

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR - MATRIZ**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**TRABAJO DE TITULACION PREVIO A LA OBTENCION DEL TITULO DE  
INGENIERIA COMERCIAL**

**IMPACTO DEL COVID- 19 PARA MEJORAR EL USO DEL ECOSISTEMA  
DIGITAL EN EL SERVICIO QUE BRINDAN LOS RESTAURANTES DEL  
CANTÓN RUMIÑAHUI**

**MARIA ELIZABETH NARANJO JACOME**

**DIRECTOR: ING. CHRISTIAN FAJARDO SEMPÉRTEGUI, MGTR**

**LINEA DE INVESTIGACION: MARKETING**

**QUITO, DICIEMBRE 2021**

**DIRECTOR:**

Mgr. Christian Fajardo S.

**LECTORES:**

Mgr. Ramiro Soria

Mgr. Paulina Cadena

## **DEDICATORIA**

A mi familia, por haberme apoyado continuamente, permitiendo que cumpla mi objetivo, y en especial a mi hermana que, con su ejemplo de lucha, valor y sacrificio, supo guiarme y aconsejarme para alcanzar siempre los objetivos que me he propuesto.

María Elizabeth

## **AGRADECIMIENTO**

A mis padres quien, con su apoyo incondicional, permitieron que inicie y finalice estos estudios.

A mi hermana quien me motivo a seguir adelante y me apoyo en cada momento de mi carrera.

A mi tutor de tesis, Mgtr Christian Fajardo, por su tiempo, apoyo y conocimientos que me ayudaron a culminar mi proyecto de investigación

A todos los que de cierta manera contribuyeron de forma desinteresada para la ejecución de este proyecto.

María Elizabeth

## ÍNDICE

<b>1. SITUACIÓN DE LOS RESTAURANTES EN EL CANTÓN RUMIÑAHUI ANTES DEL APARECIMIENTO DE LA PANDEMIA.....</b>	<b>1</b>
1.1. ANTECEDENTES .....	1
1.1.1. Servicio de alimentación a través de restaurantes .....	1
1.1.2. Aplicación del ecosistema digital en el servicio de alimentación a través de restaurantes .....	2
1.1.3. Tipos y cantidad de restaurantes que existían antes del aparecimiento de la pandemia en el cantón Rumiñahui.....	4
1.2. ANÁLISIS DEL ENTORNO .....	5
1.2.1. Entorno General .....	5
1.2.1.1. Factores Políticos.....	5
1.2.1.2. Factores Económicos .....	6
1.2.1.3. Factores Sociales .....	6
1.2.1.4. Factores Tecnológicos .....	7
1.2.1.5. Factores Ambientales .....	8
1.2.2. Entorno Específico .....	8
1.2.2.1. Clientes.....	8
1.2.2.2. Proveedores .....	9
<b>2. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>11</b>
2.1 SERVICIO DE ALIMENTACIÓN.....	11
2.2 ECOSISTEMA DIGITAL.....	12
2.2.1 Componentes del Ecosistema Digital .....	13
2.3 COVID- 19.....	15
2.3.1 Conceptualización .....	15
2.3.2 Formas de propagación.....	16
2.3.3 Formas de prevención.....	17
2.3.4 COVID- 19 y la Economía .....	18
2.4 PLANIFICACION ESTRATEGICA.....	20

2.4.1	Definición de Planificación Estratégica .....	20
2.4.2	Importancia de la Planificación Estratégica .....	22
2.4.3	Puntos de relevancia a tomar en cuenta en Planificación Estratégica .....	23
2.4.4	Ventajas y Desventajas de la Planificación Estratégica .....	24
2.4.4.1	Ventajas .....	24
2.4.4.2	Desventajas .....	25
2.4.5	Estrategias .....	26
2.4.5.1	Definición de Estrategias .....	26
2.4.5.2	Tipos de Estrategias .....	27
2.5	MODELO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA .....	29
2.5.1	Misión .....	29
2.5.2	Visión .....	29
2.5.3	Valores Estratégicos .....	30
2.5.4	Formulación de las Estrategias .....	31
<b>3.</b>	<b>ESTRATEGIAS UTILIZADAS E IMPLEMENTADAS POR LOS RESTAURANTES.....</b>	<b>33</b>
3.1	ENCUESTA .....	34
3.1.1	Objetivo de la Encuesta .....	34
3.1.2	Diseño de la Encuesta.....	34
3.1.3	Corrida de la Encuesta.....	37
3.1.4	Tabulación y representación gráfica de la encuesta .....	38
3.2	ESTRATEGIAS IMPLEMENTADAS POR LOS RESTAURANTES DURANTE LA PANDEMIA.....	56
<b>4.</b>	<b>EVALUACION DE LOS RESULTADOS FINANCIEROS CON LA IMPLEMENTACION DE ESTRATEGIAS DIGITALES EN EPOCA DE PANDEMIA .....</b>	<b>61</b>
4.1	ESTADOS FINANCIEROS .....	61
4.1.1	Estados de situación financiera 2019- 2020.....	61
4.1.1.1	Análisis de Estados de Situación Financiera 2019 – 2020 .....	62
4.1.2	Estado de resultados integral 2019- 2020 .....	64

4.1.2.1	Análisis de Estados de Resultados Integral 2019 – 2020 .....	65
4.1.3	Estados de situación financiera proyectado 2020- 2021 .....	67
4.1.3.1	Análisis de Estados de Situación Financiera 2020 – 2021 .....	68
4.1.4	Estado de resultados integral proyectado 2020- 2021 .....	70
4.1.5	Estados de situación financiera proyectado .....	72
4.1.6	Estado de resultados integral proyectado .....	73
4.1.7	Cálculo del VAN y TIR.....	74
4.1.8	Análisis de Estados Financieros proyectados, VAN y TIR.....	74
<b>5.</b>	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>76</b>
5.1	CONCLUSIONES.....	76
5.2	RECOMENDACIONES .....	77
<b>6.</b>	<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>79</b>

## ÍNDICE TABLAS

Tabla 1. Elementos del Ecosistema Digital .....	13
Tabla 2. Pregunta 1 – Resultados: Edad .....	38
Tabla 3. Pregunta 2 – Resultados: Sexo .....	39
Tabla 4. Pregunta 3 – Resultados: Restaurantes propios o arrendados .....	40
Tabla 5. Pregunta 4 – Resultados: Tipos de comida de restaurantes.....	41
Tabla 6. Pregunta 5 – Respuesta: Días a la semana de apertura de restaurantes.....	42
Tabla 7. Pregunta 6 – Respuesta: Horario de trabajo de restaurantes .....	43
Tabla 8. Pregunta 7 – Resultados: # empleados antes del aparecimiento de la pandemia .....	44
Tabla 9. Pregunta 8 – Respuesta: # de empleados durante la pandemia .....	45
Tabla 10. Pregunta 9 – Respuesta: Alternativas Tecnológicas previas .....	47
Tabla 11. Pregunta 10 – Respuesta: Afectación de ingresos por el aparecimiento de la pandemia.....	49
Tabla 12. Pregunta 11 – Respuesta: Ayuda de alternativas tecnológicas durante el aparecimiento de la pandemia .....	50
Tabla 13. Pregunta 12 – Respuesta alternativas tecnológicos durante el aparecimiento de la pandemia.....	51
Tabla 14. Pregunta 13 – Respuesta: Tipos de menú.....	53
Tabla 15. Pregunta 14 – Respuesta: Impacto de implementación de alternativas tecnológicas .....	54
Tabla 16. Pregunta 15 – Respuesta: Servicio delivery .....	55
Tabla 17. Estado de Situación Financiera 2020 - 2019 .....	61
Tabla 18. Análisis Cuenta Efectivo y Equivalentes de Efectivo 2020 - 2019.....	62
Tabla 19. Análisis Cuenta y Documentos por Cobrar Clientes no Relacionados 2020 - 2019 .....	62
Tabla 20. Análisis Cuentas y Documentos por pagar no relacionados 2020 - 2019 .....	63
Tabla 21. Análisis Cuenta Beneficios Empleados corto plazo 2020 - 2019.....	63
Tabla 22. Estado de Resultados Integral 2020 - 2019 .....	64
Tabla 23. Análisis de cuenta Ingresos de Actividades Ordinarias 2020 - 2019 .....	65
Tabla 24. Análisis cuenta de Gastos de Operación 2020 – 2019 .....	65
Tabla 25. Análisis cuenta de Gastos Financieros y Otros 2020 – 2019 .....	65
Tabla 26. Estado de Situación Financiera proyectado 2020 - 2021 .....	67

Tabla 27. Análisis cuenta de Efectivo y Equivalentes de Efectivo 2021 – 2020 .....	68
Tabla 28. Análisis Cuentas y Documentos por cobrar clientes no relacionados 2021 – 2020 .....	68
Tabla 29. Análisis Cuentas y documentos por pagar no Relacionados 2021 - 2020.....	69
Tabla 30. Análisis cuenta de Beneficios empleados corto plazo 2021 – 2020.....	69
Tabla 31. Estado de Resultados Integral Proyectado 2021 .....	70
Tabla 32. Análisis cuenta de Ingresos de Actividades Ordinarias 2021 - 2020 .....	71
Tabla 33. Análisis cuenta de Gastos de Operación 2021 – 2020 .....	71
Tabla 34. Análisis cuenta de Gastos Financieros y Otros 2021 - 2020.....	71
Tabla 35. Estado de Situación Financiera Proyectado .....	72
Tabla 36. Estado de Resultados Integral Proyectado .....	73
Tabla 37. Cálculo del VAN (Valor Actual Neto) .....	74

## ÍNDICE FIGURAS

Figura 1. Ventajas de un Ecosistema Digital.....	3
Figura 2. Clases de Restaurantes .....	5
Figura 3. Coronavirus .....	16
Figura 4. Recomendaciones para la Protección del COVID - 19.....	18
Figura 5. Tasa de Desempleo 2012 - 2021 .....	20
Figura 6. Formula Tamaño de la Muestra .....	37
Figura 7. Pregunta 1 - Edad.....	38
Figura 8. Pregunta 2 - Sexo .....	39
Figura 9. Pregunta 3 – Tipo de Local Comercial .....	40
Figura 10. Pregunta 4 – Tipo de Comida.....	41
Figura 11. Pregunta 5 – Días a la semana de apertura del restaurante .....	42
Figura 12. Pregunta 6 – Horario de Atención.....	43
Figura 13. Pregunta 7 - # empleados antes del aparecimiento de la pandemia .....	44
Figura 14. Pregunta 8 - # empleados en la actualidad .....	45
Figura 15. Pregunta 9 – Alternativas tecnológicas antes del aparecimiento de la pandemia .....	48
Figura 16. Pregunta 10 – Afectación de la pandemia en ingresos del restaurante .....	49
Figura 17. Pregunta 11 – Impacto de las alternativas tecnológicas.....	50
Figura 18. Pregunta 12 – Alternativas tecnológicas implementadas.....	52
Figura 19. Pregunta 13 – Tipos de menú.....	53
Figura 20. Pregunta 14 – Impacto de la implementación de alternativas tecnológicas..	54
Figura 21. Pregunta 15 – Métodos de entrega del servicio brindado .....	55
Figura 22. Formula TIR (Tasa Interna de Rendimiento).....	74

## RESUMEN EJECUTIVO

En el 2019, se inició una pandemia cambiando el estilo de vida al mundo entero, que trajo afectaciones en varios ámbitos, motivando a buscar estrategias orientadas a la supervivencia de las industrias.

Uno de los ámbitos afectados fue el servicio de alimentación, pues tuvieron que enfrentar la crisis aprovechando las bondades del ecosistema digital; el presente trabajo de investigación propone la implementación de herramientas digitales para satisfacer las necesidades de los usuarios del servicio de alimentación que brindan los restaurantes.

El Capítulo I, detalla la situación de los restaurantes antes del apareamiento de la pandemia, el servicio que brindan y el ecosistema digital.

En el Capítulo II, se desarrolla el marco teórico, analizando el servicio de alimentación, ecosistema digital y afectación de la pandemia; se ejecuta un breve análisis de planificación estratégica, definición de estrategias, ventajas y desventajas.

El Capítulo III, expone un marco metodológico para conocer la situación de los restaurantes antes del apareamiento de la pandemia y el impacto generado mediante la aplicación del ecosistema digital.

En el Capítulo IV, se analiza la estructura económica de un restaurante identificando el impacto que ha tenido la crisis de la pandemia y la mejora progresiva efectuada mediante las estrategias digitales que definieron.

En el Capítulo V, se presentan discusiones y posibles líneas de acción, que han sido planteadas en torno a la situación actual.

**PALABRAS CLAVE:** Pandemia, COVID- 19, Servicio de Alimentación, Ecosistema Digital

## **ABSTRACT**

In 2019, a pandemic began, changing the lifestyle of the world, which caused effects in several areas, prompting the search for strategies aimed at the survival of industries.

One of the areas affected was the food service, as they had to face the crisis taking advantage of the benefits of the digital ecosystem; for this reason, the present research work proposes the implementation of digital tools to satisfy the needs of users of the food service provided by restaurants.

Chapter I details the situation of restaurants before the onset of the pandemic, the service they provided and the digital ecosystem.

In Chapter II, the theoretical framework is developed, analyzing the food service, digital ecosystem, and impact of the pandemic; A brief analysis of strategic planning is carried out, defining strategies, advantages, and disadvantages.

Chapter III sets out a methodological framework to know the situation of restaurants before the onset of the pandemic and the impact generated through the application of the digital ecosystem.

In Chapter IV, the economic structure of a restaurant is analyzed, identifying the impact of the pandemic crisis and the progressive improvement made through the digital strategies defined.

In Chapter V, discussions and possible lines of action are presented, which have been raised around the current situation.

**KEY WORDS:** Pandemic, COVID-19, Food Service, Digital Ecosystem

# **1. SITUACIÓN DE LOS RESTAURANTES EN EL CANTÓN RUMIÑAHUI ANTES DEL APARECIMIENTO DE LA PANDEMIA**

## **1.1. ANTECEDENTES**

### **1.1.1. Servicio de alimentación a través de restaurantes**

La alimentación es algo que se ha desarrollado desde el origen de la humanidad, que ha ayudado al ser humano a subsistir cubriendo una de las necesidades más importantes que es el hambre. En la antigüedad, solo se consumían ciertos alimentos, los cuales se recolectaban o se cazaban, pero con los descubrimientos del fuego, la agricultura y la ganadería se fueron distribuyendo nuevas actividades en las comunidades y se desarrolló la alimentación colectiva (Arroyo, 2008).

Es así, que los servicios de alimentación han dependido de la evolución de la tecnología, planta física, equipos y cuidados nutricionales; sin embargo, ha alcanzado una extensión, variedad y complejidad cada vez mayor que servir comida por la necesidad que tiene el hombre de alimentarse (Tejada, 2007).

En la actualidad, el ritmo de vida de las personas y sus necesidades han cambiado, puesto que cada vez son más las personas que comen fuera de casa, sin diferenciación de género, edad, o estado de salud.

En este contexto, se define al servicio de alimentación como una organización técnico-administrativa, que lleva a cabo una serie de actividades coordinadas e integradas, que se dirigen a brindar a las personas una alimentación adecuada, que satisfaga sus necesidades nutricionales (Panama, 1974).

También, se lo define como un área que cumple la función fundamental de brindar alimentación a un determinado grupo poblacional, a través de la transformación de materia prima en raciones alimenticias que satisfagan los gustos, hábitos y necesidades nutricionales del consumidor final (Luis Pino, 2008).

Adicional, su gestión se conoce como el conjunto de procedimientos destinados a organizar, dirigir, administrar, evaluar y controlar actividades, recursos humanos y procesos, con la finalidad de brindar alimentación con los más altos estándares de calidad y garantizar que las necesidades demandadas del consumidor final en servicio puedan ser satisfechas (Luis Pino, 2008).

### **1.1.2. Aplicación del ecosistema digital en el servicio de alimentación a través de restaurantes**

En los últimos años, los dispositivos tecnológicos e internet han ido avanzando rápidamente mediante aplicaciones y herramientas digitales, alcanzando un gran impacto en distintos ámbitos, entre ellos el del servicio alimenticio, razón por la cual surge el interés de presentar un acercamiento al estudio del conocimiento de los ecosistemas digitales (Torres & Carranza, 2017).

En este contexto, ha existido un auge en el uso de las redes sociales, los blogs, la curación de contenidos y las plataformas virtuales, entre otros; elecciones que posibiliten la transmisión de información desde varias fuentes, ya sea en distintos formatos o soportes, considerando que el acceso es instantáneo, teniendo así servicios para poder aprovechar y adaptarse tal y como lo harían en un ecosistema natural.

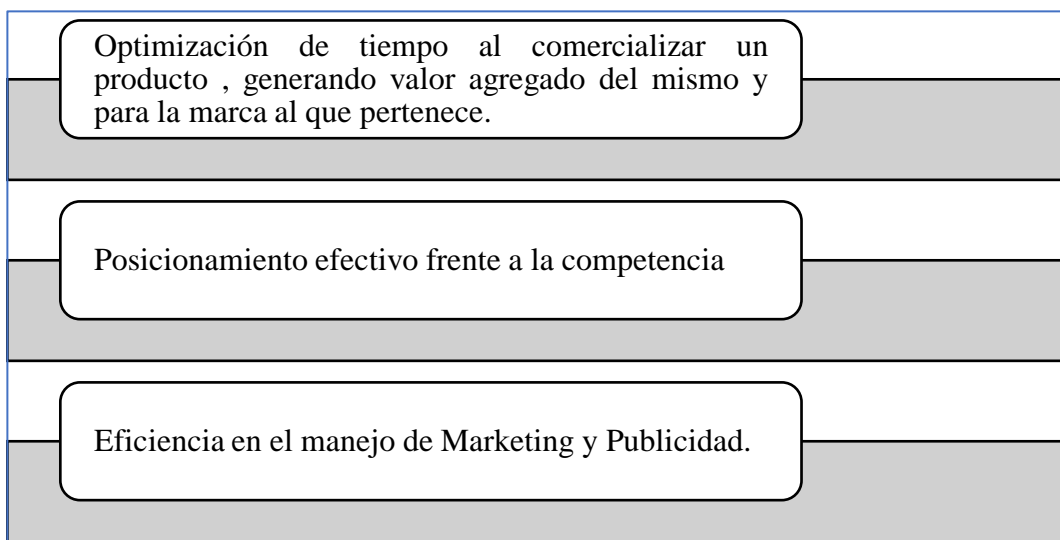
Un ecosistema natural se basa en propiedades fundamentales como la autoorganización, escalabilidad y sostenibilidad generando una mejor interacción y fidelización entre usuarios; por lo tanto, el ecosistema digital se constituye en un proceso que genera mayor

visibilidad y atrae clientes potenciales, dando un giro completo entre las empresas, competidores, clientes y el sector al cual va dirigido (Tecnologías, 2020).

Es importante mencionar que, la tecnología influye en los quehaceres cotidianos de las personas, pues provoca una transferencia consciente o no a los contextos en que se desenvuelven, de ahí que, el que exista un ecosistema digital puede provocar ventajas atractivas a un negocio.

Dentro de las empresas se debe manejar de manera adecuada la actualización del posicionamiento en el mercado ya sea de un producto y/o servicio, considerando que esta cultura de trabajo conlleva a la optimización de recursos, la obtención de nuevos clientes y la mantener a los clientes actuales; por lo tanto, tomar en cuenta que la implantación del ecosistema digital en una empresa que brinda productos y/o servicios se torna imprescindible (Maguiña , Gatelo, & Tequen, 2020).

En la siguiente figura se muestran las principales ventajas que brinda un ecosistema digital:



**Figura 1.** Ventajas de un Ecosistema Digital

**Fuente:** (Maguiña , Gatelo, & Tequen, 2020)

### **1.1.3. Tipos y cantidad de restaurantes que existían antes del apareamiento de la pandemia en el cantón Rumiñahui**

Se conoce por restaurante aquel establecimiento en el cual se puede proveer a los clientes con un servicio alimenticio con un diverso tipo de platos, es un espacio público porque cualquier persona puede acceder a él, pero se debe tomar en cuenta que no es una entidad de bien público ya que el servicio de alimentación que se otorga a los clientes es un intercambio, se entrega un producto a cambio de un pago (García, 2015).

Los estudios realizados al sector de restaurantes demuestran que ellos otorgan producto y servicio, es decir, al entregar el bien al cliente, ellos reciben el elemento tangible (comida) y el elemento intangible (atención al cliente, comodidad), esta dualidad se puede apreciar cada vez más gracias a las estrategias de mercadotecnia (Vera & Trujillo, 2019).

Según (Morfin, 2006), manifiesta que existe tres clasificaciones de los principales restaurantes: por tipo de comida, por la variedad del servicio y por la categoría que poseen o pertenecen.

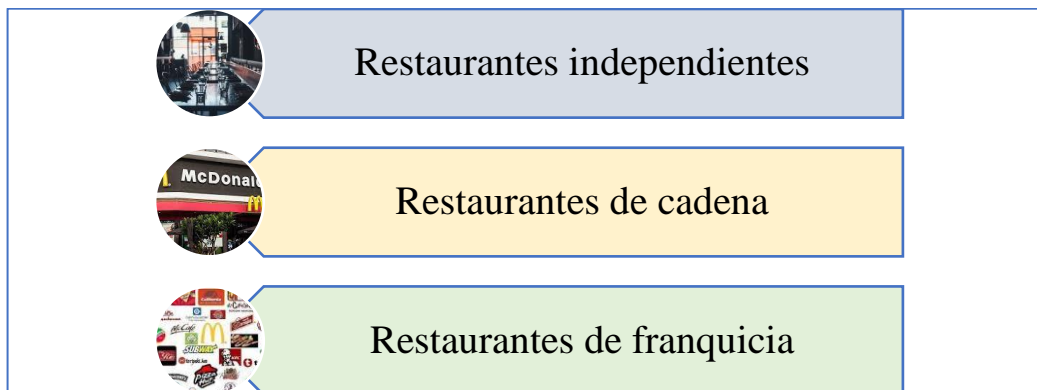
A continuación, se menciona ejemplos, para cada uno de estos tres tipos:

- Por tipo de comida: vegetariana, pescados y mariscos, carnes rojas y de aves.
- Por la variedad del servicio: Autoservicio, Menú y a la carta, Cafeterías.
- Por la categoría: De lujo, primera, segunda y tercera clase.

En los últimos años, la industria alimenticia ha crecido progresivamente, creando nuevos restaurantes de todo tipo; de ahí que para el caso de la provincia Pichincha, prácticamente se ha desarrollado una alta competencia entre los restaurantes de toda categoría; sin

embargo, por la falta de estrategias de marketing, herramientas digitales y otros factores, muchos de ellos han mantenido un tiempo de operación corto, pues mantenerse en operación ha sido difícil, más aun con el aparecimiento de la pandemia.

Según (López, 2020) los restaurantes pueden clasificarse en los siguientes segmentos:



**Figura 2.** Clases de Restaurantes

**Fuente:** (López, 2020)

De acuerdo con (Turismo, 2019), antes del aparecimiento de la pandemia, se identificaron 300 establecimientos categorizados, que se detallan en el **Anexo 1**.

## 1.2. ANÁLISIS DEL ENTORNO

### 1.2.1. Entorno General

#### 1.2.1.1. Factores Políticos

El entorno político está formado por leyes, agencias gubernamentales y grupos de presión que influyen directamente a los individuos y a las organizaciones de una sociedad determinada. Existe gran influencia por parte del estrato político y las decisiones que se toman en él hacia el ámbito del marketing.

El sector turístico se ha visto bastante afectado por las decisiones que se han tomado por parte de los diferentes Ministerios del Ecuador, sobre todo los restaurantes y su giro de negocio. Las propuestas planteadas y en ejecución para combatir el contagio del virus están relacionadas con políticas de estado que minimizan la acumulación de personas en lugares cerrados o con poca ventilación, lo cual afecta directamente al giro de negocio que mantenían los lugares de consumo de alimentos y bebidas.

#### **1.2.1.2. Factores Económicos**

Este factor está constituido por componentes que influyen en el poder de compra y gasto de los consumidores, además son clave para determinar el crecimiento y progreso de un país, tomando en cuenta la inflación, el salario mínimo, la deuda externa y el PIB (Hernandez Mota, 2010).

Es por ello, se debe tomar en cuenta los cambios en los comportamientos de consumo y como ha ido afectando el apareamiento de la pandemia directamente a los ingresos del país generando un impacto para el consumidor.

#### **1.2.1.3. Factores Sociales**

Es fundamental poder distinguir los diferentes grupos sociales que existen, de acuerdo con (Barboza, 2012), son los siguientes:

- **Grupos de referencia:** Aquellos que tienen gran influencia sobre actitudes o conductas de las personas.
  - Grupos Primarios: Aquellos que interactúan frecuentemente.

- Grupos Secundarios: Aquellos que interactúan en un nivel más leve, por lo tanto, no existe tanta influencia.
  - Grupos simbólicos: Aquellos grupos en los que se integran de manera emocional.
  - Grupos de interés: Aquellos que son ocasionales, o para cumplir un objetivo en común,
  - Grupos a los que el individuo aspira pertenecer: Aquellos que requieren de una calificación para poder ser miembro.
- **Familia:** Son la organización de compras de consumo más importante de la sociedad, ya que afectan a las creencias y actitudes básicas del individuo, como la religión, política y la ambición personal.
  - **Función y Estatus:** El individuo se desempeña según la posición que ocupa en el grupo y de acuerdo con la clasificación que tiene el grupo.

#### 1.2.1.4. Factores Tecnológicos

Es importante considerar que, para que los restaurantes mantengan sus operaciones, siempre deben innovarse constantemente en el área tecnológica y de esta manera, no perder espacio en el mercado. Por ello, se considera que cada avance tecnológico es beneficioso, siempre y cuando la sociedad se adapte a estos cambios.

Cabe recalcar que, si nuestro país no progresa tecnológicamente, va a generar impactos negativos que van a afectar al desarrollo y avance de todas las empresas, al no poder estar al alcance o en competencia con los demás países.

Hoy en día, las empresas deben estar en constante crecimiento con los cambios tecnológicos que se van efectuando, de esta manera podrán optimizar costos, incrementar la eficiencia, mejorar la calidad de sus productos y dar un servicio más ágil a sus clientes.

Los factores tecnológicos son una herramienta de gran uso, sobre todo para la promoción, publicidad y difusión de bienes o servicios que ofrezcan las empresas, ya sea por redes sociales, páginas web, servidores, entre otros, de esta forma la información circula de manera más rápida y global.

#### **1.2.1.5. Factores Ambientales**

Existe un fuerte compromiso con el medio ambiente, destinándose a cuidar y preservar el mismo, es por ello por lo que las empresas han destinado gran parte de sus recursos para descubrir nuevas formas de operar, así evitando el deterioro al ambiente.

Los restaurantes han descubierto y promocionado alimentos y recetas que se puedan degustar, estas son más saludables y sostenibles sin dimitir a los sabores y la variedad de la gastronomía. También, se han implementado varios procesos de calidad, evitando el uso de productos nocivos, mismos que son perjudiciales para el ambiente y la salud, de esta manera protegiendo al máximo el medio ambiente.

### **1.2.2. Entorno Específico**

#### **1.2.2.1. Clientes**

Es importante conocer las distintas técnicas que los restaurantes deben adoptar para conseguir éxito en el mercado y para esto deben adaptarse a los distintos perfiles de clientes que existen. Segmentar clientes no significa restringirlos, pero es fundamental

para poder conocer qué tipo de estrategias se van a utilizar y así maximizar la rentabilidad y garantizar el éxito (Feijo Jaramillo, Guerrero Jiron, & Garcia Regalado, 2017).

Es por ello, que de acuerdo con (Gourmedia, 2017) existen distintas segmentaciones básicas por mercado, que se detallan a continuación:

- Género
- Edad
  - Mercado Infantil
  - Mercado Adolescente
  - Mercado de personas jóvenes
  - Mercado de Adultos
  - Mercado de tercera edad
- Ingresos
- Nacionalidad

#### **1.2.2.2. Proveedores**

Un mercado no será atractivo cuando los proveedores estén bien organizados, tengan fuentes de recursos y puedan imponer condiciones de precio y tamaño, sobre todo si los insumos que suministran son claves para el giro de negocio, si no tienen sustitutos o son escasos y de alto costo (Porter, Estrategias Competitivas, 2015).

Por tal razón, el poder que tienen los proveedores para promocionar insumos necesarios para el funcionamiento de un restaurante se considera alto, ya que la lealtad que se protege con empresas que se dedican a esta actividad durante un largo periodo de tiempo, es el

componente principal para determinar si están en capacidad de abastecer materia prima a nuevas empresas que están ingresando en el mercado.

## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1 SERVICIO DE ALIMENTACIÓN

Los servicios de alimentación de forma general se definen como: la organización, que elabora y/ o distribuye alimentos de manera planificada, de acuerdo con las recomendaciones nutricionales nacionales e internacionales, a través de platos preparados u otras preparaciones culinarias, según estándares técnicos y sanitarios, que se destinan a distintos clientes en general (Alimentación, 2021).

En este contexto, quienes se han dedicado a brindar este tipo de servicios, han desarrollado ciertas formas de atención al cliente, de las cuales, a continuación, se mencionan las siguientes.

- **Servicio de Alimentación tradicional:** Aquel que comprende a los restaurantes o casas de comidas que son un negocio individual o social, en los que la principal característica es un comedor múltiple en el que se sirven comidas elaboradas en una cocina común. Dentro de este grupo encontramos, por ejemplo, restaurantes de distinta categoría, autoservicios, bar, bufés, cafeterías, pizzerías, sandwicherías, hamburgueserías etc. (Servicios de Alimentacion, 2021).
- **Servicio de Alimentación colectivos:** Aquel que corresponde a los servicios alimentarios que se ofrecen a grupos de colectividades que se hallan en un lugar determinado a la hora de comer y que no pueden desplazarse del lugar donde realizan su actividad. Estos servicios se ofrecen en lugares como escuelas, comedores universitarios, centros de acción social, fábricas-empresas, ejército, residencias, hospitales-clínicas, entre otros (Servicios de Alimentacion, 2021).

- **Servicio de Alimentación comercial:** Aquellas que están dedicadas a la confección de comidas en cantidades mayores con el objetivo de comercializar su producción. Ofrecen una buena relación calidad-precio, a la vez que garantizan un sistema de seguimiento para asegurar la calidad de la alimentación. Los usuarios de este tipo de restauración son las escuelas, hospitales-clínicas, empresas, compañías aéreas, entre otros (Servicios de Alimentación, 2021).

Es importante mencionar que un aspecto diferenciador fundamental en los servicios de alimentación es la gestión de calidad del servicio, ya que más allá de ofrecer simplemente menús y ciertas especificaciones, estos generan un valor agregado y garantizan la inocuidad de los alimentos, esto aumenta la percepción de valor de los clientes y logra su fidelidad, ya que sienten que se les brinda un poco más del servicio común.

Concomitante con lo anteriormente mencionado, se requiere que las empresas prestadoras de servicios de alimentación colectiva mantengan una mejora continua de sus recursos y procesos, y administración de servicios con la calidad total que requiere todo ser humano.

Para ello, el aspecto fundamental para el cumplimiento de los objetivos depende del grado de compromiso de sus directivos en la disposición de realizar una reestructuración estratégica de su administración y modelos de gestión; de ahí que, esta conceptualización, actualmente ha sido tomada en cuenta por parte de este sector alimenticio, pues el apareamiento de la pandemia exigió cambios estructurales e implementación de herramientas del ámbito digital para sobrevivir y ser competitivas con la nueva forma de servicio o atención al cliente.

## **2.2 ECOSISTEMA DIGITAL**

El ecosistema digital se define como un conjunto de herramientas, plataformas y activos digitales para comunicar una marca, producto o idea en la red (Business Marketing School, 2018).

Adicional, tiene como base fundamental el buscar que exista una visión más grande y concreta de cómo se relacionan todos los canales digitales y que tanta repercusión existe entre ellos, de manera que todos colaboren con la ampliación de la presencia del servicio que requieren los clientes y también la posibilidad de generar nuevos negocios, donde intervienen los competidores y factores externos a la empresa en el ambiente digital (Massi, 2020).

### 2.2.1 Componentes del Ecosistema Digital

De acuerdo con (Veslastigui, Bustillos, Flores, & Mayorga, 2020), para la creación de un ecosistema digital eficiente y que brinde beneficios a una empresa o negocio, es prioritario tomar en cuenta sus principales componentes, a saber:

**Tabla 1.** Elementos del Ecosistema Digital

<b>Página web</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño web</li> <li>• Estructura del contenido</li> <li>• Criterios unificados</li> <li>• Mantener la armonía</li> <li>• Información enmarcada en la captación de atención por parte de los clientes.</li> </ul>
<b>Marca</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño de la marca</li> <li>• Definición de la empresa</li> <li>• Creación de alianzas</li> <li>• Formas de expansión</li> </ul>
<b>Objetivos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivos claros y definidos</li> <li>• Mayor presencia y visibilidad</li> <li>• Imagen referencial</li> <li>• Fidelidad de clientes</li> <li>• Aumento de ventas</li> </ul>
<b>Medios digitales y otros dispositivos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Canales digitales</li> <li>• Sitios web</li> <li>• Blogs</li> <li>• Correos electrónicos</li> <li>• Redes sociales</li> <li>• Aplicaciones</li> </ul>
<b>SEO Y SEM</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Palabras clave</li> <li>• Estructura semántica</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor alcance</li> <li>• Público específico</li> <li>• Primeros lugares en búsquedas por internet</li> </ul>
<b>Analítica web</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión de la marca</li> <li>• La métrica</li> <li>• Toma de decisiones en concordancia al crecimiento</li> </ul>

**Fuente:** (Veslastigui, Bustillos, Flores, & Mayorga, 2020)

A continuación, se detalla las características para diferenciar a un ecosistema óptimo, según lo menciona el artículo de la revista virtual (Ecosistema Digital, 2016).

- El cliente o potencial cliente de una marca, antes de decidirse a comprar un producto o servicio, puede buscar y revisar las características a través de vídeos, imágenes y artículos.
- Puede mantener una conversación directa con la marca en las redes sociales y, en caso de decidirse, puede finalizar su compra desde un teléfono móvil.
- Se basa en configurar un entorno óptimo para que una marca consiga, bajo una estrategia integral, sus objetivos en internet.
- Los conceptos del ecosistema natural, integrado por una comunidad de seres vivos y el entorno en el que habitan, se trasladan al mundo digital de manera que las empresas aprovechen su entorno online para construir relaciones con sus consumidores o potenciales clientes funcionando como un todo.
- Aprovechar las ventajas del ecosistema digital es hoy en día uno de los grandes desafíos de las empresas.

- Tener un mayor alcance, la fidelización de los usuarios, generar intención de compra y convertir a los potenciales clientes en reales

## **2.3 COVID- 19**

### **2.3.1 Conceptualización**

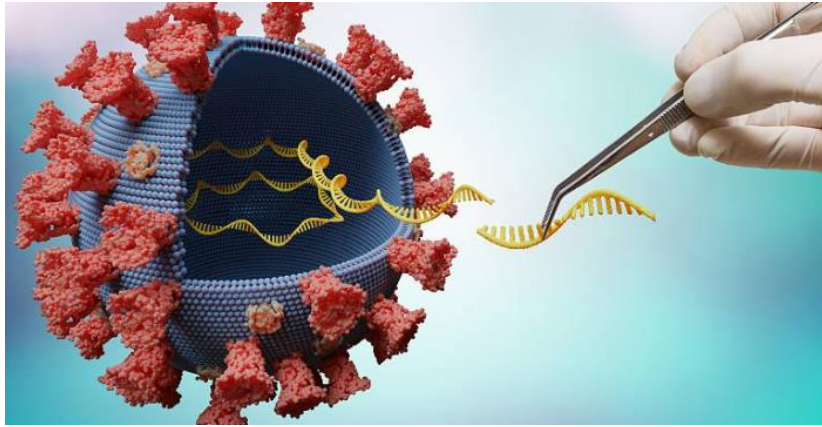
Según el Ministerio de Salud los coronavirus son considerados como una extensa familia de virus, donde gran parte de ellos se transmite por medio de los animales hacia los seres humanos, los cuales producen cuadros clínicos que inician con un resfriado y se extienden a complicaciones mayores, pues puede recaer en un síndrome respiratorio agudo que, de no ser contrarrestado de forma inmediata, causaría la muerte de la persona contagiada (Ministerio de Salud, 2020).

Existen algunos tipos de coronavirus, entre ellos: SARS-CoV y el MERS-CoV, que son el punto de partida del coronavirus conocido mundialmente como COVID- 19; Por otra parte, la Organización Mundial de la Salud afirma que, la enfermedad del Covid-19, ya que la mayoría de los seres humanos infectados por este virus presentan cuadros respiratorios leves o moderados y se conoce que su recuperación es a través de la formación de anticuerpos que el organismo produce (Organización Mundial de la Salud , 2021).

En el caso de las personas mayores o aquellas que padecen algún tipo de afección respiratoria subyacente o enfermedades cardiovasculares, diabetes, enfermedades respiratorias crónicas o cáncer, tienen un alto rango de presentar un cuadro bastante grave en su salud (Organización Mundial de la Salud , 2021).

Se conoce que el COVID- 19 apareció a finales del año 2019, en China, específicamente en la ciudad de Wuhan y que lo originó un agente zoonótico emergente, llamado coronavirus, mismo que se extendió de forma rápida por todo el mundo provocando un alto grado de pavor o miedo y preocupación en sus habitantes (Hernández, 2020).

A continuación, se muestra una figura del virus en mención:



**Figura 3.** Coronavirus

**Fuente:** (Tecnologico de Monterrey, 2020)

Actualmente, se han identificado diversas variantes del virus, como: la del Reino Unido, Brasil y Sudáfrica, lo cual exige una investigación más profunda para desarrollar la vacuna que proteja la salud de los seres humanos y que permita volver a la normalidad, pues la presencia de este virus provocó un cambio cultural en el comportamiento de la humanidad, afectando incluso la economía mundial (Organización Mundial de la Salud , 2021).

### **2.3.2 Formas de propagación**

Según el (Grupo medica sur , 2020), las formas más comunes de propagación de COVID-19 son:

- **A través de las gotitas respiratorias (llamadas aerosoles):** Cuando una persona infectada tose, estornuda, respira, canta o habla; las cuales provocan infecciones cuando son inhaladas o se depositan en las membranas mucosas, como las que revisten la parte interna de la nariz y la boca.

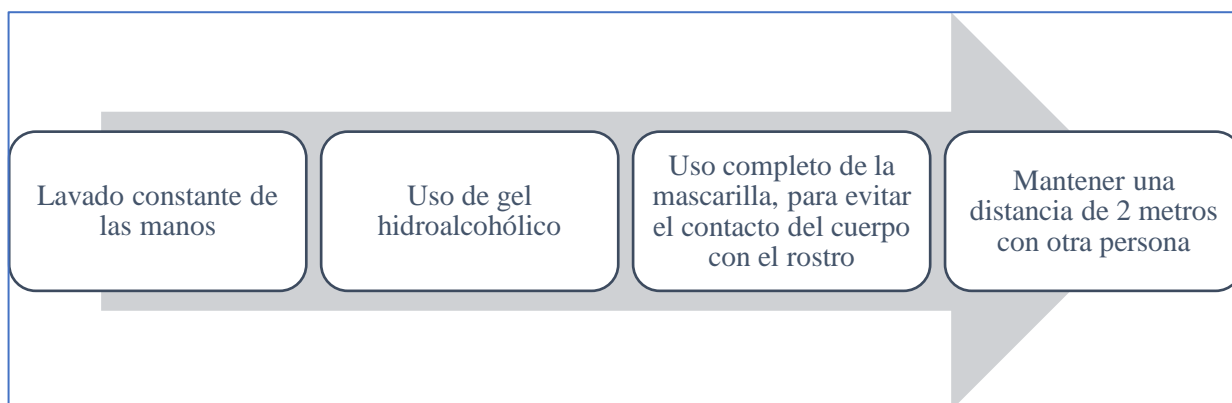
- **Entre personas que están en contacto cercano:** Cuando el distanciamiento es menor a 2 metros.
- En ciertas circunstancias en las que no existe distanciamiento social: Cuando las personas están en espacios cerrados con poca ventilación.
- Tocando superficies que no están desinfectadas: Cuando las personas tienen contacto con superficies de materiales que por necesidad deben ser utilizados.

### 2.3.3 Formas de prevención

De acuerdo con la (Organización Mundial de la Salud , 2020), las formas de prevención son:

- Lavarse las manos con frecuencia, usar agua y jabón o un desinfectante de manos a base de alcohol.
- Mantener una distancia de seguridad con personas que tosan o estornuden.
- Utilizar mascarilla cuando no sea posible mantener el distanciamiento físico.
- No tocarse los ojos, la nariz o la boca sin desinfectarse bien las manos.
- Cuando tosa o estornude, cubrirse la nariz y la boca con el codo flexionado o con un pañuelo.
- Si no se encuentra bien de salud, quédese en casa.
- En caso de tener fiebre, tos o dificultad para respirar, buscar atención médica.

Con lo anteriormente mencionado, se difundió una recomendación que permitió evitar el pánico en las personas y que tiene que ver con buscar la búsqueda y obtención de información a través de canales oficiales, pues se desarrollaron comportamientos inusuales en la sociedad frente a la presencia de este virus que hasta la fecha no ha podido ser controlado.



**Figura 4.** Recomendaciones para la Protección del COVID - 19

**Fuente:** (Organización Mundial de la Salud , 2021)

#### 2.3.4 COVID- 19 y la Economía

Según informe emitido por la UNICEF, la pandemia que causo el COVID-19 se ha extendido a nivel mundial, alcanzando a los 36 países y territorios de América Latina y el Caribe; como consecuencia del apareamiento de este virus, se transformó el estilo de vida al que las personas estaban acostumbradas (UNICEF, 2020).

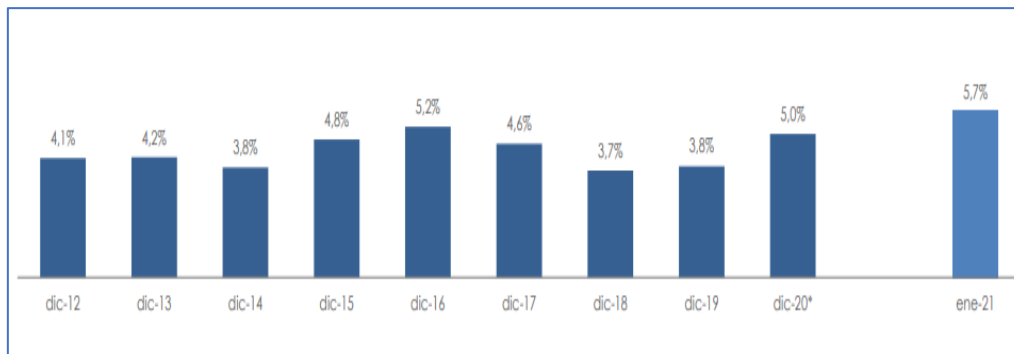
Así mismo, esta enfermedad ha provocado una crisis no solo en el ámbito de la salud, sino que también trascendió a los ámbitos social y económico, al punto que se desarrolló una situación extremadamente compleja para los gobiernos de turno de cada uno de los países de mencionada región.

Con la finalidad de contribuir con acciones que apaleen las afectaciones que este virus viene provocando, varias entidades de carácter nacional e internacional como la OMS, ONU Y UNICEF han trabajado en conjunto y han liderado ciertas acciones preventivas a fin de minimizar dichas afectaciones, a saber:

- Comunicación de riesgos.
- Kits de higiene.
- Kits médicos para centros de salud.
- Monitoreo del impacto de la pandemia.
- Medidas de aislamiento.
- Continuidad de servicios sociales esenciales para niños, niñas, adolescentes, mujeres y poblaciones vulnerables.

En este contexto, las secuelas que ha provocado esta pandemia en la economía de los países han sido nefastas, ya que han incrementado pérdidas en aquellas áreas que de alguna manera sostenían la economía de los países de la región, por ejemplo, el turismo y el comercio internacional con respecto a las exportaciones de productos básicos; afectando de forma directa a las pocas oportunidades de financiamiento externo que pudieron haber sido necesarias durante este periodo e incrementando el desempleo en general.

Según la encuesta realizada por el (ENEMDU, 2021), el desempleo en el Ecuador durante los últimos años se ha visto afectado considerablemente en concordancia con los años anteriores de la pandemia, los datos estadísticos se presentan a continuación:



**Figura 5.** Tasa de Desempleo 2012 - 2021

**Fuente:** (ENEMDU, 2021)

Cabe mencionar que, la magnitud de los efectos negativos varía de acuerdo con la situación económica de cada país, se acusan vulnerabilidades que se ven agravadas por las crisis externas y aparentemente menores como la suspensión de la educación presencial y los conflictos de acceso a los servicios primarios de atención de salud que probablemente tengan repercusiones a largo plazo sobre el desarrollo del capital humano (Banco Mundial , 2021).

Con ello, uno de los sectores que a nivel país tuvo una afectación directa fue el servicio de alimentación que brindan los restaurantes, pues el confinamiento que fue una de las medidas para apalear a la pandemia impidió que las personas hagan uso de este servicio en los lugares físicos a los que normalmente asistían; a fin de reducir dicha afectación, los responsables de esta área se vieron en la necesidad de generar alternativas de solución a través del uso de ciertas herramientas que son parte del ecosistema digital.

## **2.4 PLANIFICACION ESTRATEGICA**

### **2.4.1 Definición de Planificación Estratégica**

La planificación estratégica es el proceso de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos y objetivos planteados, es por ello por lo que dentro de los negocios se utiliza una dirección general a una empresa en estrategias financieras, de desarrollo de

recursos humanos, desarrollo de tecnologías, estrategias de marketing, entre otras (Porter, 2011).

Adicional, se considera que la planificación estratégica es el camino que guía a las empresas durante un periodo determinado de tiempo, el cual se compone de objetivos y estrategias que logran permitir la eficacia y eficiencia de lo planificado (Porter, 2011).

De acuerdo con Armijo, también se define a la planificación estrategia como una herramienta que basada en la formulación de objetivos y estrategias, permite a las organizaciones obtener mayor eficacia, eficiencia y calidad en los bienes y/ o servicios que van a proveer (Armijo, 2009).

Según Christ, la planificación estratégica brinda un punto de vista sobre todas las actividades que se realizan dentro de una empresa, para poder evaluar y medir los riesgos que puedan ocurrir y de esta manera direccionarlos hacia los objetivos y lograr alcanzar las metas que se han propuesto para el futuro (Christ, 2018).

Con lo anteriormente mencionado, también se define como una disciplina metodológica, un proceso de reflexión y acción racional que permite determinar las acciones que se van a tomar en el presente o en el futuro para así lograr los objetivos planteados; es la previsión de las actividades y de los recursos humanos y materiales para lograr los objetivos que se desean alcanzar, es el seguir un proceso para poder determinar el camino a los resultados más eficientes y económicos (Bonilla, Molina, & Morales, 2006).

Finalmente, se puede concluir que la planificación estratégica es un análisis previo a un proceso, para la toma de decisiones en cuanto a mantener o mejorar la realidad del negocio, utilizando los recursos necesarios y de calidad, de esta manera previendo el futuro de cualquier organización que provea cualquier tipo de bien y/ o servicio (Bonilla, Molina, & Morales, 2006).

## **2.4.2 Importancia de la Planificación Estratégica**

En la actualidad, se considera que la planificación estratégica es una herramienta primordial para la toma de decisiones, ya que esta es importante al momento de crear metas, objetivos o propósitos dentro de la organización, de igual manera va a ser útil al momento de plantear estrategias para que la organización pueda operar de manera eficaz y eficiente (Loor, 2019).

En este contexto, si no se aplica planificación estratégica dentro de una organización, esto podría desembocar en graves consecuencias, puesto que la empresa no tendría objetivos, misión, visión y estrategias definidas, por lo tanto, no podría reconocer sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, lo cual la generaría que la organización este mas expuesta al riesgo (Loor, 2019).

Es por ello que, si una organización determina sus amenazas y debilidades podría establecer planes de contingencia y manejar estas situaciones de manera correcta y a tiempo en caso de que se presenten (Loor, 2019).

De acuerdo con (Bonilla, Molina, & Morales, 2006), la planificación estratégica es útil en los siguientes sentidos:

- Brinda a la organización una unidad explicita de propósitos, consiguiendo que los procesos fluyan de manera eficaz y eficiente.
- Establece mecanismos continuos de evaluación de actividades, lo cual permite generar acciones preventivas y acciones correctivas.

- Minimiza la improvisación de toma de decisiones y los riesgos inherentes que se puedan generar, sin quitar valor a la intuición, que es considerado un factor importante.
- Facilita el paso entre el pensamiento y la acción.

### **2.4.3 Puntos de relevancia a tomar en cuenta en Planificación Estratégica**

Según (Bonilla, Molina, & Morales, 2006), para que una organización pueda aplicar planificación estratégica, es sustancial que se apliquen los siguientes pasos:

1. Definición de Objetivos
2. Diagnostico
  - a. Modelo Analítico
  - b. Modelo Normativo
3. Prospectiva
  - a. Prognosis
  - b. Escenario
  - c. Imagen Objetivo
4. Selección de herramientas para alcanzar objetivos
5. Definición de Mecanismos

Muchas veces, a pesar de seguir estos pasos, existen varios factores que afectan a la planificación estratégica y no permiten que la organización cumpla con sus objetivos propuestos. De acuerdo con (Bonilla, Molina, & Morales, 2006), los factores que afectan a la planificación son:

- Desvinculación de la planeación con la realidad social.
- Carácter indicativo que se desliga del proceso de toma de decisiones para ejecutar un plan.
- Rechazo de la planificación.
- Falta de confianza en la calidad de la información.
- Análisis subjetivo de las causas determinantes.

#### **2.4.4 Ventajas y Desventajas de la Planificación Estratégica**

##### **2.4.4.1 Ventajas**

La planificación estratégica hace explícito el sistema de valores y determina los principios de la organización, por esto se destacan algunas ventajas:

- Propone proyectos que permiten a futuro visualizar los que se desea para la organización (Zerrilli, 1992).
- Contribuye a revisar y actualizar si se requiere la misión y los objetivos institucionales (Zerrilli, 1992).
- Sirve como base para las demás funciones administrativas que son: organización, coordinación y control, organiza sus recursos, actividades controlando y evaluando

sus resultados, ya que permite comparar los resultados obtenidos con los planificados (CALTIC, 2017).

- Permite la incertidumbre descienda al igual que los riesgos, ya que se analiza la situación actual, los posibles sucesos futuros, propone objetivos y traza cursos de acción (CALTIC, 2017).
- La meta es lograr alcanzar rentabilidad y crecimiento dentro de la organización a largo plazo (Lamb, 2002).
- Propone proyectos a futuro y da una vista panorámica de cómo se vera la organización, ayudando a que se gestionen las actividades y se cumplan de forma eficaz y eficiente (Loor, 2019).
- Permite afrontar problemas y tomar decisiones adecuadas, para después identificar nuevas demandas (Pimentel L, 1999).
- Fuente de comunicación para los trabajadores dentro de la organización sobre las estrategias a seguir, los objetivos por cumplir y el compromiso que se requiere (Pimentel L, 1999).

#### **2.4.4.2 Desventajas**

La planificación estratégica es una herramienta útil para las organizaciones, pero puede que también afecte ciertos procesos antiguos que estas utilizaban y también requieran de mayores esfuerzos que las organizaciones no están listas para proveer. Es por ello por lo que se detallan las siguientes desventajas:

- La inversión en dinero y tiempo que se realiza puede tomar algún tiempo para ser recuperada (Pimentel L, 1999).
- En la aplicación se deben establecer parámetros y directrices que muchas veces el personal de la organización se rehúsa a seguir.
- Todas las decisiones estratégicas deben ir acompañadas del apoyo de los diferentes departamentos de la organización, ya que muchas veces se puede rechazar el alineamiento que se debe seguir por parte del personal de la empresa (Lamb, 2002).
- Al implementar estrategias es importante seguirlas de manera correcta y de acuerdo con lo indicado, ya que un error podría afectar severamente a la organización (Lamb, 2002).
- Puede no ser accesible para empresas pequeñas y medianas, puesto que genera costos elevados y cambios estructurales dentro de la organización, ya que se necesitarían esfuerzos adicionales para analizar que la planeación se ejecute correctamente (ACTIO, 2019).

## **2.4.5 Estrategias**

### **2.4.5.1 Definición de Estrategias**

La estrategia es la determinación de metas y objetivos a largo plazo, dentro de una organización, las acciones a emprender y la asignación de recursos necesarios para poder lograr dichas metas (Chandler, 2003).

También, se define a la estrategia como la orientación en el actuar futuro, el establecimiento de un fin, en un periodo determinado, el cual debe ser aceptable para poder orientar un rumbo empresarial (Carneiro Caneda, 2010).

Adicional, se puede definir a la estrategia como la determinación de los objetivos básicos en una organización que se limitan a largo plazo, la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para su ejecución y cumplimiento (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012).

#### **2.4.5.2 Tipos de Estrategias**

De acuerdo con (Porter, 1985) existen tres tipos de estrategias que se detallan a continuación:

- **Liderazgo en Costes:**

Se basa en vender el bien y/ o servicio a un precio inferior al de la competencia; sin embargo, no tiene que ser el mejor, con un nivel de calidad aceptable sería suficiente (Porter, 1985).

Se deben mantener economías de escala en todos los pasos del proceso empresarial, es por ello por lo que tiene sentido únicamente en los mercados suficientemente grandes (Porter, 1985).

Su objetivo principal es que tenga una participación en el mercado relativamente grande y sea eficiente en sus costos (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012).

- **Diferenciación**

Esta cualidad única, se puede adoptar en todo tipo de características como diseño, atributos, desempeño, atención al cliente, complementarios, entre otros; sin embargo, no es exclusivo de una sola empresa, sino que varias compañías pueden adquirirlo (Porter, 1985).

Adicional, es muy recomendable en mercados con poca sensibilidad a los precios, ya que no se puede ignorar el coste adicional y este debe ser superior a la diferencia en precio respecto a otros productos que tiene la competencia (Porter, 1985).

- **Enfoque**

Se concentra en un segmento específico del mercado, creando productos y/ o servicios especialmente diseñados para responder necesidades y preferencias del consumidor final, por esto las empresas deben dirigirse a un mercado más pequeño (Porter, 1985).

Para la aplicación de esta estrategia, se debe encontrar un equilibrio entre un mercado pequeño y un mercado grande, para que de esta manera la competencia no logre aplicar economías de escala y el bien y/ o servicio genere rentabilidad y tenga potencial de crecimiento (Porter, 1985).

## **2.5 MODELO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

### **2.5.1 Misión**

La misión representa el cumplir una finalidad que se ofrece al consumidor final el momento de entregarle su bien y/ o servicio; es por ello por lo que se lo define como la razón esencial de ser de la organización (Porter, 2015).

También, se entiende por misión al conjunto de contribuciones que caracterizan la identidad y dan sentido a la empresa y que responden a las necesidades reales del mercado (Cardona & Rey, 2004).

Adicional, se puede definir a la misión como una intención para identificar tareas básicas dentro de una organización; bajo este contexto todos los departamentos deben tener un objetivo, el cual deben alcanzar (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012).

### **2.5.2 Visión**

La visión representa la ambición que una empresa desea tener para provocar entusiasmo y que sea lo suficientemente comprensiva para que todos los integrantes de ésta la puedan aceptar; además debe ser consistente y realista para asegurar que la inversión de los accionistas efectivamente será rentable en el largo plazo (Garcia & Simon, 1997).

También, es la imagen que la organización define al largo plazo para la empresa, su aspiración, es decir lo que desea llegar a cumplir en un periodo determinado (Porter, 2015).

Senge menciona que, es la intención estratégica, e indica la dirección a tomar por parte de los directivos de la organización para poder competir en el largo plazo, que corresponde a la imagen del futuro que las empresas desean alcanzar (Senge, 1988).

Implica comprender que ha ocurrido en la historia, que es lo que está ocurriendo en la actualidad, para de esta manera poder planificar hacia donde debe dirigirse la organización; es una ruta diseñada para el futuro (Quigley, 1993).

### **2.5.3 Valores Estratégicos**

Los valores estratégicos consisten en establecer prioridades, principios, límites y criterios éticos y morales que rigen día a día; determinan lo que los directivos están dispuestos a hacer o no para cumplir con los objetivos propuestos, son el conjunto de principios que regulan el código de conducta de una empresa (Trenza, 2020).

Según (Lamb, 2002), se componen de la siguiente manera:

- Transparencia y ética en la gestión.
- Eficiencia equitativa.
- Solidaridad.
- Administración responsable.

Con estos antecedentes, mediante los valores estratégicos se establece como deben cumplir los procesos los administradores y empleados de una organización, para de esta manera asegurar que se cumpla la misión establecida (Hill & Jones, 2009).

#### **2.5.4 Formulación de las Estrategias**

La formulación de estrategias se refiere a las diferentes opciones o alternativas estratégicas que se proponen para dar respuesta a varias presiones e influencias que se van identificando en los análisis estratégicos de una organización (La Dirección y El Control Estratégico- Su aplicación en los Recursos Humanos).

De acuerdo con (Pimentel L, 1999), se deben seguir los siguientes pasos para una correcta formulación de estrategias:

- Identificación de la misión, objetivos y estrategias de la organización.
  
- Análisis del entorno.
  
- Análisis Interno.
  
- Revisión de la misión y objetivos de la organización.
  
- Formulación de Estrategias.
  
- Implementación de Estrategias.

- Control.
  
- Evaluación de Resultados

Bajo este contexto, es importante formular estrategias que permitan desarrollar un análisis de las fuerzas que conforman la competencia dentro de la industria a la que corresponde, lo cual, conllevará a conocer las amenazas y oportunidades que se presentan e ir identificando estrategias para poder afrontarlas y superar a la competencia (Hill & Jones, 2011).

### **3. ESTRATEGIAS UTILIZADAS E IMPLEMENTADAS POR LOS RESTAURANTES**

Antes del aparecimiento de la pandemia, la mayoría de los restaurantes no estaban familiarizados con las diferentes herramientas tecnológicas que existen, es por ello que no las habían implementado en sus negocios ni desarrollado para su beneficio.

En la mayoría de los países, los habitantes tuvieron que confinarse en sus hogares debido a la pandemia del COVID-19, lo cual limitó la movilidad para acudir a trabajos, sitios de entretenimiento, reuniones sociales, entre otros, llegando incluso a tener que cerrar el servicio que brindan las empresas del sector público y privado (Decreto Presidencial No.1017, 2020).

Ecuador no estuvo ajeno a este tipo de acciones, pues el gobierno nacional para obligar al confinamiento declaró el estado de excepción a partir del 16 de marzo del 2020 según decreto ejecutivo No 1017, esta declaración provocó afectaciones directas sobre la permanencia o no de ciertas necesidades básicas como la alimentación que se provoca a través de la cadena de restaurantes a nivel nacional (Decreto Presidencial No.1017, 2020).

Por tal razón, quienes laboran para el sector de restaurantes a fin de evitar el cierre definitivo, tuvieron que generar alternativas o estrategias innovadoras para entregar el servicio; entre ellas la utilización inmediata del ecosistema digital, que permita suplir el servicio que normalmente se realizaba en el espacio físico determinado para los clientes a través de una atención al cliente, por medio a domicilio.

A fin de poder investigar qué tipo de herramientas digitales, tuvieron que asimilar e implementar los restaurantes para poder mantener su operación, se realizó una encuesta,

la cual permitió identificar si las mismas fueron efectivas para y generaron un impacto positivo para poder mantener y mejorar el servicio que brindan los restaurantes.

### **3.1 ENCUESTA**

#### **3.1.1 Objetivo de la Encuesta**

Evaluar el impacto del COVID- 19 en el servicio que brindan los restaurantes del Cantón Rumiñahui.

#### **3.1.2 Diseño de la Encuesta**

### **ENCUESTA**

**Categoría:** \_\_\_\_\_

**Objetivo:** Evaluar el impacto del COVID- 19 en el servicio que brindan los restaurantes del Cantón Rumiñahui.

**1. Edad:** \_\_\_\_\_

**2. Sexo:**

Hombre

Mujer

**3. El local comercial donde funciona el restaurante es:**

Propio

Arrendado

**4. ¿Qué tipo de comida se expende en su restaurante?**

Comida Típica

Comida Internacional

Comida Rápida

Comida Dietética

- Otros
- 5. ¿Cuántos días a la semana abre el restaurante?**
- 1 – 2 días a la semana
  - 3 – 4 días a la semana
  - 5 – 6 días a la semana
  - Todos los días
- 6. ¿Cuál es el horario de atención? (Seleccionar todas las opciones que apliquen)**
- Mañana
  - Tarde
  - Noche
- 7. ¿Cuántos empleados tenía el restaurante antes del aparecimiento de la pandemia?**
- 1 – 2
  - 3 – 4
  - 5 – 6
  - Más de seis
- 8. ¿Cuántos empleados tiene el restaurante durante el aparecimiento de la pandemia?**
- 1 – 2
  - 3 – 4
  - 5 – 6
  - Más de seis
- 9. ¿Qué alternativas tecnológicas tenía su restaurante antes del aparecimiento de la pandemia?**
- Aplicaciones Móviles
  - Página Web
  - Blogs
  - Promoción y Publicidad por medio de correos electrónicos
  - Redes Sociales
  - Códigos QR
  - Otros \_\_\_\_\_
  - Ninguna

**10. ¿La pandemia ha afectado a los ingresos de su restaurante?**

- Si
- No

**11. ¿Las alternativas tecnológicas que tenía su restaurante, fueron de ayuda durante el apareamiento de la pandemia?**

- Si
- No

**12. ¿Qué nuevas alternativas tecnológicas ha implementado en su restaurante, para recuperar, mantener y mejorar la demanda del servicio en esta nueva normalidad?**

- Aplicaciones Móviles
- Página Web
- Blogs
- Promoción y Publicidad por medio de correos electrónicos
- Redes Sociales
- Códigos QR
- Otros \_\_\_\_\_
- Ninguna

**13. En la actualidad, ¿Cómo exponen la carta a los clientes del restaurante?**

- Forma verbal
- Menú físico
- Código QR
- Otros \_\_\_\_\_

**14. ¿Considera que la implementación de las alternativas tecnológicas ayudó para el crecimiento de su negocio?**

- Si
- No

**15. Hoy en día, ¿Su establecimiento cuenta con el servicio de delivery (entrega a domicilio)?**

- Si
- No

**!!!MUCHAS GRACIAS!!!**

### 3.1.3 Corrida de la Encuesta

La encuesta se va a aplicar a la población del Valle de los Chillos, cantón Rumiñahui, que son dueños o administran un restaurante. Para obtener el total de numero de encuestas que se van a realizar, se utilizara la siguiente formula:

$$n = \frac{N * z^2 * p * q}{(N - 1) * e^2 + z^2 * p * q}$$

**Figura 6.** Formula Tamaño de la Muestra

**Fuente:** (Pickers, 2019)

En donde:

n =? Tamaño de la muestra

N = 300 Población o a ser estudiada, datos según (Turismo, 2019).

e = 5% Error muestral

z = 1.96 Intervalo de confianza

p = 50% Probabilidad de éxito

q = 50% Probabilidad de fracaso

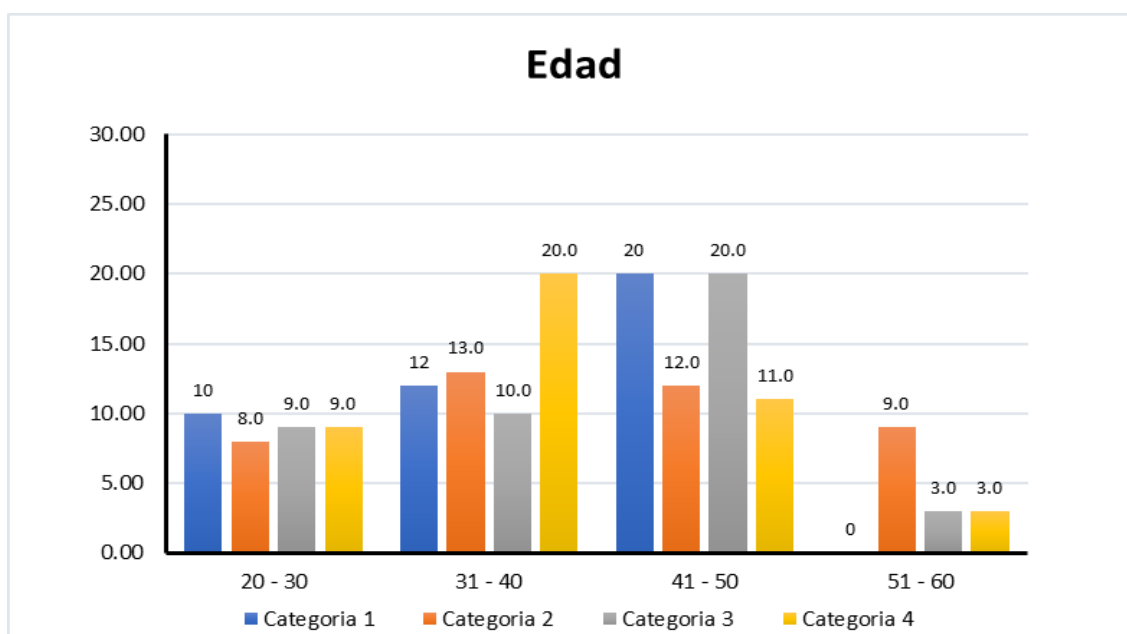
El tamaño de la muestra total fue de 169 encuestas, mismas que se realizaron a los restaurantes del Cantón Rumiñahui.

### 3.1.4 Tabulación y representación gráfica de la encuesta

#### 3.1.4.1 Edad

**Tabla 2** Pregunta 1 – Resultados: Edad

Rango de Edad	PESO				Total por rango de edad
	Categoría 1	Categoría 2	Categoría 3	Categoría 4	
20 - 30	10	8	9	9	<b>36</b>
31 - 40	12	13	10	20	<b>55</b>
41 - 50	20	12	20	11	<b>63</b>
51 - 60	0	9	3	3	<b>15</b>
<b>Total por Categorías</b>	<b>42</b>	<b>42</b>	<b>42</b>	<b>43</b>	<b>169</b>



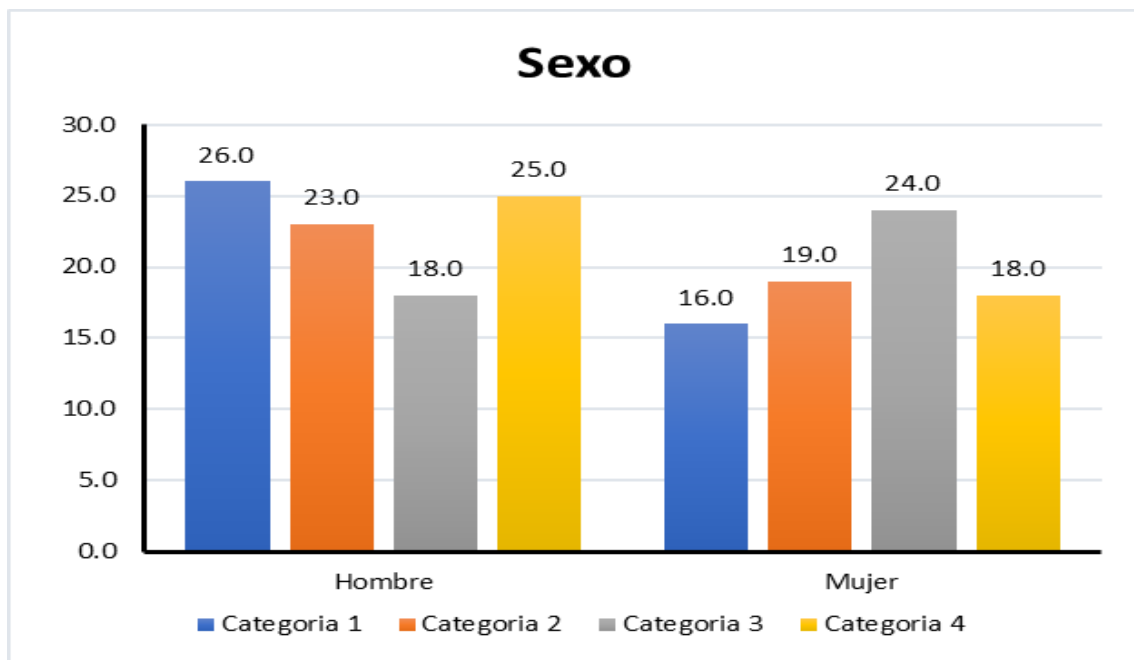
**Figura 7.** Pregunta 1 - Edad

En la pregunta 1, se puede identificar que del número total de encuestados (169), el rango de edad que prevalece, esta entre 41 y 50 años, con un total de 63 personas.

### 3.1.4.2 Sexo

**Tabla 3.** Pregunta 2 – Resultados: Sexo

Sexo	Peso				Total
	Categoría 1	Categoría 2	Categoría 3	Categoría 4	
Mujer	26	23	18	25	92
Hombre	16	19	24	18	77
<b>Total por Categorías</b>	<b>42</b>	<b>42</b>	<b>42</b>	<b>43</b>	<b>169</b>



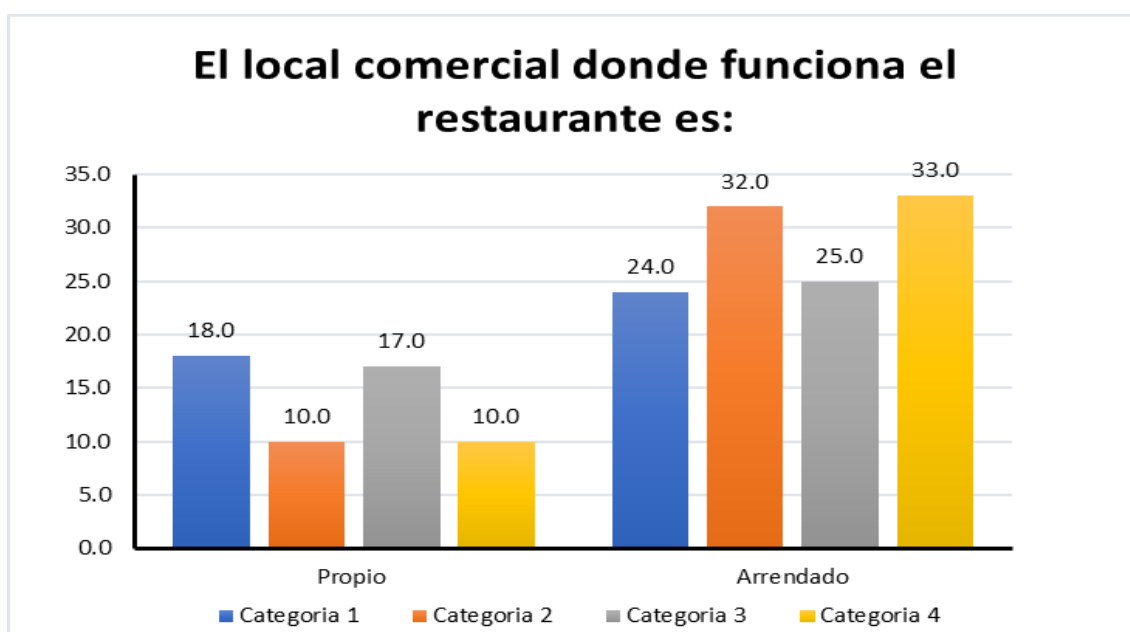
**Figura 8.** Pregunta 2 - Sexo

De acuerdo con los resultados de la pregunta 2, se puede observar que en la mayoría de los restaurantes los dueños son hombres con un total de 92 personas.

### 3.1.4.3 El local comercial donde funciona el restaurante es:

**Tabla 4.** Pregunta 3 – Resultados: Restaurantes propios o arrendados

Tipo	PESO				Total por tipo de local
	Categoría 1	Categoría 2	Categoría 3	Categoría 4	
Propio	18	10	17	10	<b>55</b>
Arrendado	24	32	25	33	<b>114</b>
<b>Total por Categorías</b>	<b>42</b>	<b>42</b>	<b>42</b>	<b>43</b>	<b>169</b>



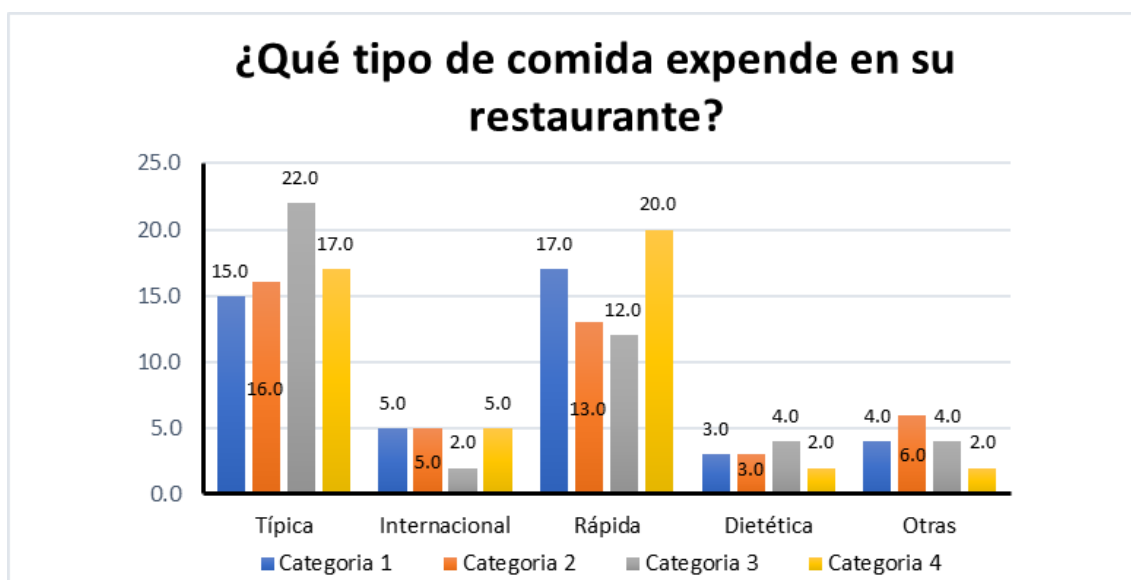
**Figura 9.** Pregunta 3 – Tipo de Local Comercial

De las 169 encuestas, se determinó que 114 restaurantes son arrendados y 55 restaurantes son propios.

### 3.1.4.4 ¿Qué tipo de comida expende en su restaurante?

**Tabla 5.** Pregunta 4 – Resultados: Tipos de comida de restaurantes

Tipos	Peso				Total por tipo de comida
	Categoría 1	Categoría 2	Categoría 3	Categoría 4	
Típica	15	16	22	17	<b>70</b>
Internacional	5	5	2	5	<b>17</b>
Rápida	17	13	12	20	<b>62</b>
Dietética	3	3	4	2	<b>12</b>
Otras	4	6	4	2	<b>16</b>
<b>Total por Categorías</b>	<b>44</b>	<b>43</b>	<b>44</b>	<b>46</b>	<b>177</b>



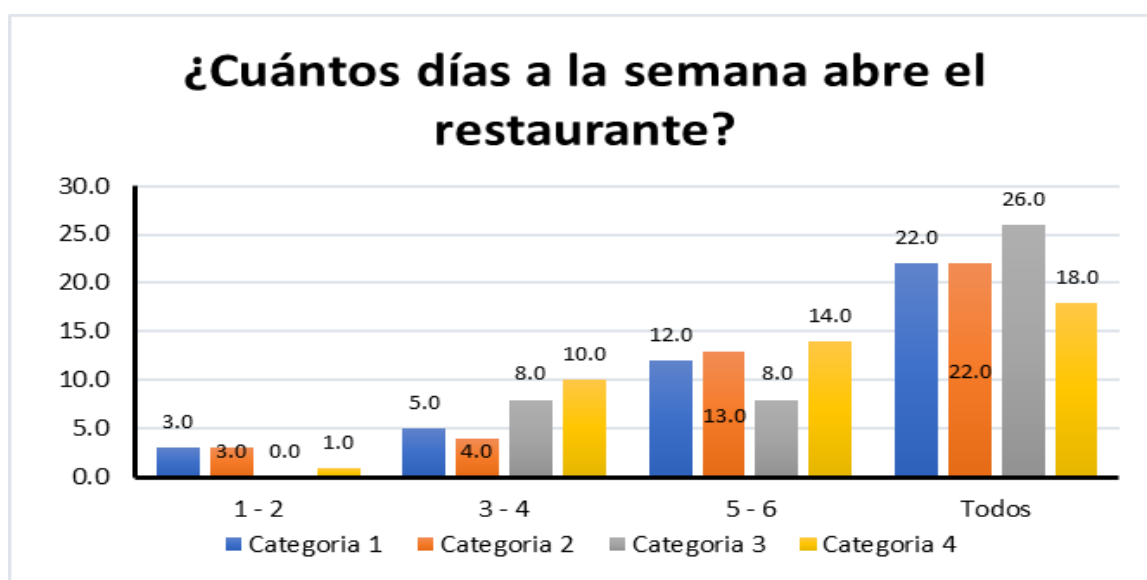
**Figura 10.** Pregunta 4 – Tipo de Comida

Según el análisis de la pregunta 4, en el cantón Rumiñahui destaca la comida típica con una representación de 70 restaurantes, en el cual sobresalen los restaurantes de categoría 3; seguidos de la comida rápida con una representación de 62 restaurantes, en el cual la mayoría corresponden a la categoría 4.

### 3.1.4.5 ¿Cuántos días a la semana abre el restaurante?

**Tabla 6.** Pregunta 5 – Respuesta: Días a la semana de apertura de restaurantes

Días	Peso				Total por días de apertura
	Categoría 1	Categoría 2	Categoría 3	Categoría 4	
1-2	3	3	0	1	7
3-4	5	4	8	10	27
5-6	12	13	8	14	47
Todos	22	22	26	18	88
<b>Total por Categorías</b>	<b>42</b>	<b>42</b>	<b>42</b>	<b>43</b>	<b>169</b>



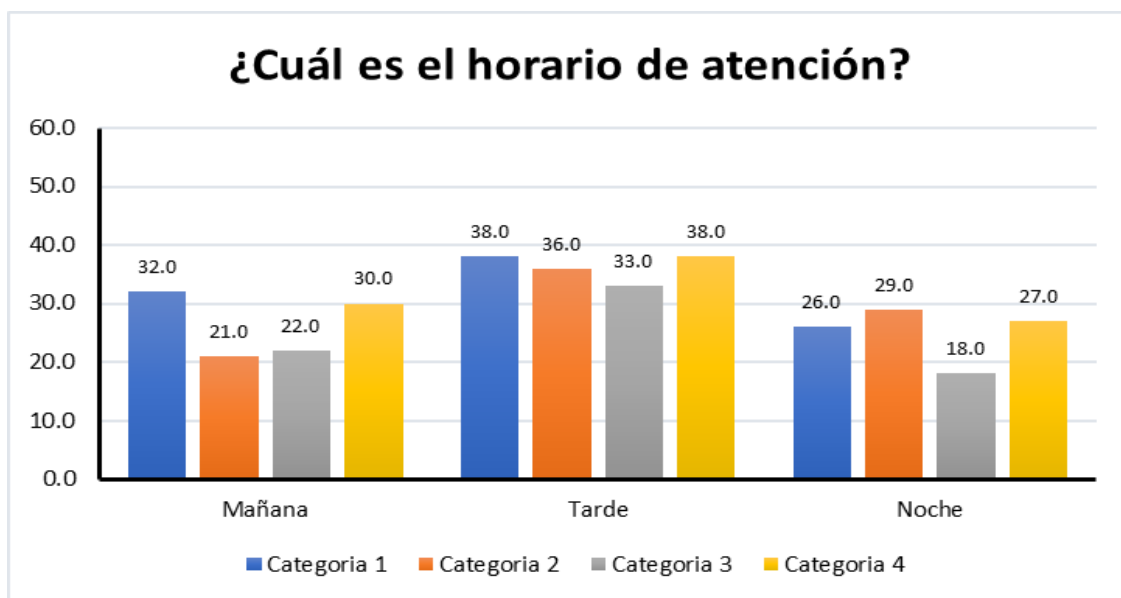
**Figura 11.** Pregunta 5 – Días a la semana de apertura del restaurante

En la pregunta 5, se puede identificar que 88 restaurantes de toda categoría abren todos los días, esto debido a la pandemia, ya que la mayoría manifestó que, por la falta de ingresos, es imposible perder un día de trabajo.

### 3.1.4.6 ¿Cuál es el horario de atención?

**Tabla 7.** Pregunta 6 – Respuesta: Horario de trabajo de restaurantes

Horario	Peso				Total por horario de apertura
	Categoría 1	Categoría 2	Categoría 3	Categoría 4	
Mañana	32	21	22	30	<b>105</b>
Tarde	38	36	33	38	<b>145</b>
Noche	26	29	18	27	<b>100</b>
<b>Total por Categorías</b>	<b>96</b>	<b>86</b>	<b>73</b>	<b>95</b>	<b>350</b>



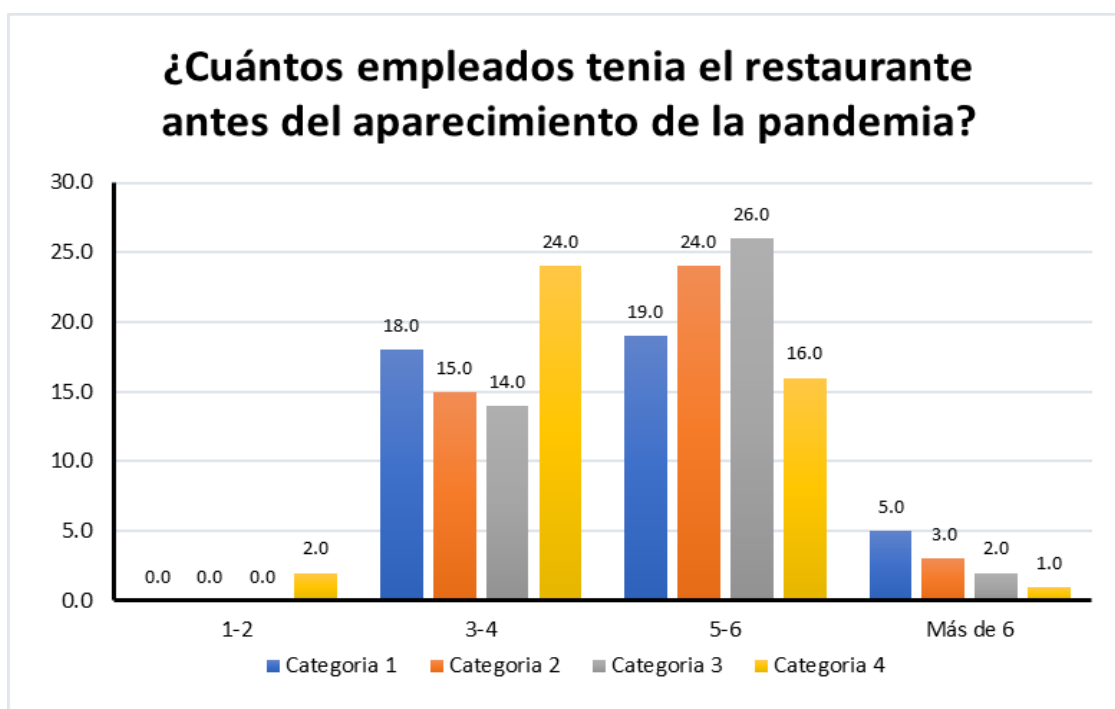
**Figura 12.** Pregunta 6 – Horario de Atención

De acuerdo con la pregunta 6, 145 restaurantes de todas las categorías tienen su horario de apertura en la tarde, tomando en cuenta que la demanda de clientes es más alta en estos horarios.

### 3.1.4.7 ¿Cuántos empleados tenía el restaurante antes del aparecimiento de la pandemia?

**Tabla 8.** Pregunta 7 – Resultados: # empleados antes del aparecimiento de la pandemia

Número Empleados	Peso				Total por número de empleados
	Categoría 1	Categoría 2	Categoría 3	Categoría 4	
1-2	0	0	0	2	2
3-4	18	15	14	24	71
5-6	19	24	26	16	85
Más de 6	5	3	2	1	11
<b>Total por Categorías</b>	<b>42</b>	<b>42</b>	<b>42</b>	<b>43</b>	<b>169</b>



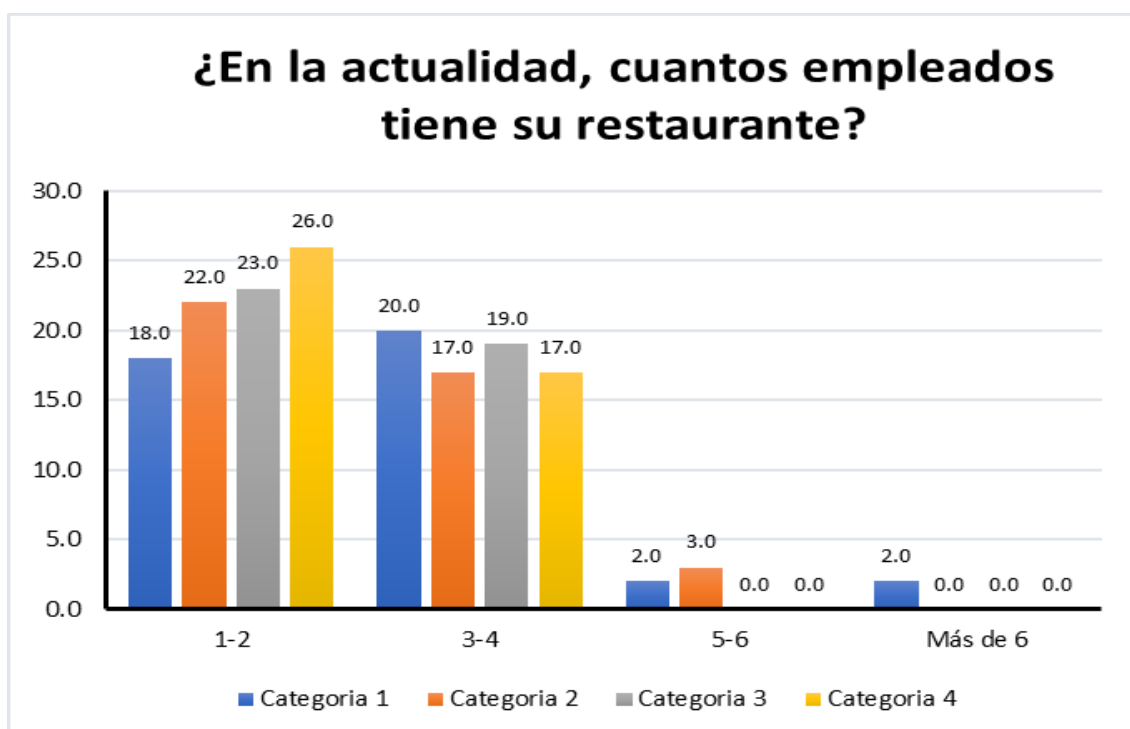
**Figura 13.** Pregunta 7 - # empleados antes del aparecimiento de la pandemia

En la pregunta 7, se puede observar que los restaurantes de categoría 1, tenían entre 3 a 6 empleados, los de categoría 2 y 3 tenían entre 5 a 6 empleados y los restaurantes de categoría 4 tenían entre 3 y 4 empleados. Antes del aparecimiento de la pandemia, 85 restaurantes tenían alrededor de 5 a 6 empleados.

### 3.1.4.8 ¿En la actualidad, cuantos empleados tiene su restaurante?

**Tabla 9.** Pregunta 8 – Respuesta: # de empleados durante la pandemia

Número Empleados	Peso				Total por número de empleados
	Categoría 1	Categoría 2	Categoría 3	Categoría 4	
1-2	18	22	23	26	<b>89</b>
3-4	20	17	19	17	<b>73</b>
5-6	2	3	0	0	<b>5</b>
Más de 6	2	0	0	0	<b>2</b>
<b>Total por Categorías</b>	<b>42</b>	<b>42</b>	<b>42</b>	<b>43</b>	<b>169</b>



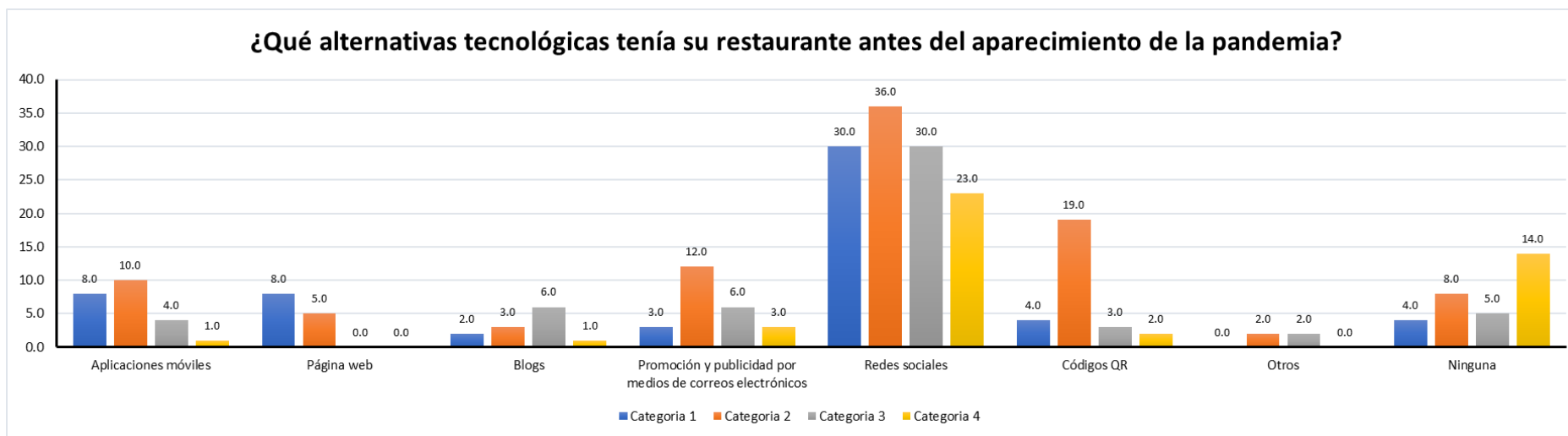
**Figura 14.** Pregunta 8 - # empleados en la actualidad

Acorde con los resultados arrojados en la pregunta 8, se puede identificar que 89 restaurantes de toda categoría se quedaron con apenas 1 a 2 empleados, seguidos de 73 restaurantes de toda categoría, que se quedaron con 3 a 4 empleados. El apareamiento de la pandemia obligo a la mayoría de los restaurantes a desemplear gran parte de su personal.

### 3.1.4.9 ¿Qué alternativas tecnológicas tenía su restaurante antes del aparecimiento de la pandemia?

**Tabla 10.** Pregunta 9 – Respuesta: Alternativas Tecnológicas previas

Alternativas tecnológicas	Peso				Total por alternativas tecnológicas
	Categoría 1	Categoría 2	Categoría 3	Categoría 4	
Aplicaciones móviles	8	10	4	1	<b>23</b>
Página web	8	5	0	0	<b>13</b>
Blogs	2	3	6	1	<b>12</b>
Promoción y publicidad por medios de correos electrónicos	3	12	6	3	<b>24</b>
Redes sociales	30	36	30	23	<b>119</b>
Códigos QR	4	19	3	2	<b>28</b>
Otros	0	2	2	0	<b>4</b>
Ninguna	4	8	5	14	<b>31</b>
<b>Total por Categorías</b>	<b>59</b>	<b>95</b>	<b>56</b>	<b>44</b>	<b>254</b>



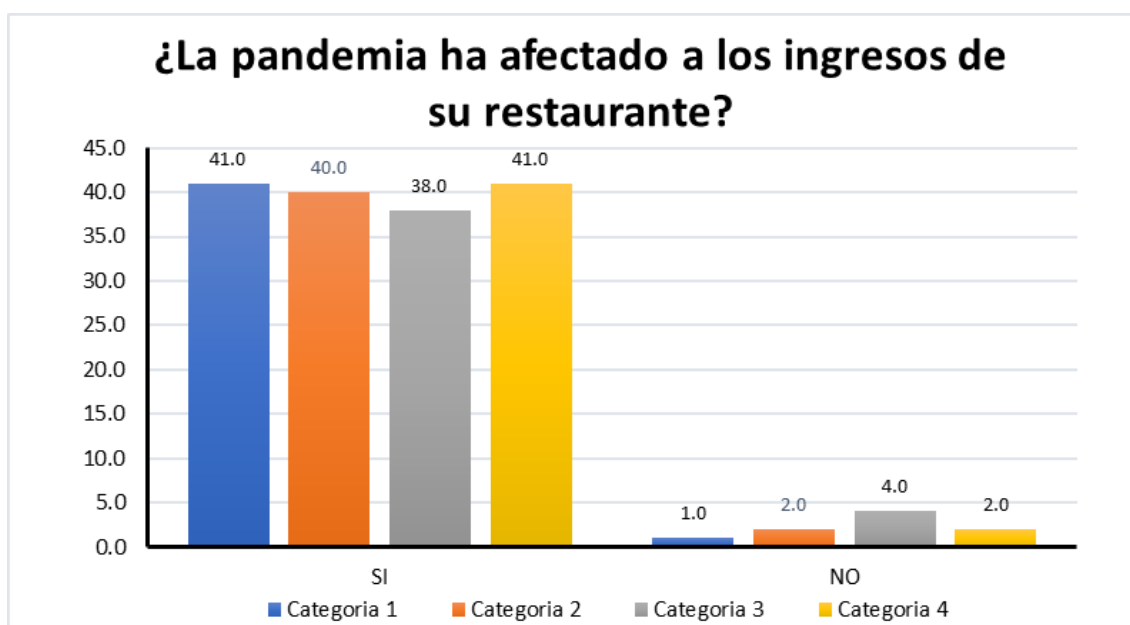
**Figura 15.** Pregunta 9 – Alternativas tecnológicas antes del aparecimiento de la pandemia

Según el análisis de la pregunta 9, de los 169 encuestados, existían 31 restaurantes que no contaban con ninguna estrategia digital, sobre todo restaurantes de categoría 4, por lo que no pudieron enfrentarse a la crisis; pero los demás utilizaron alternativas tecnológicas, que fue lo que los ayudo a enfrentar la crisis del aparecimiento de la pandemia. Las redes sociales son las herramientas digitales de mayor uso por restaurantes de toda categoría representadas con un total de 119 restaurantes.

### 3.1.4.10 ¿La pandemia ha afectado a los ingresos de su restaurante?

**Tabla 11.** Pregunta 10 – Respuesta: Afectación de ingresos por el aparecimiento de la pandemia

SI/ NO	Peso				Total
	Categoría 1	Categoría 2	Categoría 3	Categoría 4	
SI	41	40	38	41	<b>160</b>
NO	1	2	4	2	<b>9</b>
<b>Total por Categorías</b>	<b>42</b>	<b>42</b>	<b>42</b>	<b>43</b>	<b>169</b>



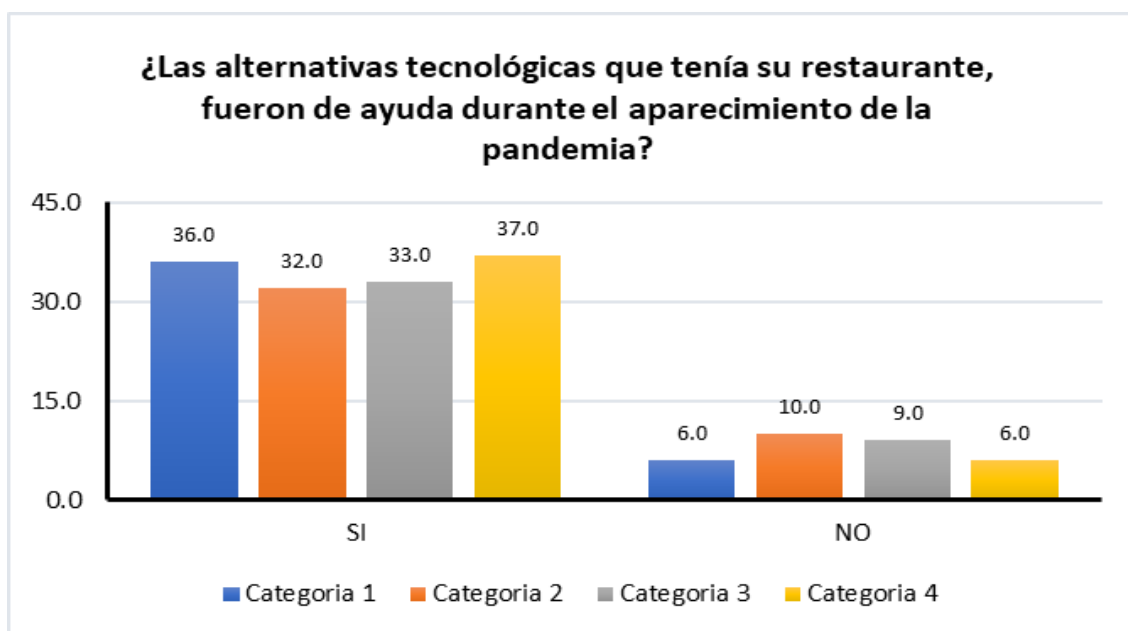
**Figura 16.** Pregunta 10 – Afectación de la pandemia en ingresos del restaurante

De acuerdo con la muestra encuestada, se identificó que 160 restaurantes de toda categoría fueron afectados por la pandemia.

### 3.1.4.11 ¿Las alternativas tecnológicas que tenía su restaurante, fueron de ayuda durante el apareamiento de la pandemia?

**Tabla 12.** Pregunta 11 – Respuesta: Ayuda de alternativas tecnológicas durante el apareamiento de la pandemia

SI/ NO	Peso				Total
	Categoría 1	Categoría 2	Categoría 3	Categoría 4	
SI	36	32	33	37	<b>138</b>
NO	6	10	9	6	<b>31</b>
<b>Total por Categorías</b>	<b>42</b>	<b>42</b>	<b>43</b>	<b>43</b>	<b>170</b>



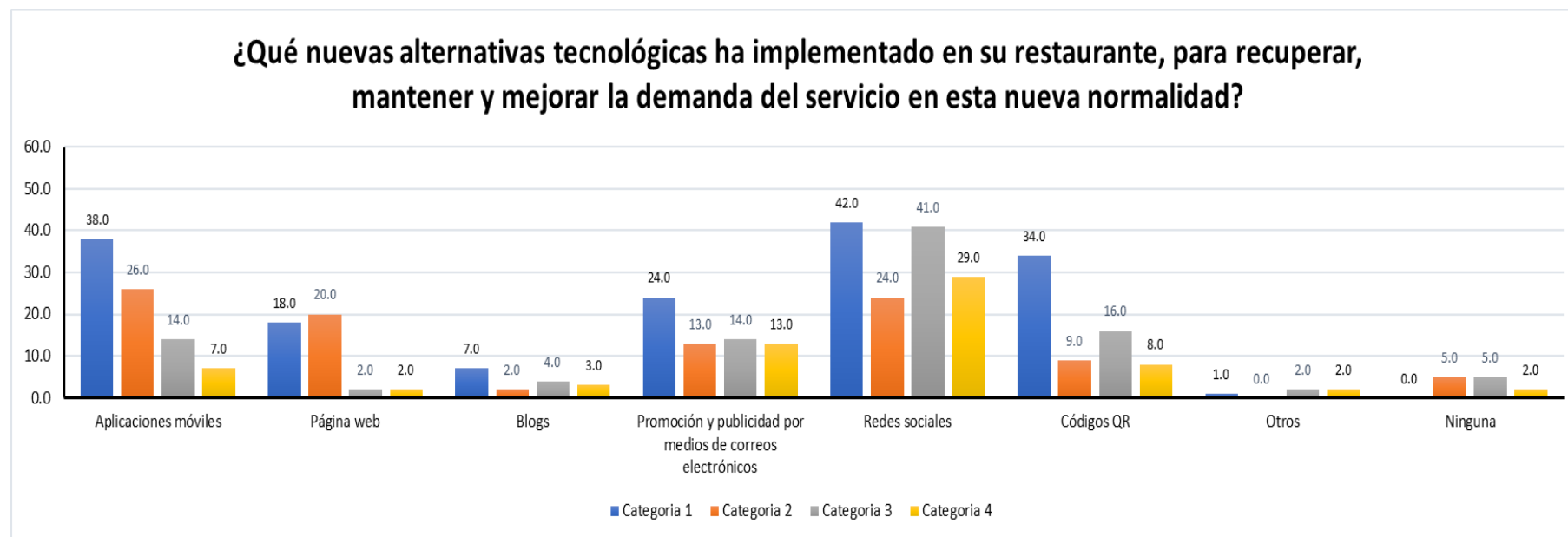
**Figura 17.** Pregunta 11 – Impacto de las alternativas tecnológicas

En la pregunta 11, se observa que, a pesar de utilizar pocas herramientas tecnológicas, para 138 restaurantes de toda categoría, estas fueron de gran ayuda para poder enfrentar la crisis durante el apareamiento de la pandemia.

**3.1.4.12 ¿Qué nuevas alternativas tecnológicas ha implementado en su restaurante, para recuperar, mantener y mejorar la demanda del servicio en esta nueva normalidad?**

**Tabla 13.** Pregunta 12 – Respuesta alternativas tecnológicos durante el apareamiento de la pandemia

Alternativas tecnológicas	Peso				Total por alternativas tecnológicas
	Categoría 1	Categoría 2	Categoría 3	Categoría 4	
Aplicaciones móviles	38	26	14	7	<b>85</b>
Página web	18	20	2	2	<b>42</b>
Blogs	7	2	4	3	<b>16</b>
Promoción y publicidad por medios de correos electrónicos	24	13	14	13	<b>64</b>
Redes sociales	42	24	41	29	<b>136</b>
Códigos QR	34	9	16	8	<b>67</b>
Otros	1	0	2	2	<b>5</b>
Ninguna	0	5	5	2	<b>12</b>
<b>Total por Categorías</b>	<b>164</b>	<b>99</b>	<b>98</b>	<b>66</b>	<b>427</b>



**Figura 18.** Pregunta 12 – Alternativas tecnológicas implementadas

Al enfrentarse a la crisis, en la pregunta 12 se puede observar cómo los restaurantes implementan varias herramientas tecnológicas que ayudan a recuperar, mantener y mejorar la demanda del servicio; todas las categorías se adhirieron a la herramienta de las redes sociales, entre ellos 136 restaurantes, los códigos QR son otra herramienta que 61 restaurantes de categoría 1,2 y 3 aplicaron, 85 restaurantes utilizaron las aplicaciones móviles, en este caso se puede identificar que la categoría 1 de restaurantes sobre sale en la implementación de esta herramienta.

### 3.1.4.13 En la actualidad, ¿Cómo exponen la carta a los clientes del restaurante?

Tabla 14. Pregunta 13 – Respuesta: Tipos de menú

Tipo	Peso				Total por tipos de menú
	Categoría 1	Categoría 2	Categoría 3	Categoría 4	
Verbal	10	10	13	8	41
Menú físico	28	18	21	24	91
Código QR	20	19	23	22	84
Otros	1	1	0	2	4
<b>Total por Categorías</b>	<b>59</b>	<b>48</b>	<b>57</b>	<b>56</b>	<b>220</b>

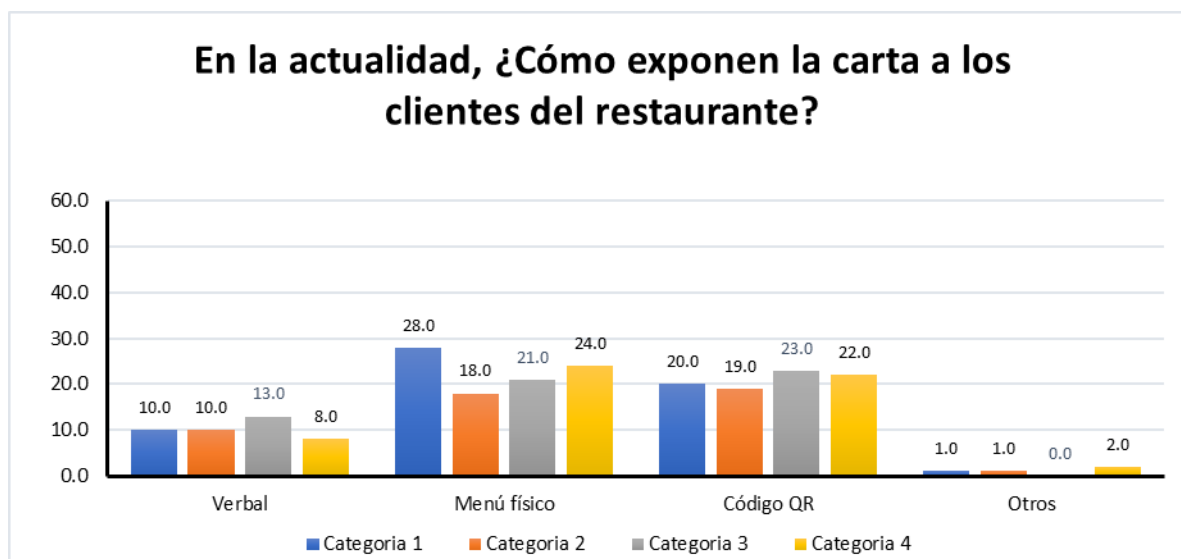


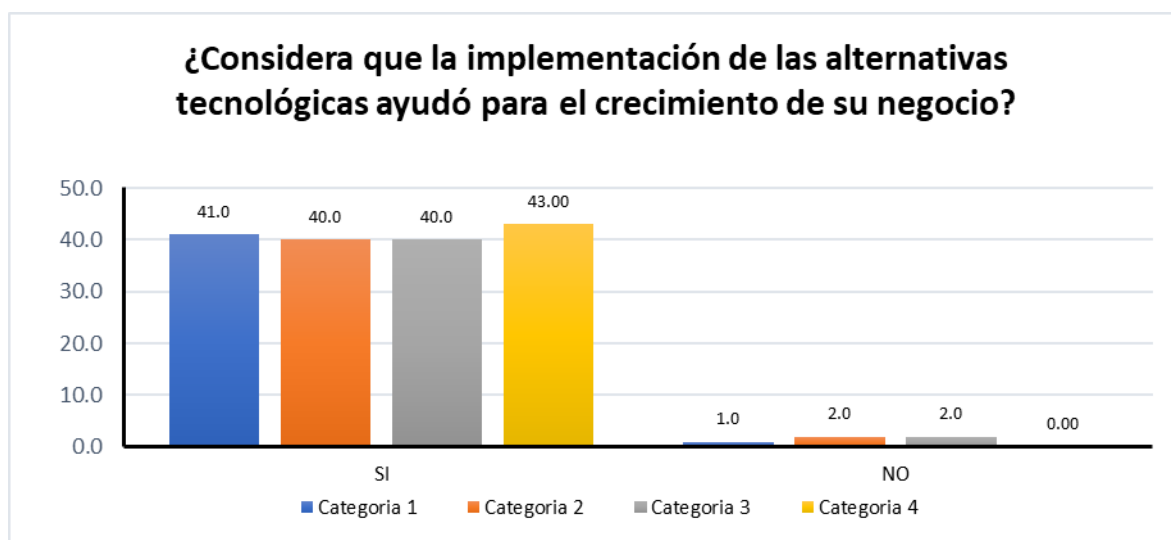
Figura 19. Pregunta 13 – Tipos de menú

De acuerdo con el análisis de la pregunta 13, se puede observar que 91 restaurantes todavía muestran su menú de forma física, esto debido al proceso que toma implementar y culturizar al cliente para que se puedan adaptar a las nuevas herramientas tecnológicas; pero 84 restaurantes ya han podido implementar el menú con códigos QR, finalmente 41 restaurantes lo mantienen de forma verbal.

### 3.1.4.14 ¿Considera que la implementación de las alternativas tecnológicas ayudó para el crecimiento de su negocio?

**Tabla 15.** Pregunta 14 – Respuesta: Impacto de implementación de alternativas tecnológicas

SI/ NO	Peso				Total
	Categoría 1	Categoría 2	Categoría 3	Categoría 4	
SI	41	40	40	43	<b>164</b>
NO	1	2	2	0	<b>5</b>
<b>Total por Categorías</b>	<b>42</b>	<b>42</b>	<b>42</b>	<b>43</b>	<b>169</b>



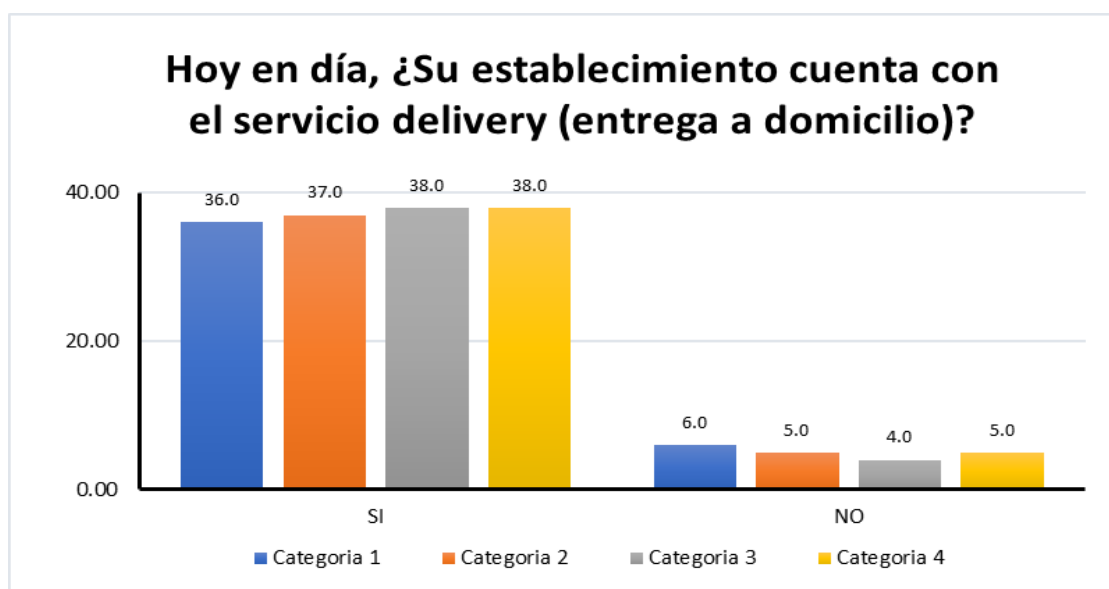
**Figura 20.** Pregunta 14 – Impacto de la implementación de alternativas tecnológicas

En base a la muestra encuestada, se puede identificar que la implementación de herramientas tecnológicas ha sido un impacto positivo para un total de 164 restaurantes de todas las categorías, de esta manera podrán seguir enfrentándose a la crisis de la pandemia.

**3.1.4.15 Hoy en día, ¿Su establecimiento cuenta con el servicio delivery (entrega a domicilio)?**

**Tabla 16.** Pregunta 15 – Respuesta: Servicio delivery

SI/ NO	Peso				Total
	Categoría 1	Categoría 2	Categoría 3	Categoría 4	
SI	36	37	38	38	<b>149</b>
NO	6	5	4	5	<b>20</b>
<b>Total por Categorías</b>	<b>42</b>	<b>42</b>	<b>42</b>	<b>43</b>	<b>169</b>



**Figura 21.** Pregunta 15 – Métodos de entrega del servicio brindado

En la actualidad, un total 149 restaurantes encuestados, de toda categoría, ya cuentan con entrega a domicilio, puesto que los clientes prefieren ordenar comida utilizando herramientas tecnológicas y de esta forma evitan el contacto físico y minimizan la exposición ante el virus.

### 3.2 ESTRATEGIAS IMPLEMENTADAS POR LOS RESTAURANTES DURANTE LA PANDEMIA

El sector gastronómico ha sido uno de los más afectados por el apareamiento de la pandemia, en el año 2020 muchos de ellos tuvieron que cerrar por falta de ingresos que hacían imposible cubrir gastos fijos como arriendo, servicios básicos, salarios de empleados, entre otros.

Ante mencionada crisis, únicamente se pudieron mantener a flote un número mínimo de restaurantes, pues, el confinamiento social, exigió el cierre de la atención a sus clientes de forma presencial como se lo venía realizando comúnmente; de ahí que, con el único afán de sobrevivir en el sector gastronómico, algunos de los propietarios tuvieron que recurrir de forma inmediata al uso de medios digitales.

De acuerdo con (Levano, 2021) existen ocho estrategias de marketing digital que podían haber sido utilizadas e implementadas por los propietarios de los restaurantes para enfrentar el impacto que generó el apareamiento de la pandemia:

- **Recursos brindados por redes sociales:** En la actualidad, tres de cada cuatro clientes revisan los comentarios e imágenes de redes sociales como Facebook, YouTube, Instagram o Twitter para tomar decisiones informadas sobre el servicio, tipo de comida y ubicación de los restaurantes (Dobriła, 2020).
- **Perfeccionar y Optimizar el sitio web para móviles:** Según un análisis, el 68% de los clientes dejan de visitar un restaurante por el mal estado de su página web y el 62% de clientes, se desaniman de ordenar en línea por la misma razón (MGH, 2021). Por tal razón, es importante que la página web de restaurantes este actualizada, ordenada y atractiva para el cliente; de esta manera generan confianza y credibilidad entre los usuarios.

- **Promoción y publicidad por medio de correos electrónicos:** Muy pocas empresas del sector gastronómico aplican este tipo de estrategia, únicamente la utilizan para reservaciones o enviar información solicitada con anticipación por el cliente (Levano, 2021).
- **Videomarketing:** El contenido audiovisual, tiene un gran alcance en el mundo virtual, ya que los sitios web generan mayor tráfico en los motores de búsqueda mientras más atractivos sean (Levano, 2021).
- **Marketing de Influencers:** Para que una estrategia digital basada en influencers, tenga éxito, el personaje debe estar alineado con los valores del negocio; según una encuesta realizada, el 89% de las personas afirman que el ROI (Retorno sobre la Inversión) del marketing de influencers es comparable o mejor que el de otros canales de marketing (MediaKix, 2021).
- **Reseñas en Línea:** Motivar a un cliente a dejar una reseña positiva en el sitio web o en redes sociales podría aportar ventajas futuras, ya que los clientes revisan la calificación de restaurantes antes de ir a uno (Levano, 2021).
- **Asociación con otros negocios:** Construir relaciones con negocios complementarios y unir productos y promocionarlos en plataformas virtuales, hará que varios miembros de una comunidad se conviertan en seguidores uno del otro (Levano, 2021).
- **Contenido generado por el usuario:** Esta es una estrategia excelente para desarrollar un compromiso personal e íntimo con el consumidor final, ya que aloja y promociona contenido generado por el usuario, mostrando aprecio a los clientes y convirtiendo a los clientes ocasionales en clientes fijos; además, es una oportunidad para acceder a la red personal del usuario, sin tener que promocionar su producto y/ o servicio (Levano, 2021).

De acuerdo con los resultados de la encuesta, los restaurantes tuvieron que adaptarse para poder sobrevivir a la crisis de la pandemia, tomando decisiones fuertes que impactarían a su negocio.

Es por ello, que tuvieron que tomar acciones como despedir personal, intentando cumplir procesos con menos del 50% de empleados. De acuerdo con la pregunta número 7, los restaurantes empleaban entre 3 a 6 personas antes del apareamiento de la pandemia y una vez que la pandemia empezó a afectar los ingresos de los restaurantes, según la pregunta número 8, tuvieron que quedarse con 1 a 4 empleados.

Adicional, ya no se concentraban en la temática del restaurante y el tipo de servicio y comida que brindaban antes de la pandemia, sino que tuvieron que adaptar su menú con más opciones y con precios más bajos. De acuerdo con la pregunta número 10, el 90% de restaurantes indicaron que la pandemia afecto sus ingresos fuertemente.

Una de las estrategias que los restaurantes tuvieron que implementar fueron las herramientas digitales, para poder hacer promoción y publicidad masiva, de esta manera efectuaron las entregas a domicilio, pero por bajo presupuesto los restaurantes pedían a alguien del personal que lo hiciera y utilizaban sus propios medios o transporte público para poder hacerlo.

La herramienta digital más utilizada eran las redes sociales, los restaurantes de todas las categorías, preferían utilizar esta herramienta por su bajo costo y gran impacto ante la sociedad. Por el impacto del COVID- 19 y viendo la necesidad de brindar el servicio a domicilio, los restaurantes empezaron a buscar más alternativas de promoción y publicidad.

Para los restaurantes de categorías iniciales como uno y dos, era más accesible el indagar herramientas digitales con presupuestos más altos y poder adquirir asesoría para utilizarlas correctamente; según la pregunta número 12, los restaurantes de primera y segunda categoría fueron quienes pudieron crear y mejorar páginas web, implementar códigos QR en sus restaurantes, utilizar aplicaciones móviles como Uber Eats, Rappi, Pedidos YA y hasta crear aplicaciones propias del restaurante.

Las aplicaciones móviles como Uber Eats, Rappi y Pedidos YA son aplicaciones accesibles que se adaptan fácilmente a los restaurantes de la mayoría de las categorías, ya que no generan costos anuales si no que cobran un porcentaje por cada producto que se ingrese como ganancia; el servicio de domicilio lo cobran al consumidor final. De esta manera si el restaurante no quiere perder la ganancia que obtienen, normalmente le suman el porcentaje que genera la aplicación móvil y aumentan el precio de su producto.

La mayoría de los restaurantes opto por esta opción, ingresar a su restaurante a estas aplicaciones móviles y de esta forma no incurrían en el costo de domicilio y obtenían publicad masiva por parte de la aplicación; antes del aparecimiento de la pandemia, la gente utilizaba estas aplicaciones por comodidad, pero ahora lo hacen por necesidad.

Durante la crisis del COVID 19, el número de usuarios de aplicaciones como Pedidos YA, Rappi y Uber aumento en un 300% (Arevalo, 2020).

Existen tres factores que influenciaron que estas aplicaciones crecieran significativamente, que se detallan a continuación:

- Medidas de bioseguridad y el mínimo contacto (Arevalo, 2020).
- Facilidad de pago con todas las tarjetas de crédito, incluyendo restaurantes de categoría 4 (Arevalo, 2020).
- Capacidad de operar de manera remota (Arevalo, 2020).

Para el caso de los restaurantes de categoría tres y cuatro, las herramientas que se fueron implementando y mejorando, fueron las redes sociales, tales como Facebook, WhatsApp,

Instagram, también actualizaron su información en Google; apenas un 14% implemento el uso de aplicaciones móviles, pero ninguna propia del restaurante.

Es importante mencionar que, las herramientas de menor grado de dificultad para la implementación son Redes Sociales y Aplicaciones Móviles, pues es de conocimiento general que las mismas han venido siendo utilizadas en otros ámbitos, lo cual facilito su aplicación sin la necesidad de una capacitación técnica- específica; por otro lado, en el caso de páginas web se convirtieron en una oportunidad, ya que exigió de los restaurantes capacitar al personal de servicio a fin de que las mismas sean utilizadas de forma permanente en beneficio de la organización buscando mejorar sus ventas y consecuentemente su utilidad.

Mientras el COE ha ido permitiendo el aumento del aforo de restaurantes, los mismos intentan mantener las medidas de bioseguridad y minimizar el contacto de su personal con el consumidor final. La pregunta número 13, indica que todavía se mantiene un equilibrio entre presentar el menú físico y la implementación del código QR, pero definitivamente han minimizado la presentación del menú verbal.

De acuerdo con la pregunta número 14, el 98% de restaurantes consideran que la implementación de herramientas digitales ha ayudado a que mantengan su operación activa, y mientras la crisis de la pandemia se supera, el impacto del ecosistema digital ira mejorando y aumentando el flujo de ingresos de los mismos.

En la actualidad, los restaurantes mantienen el servicio de delivery en un 91%, no solamente mediante aplicaciones móviles como Uber Eats, sino que también brindan servicio propio del restaurante, construyendo su propia plataforma de entrega, de esta manera brindando un valor agregado al consumidor final.

## 4. EVALUACION DE LOS RESULTADOS FINANCIEROS CON LA IMPLEMENTACION DE ESTRATEGIAS DIGITALES EN EPOCA DE PANDEMIA

El análisis del estado financiero se aplica a las empresas de productos y servicios, con la finalidad de conocer el estado actual de la situación económica, de tal manera que se pueda implementar los correctivos necesarios para mantener y mejorar su flujo de ingresos, frente a cualquier fenómeno como es el caso del apareamiento de la pandemia.

### 4.1 ESTADOS FINANCIEROS

#### 4.1.1 Estados de situación financiera 2019- 2020

**Tabla 17.** Estado de Situación Financiera 2020 - 2019

PIZZERIA EL HORNERO CIA LTDA. ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2020 Y 2019		
ACTIVOS	2020	2019
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFFECTIVO	58,849	77,403
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR CLIENTES NO RELACIONADOS	4,120	44,894
OTRAS CUENTAS POR COBRAR NO RELACIONADAS	181,753	333,645
ANTICIPOS PROVEEDORES	79,946	115,401
INVENTARIOS	4,206	4,027
ANTICIPOS VARIOS	91,673	79,382
IMPUESTOS CORRIENTES	18,046	20,491
<b>Total Activos Corrientes</b>	<b>438,593</b>	<b>675,243</b>
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	8,589	8,474
ACTIVOS INTANGIBLES	-	-
ACTIVO POR IMPUESTOS DIFERIDO Y OTROS	15,536	13,997
<b>Total Activos No Corrientes</b>	<b>24,125</b>	<b>22,471</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>462,718</b>	<b>697,714</b>
<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>		
<b>PASIVOS CORRIENTES:</b>		
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR NO RELACIONADOS	243,941	109,732
BENEFICIOS EMPLEADOS CORTO PLAZO	17,962	22,226
OTROS PASIVOS A CORTO PLAZO	130,967	464,749
<b>Total Pasivos Corrientes</b>	<b>392,870</b>	<b>596,707</b>
<b>PASIVOS NO CORRIENTES:</b>		
RESERVA EMPLEADOS JUBILACION PATRONAL Y DESAHUCIO	49,225	86,205
<b>Total Pasivos No Corrientes</b>	<b>49,225</b>	<b>86,205</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>442,095</b>	<b>682,912</b>
<b>PATRIMONIO</b>		
CAPITAL SOCIAL PAGADO	480	480
APORTES SOCIOS O ACCIONISTAS FUTURAS CAPITALIZACIONES	4,520	4,520
RESERVA LEGAL	96	96
RESERVA FACULTATIVA	1,770	1,770
RESERVA DE CAPITAL	4,204	4,204
RESULTADOS ACUMULADOS	2,727	2,727
RESULTADOS ACUMULADOS POR ADOPCION DE NIIF	(55,460)	(55,460)
GANANCIAS Y PERDIDAS ACTUARIALES	60,455	50,841
RESULTADOS DEL EJERCICIO	1,830	5,624
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>20,623</b>	<b>14,802</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>462,718</b>	<b>697,714</b>

#### 4.1.1.1 Análisis de Estados de Situación Financiera 2019 – 2020

De acuerdo con el análisis de estados de situación financiera del 2019 y 2020, que fueron los años en el que el COVID 19 tuvo mayor impacto, se pudieron destacar las siguientes cuentas, donde se visualiza la variación que tuvo cada rubro.

En la cuenta de efectivo y equivalentes de efectivo, se observa que el restaurante mantiene movimientos financieros durante el año 2020 y genera una disminución del 24.05% en relación con el año 2019:

**Tabla 18.** Análisis Cuenta Efectivo y Equivalentes de Efectivo 2020 - 2019

	31 dic 2020	31 dic 2019
Cajas chicas	661	600
<b>CAJAS</b>	<b>661</b>	<b>600</b>
Bancos Nacionales	58,188	76,803
<b>BANCOS</b>	<b>58,188</b>	<b>76,803</b>
<b>EFFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFFECTIVO</b>	<b>58,849</b>	<b>77,403</b>

Es importante mencionar que, en las cuentas de activo, se puede identificar como el rubro de Bancos, disminuye considerablemente, puesto que, debido al apareamiento de la pandemia, el restaurante tuvo que cerrar sus puertas y una vez que el COE permitió la apertura con aforos mínimos, la cantidad de clientes no era la misma

El restaurante ejemplificado en Cuentas y Documentos por Cobrar Clientes no Relacionados en el año 2020 presenta una disminución del 90.82% en comparación con el año 2019:

**Tabla 19.** Análisis Cuenta y Documentos por Cobrar Clientes no Relacionados 2020 - 2019

	31 dic 2020	31 dic 2019
Clientes	-	-
Cheques protestados	-	24
Glovo App	3,237	2,916
Rappi	443	264
Uber Eats App	441	-
<b>CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR CLIENTES NO RELACIONADOS</b>	<b>4,120</b>	<b>44,894</b>

Cabe mencionar que, en la cuenta de pasivo: Cuentas y Documentos por cobrar con clientes no relacionados ya se puede identificar como el restaurante inicia su inversión en herramientas digitales, tales como Uber Eats, Rappi y Glovo App para poder mantener su operación y mantener la fidelidad con el cliente.

Las Cuentas y Documentos por Pagar no Relacionados presentan un valor de USD \$243.941 teniendo un incremento del 122.31% con relación al saldo final del año 2019 y están conformadas por:

**Tabla 20.** Análisis Cuentas y Documentos por pagar no relacionados 2020 - 2019

	<b>31 dic 2020</b>	<b>31 dic 2019</b>
Proveedores	8,103	45,848
Cheques en Transito	235,838	63,884
<b>CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR NO RELACIONADOS</b>	<b>243,941</b>	<b>109,732</b>

En la cuenta de grupo de Beneficios Empleados Corto Plazo se observa que el restaurante en el año 2020 disminuyó en un 19.18% con relación al año 2019, bajo los siguientes rubros:

**Tabla 21.** Análisis Cuenta Beneficios Empleados corto plazo 2020 - 2019

	<b>31 dic 2020</b>	<b>31 dic 2019</b>
Sueldos por pagar	5,464	6,634
Beneficios sociales por pagar	3,491	4,172
15% Participacion Trabajadores	2,171	1,759
10% Servicios	5,796	8,328
Otras cuentas por pagar empleados	28	206
Multas empleados	1,012	1,127
<b>BENEFICIOS EMPLEADOS CORTO PLAZO</b>	<b>17,962</b>	<b>22,226</b>

En la cuenta de beneficios empleados, se puede identificar que el rubro de sueldos por pagar y las cuentas por pagar a empleados disminuyeron, debido a que el restaurante tuvo que despedir parte de su personal, debido a que el flujo de ingresos disminuyó.

## 4.1.2 Estado de resultados integral 2019- 2020

Tabla 22. Estado de Resultados Integral 2020 - 2019

<b>PIZZERIA EL HORNERO CIA LTDA</b>		
<b>ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL PROYECTADO</b>		
<b>AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2020 Y 2019</b>		
	<u>2020</u>	<u>2019</u>
<b>INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS</b>		
INGRESOS OPERACIONALES	666,528	968,917
<b>Subtotal Ingresos de actividades ordinarias</b>	<b>666,528</b>	<b>968,917</b>
<b>COSTOS OPERACIONALES</b>		
COSTO DE VENTA	263,232	376,007
<b>Subtotal Costos de Venta</b>	<b>263,232</b>	<b>376,007</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>403,296</b>	<b>592,910</b>
<b>GASTOS DE OPERACION</b>		
GASTOS DE ADMINISTRACION	375,310	572,620
GASTOS DE VENTAS	10,809	5,410
GASTOS GENERALES	-	-
<b>Subtotal Gastos de Operacion</b>	<b>386,119</b>	<b>578,030</b>
<b>RESULTADOS DE OPERACION</b>	<b>17,177</b>	<b>14,880</b>
<b>GASTOS FINANCIEROS Y OTROS</b>		
GASTOS FINANCIEROS	-	293
GASTOS INTERESES Y OTROS	3,297	3,423
GASTOS NO DEDUCIBLES	34,450	378
<b>Subtotal Gastos Financieros y Otros</b>	<b>37,747</b>	<b>4,094</b>
<b>INGRESOS NO OPERACIONALES</b>		
INGRESOS NO OPERACIONALES	35,043	943
<b>Subtotal Ingresos No Operacionales</b>	<b>35,043</b>	<b>943</b>
<b>RESULTADO ANTES DE PARTICIPACION TRAB. E IMPUESTOS</b>	<b>14,473</b>	<b>11,729</b>
GASTO PARTICIPACION TRABAJADORES	2,171	1,759
GASTO IMPUESTO RENTA	12,010	4,348
<b>PARTICIPACION TRABAJADORES E IMP. LA RENTA</b>	<b>14,181</b>	<b>6,108</b>
MAS/ MENOS IMPUESTO RENTA DIFERIDO	(1,539)	-
<b>RESULTADO NETO</b>	<b>1,830</b>	<b>5,622</b>

#### 4.1.2.1 Análisis de Estados de Resultados Integral 2019 – 2020

Para el análisis del Estado de Resultados Integral 2019 y 2020, también se destacaron cuentas como las siguientes:

Se puede observar que los Ingresos de actividades ordinarias presentan una disminución del 31.21% con respecto al año 2019:

**Tabla 23.** Análisis de cuenta Ingresos de Actividades Ordinarias 2020 - 2019

	31 dic 2020	31 dic 2019
Ingresos Operacionales	666,528	968,917
<b>INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS</b>	<b>666,528</b>	<b>968,917</b>

Los Gastos de Operación disminuyeron respecto al año 2019, pero los gastos financieros y otros tuvieron un incremento significativo con relación al año 2019, detallando los valores a continuación:

**Tabla 24.** Análisis cuenta de Gastos de Operación 2020 – 2019

	31 dic 2020	31 dic 2019
Gastos de Administración	375,310	572,620
Gastos de Venta	10,809	5,410
<b>GASTOS DE OPERACION</b>	<b>386,119</b>	<b>578,030</b>

**Tabla 25.** Análisis cuenta de Gastos Financieros y Otros 2020 – 2019

	31 dic 2020	31 dic 2019
Gastos Financieros	-	293
Gastos Intereses y Otros	3,297	3,423
Gastos no deducibles	34,450	378
<b>GASTOS FINANCIEROS Y OTROS</b>	<b>37,747</b>	<b>4,094</b>

El impacto súbito que generó el apareamiento de la pandemia y la medida de suspensión de todo tipo de actividades que se adoptaron para poder minimizar el contagio mundial, regional y local ocasionaron un golpe drástico en la economía.

En este caso, es importante notar como los ingresos de actividades ordinarios disminuyeron sobre un 30% aproximadamente, debido a que, por el fenómeno de la pandemia, existieron falta de estrategias para poder enfrentarla, las únicas medidas que tomaron fueron la disminución de costos de sus platos y la variación de sus menús.

Los gastos de administración también disminuyeron, ya que el restaurante tuvo que cortar personal y disminuyeron gastos de salarios y beneficios de empleados, por lo tanto, el gasto es menor en un 34%.

En el caso de gastos financieros, se pudo notar un incremento considerable, sobre todo en la cuenta de gastos no deducibles, esto debido a que no fueron incluidos en el gasto del impuesto a pagar, ya que lo registraron como gastos que no están directamente relacionados con la empresa.

### 4.1.3 Estados de situación financiera proyectado 2020- 2021

Tabla 26. Estado de Situación Financiera proyectado 2020 - 2021

<b>PIZZERIA EL HORNERO CIA LTDA.</b>		
<b>ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA</b>		
<b>2021 - 2020</b>		
<u>ACTIVOS</u>	<u>YTD 2021</u>	<u>2020</u>
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFFECTIVO	88,653	58,849
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR CLIENTES NO RELACIONADOS	7,004	4,120
OTRAS CUENTAS POR COBRAR NO RELACIONADAS	197,005	181,753
ANTICIPOS PROVEEDORES	90,920	79,946
INVENTARIOS	8,137	4,206
ANTICIPOS VARIOS	80,870	91,673
IMPUESTOS CORRIENTES	20,370	18,046
<b>Total Activos Corrientes</b>	<b>492,959</b>	<b>438,593</b>
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	8,589	8,589
ACTIVOS INTANGIBLES	-	-
ACTIVO POR IMPUESTOS DIFERIDO Y OTROS	14,000	15,536
<b>Total Activos No Corrientes</b>	<b>22,589</b>	<b>24,125</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>515,548</b>	<b>462,718</b>
<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>		
<b>PASIVOS CORRIENTES:</b>		
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR NO RELACIONADOS	232,129	243,941
BENEFICIOS EMPLEADOS CORTO PLAZO	20,766	17,962
OTROS PASIVOS A CORTO PLAZO	165,643	130,967
<b>Total Pasivos Corrientes</b>	<b>418,538</b>	<b>392,870</b>
<b>PASIVOS NO CORRIENTES:</b>		
RESERVAS EMPLEADOS JUBILACION PATRONAL Y DESAHUCIO	56,708	49,225
<b>Total Pasivos No Corrientes</b>	<b>56,708</b>	<b>49,225</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>475,246</b>	<b>442,095</b>
<b>PATRIMONIO</b>		
CAPITAL SOCIAL PAGADO	480	480
APORTES SOCIOS O ACCIONISTAS FUTURAS CAPITALIZACIONES	4,520	4,520
RESERVA LEGAL	96	96
RESERVA FACULTATIVA	1,770	1,770
RESERVA DE CAPITAL	4,204	4,204
RESULTADOS ACUMULADOS	2,727	2,727
RESULTADOS ACUMULADOS POR ADOPCION DE NIIF	(55,460)	(55,460)
GANANCIAS Y PERDIDAS ACTUARIALES	55,959	60,455
RESULTADOS DEL EJERCICIO	26,006	1,830
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>40,302</b>	<b>20,623</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>515,548</b>	<b>462,718</b>

#### 4.1.3.1 Análisis de Estados de Situación Financiera 2020 – 2021

Para el año 2021, muchas de las empresas retomaron parte de sus actividades y probaron distintas estrategias para poder ir enfrentando el fenómeno de la pandemia progresivamente.

En este caso se pudieron destacar cuentas que fueron incrementando de la siguiente manera:

El restaurante comenzó a implementar estrategias, sobre todo destinadas al campo digital, es por ello que en la cuenta de efectivo y equivalentes al efectivo genero un incremento del 50% en relación con el año 2020, siendo un impacto positivo que dio a notar que estaban orientados en el camino correcto.

**Tabla 27.** Análisis cuenta de Efectivo y Equivalentes de Efectivo 2021 – 2020

	YTD 2021	31 dic 2020
Cajas chicas	600	661
<b>CAJAS</b>	<b>600</b>	<b>661</b>
Bancos Nacionales	88,053	58,188
<b>BANCOS</b>	<b>88,053</b>	<b>58,188</b>
<b>EFFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFFECTIVO</b>	<b>88,653</b>	<b>58,849</b>

**Tabla 28.** Análisis Cuentas y Documentos por cobrar clientes no relacionados 2021 – 2020

	YTD 2021	31 dic 2020
Clientes	-	-
Cheques protestados	-	-
Glovo App	4,219	3,236
Rappi	1,235	443
Uber Eats App	1,550	441
<b>CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR CLIENTES NO RELACIONADOS</b>	<b>7,004</b>	<b>4,120</b>

Para este caso con relación al año 2020, el restaurante incremento en un 70% respectivamente.

También destacamos cuentas del pasivo, tales como Cuentas y Documentos por Pagar no Relacionados, que están conformados por proveedores y cheques en tránsito, donde se identifica que han ido disminuyendo en un 5%

**Tabla 29.** Análisis Cuentas y documentos por pagar no Relacionados 2021 - 2020

	<b>YTD 2021</b>	<b>31 dic 2020</b>
Proveedores	7,317	8,103
Cheques en Transito	224,812	235,838
<b>CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR NO RELACIONADOS</b>	<b>232,129</b>	<b>243,941</b>

Poco a poco, al ir retomando actividades, el restaurante comenzó a reclutar parte de sus empleados que habían tenido que dejar ir por el apareamiento de la pandemia. En este caso se puede observar la cuenta de beneficios a empleados a corto plazo y como cada rubro ha ido aumentando, el porcentaje de incremento es de 16%.

**Tabla 30.** Análisis cuenta de Beneficios empleados corto plazo 2021 – 2020

	<b>YTD 2021</b>	<b>31 dic 2020</b>
Sueldos por pagar	6,284	5,464
Beneficios sociales por pagar	4,124	3,491
15% Participación Trabajadores	2,497	2,171
10% Servicios	6,665	5,796
Otras cuentas por pagar empleados	32	28
Multas empleados	1,164	1,012
<b>BENEFICIOS EMPLEADOS CORTO PLAZO</b>	<b>20,766</b>	<b>17,962</b>

#### 4.1.4 Estado de resultados integral proyectado 2020- 2021

Tabla 31. Estado de Resultados Integral Proyectado 2021

<b>PIZZERIA EL HORNERO CIA LTDA</b>		
<b>ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL PROYECTADO</b>		
<b>2021 - 2020</b>		
	<b><u>2021</u></b>	<b><u>2020</u></b>
<b>INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS</b>		
INGRESOS OPERACIONALES	699,854	666,528
<b>Subtotal Ingresos de actividades ordinarias</b>	<b>699,854</b>	<b>666,528</b>
<b>COSTOS OPERACIONALES</b>		
COSTO DE VENTA	292,394	263,232
<b>Subtotal Costos de Venta</b>	<b>292,394</b>	<b>263,232</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>407,460</b>	<b>403,296</b>
<b>GASTOS DE OPERACION</b>		
GASTOS DE ADMINISTRACION	356,357	375,310
GASTOS DE VENTAS	9,399	10,809
GASTOS GENERALES	-	-
<b>Subtotal Gastos de Operacion</b>	<b>365,756</b>	<b>386,119</b>
<b>RESULTADOS DE OPERACION</b>	<b>41,704</b>	<b>17,177</b>
<b>GASTOS FINANCIEROS Y OTROS</b>		
GASTOS FINANCIEROS	-	-
GASTOS INTERESES Y OTROS	2,867	3,297
GASTOS NO DEDUCIBLES	29,957	34,450
<b>Subtotal Gastos Financieros y Otros</b>	<b>32,824</b>	<b>37,747</b>
<b>INGRESOS NO OPERACIONALES</b>		
INGRESOS NO OPERACIONALES	36,795	35,043
<b>Subtotal Ingresos No Operacionales</b>	<b>36,795</b>	<b>35,043</b>
<b>RESULTADO ANTES DE PARTICIPACION TRAB. E IMPUESTOS</b>	<b>45,675</b>	<b>14,473</b>
GASTO PARTICIPACION TRABAJADORES	6,851	2,171
GASTO IMPUESTO RENTA	11,419	12,010
<b>PARTICIPACION TRABAJADORES E IMP. LA RENTA</b>	<b>27,405</b>	<b>14,181</b>
MAS/ MENOS IMPUESTO RENTA DIFERIDO	(1,399)	(1,539)
<b>RESULTADO NETO</b>	<b>26,006</b>	<b>1,830</b>

La implementación de herramientas digitales dejó notar como las cuentas han ido incrementando progresivamente y el restaurante ha podido retomar sus actividades, para este caso se destacaron cuentas como las siguientes:

Los ingresos de actividades ordinarios tuvieron un incremento del 5% respectivamente con relación al año 2020:

**Tabla 32.** Análisis cuenta de Ingresos de Actividades Ordinarias 2021 - 2020

	<b>YTD 2021</b>	<b>31 dic 2020</b>
Ingresos Operacionales	699,854	666,528
<b>INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS</b>	<b>699,854</b>	<b>666,528</b>

Los gastos de operación presentan un porcentaje de disminución del 5% con respecto al año 2020 y los gastos financieros un 13% correspondientemente, esto indica que, al haber reducido estos valores, se puede notar que el restaurante ha ido buscando mayores prácticas eficientes y esenciales para poder sobrevivir y enfrentar fenómenos como el apareamiento de la pandemia.

**Tabla 33.** Análisis cuenta de Gastos de Operación 2021 – 2020

	<b>YTD 2021</b>	<b>31 dic 2020</b>
Gastos de Administración	356,357	375,310
Gastos de Venta	9,399	10,809
<b>GASTOS DE OPERACION</b>	<b>365,756</b>	<b>386,119</b>

**Tabla 34.** Análisis cuenta de Gastos Financieros y Otros 2021 - 2020

	<b>YTD 2021</b>	<b>31 dic 2020</b>
Gastos Financieros	-	-
Gastos Intereses y Otros	2,867	3,297
Gastos no deducibles	29,957	34,450
<b>GASTOS FINANCIEROS Y OTROS</b>	<b>32,824</b>	<b>37,747</b>

## 4.1.5 Estados de situación financiera proyectado

**Tabla 35. Estado de Situación Financiera Proyectado**

<b>PIZZERIA EL HORNERO CIA LTDA.</b>							
<b>ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO</b>							
<u>ACTIVOS</u>	<u>2020</u>	<u>2021</u>	<u>2022</u>	<u>2023</u>	<u>2024</u>	<u>2025</u>	<u>2026</u>
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFFECTIVO	58,849	88,653	91,667	93,684	96,120	98,523	101,084
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR CLIENTES NO RELACIONADOS	4,120	7,004	7,242	7,401	7,594	7,784	7,986
OTRAS CUENTAS POR COBRAR NO RELACIONADAS	181,753	197,005	203,703	208,185	213,597	218,937	224,630
ANTICIPOS PROVEEDORES	79,946	90,920	94,011	96,080	98,578	101,042	103,669
INVENTARIOS	4,206	8,137	8,414	8,599	8,822	9,043	9,278
ANTICIPOS VARIOS	91,673	80,870	83,620	85,459	87,681	89,873	92,210
IMPUESTOS CORRIENTES	18,046	20,370	21,063	21,526	22,086	22,638	23,226
<b>Total Activos Corrientes</b>	<b>438,593</b>	<b>492,959</b>	<b>509,720</b>	<b>520,933</b>	<b>534,478</b>	<b>547,840</b>	<b>562,083</b>
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	8,589	8,589	8,881	9,076	9,312	9,545	9,793
ACTIVOS INTANGIBLES	-	-	-	-	-	-	-
ACTIVO POR IMPUESTOS DIFERIDO Y OTROS	15,536	14,000	14,476	14,794	15,179	15,559	15,963
<b>Total Activos No Corrientes</b>	<b>24,125</b>	<b>22,589</b>	<b>23,357</b>	<b>23,871</b>	<b>24,492</b>	<b>25,104</b>	<b>25,757</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>462,718</b>	<b>515,548</b>	<b>533,077</b>	<b>544,804</b>	<b>558,969</b>	<b>572,943</b>	<b>587,840</b>
<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>							
<b>PASIVOS CORRIENTES:</b>							
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR NO RELACIONADOS	243,941	232,129	240,021	245,302	251,680	257,972	264,679
BENEFICIOS EMPLEADOS CORTO PLAZO	17,962	20,766	21,472	21,944	22,515	23,078	23,678
OTROS PASIVOS A CORTO PLAZO	130,967	165,643	171,275	175,043	179,594	184,084	188,870
<b>Total Pasivos Corrientes</b>	<b>392,870</b>	<b>418,538</b>	<b>432,768</b>	<b>442,289</b>	<b>453,789</b>	<b>465,133</b>	<b>477,227</b>
<b>PASIVOS NO CORRIENTES:</b>							
RESERVAS EMPLEADOS JUBILACION PATRONAL Y DESAHUCIO	49,225	56,708	58,636	59,926	61,484	63,021	64,660
<b>Total Pasivos No Corrientes</b>	<b>49,225</b>	<b>56,708</b>	<b>58,636</b>	<b>59,926</b>	<b>61,484</b>	<b>63,021</b>	<b>64,660</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>442,095</b>	<b>475,246</b>	<b>491,404</b>	<b>502,215</b>	<b>515,273</b>	<b>528,155</b>	<b>541,887</b>
<b>PATRIMONIO</b>							
CAPITAL SOCIAL PAGADO	480	480	496	507	520	533	547
APORTES SOCIOS O ACCIONISTAS FUTURAS	4,520	4,520	4,674	4,777	4,901	5,023	5,154
CAPITALIZACIONES							
RESERVA LEGAL	96	96	99	101	104	107	109
RESERVA FACULTATIVA	1,770	1,770	1,830	1,870	1,919	1,967	2,018
RESERVA DE CAPITAL	4,204	4,204	4,347	4,443	4,558	4,672	4,793
RESULTADOS ACUMULADOS	2,727	2,727	2,820	2,882	2,957	3,031	3,109
RESULTADOS ACUMULADOS POR ADOPCION DE NIIF	(55,460)	(55,460)	(57,346)	(58,607)	(60,131)	(61,634)	(63,237)
GANANCIAS Y PERDIDAS ACTUARIALES	60,455	55,959	57,862	59,135	60,672	62,189	63,806
RESULTADOS DEL EJERCICIO	1,830	26,006	26,890	27,482	28,196	28,901	29,653
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>20,623</b>	<b>40,302</b>	<b>41,672</b>	<b>42,589</b>	<b>43,696</b>	<b>44,789</b>	<b>45,953</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>462,718</b>	<b>515,548</b>	<b>533,077</b>	<b>544,804</b>	<b>558,969</b>	<b>572,943</b>	<b>587,840</b>

#### 4.1.6 Estado de resultados integral proyectado

**Tabla 36.** Estado de Resultados Integral Proyectado

<b>PIZZERIA EL HORNERO CIA LTDA</b>						
<b>ESTADO DE RESULTADOS INTEGRALES PROYECTADO</b>						
	<u>2021</u>	<u>2022</u>	<u>2023</u>	<u>2024</u>	<u>2025</u>	<u>2026</u>
<b>INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS</b>						
INGRESOS OPERACIONALES	699,854	723,649	739,569	758,798	777,768	797,990
<b>Subtotal Ingresos de actividades ordinarias</b>	<b>699,854</b>	<b>723,649</b>	<b>739,569</b>	<b>758,798</b>	<b>777,768</b>	<b>797,990</b>
<b>COSTOS OPERACIONALES</b>						
COSTO DE VENTA	292,394	302,335	308,987	317,020	324,946	333,395
<b>Subtotal Costos de Venta</b>	<b>292,394</b>	<b>302,335</b>	<b>308,987</b>	<b>317,020</b>	<b>324,946</b>	<b>333,395</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>407,460</b>	<b>421,314</b>	<b>430,583</b>	<b>441,778</b>	<b>452,822</b>	<b>464,596</b>
<b>GASTOS DE OPERACION</b>						
GASTOS DE ADMINISTRACION	356,357	368,473	376,580	386,371	396,030	406,327
GASTOS DE VENTAS	9,399	9,719	9,932	10,191	10,445	10,717
GASTOS GENERALES	-	-	-	-	-	-
<b>Subtotal Gastos de Operacion</b>	<b>365,756</b>	<b>378,192</b>	<b>386,512</b>	<b>396,561</b>	<b>406,475</b>	<b>417,044</b>
<b>RESULTADOS DE OPERACION</b>	<b>41,704</b>	<b>43,122</b>	<b>44,071</b>	<b>45,216</b>	<b>46,347</b>	<b>47,552</b>
<b>GASTOS FINANCIEROS Y OTROS</b>						
GASTOS FINANCIEROS	-	-	-	-	-	-
GASTOS INTERESES Y OTROS	2,867	2,964	3,030	3,108	3,186	3,269
GASTOS NO DEDUCIBLES	29,957	30,976	31,657	32,480	33,292	34,158
<b>Subtotal Gastos Financieros y Otros</b>	<b>32,824</b>	<b>33,940</b>	<b>34,687</b>	<b>35,589</b>	<b>36,478</b>	<b>37,427</b>
<b>INGRESOS NO OPERACIONALES</b>						
INGRESOS NO OPERACIONALES	36,795	38,046	38,883	39,894	40,891	41,955
<b>Subtotal Ingresos No Operacionales</b>	<b>36,795</b>	<b>38,046</b>	<b>38,883</b>	<b>39,894</b>	<b>40,891</b>	<b>41,955</b>
<b>RESULTADO ANTES DE PARTICIPACION TRAB. E IMPUESTOS</b>	<b>45,675</b>	<b>47,228</b>	<b>48,267</b>	<b>49,522</b>	<b>50,760</b>	<b>52,080</b>
GASTO PARTICIPACION TRABAJADORES	6,851	7,084	7,240	7,428	7,614	7,812
GASTO IMPUESTO RENTA	11,419	11,807	12,067	12,380	12,690	13,020
<b>PARTICIPACION TRABAJADORES E IMP. LA RENTA</b>	<b>27,405</b>	<b>18,891</b>	<b>19,307</b>	<b>19,809</b>	<b>20,304</b>	<b>20,832</b>
MAS/ MENOS IMPUESTO RENTA DIFERIDO	(1,399)	(1,447)	(1,478)	(1,517)	(1,555)	(1,595)
<b>RESULTADO NETO</b>	<b>26,006</b>	<b>26,890</b>	<b>27,482</b>	<b>28,196</b>	<b>28,901</b>	<b>29,653</b>

#### 4.1.7 Cálculo del VAN y TIR

Tabla 37. Cálculo del VAN (Valor Actual Neto)

AÑO	FLUJOS DE EFECTIVO	FACTOR ACTUALIZACIÓN $1/(1+I)^n$	VALOR ACTUAL
0	\$ (2,600.60)	1.0000	\$ (2,600.60)
1	\$ 2,689.02	0.7666	\$ 2,061.34
2	\$ 2,748.18	0.5876	\$ 1,614.94
3	\$ 2,819.63	0.4505	\$ 1,270.16
4	\$ 2,890.12	0.3453	\$ 998.02
5	\$ 2,965.27	0.2647	\$ 784.95
<b>VAN</b>			<b>\$ 4,128.82</b>

$$TIR = Ti + (Ts - Ti) \times \frac{VAN \text{ positivo}}{VAN \text{ positivo} - VAN \text{ negativo}}$$

Figura 22. Formula TIR (Tasa Interna de Rendimiento)

<b>TIR</b>	102.33%
------------	---------

#### 4.1.8 Análisis de Estados Financieros proyectados, VAN y TIR

El análisis financiero de la empresa es fundamental, puesto que permitirá conocer el desenvolvimiento de la misma, hasta el año 2026.

Para el presente proyecto de investigación se realizó una proyección del PIB (Producto Interno Bruto), según lo propuesto en la tabla de estimación del Banco Central del Ecuador, con porcentajes que se encuentran entre el 2.2% y 3.4%, lo que evidencia un crecimiento financiero (Ecuador, 2020).

El VAN (Valor Actual Neto) mide la viabilidad y deseabilidad de un proyecto de investigación, ya que calcula la cantidad en la que ha incrementado el capital como razón del proyecto (Rocabert, 2007).

Los resultados que se obtuvieron, del indicador financiero VAN por un valor de \$4,128.82 permiten evidenciar que la inversión que se realiza para la implementación y mejora de las estrategias digitales es rentable porque están alineadas para hacerle a la empresa más competitiva en el sector.

La tasa interna de retorno o de rendimiento, denota como la tasa de descuento que iguala el valor presente de los flujos de efectivo futuros para un proyecto de investigación con el flujo de salida inicial del proyecto (Horne & Wachowicz, 2010).

En lo que concierne al TIR, se puede identificar que la inversión realizada para mejorar la atención a los clientes a través de la implementación de herramientas del ecosistema digital es altamente rentable, pues existe una mejora anual del 102.33%.

Sobre la base de la información proporcionada por el Banco Central del Ecuador se realizó una proyección de la situación financiera de la empresa, con la cual se ejemplificó, tomando como base el PIB (Producto Interno Bruto) y se evidenció un crecimiento financiero con la implementación de herramientas digitales.

## 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1 CONCLUSIONES

- El aparecimiento de la pandemia a nivel mundial, regional y local, específicamente en lo que corresponde al servicio que brindan los restaurantes que tiene relación con el ámbito alimenticio, tuvo un impacto directo, en la parte económica, lo cual demandó en muchos casos el cierre de estos y en otros desarrollar estrategias que les permitan subsistir frente a mencionada pandemia.
- Los restaurantes de la categoría 1 a la 4, que subsistieron al aparecimiento de la pandemia y a las consecuencias que esta produjo, desarrollaron ciertas estrategias en el ámbito del ecosistema digital, tales como la implementación y mejora de redes sociales, códigos QR y aplicaciones móviles para seguir brindando el servicio de alimentación a sus clientes, como se puede evidenciar en la encuesta aplicada del presente trabajo de investigación.
- La falta de previsión para invertir en la aplicación de herramientas del ecosistema digital por parte de los restaurantes categorizados para este trabajo de investigación que brindan el servicio de alimentación se sintió de forma directa al tener que enfrentar este tipo de pandemias que no son susceptibles de saber cuándo, cómo y dónde aparecerán.
- En lo que respecta a los restaurantes de categoría 1 y 2, se pudo evidenciar que la tenían ciertas herramientas del ecosistema digital tales como, redes sociales, aplicaciones móviles, promoción y publicidad por medio de correos electrónicos, pero tuvieron que reforzar su aplicación para poder mantener la fidelidad de sus usuarios.
- Para el caso de las categorías de restaurantes 3 y 4, debido a la falta de explotación del uso de las herramientas del ecosistema digital, el riesgo fue más elevado para su cierre, ante lo cual, y a fin de evitar este fenómeno, se vieron avocados a la implementación de algunas alternativas del ecosistema digital tales como redes

sociales y códigos QR, que en principio se trató de una inversión económica alta, pero que el resultado final les permitió sobrevivir a la crisis producida por la pandemia.

- El análisis económico para año 2020 del estado de situación financiero ejemplificado en este trabajo de investigación, permite observar que existió un decrecimiento en lo que corresponde a ingresos, beneficios a empleados, proveedores, entre otros como consecuencia del apareamiento de la pandemia y consecuentemente del modo de operación que anteriormente este tipo de restaurantes realizaba.
- Tomando como punto de partida, la proyección del PIB con el ejemplo utilizado en este trabajo de investigación se puede observar que existe una recuperación en los ingresos y flujo de efectivo, como causa de la experiencia absorbida en el periodo en el que apareció la pandemia y que permitió y permitirá realizar estrategias sobre todo en el ámbito del ecosistema digital.
- Considerando que el VAN y la TIR son indicadores que permiten conocer la situación financiera de una organización, para el caso, al ser estos valores VAN \$4,128.82 y TIR 102.33%, se puede observar que la implementación de las estrategias en lo que corresponde al ecosistema digital dejan ver que se trata de un proyecto viable y además rentable para la empresa.

## **5.2 RECOMENDACIONES**

- Las empresas a nivel mundial, regional y local deben desarrollar dentro de su planificación estratégica, un escenario prospectivo, que les permita estar preparados para este tipo de fenómenos, como el apareamiento de la pandemia, que afectan de forma directa a sus intereses económicos y consecuentemente a su permanencia en el mercado, tal como los restaurantes que fueron motivo de estudio del presente trabajo de investigación.
- Las empresas de todos los ámbitos y específicamente a la alimenticia, deben utilizar herramientas del ecosistema digital a fin de interactuar de forma directa

con el cliente interno y externo, de tal manera que su fidelidad siempre este presente considerando el actual escenario.

- Las herramientas que sean implementadas en este ámbito, deberían ser motivo de una capacitación continua, tanto como para el cliente interno como para los dueños, de tal forma que siempre se encuentren preparados o al menos familiarizados para enfrentar este tipo de fenómenos.
- Se torna necesario de que los restaurantes dedicados al servicio de alimentos como los restaurantes, deriven un porcentaje de su utilidad al desarrollo e implementación de herramientas del ecosistema digital, con la finalidad de mantenerse activos y competitivos en el ámbito de su giro de negocio.
- Los restaurantes deben necesariamente adaptarse a las condiciones y escenarios actuales para satisfacer las necesidades de los clientes y poder mantenerse competitivos en el mercado.
- La aplicación de las estrategias que se implementen en cuanto al ecosistema digital debe ser efectivas a través de un control continuo de la misma, lo cual permitirá demostrar que dicha aplicación proyectada en el tiempo convierte al proyecto viable y rentable.

## 6. BIBLIOGRAFIA

- ACTIO. (Julio de 2019). *Ventajas y Desventajas de la Planificación Estratégica*. Obtenido de ACTIO: <https://actiosoftware.com/es/2019/07/cuales-son-las-ventajas-y-desventajas-de-la-planificacion-estrategica/>
- Arevalo, D. (11 de Noviembre de 2020). Pandemia aceleró número de usuarios de aplicaciones como Glovo, Rappi y Uber. *El Universo*.
- Armijo, M. (2009). *Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público*. Obtenido de [https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/3/38453/manual\\_planificacion\\_estr](https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/3/38453/manual_planificacion_estr)
- Arroyo, P. (Diciembre de 2008). *La alimentación en la evolución del hombre*. Obtenido de Scielo: [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1665-11462008000600004](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1665-11462008000600004)
- Banco Mundial . (2021). Obtenido de <https://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2020/06/08/covid-19-to-plunge-global-economy-into-worst-recession-since-world-war-ii>
- Barboza. (2012). *Comportamiento del consumidor*.
- Bonilla, M., Molina, J., & Morales, F. (14 de Mayo de 2006). *Planificación: Concepto e Importancia*. Obtenido de <https://frankmorales.webcindario.com/trabajos/planificacion.html>
- Business Marketing School*. (Enero de 2018). Obtenido de El ecosistema digital: un acercamiento práctico: <https://www.esic.edu/rethink/marketing-y-comunicacion/el-ecosistema-digital-un-acercamiento-practico>
- CALTIC. (02 de Junio de 2017). *Ventajas de la Planificación Estratégica*. Obtenido de Estrategia y Gestión: <https://calticconsultores.com/articulos/6-ventajas-la-planificacion-estrategica.html>
- Cardona, P., & Rey, C. (2004). *La dirección por misiones: Como introducir la Misión en la Gestión*. Barcelona: IESE.
- Carneiro Caneda, M. (2010). *Dirección Estratégica Innovadora*. La Coruña, España: Netbiblo.
- Chandler, A. D. (2003). *Strategy and Structure. Chapters in the history of the American Industrial Enterprise*. New York: Beard Books.

- Christ, K. (01 de Febrero de 2018). *Caretaker*. Obtenido de <https://www.cuidatudinero.com/13128543/importancia-de-la-planificacion-estrategica-en-las-empresas>
- Decreto Presidencial No.1017. (17 de Marzo de 2020). *Decreto Presidencial No.1017*. Obtenido de Decreto Presidencial No.1017: [https://www.defensa.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2020/03/Decreto\\_presidencial\\_No\\_1017\\_17-Marzo-2020.pdf](https://www.defensa.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2020/03/Decreto_presidencial_No_1017_17-Marzo-2020.pdf)
- Dobrila, A. (16 de Octubre de 2020). Obtenido de GloriaFood: <https://www.gloriafood.com/social-media-restaurant-statistics>
- Ecosistema Digital. (2016). Obtenido de <https://www.epsilontec.com/cuales-son-las-bases-de-un-ecosistema-digital-optimo-para-el-negocio/>
- Ecuador, B. C. (30 de Noviembre de 2020). *La Economía Ecuatoriana*. Obtenido de Banco Central del Ecuador: <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1394-la-economia-ecuatoriana-se-recuperara-3-1-en-2021>
- ENEMDU. (2021). *Encuesta de desempleo enero 2021*. Quito: Inec. Obtenido de [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2021/Enero-2021/202101\\_Mercado\\_Laboral.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2021/Enero-2021/202101_Mercado_Laboral.pdf)
- Feijo Jaramillo, I., Guerrero Jiron, J., & Garcia Regalado, J. (2017). Marketing Aplicado en el Sector Empresarial. *Redes*.
- García, C. (2015). Obtenido de Plan de negocios para la creación de un restaurante de comida a base de productos orgánicos en la Parroquia Ayacucho de la Ciudad de Guayaquil: <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/9957/1/UPS-GT000982.pdf>
- Garcia, S., & Simon, D. (1997). *La direccion por valores. El cambio mas alla de la direccion por objetivos*. Madrid: McGraw- Hill.
- Gourmedia. (01 de 03 de 2017). *Gourmedia*. Obtenido de Mediagroup.es: <https://gourmedia.es/2017/03/01/marketing-gastronomico-restaurante/>
- Grupo medica sur . (2020). Obtenido de [https://www.medicasur.com.mx/es\\_mx/ms/faseI\\_Como\\_se\\_transmite\\_la\\_enfermedad\\_COVID\\_19](https://www.medicasur.com.mx/es_mx/ms/faseI_Como_se_transmite_la_enfermedad_COVID_19)

- Hernandez Mota, J. L. (Diciembre de 2010). *Economía: Teoría y Práctica*. Obtenido de Scielo: [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0188-33802010000200003](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0188-33802010000200003)
- Hernández, J. (2020). Impacto de la Covid-19 sobre mental. *Medicentro*.
- Hill, C., & Jones, G. (2009). *Administración Estratégica*. Mexico D.F.: McGraw- Hill .
- Hill, C., & Jones, G. (2011). *Administración Estratégica*. Mexico D.F.: McGraw- Hill.
- Horne, V., & Wachowicz. (2010).
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial*. Mexico: McGraw-Hill.
- La Dirección y El Control Estratégico- Su aplicación en los Recursos Humanos*. (s.f.). Obtenido de <http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/13220/5/Formulaci%C3%B3n%20de%20la%20estrategia%20%28Parte%20tercera%29.pdf>
- Lamb, J. (2002). *Marketing*. Mexico: Thomson Learning.
- Levano, G. (12 de Febrero de 2021). *8 estrategias efectivas de marketing digital para restaurantes en el 2021*. Obtenido de Conexionesan: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2021/02/8-estrategias-efectivas-de-marketing-digital-para-restaurantes-en-el-2021/>
- Loor, J. F. (2019). *La importancia de la planificación estratégica para las pequeñas y medianas empresas (PYMES)*. Obtenido de Revista científica de Ciencias Económicas y Empresariales: <https://fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/105/141>
- López, V. (29 de 06 de 2020). Restauranteros piden al gobierno la eliminación del anticipo de impuesto a la renta. *Diario expreso*.
- Luis Pino, S. B. (2008). Aspectos generales de la gestión en un servicio de Alimentación. *Renut*, 2.
- Maguiña, C., Gatelo, R., & Tequen, A. (2020). El nuevo Coronavirus y la pandemia del Covid-19. *Revista medica herediana*, 31(2).
- Massi, L. (2020). El brote de Coronavirus (COVID- 19) resalta serias deficiencias en la comunicación científica. *Scielo*, 8.

- MediaKix. (2021). *INFLUENCER MARKETING STATISTICS EVERY MARKETER NEEDS TO KNOW*. Obtenido de <https://mediakix.com/influencer-marketing-resources/influencer-marketing-statistics/>
- MGH. (2021). *MGH*. Obtenido de <https://www.mghus.com/lp/restaurant-survey>
- Ministerio de Salud. (2020). *Covid-19*. Quito : Ministerio de Salud y el Ministerio de Relaciones.
- Morfin, M. (2006). *Administración de comedor y bar*. México: Trillas.
- Organizacion Mundial de la Salud . (2020). Obtenido de <https://www.who.int/es/emergencias/diseases/novel-coronavirus-2019/advice-for-public>
- Organización Mundial de la Salud . (2021). *Virus del Sars Cov-2 , Covid 19*. Países Mundiales : Organización Mundial de la Salud . Obtenido de [https://www.who.int/es/health-topics/coronavirus#tab=tab\\_1](https://www.who.int/es/health-topics/coronavirus#tab=tab_1)
- Panama, A. d. (1974). *Seminario sobre administracion de servicios de alimentacion de hospitales en Guatemala* . Institucion y Direccion General de Servicios de Salud .
- Pickers, S. (2019). Obtenido de Psyma: <https://www.psyma.com/company/news/message/como-determinar-el-tamano-de-una-muestra>
- Pimentel L. (Septiembre de 1999). *Introduccion al Concepto de Planificacion Estrategica*. Obtenido de [http://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portaIG/home\\_4/mod\\_virtuales/](http://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portaIG/home_4/mod_virtuales/)
- Porter, M. (1985). *Las 3 estrategias competitivas genéricas de Michael Porter*. Obtenido de CEPYMENEWS: <https://cepymenews.es/las-3-estrategias-competitivas-genericas-de-michael-porter>
- Porter, M. (2011). *Planificacion Estrategica*.
- Porter, M. (2015). *Estrategias Competitivas*. México: Patria.
- Quigley, J. (1993). *Vision: How Leaders Develop It, Share It and Sustain It*. New York: McGraw-Hill.
- Rocabert, J. (2007). Los Criterios Valor Actual Neto Y Tasa Interna de Rendimiento. *Publica Revista Electronica Sobre La Ensenanza De La Economia Publica*.
- Senge, P. M. (1988). *The practice of innovation*. Leader to Leader.
- Servicios de Alimentacion*. (2021). Obtenido de Catedra de Alimentacion Institucional: <https://catedraalimentacioninstitucional.wordpress.com/inicio/>

- Tecnologías, M. y. (14 de Agosto de 2020). Obtenido de <https://www.ipp.edu.pe/blog/ecosistema-digital/>
- Tecnologico de Monterrey. (29 de Enero de 2020). *Coronavirus*. Obtenido de <https://tec.mx/es/noticias/toluca/salud/por-que-se-le-llama-coronavirus-y-otras-dudas-del-covid-19>
- Tejada, B. D. (2007). *Coleccion Salud, Nutrición y Dietética*. Medellín: Universidad de Antioquia.
- Torres, I., & Carranza, M. (2017). Ecosistemas digitales y su manifestación en el aprendizaje: Análisis de la literatura. *Revista de Educación a Distancia*.
- Trenza, A. (27 de Febrero de 2020). *Mision, Vision y Valores dentro de una empresa*. Obtenido de AnaTrenza Mis Finanzas: <https://anatrencia.com/mision-vision-y-valores-de-una-empresa-definicion-y-ejemplos/#13-definicion-de-valores-de-una-empresa>
- Turismo, M. d. (2019). *Catastro Turistico Ruminahui*. Quito.
- Turismo, M. d. (2019). *Catastro Turistico- Ruminahui*.
- UNICEF. (2020). *Accionar de las entidades internaciaonales frente al Covid-19*. Estados Unidos : Unicef.
- Vera, J., & Trujillo, A. (2019). El Papel de la Calidad del Servicio del Restaurante como Antecedente de la Lealtad del Cliente. *Panorama Socioeconómico*, 27(38).
- Veslastigui, D., Bustillos, A., Flores, F., & Mayorga, M. (2020). Efectos de la emergencia sanitaria por COVID-19 en la salud mental de hombres y mujeres de la zona 3 del Ecuador.
- Zerrilli, A. (1992). *Fundamentals of organization and general managemen*. Espana .