UNIVERSIDAD DE CUENCA

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Maestría en Administración y Gestión de Empresas

Análisis del Estado Situacional de los Restaurantes de Cuenca. Ventajas Competitivas y Debilidades

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de Magíster en Administración y Gestión de Empresas

Autor:

Paúl Damián Abril Calle

CI: 0104094263

pauldamianabril82@gmail.com

Director:

Freddy Benjamín Naula Sigua

CI: 0104124813

Cuenca, Ecuador

11-enero-2022

Resumen:

Como consecuencia del covid-19, muchos fueron implementadas restricciones de movilidad y políticas de distanciamiento social. Estas políticas afectaron a gran parte de la economía, y principalmente al sector de los restaurantes. Así, el presente estudio describe la situación actual de los restaurantes, tomando como muestra 38 restaurantes representativos de la Ciudad de Cuenca. De entre los principales encuentros se destaca por ejemplo que hubo restaurantes que perdieron hasta al 60% de sus clientes como consecuencia de la pandemia. Como otro encuentro se puede mencionar el hecho de que una integración a plataformas digitales y una mayor capacitación al talento humano no necesariamente se traduce en mejores ingresos o más clientes. Por su parte, los restaurantes cuyo giro de negocio y estrategias se dirigen principalmente a estratos medios altos, lograron no solo mantenerse en el mercado, sino además incrementar sus clientes en algunos casos. Es decir, para el caso de estos restaurantes existen estrategias de elevada fidelización. Una debilidad general es que no existe un restaurante que se enfoque en alcanzar normas de calidad internacionales. El presente estudio, sin duda, aporta directrices para los restaurantes en general, sobre su parte administrativa, de fortalezas y de debilidades.

Palabras claves: Ventajas competitivas. Covid-19. Sustentabilidad. Restaurantes.

Abstract:

As a consequence of covid-19, many mobility restrictions and social distancing policies were implemented. These policies affected a large part of the economy, and mainly the restaurant sector. Thus, this study describes the current situation of restaurants, taking as a sample 38 representative restaurants of the City of Cuenca. Among the main findings, it stands out, for example, that there were restaurants that lost up to 60% of their customers as a result of the pandemic. As another finding, it is worth mentioning the fact that an integration to digital platforms and greater training of human talent does not necessarily translate into better income or more clients. For their part, the restaurants whose business lines and strategies are mainly aimed at the upper middle strata, managed not only to stay in the market, but also to increase their customers in some cases. In other words, in the case of these restaurants there are high loyalty strategies. A general weakness is that there is no restaurant that focuses on meeting international quality standards. This study, without a doubt, provides guidelines for restaurants in general, regarding their administrative part, strengths and weaknesses.

Keywords: Competitive advantage. Covid-19. Sustainability. Restaurants.

Índice del Trabajo

Tabla de contenido

I. Introducción 1

II. Revisión Literaria 4

El impacto de la pandemia por Covid-19 en la industria de restaurantes 4

Variables internas y externas que afectan a los restaurantes 6

Ventaja competitiva, fortalezas y debilidades 8

III. Metodología 9

IV. Resultados 10

Marketing 11

Operaciones 16

Finanzas 22

Talento Humano 24

V. Discusión 25

VI. Conclusiones 27

VII. Bibliografía 27

VIII. Anexos 32

Índice de Figuras

Figura 1 Tiempo de vida de los restaurantes 12

Figura 2 Ubicación comercial de los restaurantes 12

Figura 3 Tipo de comida que ofrecen los restaurantes 13

Figura 4 Medios de difusión utilizados por los restaurantes 14

Figura 5 Plataformas de servicio a domicilio más utilizados por los locales de comida ... 15

Figura 6 Estrategias implementadas para mantener o incrementar la competitividad 15

Figura 7 Reconocimiento de restaurantes 16

Figura 8 Estrategias utilizadas para enfrentar la pandemia 17

Figura 9 Normas de calidad que utilizan los restaurantes 19

Figura 10 Normas de calidad y variación de clientes 19

Figura 11 Marcas y patentes registradas 20

Figura 12 Porcentaje de restaurantes que cerraron sucursales debido a la pandemia.... 22

Índice de Tablas

Tabla 1 Resumen principales estadísticos descriptivos 11

Tabla 2 Años de vida y ubicación 13

Tabla 3 Variación de clientes previo y posterior a la pandemia 17

Tabla 4 Variación de clientes según el tiempo de cierre de locales 18

Tabla 5 Variación en precios y clientes según registro de marcas y patentes 20

Tabla 6 Variación de precios e ingresos 22

Tabla 7 Poder adquisitivo de los clientes 23

Tabla 8 Relación poder adquisitivo con variación de precios, clientes e ingresos 24

Cláusula de licencia y autorización para publicación en el Repositorio Institucional

Paúl Damián Abril Calle en calidad de autor y titular de los derechos morales y patrimoniales del trabajo de titulación "Análisis del Estado Situacional de los Restaurantes de Cuenca. Ventajas Competitivas y Debilidades", de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN reconozco a favor de la Universidad de Cuenca una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos.

Asimismo, autorizo a la Universidad de Cuenca para que realice la publicación de este trabajo de titulación en el repositorio institucional, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Cuenca, 11 de enero 2022

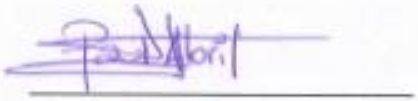
Paúl Damián Abril Calle

C.I: 0104094263

Cláusula de Propiedad Intelectual

Paúl Damián Abril Calle, autor del trabajo de titulación "Análisis del Estado Situacional de los Restaurantes de Cuenca. Ventajas Competitivas y Debilidades", certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor.

Cuenca, 11 de enero 2022



Paúl Damián Abril Calle

C.I: 0104094263

I. Introducción

A raíz de la propagación del covid-19 y la consecuente declaratoria de pandemia realizada por la Organización Mundial de la Salud el 11 de marzo del año 2020 (WHO, 2020), los diferentes gobiernos establecieron políticas restrictivas de movimiento poblacional. A nivel de los países se implementaron períodos de cuarentena y limitación de aforo que afectó a empresas de turismo interno, transporte público, hospedaje, bares, cafés, restaurantes, convenciones, festivales, reuniones y eventos deportivos. A nivel internacional las medidas restrictivas afectaron a empresas relacionadas con los viajes, el transporte aéreo, cruceros, entre otros. Lo anterior dio lugar a que sectores relacionados con el turismo y la hostelería, entre los que se incluye el sector de restaurantes, sufrieran grandes pérdidas debido a la reducción del número de turistas (Garcés, 2020).

En vista de ello, la imposición de medidas restrictivas, el cierre de fronteras y los períodos de cuarentena, la rápida reducción de los viajes aéreos internacionales, llevó al turismo doméstico e internacional a un declive mayor en pocas semanas (Gössling et al., 2020). En este aspecto, los ingresos por turismo urbano cayeron un 60%, especialmente en las ciudades en donde existía oferta de visitas a museos, eventos, congresos internacionales, entre otros eventos que se llevan a cabo en lugares cerrados, que imposibilitaban el distanciamiento social (Carrión, 2020).

Por lo tanto, es de suponer que el subsector gastronómico se vio fuertemente golpeado. El razonamiento viene por el lado de que, los problemas turísticos, de movilidad y limitación de aforo, en última instancia afectan a los restaurantes de una forma particularmente especial. En efecto, las potencialidades de atención, así como número de clientes se vieron restringidas durante (y hasta ahora) el confinamiento. Esto desde luego, limita sus capacidades de atención, producción y en última instancia la de generación de ingresos. Es así que, la Oficina Nacional de Investigaciones de los Estados Unidos (NBER), a través de una encuesta realizada en abril de 2020, indicó que la industria de restaurantes es particularmente susceptible a una crisis larga. También mencionó, a la fecha de la aplicación de la encuesta, que los dueños de los restaurantes consideraban que existía un 72% de posibilidades de sobrevivir si la crisis duraba un mes, si ésta duraba cuatro meses entonces creían que existía un 30%, pero si la crisis continuaba por seis meses entonces creían tener solo el 15% (Bartik et al., 2020).

Por su lado, la Asociación Nacional de Restaurantes de Estados Unidos, y gracias a una encuesta realizada a más de 5000 gerentes y dueños de restaurantes en el mes de marzo del 2021, encontró que solo en 3 semanas la industria de restaurantes y servicio de comida perdió $25 billones de dólares, cerca del 50% de caída en las ventas y despidió a más de 3 millones de empleados de restaurantes. En este país, la industria emplea al 10% de la fuerza laboral, lo que equivale a 15.6 millones de personas. También menciona que 7 de cada 10 gerentes de restaurantes han tenido que reducir el número de horas que sus empleados trabajan; de la misma forma 2 de cada 3 restaurantes tuvieron que disminuir sus horas de operación (NRA, 2020). En general, y por su lado, muchos restaurantes a la carta y familiares tuvieron que despedir al 80% o a todo su personal como una medida de reducción de costos (Dube et al., 2020).

En línea con lo anterior, los restaurantes que ya contaban con una infraestructura digital para servicio implementaron modelos de autoservicio y servicio a domicilio para minimizar el impacto. Sin embargo, en el caso de los restaurantes de servicio completo no fue posible adaptarse rápidamente al cambio, y como consecuencia sufrieron el golpe financiero más grande (Liddle, 2020). Aun así, mientras algunos restaurantes tuvieron la disponibilidad de operar y proveer servicio a domicilio, en países como Australia y Reino Unido hubo un cierre total de los mismos. Esto dio paso a una crisis de liquidez, y el posible cierre permanente, el cual se materializó en algunos casos.

En este contexto, América Latina y el Caribe han estado dentro de las regiones más afectadas por la pandemia de Covid-19. Las restricciones y otras intervenciones para reducir el contagio y preservar la salud pública tuvieron un fuerte impacto en su economía. En el 2020, el PIB experimentó una de las más grandes caídas en la historia, lo que llevó a un mayor incremento del desempleo, la informalidad y la pobreza. El comercio regional también se redujo, pero el turismo y el transporte internacional fueron golpeados más severamente mientras que los comercios basados en las tecnologías de la información (TIC) y digital resistieron mejor (Adenauer, 2021). En Ecuador, con la paralización de la actividad comercial, productiva, económica nacional, la Secretaría Nacional de Planificación (2021) estimó que las pérdidas económicas rondarían los 6421 millones de dólares entre marzo y mayo de 2020. Asimismo, en estos meses, el tráfico marítimo, aéreo y terrestre presentó dificultades tanto en territorio nacional como internacional, lo que disminuyó la producción de bienes y servicios en los sectores económicos por retrasos en el

abastecimiento de materia prima, sumado a la baja demanda, lo que llevó al cierre de algunas empresas sin importar su tamaño.

Así mismo, el sector turístico en el 2019 aportó 2,24% al Producto Interno Bruto (PIB) del país. Sin embargo, para el 2020 los efectos del Covid-19 provocaron que las ventas netas de las principales ramas del sector tuvieran una disminución del 62,65%, afectación neta que alcanzó aproximadamente 584,98 millones de dólares, de los cuales el 36% corresponde a servicio de alimentos y bebidas (Secretaría Técnica Planifica Ecuador, 2020). La movilización restringida, sumada al temor de contagio prácticamente eliminaron al sector turístico del sistema económico del país. La pérdida durante el último año para el sector se aproximó a 300 millones (El Universo, 2021). Las repercusiones económicas por falta de operación muestran que actividades relacionadas con alimentos y bebidas tuvieron una disminución del 41,7% en comparación al 2019(…)(Becerra et al., 2021). En este sentido, el gobierno tomó varias medidas para contrarrestar la situación; entre ellas aprobó un aplazamiento del pago del IVA por seis meses, así como también del pago del impuesto a la renta para pequeñas compañías, aerolíneas, hoteles y negocios de alimentación (UNWTO, 2020).

De lo anterior se pueden mencionar principalmente dos aspectos: a) el segmento de los restaurantes fue uno de los más afectados por la pandemia; b) es necesario contar con un estudio que permita determinar las características de aquellos restaurantes que sobrevivieron, y que lo hicieron de mejor forma que el resto. Este último aspecto, para el caso de la ciudad de Cuenca, cobra mayor importancia dado que se ha constituido como una ciudad altamente turística. Su ubicación, así como su herencia arquitectónica le han valido ser declarada Patrimonio Cultural de la Humanidad por la UNESCO (Instituto Nacional de Patrimonio Cultural, 2018). Teniendo en cuenta esto, llama la atención la poca información estadística acerca de los restaurantes, los cuales se constituyen como parte importante en el turismo (Serrano & Pucha, 2018). Esto refuerza aún más la necesidad de estudiar el segmento en cuestión.

Este estudio permitirá a los tomadores de decisiones públicas implementar planes de acciones pertinentes que reactiven el sector, o que les permita aliviar en parte la problemática. Para el caso de los propietarios de los restaurantes el trabajo provee de las directrices que permitan mejorar su competitividad, o reducir sus debilidades. De forma

global, aporta con un conocimiento integral y valioso en el campo de la administración, en específico para el sector de gestión gastronómica. Brinda las bases empíricas para un manejo más fundamentado, y posibilita la generación de herramientas y planes de acción, más adecuados al contexto local. Lo anterior no quita el aporte académico, a saber: la reacción que tuvieron los locales de comida, restaurantes, etc., frente a una pandemia, y las estrategias que al parecer fueron las más apropiadas.

Para los fines mencionados, el presente estudio levantó información de una parte de las los restaurantes de la ciudad de Cuenca, 38 en total. Con base en esta información se obtuvo estadística descriptiva y, en la medida de lo posible, inferencial. Se estableció primero un diagnóstico general de los restaurantes, para posteriormente vincular este estado con posibles ventajas competitivas o debilidades, según sea el caso.

Así, el estudio se estructura de la siguiente forma: luego de la Introducción en la sección II se presenta una revisión literaria. En la sección III se muestra la metodología del estudio, mientras que en la IV se presentan los resultados y la discusión. Finalmente se culmina con las conclusiones.

II. Revisión Literaria

El impacto de la pandemia por Covid-19 en la industria de restaurantes

Con las restricciones gubernamentales de movilidad poblacional y luego, cuando los países dieron paulatinamente paso a una reducción parcial de las medidas de aislamiento, fortalecer el monitoreo de la temperatura, incrementar la distancia entre las mesas y mejorar la ventilación para prevenir la propagación del Covid-19 en restaurantes (Lu et al., 2020), los restaurantes se vieron en la necesidad de rediseñar sus operaciones, como medida de seguridad y brindar confianza a los clientes. Entre las medidas de seguridad que tomaron estuvieron: entregar cartas de menú con poco o ningún contacto (e.g, código QR), cambios en el sistema de pago, realizar una rutina de sanitización de las mesas, proyectar las cenas, ofrecer descuentos e implementar promociones que atraigan más clientela (Dube et al., 2020).

No obstante, inicialmente y a medida que la gravedad de la pandemia por Covid-19 incrementaba, parecía evidente que el impacto adverso sería el riesgo de liquidez y operación de los restaurantes. Con esto, se esperaba que los establecimientos

experimentaran una caída significativa en sus ingresos causada por una disminución de los clientes e incluso la interrupción temporal de sus operaciones (Ozili & Arun, 2020). Así, entre los factores influyentes en la demanda de los restaurantes, si bien la crisis resultó ser atípica, se constituyó como de amenaza seria para la supervivencia de los restaurantes. Sin embargo, los efectos fueron menores en restaurantes de comida rápida comparados con los establecimientos de servicio completo (Yang et al., 2020).

En este sentido, la National Restaurant Association (2021) de EE. UU, en su estudio a seis mil operadores de restaurantes de todos los segmentos de la industria, encontró que los locales realizaron fuertes cambios en sus operaciones, la comida y el menú, y la fuerza laboral, así como adaptarse a los nuevos sentimientos e intenciones del consumidor debido a la pandemia por covid-19. En las operaciones, los gerentes se centraron en construir negocios fuera de las actividades esenciales del restaurante como segmentos de servicio completo, a los cuales les dedicaron la mayoría de sus recursos; en el menú y la comida, redujeron los inventarios, simplificaron y desarrollaron menús que requieren menos contacto físico, también empezaron a vender comida en paquetes e incluso comestibles; se adaptaron a las necesidades de los clientes. La fuerza laboral en restaurantes de comida fina, familiar y casual se ubicó un 20% por debajo de lo normal; aun así, la asociación encontró que los clientes todavía deseaban salir a los restaurantes ya que consideraban muy difícil duplicar el sabor de la comida de su restaurante favorito en su casa; así 6 de cada 10 clientes señalaron que los restaurantes eran parte esencial de su estilo de vida.

En este sentido, Luo & Xu (2021), tomando ciudades estadounidenses, mencionan que la comida y el servicio son dos factores destacados que influyen en la evaluación que hacen los clientes a los restaurantes; señalan que las prácticas de higiene estuvieron asociadas con la experiencia gastronómica de los clientes, quienes se preocuparon de si el personal del restaurante las observaban, considerándolas fundamentales para reducir el riesgo de propagación de Covid-19. De igual manera y a pesar de que los restaurantes abrieron con límite de capacidad y normas de distancia social, afirman que los clientes mostraron una actitud positiva hacia la experiencia gastronómica, misma que estuvo enfocada especialmente a la comida y el lugar. Las opiniones en línea de los clientes fueron una de las fuentes de información más importantes. Algo similar expone Băltescu (2020), para quien la generación joven es especialmente influenciada en gran medida por recursos informativos en línea, reseñas en particular, donde se valora mayormente a aquellas

fuentes de información más conocidas, entre estas Booking.com, Google Maps y TripAdvisor.com.

Finalmente, en Ecuador, aunque existe poca información literaria respecto al tema, se ha encontrado que algunas estrategias implementadas por los restaurantes fueron: adaptar el menú para ofrecer comida a domicilio, ofrecer pedidos con envío gratuito, promociones y contratar motorizados para entregar la comida (López-Altamirano et al., 2020). Esta escasez en los estudios de estrategia de negocios implementadas resalta el valor del presente estudio, aportado desde el campo de las ciencias administrativas.

Variables internas y externas que afectan a los restaurantes

En el campo de la gestión estratégica se ha aceptado que las firmas obtienen ventajas competitivas a partir de la implementación de estrategias, en donde se utilizan sus fortalezas internas y neutralizan sus amenazas (Porter, 1985). Para Porter existen tres estrategias genéricas que podrían ser usadas por una empresa para ganar ventaja competitiva frente a sus competidores:

1. *Liderazgo en costos:* implica la búsqueda implacable de la economía y eficiencia de todas las operaciones con el ánimo de ofrecerle al cliente productos y/o servicios a los precios más bajos posibles. Una estrategia típica involucra ganar la mayor cantidad de cuota de mercado para ser eficientes por ventas a escala, manteniendo un fuerte control en los gastos generales y maximizando los beneficios de la experiencia en la industria y las nuevas tecnologías. Asimismo, la compañía evitará cuentas de clientes no rentables y minimizará los costos o inversión en procesos secundarios como investigación y desarrollo, fuerza de ventas, publicidad, y servicio al cliente.

2. *Diferenciación:* implica desarrollar un aspecto del producto para diferenciarlo de los productos de sus competidores. Uno o más aspectos como imagen de marca, tecnología, servicio al cliente, características del producto y distribución se desarrollan a un alto nivel de calidad que el cliente percibe como valor añadido y se ve reflejado en precios altos.

3. *Enfoque (Segmentación):* puede verse como una variación de la estrategia de diferenciación, focaliza la oferta de su producto/servicio a un determinado grupo del

> segmento de mercado. La empresa tiene como objetivo proveer un servicio exhaustivo a un grupo específico de compradores, una línea de producto o una determinada ubicación de mercado. Lo ideal en este tipo de estrategia es conseguir ser diferentes y bajar el costo del producto con respecto a sus competidores (Turino, 1988).

En el ámbito específico de la industria gastronómica, Jogaratnam (2018) sugiere que los restaurantes deberían desarrollar la habilidad de explotar un conjunto de recursos y capacidades para diferenciar su negocio y minimizar los retos de competir en mercados saturados; este tipo de enfoque debería aumentar el rendimiento de la operación, la capacidad para incrementar las barreras de entrada y frenar los intentos de imitación por parte de la competencia, contribuyendo así a desarrollar una ventaja competitiva sostenible. Por ejemplo, en los establecimientos que ofrecen un tipo específico de comida como los restaurantes de comida tradicional Erkmen (2019) menciona que los factores más importantes que el cliente tiene en cuenta son los aspectos culturales como la preparación, presentación y apariencia de la comida, y los aspectos sociales como la atención que brindan los empleados, la calidad de la comida y el ambiente físico.

Por su lado, y debido a la gran importancia de los clientes en la vida de los restaurantes, Yang et al. (2020), con base a una exhaustiva revisión literaria, concluyen que los principales factores que afectan a la demanda de un restaurante pueden clasificarse en dos categorías:

a) Características de nivel micro

b) Características de nivel macro

Las características de nivel micro son directamente relevantes para un negocio; en un restaurante las más importantes incluyen la calidad de la comida, la seguridad e higiene de los alimentos, el precio, la localización, la calidad del servicio y el ambiente físico. Sin embargo, las opiniones en línea y la satisfacción del cliente, los cuales derivan de los aspectos mencionados anteriormente, también pueden influir en las ventas y el funcionamiento de los restaurantes. Otras características que afectan a los restaurantes son el diseño del menú, la autenticidad de la comida, la publicidad y promoción, la marca, y la demografía del consumidor como la edad, el ingreso y el tamaño del hogar. A diferencia

de los factores de nivel micro, los factores de nivel macro se encuentran en el ambiente externo al negocio, considerando características como las condiciones económicas nacionales (indicadores de desempleo, tasa de interés, PIB, entre otros), características sociodemográficas nacionales (población, ingreso disponible, etc.), clima, tiempo (día, semana, mes o año), eventos, políticas gubernamentales y diversas crisis (caídas financieras, enfermedades infecciosas).

El uso del servicio digital, como uno de los principales factores para incrementar la competitividad de los restaurantes, permitirá incrementar las ventas y mejorar la posición del establecimiento en el mercado local (Tsviliy et al., 2021). Además, para sobrevivir y ganar mercado, es crucial mantenerse al tanto de las tendencias y opiniones que los clientes escriben en sus reseñas en línea. En este aspecto, la industria de la hospitalidad se muestra mayormente dependiente a las revisiones online, por lo que es indispensable que los empresarios controlen y administren las reseñas en línea (Chen et al., 2021).

Ventaja competitiva, fortalezas y debilidades

Las dos estrategias más populares identificadas por Degtyaryova et al. (2020), que se practican para asegurar la competitividad de los restaurantes son:

1. Competitividad basada en el elitismo: garantiza la calidad de los servicios y un alto precio por ello, con lo cual se establece una oferta dirigida a un grupo social en particular, aquel que tiene un nivel de ingresos alto, lo que sugiere la inaccesibilidad al establecimiento para consumidores promedio.

2. Competitividad con énfasis en el precio: los precios bajos conllevan una calidad consciente en los productos y servicios, surgiendo una demanda masiva y beneficios derivados del “efecto escala”.

Degtyaryova et al. (2020) a su vez proponen una nueva estrategia que consiste en la fidelización del cliente con énfasis en el marketing, esta estrategia se podrá llevar a cabo mediante la generación de una buena impresión en los clientes al momento de obtener el servicio y relacionarse con el negocio, independientemente de su calidad y precio. Finalmente, para pequeños negocios en la industria de los restaurantes existen principalmente tres estrategias competitivas: la personalización del servicio al cliente, la contratación de empleados talentosos y la operación del negocio a un precio bajo. El factor

más importante para diferenciarse de la competencia y contribuir a la sustentabilidad se encuentra en la personalización del servicio al cliente (Anthony & Jr, 2021).

III. Metodología

El estudio pretendió alcanzar al mayor número de restaurantes representativos de la ciudad. Para tales efectos y al contar con acceso a grupos o redes en los cuales los gerentes, propietarios interactúan, se envió una encuesta a cada uno de ellos. Así en total 38 gerentes o propietarios respondieron la encuesta. De estas 38 encuestas, algunas presentaron inconsistencias, o datos vacíos, lo que limitó la posibilidad de una regresión lineal para establecer factores significativos. Mencionado lo anterior, la información, y en específico, las variables se capturaron a través de 21 preguntas, entre cualitativas y cuantitativas, la encuesta se realizó en la plataforma digital Google forms1. Las preguntas planteadas caen dentro de cualquiera de las siguientes áreas: marketing, operaciones, finanzas y talento humano.

Con la información levantada se aplicó estadística descriptiva e inferencial, aunque ésta última en menor medida debido a que, como se mencionó, los datos fueron incompletos. Con base en lo anterior, el presente estudio es de tipo mixto (cuantitativo-cualitativo). El alcance se plantea como exploratorio, descriptivo y, siempre que los datos lo permitan, correlacional (Fernández & Baptista, 2014). Asimismo, se utilizaron tablas dinámicas con el fin de mejorar la expresión de relación entre variables.

En forma general, la metodología utilizada siguió los siguientes puntos:

- Revisión literaria, para determinar las variables relevantes y pertinentes a levantar.
- Levantamiento de información mediante la plataforma Google Forms.
- Depuración de Datos
- Generación de Resultados
- Análisis.

1 https://forms.gle/FSBsDpoBWgYcCjym8

Tanto la depuración de datos, así como la generación de resultados se lo ejecutó por medio del paquete Excel. Además, la presente investigación no plantea pruebas de hipótesis. No obstante, lo que sí intenta es responder una pregunta de investigación: ¿Cuáles son las características, ventajas competitivas, de los restaurantes que atravesaron la crisis generada por la pandemia del covid-19? Adicionalmente, aunque de forma indirecta, al establecer un diagnóstico, se pretende conocer cuáles son las debilidades de aquellos restaurantes a los cuales se puede decir que les fue relativamente mal. Para todo ello, vale decir, el estudio se plantea como uno de corte transversal.

IV. Resultados

En primer lugar, se evaluó de forma grupal a los restaurantes encuestados, véase Tabla 1; a partir de ello se observa que por lo menos uno de estos restaurantes fue creado durante la pandemia, otro pertenece al mercado por 35 años y que el promedio de vida de los restaurantes es de 10 años. Entre los resultados más relevantes al analizar el grupo se encuentra que una gran mayoría de restaurantes perdieron hasta un 60% de clientes a causa de la pandemia y solo unos pocos incrementaron el volumen de sus clientes hasta en un 80%, sin embargo, se estima un promedio de 0,85% de clientes perdidos en todo el mercado.

Por otro lado, una gran parte de restaurantes se vio obligado a cerrar sus puertas durante un promedio de 9 semanas, periodo coincidente con la imposición de quedarse en casa establecido por el gobierno ecuatoriano al inicio de la crisis sanitaria; inclusive, algunos locales paralizaron sus operaciones hasta por 40 semanas. Igualmente, el número de clientes que los restaurantes tenían previo a la pandemia fue de 276 en promedio con una dispersión significativa de 195 comensales, razón por la cual se presume una fuerte diferencia en la cantidad de mercado que cubre cada restaurante. Además, existen pérdidas de hasta 70% e ingresos máximos de 60%, no obstante, se presume una pérdida promedio del 7% en ingresos del sector. Los precios también fueron un factor indispensable en el análisis de la situación competitiva del mercado gastronómico cuencano, éstos aumentaron en un 3% aproximadamente, aunque algunos restaurantes redujeron sus precios a la mitad y otros prácticamente duplicaron los mismos.

Asimismo, el despido de personal con el fin de disminuir costos fue prominente, en promedio el 25% de los trabajadores fueron retirados de sus empleos. Así, las

consecuencias de la pandemia afectaron a la oferta, demanda, precios, ingresos y número de trabajadores de los restaurantes. Los precios se redujeron hasta en un 50%, probablemente para atraer a una mayor cantidad de clientes al momento de reanudar sus actividades comerciales, no obstante, llama la atención que existan datos atípicos como un incremento de precios del 60% sobre el nivel anterior a la pandemia.

Tabla 1

Resumen principales estadísticos descriptivos

Variable	Estadístico descriptivo			
	Mínimo	**Máximo**	□	**Promedio**
Años de vida	0	35	10	10
Porcentaje variación clientes	-60,00%	80,00%	40,34%	-0,85%
Cierre de local (semanas)	0,00	40,00	11,94	9,15
Porcentaje variación precios	-50,00%	60,00%	29,06%	2,69%
Nro. Clientes previo a la pandemia	0	625	195	276
Porcentaje variación ingresos	-70,00%	60,00%	41,59%	-7,23%
Porcentaje variación personal	-80,00%	15,00%	30,94%	-24,45%

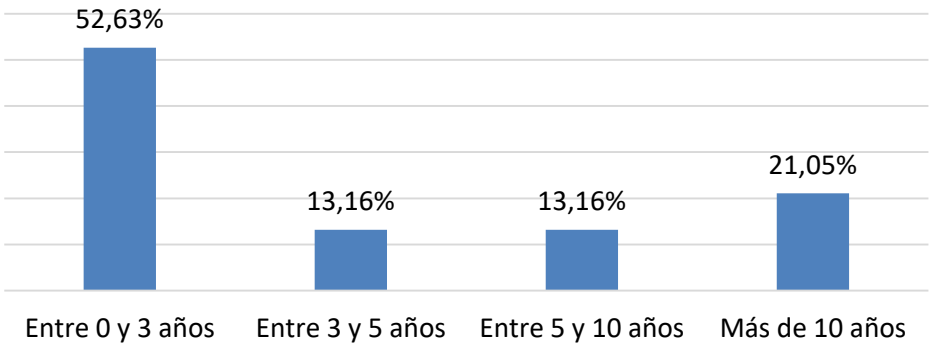
Después de presentar los resultados de forma conjunta, a continuación, se sintetizan las relaciones de las variables de forma individual y grupal en cuatro partes de acuerdo a las principales áreas de estudio de la administración de empresas:

Marketing

En promedio, los restaurantes han estado activos durante 9 años y 6 meses aproximadamente, pero, como en toda industria, es frecuente encontrar que nuevos locales abren y otros cierran sus puertas. Sin embargo, casi la mitad de restaurantes han estado funcionando menos de tres años en el mercado, como se muestra en la Figura 1.

Figura 1

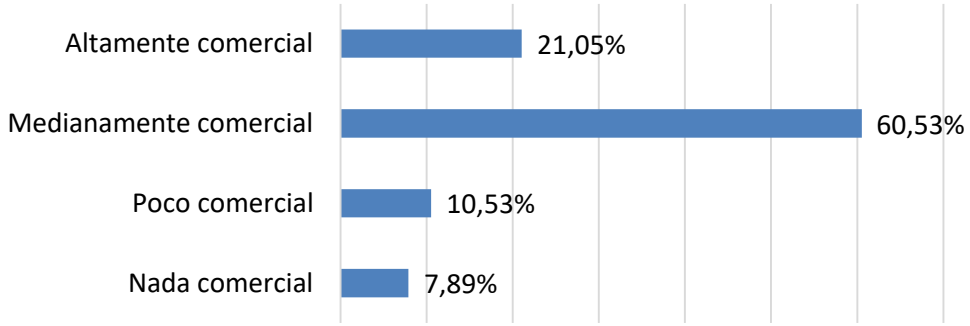
Tiempo de vida de los restaurantes



Dado el hecho de que un restaurante necesita una cantidad relevante de clientes para ser sustentable, y que puede conseguirlos mientras más se exponga a la población, se ha cuestionado sobre la ubicación comercial de los restaurantes y se determinó que gran parte de locales se encuentran en una zona comercial, véase Figura 2.

Figura 2

Ubicación comercial de los restaurantes



No obstante, al relacionar el tiempo de vida de los restaurantes y su ubicación, véase Tabla 2, se advierte que los restaurantes, en su mayoría, están ubicados en zonas comerciales, especialmente aquellos que son jóvenes (tiempo de vida menor a 3 años) y los experimentados (con un tiempo de vida mayor a 5 años).

Tabla 2

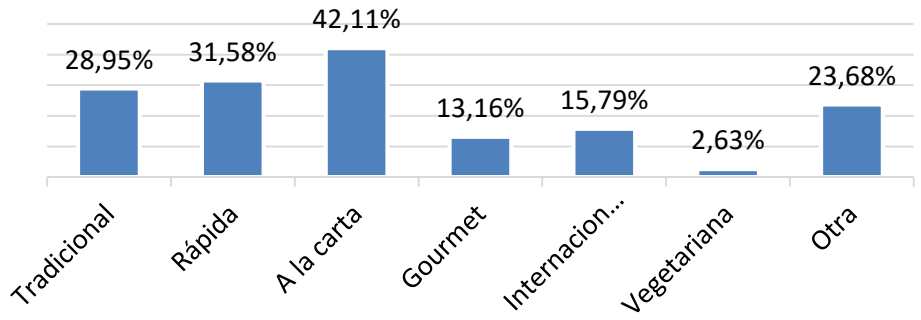
Años de vida y ubicación

Años de vida	No comercial	Comercial
Entre 0 y 3 años	18,42%	34,21%
Entre 3 y 5 años	5,26%	7,89%
Entre 5 y 10 años	2,63%	10,53%
Más de 10 años	5,26%	15,79%

Sin embargo, la ubicación no es el único factor a tener en cuenta en el éxito de un restaurante, el tipo de producto que ofrece también es un elemento relevante y, en este aspecto, la Figura 3 muestra que aproximadamente la mitad de restaurantes ofrecen comida a la carta, seguida de la oferta de comida rápida, tradicional y luego otro tipo de comida.

Figura 3

Tipo de comida que ofrecen los restaurantes

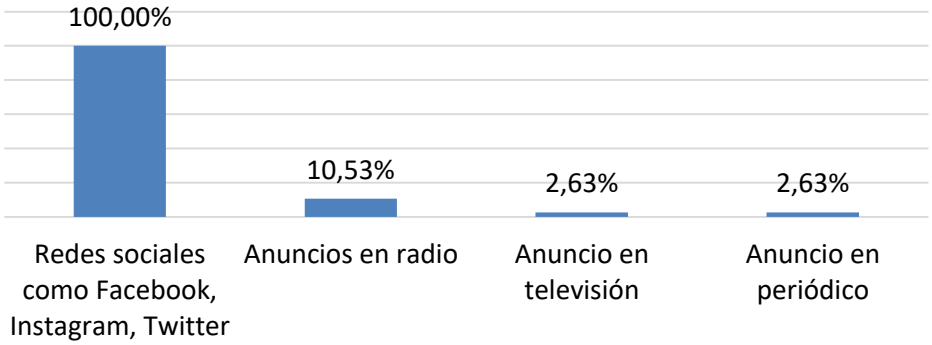


Por otra parte, a razón del inicio de la pandemia, muchas empresas, especialmente los locales de comida, se incorporaron a las redes sociales o perfiles virtuales para impulsar los negocios mediante publicidad, en concordancia con los cambios que se dieron y continúan dando en el entorno. Esta tendencia se ha podido evidenciar debido a que todos los encuestados han respondido afirmativamente al preguntarles acerca del tipo de medio que utilizan para publicitar sus productos y servicios, véase Figura 4. Llama la atención que

un porcentaje pequeño de locales se promocionen en la radio, esto dejaría entrever el cambio de tendencia de los clientes, respecto a los anuncios a los cuales están expuestos.

Figura 4

Medios de difusión utilizados por los restaurantes

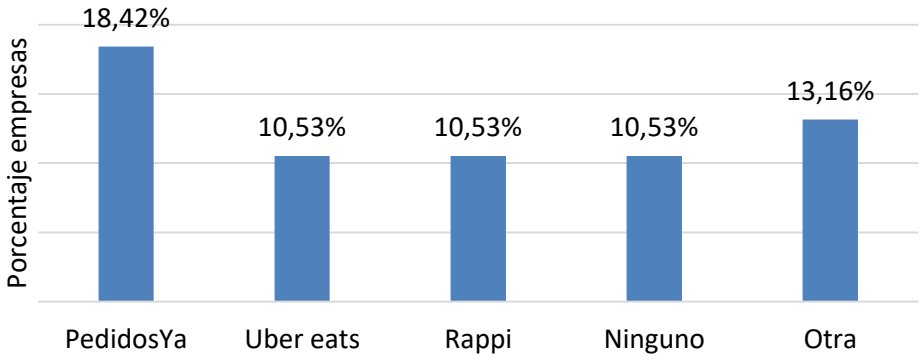


Nota: En esta pregunta, las respuestas no son mutuamente excluyentes.

A más de ello, los encuestados han mencionado haberse integrado también al servicio a domicilio mediante la utilización de plataformas digitales o recursos propios de forma que el local adquiriera la capacidad para sobrevivir a la crisis. En la Figura 5, se puede constatar una preferencia predominante hacia la plataforma de Pedidos Ya, y un 11% de preferencia hacia las plataformas de Rappi y Uber Eats. También, se ha comprobado que algunos restaurantes no trabajan con ninguna plataforma de pedidos a domicilio (11%) y se presume que otros quizás desconocen las ventajas de integrar este servicio a sus negocios.

Figura 5

Plataformas de servicio a domicilio más utilizadas por los locales de comida

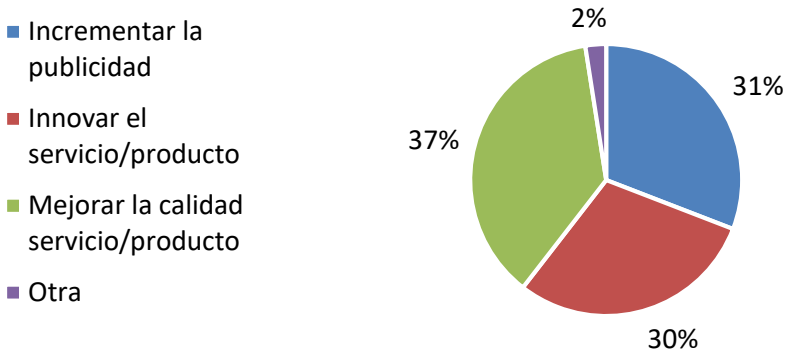


Nota: En esta pregunta, las respuestas no son mutuamente excluyentes.

Otras estrategias implementadas a causa de la pandemia se señalan en la Figura 6. Entre ellas están: la mejora de calidad del producto/servicio, el incremento de publicidad y la innovación del servicio/producto.

Figura 6

Estrategias implementadas para mantener o incrementar la competitividad

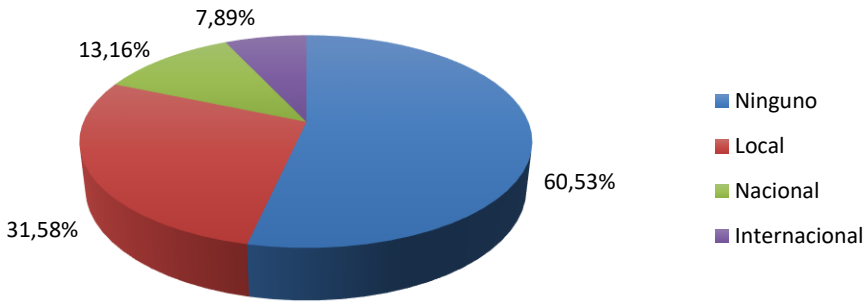


Estas estrategias colaboran en la competitividad de las empresas de forma interna con la innovación, mayor calidad del producto e incremento de publicidad, y de forma indirecta con el incremento de clientes e ingresos. Además, tales factores podrían afectar también al reconocimiento de los restaurantes, aunque en una mínima medida dadas las estadísticas respecto a esta variable, véase Figura 7, las cuales muestran que el 31% de

restaurantes mantienen reconocimiento local, el 13% está presente a nivel nacional y solo el 7% tiene reconocimiento internacional. Sin embargo, otra razón de tales cifras podría deberse al nicho de mercado al cual se dirigen los restaurantes.

Figura 7

Reconocimiento de restaurantes



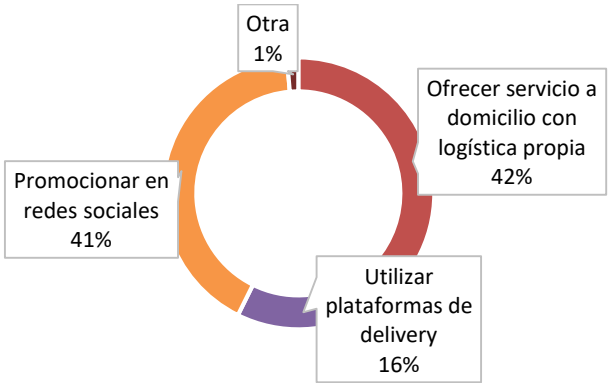
Nota: En esta pregunta, las respuestas no son mutuamente excluyentes

Operaciones

Cada uno de los aspectos anteriores representan un nivel de desarrollo en cualquier negocio y una fortaleza que apoya la sustentabilidad en el largo plazo. No obstante, es clara la diferencia entre las estrategias que los restaurantes utilizan para incrementar su competitividad frente a las acciones tomadas para enfrentar la crisis provocada por el covid-19. Así, las tres estrategias más utilizadas se muestran en la Figura 8 e incluyen la oferta de servicio a domicilio con logística propia, promocionar en redes sociales y utilizar plataformas de delivery.

Figura 8

Estrategias utilizadas para enfrentar la pandemia



Por otro lado, y en base a los datos obtenidos, se corrobora el notable contraste en la cantidad de mercado cubierto por los diferentes restaurantes. Considerando tres grupos de restaurantes de acuerdo al promedio de clientes que tuvieron previo a la pandemia, se encontró que el 54% de restaurantes tuvo menos de 200 clientes y perdieron el 7% de esos comensales luego de la pandemia, el 17% tuvo entre 201 y 300 clientes y ganaron un 3% de comensales, finalmente el 29% tuvo entre 301 y 500 comensales siendo el grupo que más clientes perdió a saber un 30% véase Tabla 4.

Tabla 3

Variación de clientes previo y posterior a la pandemia

Promedio clientes prepandemia	% restaurantes	Variación clientes pospandemia
0-200	54,17%	-7%
201-300	16,67%	3%
301-500	29,17%	-30%

Nota: Porcentajes obtenidos con datos válidos.

Previamente, se mencionó el cierre de locales de forma superficial ahora se relaciona este aspecto y la variación de clientes; se observa una relación (correlación) inversa muy baja, r=-0,148. Esta situación podría indicar un fuerte apoyo por parte de los

comensales hacia sus restaurantes favoritos y por tanto la aplicación efectiva de estrategias relacionadas con fidelización de clientes. Eso explica la existencia de locales con pérdidas del 15% de clientes a pesar de no haber cerrado sus puertas, a diferencia de otros que han cerrado por 3 meses y han obtenido un 35% más de comensales, véase Tabla 5. Cabe señalar que, debido a la disposición del gobierno de permanecer en casa y permitir el funcionamiento solamente a las empresas que ofrecían productos y servicios indispensables para la población, algunos restaurantes acataron tales disposiciones ofreciendo entregar sus platillos únicamente a domicilio; en consecuencia, es posible que la variación de clientes se deba a la capacidad de cada restaurante para cambiar eficientemente la forma de operar.

Tabla 4

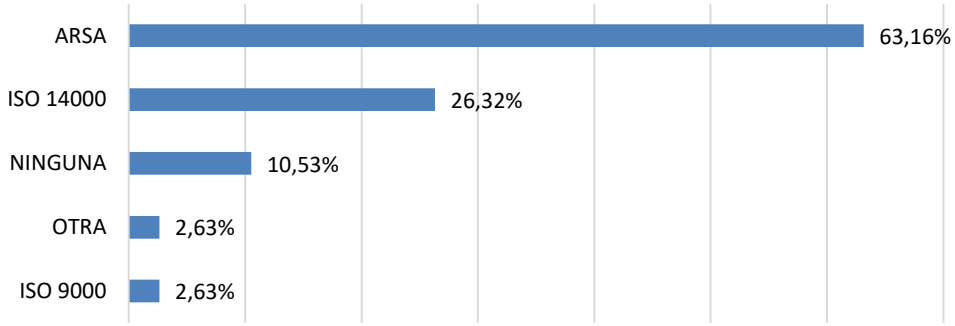
Variación de clientes según el tiempo de cierre de locales

Número semanas	Promedio variación clientes
0	-14,47%
3	30,00%
4	-11,25%
5	-15,00%
8	30,00%
12	35,00%
16	-30,00%
40	-50,00%
Total	-9,34%

Una ventaja competitiva, un aspecto que se ha convertido en parte significativa de una organización empresarial, es un estándar de calidad alto en sus productos; para conseguirlo es necesario mantener un riguroso sistema de control de calidad según la actividad que realice. En este contexto, la gran mayoría de los restaurantes estudiados han señalado el cumplimiento de las normas mínimas de calidad; sin embargo, casi un tercio de estos están fuera de los mencionados estándares. Además, menos del 10% de restaurantes va más allá de las normas nacionales, aplicando preceptos normativos internacionales para mejorar la calidad de su actividad comercial, véase Figura 9.

Figura 9

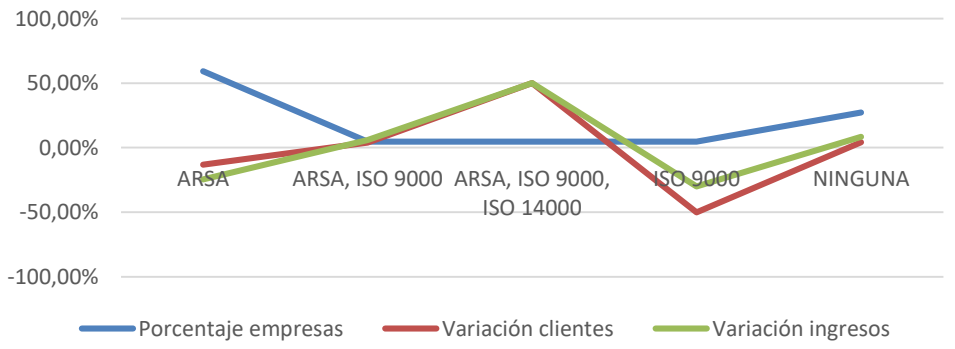
Normas de calidad que utilizan los restaurantes



Así también, la Figura 10, muestra que el 59% de empresas cumplen con la normativa ARSA, regulación mínima en Ecuador para operar un restaurante. Sin embargo, este mismo grupo perdió el 13% de clientes y el 25% de ingresos debido a la pandemia; en contraste con aquellos restaurantes sin normas de calidad, compuestos por el 27% del mercado, los cuales tuvieron un incremento del 4% en el número de clientes y del 8% en monto de ingresos. Por tal motivo, se establece poca relación entre la variación de ingresos y clientes con la utilización de normas de calidad.

Figura 10

Normas de calidad y variación de clientes

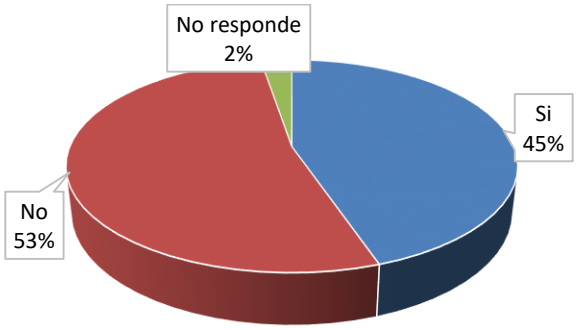


Nota: En esta pregunta, las respuestas no son mutuamente excluyentes.

En cuanto a la competitividad basada en la diferenciación, se ha considerado a las marcas y patentes que mantienen registradas los restaurantes como un punto relevante dado que el 45% de los restaurantes cuentan con, por lo menos, una marca/patente registrada, mientras que el 53% de los locales restantes no lo hacen, véase Figura 11.

Figura 11

Marcas y patentes registradas



Sin embargo, es interesante observar que el grupo de restaurantes sin marcas y patentes registradas tuvieran menos pérdidas en el número de clientes a comparación de aquellos que si las tienen. Este contexto se puede observar en la Tabla 5, a los restaurantes que no poseen marcas y patentes haber incrementado casi en un 9% los precios, pero perder solo el 5% de su volumen de clientes; al contrario de aquellos locales que si tienen propiedad intelectual intangible, quienes disminuyeron sus precios en un 3% y perdieron casi el 18% de sus clientes.

Tabla 5

Variación en precios y clientes según registro de marcas y patentes

Marcas y patentes	Promedio Variación precios	Promedio Variación clientes
No	8,85%	-5,00%
Si	-3,00%	-17,60%

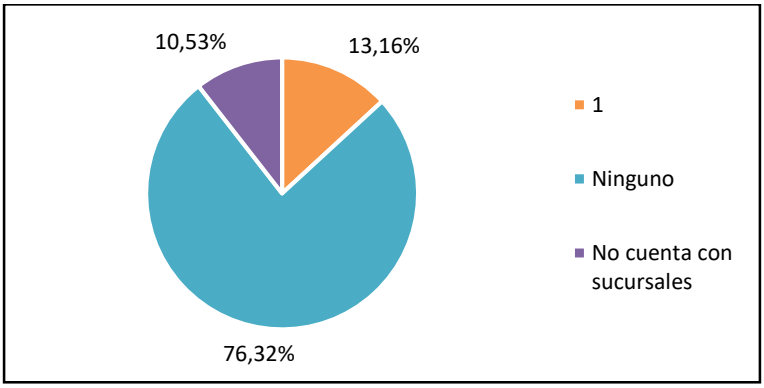
Por otra parte, el número de clientes que tuvieron los restaurantes también se vio afectado por las estrategias aplicadas en cuanto a las facilidades de entrega del producto. Así, con base en los datos obtenidos, se encontró que todos los restaurantes que ofrecieron servicio a domicilio con logística propia tuvieron un incremento promedio en su demanda del 9%, al contrario de aquellos que, a más de ofrecer este servicio incluyeron entre sus estrategias la promoción en redes sociales y/o utilización de plataformas de entrega a domicilio, llegando a perder hasta el 45% de sus clientes, véase Anexo 1. Estas cifras exponen la eficacia de centrarse y aprovechar al máximo la aplicación de una sola estrategia en lugar de aplicar varias estrategias al mismo tiempo, disminuyendo la capacidad de aprovechar en todo lo posible cada una de ellas.

En línea con lo anterior, algunos de los indicadores más relevantes pertenecen a las áreas de finanzas, marketing e inventario; pero también resaltan datos específicos como la calidad de los productos, la operatividad y la imagen del local. Sobre este punto, los resultados señalan una mayor utilización de indicadores relacionados con la contabilidad, los inventarios, las ventas y el nivel de consumo y, una mínima atención a indicadores propios del sector como el “mise en place” 2 e información de clientes, ingresos, rentabilidad y precios. Asimismo, considerando que la mayoría de los restaurantes encuestados poseen uno o más locales comerciales, la efectividad de las estrategias se ve reflejada en el funcionamiento del 76% de sucursales a pesar de la pandemia, véase Figura 8.

2 Expresión francesa que se utiliza para describir al conjunto de tareas realizadas con el fin de organizar y ordenar los ingredientes

Figura 12

Porcentaje de restaurantes que cerraron sucursales debido a la pandemia



Finanzas

En el aspecto financiero, se ha considerado a los precios de los productos y servicios, así como los ingresos de los restaurantes como elementos clave. La Tabla 6 muestra una relación directa entre la variación de precios y la variación de ingresos de los restaurantes estudiados. Al contrario de lo que se podría esperar, la mayoría de locales que redujeron sus precios tuvieron también una disminución importante en sus ingresos mientras aquellos que incrementaron sus precios también incrementaron sus ingresos. No obstante, salta a la vista que un grupo de encuestados con un aumento del 20% en sus ingresos a pesar de haber reducido el 15% de sus precios.

Tabla 6

Variación de precios e ingresos

Variación precios	Variación ingresos
-30%	-40,00%
-25%	-30,00%
-15%	20,00%
-10%	-40,00%
0%	-21,67%
5%	20,00%
10%	8,67%

15%	10,00%
20%	15,00%
25%	30,00%

Los ingresos de los restaurantes dependen de los precios de sus productos y éstos a su vez se adecuan al perfil de sus consumidores. Así, al cuestionar acerca del poder adquisitivo de los clientes, se ha encontrado que el 55% de locales se dirigen a la clase media, y el 31% a la clase media y alta, véase Tabla 7, los demás se dirigen a la población con un poder adquisitivo alto (8%) o medio y bajo (5%). El grupo de clientes con alto poder adquisitivo generalmente prefiere productos y servicios de excelente calidad, los mismos que se obtienen a precios elevados.

Tabla 7

Poder adquisitivo de los clientes

Poder adquisitivo	**Porcentaje de restaurantes**
Alto	7,89%
Alto, Medio	31,58%
Medio	55,26%
Medio, Bajo	5,26%

Nota: Porcentajes obtenidos con datos válidos.

Sin embargo, al relacionar el poder adquisitivo con la variación de precios, clientes e ingresos de los restaurantes se observa que el segmento de clientes con un poder adquisitivo medio ha reducido su consumo debido al incremento de precios por parte de los negocios de comida y por tanto también se han reducido los ingresos de tales locales, en contraposición con los restaurantes que dirigen su oferta a ambos segmentos medio y alto, en los cuales se encontró que la disminución de precios atrajo a más clientes y en consecuencia incrementaron también sus ingresos, véase Tabla 8.

Tabla 8

Relación poder adquisitivo con variación de precios, clientes e ingresos

Poder adquisitivo	Promedio variación precios	Promedio variación clientes	Promedio variación ingresos
Alto	0,00%	0,00%	0,00%
Alto, Medio	-6,00%	9,80%	11,20%
Medio	0,38%	-19,23%	-22,31%

Nota: Porcentajes obtenidos con datos válidos.

Talento Humano

En cuanto a talento humano, dentro de las principales variables están la cantidad de personal, su nivel de conocimiento, y la capacitación. En este aspecto, existieron casos en los que se llegó a despedir hasta el 80% del personal y otros en donde se contrató a un 15% más, algunos restaurantes mantuvieron el número de empleados, véase Tabla 1.

Igualmente, el personal del sector esta mayormente compuesto por profesionales de tercer nivel en gastronomía, administración, hotelería y similares, expertos empíricos y novatos, pero el aporte de los empleados es poco o nada influyente en los ingresos de los restaurantes, véase Anexo 2. El nivel profesional de los empleados de un restaurante en el mercado cuencano tampoco tiene relación con la variación de clientes. Por ejemplo y en base a los datos analizados, existen empresas cuyo personal tiene únicamente conocimiento empírico, pero obtuvo un incremento en su clientela del 50%, mientras que, actualmente, hay restaurantes con personal universitario, nuevo y con conocimientos en otras áreas distintas a la gastronomía con menos de la mitad de clientes que tenían previo a la pandemia. Cabe destacar el estado de mejora que poseen los restaurantes con profesionales empíricos en comparación con los demás, estas empresas incrementaron el precio de sus productos/servicios en un 10% y redujeron el 1% de su personal lo que les ayudo a incrementar en un 50% sus ingresos, mientras que otros locales tuvieron pérdidas a pesar de haber reducido sus precios, véase Anexo 3.

Así también, a razón de la información extraída, se intuye que los gerentes tienden a capacitarse en áreas como la gastronomía, contabilidad, gestión de calidad, gestión de

restaurantes y gestión de talento humano, pero muy poco en otras áreas como eficiencia, innovación y tecnología. Sin embargo, el conocimiento de los gerentes en finanzas, contabilidad, gestión de calidad y gastronomía ha dado los mejores resultados en cuanto a la atracción de clientes, aumentando hasta en un 80% su demanda. La gestión de talento humano y gestión de restaurantes se prevén ser menos ventajosos al momento de ganar competitividad dado que los restaurantes con gerentes que poseen estos conocimientos han perdido entre el 10% y el 50% de sus clientes.

Otro punto es la capacitación del personal, respecto a la cual la influencia sería mínima según los resultados obtenidos. El número máximo de capacitaciones al año que realiza por lo menos uno de los encuestados es de 21 veces; en promedio los restaurantes capacitan 6 veces al año a su personal, lo que implica una capacitación bimensual. No obstante, el número de capacitaciones que realizan los locales tiene poca o ninguna relación con la variación de clientes e ingresos. En este aspecto se ha encontrado un incremento de clientes del 3% si se realizan capacitaciones una vez al año, 50% si se capacita 4 veces y ninguna variación realizando 21 capacitaciones en el año. Optar por capacitaciones o no, como estrategia de atracción y fidelización de clientes no refleja necesariamente resultados positivos. Sin embargo, las causas de este evento podrían deberse a una capacitación deficiente, algo que debería ser abordado en estudios posteriores.

Por último y como parte de las limitaciones encontradas al realizar este estudio se destaca la notable dispersión de los datos, para lo cual se establecieron intervalos de confianza para los datos cuantitativos más relevantes, véase Anexo 5, y con un 95% de confiabilidad en los datos se determinó que la población de restaurantes se encuentra entre un 4% y -23% respecto a la variación de clientes, un mínimo de 168 clientes semanales y un máximo de 288, el cierre de locales por al menos 11/2 semana hasta 61/2 semanas, una variación de precios de entre -7% y 11%, una variación de ingresos de entre -25% y 8%, así como 2 a 5 capacitaciones anuales al personal.

V. Discusión

Cabe mencionar que el presente estudio, al contar en su mayor parte con un análisis descriptivo, está en línea con Braschler et al. (19649) Chua et al. (2020) Hayes et al. (2021) y Siluk et al. (2018), quienes utilizan estadística descriptiva para exponer sus encuentros, y

aun así son considerados como representativos. Dicho lo anterior, el mercado gastronómico de la ciudad se caracteriza por ofrecer comida a la carta, tradicional y rápida. Así, considerando las dificultades por la crisis sanitaria y la fuerte competitividad existente entre restaurantes, se establece como esencial la capacidad de adaptarse a un entorno altamente impredecible. En este aspecto, la diferenciación, especialización y personalización enfocados a la comida y al lugar parecieran ser la mejor opción. Además, prefieren ubicarse en zonas comerciales, lo cual les ayuda a llegar a más personas, pero con la actual tecnología y debido a las restricciones por la pandemia todos los restaurantes han optado además por las redes sociales para darse a conocer, vender sus productos e incluso por entregar los alimentos a domicilio. Tales acciones les permitieron de alguna forma sobrevivir, aunque no a todos les generaron resultados positivos relevantes.

Por otro lado, y a causa de la pandemia, los restaurantes cerraron sus puertas durante un promedio de 2 ½ meses, por tal motivo el mercado sufrió un incremento del 3% en los precios, un 7% de pérdidas en ventas, una disminución del 0,85% de clientes y el despido del 24% de empleados. En condiciones regulares, es decir, sin pandemia, los restaurantes optaban por aumentar su publicidad, innovar y/o mejorar el producto que ofrecen con el objetivo de fortalecer su competitividad, no obstante, para enfrentar la crisis decidieron seguir la tendencia de utilizar la tecnología en los negocios, integrándose a las entregas a domicilio y el uso de plataformas digitales.

Algunos resultados inesperados fueron la poca o nula relación entre la aplicación de normas de calidad, así como de las marcas y patentes, con el volumen de clientes y el nivel de ingresos, aunque quizás exista una relación indirecta. Lo mismo sucede con la relación entre el porcentaje de variación de precios con el de ingresos; llama la atención que estos valores sean contrarios a la ley de la demanda, la cual indica que, a causa del incremento del precio de un producto, su volumen de clientes disminuye. En línea con esto, cabe destacar el incremento de ingresos en aquellos restaurantes que dirigen sus productos a un segmento de mercado con poder adquisitivo medio-alto aún después de incrementar los precios de sus productos, mientras que los demás tuvieron pérdidas a pesar de haber disminuido el valor de los productos. Lo que indicaría que, dependiendo del nicho de mercado, el impacto y la posibilidad de sobrellevar la crisis es diferente. Asimismo, el período en el que se cerró el local tampoco afecta al número de comensales que acuden a los locales, por lo cual se presume la aplicación de una estrategia de fidelización eficaz.

Por otra parte, en cuanto al talento humano, resaltan mayoritariamente los profesionales de tercer nivel y expertos empíricos. No obstante, se ha encontrado que ni el nivel de formación, ni el número de capacitaciones influyen en la demanda o los ingresos. Aunque los restaurantes con profesionales empíricos tuvieron mejores resultados que los otros, así como una formación gerencial en fianzas, contabilidad, gestión de calidad y gastronomía provoca mejores resultados en la atracción de clientes

VI. Conclusiones

Los resultados han mostrado la importancia de adaptarse a los cambios del entorno y un importante contraste en las fortalezas y debilidades de los restaurantes, especialmente debido a la diversidad en la oferta de comida dentro del sector. La ubicación, la integración a plataformas digitales ya sea para publicitarse o vender, la utilización de normas de calidad, la posesión de marcas y patentes registradas y el estudio formal de los empleados no necesariamente mejoran la competitividad de los restaurantes. Esta competitividad depende de la capacidad para adaptarse al entorno, la calidad y originalidad de sus productos, la aplicación de estrategias de fidelización de clientes, la capacidad de administración del gerente y un enfoque adecuado respecto al segmento del mercado al que se dirigen. Por otro lado, la no correspondencia entre mayores precios con una menor demanda, podría plantearse como indicios de bienes Giffen a nivel de los restaurantes de nicho de mercado alto, en la ciudad de Cuenca. Una de las principales limitaciones del estudio fue la falta de predisposición de los propietarios o gerentes de restaurantes para proveer de la información necesaria. En este sentido, y si bien no se pudo obtener una regresión lineal, los resultados resultan muy pertinentes y aportan luz respecto a las estrategias que el sector podría adoptar.

VII. Bibliografía

Abella Garcés, S. (2020). Situación del sector turístico y de la crisis. In *Turismo post covid-19* (pp. 21–27).

Adenauer, K. (2021). *Post Pandemic Covid-19: Economy recovery*.

Anthony, M., & Jr, H. (2021). *Strategies for Small Business Owners to Sustain Their Businesses in a Competitive Market Walden University*.

Băltescu, C. A. (2020). The relevance of Online Reviews for the Development of Restaurant Industry. *Annals - Economy Series*, *1*(1), 42–47.

Bartik, A., Cullen, Z., Bertrand, M., Glaeser, E. L., Luca, M., & Stanton, C. (2020). How Are Small Businesses Adjusting to COVID-19? Early Evidence From a Survey. *SSRN Electronic Journal*. https://doi.org/10.2139/ssrn.3570896

Becerra, F., Vega, J., & Orellana, M. (2021). Covid-19 ' s financial impact on Ecuadorian tourism : Business strategies for reactivation. *Digital Publisher CEIT*, *3*(6), 201–220.

Braschler, C., Alexander, D., & Welch, J. (1964). *University of Missouri College of Agriculture*.

Carrión, F. (2020). *Quito: la ciudad que se disuelve - Covid 19*. 2021.

Chen, W. K., Riantama, D., & Chen, L. S. (2021). Using a text mining approach to hear voices of customers from social media toward the fast-food restaurant industry. *Sustainability (Switzerland)*, *13*(1), 1–17. https://doi.org/10.3390/su13010268

Chua, B. L., Karim, S., Lee, S., & Han, H. (2020). Customer restaurant choice: an empirical analysis of restaurant types and eating-out occasions. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *17*(17), 1–23. https://doi.org/10.3390/ijerph17176276

Degtyaryova, T., Shcherbakova, N., & Katerinich, O. (2020). Loyalty Management as the Basis for Ensuring the competitiveness of the Restaurant Business. In *Growth Poles of the Global Economy: Emergence, Changes and Future Perspectives* (Vol. 1, pp. 985–991). https://doi.org/10.1007/978-3-030-15160-7_137

Dube, K., Nhamo, G., & Chikodzi, D. (2020). COVID-19 cripples global restaurant and hospitality industry. In *Current Issues in Tourism* (pp. 1–4). Routledge. https://doi.org/10.1080/13683500.2020.1773416

El Universo. (2021). *Con casi $ 3.000 millones en pérdidas el turismo no encuentra su 'cura' para los efectos de la pandemia*.

Erkmen, E. (2019). Managing Restaurant Attributes for Destination Satisfaction: What

Goes beyond Food? *Administrative Sciences*, *9*(1), 19. https://doi.org/10.3390/admsci9010019

Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ta ed.). McGraw-Hill Education.

Gössling, S., Scott, D., & Hall, C. M. (2020). Pandemics, tourism and global change: a rapid assessment of COVID-19. *Https://Doi.Org/10.1080/09669582.2020.1758708*, 1–20. https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1758708

Hayes, D. J., Schulz, L. L., Hart, C. E., & Jacobs, K. L. (2021). A descriptive analysis of the COVID-19 impacts on U.S. pork, turkey, and egg markets. *Agribusiness*, *37*(1), 122–141. https://doi.org/10.1002/agr.21674

Instituto Nacional de Patrimonio Cultural. (2018). *El Pasillo ecuatoriano – Instituto Nacional de Patrimonio Cultural*.

Jogaratnam, G. (2018). Human Capital, Organizational Orientations and Performance: Evidence From the Restaurant Industry. *International Journal of Hospitality and Tourism Administration*, *19*(4), 416–439. https://doi.org/10.1080/15256480.2017.1348920

Liddle, A. J. (2020). *An early look at the impact of coronavirus on restaurant sales*. Nation's Restaurant News.

López-Altamirano, D. A., Solórzano-Solórzano, S. E., Burgos-Salazar, S. P., & Mejía-Condolo, M. F. (2020). *La economia de las empresas del Ecuador en el contexto de la pandemia. 5*, 285–304. https://doi.org/10.23857/pc.v5i1.1898

Lu, J., Gu, J., Li, K., Xu, C., Su, W., Lai, Z., Zhou, D., Yu, C., Xu, B., & Yang, Z. (2020). COVID-19 Outbreak Associated with Air Conditioning in Restaurant, Guangzhou, China, 2020. *Emerging Infectious Diseases*, *26*(7), 1628. https://doi.org/10.3201/EID2607.200764

Luo, Y., & Xu, X. (2021). Comparative study of deep learning models for analyzing online restaurant reviews in the era of the COVID-19 pandemic. *International Journal of Hospitality Management*, *94*, 102849. https://doi.org/10.1016/J.IJHM.2020.102849

National Restaurant Association. (2021). *State of the Restaurant Industry report measures virus' impact on business*. National Restaurant Association.

NRA. (2020). *Infographic - covid 19 impact on Restaurant Industry*.

Ozili, P. K., & Arun, T. (2020). Spillover of COVID-19: Impact on the Global Economy. *SSRN Electronic Journal*. https://doi.org/10.2139/ssrn.3562570

Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* (Free Press (ed.)).

Secretaría Nacional de Planificación. (2021). *Entre marzo y mayo de 2020, el COVID-19 dejó pérdidas para Ecuador por USD 6 421 millones*. Secretaría Nacional de Planificación.

Secretaría Técnica Planifica Ecuador. (2020). *Evaluación Socioeconómica*.

Serrano, A. L., & Pucha, E. V. (2018). Indicadores Turísticos: oferta y demanda de la ciudad patrimonial de Cuenca – Ecuador. *Revista Latino-Americana de Turismologia*, *3*(1), 58–68. https://doi.org/10.34019/2448-198x.2017.v3.10027

Siluk, J. C. M., Garlet, T. B., Marcuzzo, R., Michelin, C. de F., & Minello, I. F. (2018). ASSESSMENT OF CUSTOMER SATISFACTION OF A RESTAURANT IN SANTA MARIA - RS. *Rev. Adm. UFSM*, *11*(2), 471–488. https://doi.org/10.5902/19834659

Tsviliy, S., Gurova, D., & Kuklina, T. (2021). Marketing competitiveness of hotel and restaurant enterprise: theoretical approach and methods of definition. *VUZF Review*, *6*(2), 30–41. https://doi.org/10.38188/2534-9228.21.2.05

Turino, J. L. (1988). COMPETITIVE STRATEGY. *Evaluation Engineering*, *27*(3), 48–51, 53. https://doi.org/10.4324/9781351204033-7

UNWTO. (2020). *Priorities for Tourism Recovery*. *May*.

WHO. (2020). Covid-19: Cronología de la actuación de la OMS. In *Organización Mundial de la Salud*.

Yang, Y., Liu, H., & Chen, X. (2020). COVID-19 and restaurant demand: early effects of

the pandemic and stay-at-home orders. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *13*(12), 3809–3834. https://doi.org/10.1108/IJCHM-06-2020-0504

VIII. Anexos

Anexo 1

Relación entre las estrategias utilizadas por los restaurantes para enfrentar la pandemia y la variación de clientes

Estrategias para enfrentar la pandemia	Promedio Variación clientes
Servicio a domicilio con logística propia, Utilizar plataformas delivery, Promocionar en redes sociales	-7,00%
Servicio a domicilio con logística propia, Promocionar en redes sociales	-9,00%
Utilizar plataformas delivery	-45,00%
Promocionar en redes sociales	-5,00%
Servicio a domicilio con logística propia	9,00%
Servicio a domicilio con logística propia, Promocionar en redes sociales, Otra	-30,00%
Utilizar plataformas delivery, Promocionar en redes sociales	-40,00%
Total	-9,34%

Anexo 2.

Relación entre el nivel de formación del personal y el porcentaje de variación de ingresos

Nivel de formación	Promedio Variación ingresos
Experto empírico	50%
Experto empírico, Nuevo, sin conocimiento profesional	-10%
No tiene empleados	6%
Nuevo, sin conocimiento profesional	20%
Profesional universitario	-5%

Profesional universitario, Experto empírico	-28%
Profesional universitario, Experto empírico, Nuevo, sin conocimiento profesional	-50%
Profesional universitario, Nuevo, sin conocimiento profesional, Otro	-40%
Profesional universitario, Otro	10%
Profesional universitario, Tecnólogo, Experto empírico	60%
Profesional universitario, Tecnólogo, Experto empírico, Nuevo, sin conocimiento profesional	-60%
Tecnólogo, Experto empírico	-10%

Anexo 3

Relación entre el nivel de formación y el porcentaje de variación del personal, precios e ingresos.

Nivel de formación	**Promedio Variación personal**	**Promedio Variación precios**	**Promedio Variación ingresos**
Profesional universitario, Experto empírico	-13%	15%	-25%
Profesional universitario, Nuevo, Otra	-80%	-10%	-40%
Experto empírico	-1%	10%	50%
Tecnólogo, Experto empírico	-25%	-3%	-10%
Profesional universitario	0%	-8%	-33%
Profesional universitario, Tecnólogo, Experto empírico, Nuevo	-50%	0%	-60%
Experto empírico, Nuevo	-18%	8%	-10%
No tiene empleados	0%	10%	6%
Profesional universitario, Experto empírico, Nuevo	-70%	-30%	-50%
Profesional universitario, Otra	15%	15%	10%

Anexo 4

Intervalos de confianza de las principales variables cuantitativas (NC 95%)

	Prom.	a	s	n	Error	L Sup.	L Inf.
Variación clientes (%)	-9,34%	5%	34,95%	29	13,30%	3,95%	-22,64%
Nro. Clientes prepandemia	228	5%	167	32	60	288	168
Cierre de local (semanas)	3,93	5%	7,54	37	2,51	6,45	1,42
Variación precios (%)	2,12%	5%	22,01%	26	8,89%	11,00%	-6,77%
Variación ingresos (%)	-8,43%	5%	38,38%	23	16,59%	8,16%	-25,03%
Nro. Capacitaciones (anual)	3	5%	4	32	1	5	2