objetivo: Conocer los restaurante que buscaron nuevos segmentos de mercado como estrategia en pleno marco de la pandemia COVID-19.

Tabla N°8

Estrategias para buscar nuevos segmentos de mercado		
Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Si	19	95%
No	1	5%
Total Encuestados	20	100%

Gráfico N°8



Análisis: Ante la situación se tomaron medidas estratégicas y búsqueda de nuevos segmentos de mercado de tal manera que el 95% de los encuestados, proporcionan que una de sus estrategias ha sido la búsqueda de esos nuevos segmentos.

Interpretación: Los restaurantes de comida rápida implementaron nuevas estrategias con el objetivo de competir y llegar a nuevos segmentos y promoviendo la necesidad en nuevos clientes que gusten del producto que se ofrece.

9. ¿El restaurante donde labora, desarrolla un análisis del entorno del mercado para dirigir sus productos y determinar sus precios de venta?

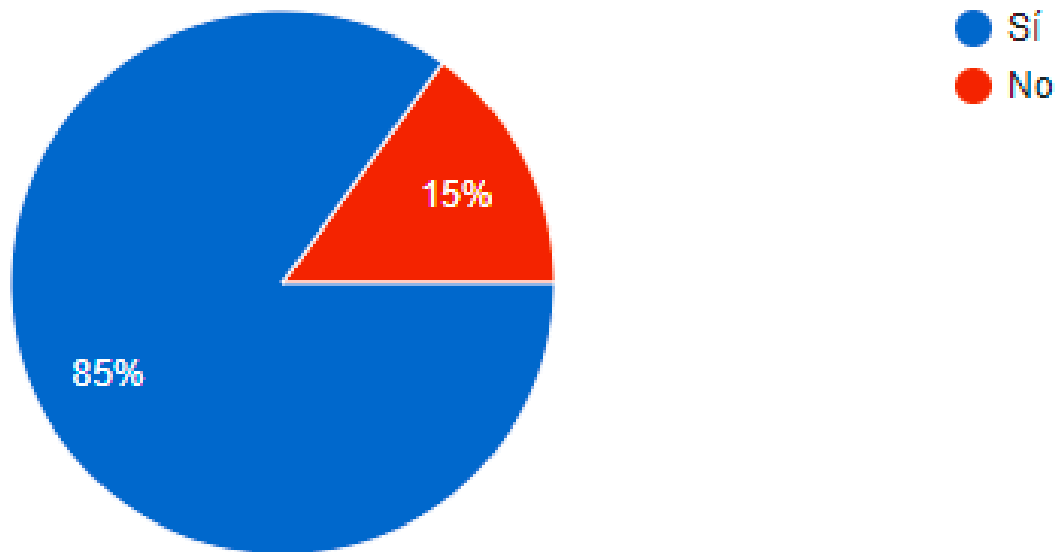
Objetivo: Conocer los restaurantes de comida rápida que desarrollan análisis del entorno para dirigir sus productos y determinar los precios de venta.

Tabla N°9

Empresas que realizan análisis del entorno para fijar precios

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Si	17	85%
No	3	15%
Total Encuestados	20	100%

Gráfico N° 9



Análisis: En el marco de la pandemia el 85% ha realizado análisis del entorno y de cada segmento al que están dirigidos con el fin de determinar sus precios. El 15% se base en los costos que se obtienen al producir un producto terminado y de esa forma determinar los precios.

Interpretación: Las repuestas obtenidas afirman que siempre se realiza un estudio de mercado para ofrecer los productos a determinados precios según el segmento al que están dirigidos y lograr una sostenibilidad económica en pleno marco de la pandemia COVID-19.

10. ¿Durante la pandemia COVID-19, se han hecho ajustes en las estrategias de los precios?

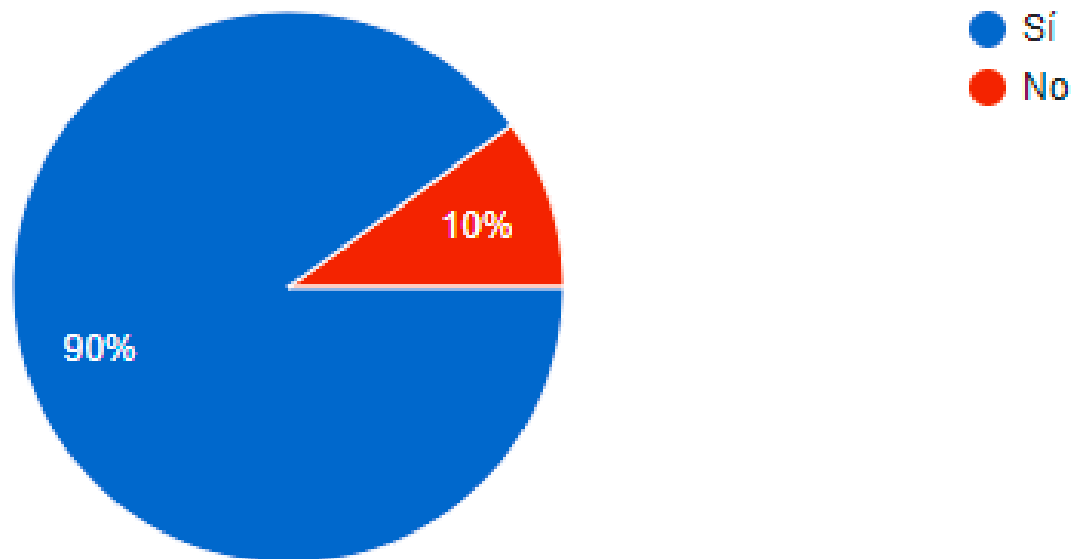
Objetivo: Identificar la cantidad de restaurante de comida rápida que han ajustados las estrategias de precios.

Tabla N°10

Empresas que realizan ajustes en las estrategias del entorno para fijar precios

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Si	18	90%
No	2	10%
Total Encuestados	20	100%

Gráfico N° 10



Análisis: El 90% de los encuestados proporcionan la información que dentro de sus estrategias principales es realizar ajustes en los precios, mientras que el otro porcentaje restante mantienen sus precios.

Interpretación: Un alto porcentaje afirma que se han realizado ajustes en las estrategias que relacionan los precios y adaptarlas a las necesidades de los restaurantes para suplir la necesidad de venta de cada producto que ofrecen, ajustes que permitan el sostenimiento y ser competentes antes las exigencias que se generan durante el marco de la pandemia COVID-19.

11. ¿Considera que la empresa ha elegido adecuadamente el mercado hacia el cual se dirige para su posicionamiento?

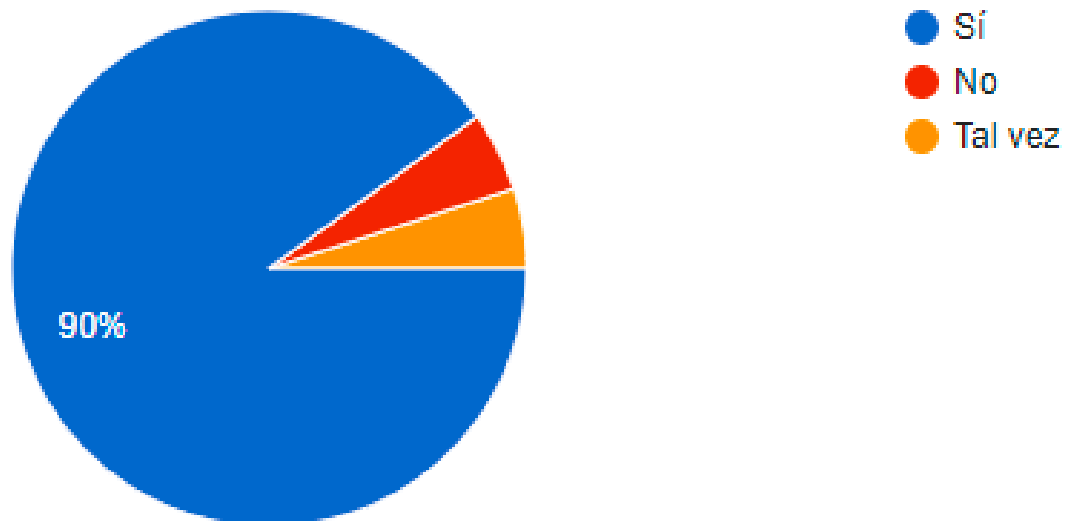
Objetivo: Identificar los restaurantes de comida rápida que a criterio de sus gerentes hayan elegido adecuadamente el mercado al cual se dirigen para su posicionamiento.

Tabla N° 11

Recolección de las empresas que han elegido adecuadamente su mercado para el posicionamiento.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Si	18	90%
No	1	5%
Tal vez	1	5%
Total Encuestados	20	100%

Gráfico N° 11



Análisis: Se obtuvo un dato del 90% afirmando que el restaurante para el cual laboran ha elegido adecuadamente el mercado un 5% se muestra inseguro y un 5% afirma que no se ha elegido bien el mercado debido al nivel de ventas.

Interpretación: El mercado al que se encuentra dirigida la empresa según los encuestados ha sido bien elegido ya que les permite crecimiento y sostenibilidad económica y sobre todo estabilidad laboral a sus colaboradores.

12. ¿Se han implementado en el restaurante nuevas estrategias en el marco de la pandemia COVID-19 para conservar su posicionamiento en el mercado hacia el cual se dirige?

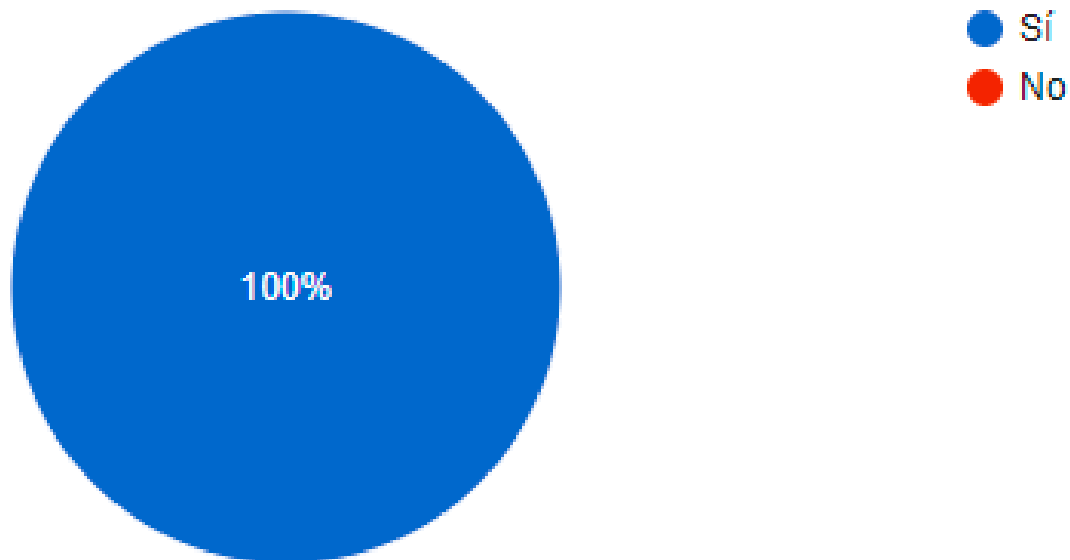
Objetivo: Identificar las restaurantes que han implementado nuevas estrategias en el marco del pandemia COVID-19, para conservar el posicionamiento del mercado al cual están dirigidos.

Tabla N°12

Empresas que han implementado nuevas estrategias para conservar el posicionamiento

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Si	20	100%
No	0	0%
Total Encuestados	20	100%

Gráfica N°12



Análisis: El 100% se basa en la conservación del posicionamiento del mercado ya que en el marco de la pandemia es importante adoptar nuevas estrategias para mantener el posicionamiento.

Interpretación: Conservar el posicionamiento es lo más importante por lo que el total de los encuestados afirma que los restaurantes de comida rápida para el que laboran se vieron en la necesidad de crear e implementar nuevas estrategias y no verse amenazado por emprendedores.

13. Los productos que ofrecen actualmente tienen atributos diferenciadores respecto a los de la competencia en cuanto a:

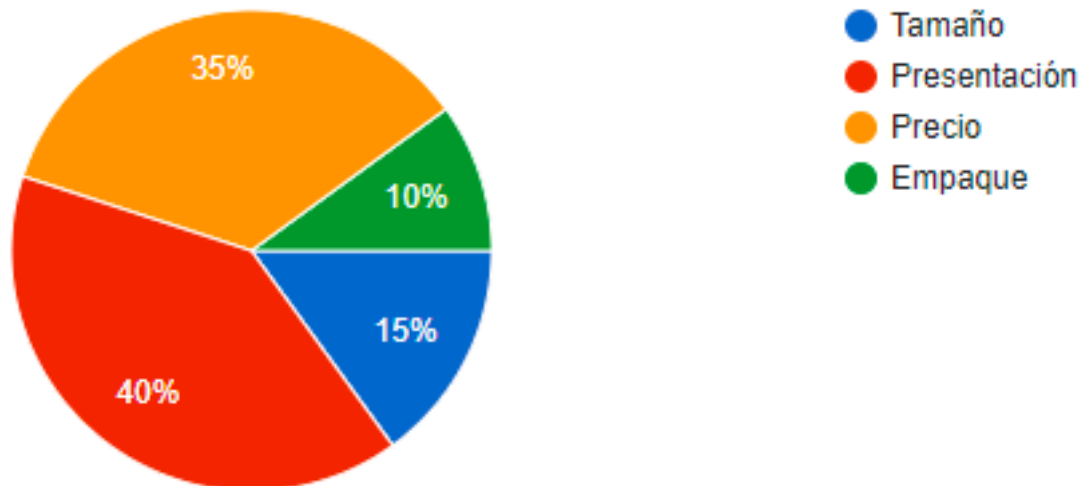
Objetivo: Identificar los atributos diferenciadores que ofrecen actualmente con respecto a la competencia.

Tabla N°13

Atributos diferenciadores que tienen con respecto a los de la competencia

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Tamaño	3	15%
Presentación	8	40%
Precio	7	35%
Empaque	2	10%
Total	20	100%

Gráfico N° 13



Análisis: La presentación del producto es el atributo diferenciador ante los demás con un 40%, un 35% el precio, un 15% el tamaño y un 10% el empaque, en ese orden se consideran los atributos de cada producto.

Interpretación: Cada restaurante tiene en sus productos atributos que lo diferencian de la competencia, en su mayoría el atributo diferenciador es la presentación del producto, como segundo lugar se diferencian en sus precios y por último en su tamaño. Cada restaurante implementa los atributos diferenciadores de acuerdo a sus estrategias.

14. ¿En el marco de la pandemia COVID-19? ¿Se mantienen los atributos de sus productos en cuanto a precio, presentación, calidad y sabor, frente a los competidores?

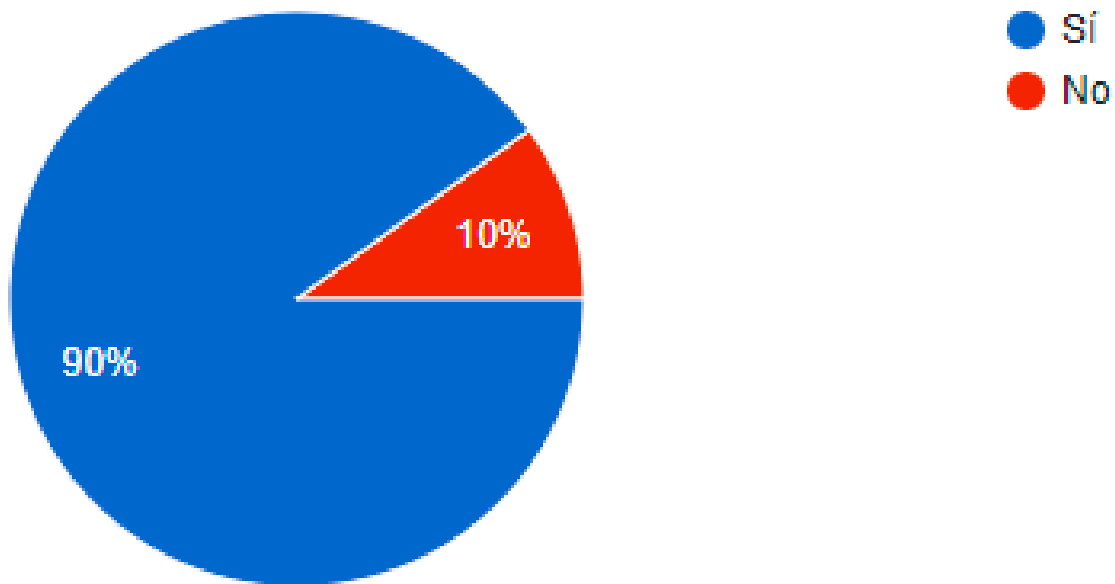
Objetivo: Conocer la cantidad de empresas que mantienen los atributos diferenciadores de la competencia en el marco de la pandemia COVID-19.

Tabla N°14

Empresas que mantienen los atributos diferenciadores de la competencia

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Si	18	90%
No	2	10%
Total Encuestados	20	100%

Gráfico N° 14



Análisis: Los atributos diferenciadores de los productos se mantiene en un 90% de los restaurante mientras que el 10% ha realizado cambios en sus atributos.

Interpretación: Las características de cada producto que ofrecen en los restaurantes de comida rápida, permiten mantener el posicionamiento en el segmento al cual están dirigidos frente a la competencia y satisfaciendo las necesidades según las exigencias y preferencias de cada clientes.

15. ¿El restaurante desarrolló nuevas estrategias en el marco de la pandemia COVID-19, para conservar la percepción de diferenciación ante la competencia?

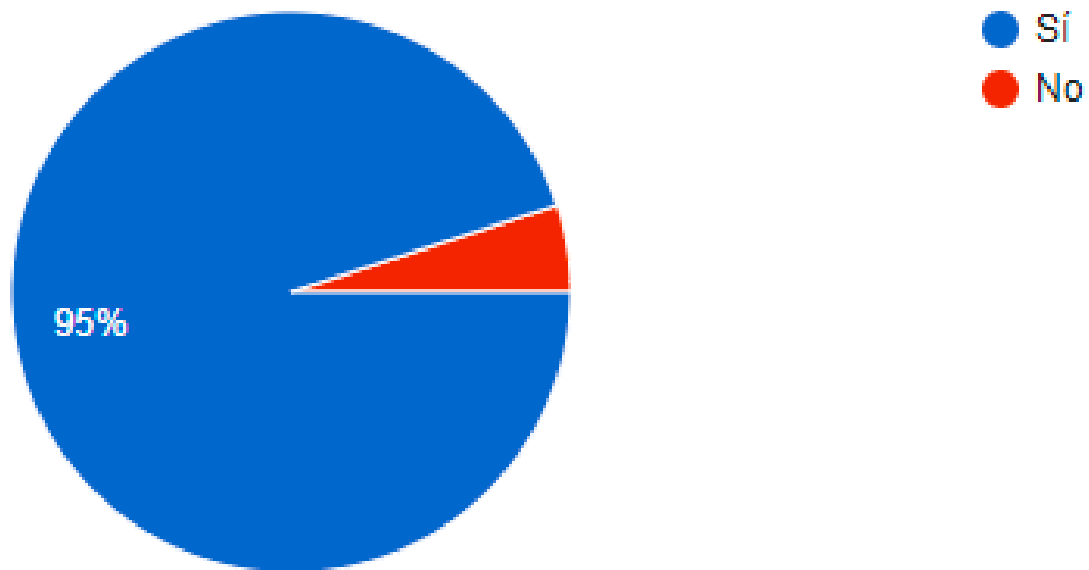
Objetivo: Conocer los restaurantes que implementaron nuevas estrategias en el marco de la pandemia COVID-19, para conservar la percepción de diferenciación ante la competencia.

Tabla N°15

Empresas que mantienen los atributos diferenciadores de la competencia

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Si	19	95%
No	1	5%
Total Encuestados	20	100%

Gráfico N°15



Análisis: 95% han desarrollado nuevas estrategias para sostener la percepción del cliente ante la competencia y un 5% se mantiene fiel a sus estrategias.

Interpretación: La creación e implementación de nuevas estrategias durante el marco de la pandemia COVID-19, para diferenciarse y seguir ganando ventaja competitiva para lograr sostenibilidad económica durante el marco de la pandemia COVID-19.

16. ¿Los canales de distribución con los que cuenta el restaurante ayudan a reducir costos y favorecen la comercialización de los servicios y productos?

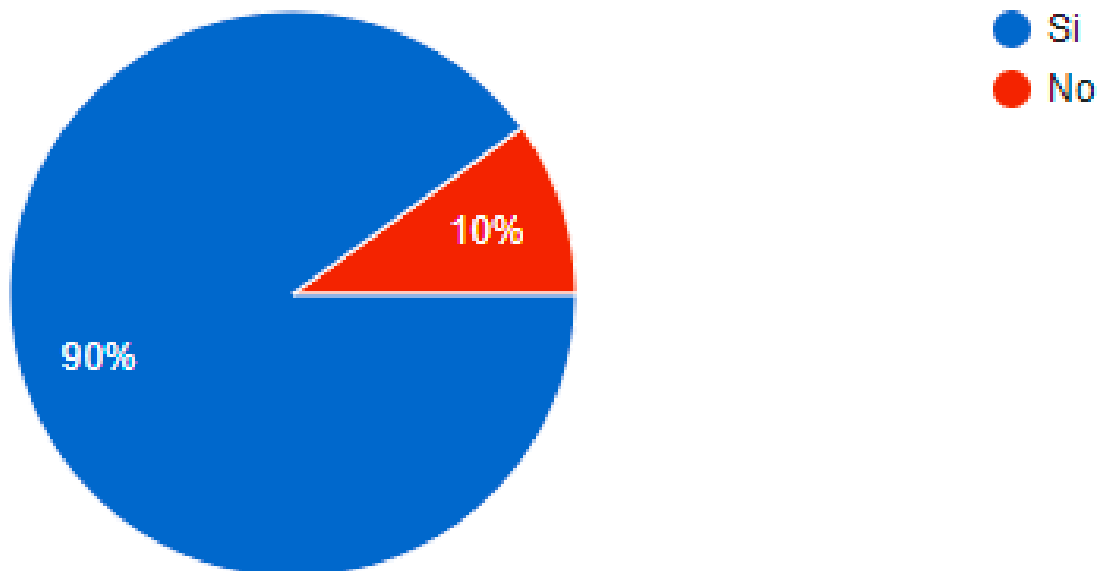
Objetivo: Identificar los restaurantes que su canal de distribución les permite obtener una reducción de costos.

Tabla N°16

Empresas con canales de distribución que les permite la reducción de costos

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Si	18	90%
No	2	10%
Total Encuestados	20	100%

Gráfico N°16



Análisis: El canal de distribución de materia prima de los productos en el 90% de los restaurantes genera confianza favoreciendo la comercialización de sus productos y un 10% se muestra en la necesidad de implementación de nuevos cambios.

Interpretación: En su mayoría afirman que cada canal de distribución con el que el restaurante de comida rápida cuenta se han creado estratégicamente para controlar los costos, reduciéndolos y obtener una comercialización favorable para cada restaurante de comida rápida.

17. ¿Se modificaron los canales de distribución para facilitar la comercialización de los productos y servicios durante el marco de la pandemia COVID-19, permitiendo la reducción de costo?

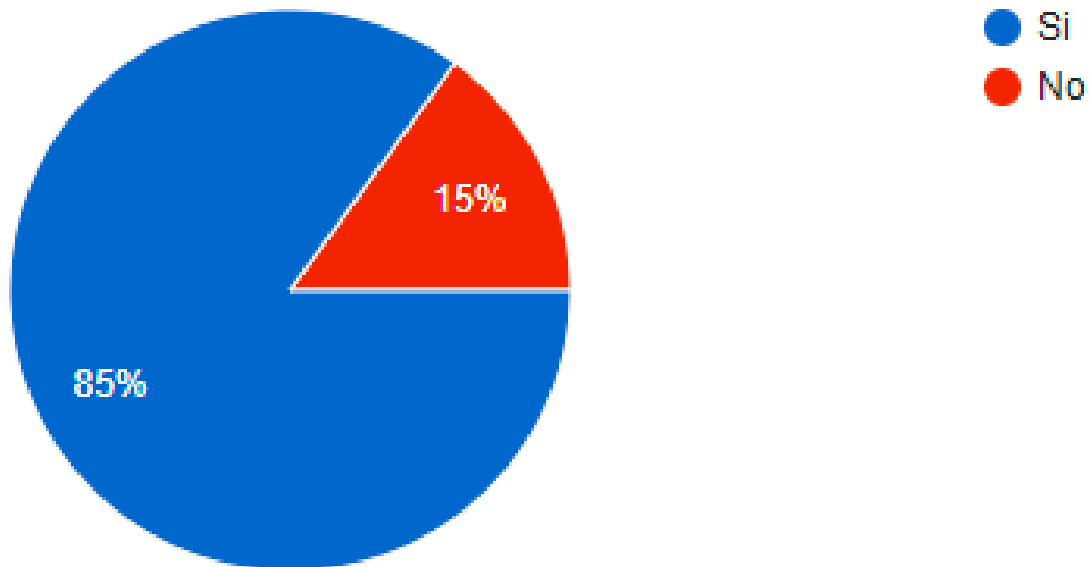
Objetivo: Conocer las empresas que realizaron modificaciones en sus canales de distribución para facilitar la comercialización de los productos en el marco del pandemia COVID-19.

Tabla N°17

Restaurantes que realizaron modificaciones en sus canales de distribución

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Si	17	85%
No	3	15%
Total Encuestados	20	100%

Gráfico N° 17



Análisis: 85% de los encuestados a pesar de afirmar que los canales de distribución de materia prima, que en la actualidad implementan, siempre es necesario realizar modificaciones adecuándolos a cada necesidad presente, mientras que el 15% no se ve con esa necesidad, manteniendo intacto los canales de distribución de materia prima.

Interpretación: En el marco de la pandemia COVID-19, se realizaron modificaciones a los canales de distribución para llegar a los clientes y nuevos segmentos de mercado cumpliendo con protocolos sin aumentar los costos y obteniendo la mayor rentabilidad.

18. ¿Los servicios en mesa, de venta directa al cliente, facilitan las operaciones del servicio y producto que ofrece la empresa?

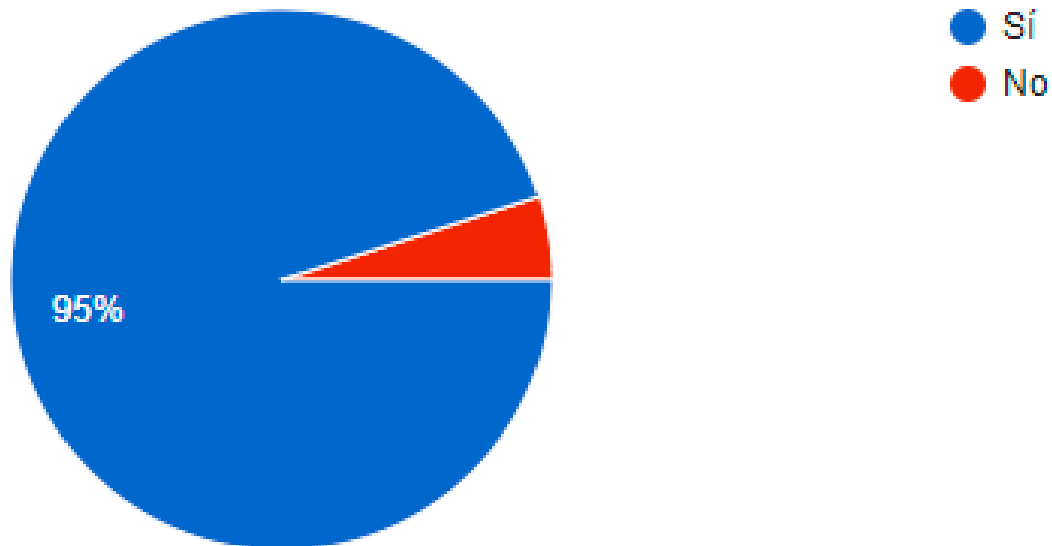
Objetivo: Conocer si los servicios en mesa de venta directa al clientes, facilitan las operaciones de los servicios y productos que ofrecen.

Tabla N°18

Restaurantes a los que el servicio en mesa facilita sus operaciones

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Si	19	95%
No	1	5%
Total Encuestados	20	100%

Gráfico N° 18



Análisis: Para los restaurantes de comida rápida el servicio en mesa es una de los principales métodos para llegar al cliente, el cual lo confirman el 95% de los encuestados.

Interpretación: Para el giro al que se dedican los restaurantes de comida rápida les resulta factible el servicio en mesa de venta directa al cliente, por lo que las restricciones afectaron directamente el funcionamiento y la operación de los restaurantes de comida rápida en estudio, adoptando estrategias para poder llegar a los clientes.

19. ¿Las estrategias adoptadas durante el marco de pandemia COVID-19, por los restaurantes de servicio en mesa, han facilitado la operación en la venta del servicio y producto que ofrecen?

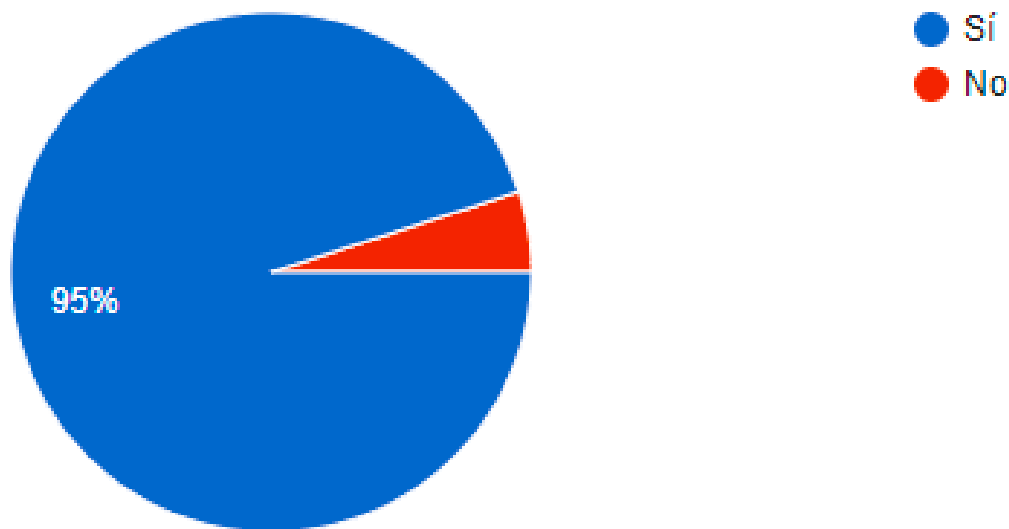
Objetivo: Indagar si las estrategias adoptadas durante el marco de la pandemia COVID-19, han facilitado las operaciones en la venta.

Tabla N°19

Restaurantes que adoptaron nuevas estrategias para servicio en mesa

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Si	19	95%
No	1	5%
Total Encuestados	20	100%

Gráfico N°19



Análisis: Las nuevas estrategias implementadas para el 95% de los encuestados les han ayudado a cumplir con los protocolos y facilitar la operación en las ventas, mientras que para el 5% no les ha sido de utilidad.

Interpretación: Las nuevas estrategias adoptadas, para poder proporcionar el servicio en mesa a los clientes han dado resultado y permite mantener el cumplimiento de los protocolos requeridos por el gobierno, una pequeña parte mantiene que se debe seguir trabajando en las estrategias para poder llegar a los clientes y lograr un nivel de satisfacción en los mismos.

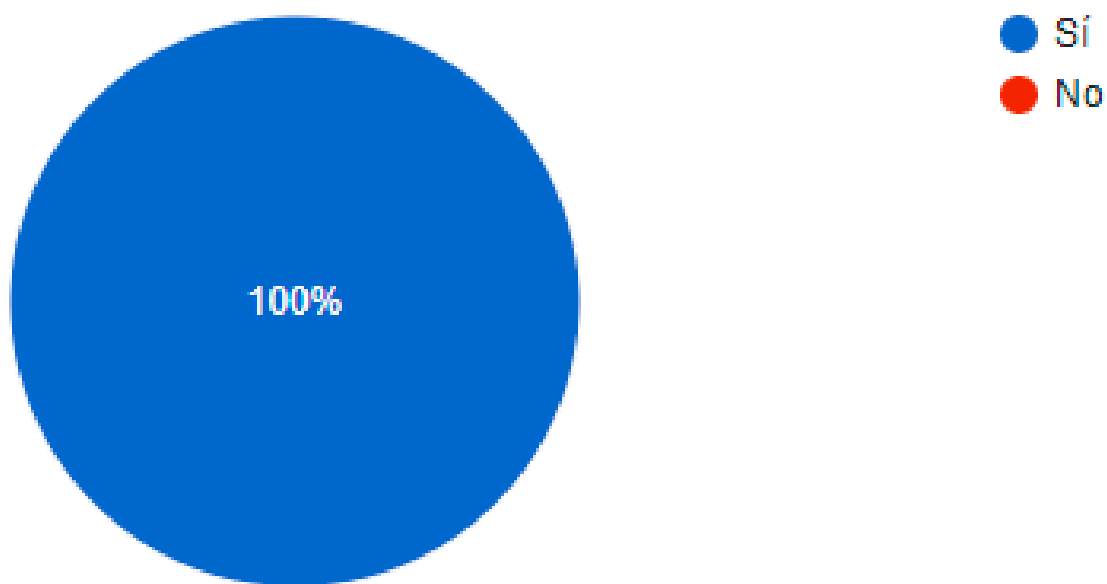
20. ¿El restaurante donde labora, implementó nuevas estrategias durante el marco de la pandemia COVID-19 para comercializar los servicios y productos que ofrece?

Objetivo: Conocer los restaurantes que implementaron nuevas estrategias para comercializar los productos y servicios que ofrecen en el marco de la pandemia COVID-19.

Tabla N°20

Restaurantes que implementaron nuevas estrategias		
Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Si	20	100%
No	0	0%
Total Encuestados	20	100%

Gráfica N° 20



Análisis: En el marco de la pandemia COVID-19, los restaurantes de comida rápida se vieron obligados a implementar nuevas estrategias por lo que el 100% de respuestas favorables a la implementación de nuevas estrategias.

Interpretación: Ninguno de los restaurantes de comida rápida se quedó a la espera y expectativa de lo que pudiera pasar, no pararon sus operaciones, por lo que se auxiliaron de nuevas estrategias y mantenerse en funcionamiento.

21. ¿Los autoservicios y delivery brindan mayor oportunidad para el crecimiento en las ventas de los productos y servicio que ofrece?

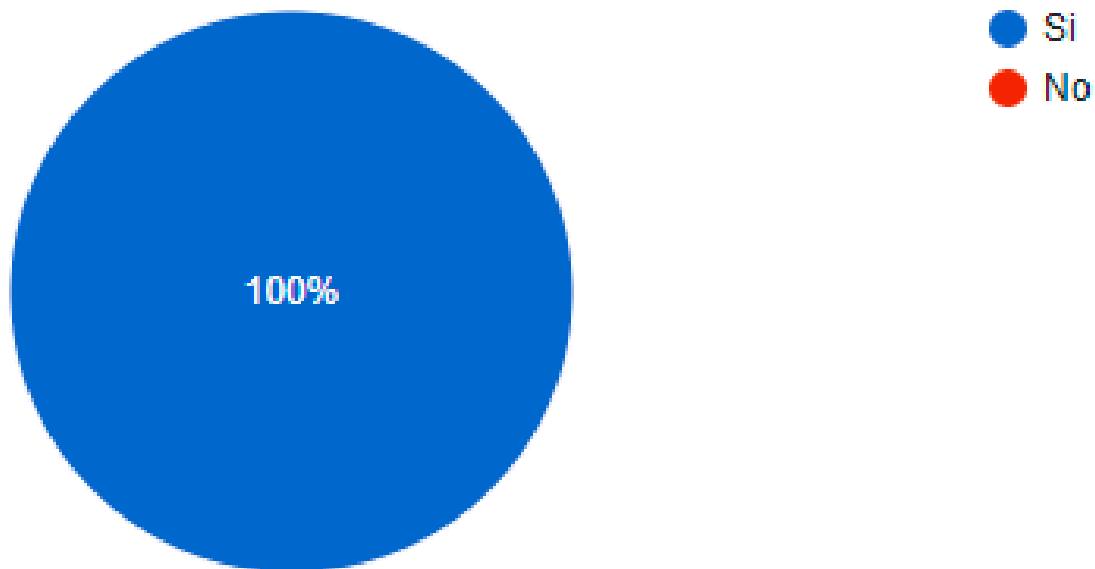
Objetivo: Conocer los restaurantes que los autoservicios y delivery les brindan mayor oportunidad para el crecimiento en las ventas.

Tabla N°21

Restaurantes que implementaron autoservicios y delivery

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Si	20	100%
No	0	0%
Total Encuestados	20	100%

Gráfico N°21



Análisis: El 100% de los encuestados afirman haber adoptados las estrategias que mayor beneficio les genera en cuanto a sus ingresos.

Interpretación: Durante la pandemia COVID-19, se ha realizado el máximo en realizar estrategias y aprovechar las oportunidades en crecimiento en las ventas que ofrece la implementación de autoservicios y delivery.

22. ¿De las siguientes formas de venta, cuales son utilizadas en la modalidad de domicilio?

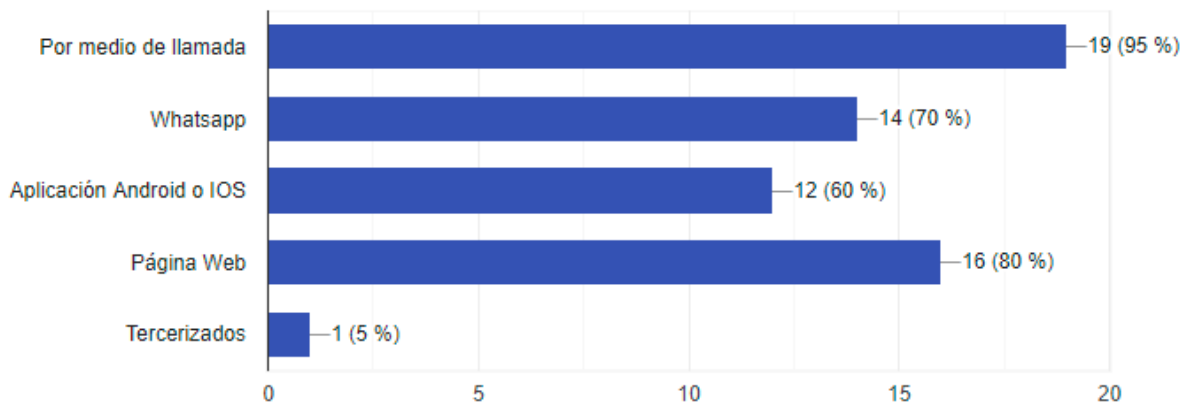
Objetivo: Conocer las formas de ventas implementadas en la modalidad de venta a domicilio.

Tabla N°22

Formas de venta para servicio a domicilio

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Por medio de llamadas	19	95%
Whatsapp	14	70%
Aplicación android o IOS	12	60%
Páginas web	16	80%
Tercerizados	1	5%
Total	62	310%

Gráfico N°22



Análisis: Las oportunidades se aprovecharon al máximo por lo que el 100% optó por al menos una o las de las opciones en cuanto a la forma de venta bajo la modalidad de domicilios. Los valores significativos son por medio de llamada y página web.

Interpretación: En venta a domicilio se utilizan todas las estrategias que los clientes puedan hacer uso según sus preferencias, de esta manera llegar a cada cliente que necesite de los productos que los restaurantes les ofrecen.

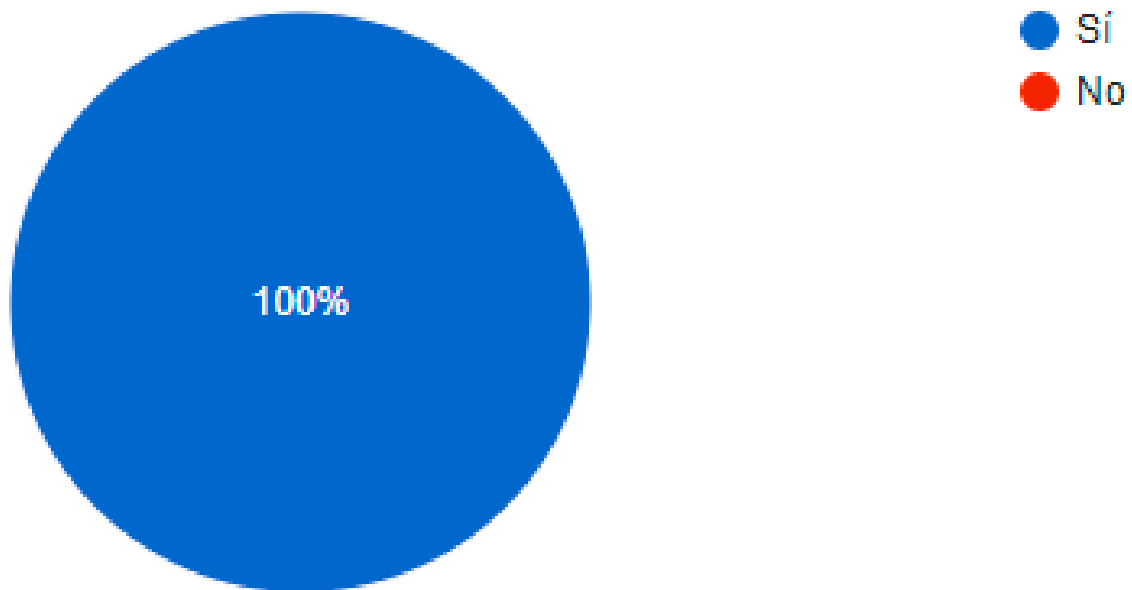
23. ¿Se hace uso de páginas web, como estrategia para promocionar los diferentes productos y servicios?

Objetivo: Identificar los restaurantes que hacen uso de páginas web para comercializar y promocionar los productos y servicios

Tabla N°23

Restaurantes que hacen uso de páginas web		
Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Si	20	100%
No	0	0%
Total Encuestados	20	100%

Gráfico N°23



Análisis: El 100% de los encuestados hace uso de las páginas web para promocionar sus productos y servicios que ofrecen en cada restaurante de comida rápida.

Interpretación: Como principal fuente para promocionar sus productos y servicios los restaurantes de comida rápida han implementado como estrategia el uso de páginas web, de esta manera llegar a los clientes y mantenerse en contacto con ellos, evitando contacto físico.

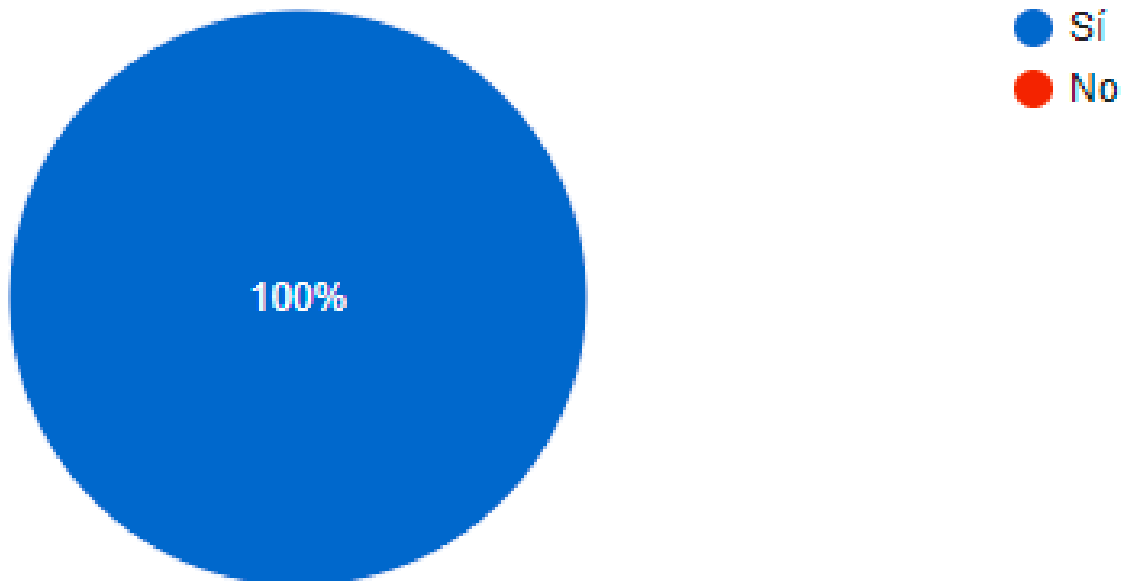
24. ¿Las páginas web brindan la información necesaria para que el cliente conozca los atributos de los productos y servicios que se ofrecen?

Objetivo: Conocer si las páginas web brindan la información necesaria para que el cliente conozca los atributos de los productos y servicios que ofrecen,

Tabla N°24

Páginas web que brindan la información necesaria		
Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Si	20	100%
No	0	0%
Total Encuestados	20	100%

Gráfico N° 24



Análisis: Las páginas web para el 100% de los representantes de diferentes restaurantes de comida rápida tienen la información necesaria que el cliente demanda para elegir entre las opciones dentro de los menús virtuales.

Interpretación: Como principal aliado para los restaurantes de comida rápida en el marco de la pandemia han sido las páginas web, de esta manera proporcionar a los clientes la información necesaria de los atributos que cada producto de su preferencia le ofrece.

25. Durante el marco de la pandemia COVID-19, enfrentaron problemas logísticos tales como:

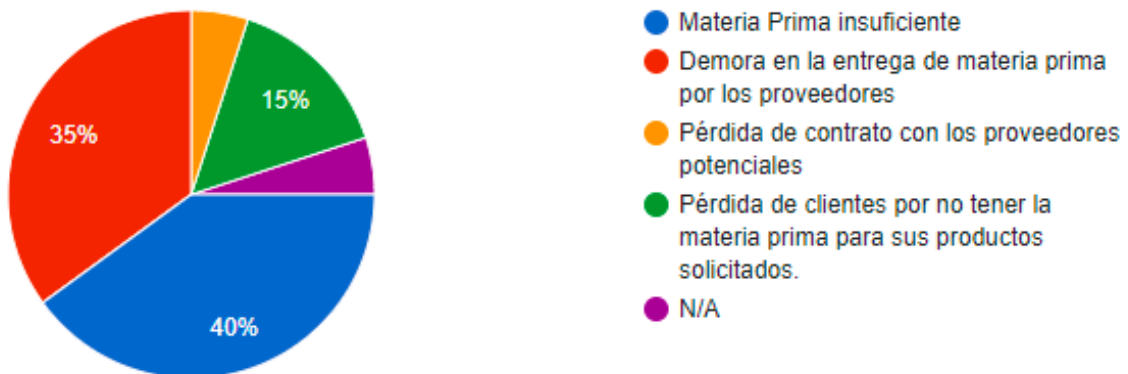
Objetivo: Conocer los problemas logísticos enfrentados por los restaurantes de comida rápida en el marco de la pandemia COVID-19.

Tabla N°25

Formas de venta para servicio a domicilio

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Materia prima insuficiente	8	40%
Demora en la entrega de materia prima	7	35%
Pérdida de contrato con los proveedores potenciales	1	5%
Pérdida de clientes por no tener la materia prima para sus productos	3	15%
N/A	1	5%
Total	20	100%

Gráfico N°25



Análisis: El principal problema enfrentado por los restaurantes de comida rápida ha sido la materia prima insuficiente con el 40%, un 35% para la demora en la entrega de materia prima por los proveedores, un 15% pérdida de clientes por falta de materia prima, mientras que el 10% restantes es compartido por pérdida de contrato con los proveedores.

Interpretación: Durante el marco de la pandemia COVID-19, se dieron muchos problemas logísticos con los que el restaurante dedicado a la comercialización de comida rápida tuvo que enfrentarse y superar, para cumplir las exigencias de los clientes.

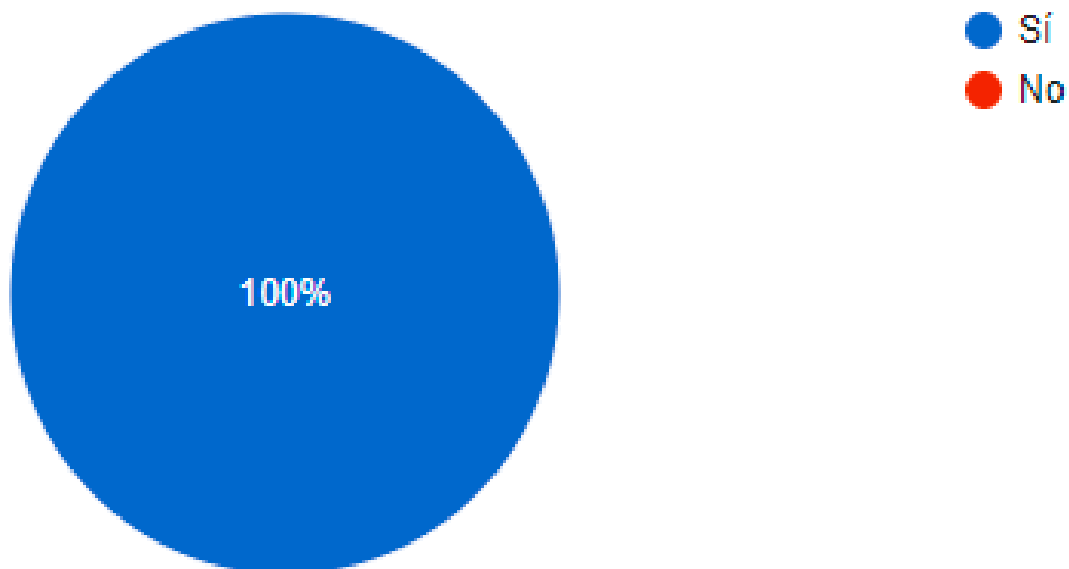
26. ¿El modelo de abastecimiento de materia prima con el que la empresa contaba ha sido de apoyo durante el marco de la pandemia?

Objetivo: Identificar si el modelo de abastecimiento de materia anterior ha sido funcional durante el marco de la pandemia COVID-19.

Tabla N°26

Modelo de materia prima es de apoyo		
Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Si	20	100%
No	0	0%
Total Encuestados	20	100%

Gráfico N° 26



Análisis: A pesar que se han enfrentado a problemas de abastecimiento de materia prima, el 100% de los encuestados afirman que el modelo de abastecimiento es de total apoyo.

Interpretación: El modelo de abastecimiento de materia prima, con los que el restaurante dedicado a la venta de comida rápida fue de apoyo ya que se considera una base fundamental para seguir en operaciones y dando continuidad, ofreciendo al cliente cada producto que ofrecen.

27. ¿Es funcional el modelo de abastecimiento de materia prima con el que trabajaban antes de la pandemia?

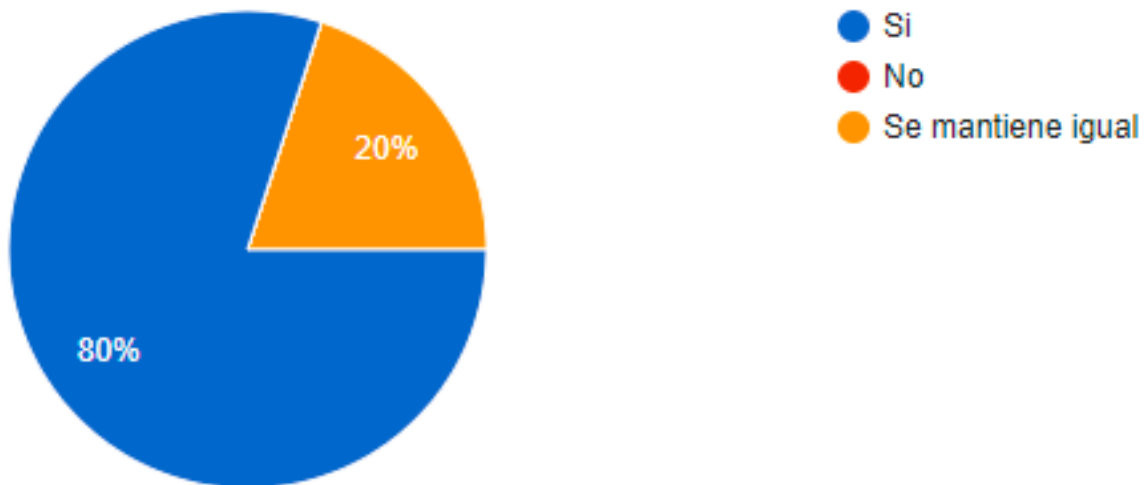
Objetivo: Saber si el modelo de abastecimiento de materia prima con el que trabaja la empresa les funcional.

Tabla N° 27

Modelo de abastecimiento de materia prima funcional

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Si	16	80%
No	0	0%
Se mantiene igual	4	20%
Total Encuestados	20	100%

Gráfico N° 27



Análisis: 80% se mantiene en el buen funcionamiento del modelo de abastecimiento de materia prima el cual utilizaban antes de la pandemia, por lo tanto, para el 20% dejó de ser funcional.

Interpretación: Se mantuvo el modelo de abastecimiento de materia prima, para los que resultó que era funcional, tuvieron que realizar pequeños cambios de tal manera que se cumplieren los protocolos requeridos y cumplir con los lineamientos dados.

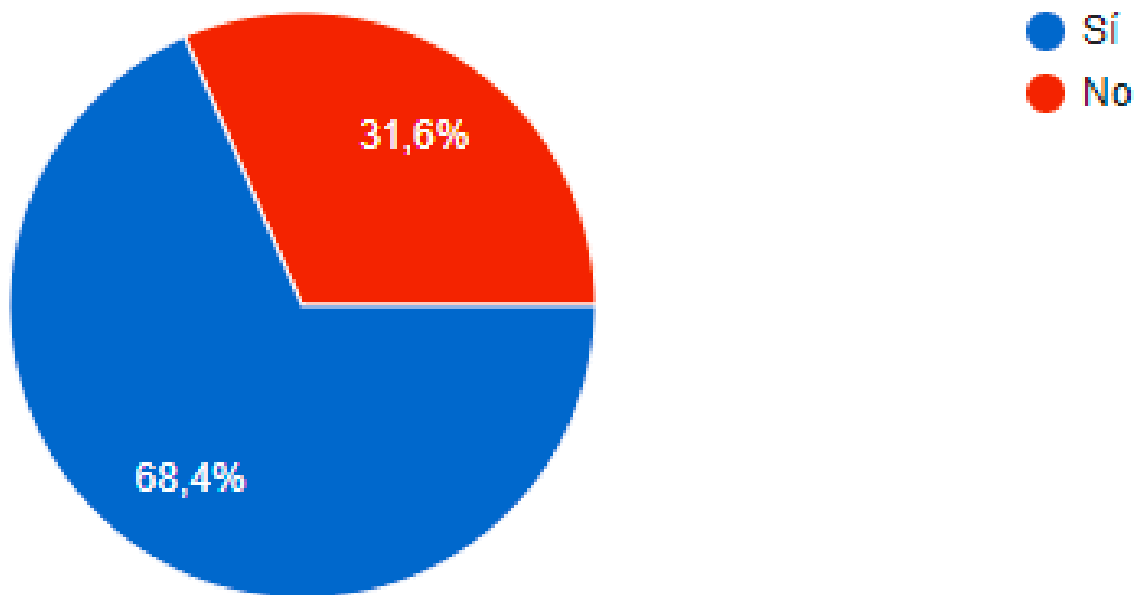
28. ¿El modelo de abastecimiento de materia prima ha sido modificado como consecuencia de los protocolos requeridos durante el marco de pandemia COVID-19?

Objetivo: Indagar si los restaurantes realizaron modificaciones en el modelo de abastecimiento de materia prima durante el marco de la pandemia COVID-19.

Tabla N°28

Modificación en el modelo de abastecimiento de materia prima		
Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Si	14	68.4%
No	6	31.6%
Total Encuestados	20	100%

Gráfico N° 28



Análisis: Para subsanar problemas de abastecimiento de materia prima, un 68.4% de la muestra ha hecho uso de modificaciones en sus modelos, para un 31.6% no ha sido afectado.

Interpretación: La mayor cantidad de gerentes consideraron que tomó medidas y realizó modificaciones en el modelo de abastecimiento de materia prima, para adaptarse al impacto generado por el cumplimiento de los requerimientos implementados en el marco de la pandemia COVID-19, una mínima parte sostuvo que no efectuó ajustes o modificaciones.

29. De las siguientes Opciones. ¿Cuáles fueron adoptadas, considerando los cambios en el marco de la pandemia COVID-19?

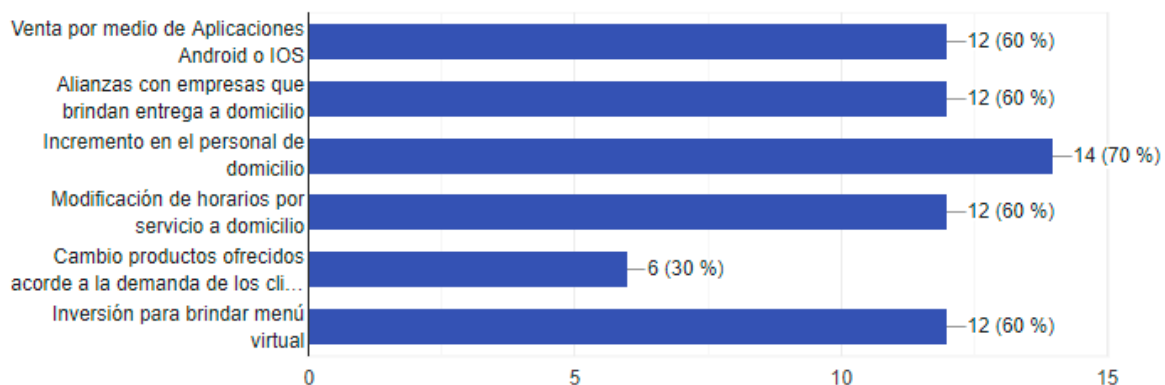
Objetivo: Conocer las formas de venta adoptadas durante el marco de la pandemia COVID-19, considerando los cambios dados.

Tabla N°29

Estrategias de venta considerando los cambios

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Venta por medio de aplicaciones Android o IOS	12	60%
Alianzas con empresas que brindan entrega a domicilio	12	60%
Incremento en el personal de domicilio	14	70%
Modificación de horarios por servicios a domicilio	12	60%
Cambio productos ofrecidos acorde a la demanda de los clientes	6	30%
Inversión para brindar un menú virtual	12	60%
Total	68	340%

Gráfico N°19



Interpretación: A los encuestados se les dio opciones a elegir, de las que los restaurantes de comida rápida para los que colaboran hicieron uso para sostener su negocio en marcha y no realizar un cierre temporal o permanente, afectando su sostenibilidad, por lo que todas las opciones dadas fueron implementadas por la mayoría de los restaurantes como estrategia para mantenerse con la ventaja competitiva.

30. Durante los meses que estaban vigentes las restricciones establecidas por el Gobierno, que afectaba el servicio en mesa, ¿Disminuyó la demanda por parte de los clientes?

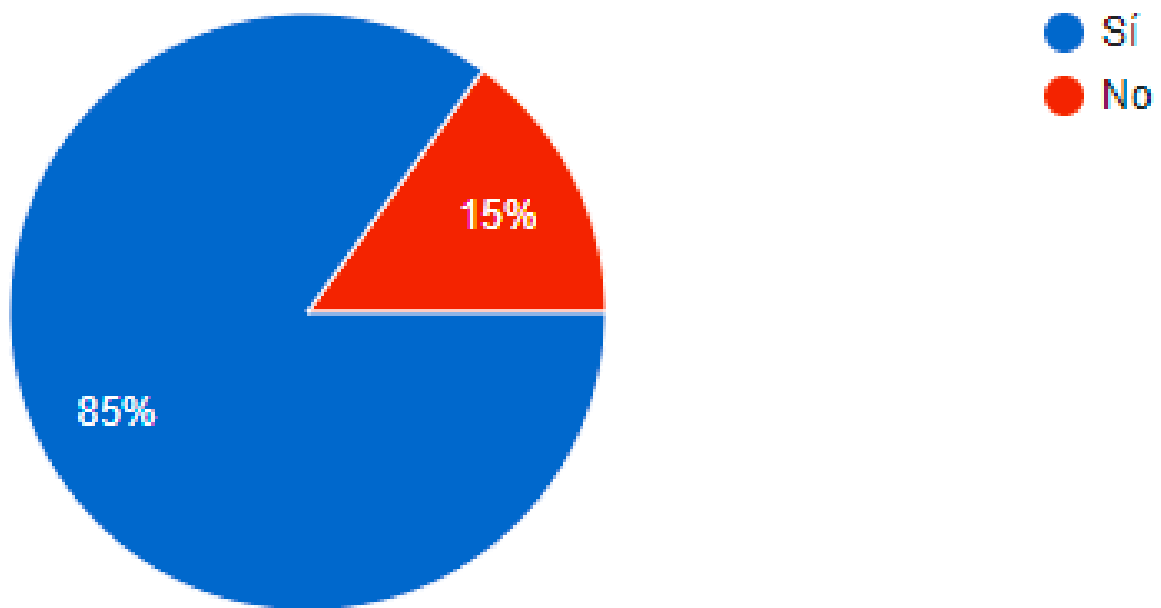
Objetivo: Conocer si las restricciones establecidas por el gobierno generó disminución en la demanda de los restaurantes de comida rápida.

Tabla N°30

Restricciones disminuyeron la demanda en los restaurantes de comida rápida

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Si	17	85%
No	3	15%
Total Encuestados	20	100%

Gráfico N° 30



Análisis: Para el 85% la demanda se vio afectada a causa de protocolos implementados por el gobierno como requerimientos de prevención, para un 15% las restricciones establecidas no le afectaron.

Interpretación: Las restricciones afectaron en su mayoría el servicio en mesa, afectando así la estabilidad de muchos de sus colaboradores que se dedicaban a atender los clientes en servicio en mesa. Disminuyendo de esta manera los ingresos de los restaurantes de comida rápida.

31. Para mantener sostenibilidad económica durante las restricciones por pandemia de COVID-19. ¿Qué opciones considera más adecuadas?

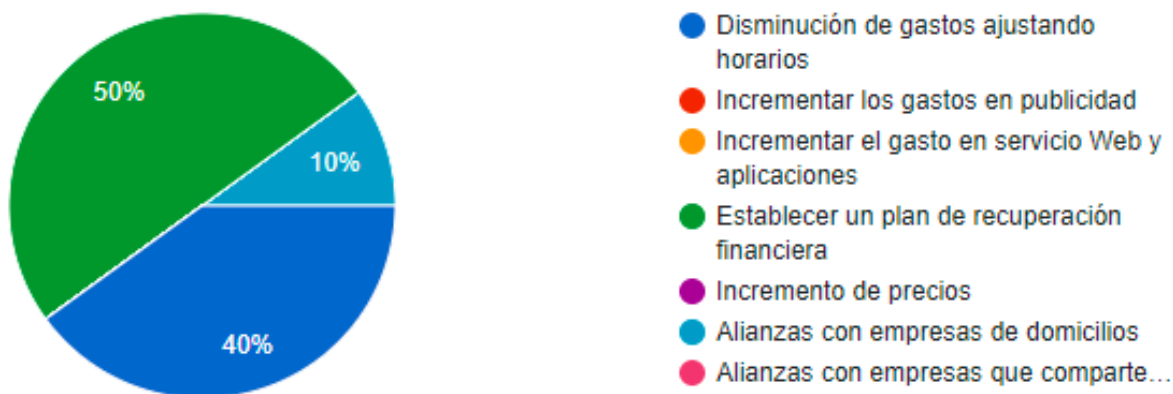
Objetivo: Identificar las opciones adecuadas para mantener las sostenibilidad económica durante el marco de la pandemia COVID-19.

Tabla N°31

Opciones para mantener la sostenibilidad económica

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Disminución de gastos ajustando horarios	8	40%
Incrementar los gastos en publicidad	0	0%
Incrementar el gasto en servicio web y aplicaciones	0	0%
Establecer un plan de recuperación financiera	10	50%
Incremento de precios	0	0%
Alianzas con empresas de domicilio	2	10%
Alianzas con empresas que comparten descuentos	0	0%
Total	20	100%

Gráfico N° 31



Análisis: 50% de los encuestados opta por establecer un plan de recuperación financiera, un 40% opto por disminución de gastos ajustando horarios mientras que el 10% restante opto por realizar alianzas con empresa de domicilios.

Interpretación: La mitad de los encuestados están de acuerdo en que se debe establecer un plan estratégico de recuperación financiera, la otra mitad comparte que se deben disminuir gastos ajustando horarios y realizando alianzas con empresas dedicadas a realizar domicilios esto con el fin de logran una sostenibilidad económica en el marco de la pandemia COVID-19.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

En el marco de la pandemia de COVID-19, los negocios afrontaron dificultades por restricciones para apegarse a los protocolos para evitar contagios, en el caso de los restaurantes, al brindar un servicio, el contacto con el público es su actividad principal. Ante ello, el planificar y concretar diferentes acciones de respuesta alineadas a la visión estratégica general, es esencial; además de permitir un enfoque orientado hacia la calidad, la escucha activa de los clientes y un alto nivel de compromiso.

1. Se identificaron las diferentes estrategias aplicadas por los restaurantes de comida rápida de la ciudad de San Miguel, con las que han logrado una sostenibilidad económica en pleno marco de la pandemia COVID-19.

2. Se logró profundizar en los diferentes problemas económicos, logísticos, problemas de mercadeo y ventas a los cuales, los restaurantes de comida rápida se vieron obligados a enfrentar, poniendo a prueba la sostenibilidad económica en el marco de la pandemia COVID-19.

3. En la investigación realizada se obtuvo y se describen las diferentes estrategias que fueron adoptadas para contrarrestar todos aquellos problemas económicos, logísticos, problemas de mercadeo y ventas, estrategias que permitieron a los restaurantes de comida rápida, y hacerle frente a las limitaciones que generaba operar en el marco de la pandemia COVID-19

4. En pleno marco de la pandemia COVID-19, la sostenibilidad económica también se logró dándole mucha importancia a mantener los clientes interno y externos, los clientes internos para que se mantengan motivados y a los clientes internos brindándoles el servicio esperado, se exploraron las estrategia implementadas para lograr una mejora de la situación a la que se enfrentaron.

5. Para poder operar en el marco de la pandemia COVID-19, se presentaron restricciones requeridas por el gobierno de El Salvador, restricciones que se superaron mediante el cumplimiento de los protocolos establecidos, se mantuvo estrategias para poder llevar dichos cumplimientos.

6. El impacto económico que causó el cierre de venta en mesa y para llevar en los restaurantes, por ser inesperado, generó la necesidad de innovar y adaptarse a las dificultades, las empresas como política inicial optaron por mantener todas las salas abiertas y toda la planilla laborando; que con el tiempo tuvo que ser modificada porque no fue posible mantener el gasto impactando en los resultados de la empresa.

7. Una de las medidas iniciales o estrategias adoptadas fue la modificación de horarios, porque se aperturaba después del horario normal, el cierre se realizaba horas antes; disminución de consumo de aparatos electrónicos, se aplicó una reducción en los menús, con el fin de asegurar vender únicamente el producto estrella o producto rentable, disminuyendo el riesgo de no destruir producto y sobrecargar las rotaciones de los inventarios.

8. Se optó además por una modificación en los precios, que no afecte a los clientes, porque la estrategia que ayuda a la estabilidad económica es la disminución de costos y gastos, y el incremento de los beneficios por medio de los precios. Además, se incrementó el canal autorizado, es decir los domicilios, las empresas adaptaron a sus empleados en puestos diversos y los transformó en motoristas y para apoyar en la atención al cliente, brindándoles equipos para lograr mayor nivel de clientes y de igual forma servirles la calidad de producto y en tiempo adecuado.

9. Una estrategia importante fue el incremento de publicidad del canal en funcionamiento, para llegar una mayor cantidad de población y ésta fuese atraída a pesar de la situación, y además, poder satisfacer una necesidad en los clientes.

10. Una estrategia necesaria en las empresas es la elaboración de un plan estratégico de recuperación financiera, además deben establecer alianzas con empresas dedicadas a realizar domicilios esto con el fin de lograr sostenibilidad económica en el marco de la pandemia COVID-19. Se debe considerar también, inversión en mejorar las opciones de venta, esto incluye aplicaciones basadas en plataformas digitales, y aprovechamiento de redes sociales para tomar pedidos y brindar atención al cliente.

5.2 RECOMENDACIONES

Una vez concluida la investigación sobre aspectos estratégicos aplicados por los restaurantes de comida rápida en el marco de la pandemia COVID-19 en la ciudad de San Miguel se propone:

1. Poner en práctica el estudio expuesto en la investigación e implementar las estrategias para gozar de estabilidad económica, permitiendo estar preparados antes cualquier situación que ponga en riesgo y amenace fuertemente dicha estabilidad.
2. Partiendo que las estrategias, que la investigación realizada ya han sido implementadas exitosamente en restaurante de comida rápida de la ciudad de San Miguel, estas pueden ser adoptadas y adaptadas para que cada restaurante pueda obtener beneficios y sacar provecho de las estrategias que ya dieron resultados positivos al ser implementadas.
3. Que cada restaurante dedicado a la comercialización de comida rápida, con necesidades de lograr estabilidad, implemente estrategias necesarias en las empresas desarrollando un plan estratégico de recuperación financiera, además deben establecer alianzas con empresas dedicadas a realizar domicilios esto con el fin de lograr sostenibilidad económica en el marco de la pandemia COVID-19. Se debe considerar también, inversión en mejorar las opciones de venta, esto incluye aplicaciones basadas en plataformas digitales, y aprovechamiento de redes sociales para tomar pedidos y llegar al cliente que gusta del producto.
4. Deben promover programas de incentivos para los clientes internos como lo son los colaboradores de tal manera que se logre un sentido de pertenencia en cada uno de ellos generando un buen ambiente laboral y motivado para proporcionar el servicio que el cliente demanda.
5. Los restaurantes de comida rápida deben establecer mecanismos dirigidos a promover estudios sobre como contrarrestar mediante estrategias bien fundamentadas, aquellas situaciones que amenazan la estabilidad económica y estar al margen de lo que pueda suceder.

6. Continuar desarrollando investigaciones dirigidas a conocer las diferentes variables estratégicas que rodean el sector de restaurante de comida rápida debido al entorno que día a día resulta ser tan cambiante y es necesario estar al margen y actualizando las estrategias implementadas para sostenerse financieramente logrando ventaja competitiva siendo innovadores constantemente.

ESTRATEGIAS PARA SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA EN RESTAURANTES

La importancia de tener una respuesta ante dificultades en el marco de la Pandemia de COVID-19, se incrementa cuando no se tiene un tiempo definido para que finalice o inicien nuevas medidas o restricciones.

Los restaurantes que mantienen la estabilidad económica y laboral, tuvieron que improvisar en muchos procesos, pero fue necesario para lograr el éxito, bienestar y crecimiento de la organización.

La adaptación implica cambios internos que afectan los ingresos, gastos y costos del restaurante. Que puede ser aplicada tanto por empresas fuertes en el mercado, como pequeñas y micro empresas.

La planeación estratégica define claramente la misión del restaurante, esta misión se convierte en objetivos de apoyo detallados que guían a toda la empresa. Es necesario tener establecidas tanto además la visión y valores que representan la institucionalidad.

La planeación estratégica es una herramienta que utiliza el tomador de decisiones en su búsqueda de ventajas competitivas para la empresa. Las estrategias como plan son instrumentos claves a la hora de tomar decisiones de crecimiento o expansión. La planeación estratégica sirve para atraer inversionistas y para anticipar cualquier situación adversa (prevenir y mejorar). En este proceso se define la misión y objetivos de la empresa.

MISION

Como empresa, la organización existe con una finalidad, es decir, una misión. Saber cuándo es necesario modificar el rumbo de la empresa ante el ambiente cambiante del mercado es una de las tareas que los gerentes deben enfrentar.

La misión es una descripción de lo que queremos hacer.

¿Cuáles deben ser nuestros productos y servicios? ¿En qué sector queremos estar?

¿Cuáles deben ser nuestros mercados y clientes? ¿En qué áreas geográficas?

Ejemplo:

Satisfacer las necesidades de nuestros clientes, ofreciendo alimentos y servicios con la más alta calidad, donde se sobrepasen las expectativas de nuestros clientes y ser un espacio de trabajo que permita la realización personal y el desarrollo de sus colaboradores.

VISION

Es la imagen de futuro a largo o mediano plazo que tiene la institución. Es lo que espera llegar a ser si realiza con eficacia y eficiencia su tarea o misión.

Ejemplo: “Ser el restaurante reconocido a nivel regional y nacional por un producto de calidad y servicio de excelencia”

VALORES

Los valores se fijan para establecer como se comportarán cada uno de los miembros de la empresa.

Servicio: Brindarles un servicio y experiencia única a los clientes, con gran calidez humana, logrando que se sienta como en casa.

Calidad: Ofrecer la mejor calidad de productos para brindar satisfacción a los clientes.

Pasión: Poner gran esfuerzo en dar lo mejor para el cliente día a día.

Disciplina: Actuar de forma ordenada y perseverante para conseguir un propósito.

Lealtad: Respeto, obediencia, cuidado y defensa de lo que se cree y en quienes se cree.

ESTRATEGIAS

Las estrategias se establecen para cumplir los objetivos y metas del restaurante.

Estrategia 1. Para la sostenibilidad económica se realizará un incremento de ingresos por medio de clientes nuevos, focalización en productos rentables.

Estrategia 2. Disminución de costos y gastos para incrementar la rentabilidad y mantener estabilidad financiera.

Estrategia 3. Mantener fidelidad y satisfacción de los clientes durante el marco de la Pandemia Covid-19

Estrategia 4. Impacto con publicidad durante marco de la Pandemia-19

OBJETIVOS

Los objetivos deben realizarse de la forma tradicional o definirse basados en la teoría de Cuadro de Mando Integral, con las perspectivas financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento.

Perspectiva	Objetivo estratégico
Financieros	Reducir costos en el producto con la finalidad de incrementar la utilidad.
	Obtener rentabilidad para generar sostenibilidad financiera.
	Modificar horarios de forma eficiente para el aprovechamiento de los recursos
	Generar atracción de clientes a través de estrategias de marketing para el incremento de ingresos.
	Mantener y mejorar los flujos de efectivo
Clientes	Crear productos o combos adaptables a las necesidades de los clientes.
	Realizar estudios de preferencias de los consumidores debido a cambios por impacto económico en las familias
	Crear una estructura de fidelización hacia los clientes.
	Generar satisfacción hacia los clientes brindando un excelente servicio y valor agregado.
	Adecuar espacios conforme a los protocolos de bioseguridad, para mejorar la comodidad de los clientes en el área de restaurantes.
Procesos Internos	Establecer lineamientos basados en el control de costos.
	Optimizar procesos para brindar un mejor servicio en domicilios y en restaurantes.
	Establecer un plan de contingencia por la generación de problemas económicos por pandemia o afectaciones similares.
	Implementar un proceso más eficiente de control inventario
	Realizar incremento de recursos para el área de domicilios y mejorar los tiempos de espera.
	Utilizar plataformas de tercerizados para aumentar el flujo de venta (Uber Eats, Pedidos Ya, Hugo)
	Realizar pruebas de nuevos canales de venta dentro del restaurante como (Comparte sin bajarte, Pide y pasa).
Aprendizaje y Desarrollo	Generar estructura de capacitación de personal en el servicio basado en los cambios por protocolos de bioseguridad.

	Crear plan de incentivos para motivar al personal ante las dificultades durante el marco de la Pandemia.
	Realizar un comité interno con el fin de evaluar los posibles riesgos inmediatos y futuros causados en el marco de la pandemia.
	Crear una planificación de días pendientes de asueto y vacaciones dentro del marco de la pandemia.

Fuente: Elaboración Propia

Posteriormente de considerar objetivos enfocados a mantener estabilidad, ante dificultades en el marco de la pandemia de COVID-19, se deben establecer indicadores que ayuden a la medición y cumplimiento de los objetivos.

Un indicador permite realizar la medición, poder comparar una cantidad con su respectiva unidad y ayudará para la toma de decisiones.

Perspectiva	Objetivo estratégico	Indicadores
Financieros	Reducir costos en el producto con la finalidad de incrementar la utilidad.	Comparativo de Costos
	Obtener rentabilidad para generar sostenibilidad financiera.	Razón de Rendimiento
	Modificar horarios de forma eficiente para el aprovechamiento de los recursos	Cuadro de Horarios y gastos generados
	Generar atracción de clientes a través de estrategias de marketing para el incremento de ingresos.	Ingresos por Servicios
	Mantener y mejorar los flujos de efectivo	Verificar la disponibilidad de efectivo y la fluctuación
Clientes	Crear productos o combos adaptables a las necesidades de los clientes.	Comparación de costos de productos individuales y por combos
	Realizar estudios de preferencias de los consumidores debido a cambios por impacto económico en las familias	Encuesta de preferencia de consumidores
	Crear una estructura de fidelización hacia los clientes.	Cuadro de entregas a los clientes
	Generar satisfacción hacia los clientes brindando un excelente servicio y valor agregado.	Encuesta de satisfacción de los clientes

	Adecuar espacios conforme a los protocolos de bioseguridad, para mejorar la comodidad de los clientes en el área de restaurantes.	Encuesta de preferencia de consumidores
Procesos Internos	Establecer lineamientos basados en el control de costos.	Herramienta de costos de productos e insumos
	Optimizar procesos para brindar un mejor servicio en domicilios y en restaurantes.	Cuadro de control resultados de encuestas, quejas y recomendaciones
	Establecer un plan de contingencia por la generación de problemas económicos por pandemia o afectaciones similares	Documento de cumplimiento de procesos
	Implementar un proceso más eficiente de control inventario	Sistema de control de inventario
	Realizar incremento de recursos para el área de domicilios y mejorar los tiempos de espera	Tiempo de entrega y recorridos
	Utilizar plataformas de tercerizados para aumentar el flujo de venta (Uber Eats, Pedidos Ya, Hugo)	Histórico de Convenios
	Realizar pruebas de nuevos canales de venta dentro del restaurante como (Comparte sin bajarte, Pide y pasa)	Herramientas y estrategias nuevas de como tomar la orden y como entregar producto.
Aprendizaje y Desarrollo	Generar estructura de capacitación de personal en el servicio basado en los cambios por protocolos de bioseguridad.	Cronograma y cumplimiento de capacitaciones
	Crear plan de incentivos para motivar al personal ante las dificultades durante el marco de la Pandemia.	Porcentajes de empleados con incentivos, y cuadro de rendimiento laboral
	Realizar un comité interno con el fin de evaluar los posibles riesgos inmediatos y futuros causados en el marco de la pandemia.	Cronograma de reuniones semanales y cumplimiento de medidas de prevención puntuales.
	Crear una planificación de días pendientes de asueto y vacaciones dentro del marco de la pandemia.	Cronograma de vacaciones pendientes y futuras

Es necesario definir un medio de verificación para los indicadores, es decir la acción.

Perspectiva	Indicadores	Medio de Verificación
Financieros	Comparativo de Costos	Comparativo de costos y gastos mensual y trimestral.
	Razón de Rendimiento	Aplicación de fórmula de rendimiento, la cual se hará trimestral o anualmente.
	Cuadro de Horarios y gastos generados	Realizar cuadro de horarios de personal y realizar comparación de gasto mensual
	Ingresos por Servicios	Registro de cartera de clientes trimestralmente vs ingresos.
	Verificar la disponibilidad de efectivo y la fluctuación	Realizar flujos de efectivo mensualmente, revisando las entradas y salidas de efectivo
Clientes	Comparación de costos de productos individuales y por combos	Comparación de incremento o decremento de ventas de combos implementados
	Encuesta de preferencia de consumidores	Encuestas dirigidas a consumidores, especificando tamaño, sabor, calidad, complementos.
	Cuadro de entregas a los clientes	Comparativo del tiempo de entrega y el planeado para constatar el cumplimiento.
	Encuesta de satisfacción de los clientes	Encuestas dirigidas a las clientes con conceptos de descripción de producto, precio, calidad y satisfacción de necesidades, por medio de medios digitales
	Encuesta de preferencia de consumidores	Encuestas dirigidas a los clientes en cuanto a medidas de bioseguridad, para ingresar a al restaurante, distanciamiento, limpieza y confianza de los clientes.
Procesos Internos	Herramienta de costos de productos e insumos	Comparativo de costos, incrementos y disminuciones por mes, de productos e insumos.
	Cuadro de control resultados de encuestas, quejas y recomendaciones	Revisión mensual resultados de encuestas, quejas de diferentes medios digitales y sugerencias de clientes.
	Documento de cumplimiento de procesos	Check list de procesos establecidos

	Sistema de control de inventario	Revisión mensual de las existencias de documentos o sistema versus las reales, inventarios parciales. Kardex de forma digital.
	Tiempo de entrega y recorridos	Medir el tiempo de revisión de producto, empaque y venta de producto, comparado con el planeado o establecido. Control de recorridos, kilometraje y consumo.
	Histórico de Convenios	Documentos de convenios donde pueda verificarse ventas mensuales, trimestrales y anuales.
	Herramientas y estrategias nuevas de como tomar la orden y como entregar producto.	Realizar todo un proceso y protocolo con el fin de poder evaluar su eficiencia y eficacia con un Check list de procesos.
Aprendizaje y Desarrollo	Cronograma y cumplimiento de capacitaciones	Control de seguimiento de capacitaciones, evaluación de parte de los empleados.
	Porcentajes de empleados con incentivos, y cuadro de rendimiento laboral	Control de seguimiento por medio de encuestas dirigidas a los empleados. Porcentaje de los empleados favorecidos con incentivos, comparativo de rendimiento por mes, logro de metas establecidas.
	Cronograma de reuniones semanales y cumplimiento de medidas de prevención puntuales.	Revisiones de seguimiento de capacitación y evaluación de riesgos dentro de las instalaciones de trabajo.
	Cronograma de vacaciones pendientes y futuras	Revisiones mensuales de cumplimiento interno de políticas de días libres y vacaciones

La parte de ejecución es muy importante, las iniciativas y/o planes de acción, se establecen para llevar a cabo las estrategias definidas, para cumplir el objetivo o meta de la empresa. Complementado con el presupuesto y el responsable.

Perspectiva	Iniciativas/Planes de Acción
Financieros	<p>En esta perspectiva depende de las demás, es decir resultados, pero debe considerarse basado en históricos y como resultado de los objetivos Clientes, Procesos internos y Aprendizaje. Se Realizará comparativas de costos y gastos de forma trimestral, además contra el año anterior para determinar la viabilidad de las nuevas medidas contra COVID-19 aplicadas.</p> <p>Se programará revisión de rendimientos trimestrales y anuales con el fin de verificar las ventas y desempeño por canales.</p> <p>Se hará programa para el personal necesario durante medidas extraordinarias, dependiendo días de alto y bajo movimiento con el fin de minimizar las horas extras y gastos alternos a la jornada natural de trabajo.</p> <p>Incluirá publicidad diaria en canales de internet y redes sociales con el fin de atraer principalmente a clientes nuevos y motivar a clientes preferenciales.</p> <p>Realización de comparativas trimestrales y mensuales para verificar aumento o decremento del flujo de efectivo, porque la liquidez es importante para mantener en funcionamiento el restaurante.</p>
Clientes	<p>Con el objetivo de fidelizar al cliente y obtener aceptación, se realizarán formatos de seguimiento para registrar los resultados de forma mensual. Encuestas, sugerencias y recomendaciones. Las encuestas pueden realizarse de forma gratuita en plataformas de google formularios, brindando un resultado que es de utilidad para la toma de decisiones. (Anexo 4.)</p> <p>Con las encuestas se puede identificar las áreas que necesitan ser modificadas y realizar los ajustes adecuados para cumplir con las necesidades de los clientes. Los tipos de encuesta a realizar serán para evaluar los productos, calidad de servicio, precios y promociones.</p> <p>Inversión e implementación de venta de herramientas de pedidos en línea. Por Whatsapp, aplicación basada en Android e IOS, basados en Delivery, no se cobra una tarifa por entrega. La tarifa se basa en la distancia y se puede analizar compartir automáticamente la totalidad o parte de ese monto con los clientes.</p>

	<p>Realizar un enfoque de publicidad, en redes sociales como facebook, Instagram con contenido que atraiga a los consumidores de manera diferencial y que genere recordación de marca. Salir de lo tradicional. Segmentándola según las necesidades y la geolocalización de los comensales, la clave es conocerlos muy bien, para tener éxito. Considerando la importancia de la periodicidad y tener una excelente vitrina del producto.</p> <p>Trabajar en reseñas en línea, actualizar la información. Más del 33 % de los consumidores no elegirán comer en un restaurante con una calificación de menos de 4 estrellas en sitios de reseñas en línea como Google y Facebook. Animar a los clientes a publicar una reseña positiva o en las redes sociales podría aportar ventajas futuras. Para ello, la buena atención y la calidad de la comida serán fundamentales.</p>
Procesos Internos	<p>Realizar una evaluación del personal más competente, y si esto implica una reducción en el personal operativo para incrementar en el área de domicilios, deberá efectuarse, o modificar la estructura de horarios para evitar gastos adicionales.</p> <p>Se debe considerar la frase “del campo a la mesa”. Se debe limitar el número de intermediarios en la cadena de compra. Hay que saltarse algunos eslabones y hacer trato directo con los productores para reducir costos.</p> <p>Implementar y administrar un sistema informático para controlar el inventario, que muestre entrada de productos, salidas, costo y existencias en tiempo real. Permitiendo poder realizar una validación cuando será necesario.</p> <p>Asociación con otros negocios, construir relaciones con otros negocios complementarios (no restaurantes) y unir productos para promocionarlos en las plataformas virtuales, hará que muchos miembros de una comunidad se conviertan en seguidores del otro. Brindar promociones especiales a través de app de delivery y estos, a su vez, tienen descuentos por llevar productos de la marca.</p> <p>Capacitar a todo el personal para garantizar el buen actuar y desempeño de los nuevos canales de venta dentro del restaurante.</p> <p>Aplicar nuevos canales de publicidad, aceptados y utilizados para todo el cliente que no desee correr riesgos en el marco de la Pandemia del COVID-19, recibiendo sus alimentos directamente a su vehículo.</p>

Aprendizaje y Desarrollo	<p>Aprovechar el apoyo de instituciones que brindan capacitaciones en línea, con un costo menor a lo presencial, o inclusive de forma gratuita, ya que la educación continuada es importante ante los cambios por protocolos y medidas restrictivas.</p> <p>Realizar microclimas laborales con el fin de determinar la satisfacción y los colaboradores ante el proceso de recibimiento de bono por porcentaje de incentivos según su rendimiento laboral.</p> <p>Implementar medidas inmediatas con el fin de poder erradicar cualquier situación de peligro causado en el marco de la pandemia COVID-19 dentro de cada restaurante.</p> <p>Implementar revisiones programadas con el fin de no adeudar vacaciones a ningún colaborador según lo establecido en las leyes de trabajo de nuestro país.</p>
--------------------------	--

Se complementa el presupuesto, incluye planear lo que se requiere hacer en el futuro y expresarlo en dinero.

Perspectiva	Iniciativas/Planes de Acción	Presupuesto
Financieros	<p>En esta perspectiva depende de las demás, es decir resultados, pero debe considerarse basado en históricos y como resultado de los objetivos Clientes, Procesos internos y Aprendizaje. Se Realizará comparativas de costos y gastos de forma trimestral, además contra el año anterior para determinar la viabilidad de las nuevas medidas contra COVID-19 aplicadas.</p> <p>Se programará revisión de rendimientos trimestrales y anuales con el fin de verificar las ventas y desempeño por canales.</p> <p>Se hará programa para el personal necesario durante medidas extraordinarias, dependiendo días de alto y bajo movimiento con el fin de minimizar las horas extras y gastos alternos a la jornada natural de trabajo.</p> <p>Incluirá publicidad diaria en canales de internet y redes sociales con el fin de atraer principalmente a clientes nuevos y motivar a clientes preferenciales.</p>	<p>Presupuesto de \$10,000 dólares mensuales con el fin de impulsar todos los canales de venta tanto en radio, televisión, redes sociales y segmentos de publicidad no móvil y móvil de las cadenas de restaurante.</p>

	<p>Realización de comparativas trimestrales y mensuales para verificar aumento o decremento del flujo de efectivo, porque la liquidez es importante para mantener en funcionamiento el restaurante.</p>	<p>Realizar reuniones y verificaciones semanales, quincenales y mensuales con jefaturas con el fin de verificar desempeño de venta. Así verificar entradas y salidas de efectivo. Se presupuestarán \$300 para utilización de recursos durante reuniones de jefatura.</p>
<p>Clientes</p>	<p>Con el objetivo de fidelizar al cliente y obtener aceptación, se realizarán formatos de seguimiento para registrar los resultados de forma mensual. Encuestas, sugerencias y recomendaciones. Las encuestas pueden realizarse de forma gratuita en plataformas de google formularios, brindando un resultado que es de utilidad para la toma de decisiones. (Anexo 4.)</p>	<p>Se incluye \$2,000 dólares al presupuesto de innovación de la empresa con el fin de la creación de nuevos productos que puedan estar a las expectativas de los clientes en el marco de la pandemia.</p>
	<p>Con las encuestas se puede identificar las áreas que necesitan ser modificadas y realizar los ajustes adecuados para cumplir con las necesidades de los clientes. Los tipos de encuesta a realizar serán para evaluar los productos, calidad de servicio, precios y promociones.</p>	<p>Pago de \$1,500 dólares a empresa que se encargará de realizar encuestas y análisis de resultado, además de efectuar evaluación de productos y servicios con el fin de encontrar nuevas oportunidades de mercado.</p>
	<p>Inversión e implementación de venta de herramientas de pedidos en línea. Por Whatsapp, aplicación basada en Android e IOS, basados en Delivery, no se cobra una tarifa por entrega. La tarifa se basa en la distancia y se puede analizar compartir automáticamente la totalidad o parte de ese monto con los clientes.</p>	<p>Inversión de \$5,000 dólares en una aplicación que permita facilitar a los clientes la realización de sus pedidos, así se les brinda una forma extra además del call center a los clientes.</p>
	<p>Realizar un enfoque de publicidad, en redes sociales como facebook, Instagram con contenido que atraiga a los consumidores de manera diferencial y que genere recordación de marca. Salir de lo tradicional. Segmentándola según las necesidades y la geolocalización de los comensales, la clave es conocerlos muy bien, para tener éxito. Considerando la importancia de la periodicidad y tener una excelente vitrina del producto.</p>	<p>Realizar campaña publicitaria de participación con el fin de poder premiar y escuchar a los clientes. Se destinarán \$5,000 dólares entre gastos de publicidad y premios.</p>
<p>Trabajar en reseñas en línea, actualizar la información. Más del 33 % de los consumidores no elegirán comer en un restaurante con una calificación de menos de 4 estrellas en sitios de reseñas en línea como Google y Facebook. Animar a los clientes a publicar una reseña positiva o en las redes sociales podría aportar ventajas futuras. Para</p>	<p>Se impulsará campañas de cumplimiento de proceso dentro de la empresa con el fin de incentivar al cliente a la visita y compra dentro y fuera de nuestras instalaciones en los diversos canales.</p>	

	<p>ello, la buena atención y la calidad de la comida serán fundamentales.</p>	
<p>Procesos Internos</p>	<p>Realizar una evaluación del personal más competente, y si esto implica una reducción en el personal operativo para incrementar en el área de domicilios, deberá efectuarse, o modificar la estructura de horarios para evitar gastos adicionales.</p>	<p>Realizar capacitaciones continuas con el fin de entrenar a los colaboradores y desarrollarlos en los lineamientos de desempeño de costos y gastos. Se pagará \$800 mensuales a capacitador.</p>
	<p>Se debe considerar la frase “del campo a la mesa”. Se debe limitar el número de intermediarios en la cadena de compra. Hay que saltarse algunos eslabones y hacer trato directo con los productores para reducir costos.</p>	<p>Se realizarán reuniones mensuales con el fin de verificar resultados y puntos de mejora. Se utilizarán \$100 para materiales y alimentación.</p>
	<p>Implementar y administrar un sistema informático para controlar el inventario, que muestre entrada de productos, salidas, costo y existencias en tiempo real. Permitiendo poder realizar una validación cuando será necesario.</p>	<p>Realizar un presupuesto de inversión de \$3,500 dólares con el objetivo de obtener licencia de cursos de almacenamiento Soled. Este ayudará al mejor manejo de inventario parciales y kardex de forma digital</p>
	<p>Asociación con otros negocios, construir relaciones con otros negocios complementarios (no restaurantes) y unir productos para promocionarlos en las plataformas virtuales, hará que muchos miembros de una comunidad se conviertan en seguidores del otro. Brindar promociones especiales a través de app de delivery y estos, a su vez, tienen descuentos por llevar productos de la marca.</p>	<p>Se presupuesta \$5,000 dólares mensuales para inversión en unidades de domicilio, a fin de poder mejorar recursos existentes y poder reparar motocicletas existentes y poder optar a incrementar planilla de motorizados.</p>
	<p>Capacitar a todo el personal para garantizar el buen actuar y desempeño de los nuevos canales de venta dentro del restaurante.</p>	<p>Presupuesto de inversión de equipos de \$5,000 dólares para instalación y compra de equipo para poder trabajar con tercerizado.</p>
<p>Aprendizaje y Desarrollo</p>	<p>Aplicar nuevos canales de publicidad, aceptados y utilizados para todo el cliente que no desee correr riesgos en el marco de la Pandemia del COVID-19, recibiendo sus alimentos directamente a su vehículo.</p>	<p>Presupuesto de \$8,000 dólares mensuales en publicidad móvil, estacionaria y redes sociales.</p>
	<p>Aprovechar el apoyo de instituciones que brindan capacitaciones en línea, con un costo menor a lo presencial, o inclusive de forma gratuita, ya que la educación continuada es importante ante los cambios por protocolos y medidas restrictivas.</p>	<p>Presupuesto mensual de \$1,500 dólares por cada restaurante con el fin de implementar las medidas de protección a personal y clientes. De esta manera poder tener el abastecimiento correcto tanto de químicos de limpieza, como alcohol gel, mascarillas y guantes para cada colaborador con el fin de evitar el contagio de trabajadores y terceros.</p>

	Realizar microclimas laborales con el fin de determinar la satisfacción y los colaboradores ante el proceso de recibimiento de bono por porcentaje de incentivos según su rendimiento laboral.	Fondo de \$350 dólares con el fin de incentivar a los mejores 3 colaboradores durante un mes en curso. Otorgando dos premios de \$100 cada uno y un tercero de \$150.
	Implementar medidas inmediatas con el fin de poder erradicar cualquier situación de peligro causado en el marco de la pandemia COVID-19 dentro de cada restaurante.	Fondo de \$700 dólares mensuales para solución inmediata de cualquier hallazgo encontrado. Así mismo, se utilizará para cualquier gasto necesario durante las reuniones de trabajo, tales como gastos de papelería o refrigerios.
	Implementar revisiones programadas con el fin de no adeudar vacaciones a ningún colaborador según lo establecido en las leyes de trabajo de nuestro país.	Fondo de \$2,000 mensuales para pago de días pendientes y vacaciones de 2 colaboradores cada quincena.

Perspectiva	Objetivo estratégico	Indicadores	Medio de Verificación	Iniciativas/Planes de Acción	Presupuesto	Responsable
Financieros	Reducir costos en el producto con la finalidad de incrementar la utilidad.	Comparativo de Costos	Comparativo de costos y gastos mensual y trimestral.	En esta perspectiva depende de las demás, es decir resultados, pero debe considerarse basado en históricos y como resultado de los objetivos Clientes, Procesos internos y Aprendizaje. Se Realizará comparativas de costos y gastos de forma trimestral, además contra el año anterior para determinar la viabilidad de las nuevas medidas contra COVID-19 aplicadas.		Gerente Financiero
	Obtener rentabilidad para generar sostenibilidad financiera.	Razón de Rendimiento	Aplicación de fórmula de rendimiento, la cual se hará trimestral o anualmente.	Se programará revisión de rendimientos trimestrales y anuales con el fin de verificar las ventas y desempeño por canales.		Gerente Financiero
	Modificar horarios de forma eficiente para el aprovechamiento de los recursos	Cuadro de Horarios y gastos generados	Realizar cuadro de horarios de personal y realizar comparación de gasto mensual	Se hará programa para el personal necesario durante medidas extraordinarias, dependiendo días de alto y bajo movimiento con el fin de minimizar las horas extras y gastos alternos a la jornada natural de trabajo.		RRHH

		Ingresos por Servicios	Registro de cartera de clientes trimestralmente vs ingresos.	Incluirá publicidad diaria en canales de internet y redes sociales con el fin de atraer principalmente a clientes nuevos y motivar a clientes preferenciales.	Presupuesto de \$10,000 dólares mensuales con el fin de impulsar todos los canales de venta tanto en radio, televisión, redes sociales y segmentos de publicidad no móvil y móvil de las cadenas de restaurante.	Gerente de Marketing
	Mantener y mejorar los flujos de efectivo	Verificar la disponibilidad de efectivo y la fluctuación	Realizar flujos de efectivo mensualmente, revisando las entradas y salidas de efectivo	Realización de comparativas trimestrales y mensuales para verificar aumento o decremento del flujo de efectivo, porque la liquidez es importante para mantener en funcionamiento el restaurante.	Realizar reuniones y verificaciones semanales, quincenales y mensuales con jefaturas con el fin de verificar desempeño de venta. Así verificar entradas y salidas de efectivo. Se presupuestarán \$300 para utilización de recursos durante reuniones de jefatura.	Gerente Financiero

Perspectiva	Objetivo estratégico	Indicadores	Medio de Verificación	Acciones/Programas	Presupuesto	Responsable
Clientes	Crear productos o combos adaptables a las necesidades de los clientes.	Comparación de costos de productos individuales y por combos	Comparación de incremento o decremento de ventas de combos implementados	Con el objetivo de fidelizar al cliente y obtener aceptación, se realizarán formatos de seguimiento para registrar los resultados de forma mensual. Encuestas, sugerencias y recomendaciones. Las encuestas pueden realizarse de forma gratuita en plataformas de google formularios, brindando un resultado que es de utilidad para la toma de decisiones. (Anexo 4.)	Se incluye \$2,000 dólares al presupuesto de innovación de la empresa con el fin de la creación de nuevos productos que puedan estar a las expectativas de los clientes en el marco de la pandemia.	Gerente Financiero
	Realizar estudios de preferencias de los consumidores debido a cambios por impacto económico en las familias	Encuesta de preferencia de consumidores	Encuestas dirigidas a consumidores, especificando tamaño, sabor, calidad, complementos.	Con las encuestas se pueden identificar las áreas que necesitan ser modificadas y realizar los ajustes adecuados para cumplir con las necesidades de los clientes. Los tipos de encuesta a realizar serán para evaluar los productos, calidad de servicio, precios y promociones.	Pago de \$1,500 dólares a empresa que se encargará de realizar encuestas y análisis de resultado, además de efectuar evaluación de productos y servicios con el fin de encontrar nuevas oportunidades de mercado.	Gerente de Marketing

	<p>Crear una estructura de fidelización hacia los clientes.</p>	<p>Cuadro de entregas a los clientes</p>	<p>Comparativo del tiempo de entrega y el planeado para constatar el cumplimiento.</p>	<p>Inversión e implementación de venta de herramientas de pedidos en línea. Por Whatsapp, aplicación basada en Android e IOS, basados en Delivery, no se cobra una tarifa por entrega. La tarifa se basa en la distancia y se puede analizar compartir automáticamente la totalidad o parte de ese monto con los clientes.</p>	<p>Inversión de \$5,000 dólares en una aplicación que permita facilitar a los clientes la realización de sus pedidos, así se les brinda una forma extra además del call center a los clientes.</p>	<p>Gerente de Marketing</p>
	<p>Generar satisfacción hacia los clientes brindando un excelente servicio y valor agregado.</p>	<p>Encuesta de satisfacción de los clientes</p>	<p>Encuestas dirigidas a las clientes con conceptos de descripción de producto, precio, calidad y satisfacción de necesidades, por medio de medios digitales</p>	<p>Realizar un enfoque de publicidad, en redes sociales como facebook, Instagram con contenido que sea de atracción para los consumidores de manera diferencial y que genere recordación de marca. Salir de lo tradicional. Segmentándola según las necesidades y la geolocalización de los comensales, la clave es conocerlos bien, para tener éxito. Considerando la importancia de la periodicidad y tener una excelente vitrina del producto.</p>	<p>Realizar campaña publicitaria de participación con el fin de poder premiar y escuchar a los clientes. Se destinarán \$5,000 dólares entre gastos de publicidad y premios.</p>	<p>Gerente de Marketing</p>

	Adecuar espacios conforme a los protocolos de bioseguridad, para mejorar la comodidad de los clientes en el área de restaurantes.	Encuesta de preferencia de consumidores	Encuestas dirigidas a los clientes en cuanto a medidas de bioseguridad, para ingresar al restaurante, distanciamiento, limpieza y confianza de los clientes.	Trabajar en reseñas en línea, actualizar la información. Más del 33 % de los consumidores no elegirán comer en un restaurante con una calificación de menos de 4 estrellas en sitios de reseñas en línea como Google y Facebook. Animar a los clientes a publicar una reseña positiva o en las redes sociales podría aportar ventajas futuras. Para ello, la buena atención y la calidad de la comida serán fundamentales.	Se impulsará campañas de cumplimiento de proceso dentro de la empresa con el fin de incentivar al cliente a la visita y compra dentro y fuera de nuestras instalaciones en los diversos canales.	Gerente de Marketing
Procesos Internos	Establecer lineamientos basados en el control de costos.	Herramienta de costos de productos e insumos	Comparativo de costos, incrementos y disminuciones por mes, de productos e insumos.	Realizar una evaluación del personal más competente, y si esto implica una reducción en el personal operativo para incrementar en el área de domicilios, deberá efectuarse, o modificar la estructura de horarios para evitar gastos adicionales.	Realizar capacitaciones continuas con el fin de entrenar a los colaboradores y desarrollarlos en los lineamientos de desempeño de costos y gastos. Se pagará \$800 mensuales a capacitador.	Gerente Financiero
	Optimizar procesos para brindar un mejor servicio en domicilios y en restaurantes.	Cuadro de control de resultados de encuestas, quejas y recomendaciones	Revisión mensual de resultados de encuestas, quejas de diferentes medios digitales y sugerencias de clientes.	Se debe considerar la frase “del campo a la mesa”. Se debe limitar el número de intermediarios en la cadena de compra. Hay que saltarse algunos eslabones y hacer trato directo con los productores para reducir costos.	Se realizarán reuniones mensuales con el fin de verificar resultados y puntos de mejora. Se utilizarán \$100 para materiales y alimentación.	Gerente de Marketing

	<p>Establecer un plan de contingencia por la generación de problemas económicos por pandemia o afectaciones similares</p>	<p>Documento de cumplimiento de procesos</p>	<p>Check list de procesos establecidos</p>	<p>Implementar y administrar un sistema informático para controlar el inventario, que muestre entrada de productos, salidas, costo y existencias en tiempo real. Permitiendo poder realizar una validación cuando será necesario.</p>	<p>Realizar un presupuesto de inversión de \$3,500 dólares con el objetivo de obtener licencia de cursos de almacenamiento de Soled. Este ayudará al mejor manejo de inventario parciales y kardex de forma digital</p>	<p>Gerente Financiero</p>
	<p>Implementar un proceso más eficiente de control inventario</p>	<p>Sistema de control de inventario</p>	<p>Revisión mensual de las existencias de documentos o sistema versus las reales, inventarios parciales. Kardex de forma digital.</p>	<p>Asociación con otros negocios, construir relaciones con otros negocios complementarios (no restaurantes) y unir productos para promocionarlos en las plataformas virtuales, hará que muchos miembros de una comunidad se conviertan en seguidores del otro. Brindar promociones especiales a través de app de delivery y estos, a su vez, tienen descuentos por llevar productos de la marca.</p>	<p>Se presupuesta \$5,000 dólares mensuales para inversión en unidades de domicilio, a fin de poder mejorar recursos existentes y poder reparar motocicletas existentes y poder optar a incrementar planilla de motorizados.</p>	<p>Gerentes de Logística</p>

	Realizar incremento de recursos para el área de domicilios y mejorar los tiempos de espera	Tiempo de entrega y recorridos	Medir el tiempo de revisión de producto, empaçado y venta de producto, comparado con el planeado o establecido. Control de recorridos, kilometraje y consumo.	Capacitar a todo el personal para garantizar el buen actuar y desempeño de los nuevos canales de venta dentro del restaurante.	Presupuesto de inversión de equipos de \$5,000 dólares para instalación y compra de equipo para poder trabajar con tercerizado.	Gerente de Marketing
	Utilizar plataformas de tercerizados para aumentar el flujo de venta (Uber Eats, Pedidos Ya, Hugo)	Histórico de Convenios	Documentos de convenios donde pueda verificarse ventas mensuales, trimestrales y anuales.	Aplicar nuevos canales de publicidad, aceptados y utilizados para todo el cliente que no desee correr riesgos en el marco de la Pandemia del COVID-19, recibiendo sus alimentos directamente a su vehículo.	Presupuesto de \$8,000 dólares mensuales en publicidad móvil, estacionaria y redes sociales.	Gerente de Marketing
	Realizar pruebas de nuevos canales de venta dentro del restaurante como (Comparte sin bajarte, Pide y pasa)	Herramientas y estrategias nuevas de como tomar la orden y como entregar producto.	Realizar todo un proceso y protocolo con el fin de poder evaluar su eficiencia y eficacia con un Check list de procesos.	Realizar una evaluación del personal más competente, y si esto implica una reducción en el personal operativo para incrementar en el área de domicilios, deberá efectuarse, o modificar la estructura de horarios para evitar gastos adicionales.	Realizar capacitaciones continuas con el fin de entrenar a los colaboradores y desarrollarlos en los lineamientos de desempeño de costos y gastos. Se pagará \$800 mensuales a capacitador.	Gerente de Marketing

Aprendizaje y Desarrollo	Generar estructura de capacitación de personal en el servicio basado en los cambios por protocolos de bioseguridad.	Cronograma y cumplimiento de capacitaciones	Control de seguimiento de capacitaciones, evaluación de parte de los empleados.	Aprovechar el apoyo de instituciones que brindan capacitaciones en línea, con un costo menor a lo presencial, o inclusive de forma gratuita, ya que la educación continuada es importante ante los cambios por protocolos y medidas restrictivas.	Presupuesto mensual de \$1,500 dólares por cada restaurante con el fin de implementar las medidas de protección a personal y clientes. De esta manera poder tener el abastecimiento correcto tanto de químicos de limpieza, como alcohol gel, mascarillas y guantes	RRHH
	Crear plan de incentivos para motivar al personal ante las dificultades durante el marco de la Pandemia.	Porcentajes de empleados con incentivos, y cuadro de rendimiento laboral	Control de seguimiento por medio de encuestas dirigidas a los empleados. Porcentaje de los empleados favorecidos con incentivos, comparativo de rendimiento por mes, logro de metas establecidas.	Realizar microclimas laborales con el fin de determinar la satisfacción y los colaboradores ante el proceso de recibimiento de bono por porcentaje de incentivos según su rendimiento laboral.	Fondo de \$350 dólares con el fin de incentivar a los mejores 3 colaboradores durante un mes en curso. Otorgando dos premios de \$100 cada uno y un tercero de \$150.	RRHH

	Realizar un comité interno con el fin de evaluar los posibles riesgos inmediatos y futuros causados en el marco de la pandemia.	Cronograma de reuniones semanales y cumplimiento de medidas de prevención puntuales.	Revisiones de seguimiento de capacitación y evaluación de riesgos dentro de las instalaciones de trabajo.	Implementar medidas inmediatas con el fin de poder erradicar cualquier situación de peligro causado en el marco de la pandemia COVID-19 dentro de cada restaurante.	Fondo de \$700 dólares mensuales para solución inmediata de cualquier hallazgo encontrado. Así mismo, se utilizará para cualquier gasto necesario durante las reuniones de trabajo, tales como gastos de papelería o refrigerios.	RRHH
	Crear una planificación de días pendientes de asueto y vacaciones dentro del marco de la pandemia.	Cronograma de vacaciones pendientes y futuras	Revisiones mensuales de cumplimiento interno de políticas de días libres y vacaciones	Implementar revisiones programadas con el fin de no adeudar vacaciones a ningún colaborador según lo establecido en las leyes de trabajo de nuestro país.	Fondo de \$2,000 mensuales para pago de días pendientes y vacaciones de 2 colaboradores cada quincena.	RRHH

GLOSARIO

Actividades: acciones o tareas ejecutadas por una empresa o proyecto, para generar productos, resultados y así lograr los objetivos trazados.

Abastecimiento: el abastecimiento se refiere a la función de comprar insumos usados en la cadena de valor de la empresa. Los insumos incluyen materias primas, provisiones y otros artículos de consumo.

Adaptabilidad: valor ligado con el aprendizaje y, más concretamente, con el concepto de formación continua.

Alianza estratégica: es un acuerdo entre dos o más empresas que se unen para alcanzar ventajas competitivas que, de lo contrario, no lograrían por si mismas en un corto plazo, sin realizar un gran esfuerzo.

Calidad del producto: Capacidad de un producto para desempeñar sus funciones; incluye durabilidad total, confiabilidad, precisión, facilidad de operación y reparación y otros atributos apreciados.

Canal de distribución: conjunto de empresas o individuos que adquieren derechos, o ayuda a transferirlos, respecto de un bien o servicio en su paso del productor al consumidor.

Competencia: la información sobre la competencia que tiene mayor interés para la empresa es el número de competidores, su cuota de mercado, su tamaño, sus precios, los productos que ofrece.

Cuadro de Mando Integral: es un sistema de planificación estratégica y de gestión utilizado para alinear las actividades empresariales a la visión y la estrategia de la organización, mejorar las comunicaciones internas y externas, y monitorear el desempeño de la organización con los objetivos estratégicos.

Demanda: deseos humanos apoyados por el poder de compra.

Estrategia: conjunto de acciones establecidas para el cumplimiento de un objetivo o meta. Para cada uno de los intereses de la organización se debe desarrollar un plan de juego para lograr sus objetivos a largo plazo. Cada organización debe determinar qué es lo más importante a la luz de su posición, objetivos, oportunidades y recursos.

Indicadores: son elementos informativos de control sobre cómo funciona una actividad, pues hacen referencia a parámetros estables que sirven de magnitud de comprobación de su desempeño.

Indicadores de gestión: es la medición de un objeto, meta o proceso. Deben identificar claramente las variables a medir. Los indicadores para medir la eficiencia, eficacia y calidad son claramente diferenciables. No necesariamente debe presentarse en porcentajes, un indicador es aplicable si se demuestra en cantidades y valores absolutos, sin embargo en su análisis es necesario mantener consistencia con la unidad de medida y el estándar.

Innovación: es la presentación de una nueva idea dentro del mercado en forma de un nuevo producto o servicio, o la mejora de la empresa o de un proceso.

Mejora continua: actividad recurrente para aumentar la capacidad para cumplir la necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria.

Objetivo: Todas las actividades establecidas en la organización deben relacionarse con los objetivos y propósitos de la empresa, la existencia de un puesto sólo es justificable si sirve para alcanzar realmente los objetivos.

Objetivos estratégicos: Tratan de construir una posición ventajosa frente a sus competidores, por ejemplo: abarcar nuevos mercados, diversificar productos, empleo de tecnología de punta, entre otros.

Penetración: se enfoca en la mercadotecnia más agresiva de los productos ya existentes (por ejemplo, mediante una oferta de precio más conveniente que el de la competencia y actividades de publicidad, venta personal y promoción de ventas bastante agresiva).

Perspectivas de aprendizaje y crecimiento: describe los activos intangibles de la organización y su papel en la estrategia, incluye a capital humano, capital de la información y capital organizacional.

Perspectiva de clientes: se describe el modo en que la empresa creará un valor diferenciado y sustentable para determinados segmentos objetivos. Esto incluye satisfacción del cliente, retención de clientes, adquisición de clientes, rentabilidad del cliente, participación en el mercado.

Perspectivas de procesos internos: es el conjunto de actividades que definen la cadena de valor, de esta manera se espera que los procesos internos sean eficaces y así determinan como se crea y sostiene valor para los accionistas.

Perspectiva financiera: se refiere a los aspectos relacionados a las utilidades. En el que se pretende incrementar la rentabilidad a través de estrategias de ingresos y productividad.

Precio: es el valor monetario que se le asigna al producto al momento de ofrecerlo a los consumidores.

Publicidad: conjunto de acciones concretas de estimular la demanda y obtener una actitud favorable del público objetivo.

Servicio: actividades asociadas con la prestación de servicios para realizar o mantener el valor del producto, tales como la instalación, reparación, entrenamiento, repuestos y ajuste del producto.

Sistema de medición: acciones y herramientas orientadas a medir, evaluar y mejorar el desempeño de una organización, con el fin de garantizar el control de la gestión y el cumplimiento de los objetivos operativos y estratégicos.

Valores empresariales: los valores empresariales son el conjunto de principios éticos y profesionales que las compañías se comprometen a respetar durante toda su actividad.

Ventaja Competitiva: es una ventaja o superioridad que una compañía tiene respecto a otras compañías competidora.

BIBLIOGRAFÍA

García Nava, José Alberto (2014). Estrategias financieras empresariales. México: Grupo Editorial Patria.

Fernández Romero, Andrés (2004). Dirección y planificación estratégicas en las empresas y organizaciones. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.

Gallardo Hernández, José Ramón (2012). Administración Estratégica. México: Alfaomega Grupo Editor.

N.U. CEPAL. 02 de julio 2020. Sectores y empresas frente al COVID-19: emergencia y reactivación. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/45734-sectores-empresas-frente-al-covid-19-emergencia-reactivacion>

Guevara Mira, Jaime Daniel. 20 de mayo de 2020. Investigación UCA situación de la empresa salvadoreña frente la emergencia Covid-19. <https://www.uca.edu.sv/wp-content/uploads/2020/05/investigacion-uca-situacion-de-la-empresa-salvadorena-frente-la-emergencia-covid-19.pdf>

Huguet Pané, Guiomar. 25 de marzo de 2020. Grandes Pandemias de la Historia. Recuperado el 01 de junio de 2021. https://historia.nationalgeographic.com.es/a/grandes-pandemias-historia_15178

N.U. CEPAL. 03 de abril 2020. Informe especial, América Latina y el Caribe ante la pandemia del COVID-19. <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/45734>

Porter, Michael E. (Enero 2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. Harvard Business Review, América Latina. Reimpresión R0801E-E

Kaplan, Robert S. y Norton, David P. (2002). Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard). Un libro de Harvard Business School Press. Barcelona. Ediciones Gestión 2000.

Baby M., Jaime; Londoño J., Juan Gonzalo. (enero-junio 2008). *Las P 's de Mercadeo*. Medellín, Colombia. Algunas precisiones AD-minister.

ANEXOS

Anexo 1. Empresas en estudio.

Pollo Campero



Pollo Campestre



Burguer King



Wendys



kentucky fried chicken



Pizza Hut



McDonalds



Anexo 2. Cuestionario



UNIVERSIDAD GERARDO BARRIOS
FACULTAD DE POSTGRADO Y EDUCACIÓN CONTINUA
MAESTRÍA EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESA

CUESTIONARIO DIRIGIDO A GERENTES Y ENCARGADOS DE RESTAURANTES DE COMIDA RÁPIDA DE LA CIUDAD DE SAN MIGUEL.

I- Datos del entrevistado:

➤ Género:

a) Femenino b) Masculino

➤ Edad: _____

➤ Puesto de trabajo: _____

II- Indicación: Elija las opciones que considere conveniente

MARKETING

1. ¿Los servicios y productos que ofrecen satisfacen las expectativas de sus clientes?

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) Casi nunca
- d) Nunca

2. Se ofrecen servicios y productos adecuados a la necesidad de los clientes, en cuanto a:

- a) Tamaño
- b) Presentación
- c) Precio
- d) Empaque

3. ¿El restaurante cuenta con estrategias comerciales que permitan la penetración del producto a nuevos segmentos de mercado?

- a) Si
- b) No
- c) Tal vez

4. ¿Durante el marco de la pandemia COVID-19 ha implementado estrategias para conservar la satisfacción de las expectativas de sus clientes?

- a) Si
- b) No

5. ¿El restaurante implemento estrategias de mejora para los servicios y productos, en cuanto a tamaño, presentación y empaque, durante el marco de la pandemia COVID-19?

- a) Si
- b) NO

6. ¿El restaurante implementó estrategias de mejora para los servicios y productos, en cuanto a presentación durante el marco de la pandemia COVID-19?

- a) Si
- b) No

7. ¿El restaurante implementó estrategias de mejora para los servicios y productos, en cuanto a empaque, durante el marco de la pandemia COVID-19?

- a) Si
- b) No

8. ¿En el marco de la pandemia COVID-19 se implementaron nuevas estrategias para lograr penetrar el producto en nuevos segmentos de mercado?

- a) Si

b) No

9. ¿El restaurante donde labora, desarrolla un análisis del entorno del mercado a donde dirige sus productos para determinar sus precios de venta?

a) Si

b) No

10. ¿Durante la pandemia COVID-19, se han hecho ajustes en las estrategias de los precios?

a) Si

b) No

11. ¿Considera que la empresa ha elegido adecuadamente el mercado hacia el cual se dirige para su posicionamiento?

a) Si

b) No

c) Tal vez

12. ¿Se han implementado en el restaurante nuevas estrategias en el marco de la pandemia COVID-19 para conservar su posicionamiento en el mercado hacia el cual se dirige?

a) Si

b) No

13. Los productos que ofrecen actualmente tienen atributos diferenciadores respecto a los de la competencia en cuanto a:

a) Tamaño

b) Presentación

- c) Precio
- d) Empaque

14. En el marco de la pandemia COVID-29. ¿Se mantienen los atributos de sus productos en cuanto a precio, presentación, calidad y sabor frente a los competidores?

- a) Si
- b) No

15. ¿El restaurante desarrollo nuevas estrategias en el marco de la pandemia COVID-19, para conservar la percepción de diferenciación ante la competencia?

- a) Si
- b) No

16. ¿Los canales de distribución con los que cuenta el restaurante ayudan a reducir costos y favorecen la comercialización de los servicios y productos?

- a) Si
- b) No

17. ¿Se modificaron los canales de distribución para facilitar la comercialización de los productos y servicios durante el marco de la pandemia COVID-19, permitiendo la reducción de costo?

- a) Si
- b) No

18. ¿Los servicios en mesa, de venta directa al cliente, facilitan las operaciones del servicio y producto que ofrece la empresa?

- a) Si
- b) No

19. ¿Las estrategias adoptadas durante el marco de pandemia COVID-19, por los restaurantes de servicio en mesa, han facilitado la operación en la venta del servicio y producto que ofrecen?
- a) Si
 - b) No
20. ¿El restaurante donde labora, implemento nuevas estrategias durante el marco de la pandemia COVID-19 para comercializar los servicios y productos que ofrece?
- a) Si
 - b) No
21. ¿Los autoservicios y delivery brindan mayor oportunidad para el crecimiento en las ventas de los productos y servicio que ofrece?
- a) Si
 - b) No
22. ¿De las siguientes formas de venta, cuales son utilizadas en la modalidad de domicilio?
- a) Por medio de Llamada
 - b) Whatsapp
 - c) Aplicación Android o IOS
 - d) Página Web
 - e) Tercerizado
23. ¿Se hace uso de páginas web, como estrategia para promocionar los diferentes productos y servicios?
- a) Si
 - b) No

24. ¿Las páginas web brindan la información necesaria para que el cliente conozca los atributos de los productos y servicios que se ofrecen?
- a) Si
 - b) No
25. Durante el marco de la pandemia COVID-19, enfrentaron problemas logísticos tales como:
- a) Materia prima insuficiente
 - b) Demora en la entrega de materia prima por los proveedores
 - c) Pérdida de contrato con los proveedores potenciales
 - d) Pérdida de clientes por no tener la materia prima para sus productos solicitados.
 - e) N/A
26. ¿El modelo de abastecimiento de materia prima con el que la empresa contaba ha sido de apoyo durante el marco de la pandemia?
- a) Si
 - b) No
27. ¿Es funcional el modelo de abastecimiento con el que trabajaban antes de la pandemia COVID-19?
- a) Si
 - b) NO
28. ¿El modelo de abastecimiento de materia prima ha sido modificado como consecuencia de los protocolos requeridos durante la pandemia COVID-19?
- a) Si
 - b) No

29. De las siguientes Opciones. ¿Cuáles fueron adoptadas, considerando los cambios en el marco de la pandemia COVID-19?

- a) Venta por medio de Aplicaciones Android o IOS
- b) Alianzas con empresas que brindan entrega a domicilio
- c) Incremento en el personal de domicilio
- d) Modificación de horarios por servicio a domicilio
- e) Cambio de productos ofrecidos acorde a la demanda de los clientes
- f) Inversión para brindar menú virtual

30. Durante los meses que estaban vigentes las restricciones establecidas por el Gobierno, que afectaba el servicio en mesa, ¿Disminuyó la demanda por parte de los clientes?

- a) Si
- b) No

31. Para mantener sostenibilidad económica durante las restricciones por pandemia de COVID-19. ¿Qué opciones considera más adecuadas?

- a) Disminución de gastos ajustando horarios
- b) Incrementar los gastos en publicidad
- c) Incrementar el gasto en servicio web y aplicaciones
- d) Establecer un plan de recuperación financiera
- e) Incremento de precios
- f) Alianzas con empresas de domicilios
- g) Alianzas con empresas que comparten descuentos

Anexo 3. Entrevista



UNIVERSIDAD GERARDO BARRIOS
FACULTAD DE POSTGRADO Y EDUCACIÓN CONTINUA
MAESTRÍA EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESA

ENTREVISTA DIRIGIDA A EMPLEADORES, GERENTES Y ENCARGADOS DE RESTAURANTES DE COMIDA RÁPIDA DE LA CIUDAD DE SAN MIGUEL.

- 1- ¿En qué aspectos se vio afectada su empresa debido a las medidas aplicadas por el Gobierno en el marco de la Pandemia COVID-19?
- 2- ¿Que estrategias se llevaron a cabo para la sostenibilidad económica en el marco de la Pandemia de COVID-19?
- 3- ¿Cuáles estrategias ayudaron a cumplir los objetivos establecidos durante la Pandemia de COVID-19?
- 4- ¿Qué estrategias fueron más efectivas e impactaron a los clientes para mantener la fidelidad?
- 5- ¿En cuanto al personal que medidas realizaron para disminuir los gastos?
- 6- ¿Se han realizado cambios en las estrategias o adoptado nuevos procesos, posterior a la reapertura y menores restricciones?
- 7- ¿Cuáles fueron las limitantes que dificultaron la aplicación de estrategias en el marco de la pandemia COVID-19?
- 8 - ¿Existió aumento de precios en los productos para socavar el impacto de la pandemia?

Anexo 4. Formatos de encuestas

Formato de encuesta sugerida

Proporciona un mejor servicio al cliente recolectando información. Lo importante es que obtengas los datos adecuados a través de preguntas correctas para realizar los ajustes y estrategias que te ayuden a conseguir nuevos clientes y mantener los que tienes teniendo como objetivo; Conocer las perspectivas del cliente externo sobre el servicio al cliente recolectando información sobre; ¿Por qué tiene preferencia por un determinado restaurante?.

Estas son algunas de las preguntas que puedes incluir cuando lleves a cabo una encuesta de mercado para un restaurante.

1. ¿Te encuentras satisfecho con nuestro servicio?

2. ¿Crees que nuestro menú es variado?

3. ¿Consideras que tardan en atenderte?

4. ¿Recibiste los que ordenaste?

5. ¿El alimento que recibiste cumplió con la calidad descrita en el menú?

6. ¿Crees que el precio del producto es adecuado a lo que recibiste?

7. ¿Cómo calificarías el ambiente del restaurante?

8. ¿Consideras que se cumplen los estándares de higiene?

9. ¿Cada cuando visitas nuestro restaurante?

10. ¿Por qué prefieres este restaurante sobre otros que ofrecen el mismo tipo de alimentos?

11. ¿Recomendarías este lugar a tus amigos y familia?

Preguntas sobre la comida y la bebida

La comida y la bebida es probablemente la razón principal por la que la gente elige tu negocio y no otro, así que cuídalo al máximo.

1. ¿Cómo valorarías la comida del restaurante? Califica desde:

1 (Muy Mala)

2 (Mala)

3 (Regular)

4 (Buena)

5 (Muy Buena)

2. ¿Estás satisfecho con nuestra oferta de bebidas?

a) Sí

b) No

Explicar:-

3. ¿Hay algo que no esté en el menú y que te gustaría que estuviese?

a) Sí

b) No

Explicar:_____

4. ¿Crees que nuestro menú tiene platos para todo el mundo?

a) Sí

b) No

Explicar:_____

5. ¿Cómo calificarías la variedad de opciones de nuestro menú?

- a) Muy Pocas Opciones
- b) Adecuada
- c) Demasiadas Opciones

6. Si tienes alguna restricción en tu dieta, ¿has podido cumplirla?

- a) Sí
- b) No

Explicar: _____

Preguntas sobre el servicio

En la mayoría de las ocasiones es más importante el cómo logramos hacer que se sienta la gente en nuestro restaurante que aquello que ponemos en su plato. Por eso el servicio puede tener un impacto enorme en el hecho de que esa persona que entra por primera vez se convierta en un cliente, por lo que asegúrate de que todo sea perfecto.

1. ¿El servicio fue atento y agradable?

- a) Sí
- b) No

Explicar:-

2. ¿Te sirvieron lo suficientemente rápido?

- a) Sí
- b) No

Explicar: _____

3. Si hubo algún inconveniente, ¿el servicio supo solucionarlo?

- a) Sí
- b) No

Explicar:-

Preguntas técnicas

Si has implementado alguna característica nueva a tu restaurante, vale la pena preguntar a tus clientes cómo la perciben. Por ejemplo, si ofreces entrega a domicilio con un sistema de pedidos online, procura que los pedidos lleguen a tiempo.

1. ¿Fueron eficientes los sistemas de pago?

- a) Sí
- b) No

Explicar: _____

2. ¿Tuviste algún problema con la WiFi o la conexión?

- a) Sí
- b) No

Explicar: _____

3. Si has pedido online, ¿ha llegado tu pedido lo bastante rápido?

- a) Sí
- b) No

Explicar: _____

4. Si has pedido online, ¿ha llegado tu pedido en perfecto estado?

- a) Sí
- b) No

Explicar: _____

5. ¿Qué página has usado para pedir online?

6. ¿Has usado algún cupón de descuento u oferta especial?

Preguntas sobre las instalaciones

Estas preguntas abordarán los problemas de accesibilidad y limpieza de tu restaurante.

1. Si usas silla de ruedas, ¿encuentras las instalaciones y el equipo adecuados?

- a) Sí
- b) No

Explicar: _____

2. ¿Los asientos son cómodos?

- a) Sí
- b) No

Explicar: _____

3. ¿Estaban limpios los baños y el local?

- a) Sí
- b) No

Explicar: _____

4. ¿El tipo y el volumen de la música era el correcto?

- a) Sí
- b) No

Explicar: _____

