



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

INSTITUTO DE POSGRADO

MAESTRÍA EN GASTRONOMÍA

**“ANÁLISIS DEL IMPACTO SOCIO ECONÓMICO DEL SARS-COV-2 EN EL
SECTOR LABORAL DE LOS RESTAURANTES DEL CENTRO HISTÓRICO DE
CUENCA, EN EL PERIODO MARZO – SEPTIEMBRE 2020”**

Trabajo de Investigación previo a la obtención del Título de Magister en Gastronomía

AUTOR:

Ing. Hugo Cesar Benalcázar Lucano

DIRECTORA:

Ing. Sonia Lorena Arellano Guerrón, MSc.

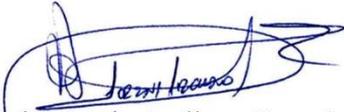
IBARRA – ECUADOR

2021

APROBACIÓN DEL TUTOR

En calidad de tutora, del trabajo de grado, presentado por el Ingeniero Hugo Cesar Benalcázar Lucano para optar por el título de Magister en Gastronomía, doy fe que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En la ciudad de Ibarra a los 17 días del mes de mayo del 2021.



Ing. Sofia Loreña Arellano Guerrón, MSc.

CC. 1001579802

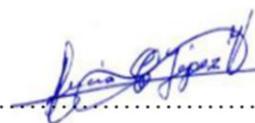
TUTORA

APROBACIÓN DEL JURADO

“ANÁLISIS DEL IMPACTO SOCIO ECONÓMICO DEL SARS-COV-2 EN EL SECTOR LABORAL DE LOS RESTAURANTES DEL CENTRO HISTÓRICO DE CUENCA, EN EL PERIODO MARZO – SEPTIEMBRE 2020”

Por: Hugo Cesar Benalcázar Lucano

Trabajo de Grado de Magister en Gastronomía, aprobado por la Universidad Técnica del Norte, por el siguiente jurado, a los 10 días del mes de julio del 2021.



.....

Dra. Lucia Yépez V. MSc

PRESIDENTA



.....

Ing. Lorena Arellano. MSc

DIRECTORA



.....

MSc. Francisco Guevara

ASESOR



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
BIBLIOTECA UNIVERSITARIA

AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA
UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA

En cumplimiento del Art. 144 de la Ley de Educación Superior, hago la entrega del presente trabajo a la Universidad Técnica del Norte para que sea publicado en el Repositorio Digital Institucional, para lo cual pongo a disposición la siguiente información:

DATOS DEL CONTACTO			
CÉDULA DE IDENTIDAD:	100325030-3		
APELLIDOS Y NOMBRES:	Benalcázar Lucano Hugo Cesar		
DIRECCIÓN:	Av. Yana Urco 10-81 y Cordillera		
EMAIL:	hcbenalcazar@gmail.com		
TELÉFONO FIJO:	2804833	TELÉFONO	0939109773
		MÓVIL:	

DATOS DE LA OBRA	
TÍTULO:	“ANÁLISIS DEL IMPACTO SOCIO ECONÓMICO DEL SARS-COV-2 EN EL SECTOR LABORAL DE LOS RESTAURANTES DEL CENTRO

	HISTÓRICO DE CUENCA, EN EL PERIODO MARZO – SEPTIEMBRE 2020"
AUTOR:	Ing. Hugo Cesar Benalcázar Lucano
FECHA:	17 de mayo del 2021
PROGRAMA:	PREGRADO <input type="checkbox"/> POSGRADO <input checked="" type="checkbox"/>
TÍTULO POR EL QUE OPTA:	Magister en Gastronomía
DIRECTOR DE TESIS:	Ing. Sonia Lorena Arellano Guerrón, MSc.

2. CONSTANCIAS

El autor manifiesta que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrolló, sin violar derechos de autor de terceros, por lo tanto, la obra es original y que es el titular de los derechos patrimoniales, por lo que asume la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrá en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra, a los 19 días del mes de julio del 2021.

EL AUTOR:



Hugo Cesar Benalcázar Lucano

C.C 1003250303

DEDICATORIA

A nuestro Creador por haberme permitido cumplir esta meta en medio de muchas dificultades, a mi madre por ser mi motivación de superación y a mis pequeños Michael, Damián, Sofia y André por quienes entrego mi mayor esfuerzo con la finalidad de que en un futuro también puedan cumplir sus sueños apoyados de sus padres.

AGRADECIMIENTO

A mi tutora, la MSc. Lorena Arellano por su apoyo incondicional durante la ejecución del presente trabajo, al MSc. Francisco Guevara en calidad de asesor y sobre todo por su loable labor como Coordinador del posgrado en Gastronomía, a mis docentes que dejare plasmados sus nombres en mi recuerdo y este trabajo: Acosta Eloisa, Arroyo Henry, Gaibor Fabian, Galarza Iván, Herrera Carolina, Paredes Carlos, Vasallo Yoarnelys, Velásquez Doris y de manera especial a Pazos Santiago, que sin ego alguno compartieron sus conocimientos y experiencias a favor de la profesionalización y especialización de quienes miramos en la Gastronomía un potencial para la dinamización económica local y nacional.

Finalmente, un agradecimiento especial a mi compañera de labores y batallas, la Ing. Olga Sandoval, quien fue un pilar importante para iniciar y concluir mi meta académica.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

RESUMEN	XIVI
ABSTRACT.....	XVII
CAPÍTULO I	1
INTRODUCCIÓN	1
1.1. Problema de Investigación.....	1
1.2. Pregunta de Investigación	5
1.3. Objetivos de la Investigación.....	5
1.3.1. Objetivo General.....	5
1.3.2. Objetivos Específicos.....	5
1.4. Justificación	5
CAPÍTULO II.....	8
MARCO REFERENCIAL.....	8
2.1 Antecedentes	8
2.2. Referentes Teóricos	10
2.2.1. Pandemia.....	10
2.2.2. SARS-CoV2.....	13
2.2.3. Restaurante.....	15
2.2.4. Empleo.....	18
2.2.5. Impacto.....	20
2.2.6. Estrategias.....	20
2.2.7. Ingeniería del Menú	25
2.3. Referentes Legales	25
2.3.1. Constitución de la República del Ecuador.....	25
2.3.2. Ley Humanitaria	26
2.3.3. Ley de Turismo y sus Reglamentos	27
CAPÍTULO III.....	29
MARCO METODOLÓGICO.....	29
3.1. Descripción del Área de Estudio.....	29
3.2. Enfoque y Tipo de Investigación	29
3.2.1. Enfoque.....	29
3.2.2. Tipo de Investigación.....	30

3.3. Procedimiento de Investigación.....	31
3.3.1. Fase I: Diagnóstico de la Situación Actual de Funcionamiento de los Restaurantes de la Ciudad fe Cuenca sobre las Medidas Adoptadas por el Gobierno ante la Pandemia del COVID-19.....	31
3.3.2. Fase II: Establecer la Situación Laboral en los Restaurantes de La ciudad de Cuenca ante las Medidas Dispuestas por el Gobierno ecuatoriano sobre el COVID-19.....	32
3.3.3. Fase III: Formulación de Estrategias de Gestión Operativa para Reactivar, Optimizar la Oferta de los Restaurantes de la Ciudad de Cuenca.....	33
3.4. Población y Muestra	34
CAPÍTULO IV.....	37
RESULTADOS Y DISCUSIÓN	37
4.1. Diagnóstico de la Situación Actual de Funcionamiento de los Restaurantes de la Ciudad de Cuenca sobre las Medidas Adoptadas por el Gobierno ante La Pandemia del COVID-19	37
5.2.1. Tipo de Organización.....	37
5.2.2. Personal de la Organización.....	38
5.2.3. Edad Promedio de los Trabajadores	39
5.2.4. Personal Operativo, Administrativo, Ventas y Marketing de los Restaurantes.....	40
5.2.5. Desempeño del Personal	41
5.2.6. Eventos de Capacitación – Perfeccionamiento para el Personal	41
5.2.7. Nivel Académico del Jefe de Cocina y administrador.....	42
5.2.8. Relación Laboral del Talento Humano	43
5.2.9. Situación de Funcionamiento.....	43
5.2.10. Disminución de Ventas por la Pandemia	45
5.2.11. Innovación en sus Productos y Servicios.....	46
5.2.12. Medidas Financieras para Buscar Liquidez	47
5.2.13. Estrategias de Gestión Operativa para Reactivación de los Restaurantes	47
5.2.14. Uso de Canales de Promoción y Comercialización	48
5.3. Establecimiento de la Situación Laboral en los Restaurantes de la Ciudad De Cuenca ante las Medidas Dispuestas por el Gobierno Ecuatoriano sobre el COVID-19.....	52
5.3.1. Reducción del Personal por Causa de la Pandemia	52
5.3.2. Cantidad de Personas Despedidas en las Áreas: Operativa, Administrativa, Ventas y Marketing.....	53
5.3.3. Procedimientos administrativos judiciales por el despido del personal.....	53
5.3.4. Cambios en los Contratos Laborales por la Pandemia.....	54

5.3.5. Reincorporación de Trabajadores después de la Cuarentena.....	55
5.3.6. Aplicación de Pruebas de COVID al Personal que se Reintegra al Establecimiento	56
5.3.7. Ajustes Salariales de la Nómina de Personal.....	57
5.4. Formulación de Estrategias e Gestión Operativa para Reactivar, Optimizar La Oferta de los Restaurantes de la Ciudad de Cuenca	57
5.4.1. Estrategias Genéricas (competitivas).....	58
5.4.2. Estrategias de Diferenciación (mejora o reorientación).....	63
5.4.3. Estrategia de Enfoque – Segmentación.....	67
5.4.4. Estrategias de Marketing Mix	68
CAPÍTULO V	73
CONCLUSIONES	73
RECOMENDACIONES	75
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	76
ANEXOS	82

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Principales indicadores laborales.....	18
Tabla 2. Restaurantes de la ciudad de Cuenca.....	35
Tabla 3. Muestra estratificada.....	36
Tabla 4. Análisis de costos unitarios.....	58
Tabla 5. Control de costos	60
Tabla 6. Control de inventarios.....	61

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Fases de una pandemia.....	12
Figura 2 Tipo de organización.....	38
Figura 3 Número de trabajadores.....	38
Figura 4 Género.....	39
Figura 5 Edad de los trabajadores.....	40
Figura 6 Personal por áreas.....	40
Figura 7 Desempeño del personal.....	41
Figura 8 Capacitación-perfeccionamiento	42
Figura 9 Nivel académico del jefe de cocina y administrador.....	42
Figura 10 Relación laboral.....	43
Figura 11 Misión y Visión.....	44
Figura 12 Oferta gastronómica.....	44
Figura 13 Manual de funciones.....	45
Figura 14 Disminución en ventas.....	46
Figura 15 Innovación de productos.....	46
Figura 16 Medidas financieras.....	47
Figura 17 Estrategias de gestión operativa.....	48
Figura 18 Medios para la reactivación de ventas.....	49
Figura 19 Redes sociales.....	49
Figura 20 Reses sociales más utilizadas.....	50
Figura 21 Publicación en redes sociales.....	51
Figura 22 Página Web institucional	51
Figura 23 Reducción del personal.....	52
Figura 24 Desvinculación del personal según el área laboral.....	53

Figura 25 Problemas judiciales por despido del personal.....	54
Figura 26 Cambio en los contratos laborales.....	55
Figura 27 Reincorporación de trabajadores.	56
Figura 28 Aplicación de pruebas COVID-19.	56
Figura 29 Ajustes salariales.	57
Figura 30 Control de inventarios.	63
Figura 31 Dispensador de gel.	64
Figura 32 Almacenamiento de utensilios de cocina.	64
Figura 33 Oferta gastronómica	66
Figura 34 Envases personalizados.	68
Figura 35 Promociones.	70

Análisis del SARS-CoV-2 en el sector laboral de los restaurantes de Cuenca, en el periodo marzo – septiembre 2020

Autor: Ing. Hugo Cesar Benalcázar Lucano

Tutora: Ing. Sonia Lorena Arellano Guerrón, MSc.

Año: 2021

RESUMEN

Esta investigación se realizó con la finalidad analizar el impacto del SARS-CoV-2 en el sector laboral de los restaurantes de la ciudad de Cuenca, en el periodo marzo-septiembre 2020. Se empleó la técnica de la encuesta para la recolección de datos de los propietarios/gerentes que fueron seleccionados mediante un muestreo probabilístico que permitió considerar todos los establecimientos que forman parte del universo. De esta forma se realizó un diagnóstico situacional que dio como resultado un alto índice de restaurantes cerrados y por ende la terminación laboral con los trabajadores. Aquellos restaurantes que aún se encuentran brindando sus servicios gastronómicos debieron realizar ajustes en los contratos laborales además de adaptarse a las nuevas tendencias del consumidor como es la entrega a domicilio, de la misma forma tuvieron que masificar su presencia en las redes sociales especialmente el Facebook y WhatsApp Business para dar a conocer sus productos y servicios. La participación de mujeres y hombres como parte del personal es casi equitativa, sin embargo, aquellas personas que pertenecen a los grupos GLBTI no tienen una participación laboral significativa, además el grado de formación académica de quién se encuentra dirigiendo los restaurantes en su mayoría es bachillerato, y es muy reducido el número de restaurantes que cuente con un área o persona encargada del marketing. Finalmente se estructuró estrategias de gestión operativa para reactivar y optimizar la oferta de los restaurantes, estas se sustentaron en las estrategias genéricas de liderazgo en costos, diferenciación y segmentación o enfoque, acciones que son fundamentales para alcanzar mejores niveles de ventas, mantener y captar nuevos mercados.

Palabras clave: pandemia por Covid-19, restaurantes, estrategias, Cuenca

SARS-CoV-2 analysis over the labor factor in the restaurant industry of Cuenca, during March - September 2020 period

Author: Ing. Hugo Cesar Benalcázar Lucano

Tutor: Eng. Sonia Lorena Arellano Guerrón, MSc.

Year: 2021

ABSTRACT

This research was developed with the purpose of analyzing the impact of SARS-CoV-2 over the restaurant industry in the city of Cuenca-Ecuador, during the period of March-September 2020. To achieve this, surveys were applied to the owners and managers that were selected through a probability sampling that considers all the establishments that are part of the universe. With this, a situational diagnosis was carried out and the result was a high rate of restaurant closures and therefore many layoffs. Restaurants that are still providing their culinary services had to make adjustments in their employee contracts in addition to adapting to new consumer trends, such as home delivery. They also had to massify their presence on social media networks, especially Facebook and WhatsApp Business to advertise their products and services. The participation of women and men as part of the staff is almost equal however, people who belong to the LGBTQ community do not have a significant labor participation. Moreover, the academic training of most the people managing these restaurants is high school and, the number of restaurants that have an area or person in charge of marketing is very small. Finally, operational management strategies were structured to reactivate and optimize restaurant offers; these were based on generic strategies of leadership in costs, differentiation and segmentation, actions that are fundamental to achieve better sales levels and, maintain and attract new markets.

Keywords: Covid-19 pandemic, restaurants, strategies, Cuenca

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo realizar un análisis del impacto del SARS-CoV-2 en el sector laboral de los restaurantes de la ciudad de Cuenca, en el periodo marzo – septiembre 2020 y está estructurado de los siguientes capítulos:

En el capítulo I, se describe el problema de investigación, objetivo general, específicos, justificación. En el capítulo II, se estructura el marco referencial fundamentado en concepciones técnicas y científicas referentes al SARS-CoV-2, restaurantes, empleo, estrategias de gestión operativa y los referentes legales de fuentes bibliográficas que permiten mayor profundidad y alcance en el análisis, comprensión, e interpretación del objeto de estudio desde un plano teórico. En el capítulo III, se desarrolla el marco metodológico definiendo el área de estudio, el enfoque y tipo de investigación, los procedimientos de cada fase que forman parte de esta investigación, se identifica la población y muestra. En el capítulo IV, se presenta los resultados y discusión de los objetivos específicos, mediante el análisis e interpretación de los datos de tipo cualitativo, cuantitativo, descriptivo y explicativo de la situación actual del funcionamiento de los restaurantes de la ciudad de Cuenca ante la pandemia, la situación laboral de estas unidades económicas y la formulación de estrategias de gestión operativa para reactivar, optimizar la oferta de los restaurantes de la ciudad de Cuenca. En el capítulo V se formulan las conclusiones y recomendaciones que son pertinentes en relación con el objeto de estudio.

1.1. Problema de Investigación

En la provincia de Hubei-China el 31 de diciembre del año 2019, se dio a conocer el brote de una enfermedad febril respiratoria con un vínculo epidemiológico, que se había originado en un mercado de Wuhan. El 07 de enero del 2020 se logra detectar la enfermedad

denominada COVID-19 por la Organización Mundial de la Salud [OMS]. La transmisión de este nuevo virus se genera al existir un contacto directo con las minúsculas gotas que son esparcidas en el ambiente o superficies por la persona infectada, mientras estornuda o tose o al tocar superficies contaminadas por el virus (OMS, 2020).

La OMS para con la finalidad de hacer un adecuado manejo de la pandemia generada por el COVID-19 declaró la emergencia sanitaria a nivel mundial, lo que conllevó a enfrentar una crisis económica con impactos significativos, por las restricciones de la cuarentena que afectó especialmente en el mercado laboral en las diferentes categorías de ocupación: comercio, restaurantes, hoteles y la industria manufacturera, con la eminente recesión de la pérdida de empleos formales por el cierre de una cantidad considerable de empresas.

Según la Organización Internacional del Trabajo [OIT] se estima que en América Latina y el Caribe existió una pérdida de 25 millones de empleos en el segundo trimestre del año 2020; se estima que la duración y profundidad de las crisis podrían afectar entre el 4.4% y 14.8% de los empleos formales en esta región y establece que el promedio de desempleo se ubicará en el 11.5% por encima del nivel del año 2019, lo que refleja un aumento de 11.6 millones de personas desocupadas por el debilitamiento de los niveles de producción, la interrupción de muchas cadenas productivas de suministro de bienes y servicios. Actividades relacionadas con el arte, entretenimiento, comercio, servicios fueron afectadas, pero en un mayor grado las de alojamiento, restaurantes y construcción. Por otro lado, aquellas relacionadas al sector público como salud, educación y servicios básicos han evidenciado menor impacto (Weller, 2020).

La OIT haciendo mención al desempleo a causa del COVID-19 manifiesta “un aumento del desempleo mundial que oscila entre 5,3 millones (caso más favorable) y 24,7 millones de personas (caso más desfavorable), con respecto a un valor de referencia de 188 millones de desempleados en 2019” (OIT, 2019, párra. 2).

Además de señalar que los trabajadores que pertenecen al sector de actividades de alojamiento y alimentación, se encuentran en una situación de alto riesgo por el cierre definitivo o temporal de estas unidades productivas, lo que evidencia que no todos los sectores sufren las mismas consecuencias ocasionadas por la pandemia, pero también en cuestión de género son las mujeres quién más han tenido que abandonar la formalidad para sumarse a las cifras de la informalidad, esto debido a que su participación laboral en sectores como la hotelería y restauración es superior a los hombres, representando el 61% del empleo en actividades de alojamiento y de servicio de (2020a).

De la misma forma la OIT (2020b) en su quinto informe sobre La COVID-19 y el mundo del trabajo manifiesta que:

(...) se prevé que en el segundo trimestre de 2020 se pierda en todo el mundo el 14,0 por ciento de las horas de trabajo (equiparable a 400 millones de empleos a tiempo completo), y que las mayores pérdidas se registren en las Américas, a razón del 18,3 por ciento. (p. 1).

Para el cierre del 2020 la OIT estimo que se perdió el 8,8 por ciento de las horas de trabajo a nivel mundial comparado con el cuarto trimestre del año 2019, esto equivaliendo a 225 millones de empleos a jornada completa, dejando en evidencia que la perdida de horas totales fue cuatro veces mayor a las registradas durante la crisis financiera mundial del 2009 (2021)

En el Ecuador por la situación del COVID-19 se emitieron decretos ejecutivos, resoluciones ministeriales, ordenanzas en respuesta a la pandemia como: estructuración de criterios de semaforización en el territorio nacional, toque de queda, implementación de teletrabajo, suspensión de actividades educativas, turísticas, artísticas, entretenimiento, entre las más afectadas. La contracción de empleo en los grupos ocupacionales de menor calificación como el comercio, servicios, los artesanos, ocupaciones elementales y trabajadores de la

agricultura tuvieron menos niveles de afectación de desempleo (Decreto Ejecutivo del 16 de marzo del 2020).

En el sector de turístico especialmente en las actividades de alojamiento y servicio de comidas el Ministerio de Turismo del Ecuador [MINTUR] (2019) contabilizó hasta diciembre del 2019 a 115.527 empleados de los cuales 87.748 pertenecían a las actividades de servicio de comidas ocupando las mujeres el 46,5% de las plazas laborales, por ello las medidas adoptadas ocasionaron riesgos de destrucción de empleos en cuanto a las categorías de trabajo: empleo adecuado.

Como consecuencia de la pandemia COVID-19 surge un impacto directo al mercado laboral del sector turístico de la ciudad de Cuenca, si se considera que en esta ciudad existían 1.485 establecimientos de alimentos y bebidas equivalente al 8,8% del catastro nacional 2019, mismos que se encontraban distribuidos en las diferentes categorías y generaba empleo a 5.923 personas, el 49,9% representado por mujeres. El total de plazas laborales correspondían al 68,26% de las personas que trabajaban en el sector turístico de la ciudad MINTUR (2019)

Entre los impactos ocasionados por las medidas implementadas por el gobierno ante el COVID-19 a los restaurantes, se establece la afectación directa en el empleo, desde la perspectiva de transición de la Población Económicamente Activa [PEA] en el número de plazas de trabajo y las condiciones de acceso ocasionando la desocupación o desempleo y la recesión económica de este sector de preparación de alimentos y bebidas.

El problema que se abordó en la presente investigación, es la pérdida de plazas laborales en los restaurantes de la ciudad de Cuenca, consecuencia de la pandemia generada por el COVID-19.

1.2.Pregunta de Investigación

¿Cómo afectó el SARS-CoV-2 en el sector laboral de los restaurantes de la ciudad de Cuenca?

1.3.Objetivos de la Investigación

1.3.1. Objetivo General

- Realizar un análisis del impacto del SARS-CoV-2 en el sector laboral de los restaurantes de la ciudad de Cuenca, en el periodo marzo – septiembre 2020.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual de funcionamiento de los restaurantes de la ciudad de Cuenca sobre las medidas adoptadas por el gobierno ante la pandemia del COVID-19.
- Establecer la situación laboral en los restaurantes de la ciudad de Cuenca ante las medidas dispuestas por el gobierno ecuatoriano sobre el COVID-19.
- Formular estrategias de gestión operativa para reactivar, optimizar la oferta de los restaurantes de la ciudad de Cuenca.

1.4.Justificación

La pandemia a causa del COVID-19, desde sus inicios a marzo del 2020 ha causado efectos negativos en los diversos sectores de la economía y con ello impactando el mercado laboral caracterizado por la tasa de desempleo, de acuerdo a Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL] y la Oficina para el Cono Sur de América Latina de la OIT (2020a).

La investigación tiene relación con dos objetivos del Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021 en el objetivo 1: Garantizar una vida digna con iguales oportunidades para todas las

personas, en la política 1.7. Garantizar el acceso al trabajo digno y a la seguridad social de todas las personas. Y el objetivo 5: Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sostenible de manera redistributiva y solidaria, en la política 5.1. Generar trabajo y empleo dignos fomentando el aprovechamiento de las infraestructuras construidas y las capacidades instaladas. Por otra parte, el proyecto identifica en la línea institucional de investigación gestión, producción, productividad, innovación y desarrollo socio-económico, en la línea de programa turismo y gastronomía.

Dentro de estos sectores se encuentran las actividades de servicio de comidas (restaurantes) que genera miles de plazas laborales mismas que se han visto afectadas por las medidas para evitar la propagación del COVID-19.

La presente investigación surge con la necesidad de obtener datos estadísticos sobre el desempleo generado por el COVID-19 en los restaurantes de la ciudad de Cuenca en el periodo marzo-septiembre 2020

Con esta información del sector laboral en los restaurantes de la ciudad de Cuenca, los organismos pertinentes públicos y privados dispondrán de una línea de base y un sustento técnico para formular políticas y programas que logren consensuar proyectos que den respuesta al mercado laboral de este sector, que disminuyan la tasa de desocupación, que viabilicen el impulso en la generación de empleo, reinserción laboral, estimulen la economía, el mejoramiento de los ingresos de los trabajadores de este sector, su protección, que fortalezcan la economía mediante soluciones eficaces, aplicando diálogos sociales entre los actores y mecanismos que se ajuste a este mercado laboral.

Otro de los aportes que se espera conseguir con esta investigación son los fundamentos científicos, técnicos, teóricos en relación al COVID-19 y su incidencia en el mercado laboral, sus variables e indicadores, características de empleo, específicamente de los restaurantes localizados en la ciudad de Cuenca, información que será de vital importancia para adoptar

medidas que minimicen la caída significativa del empleo, y fortalezcan el mejoramiento y la recuperación económica de esta actividad.

Para fortalecer este sector muy golpeado es necesario que estas microempresas de alimentos y bebidas formulen estrategias de reactivación económica como fortalecimiento de su gestión operativa para innovar sus productos y servicios, (combos) de productos, definir estrategias de marketing mix en lo pertinente a: producto, precio, plaza y promoción, adaptado a esta modalidad que les permita fortalecer las marcas con complementariedad nueva cultura de operar, atender a los clientes, uso de estrategias digitales, pagos online, entre otras estrategias, como desafío para poner en marcha y superar esta crisis.

CAPÍTULO II

MARCO REFERENCIAL

2.1 Antecedentes

En las proyecciones sobre Políticas sociales en respuesta al Coronavirus desarrollada por Altamirano *et al.*, (2020) realizaron un análisis de los posibles escenarios para América Latina y el Caribe en cuanto a las pérdidas de empleo a causa del COVID-19, tomando como referencia los datos del Sistema de Información de Mercados Laborales y Seguridad Social del Banco Interamericano de Desarrollo. Para ello se agrupó a los trabajadores ocupados según la actividad económica, colocando en segunda categoría el comercio, restaurantes y hoteles con un total de 56 millones de empleos, de los cuales el 62% son formales; los servicios sociales y comunales encabezó la lista con 90 millones de empleos, y minas y canteras ocupó el noveno lugar con apenas 2 millones de empleos.

En base a estos datos planeó tres posibles escenarios de pérdida de empleos en Ecuador. En el primer denominado crisis a corto plazo se estableció una pérdida del -4,3% de empleos formales; el segundo de largo plazo un -7,8% y en un caso extremo de recesión prolongada como el escenario más grave se determinó una pérdida del -14,4% sobre un total de 7,7 millones de ocupados.

En la nota técnica Impactos en el mercado de trabajo y los ingresos en América Latina y el Caribe elaborado por la OIT se hace un análisis del contexto laboral previo y posterior a la pandemia, señalando que de acuerdo a la CEPAL (2020b) el crecimiento laboral correspondiente al período 2014-2019 fue de menor crecimiento desde la década de 1.950 (0,4%). Situación que empeorará a causa de la pandemia COVID-19, esto debido a que los ingresos de los trabajadores se han reducido drásticamente por consecuencia de la pérdida de empleos o remuneraciones suspendidas. Con esto, el aumento porcentual de desocupación

promedio aumentará alrededor de 4 puntos el 2020 con referencia al año anterior, es decir de 8% pasaría al 12,3%.

Así mismo la OIT (2020a) establece diferentes niveles de impactos negativos para los trabajadores según los sectores económicos, por ello proponen una clasificación en cinco categorías de riesgo: alto, medio-alto, medio-bajo, bajo-medio y bajo. Los trabajadores del nivel alto son los que están más expuestos a perder sus puestos de trabajo. Se ubica dentro en tercer lugar las actividades de alojamiento y servicio de comidas, resaltando que las mujeres representan la mayoría de este sector. Para ello la OIT propone trabajar cuatro pilares fundamentales que abarcan: el estímulo de la economía y el empleo; el apoyo a las empresas, los empleos y los ingresos; la protección a los trabajadores en el lugar de trabajo y la búsqueda de soluciones mediante el diálogo social, esto con la finalidad de abordar la crisis.

Por su parte Pulido y Cabello (2020) en el ensayo titulado -Análisis del impacto económico del coronavirus en el sector turismo en Colombia- mencionan que el turismo representa el 3,87% del PIB de este país, generando 1.6 millones de empleos que significa un 7,4% del total de plazas laborales; pero estos se verían afectados debido al decrecimiento de visitas turísticas, muestra de ello es que a un 30% de los trabajadores se les cambio la modalidad de contrato de tiempo completo por medio tiempo y a un 28% se los suspendió, de esta manera sumándose al grupo de personas desempleadas de Colombia. De igual forma del total de encuestados han solicitado un préstamo a instituciones bancarias, pero por la situación global se estima que un 45% de las solicitudes sea rechazadas, dejando sin recursos financieros a este sector.

En la investigación realizada por Grupo faro ideas y acción colectiva (2020) sobre el turismo en Ecuador retos después del COVID-19, se determina el papel crucial del turismo en la generación de divisas y la actividad económica en general. Pero la pandemia detuvo drásticamente este sector desde abril del 2020. La contribución del turismo en el Producto

Interno Bruto ecuatoriano [PIB] entre el 2015 y 2019, fue del 1,6%, equivalente a 490 millones, aportando además con el 6,1% del total de empleos a nivel nacional ubicando al sector de hospedaje y servicio de alimentos dentro de las 6 principales industrias económicas, ocupando esta última el 26,4% del total de establecimientos asociados al turismo.

Bajo la misma necesidad de conocer el impacto del COVID-19 en la ciudad de Loja, (Correa et al., 2020) emplearon la técnica de entrevista vía telefónica y tele-conferencia con líderes Gremiales, Cámaras de la Producción, Gerentes de empresas de bienes y servicios, para buscar una respuesta a la pregunta planteada ¿Cuál es el porcentaje (de 1 a 100%) de disminución en las actividades en las que usted labora o a la que está vinculado? Los resultados reflejaron un 90% de disminución de asistencia en los restaurantes, y actividades de alojamiento, con ello dejando de percibir mensualmente un aproximado de 3'280.055 dólares americanos.

2.2.Referentes Teóricos

2.2.1. *Pandemia*

De Rezende (2020) menciona que “su origen se remonta a los textos clásicos de Hipócrates, Aristóteles y Galeno, que usaron también “endemia” y “epidemia” con significados similares a los actuales, la palabra “pandemia” designa una enfermedad que afecta a todos (pan) los pueblos (demos)” (p.169).

“Una pandemia es una epidemia que se disemina ampliamente, siendo esta denominación utilizada especialmente cuando se disemina por todo el mundo” (Peña-Otero, 2020, p. 7). Otra definición de mayor uso en el campo científico es “Se llama pandemia a la propagación mundial de una nueva enfermedad” (OMS, 2010).

Es importante también conocer la definición de brote, que es una enfermedad y ocurre cuando se manifiestan un determinado número de casos en un área geográfica delimitada, y los

casos de enfermedad asociados a este brote es de forma esporádica. Por otra parte, se tienen las enfermedades epidémicas, cuya característica es un número elevado de personas enfermas por la misma causa de forma simultánea, dentro de la misma área geográfica (Fernández y Peña, 2020).

Cabe mencionar que la historia de la humanidad no solo está marcada por los grandes descubrimientos y avances tecnológicos. La presencia de enfermedades de gran impacto mundial como las pandemias también son parte de esta historia y en cada una de ellas el ser humano ha tenido que superarlas y en el caso de enfermedades endémicas, adaptarse, como el caso de la influenza. La viruela, cólera, gripe española, VIH, SARS, gripe porcina, MERS, Ébola son parte de esta lista.

Fases. La OMS (2009) estableció 6 fases aplicables a nivel global, que permiten brindar un marco de referencia para estar preparados ante una pandemia y ejecutar una adecuada respuesta. Estas fases son parte de las revisiones de documentos orientativos emitidos en 1999 y el 2005 y no están diseñados para predecir lo que ocurrirá durante una pandemia.

Fase 1. No existe registro o notificaciones que el virus que se encuentra presente en los animales cause infecciones a los seres humanos.

Fase 2. Se tiene registros o notificaciones, que un virus de influenza que circula en animales [domésticos o salvajes] ha causado una infección humana, por ende, se considera una posible amenaza.

Fase 3. El virus registrado en la fase 2 ha causado casos esporádicos con una transmisión limitada de persona a persona.

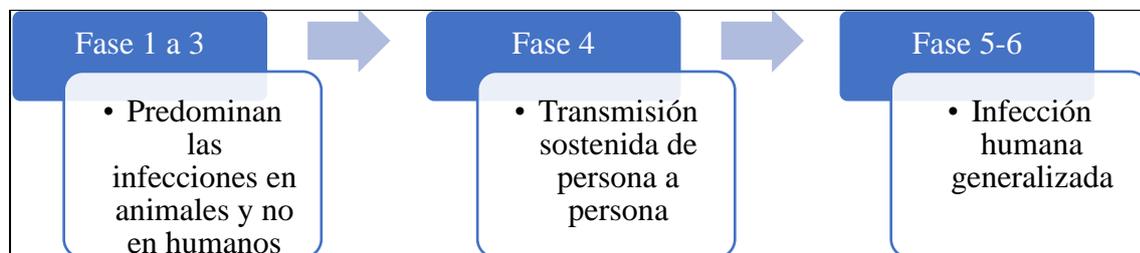
Fase 4. La transmisión de persona a persona del virus es comprobada, pudiendo este generar brotes sostenidos a nivel de comunidad.

Fase 5. La propagación del virus de persona a persona ha cruzado fronteras, siendo afectados al menos dos países de una región de la OMS. La declaratoria de esta fase es una señal de una pandemia eminente.

Fase 6. También denominada pandémica, demuestra que la transmisión del virus de persona a persona se ha propagado a otro país, de diferente región de la OMS y la declaración de esta fase ponen en evidencia y alarma mundial sobre la presencia de una pandemia.

Figura 1.

Fases de una pandemia



Nota: adaptado de: Fases de la influenza pandémica, OMS (2009), <https://bit.ly/371zVds>

Posterior a estas fases la OMS, establece dos etapas más. La posterior al pico, en donde existe la posibilidad de eventos recurrentes incluso en países con un adecuado sistema de vigilancia sanitaria y la pos-pandémica, cuando la actividad habrá regresado a niveles similares a una influenza estacional o endémica.

Las fases antes descritas como se mencionó, no pretenden predecir lo que ocurrirá, pues cada país o región puede variar en mayor o menor grado en cada fase, pero si es importante conocer los medios de transmisión, especialmente cuando se empieza a transmitir de humano-humano, teniendo como resultado contagios comunitarios que obligan el confinamiento o denominada cuarentena. El COVID-19 deja como lección además que los sistemas de salud incluso de países considerados potencias no están preparados para estas eventualidades catastróficas, mucho menos los países que se encuentran en vías de desarrollo como es el caso

de Ecuador. No se sabe científicamente si este virus se convierta en endémico, aún los países las regiones de la OMS no han superado en su totalidad la pandemia para poder considerar que se encuentran ya en una etapa post-pandemia.

2.2.2. SARS-CoV2

a) **¿Qué es el SARS-CoV-2?** Las siglas designadas International Committee on Taxonomy of Viruses [ICTV] corresponde al síndrome agudo respiratorio grave provocado por un coronavirus, y es causante de la enfermedad denominada COVID-19.

Los coronavirus se localizan dispersos en el planeta e infectan seres humanos, animales mamíferos y aves, estos pueden generar varias enfermedades entre las más comunes son respiratorias, entéricas, hepáticas y neurológicas. (Aragón et al., 2020)

La comunidad científica ha descubierto al momento 7 coronavirus que generan enfermedades en los seres humanos, pero la lista es infinita. El primer SARS-CoV se descubrió a finales del 2002 en el continente asiático, China específicamente. Por ello la nueva variante lleva el número 2 al final, de la misma forma el número 19 señala el año que apareció este virus.

a) **Origen.** “Aún no está claro su origen filogenético, pero probablemente el virus provenga de murciélagos, que a través de recombinaciones o mutaciones sufridas en un hospedador intermedio haya pasado al humano” (Fernández & Peña, 2020, p.11).

Otras teorías también se generaron en torno a su origen y posible propagación, como la reducción de ancianos en el continente asiático o un nuevo orden mundial, considerando las virtudes y habilidades de grandes virólogos y bioquímicos, sin embargo Anderson et al., 2020 (citado en Domínguez y Amador, 2020) indica que estas aseveraciones no son verdaderas, pues el SARS-CoV-2 no fue creado a partir de otro virus.

b) La Enfermedad COVID-19. Es producida por un virus de la familia *Coronaviridae*, que generalmente causa infecciones en los seres humanos y ciertos tipos de animales. Se considera una enfermedad zoonótica debido a su transmisión animal-hombre.

Presenta cuadros clínicos diversos dependiendo el sistema inmunológico de la persona, que puede ir desde un resfriado común, hasta cuadros graves que incluyen la muerte.

Como fuente de infección primaria según las diversas investigaciones es origen animal, siendo el murciélago el más aceptado entre la comunidad de investigadores, pero el hospedador intermedio no se conoce (Fernández y Peña, 2020). Su forma de transmisión es: humano-animal, humano, humano (Fernández y Peña, 2020; Pérez et al., 2020).

El período de incubación es de 1 a 14 días, siendo más frecuente en los días 4 a 7 y un promedio de 5 días. Existiendo la posibilidad de que una persona ya tratada [recuperada] pueda seguir transmitiendo el virus pasado los 14 días. Por ello la OMS hace la recomendación de un aislamiento por 14 días más, posteriores del alta hospitalaria (Pérez et al., 2020).

Los síntomas que presentan las personas que han contraído la enfermedad de COVID-19 inicia de una sintomatología respiratoria que puede ir evolucionando desde lo leve, hasta un cuadro más severo. Entre los principales síntomas están: malestar general, tos seca, dolor de garganta, fiebre, disnea e infiltrados neumónicos invasivos en los pulmones. A estos se puede sumar otros como náuseas, diarrea, dolor u opresión del pecho, pérdida del apetito, mareos y otras (MSP, 2020).

La forma de prevenir esta enfermedad es un adecuado lavado de manos, utilización de preparados con una base alcohólica del 70%, uso de quipos de protección personal como mascarilla, gafas, guantes; una adecuada limpieza y desinfección de las superficies, evitar en contacto con personas enfermas o con elevado riesgo de estarlo entre otras (Fernández & Peña, 2020; MSP, 2020).

2.2.3. *Restaurante*

Alimentarse es una necesidad básica del ser humano para poder sobrevivir, por ello la restauración ha evolucionado desde sus orígenes. Según López, A., Carabias, L. y Días (2017) “Por extensión, denominamos, restauración al conjunto de establecimientos que sirven comidas y bebidas a cambio de un precio” (p. 34). De estos establecimientos unos están vinculados de manera directa al turismo y otros indirectamente, razón por la cual dentro de los indicadores económicos estarán ligados a los servicios de alojamiento.

Dentro del sector de restauración existen varias tipologías de establecimientos dedicados a la venta de alimentos o bebidas para ser consumidas dentro o fuera del establecimiento, entre las principales tenemos: bares, cafeterías, fuentes de soda y los restaurantes propiamente dichos, a estos los define como “establecimiento público en el que se sirven comidas, en menú o a la carta, a precios estipulados y a unas horas indicadas” (Casanovas y López, 2011, p. 957).

a) Clasificación. Como variada es la oferta de un restaurante, en el mismo sentido puede ser su clasificación y todo puede depender del país o región, dando lugar a restaurantes convencionales, de lujo, regionales, internacionales, temáticos, de especialidad (López, A., Carabias, L. y Días, 2017)

A nivel internacional especialmente en Europa, donde se localizan la mayor parte de restaurantes referentes gastronómicos, se suele utilizar la clasificación por tenedores y también las estrellas Michelin.

Las estrellas Michelin son un sistema de valoración gastronómica de restaurantes establecido por la guía Michelin en función de su cocina. Estas valoraciones son hechas por los inspectores Michelin y se otorgan a un restaurante, no a un cocinero, por lo que si un restaurante cambia de chef, o cambia el modelo de negocio, este será revisado de nuevo por Michelin para

ver si sigue manteniendo el mismo nivel que se le había otorgado hasta el momento (Solla, 2014, p. 25)

En el caso del Ecuador, los restaurantes mantienen la clasificación internacional de cinco, cuatro, tres, dos y un tenedor. Siendo los establecimientos con cinco tenedores los más lujosos; pero muchas de las veces este apelativo no puede cumplir con las exigencias del mercado, especialmente el internacional.

b) Tipos de Servicios. Su oferta gastronómica puede variar, desde una reducida carta, hasta una amplia gama de platillos elaborados para todo tipo de ocasión, todo ello dependerá del nicho de mercado al cual está dirigido sus productos y/o servicios y sus instalaciones. Dentro de los servicios que un restaurante puede brindar están: bufé, autoservicio, banquetes, servicio de catering dentro o fuera de las instalaciones, comida para llevar entre otros.

En cuanto al servicio de comida para llevar “*food delivery*” o simplemente *delivery*, ha experimentado un notable crecimiento a raíz del confinamiento provocado por la COVID-19, donde muchos restaurantes que en sus inicios se limitaban al servicio dentro de instalaciones, tuvieron que incorporar esta modalidad para poder mantenerse en el mercado y generar ingresos económicos, esto mediante alianzas con empresas dedicadas exclusivamente a las entregas a domicilio como UberEats, Glovo, Rappi, entre otras, que disponen de plataformas tecnológicas de uso gratuito para el consumidor; pero el proveedor (restaurante) debe cancelar un porcentaje de las ventas generadas mediante estas aplicaciones.

Este porcentaje o tarifa se vuelve un limitante para muchos restaurantes especialmente pequeños, en donde sus márgenes de utilidad no son elevados y al tener que ofertar sus productos haciendo uso de plataformas disminuye su rentabilidad o le obliga a subir los precios de venta ocasionando muchas de las veces malestar en el consumidor, quien estaba acostumbrado a un valor determinado.

c) Tarifas del Servicio Delivery. Ubereats, considerada la aplicación líder en entrega de comida a domicilio maneja dos tarifas sobre el precio de venta: la primera es del 30% en este porcentaje incluye el costo del personal que reparte y un monitoreo del pedido; la segunda es del 15%, en este caso el restaurante debe asumir el costo del repartidor y no dispone del monitoreo, con este mismo porcentaje el restaurante también puede ofertar sus productos, pero es el cliente quien hace el retiro directamente. Adicionalmente es obligatorio adquirir una Tablet que dispone del software para poder recibir los pedidos a un costo de \$ 350 dólares americanos (USD). Se debe indicar además que en el caso de que un cliente pague con tarjeta el % de recargo que hace el banco es asumido por esta empresa (Uber, 2021).

Glovo con presencia en 20 países no solo se limita a la entrega de comida a domicilio, esta app es empelada por varios sectores económicos especialmente pequeños negocios y no es necesario que el establecimiento esté registrado en la app para poder vender sus productos esto siempre y cuando sea el cliente el que solicite el retiro desde una determinada dirección. Sus servicios se basan en contar con mensajeros independientes que disponen de tiempo libre, un medio de movilización y un smartphone y la tarifa dependerá de la distancia desde el lugar de recogida hasta el punto de entrega, pero el precio base es de \$ 1,99 USD. En cuanto al porcentaje que cobra esta aplicación al restaurante es del 35% del precio de venta y un pago mensual de \$ 20,00 USD por el uso de la aplicación sin impuestos (Glovo, 2021).

Rappi al igual que Glovo, hacen entregas a domicilio de varios productos entre ellos comida preparada haciendo uso de los mensajeros independientes denominados “Rappitendero” que son los encargados de retirar el pedido de los “Comercios Aliados” o cualquier otro negocio que no esté afiliado a esta plataforma. El porcentaje que maneja esta plataforma es hasta un 25% y puede variar de acuerdo a tres aspectos i) exclusividad del establecimiento, ii) tamaño y iii) tipo de negocio, en cuanto a la tarifa mínima por envío es de \$ 1.70 USD y también dependerá de la distancia recorrida. En el caso de que el consumidor

efectuó pagos con tarjetas, los valores por comisión del banco emisor de la tarjeta serán asumidos directamente por el cliente. (Observador, 2018; Rappi, 2021).

Lo que merece destacar del uso de aplicaciones para entregas a domicilio, es el uso de tarjetas sean de crédito o débito por parte del consumidor, cambiando la cultura de compras en efectivo que predominaba en el Ecuador.

2.2.4. Empleo

El Diccionario de la Real Lengua Española define al empleo como la ocupación u oficio que tiene una persona (Real Academia Española, 2020).

La OIT (citado en Panigo et al., 2014), considerará con empleo “a todas las personas que tengan más de una cierta edad especificada y que durante un breve periodo de referencia, tal como una semana o un día, estuvieran en cualquiera de las siguientes categorías: con un empleo asalariado o con un empleo independiente” (p. 21).

a) Normas Internacionales de Estadística del Trabajo. Con la finalidad de poder tener indicadores laborales, la OIT ha establecido definiciones internacionalmente aceptadas entre ellas: población en edad de trabajar [PET], población económicamente activa [PEA], población económicamente inactiva [PEI], población con empleo, empleo adecuado, empleo inadecuado, subempleo, desempleo, entre otras (INEC, 2014, 2019)

Tabla 1.

Principales indicadores laborales

Indicadores	Definición
Población en edad de trabajar PET	Personas con una edad de 15 años.

Población económicamente inactiva PEI	Personas con una edad de 15 años o superior, que no cuentan con empleo; pero tampoco lo buscan. Ejem son estudiantes o jubilados.
Población económicamente activa PEA	Personas con una edad de 15 años o superior, que laboran mínimo 1 hora a la semana, o en ocasiones no laboran, pero son empleados; y las personas que están en busca de empleo (desempleados)
Población con empleo	Personas con una edad de 15 años o superior, que ocupaban su tiempo en una actividad con la finalidad de producir bienes o servicios y así percibir beneficios económicos.
Empleo adecuado/pleno	Cuentan con un trabajo estable y un ingreso igual o superior al salario mínimo, se dedica 40 o más horas de la semana a sus labores, y puede estar o no disponible para horas adicionales. En la misma categoría están las personas que laboran menos de 40 horas en la semana de referencia, pero sus ingresos son igual o superior al salario básico; pero no consideran necesario trabajar horas adicionales.
Subempleado	Trabajadores que perciben ingresos inferiores al salario mínimo y/o laboran menos de las 40 horas semana u 8 diarias, y desean trabajar horas adicionales, para generar nuevos ingresos económicos.
Desempleo	Personas con 15 años o más, que cuenta con las características de a) la semana pasada no tuvieron empleo; y b) se encuentran en la búsqueda de trabajado (o no) o realizaron alguna gestión para conseguirlo o hacer negocios durante las últimas 4 semanas. En esta categoría está el desempleo abierto y oculto

Nota: adaptado de INEC, (2019), <http://bit.ly/3tVZqXp>

2.2.5. Impacto

La palabra impacto es definida como “Efecto producido en la opinión pública por un acontecimiento, una disposición de la autoridad, una noticia, una catástrofe, etc.” (Real Academia Española, 2020). En este sentido se puede hablar de los resultados que se generan a mediano o largo plazo, unos planificados y otros no.

Bajo esta conceptualización y la relación causa-efecto se abordó el impacto generado por el SARS-CoV-2 en los ámbitos sociales y económicos.

a) Impacto Social. El impacto social para Cots Garriga (2013) es definido como “la influencia o efecto en la sociedad por causa de cualquier acción o actividad (programa)” (p. 9). Y precisamente el COVID-19 ha cambiado el cotidiano vivir de la sociedad a nivel global.

b) El Impacto Económico. Los impactos en la sociedad conllevan otros, uno de ellos es el económico. Los impactos económicos pueden ser de tres tipos: directos, indirectos e inducidos. Los primeros se originan en las pequeñas, medianas y grandes empresas que se encuentran vinculadas al sector. Los indirectos tienen lugar en los proveedores de bienes o servicios que se encuentran en la cadena productiva, finalmente los efectos inducidos se originan en el gasto a la renta, resultados de los directos e indirectos. (Hernández, 2004)

También existe un tercer impacto, el ambiental; en el presente trabajo no se lo aborda como variable de investigación, pero es importante dejar expresada su definición.

2.2.6. Estrategias

La estrategia es una serie de acciones planificadas orientadas a alcanzar objetivos a largo, mediano y corto plazo. En el ámbito empresarial las estrategias son las diferentes actividades, las vías más convenientes que permiten factibilizar la consecución de objetivos, políticas

aprovechando las capacidades (fortalezas) y las oportunidades para obtener mayores beneficios (Westreicher, 2020).

Desde el punto de vista de gestión empresarial, la estrategia es un marco de referencia para formular acciones, recursos humanos, materiales, económicos, frente a escenarios específicos para alcanzar objetivos y metas con la mayor ventaja productiva y competitiva posible.

a) Las Cinco Fuerzas Competitivas que Moldean la Estrategia. El análisis de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter, es una herramienta útil para diagnosticar de manera sistemática las principales presiones competitivas en el mercado y para evaluar, cuan fuerte e importante es cada una:

- Rivalidad entre los competidores actuales. Fuerzas competitivas que surgen de las maniobras de los rivales, para lograr una mayor posición en el mercado y una ventaja competitiva.
- Productos sustitutos que ofrecen compañías de otras industrias. Fuerzas competitivas que provienen de los intentos que hacen otras industrias para ofertar en el mercado productos sustitutos, a fin de obtener compradores para sus productos.
- Nuevos competidores entrantes. Son las fuerzas competitivas que surgen de la amenaza ocasiona por la entrada de nuevos rivales.
- Poder de negociación con los proveedores. Son las fuerzas competitivas que surgen del ejercicio del poder de negociación e influencia de los proveedores.
- Poder de negociación con los clientes. Son las fuerzas competitivas que surgen del ejercicio de las acciones de comercialización, negociación e influencia de los compradores (Escuela Europea de Excelencia, 2020).

b) Las Tres Estrategias para lograr una Ventaja Competitiva. Las estrategias de ventaja competitiva son importantes para una mejor posición de las empresas en el mercado, asegurar los clientes y defenderse contra las fuerzas competitivas. Las estrategias competitivas consisten en un conjunto de políticas, acciones, enfoques que una empresa u organización establece para aguantar presiones competitivas y mejorar su posición en el mercado (Bernal, 2018).

Las estrategias competitivas se fundamentan en tres tipos genéricos que son: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque, a través de distintos planes de acción para crear ventaja competitiva, ampliar su participación en el mercado, mejorar el posicionamiento centrado en grupos específicos de clientes y nichos de mercado.

Liderazgo en Costos. La estrategia de liderazgo en costos es un enfoque competitivo importante de la empresa para enfrentar a sus rivales y mejorar sus niveles de ventas, considerando que los clientes, compradores son sensibles a los precios. El objetivo es lograr una ventaja duradera en los costos sobre los competidores, alcanzando bienes y servicios con más bajo costo, precios competitivos, obteniendo margen de beneficios aceptables (CEPYME NEWS, 2020).

Para promover una estrategia de liderazgo en costos es importante establecer el enfoque por procesos, con la finalidad de estandarizar las actividades, formular un mejor control en los costos directos e indirectos, para alcanzar niveles de eficacia y eficiencia que sustenten precios competitivos y posicionamiento en el mercado de la empresa.

Diferenciación. Las estrategias de diferenciación son un conjunto de acciones de acuerdo a las necesidades y preferencias de los distintos segmentos de mercado, para ser satisfechas por un producto o servicio con atributos, con valores que satisfagan las necesidades y expectativas de los clientes (Alcázar, 2017).

La formulación de estrategias de diferenciación, integran procesos para generar productos con atributos que crean valor a un costo aceptable, un diferenciador que puede incorporar factores de calidad, superioridad técnica, más servicio de apoyo para los clientes, requisitos específicos de bienes y servicios que eleven el rendimiento del producto o que hagan más económico su uso, en procura de alcanzar ventaja competitiva más atractiva y duradera.

Enfoque. Las estrategias de enfoque o especialización, se establecen de acuerdo con la selección de los nichos de mercado, determinando los niveles de preferencias o necesidades específicas de la demanda de un bien o servicio, para satisfacer requisitos específicos de un segmento de compradores que exija al producto estos atributos (Bernal, 2018).

En las empresas de cualquier actividad económica las estrategias de enfoque, se sustentan en las capacidades superiores y los recursos, para satisfacer con un bien o servicio a un segmento de mercado específico de manera eficaz, o a tender a su clientela objetiva.

Análisis PEST. El análisis PEST es una herramienta importante para identificar los factores externos del macroambiente de la empresa u organización y sustentar sus planes estratégicos y operativos con un enfoque integrado que pueda influir en su desarrollo, a través de la identificación de los factores:

- **Político.** En el análisis externo se considera los factores políticos que pueden tener influencia positiva o negativa, para la operatividad, comercialización de bienes o servicios de una empresa. En el aspecto político también se pueden incluir factores legales, leyes laborales, regulaciones, leyes ambientales, de seguridad y salud en el trabajo y otras.
- **Económico.** El factor económico es una variable del macro entorno, considerando indicadores como: las tasas de interés, inflación, crecimiento económico, tasa de desempleo y otros específicos del sector en el que se desarrolla la empresa.

- Social. El factor social está constituido por elementos como: socioculturales, análisis de las preferencias de los consumidores, tendencias de consumo.
- Tecnológico. En el factor tecnológico se realiza el análisis de los equipos, maquinaria, tecnología que se ocupa en el sector, en la actividad económica en la que opera la empresa, siendo un factor importante que debe ser analizado y que puede influir en la estrategia de la empresa, para disponer de avances tecnológicos y mejorar su producción de bienes o servicios (Muenta, 2017).

c) Estrategias de Gestión Operativa. En las empresas para llevar a cabo sus operaciones, alcanzar sus objetivos y metas, se debe formular la estrategia operativa, definiendo políticas, programas, acciones para el uso de recursos, de manera que los distintos elementos funcionen en forma óptima, coordinados en su estructura organizacional, en los procesos, adaptado a los requerimientos del mercado (Riquelme, 2018).

La estrategia operativa debe estar adaptada de acuerdo a las capacidades, a la estructura organizacional de las empresas, a los requerimientos del mercado y son una herramienta importante para el cumplimiento de objetivos y metas de corto plazo, considerando la definición de los procesos que son clave en el funcionamiento en concordancia con el plan estratégico de la empresa.

Característica de la Estrategia Operativa

La estrategia operativa debe tener las siguientes características:

- Deben estar articuladas al plan estratégico de la empresa, en concordancia con su misión y visión
- Las políticas, líneas de acción a seguir, deben estar definidas para obtener ventaja competitiva, ampliación de la participación en el mercado y posicionamiento.

- Se debe prever los presupuestos para el cumplimiento de la estrategia operativa, para asegurar el cumplimiento de las fases, delineando procedimientos de control interno presupuestario.
- Las acciones determinadas en la estrategia operativa deben ser valoradas a través de indicadores que permitan su monitoreo, supervisión, control y evaluación, a fin de determinar su nivel de cumplimiento y los objetivos en cada una de las áreas organizacionales de la empresa (Riquelme, 2018).

2.2.7. Ingeniería del Menú

La ingeniería del menú es una herramienta que puede ser considerada en la estrategia operativa en las unidades económicas de restaurantes, bares y cafeterías, que permite realizar una planificación de los procesos de producción, planificación y control de costos, y esta interrelacionada con las estrategias de marketing y ventas, para incrementar los ingresos, mejorar la rentabilidad y la participación en el mercado (López, A., Carabias, L. y Díaz, 2017).

En la estrategia operativa para restaurantes y cafeterías, la ingeniería del menú es una herramienta relevante de aplicación metodológica para diseñar nuevos servicios, fortalecer, innovar los procesos de producción, controlar y planificar los costos, alcanzar mejores niveles de rentabilidad y cumplir con la satisfacción y expectativa de sus clientes.

2.3.Referentes Legales

2.3.1. Constitución de la República del Ecuador

En la Carta Magna que fue aprobada luego de la consulta popular del año 2008, y al igual que las Constituciones anteriores, garantiza el derecho al trabajo, el respeto y una remuneración justa, en un espacio que brinde las garantías de salud.

El Artículo 33 manifiesta de manera textual “El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado” (Registro Oficial N 449, 2008, p. 13)

De la misma forma el Código al Trabajo vigente en su Artículo 14 manifiesta:

Estabilidad mínima y excepciones. - Establécese un año como tiempo mínimo de duración, de todo contrato por tiempo fijo o por tiempo indefinido, que celebren los trabajadores con empresas o empleadores en general, cuando la actividad o labor sea de naturaleza estable o permanente, sin que por esta circunstancia los contratos por tiempo indefinido se transformen en contratos a plazo, debiendo considerarse a tales trabajadores para los efectos de esta Ley como estables o permanentes. (Registro Oficial Suplemento N 167, 2005, p. 5)

2.3.2. Ley Humanitaria

A raíz de la pandemia generada por la enfermedad COVID-19 en el Ecuador se aprobó a inicios del año 2020, la Ley Orgánica de apoyo humanitario para combatir la crisis sanitaria derivada del COVID-19 que sirvió de base para la separación de centenares de trabajadores de varios sectores económicos, entre ellos el de alimentos y bebidas.

Si bien es cierto en su Artículo 16 de la mencionada Ley se establece que el empleador y trabajador por mutuo acuerdo podrán modificar las condiciones laborales con la finalidad de preservar el empleo y estos no deberán afectar el salario básico o sectorial o su proporcional en caso de jornada reducida y que en casos de eventos de fuerza mayor la jornada laboral podrá reducirse hasta un 50% máximo. El sueldo o salario no será menor al 55% del fijado previo a la reducción (Registro Oficial N 229, 2020).

La ley llegó demasiado tarde, las pequeñas, medianas y grandes empresas tuvieron que dar por terminado los contratos laborales bajo el amparo del Artículo 169, numeral 6 del Código Laboral, que manifiesta “Por caso fortuito o fuerza mayor que imposibiliten el trabajo, como incendio, terremoto, tempestad, explosión, plagas del campo, guerra y, en general, cualquier otro acontecimiento extraordinario que los contratantes no pudieron prever o que previsto, no lo pudieron evitar” (Registro Oficial Suplemento N 167, 2005, p. 59).

Una nota de prensa publicada en el mes de junio del 2020, manifestaba que desde que inicio la pandemia, más de 173.000 personas habían perdido su empleo (Diario El Comercio, 2020).

2.3.3. Ley de Turismo y sus Reglamentos

Ecuador el ente regulador del sector turístico es el Ministerio de Turismo, antes llamado Ministerio de información y turismo. Esta dependencia gubernamental creada bajo Decreto Ejecutivo N 04 en la presidencia del Sr. Sixto Durán Ballén en 1992 y para su adecuado funcionamiento cuenta con leyes y reglamentos que regulan las actividades de: alojamiento; servicio de alimentos y bebidas; trasportación turística; operación y las de intermediación. Cada una de ellas en la actualidad cuenta con sus respectivos reglamentos donde se consagran los derechos y obligaciones de los prestadores de servicios relacionados directamente al turismo (Registro Oficial Suplemento N 733, 2002).

En el caso específico del sector de alimentos y bebidas dispone de su respectivo Reglamento publicado en el año 2018 amparado en la Ley de Turismo que data desde el 2002, tiene por objeto la regulación, clasificación, categorización y control de las personas naturales o jurídicas que se dedican a esta actividad. En mencionado reglamento la clasificación actual de los restaurantes es por tenedores, según el cumplimiento de los estándares para cada categoría, es así que podemos contar con establecimientos de 5, 4, 3, 2, y 1 tenedor; pero

anterior a esta normativa los restaurantes se clasificaban en: lujo; primera, segunda, tercera y cuarta categoría respectivamente (Registro Oficial Edición Especial N 575, 2018).

Por ello en el presente trabajo se toma como referencia las categorías antes mencionadas, pues el catastro turístico del MINTUR 2019 en su mayoría mantiene la clasificación emitida por la Corporación ecuatoriana de turismo, (1989) y son muy pocos los establecimientos de alimentos y bebidas que se encuentran recategorizados.

En el Capítulo II Licencia Única de Funcionamiento del Reglamento Turístico de Alimentos y Bebidas, del Acuerdo Ministerial 53 del R.O No. 575 del 05 de octubre del 2018 del Ministerio de Turismo, señala que la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA) es la encargada de evaluar la calificación de los establecimientos de restaurantes / cafeterías, específicamente en las “prácticas correctas de higiene, manipulación en la preparación de alimentos”, estableciendo las categorías (higiénico sanitarias) de: A, B, y C. Este es un requisito de emisión de permiso de funcionamiento, para lo cual estas empresas deben contar con la categorización otorgada por el Ministerio de Turismo (MINTUR), requisitos de cada gobierno autónomo descentralizado como es la licencia única anual de funcionamiento; esta emisión de permiso tiene vigencia de un año calendario.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. Descripción del Área de Estudio

La presente investigación se realizó en los restaurantes de la ciudad de Cuenca, provincia del Azuay.

Cuenca conocida también como la Atenas del Ecuador se localiza en el austro ecuatoriano y es la capital de la provincia del Azuay; se encuentra como el tercer destino turístico del país, esto puede deberse a que su centro histórico fue declarado como Patrimonio Cultural de la Humanidad por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación la Ciencia y la Cultura (UNESCO) en el año de 1.999 y cuenta con el Parque Nacional Cajas, actualmente habitan 600.000 personas aproximadamente

3.2. Enfoque y Tipo de Investigación

3.2.1. *Enfoque*

El trabajo de investigación tiene un enfoque mixto, debido a la naturaleza de la información empleada.

Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio. (Sampieri & Mendoza, 2018, p. 612)

Es de tipo cualitativo, porque permitió realizar una descripción detallada de la situación laboral del personal de los restaurantes de la ciudad de Cuenca frente a la pandemia del COVID-19, a través de los datos obtenidos de las encuestas aplicadas a los propietarios y/o

gerentes. Además, permitió tener un enfoque del marco referencial integrador centrado en el objeto de estudio y en el contexto que lo rodea para articular la teoría y la realidad de este proceso social.

Cuantitativa, por la recolección de información, respecto a las al número de trabajadores desvinculados en las diversas áreas, los que aún laboran y otros factores asociados a la medición de las variables del mercado laboral, para presentar los hechos, análisis, en forma estadística, descriptiva de esta situación y formular posibles relaciones entre las variables

3.2.2. Tipo de Investigación

Es de tipo exploratorio considerando que el propósito fundamental fue determinar las consecuencias que ha ocasionado la pandemia del COVID-19 y las medidas adoptadas por el gobierno, en el sector laboral de los restaurantes de la ciudad de Cuenca.

Descriptivo, al poder realizar un análisis de los efectos del SARS-CoV-2, las medidas adoptadas por el gobierno para hacer frente a esta pandemia y su relación con el sector laboral de los restaurantes de Cuenca, permitiendo caracterizar los índices del mercado laboral: número de empleos, desempleo, pérdida neta de las horas de trabajo, nivel académico del personal, experiencia, grupos de edad, género y otros factores relacionados con esta investigación.

“Con los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” ((Sampieri & Mendoza, 2018, p. 108).

De acuerdo al control de las variables es no experimental como establece Sampieri, (2018) “Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para analizarlos” (p. 152). Además, transversal, debido a que la los datos se la realizo en un determinado tiempo.

3.3.Procedimiento de Investigación

La investigación fue dividida en tres fases para el cumplimiento de cada objetivo específico, como se detalla a continuación:

3.3.1. Fase I: Diagnóstico de la Situación Actual de Funcionamiento de los Restaurantes de la Ciudad de Cuenca sobre las Medidas Adoptadas por el Gobierno ante la Pandemia del COVID-19

Para alcanzar el primer objetivo se visitó los 872 restaurantes localizados en la ciudad de Cuenca según el catastro turístico del MINTUR (2019), con la finalidad de verificar los restaurantes que están funcionando (abiertos) y los que han cerrado para determinar el marco muestral respectivo y levantar la información.

Para aplicar las encuestas a los gerentes o propietarios de los restaurantes se agendó la cita respectiva, dando a conocer el objetivo que tiene el estudio, la información que se requiere obtener, las variables que tiene el cuestionario:

a) Variables:

- Situación de funcionamiento
- Uso de canales de promoción y comercialización

b) Método:

Se utilizó el método descriptivo, y el enfoque cualitativo y cuantitativo

c) Técnica:

La técnica que se aplicó en esta fase es la encuesta a los gerentes o propietarios de los restaurantes localizados en la ciudad de Cuenca, utilizando el formulario Google forms, debido a las restricciones por la pandemia del COVID-19; como un método eficaz asegurando las distintas respuestas a los ítems formulados. Para conocer las características del personal se

formuló 16 preguntas, para la situación de funcionamiento, con 8 preguntas y el uso de canales de promoción y comercialización con 5 preguntas, con la finalidad de diagnosticar la situación actual de funcionamiento de los restaurantes de la ciudad de Cuenca, por las medidas vigentes ante la pandemia COVID-19.

d) Instrumento:

Cuestionario realizado en Google forms.

3.3.2. Fase II: Establecer la Situación Laboral en los Restaurantes de La ciudad de Cuenca ante las Medidas Dispuestas por el Gobierno ecuatoriano sobre el COVID-19

Para el cumplimiento del segundo objetivo que se refiere a establecer la situación laboral de los restaurantes de la ciudad de Cuenca ante las medidas dispuestas por el gobierno sobre el COVID-19, considerando las siguientes variables:

a) Variables:

- Personal de la organización
- Impacto laboral durante la pandemia

b) Método

Para el desarrollo de esta fase se aplicó el método descriptivo y el enfoque cualitativo y cuantitativo.

c) Técnica

Se aplicó la técnica de la encuesta a los gerentes o propietarios de los restaurantes, utilizando el formulario de Google forms que contiene en primera instancia el tipo de organización, la categoría que corresponde el establecimiento según la calificación del Ministerio de Turismo. La variable personal de la organización constó de 9 preguntas que permitió identificar el número de personas que trabajan en los establecimientos, género, edad,

los trabajadores operativos, administrativos y ventas, y la relación laboral que actualmente tiene la empresa con sus empleados. La variable impacto laboral durante la pandemia dispone de 7 preguntas que permitió establecer el direccionamiento estratégico de las empresas, tipo de oferta gastronómica, la disposición de manual de funciones, capacidad operativa, ventas, medidas financieras y la necesidad de formular estrategias de gestión operativa.

d) Instrumento:

Se utilizó el cuestionario elaborado en Google forms.

Posterior a la recolección de la información, esta se procedió al análisis estadístico utilizando Excel.

3.3.3. Fase III: *Formulación de Estrategias de Gestión Operativa para Reactivar, Optimizar la Oferta de los Restaurantes de la Ciudad de Cuenca*

En esta fase se diseñaron las estrategias de gestión operativa, sustentadas en el enfoque de las estrategias genéricas de competitividad como una herramienta clave, que funcione en los restaurantes de la ciudad de Cuenca.

a) Estrategias Genéricas

Estrategia de Diferenciación. Estas estrategias tendrán como finalidad buscar la innovación de los productos, posibilidad de desarrollar nuevos productos para segmentos de mercado específicos, generando atributos distintivos ante la competencia.

Liderazgo en Costos. La estrategia de liderazgo en costos se sustentará en la formulación de un análisis de costo unitario que sea aplicable para cualquier producto o servicio de los restaurantes, de manera que permita su planificación, el control en las diferentes áreas, minimizando sus costos y obteniendo precios de los productos y servicios competitivos.

Enfoque. Definir acciones para elaborar los productos y servicios para nichos de mercado específicos según las necesidades de los clientes.

b) Estrategias de Marketing Mix

Producto. Conjunto de acciones que permitan dar a conocer los productos que ofertan los restaurantes.

Precio. Acciones que permitan a los restaurantes adaptarse a los cambios del entorno con precios flexibles que contribuya a mejorar la imagen de la empresa y la fidelización de los clientes.

Promoción. Comprende las acciones direccionadas para aumentar las ventas y atraer diferentes segmentos de mercado.

Plaza. Se definió acciones para mejorar los canales de distribución entre el restaurante y los consumidores finales.

c) Método

El método a seguir es propositivo por cuanto se procedió a formular estrategias de gestión operativa, sustentadas en el enfoque de estrategias genéricas, para reactivar, optimizar la oferta de los restaurantes de la ciudad de Cuenca.

3.4.Población y Muestra

La población o universo objeto de estudio según el catastro 2019 del MINTUR de Cuenca fueron 871 restaurantes. Mediante recolección de información de campo y posterior validación en el portal del Servicio de Rentas Internas [SRI] se estableció 463 restaurantes cerraron por la pandemia del COVID-19, y actualmente están funcionando 408 restaurantes, siendo esta (408) la población definitiva, distribuida de la siguiente manera:

Tabla 2.*Restaurantes de la ciudad de Cuenca*

	Categoría					Total
	Lujo	Primera	Segunda	Tercera	Cuarta	
Restaurantes	1	18	85	190	114	408
Porcentaje	0.25%	4.41%	20.83%	46.57%	27.94%	100%

Fuente: Ministerio de Turismo (2019)

Muestra

Para determinar el tamaño muestral se utilizó una varianza del 0.5, un nivel de confianza del 95%, y un margen de error del 5%, aplicando la siguiente ecuación:

$$n \equiv \frac{PQ \times N}{(N-1)(E^2 / K^2) + PQ}$$

Donde:

n= Tamaño de la muestra

N= Población o Universo

PQ= Desviación típica de la población $(0.5)^2$

K= valor crítico, corresponde a un valor dado del Nivel de confianza (1.96)

e= Error la medida de la muestra. Nivel de error (5%; 0.05)

$$n \equiv \frac{0.5^2 \times 408}{(408 - 1)(0.05/1.96)^2 + 0.5^2}$$

Reemplazando los valores se obtuvo 198 restaurantes.

La muestra o unidades de observación sujetas a estudio fueron 198 restaurantes, a quienes se aplicó la respectiva encuesta.

El tipo de diseño muestral que se empleó, fue estratificado, como un procedimiento de acuerdo al número de restaurantes ubicados en cada categoría (estratos).

Tabla 3.*Muestra estratificada*

Categoría	Porcentaje	Número de encuestas
Lujo	0.25	1
Primera	4.41	9
Segunda	20.83	41
Tercera	46.57	92
Cuarta	27.94	55
Total	100	198

Nota. - Elaboración propia

Finalmente se aplicó, un muestreo probabilístico simplemente al azar, para establecer que todos los restaurantes que forman parte del universo y que están incluidos en el marco muestral tengan idéntica probabilidad de ser seleccionados para aplicar la encuesta.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Diagnóstico de la Situación Actual de Funcionamiento de los Restaurantes de la Ciudad de Cuenca sobre las Medidas Adoptadas por el Gobierno ante La Pandemia del COVID-19

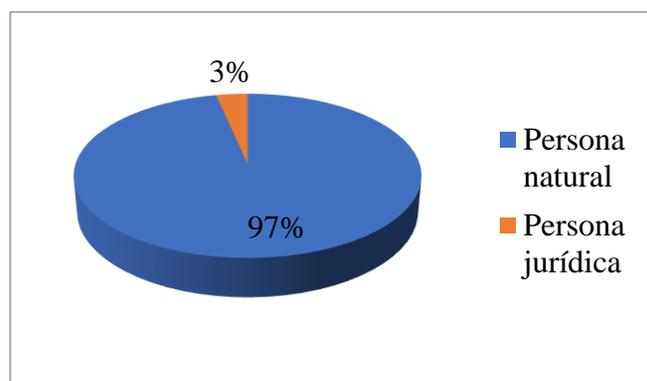
Con el soporte de la técnica encuesta y el formato de recolección de información (cuestionario) aplicada a los propietarios y/o gerentes de los restaurantes de la ciudad de Cuenca, de las variables, se procedió a realizar el diagnóstico de la situación actual de funcionamiento de establecimientos. Para el procesamiento de las variables y las preguntas (ítems) se procedió a desarrollar su tabulación y análisis de tipo cualitativo y cuantitativo, descriptivo, deductivo y gráfico, obteniéndose la siguiente información:

5.2.1. Tipo de Organización.

Los resultados de las encuestas muestran que el 97% de los restaurantes localizados en la ciudad de Cuenca son conformados como persona natural, y el 3% son constituidos como persona jurídica (Fig. 2). Para el registro y licencia única de funcionamiento de los restaurantes pueden estar conformados por personas naturales o jurídicas debiendo cumplir con los requisitos que establece el Art. 8 del Título II del Registro y Licencia Única de Funcionamiento del Reglamento Turístico de Alimentos y Bebidas, Registro Oficial 575 del 05 de octubre 2018.

Figura 2.

Tipo de organización



Fuente: Encuesta

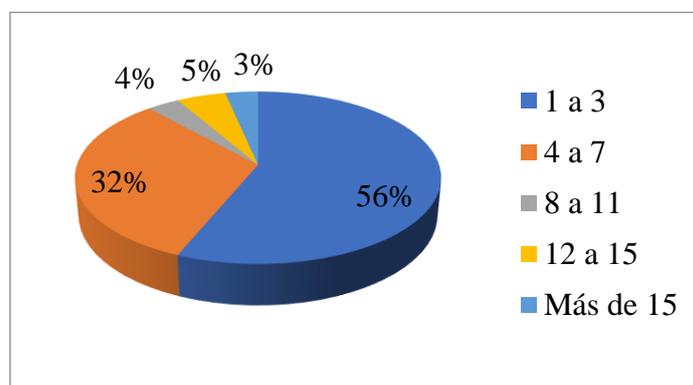
5.2.2. Personal de la Organización.

a) Cantidad de Personas que Trabajan Actualmente en los Restaurantes.

Los resultados de la encuesta aplicada a los restaurantes, establece que el 56% disponen de 1 a 3 trabajadores, el 32% de los restaurantes disponen de 4 a 7 trabajadores (Fig. 3). Los restaurantes para cumplimiento del Reglamento Turístico de Alimentos y Bebidas, Registro Oficial 575 del 05 de octubre 2018, deberán disponer de personal calificado para brindar servicios acordes en naturaleza y calidad a la clasificación y categoría otorgada al restaurante.

Figura 3.

Número de trabajadores



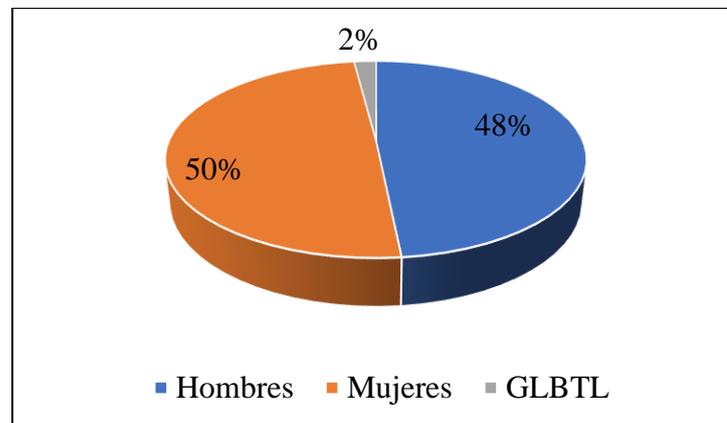
Fuente: Encuesta

b) Número de Trabajadores según el Género: mujer, hombre, LGBTI

De los resultados de las encuestas se determina que la diferencia ente la igualdad de género mujer/hombre es mínima (Fig. 4). Las mujeres en la gastronomía tienen un papel importante en la evolución de este sector considerando que siempre ha estado asociado con la cocina de generación en generación. Pero la participación de aquellas personas que pertenecen al grupo GLBTI es casi nula.

Figura 4.

Género



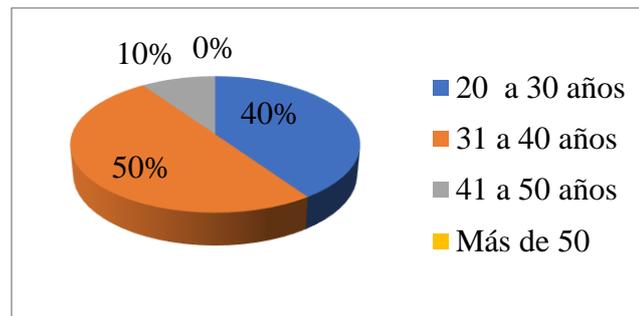
Fuente: Encuesta

5.2.3. Edad Promedio de los Trabajadores

La edad promedio de los trabajadores de los restaurantes según las encuestas aplicadas, determinan que el 50% de su talento humano tienen edades de 31 a 40 años, el 40% de los restaurantes tienen personal de 20 a 30 años, siendo los más relevantes (Fig. 5). El análisis de los rangos de la edad del talento humano permite determinar un alto porcentaje del personal joven en estas unidades productivas.

Figura 5.

Edad de los trabajadores



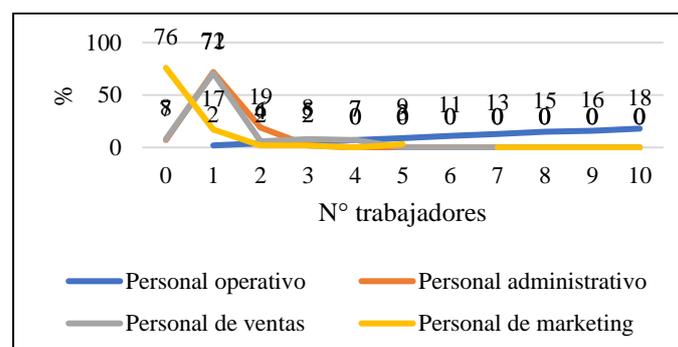
Fuente: Encuesta

5.2.4. Personal Operativo, Administrativo, Ventas y Marketing de los Restaurantes

En referencia a las áreas laborales que tiene un restaurante, se evidencia que el mayor número de trabajadores se encuentra en el área operativa (meseros, cocineros, chefs, ayudantes) donde el 18% de los encuestados manifestaron contar con 10 personas, por el contrario, una de las áreas con menos personal es la de marketing en donde el 76% manifiesta no contar con personal a cargo de esta área (Fig. 6). Bajo este análisis se evidencia que por parte de los propietarios/gerentes no existe un interés de contar con una persona calificada en el área de marketing, que les permita promover sus servicios y de esta forma ser visibles ante la competencia.

Figura 6.

Personal por áreas



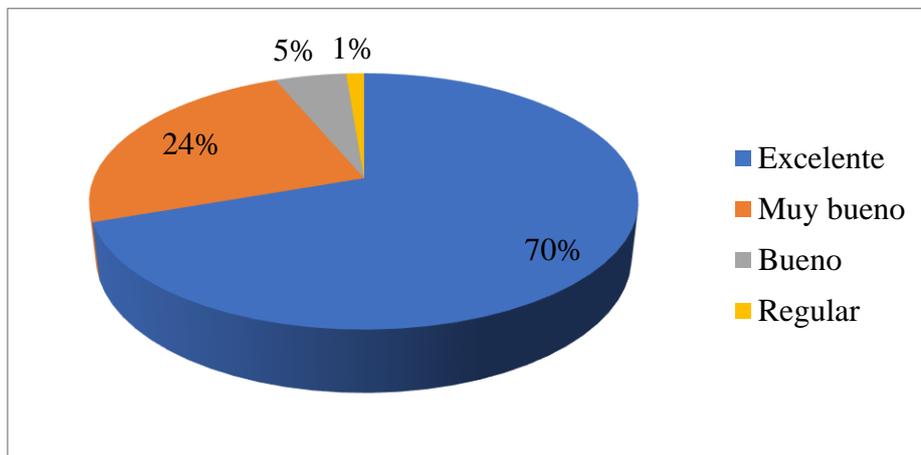
Nota. - Elaboración propia

5.2.5. *Desempeño del Personal*

Los resultados de las encuestas determinan que el 70% de los propietarios o gerentes de los restaurantes consideran que el desempeño de su talento humano es excelente (Fig.7). El desempeño óptimo del talento humano es un aporte fundamental para alcanzar el éxito en los restaurantes para el logro de sus objetivos y metas, así como optimizar las relaciones entre los trabajadores y los propietarios de estas empresas.

Figura 7.

Desempeño del personal



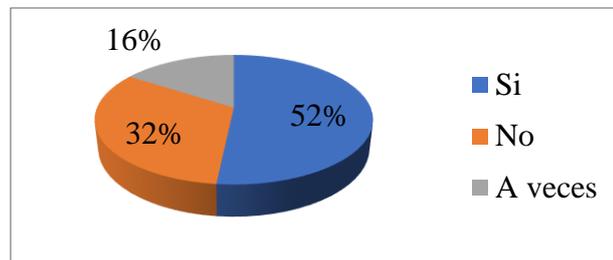
Fuente: Encuesta

5.2.6. *Eventos de Capacitación – Perfeccionamiento para el Personal*

De las encuestas aplicadas se determina que el 52% de los restaurantes si realizan eventos de capacitación – perfeccionamiento para el talento humano (Fig. 8). La capacitación y el perfeccionamiento son ámbitos de desarrollo del talento humano, fortalece el equilibrio entre los objetivos individuales y los de la organización, promoviendo el trabajo en equipo y ambientes óptimos laborales.

Figura 8.

Capacitación – perfeccionamiento



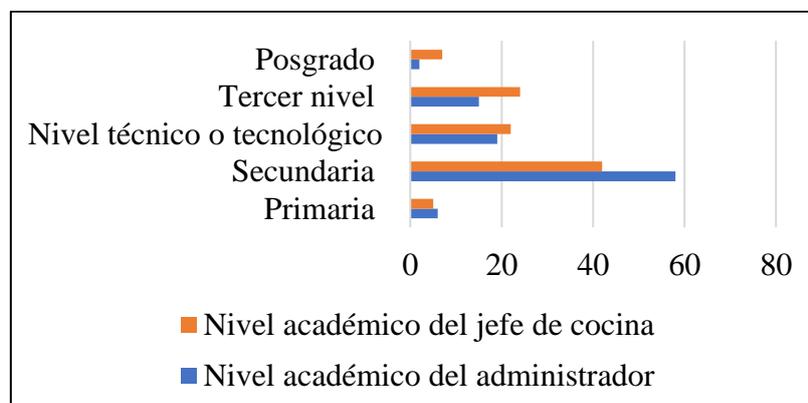
Fuente: Encuesta

5.2.7. Nivel Académico del Jefe de Cocina y administrador

Se establece que el 58% de los jefes de cocina y el 42% de los administradores o propietarios de los restaurantes tienen un nivel académico de secundaria, y un reducido número cuenta con estudios de nivel superior (Fig. 9). Es importante la profesionalización del talento humano que cumple como jefe de cocina o administrador para desarrollar políticas, procesos, técnicas en la gestión administrativa y operativa. Adecuados procesos de conservación de alimentos, por lo que se requiere conocimientos, habilidades y destrezas para ejecutar estas funciones con eficacia y eficiencia, y la academia es uno de los lugares más idóneos para poderlas adquirir.

Figura 9.

Nivel académico del jefe de cocina y administrador



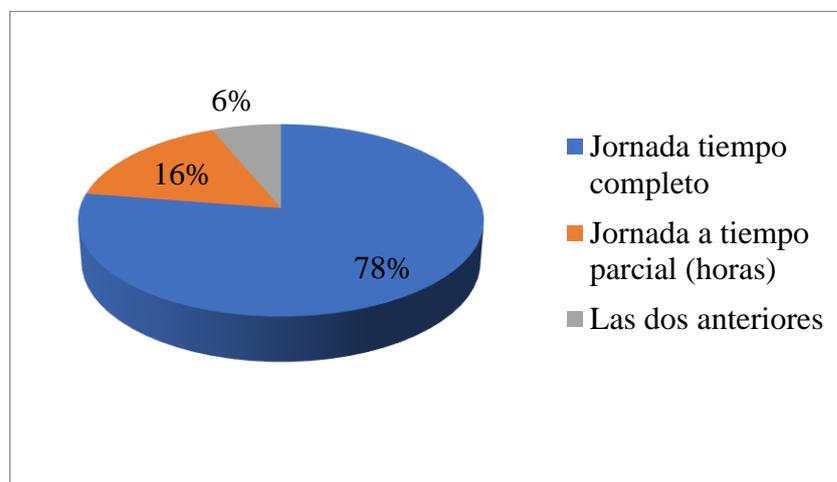
Nota. - Elaboración propia

5.2.8. *Relación Laboral del Talento Humano*

Los resultados de las encuestas reflejan que el 78% de los restaurantes tienen una relación laboral con su personal de tiempo completo (Fig. 10). La duración máxima de la jornada laboral será de 8 horas diarias, de manera que no se exceda de las 40 horas semanales, salvo cuando exista jornadas especiales o cuando se llegue a acuerdos entre las partes.

Figura 10.

Relación laboral



Fuente: Encuesta

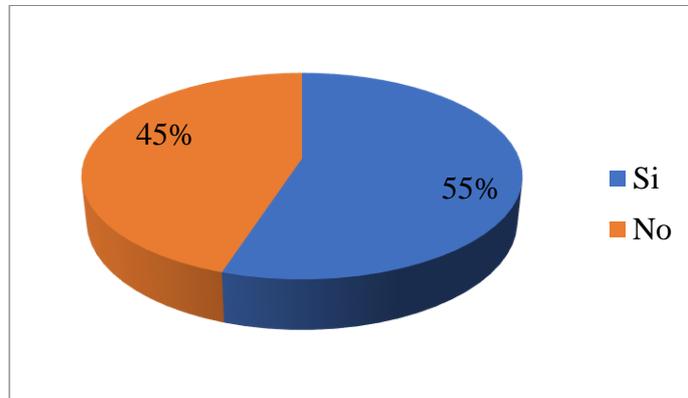
5.2.9. *Situación de Funcionamiento*

Misión y visión de los restaurantes.

Los resultados de la encuesta reflejan que el 55% de los restaurantes si tienen formulado de la misión y visión, mientras que el 45% no cuentan con estos elementos de direccionamiento estratégico (Fig. 11). La formulación de la misión y visión, es un elemento clave para perfilar los objetivos estratégicos y operativos, las estrategias de crecimiento y desarrollo, para conseguir objetivos y metas propuestos.

Figura 11.

Misión y visión de los restaurantes



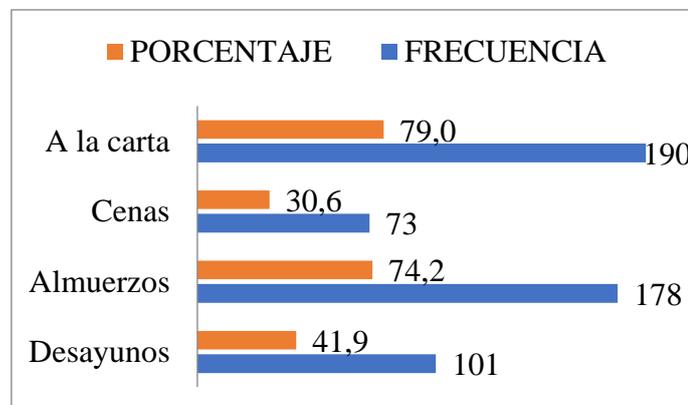
Fuente: Encuesta

Oferta Gastronómica de los Restaurantes.

En lo referente a la oferta gastronómica de los restaurantes, el 79% ofrecen platos a la carta, el 74.20% almuerzos, el 41.9% desayunos y el 30.6% cenas (Fig. 12). La variedad de oferta gastronómica favorece de manera positiva, continua a la generación de ingresos económicos para este tipo de empresas, así como a cubrir las necesidades, deseos y expectativas gastronómicas de sus clientes.

Figura 12.

Oferta gastronómica



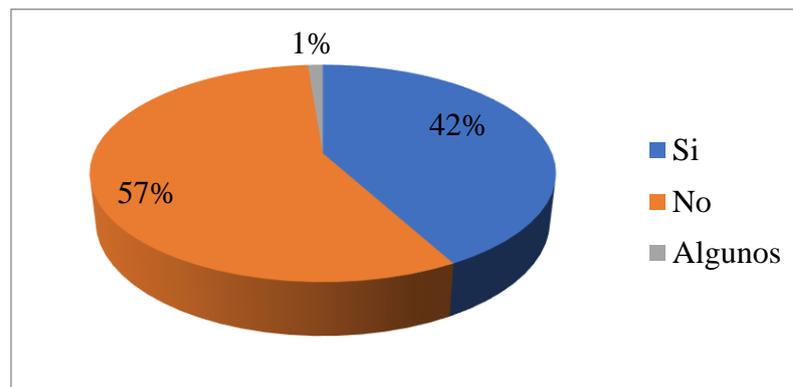
Fuente: Encuesta

Manuales de Funciones.

Respecto a la disposición de manual de funciones, el 57% de los restaurantes no disponen de esta herramienta administrativa (Fig. 13). Los manuales de funciones son documentos técnicos en el que se especifican las actividades que tienen que cumplir el personal en sus puestos de trabajo, favoreciendo la organización eficiente de sus procesos, funciones, responsabilidades y es fundamental para la etapa de integración del talento humano en este tipo de empresas.

Figura 13.

Manual de funciones



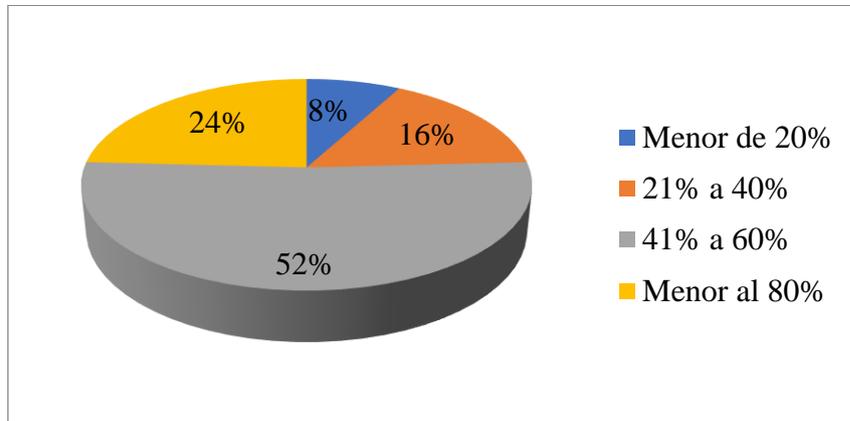
Fuente: Encuesta

5.2.10. Disminución de Ventas por la Pandemia

La disminución de ventas por la pandemia según las encuestas aplicadas, establecen que el 52% de los restaurantes han disminuido del 41% a 60% (Fig. 14). El impacto negativo que tuvieron los restaurantes como uno de los sectores más afectados reportando importantes caídas en sus ingresos, así como las dificultades para mantener sus actividades por los problemas que tienen para cumplir con sus obligaciones salariales, financieras y operativas en general.

Figura 14.

Disminución de ventas



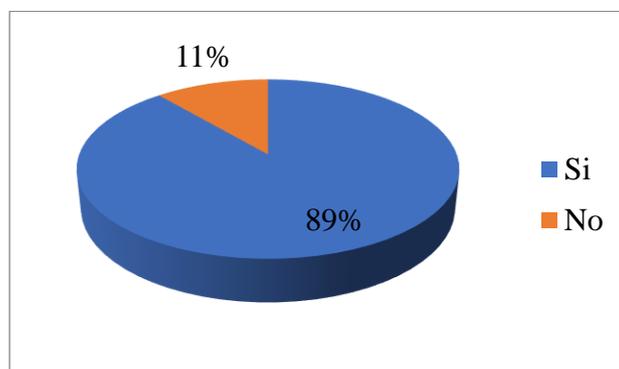
Fuente: Encuesta

5.2.11. Innovación en sus Productos y Servicios

El 89% de los restaurantes de la ciudad de Cuenca han innovado sus productos y servicios de acuerdo a la información recopilada de las encuestas (Fig. 15). La innovación de productos y servicios gastronómicos están íntimamente relacionados con la creatividad, la generación de valor, para favorecer ventajas competitivas, ajustado a las expectativas y necesidades que tiene el mercado ante la pandemia COVID-19.

Figura 15.

Innovación de productos



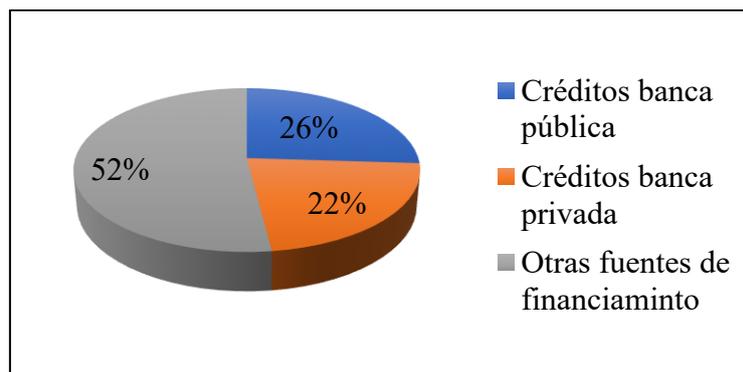
Fuente: Encuesta

5.2.12. Medidas Financieras para Buscar Liquidez

El 52% de los restaurantes han implementado medidas de financiamiento para buscar liquidez por medio de otras fuentes de financiamiento que no corresponde a créditos de la banca privada y pública (Fig. 16). El acceso al financiamiento permite a las empresas tener capacidad para obtener dinero en efectivo y hacer frente a sus obligaciones de corto plazo, por lo que es importante el análisis financiero para proporcionar el grado de liquidez que requieren los restaurantes para su funcionamiento.

Figura 16.

Medidas financieras



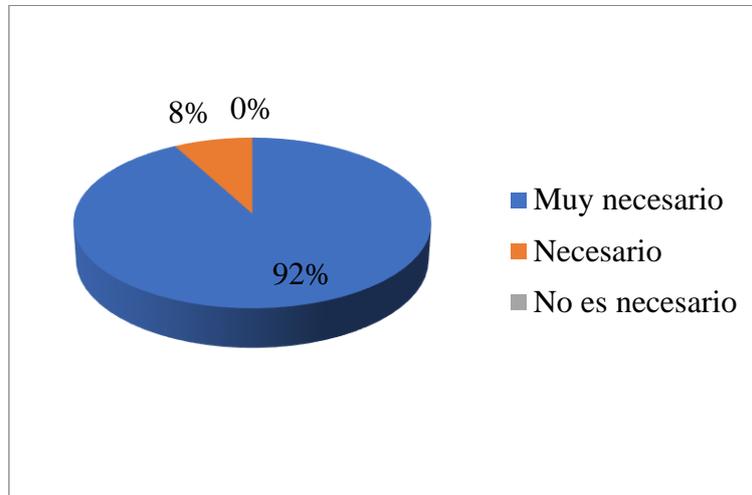
Fuente: Encuesta

5.2.13. Estrategias de Gestión Operativa para Reactivación de los Restaurantes

En relación con las estrategias de gestión operativa, el 92% de los restaurantes consideran que es muy necesario implementarlas para su reactivación (Fig. 17). Las estrategias de gestión operativa son herramientas claves de acuerdo a las necesidades del entorno que enmarcan procesos y acciones adaptados a sus recursos, para mejorar la ventaja competitiva sostenible de estas empresas, generando valor en sus procesos productivos para aumentar la calidad, productividad y satisfacción de los clientes.

Figura 17.

Estrategias de gestión operativa



Fuente: Encuesta

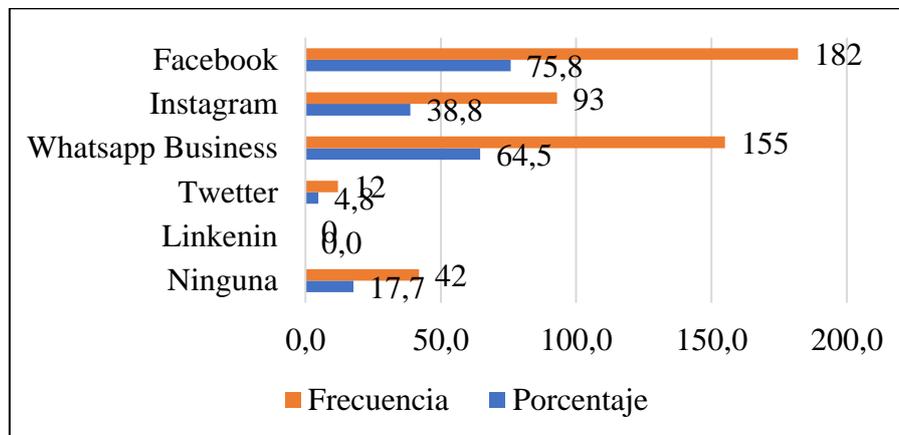
5.2.14. Uso de Canales de Promoción y Comercialización

Medios para Reactivar las Ventas.

Respecto con los medios que utilizan los restaurantes para reactivar sus ventas, se establece que el 80.6% usan redes sociales, el 61.3% entregan a domicilio, el 29% se han suscrito a plataformas delivery y el 11.3% no utilizan ningún medio (Fig.18). Las redes sociales generan fidelización a sus clientes, mediante la difusión constante de sus productos, mejorando las relaciones comerciales. La entrega a domicilio es una modalidad muy importante en época de pandemia considerando que las personas tratan en lo posible de no salir de casa, de manera que se maximiza el beneficio de la entrega de los productos a sus clientes. Las plataformas delivery es una opción de aplicación utilizada por empresas gastronómicas que permite un fácil proceso de compra de los clientes de los restaurantes.

Figura 18.

Medios para reactivar las ventas



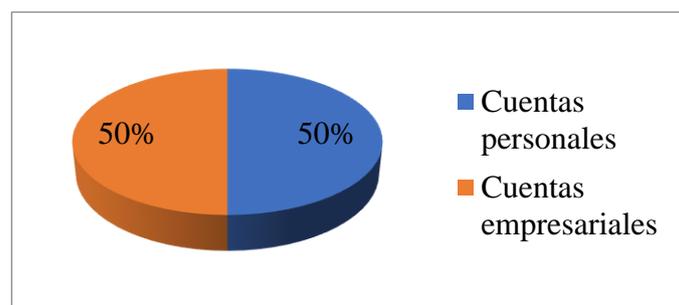
Fuente: Encuesta

Promover Servicios en las Redes Sociales.

Para promover los servicios de los restaurantes en las redes sociales, el 50% de estas empresas utilizan cuentas personales y el otro 50% cuentas empresariales (Fig. 19). Este nuevo canal de negocios les permite a los restaurantes captar nuevos nichos de clientes, para dar a conocer sus productos y marcas.

Figura 19.

Redes sociales



Fuente: Encuesta

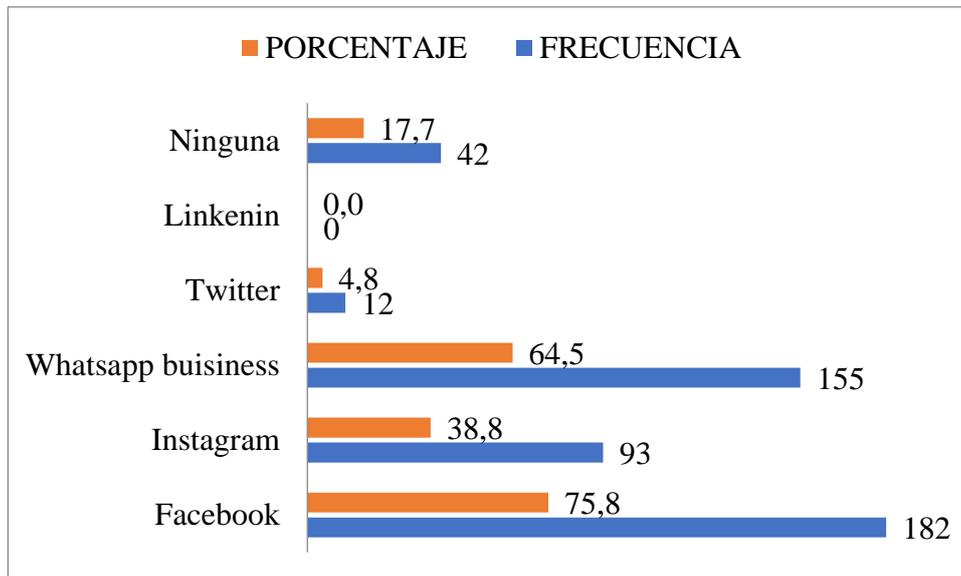
Redes Sociales más Utilizadas.

Las redes sociales más utilizadas por los restaurantes son con el 75.8% Facebook, el 64.5% utiliza WhatsApp Business, el 38.8% Instagram, entre las más principales (Fig. 20). Las

redes sociales han evolucionado en la comercialización de productos gastronómicos, transformando el funcionamiento tradicional que tenían los restaurantes antes de la pandemia, teniendo óptima aceptación por los consumidores, tiene un impacto positivo en los procesos de venta y en la imagen, reputación de los restaurantes.

Figura 20.

Redes sociales más usadas



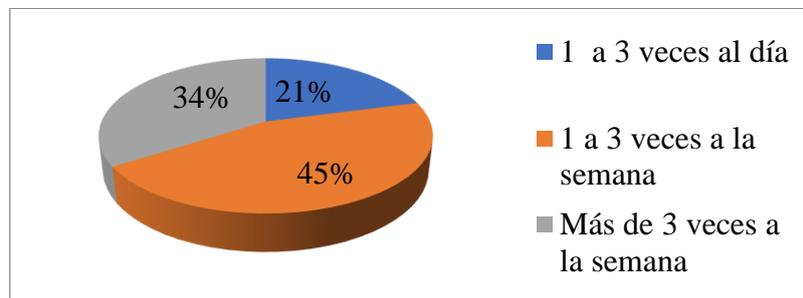
Fuente: Encuesta

Frecuencia de Publicación de los Productos en Redes Sociales.

Respecto a la frecuencia de publicación de los productos de los restaurantes en redes sociales se obtiene que el 45% publican de 1 a 3 veces a la semana, el 34% más de 3 veces a la semana y el 21% de 1 a 3 veces al día (Fig. 21). La publicación por redes sociales a través de las distintas plataformas, ofrece óptimas oportunidades para promocionar los productos y servicios de los restaurantes y obtener mayor alcance para dar a conocer sus productos lo que le ha convertido en un medio relevante en los planes de marketing de estas empresas.

Figura 21.

Publicación en redes sociales



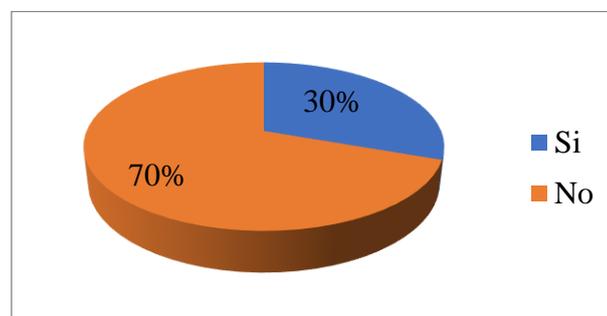
Fuente: Encuesta

Página Web Institucional.

De las encuestas aplicadas se determina que el 70% de los restaurantes no cuentan con una página web institucional y el 30% si disponen de esta plataforma (Fig. 22). La página web es considerada como una imagen corporativa de presentación de los restaurantes, mostrando su identidad, los productos y servicios que ofrece, la ubicación, forma de contacto, lo que permite ampliar la comunicación con clientes actuales y potenciales, y consolidar nuevos mercados.

Figura 22.

Página web



Fuente: Encuesta

5.3. Establecimiento de la Situación Laboral en los Restaurantes de la Ciudad De Cuenca ante las Medidas Dispuestas por el Gobierno Ecuatoriano sobre el COVID-19

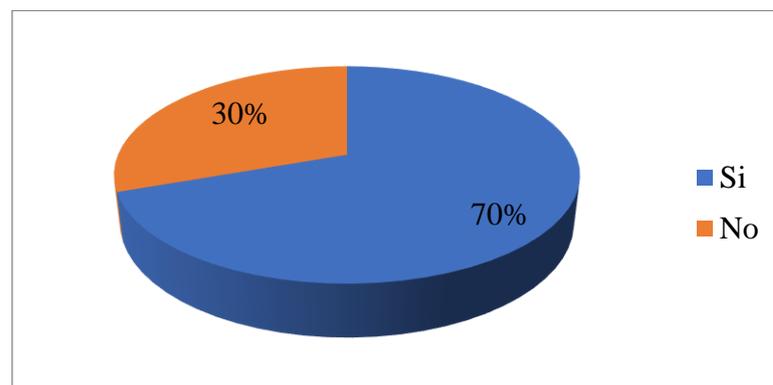
Mediante la aplicación de las encuestas a los propietarios / gerentes de los restaurantes de la ciudad de Cuenca, se recabó información referente a la situación laboral en estas unidades económicas ante las medidas dispuestas por el gobierno ecuatoriano sobre el COVID-19, datos que se analizan de manera descriptiva, estadística y que se muestran a continuación:

5.3.1. Reducción del Personal por Causa de la Pandemia

En relación con la reducción del personal por causa de la pandemia en los restaurantes, se determina que el 70% de estas unidades económicas si han reducido el personal (Fig.23). La mayoría de estas empresas optaron por minimizar sus gastos de salarios de personal, para mitigar este impacto generando perdida de plazas de trabajo, con las repercusiones y las consecuencias económicas, sociales y emocionales del personal despedido.

Figura 23.

Reducción del personal



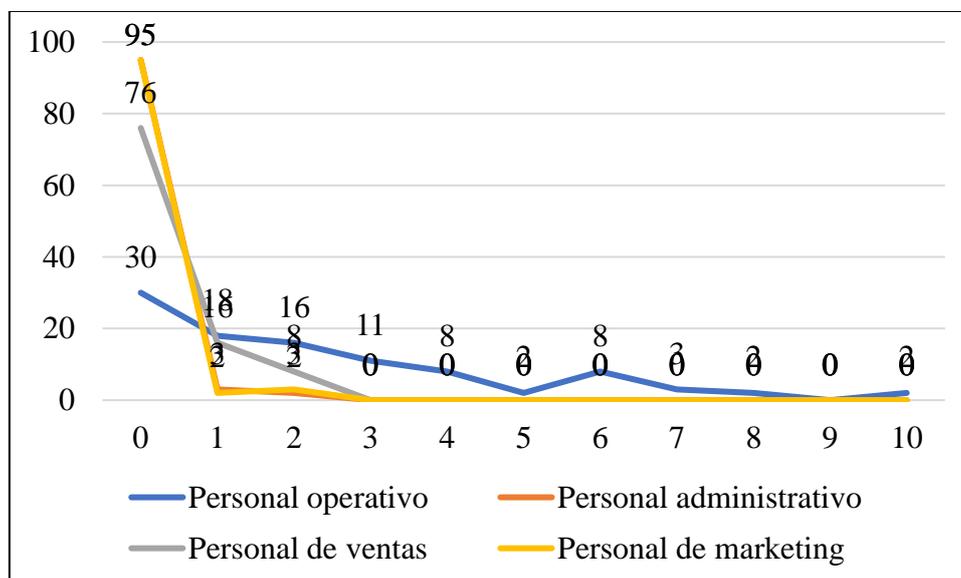
Fuente: Encuesta

5.3.2. Cantidad de Personas Despedidas en las Áreas: Operativa, Administrativa, Ventas y Marketing

El mayor número de trabajadores desvinculados, esta precisamente en el área operativa (ayudantes, cocineros, chefs), entre 1 a 2 personas han dejado de laborar lo que representa un 34% entre las dos unidades en medida, por el contrario, el área menos afectada en cierta forma es el marketing que obtuvo el 95% al indicar ningún despido (Fig. 24). Esto radica en la lógica que los restaurantes no cuentan con esta área o una persona directamente relacionada en asuntos de marketing, que a criterio profesional es una debilidad si consideramos la importancia de que los negocios se den a conocer en los diversos medios digitales.

Figura 24.

Desvinculación del personal según el área



Nota. - Elaboración propia

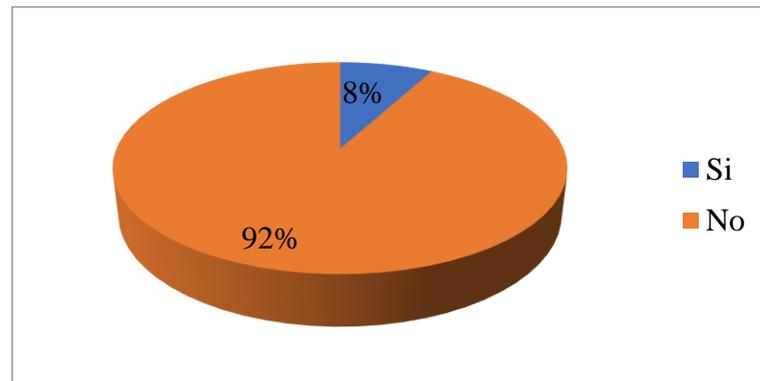
5.3.3. Procedimientos administrativos judiciales por el despido del personal

En relación con problemas de procedimientos administrativos judiciales por despido de personal en los restaurantes, el 92% de los encuestados afirman que no han tenido este tipo de

problemas, mientras que el 8% si han presentado estas dificultades (Fig. 25). Los propietarios de los restaurantes que tuvieron problemas judiciales por demandas laborales son principalmente por indemnizaciones, pago de remuneraciones pendientes, decimos o vacaciones que estipulan generalmente en los contratos de trabajo.

Figura 25.

Problemas judiciales por despido de personal



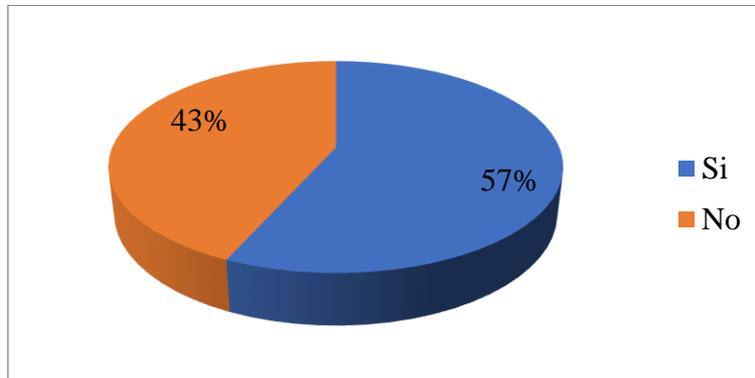
Fuente: Encuesta

5.3.4. Cambios en los Contratos Laborales por la Pandemia

Respecto con los cambios en los contratos laborales, se determina que el 57% de los encuestados si han optado por la reducción de horas en tiempos de pandemia (Fig. 26). Es importante considerar los contratos de trabajo. Según el Ministerio del Trabajo en los Acuerdos Ministeriales No. 2020-077 y 2020-080, se emitieron directrices para la aplicación de la reducción, modificación o suspensión emergente de la jornada laboral durante la emergencia sanitaria, con el objetivo de que estas medidas precautelen la relación laboral y la estabilidad en beneficio de los empleadores y empleados.

Figura 26.

Cambios en contratos laborales



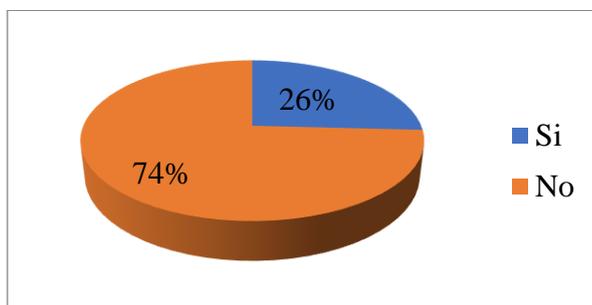
Fuente: Encuesta

5.3.5. Reincorporación de Trabajadores después de la Cuarentena

De las encuestas realizadas se determina que el 74% de los restaurantes encuestados no han reincorporado trabajadores después de la cuarentena hasta la presente fecha, mientras que el 26% si han reincorporado al personal (Fig. 37). Los propietarios de los restaurantes que si reincorporaron el personal después de la cuarentena deben considerar si los contratos son eventuales, ocasionales, mantener los requisitos que exige el Ministerio del Trabajo con la finalidad de establecer medidas de prevención para el retorno progresivo de las actividades laborales en estas unidades económicas, para evitar la transmisión, proliferación y contagio del virus COVID-19, a los trabajadores, empleadores, clientes, consumidores y ciudadanía en general.

Figura 27.

Reincorporación de trabajadores



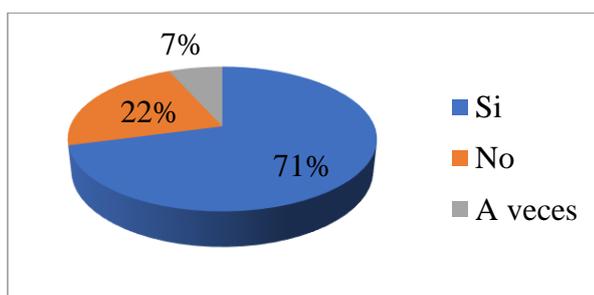
Fuente: Encuesta

5.3.6. Aplicación de Pruebas de COVID al Personal que se Reintegra al Establecimiento

Los resultados de las encuestas muestran que el 71% de los restaurantes encuestados si han aplicado las pruebas COVID al personal que se reintegra al establecimiento, el 22% no les han aplicado estas pruebas y el 7% manifiestan que a veces les han aplicado las pruebas de COVID a su talento humano (Fig. 38). Los propietarios de los restaurantes deben sustentarse en la guía general para el retorno progresivo a las actividades laborales en el sector privado, emitido por el Ministerio de Trabajo, en el que recomienda que el empleador considerará la aplicación de normas de bioseguridad, y la aplicación de las pruebas COVID, con la finalidad de evitar su proliferación y contagio en el personal y a sus clientes.

Figura 28.

Aplicación de pruebas COVID



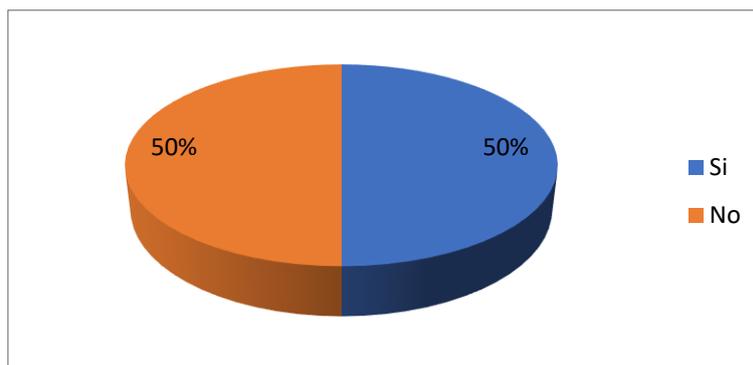
Fuente: Encuesta

5.3.7. Ajustes Salariales de la Nómina de Personal

De las encuestas aplicadas a los restaurantes se determina que el 50% si han realizado ajustes salariales a su personal, y el 50% restante no han realizado ajustes salariales (Fig. 39). En el Código del Trabajo, en el Art. 13 determina las formas de remuneración, en los contratos a sueldo y jornal, señala que los empleadores deben pactar con el empleado considerando como base cierta la unidad de tiempo, y esta se articula con lo emitido por el Ministerio de Trabajo en la Ley de Apoyo Humanitario del 15 de mayo del 2020.

Figura 29.

Ajustes salariales



Fuente: Encuesta

5.4. Formulación de Estrategias e Gestión Operativa para Reactivar, Optimizar La Oferta de los Restaurantes de la Ciudad de Cuenca

La formulación de estrategias de gestión operativa tiene como finalidad que los restaurantes de la ciudad de Cuenca, puedan hacer frente a las circunstancias sociales, económicas, por la pandemia del COVID-19, los nuevos retos, tendencias, nuevos competidores, y puedan reactivarse en forma operativa, económica y financiera las relaciones comerciales con sus clientes actuales y potenciales. Las estrategias formuladas son: genéricas y marketing mix.

5.4.1. Estrategias Genéricas (competitivas)

Las estrategias genéricas recomendadas para los restaurantes de la ciudad de Cuenca y que permitan hacer frente a la situación post COVID-19, serán pilares fundamentales de su gestión operativa para alcanzar mejores niveles de ventas, fidelizar a sus clientes, mantener y captar nuevos mercados. Con esta finalidad se formularon estrategias de: liderazgo en costos, diferenciación y segmentación o enfoque.

a) Estrategia de Liderazgo en Costos. Para el cumplimiento de la estrategia de liderazgo en costos, se procedió a formular un modelo que permite definir los costos directos e indirectos de los productos del menú que ofertan los restaurantes de la ciudad de Cuenca, lo que determinará a la gerencia o propietarios fortalecer las planificaciones, controles que promuevan la estandarización de los costos, la fijación de precios de sus productos. A continuación, se formula un modelo para el análisis de costos unitarios.

Tabla 4.

Análisis de costos unitarios

PRODUCTO:		ARROZ CON POLLO			
A. MATERIALES DIRECTOS					
CONCEPTO	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL	
Pollo	kg	0,125	1,5	0,19	
Cebolla roja	u	0,5	0,15	0,08	
Pimientos rojos	u	0,5	2	1,00	
Tomate	u	0,25	0,25	0,06	
Ajo	u	0,5	0,35	0,18	
Arroz	lb	0,13	0,50	0,06	
Condimentos	gr	0,007	0,35	0,0025	
SUBTOTAL A.				1,56	
A´ MATERIALES INDIRECTOS					
CONCEPTO	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL	

Bandeja desechable	u	1,00	0,03	0,03
Gas	u	0,02	2,00	0,04
luz	kw	0,01	0,25	0,003
Agua	cc	0,03	0,30	0,01
SUBTOTAL A´				0,08
B. MANO DE OBRA DIRECTA				
CONCEPTO	UNIDAD	Núm. Horas	Costo/hora	PRECIO TOTAL
Cocinero	1	0,10	2,50	0,25
SUBTOTAL B				0,25
B´ MANO DE OBRA INDIRECTA				
Ayudante de cocina	u	0,10	2,50	0,25
SUBTOTAL B´				0,25
C. EQUIPOS				
CONCEPTO	UNIDAD	Núm. Horas	Costo/hora	PRECIO TOTAL
Equipos de cocina en general	u	0,50	0,42	0,21
SUBTOTAL C				0,21
TOTAL COSTO DIRECTO (A+B+C)				2,36
COSTOS INDIRECTOS (33%)				1,14
GERENTE				
COSTO TOTAL (PRECIO DE VENTA)				3,50

Elaborado por: El autor

En este caso específico, mediante el cálculo de los costos se obtiene el costo estándar de desempeño de cada producto (seco de pollo), determinándose los valores reales de materiales directos, mano de obra directa, costos indirectos de producción, obteniéndose el costo directo que es de \$2.36 y se asume un costo indirecto del 33% que corresponde a \$1.14, lo que establece un costo total o precio de venta de \$3.50.

Con la estimación de los costos estándar, permitirá la planificación de los presupuestos, efectuar un control, supervisar la aplicación y contabilizar en forma oportuna para dotar a los propietarios de los costos reales que tiene producir cada producto del menú.

b) Control de Costos. Mediante el control de costos o de producción, se podrá determinar los valores económicos que se incurrieron en un periodo de tiempo, que

generalmente se puede hacer en forma semestral o mensual de acuerdo a los requerimientos de los propietarios de los restaurantes, para lo cual se propone el siguiente formato:

Tabla 5.

Control de costos

Costos	Semestres			
	1	2	3	4
Materiales directos				
Mano de obra directa				
Costos indirectos de producción				
Total costos de producción				

Elaborado por: El autor

Con esta información se determina en forma sustentada la planificación, control sistémico de los costos de producción, lo que viabiliza las decisiones de las inversiones de capital de trabajo a corto y mediano plazo de estos restaurantes.

c) Estrategia de Inventarios. Las actividades de esta estrategia permitirán minimizar los costos de inventarios, pérdidas, excesos de existencias, especialmente de artículos perecederos, mejorando la eficacia y rentabilidad de los restaurantes de Cuenca. La formulación de los procesos proporcionará una secuencia lógica de las actividades y a la vez proporcionará información para la planificación de adquisiciones (planificación de los presupuestos), evitando perdidas que impacten en la rentabilidad de estos restaurantes.

Las directrices para mantener un control de inventarios serán:

1. Organizar los stocks en grupos según su naturaleza evitando contaminaciones cruzadas
2. Etiquetar los espacios de alimentos para organizar las clases de productos.

3. Organizar los espacios físicos de almacenamiento con divisiones para mejorar la gestión de inventarios.
4. Aplicar los principios de primeros en ingresar, primeros en salir, o últimos en ingresar primero en salir, centrado en los productos de más salida.
5. Realizar una planificación semanal de inventarios, especialmente de productos críticos.
El propósito principal de estas directrices serán asegurar niveles adecuados de existencias (stock) en todo momento y fortalecer los niveles de rentabilidad de los restaurantes.
6. La valoración de los costos del inventario será asignada sobre la base FIFO, con la finalidad de incluir razonablemente en los estados financieros el costo neto realizable del inventario.
7. Identificar y categorizar proveedores confiables para minimizar riesgos económicos, financieros y maximizar los flujos de efectivo.
8. Mantener niveles de inventarios óptimos, razonables de acuerdo a la capacidad operativa del restaurante.

Con esta finalidad se formuló el siguiente proceso:

Tabla 6.

Control de inventarios

		CONTROL DE INVENTARIOS
No.	ACTIVIDADES	RESPONSABLES
1	Inspeccionar los productos en bodega	Cocinero

2	Receptar los productos de inventarios en relación a facturas de compras	Cocinero
3	Identificar los productos de inventarios	Cocinero
4	Registrar el ingreso de los productos en el kardex	Cocinero
5	Almacenar los productos con métodos establecidos	Cocinero
6	Egresar los productos de inventarios a producción con el comprobante respectivo de egreso	Cocinero
7	Emitir documentación de respaldo a contabilidad	Cocinero
8	Mantener cantidades de stock adecuado	Cocinero

Elaborado por: El autor

Tabla 1

Control de retiro de materiales



Control de retiro de materiales

Fecha:.....

Responsable:.....

Orden de trabajo No.

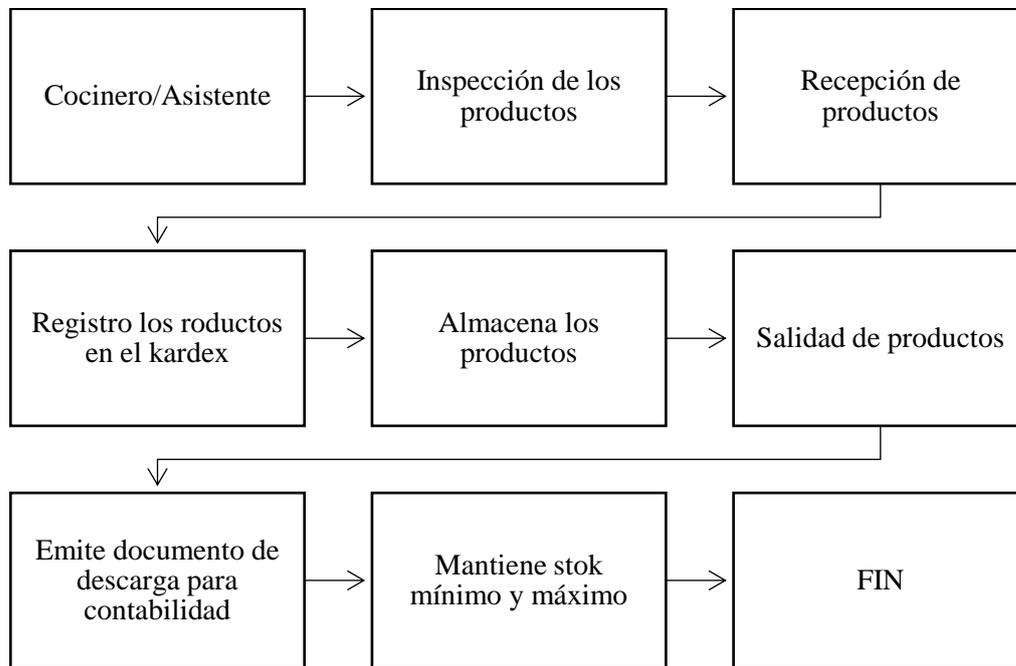
Para usarse en:.....

Descripción	Unidad	Cantidad
-------------	--------	----------

Elaborado por: El autor

Figura 30.

Control de inventarios



Elaborado por: El autor

5.4.2. Estrategias de Diferenciación (mejora o reorientación)

a) Espacios Físicos. Cumplir con los requisitos físicos ambientales y normativas de higiene en los espacios de cocina, servicio a los clientes, en lo referente a amplitud, iluminación que debe tener como mínimo de 200 a 220lux, ventilación natural o mecánica (directa o indirecta), extracción de vapor (campanas extractoras), verificación del funcionamiento de baterías sanitarias (dispensadores de jabón, alcohol, toallas desechables, equipos automáticos de secado de manos), decoración, ubicación del mobiliario en correspondencia con las dimensiones y acorde a la categoría de los restaurantes.

Figura 31.

Dispensador de gel



Fuente: <https://kywitiendaenlinea.com/>

b) Equipos. Realizar el mantenimiento constante de los equipos de cocina en general, de los utensilios, vajilla en general. Ubicar los mismos en los canceles respectivos.

Figura 32.

Almacenamiento de utensilios de cocina



Fuente: <https://www.gfs.com/>

c) **Mantelería.** La mantelería deberá estar acorde con la imagen corporativa del restaurante, y se realizará el mantenimiento respectivo (lavado, planchado).

d) **Procesos de Preparación de Alimentos.** Aplicar los procesos culinarios de acuerdo a las normativas técnicas, por lo que es recomendable levantar los diagramas de los procesos (modelación, diagramación de procesos), con un enfoque de aplicación técnica de ingeniera de producto.

- Normalizar procesos de adquisición de mercancías, identificando y clasificando a los proveedores en productos perecederos y no perecederos, insumos, equipos, repuestos, menaje de cocina, uniformes para el personal y otros insumos que requieren los restaurantes.
- Formular planes de mejora continua en base al control y evaluación de los resultados encontrados en sus programaciones anuales, a través de indicadores de desempeño y cumplimiento, para minimizar los puntos críticos que tienen los restaurantes, y formular acciones preventivas, predictivas y correctivas.
- El personal de los restaurantes: cocinero, ayudantes, meseros, deben estar con el vestuario correspondiente, utilizando el mismo tipo de pantalón, camisa, chaleco y otros y mantener las normas de higiene personal, de acuerdo a los protocolos establecidos en cada restaurante.
- Implementar buenas prácticas de manipulación de alimentos como una estrategia para obtener productos seguros, inocuos para el consumo de sus clientes, con esta finalidad se deben establecer acciones específicas de mantenimiento de infraestructura física, equipos, utensilios, programas de manejo de desechos sólidos, equipos de limpieza, desinfección de controles de plagas.

e) **Prestación del Servicio.** Realizar listas de chequeo para evidenciar la puntualidad en los horarios de apertura de los restaurantes, en el tiempo total de que el cliente hace el pedido, recibe el producto y facturación, aplicar normas y protocolos de calidad del servicio al cliente.

f) **Oferta Gastronómica – Carta Menú.** Mantener la carta del menú que oferta el restaurante, cumpliendo con las expectativas de sus clientes, para que exista uniformidad y pertinencia de lo que oferta el restaurante y recibe el cliente, para lo cual las cartas de presentación de productos deben ser personalizadas con los precios respectivos.

- Innovar en forma constante nuevos productos gastronómicos en sus cartas o menús de acuerdo a las tendencias, expectativas y necesidades del mercado, determinando diferentes opciones, para mejorar el posicionamiento y persuadir en la mente de sus clientes.

Figura 33.

Oferta gastronómica, carta-menú



Fuente: <https://www.pinterest.es/>

g) Capacitación del Talento Humano. Desarrollar un diagnóstico de necesidades de capacitación, perfeccionamiento que requiere el talento humano que labora en los restaurantes de esta localidad.

- Formular alianzas estratégicas con institutos, universidades, centros de capacitación, para la ejecución de los eventos respectivos en base a los diseños curriculares que viabilicen el mejoramiento de los perfiles ocupacionales del personal de estas empresas.

5.4.3. Estrategia de Enfoque – Segmentación

- Segmentar los nichos de mercado de distintos grupos de potenciales clientes: genero, edad, condición socioeconómica, actividad económica, otras, para encontrar el mercado objetivo o mercado meta que puede llevar al restaurante a posicionarse.
- Formular mensajes publicitarios por redes sociales personalizadas en base a los segmentos de mercado definidos por el restaurante, considerando los factores de segmentación, gustos, niveles de preferencias, necesidades, criterios de compra, es decir la tipología de clientes.
- Desarrollar productos específicos según los segmentos de mercado, obtenidos y potenciales y la temporada festiva del calendario (segmentación diferenciada).
- Aplicar campañas publicitarias, promoción de segmentación personalizada según el nicho de mercado que se pretende captar, que son de interés comercial del restaurante y servir de manera diferente que la competencia.
- Establecer promociones a los distintos segmentos de mercado potenciales del restaurante en diferentes fechas y tipología de productos ofreciendo atributos diferenciados, personalizados distintos a los de la competencia.

- Promover alianzas comerciales con nichos de clientes según sus necesidades, expectativas de preferencia de los productos gastronómicos – servicios generando preferencias distintivas para sus clientes, empatía, fidelización efectiva a los productos y marca (nombre del restaurante).

5.4.4. Estrategias de Marketing Mix

Las estrategias de marketing mix son esenciales y necesarias para implementar en los restaurantes de la ciudad de Cuenca como una herramienta de gestión operativa clave para su reactivación ante la pandemia COVID-19, fortalecer sus capacidades de participación en el mercado y lograr el reposicionamiento o posicionamiento en sus clientes actuales y potenciales. Las estrategias formuladas son: producto, promoción, plaza y precio.

a) Estrategia de Producto. Formular productos nuevos en el menú como una línea de oferta con innovación que permita a los restaurantes diferenciarse de la competencia y que los clientes consideren niveles de preferencia.

Figura 34.

Envases personalizados



Fuente: <https://www.pinterest.es/>

- Extensiones de líneas de productos existentes con nuevos sabores, mezclas, características organolépticas (físicas, forma, visuales, textura, olores, sabor, otros), cambios en su presentación para ofrecer valor agregado (plus), atributos para fortalecer la fidelización de sus clientes, lealtad a los productos, marca (preferencia por un restaurante) en una categoría de producto para que los clientes consideren.
- En productos a domicilio innovar en la presentación empaçado y etiquetado como estrategia que marque la diferenciación e imagen del restaurante, por ejemplo: envases con la marca del restaurante (vasos, recipientes, platos desechables, otros) creando diferenciación en la oferta de sus productos.
- Los envases deben cumplir con especificaciones técnicas para transportar alimentos confiables, mantener la temperatura, mantener la higiene de los alimentos en los envases, pueden ser biodegradables y comortable, plástico, polietileno, cartón, cajas kraff.
- Verificar el ciclo de vida de los productos (introducción, crecimiento, madurez, declive) y su comportamiento en las ventas como factor clave, establece en que etapa se encuentran los productos y aplicar acciones, estrategias de marketing que incida en las ventas de la empresa (perspectiva de ventas).

b) Estrategia de Promoción. Desarrollar campañas promocionales de marketing móvil digital con aplicaciones de descuentos, cupones como procedimientos de intervención móvil con sus potenciales clientes: cupones que se capturan en pantalla.

- Premiar la fidelización de los clientes corporativos: empresas familiares, asociaciones, organizaciones mediante app (instagram, facebook) móvil en fechas festivas, cumpleaños, reuniones empresariales, culturales con descuentos del 5, 10, 15% en varios productos, el cumpleaños recibe gratis los productos como condición llevar no

menos de 5 amigos en adelante. Para recordar a los clientes estas promociones se podrá usar aplicaciones o un email.

- Desarrollar contenidos atractivos con videos, fotografías de los productos que ofrece el restaurante, los procesos de elaboración, los ambientes físicos del restaurante para promocionar la marca (nombre del restaurante) y sus productos.
- Sortear productos del menú en las redes sociales al público que comparte las publicaciones del restaurante, promociones según la temporada del año, estableciendo la duración de la promoción en la web y redes sociales.
- Realizar trivias gastronómicas en base a los productos – menú aplicando hashtag (del concurso), lo que conllevara atraer clientes de forma entretenida a todo tipo de público. Usar imágenes espectaculares (cámara profesional) de los productos y ambientes físicos del restaurante haciendo la diferencia de la competencia.
- Activar siempre las redes sociales para estar en contacto con los clientes actuales y potenciales para informar, conversar, inducir, recordar, fidelizar y estar siempre en la mente de los clientes.

Figura 35.

Promociones



Fuente: <https://www.freepik.es/>

c) Estrategia de Plaza. Desarrollar acciones de merchandising en la decoración de los ambientes físicos, ubicación del mobiliario, delimitación de zonas: fría, caliente, atención al cliente, recepción, entrada, salida, otros, ofreciendo confort – comodidad como factor de marketing fundamental que diferencie al restaurante.

- Ofrecer las imágenes de los productos del menú a través de banners, vallas impresas, digitales, para seducir los aspectos sensoriales de los clientes, así como la presentación del personal, los costos del menú (productos – precios).
- La presentación de las mesas, cubiertos, vajilla, el emplatado deben ser considerados como estrategias de merchandising para mejorar impresiones de los clientes.
- Entregar en los tiempos establecidos los pedidos a los clientes a nivel del local y a domicilio, aplicando los protocolos de servicio al cliente (calidad, amabilidad, cortesía, normas de bioseguridad, otros), coordinar con las empresas de reparto en base a agendas programadas de pedidos.
- Aplicar formas de pago a los clientes, dinero en efectivo, transferencias electrónicas o con tarjetas y los protocolos de prevención – control (medidas de bioseguridad) que garantice una segura entrega de los productos.
- Realizar las entregas de productos a domicilio con empresas delivery o personal propio del restaurante cuando disponga, quienes deberán cumplir con las disposiciones obligatorias de los protocolos de bioseguridad para la entrega segura de los productos.
- El personal del área de empacados o personal asignado a este proceso dispondrá de los equipos de protección individual (guantes, mascarilla, calzado de seguridad, uniforme o ropa de trabajo establecida).
- El personal repartidor utilizará todos los implementos de bioseguridad durante todo el proceso de entrega de los productos en la puerta del cliente (destinatario), manteniendo

el distanciamiento de seguridad adecuada (2 metros) y colocar el pedido en el área asignada por el cliente.

- Los ambientes físicos de los restaurantes dispondrán de la señalética respectiva para la aplicación del personal de restaurante, clientes y partes interesadas.

c) Estrategias de Precio. Colocar los precios de los productos en las vallas publicitarias del local, redes sociales, como estrategia para alcanzar la competitividad.

- Aplicar descuentos del precio de los productos, considerando la tipología de clientes (corporativos, familiares, gremiales, otros), considerando precios que responda en las ventas y minimizar riesgos operativos y financieros del restaurante.
- Mantener los precios de los productos para obtener márgenes óptimos de rentabilidad en función a los costos y comportamiento de la competencia.
- Lanzar oferta de productos con precios razonables (gestión de costos), para contrarrestar a la competencia, mejorar la participación y posicionamiento del restaurante en el mercado.
- Ofrecer precios de penetración para productos nuevos y conseguir la captación de clientes de manera eficaz, generar mayor volumen de ventas al restaurante.
- Mantener los precios de los productos en lapsos de tiempo moderados según las tendencias de la oferta – demanda, aspectos macroeconómicos del país (inflación, salario, otros) que maximice los beneficios de rentabilidad y sostenibilidad financiera de los restaurantes.
- Manejar los precios atractivos en paquetes según la naturaleza de los productos de manera que induzca, promueva la compra a los clientes, considerando la premisa de precios más bajos.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES

En la presente investigación se analizó el impacto del SARS-CoV-2 en el sector laboral de los restaurantes de la ciudad de Cuenca, evidenciando que el 53% de establecimientos que existían tuvieron que cerrar sus establecimientos debido a la crisis económica generada por la Pandemia y las respectivas medidas de confinamiento. Esto conllevó a finiquitar las relaciones laborales con sus colaboradores en donde la distribución de género correspondía al 51% mujeres y 49% hombres y los establecimientos que se encuentran aún brindando sus servicios el 70% manifestó que tuvo que realizar reducción de personal.

De los resultados del diagnóstico situacional de funcionamiento de los restaurantes de la ciudad de Cuenca ante la pandemia del COVID-19, se determina que el 52% disminuyeron sus ventas de un 41% a 60%, lo que originó la reducción de sus ingresos y las dificultades para mantener sus actividades. Esto también se podría relacionar con el nivel de preparación educativa que tienen las personas que se encuentran a cargo, tanto administradores como jefes de cocina cuentan con en su mayoría con formación secundaria, siendo un pequeño porcentaje, 7% en administradores y 2% en jefes de cocina quienes cuentan con una formación de posgrado. Esto hace notar el abanico de posibilidades que tienen los nuevos profesionales de posgrado para realizar consultoría/asesoría en el sector de restauración.

En lo referente a innovación de sus productos y servicios el 89% de los restaurantes de la afirman haber aplicado estas acciones. Sin embargo, debido al desconocimiento sobre el verdadero significado de la palabra innovación se podría asumir que estas acciones hacen referencia la utilización de redes sociales como Facebook o WhatsApp Business, datos generados por las encuestas aplicadas demuestran que el 75,8% de los establecimientos utilizan

la primera red social mencionada, mientras que el 64,5% la segunda respectivamente, ambas redes con la finalidad de reactivar las ventas dentro de sus locales. El uso de plataformas para entregas a domicilio -delivery- no es de su preferencia, solo un 29% manifiesta estar suscrito, esto puede deberse a los altos costos de comisión que estas se llevan, generando menor utilidad del precio de venta.

Otros aspectos encontrados de la situación laboral en los restaurantes, relacionados con los cambios en los contratos laborales respecto a la reducción de horas por la pandemia, el 57% de estas unidades económicas si realizaron estos cambios en los contratos, factor importante para mantener buenas relaciones laborales, sin embargo, no se realizó la reincorporación de los trabajadores despedidos durante y posterior al confinamiento así lo manifiesta el 74% de los restaurantes que fueron parte del objeto de estudio. Respecto a problemas judiciales por despido del personal se establece que el 92% no tuvieron algún tipo de inconvenientes.

La formulación de estrategias de gestión operativa para reactivar, optimizar la oferta de los restaurantes de la ciudad de Cuenca, se sustentaron en las estrategias genéricas competitivas de liderazgo en costos, diferenciación y segmentación o enfoque, acciones que son fundamentales para alcanzar mejores niveles de ventas, mantener y captar nuevos mercados. En el mismo sentido las vinculadas al marketing mix, que son una herramienta clave para fortalecer sus capacidades de participación en el mercado.

RECOMENDACIONES

Establecidas las conclusiones de esta investigación se recomienda: A la gerencia/administración considerar las estrategias planteadas para mejorar y diversificar sus productos-servicios de acuerdo a las tendencias, necesidades y requerimientos de sus clientes, lo que permita aumentar sus niveles de ventas.

La presencia en las Redes Sociales es un pilar importante para cualquier tipo de negocio, por ello se debe masificar la presencia para dar a conocer los productos culinarios que se ofertan; sin embargo, es importante que se lo haga de una manera planificada. Por ello, es factible que se cuente con una persona a cargo de este rol o en su defecto el administrador/propietario adquiera mediante capacitaciones o autoeducación los conocimientos y destrezas para el adecuado uso de estos recursos tecnológicos que sin lugar a dudas son un potencial medio de comunicación y ventas.

La pandemia ha generado miles de desempleos, obligando a los excolaboradores de los establecimientos a emprender por lo general en la misma área (alimentación), en este sentido la competencia crece día a día debiendo el administrador/propietario innovar o buscar ayuda profesional que le permita generar nuevos productos culinarios, partiendo de las necesidades del consumidor actual y potencial.

Los gerentes de los restaurantes se guiarán en las estrategias de marketing mix propuestas para fidelizar a sus clientes actuales y potenciales, partiendo de una adecuada fijación de precio final técnicamente conocida como número mágico.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alcázar, A. (2017). *Las estrategias genéricas de Porter*.
<https://www.marketeroslatam.com/estrategias-competitivas-de-porter/>
- Altamirano, Á., Azuara, O., & Gonzáles, S. (2020). *Políticas sociales en respuesta al coronavirus*. Banco Interamericano de Desarrollo BID. <https://doi.org/10.18235/0002062>
- Aragón, R., Vargas, I., & Miranda, M. (2020). COVID-19 por SARS-CoV-2: La nueva emergencia de salud. In *Revista Mexicana de Pediatría* (Vol. 86, Issue 6, pp. 213–218).
<https://doi.org/10.35366/91871>
- Asamblea Nacional. (2008). *Registro Oficial N 449 del 20 de octubre del 2008 Constitución del Ecuador*.
- Bernal, J. (2018). *Las estrategias genéricas de Porter*. <https://www.pdcahome.com/9628/las-estrategias-genericas-de-porter/#:~:text=Las%20estrategias%20gen%20C3%25A9ricas%20de%20Porter%20son%20t%20res%20estrategias%20b%25C3%25A1sicas%20a,en%20costes%20C%20diferenciaci%20C3%25B%25203n%25>
- Casanovas, Á., & López, E. (2011). *Larousse Gastronomique* (Induriráin). Éditions Larouse.
- CEPYME NEWS. (2020). *Las 3 estrategias competitivas genéricas de Michael Porter*.
<https://cepymenews.es/las-3-estrategias-competitivas-genericas-de-michael-porter>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL]. (2020a). *Coyuntura Laboral en América Latina y el Caribe. El Trabajo en Tiempos de Pandemia: Desafíos frente a la Enfermedad por COVID-19*. CEPAL/OIT.
<https://www.cepal.org/es/publicaciones/45557-coyuntura-laboral-america-latina-caribe-trabajo-tiempos-pandemia-desafios-frente>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL]. (2020b). *Dimensionar los Efectos del COVID-19 para pensar en la reactivación*. CEPAL.

https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45445/4/S2000286_es.pdf

Corporación ecuatoriana de turismo. (1989). *Instructivo para el registro y control de actividades turística*. Quito. <https://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2016/04/RESOLUCION-172.pdf>

Correa, R., Viñán, C., & García, D. (2020). Impactos del covid-19 y la situación de distanciamiento social en la economía de Loja. *Observatorio Regional de La UTPL*, 28(Abril), 1–23. <https://investigacion.utpl.edu.ec/es/observatorios/regiobs>

Cots Garriga, E. (2013). *Impacto Social : Un modelo en base a capacidades*. EADA Business School.

<https://www.equiposytalento.com/contenido/download/estudios/ImpactoRSE.pdf>

Diario El Comercio. (2020). *En menos de una semana alrededor de 7 800 trabajadores fueron desvinculados de sus empleos / El Comercio*. Quito.

<https://www.elcomercio.com/actualidad/despidos-trabajadores-desempleo-poveda-asamblea.html>

Domínguez, L., & Amador, C. (2020). El origen de COVID-19: lo que se sabe, lo que se supone y (muy poquito) sobre las teorías de complot. *Educación Química*, 31(2), 3. <https://doi.org/10.22201/fq.18708404e.2020.2.75461>

Escuela Europea de Excelencia. (2020). *5 Fuerzas de Porter*. <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2020/05/que-es-el-modelo-de-las-5-fuerzas-de-porter-y-como-se-realiza-un-analisis-competitivo-con-este-modelo/#:~:text=En términos simples el modelo,y distinto para el cliente.>

Fernández, I., & Peña, D. (2020). *Alerta sanitaria 2020: brote COVID-19 (coronavirus)*. 19.

Glovo. (2021). *Tarifas Glovo*. <https://glovoapp.com/es/faq/>

Grupo faro ideas y acción colectiva. (2020). *Sector turismo en Ecuador, retos después del COVID-19*. <https://grupofaro.org/sector-turismo-en-ecuador-retos-despues-del-covid-19/>

- Hernández, R. (2004). Impacto económico del turismo. El papel de las importaciones como fugas del modelo. *Información Comercial Española, ICE: Revista de Economía*, 817, 23–34. https://www.researchgate.net/profile/Raul-Hernandez-Martin/publication/28077551_Impacto_economico_del_turismo_El_papel_de_las_importaciones_como_fugas_del_modelo/links/0912f5090466b6cbf2000000/Impacto-economico-del-turismo-El-papel-de-las-importaciones-co
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos del Ecuador [INEC]. (2014). *Metodología para la medición del empleo en Ecuador*. www.ecuadorencifras.gob.ec
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos del Ecuador [INEC]. (2019). Encuesta Nacional De Desempleo Y Subempleo. *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos Del Ecuador INEC*. https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2019/Marzo/032019_Mercado_Laboral_final.pdf
- López, A., Carabias, L. y Díaz, E. (2017). *Ofertas gastronómicas*. (2da ed.). Paraninfo, SA.
- Ministerio de Salud Pública del Ecuador [MSP]. (2020). *Atención de enfermería a pacientes adultos con COVID-19 sin complicaciones respiratorias Protocolo*. 1–48. <https://www.salud.gob.ec/wp-content/uploads/2020/08/PROTOCOLO-COVID-19-enfermería-.pdf>
- Ministerio de Turismo del Ecuador [MINTUR]. (2019). *Catastro turístico*. MINTUR.
- Moreno, L. (2020). *Decreto presidencial No 1017* (p. 6). Presidencia de la República. https://www.defensa.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2020/03/Decreto_presidencial_No_1017_17-Marzo-2020.pdf
- Muente, G. (2017). *Descubre que es un análisis PEST y los beneficios que aporta a las empresas*. <https://rockcontent.com/es/blog/analisis-pest/>
- Observador, E. (2018). *¿Qué porcentaje se lleva las apps por comida para delivery?*

- Organización Internacional del Trabajo [OIT]. (2019). *COVID-19: Repercusiones: ¿En qué medida va a afectar el COVID-19 al mundo del trabajo?*
https://www.ilo.org/global/topics/coronavirus/impacts-and-responses/WCMS_739398/lang--es/index.htm
- Organización Internacional del Trabajo [OIT]. (2020a). *Impactos en el mercado de trabajo y los ingresos en América Latina y el Caribe*. OIT.
https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_749659.pdf
- Organización Internacional del Trabajo [OIT]. (2020b). *La COVID - 19 y el mundo del trabajo. Quinta edición* (Quinta edición).
https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/documents/briefingnote/wcms_749470.pdf
- Organización Internacional del Trabajo [OIT]. (2021). *La COVID-19 y el mundo del trabajo. Séptima edición* (Séptima ed). Observatorio de la OIT.
- Organización Mundial de la Salud [OMS]. (2009). Preparación para una pandemia de influenza. *Documento de Orientación de La OMS*, 78.
http://www.who.int/csr/swine_flu/Preparacion_Pand_ESP.pdf
- Organización Mundial de la Salud [OMS]. (2010). *¿Qué es una pandemia?*
https://www.who.int/csr/disease/swineflu/frequently_asked_questions/pandemic/es/
- Organización Mundial de la Salud [OMS]. (2020). *COVID-19: cronología de la actuación de la OMS*. <https://www.who.int/es/news/item/27-04-2020-who-timeline---covid-19>
- Panigo, D., Pérez, P., & Persina, J. (2014). *Actividad, empleo y desempleo : conceptos y definiciones*. www.clacso.edu.ar
- Pérez, M., Gómez, J., & Dieguez, R. (2020). Revista habanera de ciencias médicas. In *Revista Habanera de Ciencias Médicas* (Vol. 19, Issue 2). Instituto Superior de Ciencias Médicas

- de La Habana. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1729-519X2020000200005&lng=es&nrm=iso&tlng=es
- Pulido, Lady, & Cabello, E. (2020). *Análisis del impacto económico del coronavirus en el sector turismo en Colombia*. Universidad Católica de Colombia.
- Rappi. (2021). *Tarifas Rappi*. <https://legal.rappi.com/ecuador/terminos-y-condiciones-ecuador>
- Real Academia Española. (2020). *Diccionario de la lengua española* (23a ed). <https://www.rae.es/>
- Registro Oficial Edición Especial N 575. (2018). *Reglamento turístico de alimentos y bebidas*. Quito. www.lexis.com.ec
- Registro Oficial N 229. (2020). *Ley organica de apoyo humanitario para combatir la crisis sanitaria derivada del COVID-19*. Quito.
- Registro Oficial Suplemento N 167. (2005). *Código del Trabajo*. Quito. <http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/11/Código-de-Tabajo-PDF.pdf>
- Registro Oficial Suplemento N 733. (2002). *Ley de Turismo del Ecuador*. Quito. <https://www.redalyc.org/pdf/666/66627452008.pdf>
- Riquelme, M. (2018). *Estrategia operativa*. <https://www.webyempresas.com/estrategia-operativa/>
- Rosselli, D. (2020). Epidemiología De Las Pandemias. *Medicina*, 42(2), 168–174. <https://revistamedicina.net/ojsanm/index.php/Medicina/article/view/1511/1907>
- Sampieri, R., & Mendoza, P. (2018). *Metodología de la investigación las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw Hill.
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo [SEMPLADES]. (2017). *Plan Nacional de Desarrollo*. 84. https://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/10/PNBV-26-OCT-FINAL_0K.compressed1.pdf

Solla, C. (2014). *El papel de las estrellas Michelin en el turismo gastronómico español [Tesis de Maestría]*. Universidad de Oviedo.

Uber. (2021). *Como funcionan la tarifas Ubereats*.
<https://restaurants.ubereats.com/us/es/pricing/>

Weller, J. (2020). La pandemia del COVID-19 y su efecto en las tendencias de los mercados laborales Gracias por su interés en esta publicación de la CEPAL. *Cepal*, 34.
https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45759/1/S2000387_es.pdf

Westreicher, G. (2020). *Economipedia: Estrategia*.
<https://economipedia.com/definiciones/estrategia.html>

ANEXOS

Anexo 1 Cuestionario aplicado a los propietarios/administrado

Tipo de organización: persona natural () Jurídica ()

A que categoría corresponde su establecimiento, según la clasificación del Ministerio de Turismo: 4 () 3 () 2 () 1 () Lujo ()

PERSONAL DE LA ORGANIZACIÓN

¿Cuántas personas trabajan actualmente en su establecimiento?

1 – 3 ()

4 – 7 ()

8 – 11 ()

12 – 15 ()

Más de 15 ()

Indique ¿cuántos son mujeres/hombres/GLBTI?

Mujeres ()

Hombres ()

LGBTI ()

¿La edad promedio de sus trabajadores es?

De 20 a 30 años ()

De 31 a 40 años ()

De 41 a 50 años ()

Más de 50 años ()

Indique ¿Cuántos trabajadores son operativos, administrativos, ventas y de marketing?

Operativos

[cajero, ayudantes, cocineros, meseros) ()

Administrativos ()

Ventas ()

Marketing ()

¿Cómo calificaría usted el desempeño de su personal?

Excelente ()

Muy bueno ()

Bueno ()

Regular ()

¿Desarrolla eventos de capacitación – perfeccionamiento para su personal?

Si ()

No ()

A veces ()

¿Cuál es el nivel académico del jefe de cocina?

Posgrado ()

Licenciatura o ingeniera ()

Técnico o Tecnólogo Superior ()

Secundaria ()

Primaria ()

¿Cuál es el nivel académico del administrador/propietario?

Posgrado ()

Licenciatura o ingeniera ()

Técnico o Tecnólogo ()

Secundaria ()

Primaria ()

¿Cuál es la relación laboral con sus empleados?

Jornada a tiempo completo ()

Jornada Parcial permanente (por horas) ()

Las dos modalidades laborales ()

IMPACTO LABORAL DURANTE EN LA PANDEMIA

¿Tuvo que realizar reducción del personal por causa de la pandemia?

Si ()

No ()

¿Cuántas personas tuvo que despedir?

Operativos ()

Administrativos ()

Ventas ()

Marketing ()

¿Ha tenido problemas de procedimientos administrativos judiciales por el despido o disminución del personal?

Si ()

No ()

¿Debido a la pandemia, se vio obligado a realizar cambios en los contratos laborales (reducción de horas)?

Si ()

No ()

¿Ha reincorporado trabajadores después de la cuarentena, desde septiembre a la fecha?

Si ()

No ()

¿Les ha aplicado pruebas de COVID al personal que se reintegra al establecimiento?

Si ()

No ()

A veces ()

¿Ha realizado ajustes salariales de su nómina de personal?

Si ()

No ()

SITUACIÓN DE FUNCIONAMIENTO

¿Su establecimiento cuenta con misión y visión?

Si ()

No ()

¿Qué tipo de oferta gastronómica brinda?

Desayuno ()

Almuerzos ()

Cenas ()

A la carta ()

¿El personal cuenta con los respectivos manuales de funciones?

Si ()

No ()

Algunos ()

¿A qué nivel se ha reducido la capacidad operativa de su establecimiento en la pandemia?

Menor de 20% ()

21% – 40% ()

41% – 60% ()

Menor al 80% ()

¿En relación a sus ventas en que porcentaje se han disminuido o afectado por la pandemia?

Menor de 20% ()

21 – 40% ()

41 – 60% ()

Menor al 80% ()

¿Para seguir funcionando ha innovado en sus productos y servicios para competir y sostener la estructura productiva de la empresa?

Si ()

No ()

¿Qué medidas financieras ha implementado para buscar liquidez y que no interrumpa el flujo operativo de su establecimiento?

Créditos banca pública ()

Créditos banca privada ()

Otras fuentes financieras ()

¿Piensa que es necesario formular estrategias de gestión operativa para reactivar, optimizar los restaurantes de Cuenca?

Muy necesario ()

Necesario ()

No es necesario ()

USO DE CANALES DE PROMOCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN

¿Para reactivar las ventas su establecimiento que medios emplea?

Redes sociales ()

Suscripción a plataformas para delivery ()

Otras formas de entrega a domicilio ()

No utiliza ninguna ()

¿Para promover sus servicios en las redes sociales hace uso?

Cuentas personales ()

Cuentas empresariales ()

Señale las redes sociales que utiliza para promocionar sus servicios

Facebook ()

Instagram ()

Twitter ()

Linkenin ()

Whatsapp Business ()

Ninguna ()

¿Cuántas veces publica en las redes sociales sus productos?

1 a 3 veces al día ()

1 a 3 veces a la semana ()

Más de 3 veces a la semana. ()

¿Dispone de página web institucional para dar a conocer sus servicios?

Si ()

No ()

Anexo 2

Registro fotográfico



Visita in situ, para actualizar el catastro del MINTUR 2019



Visita in situ, para actualizar el catastro del MINTUR 2019

Anexo 3

Consulta en la página web del Servicios de Rentas Internas del Ecuador (SRI), para validar información.

Establecimientos adicionales:

Lista de establecimientos - 3 registros

No. establecimiento	Nombre comercial	Ubicación de establecimiento	Estado del establecimiento
002	DELI SANDWICH	AZUAY / CUENCA / HUAYNACAPAC / JOSE PERALTA S-N Y CORNELIO MERCHAN	CERRADO
003	DELI MARKET	AZUAY / CUENCA / TARQUI / PANAMERICANA SUR S-N	CERRADO
004	GRILL ASADOS AL CARBON	AZUAY / CUENCA / HUAYNACAPAC / JOSE PERALTA S-N Y CORNELIO MERCHAN	CERRADO

<< < 1 > >> 10

[Nueva consulta](#)

Verificación del RUC para confirmar cierre de establecimientos

Establecimientos adicionales:

Lista de establecimientos - 3 registros

No. establecimiento	Nombre comercial	Ubicación de establecimiento	Estado del establecimiento
002	SAKURA SUSHI	AZUAY / CUENCA / HUAYNACAPAC / PAUCARBAMBA 3-17 Y FRANCISCO SOJOS	CERRADO
003	B&B	AZUAY / CUENCA / SUCRE / JUAN INIGUEZ 1-30 Y AV. REMIGIO CRESPO TORAL	CERRADO
004	SAKURA SUSHI	AZUAY / CUENCA / TURI / AVENIDA FELIPE II S/N Y CIRCUNVALACION SUR	CERRADO

<< < 1 > >> 10

[Nueva consulta](#)

Verificación del RUC para confirmar cierre de establecimientos