



UNIVERSIDAD AGRARIA DEL ECUADOR

FACULTAD DE ECONOMÍA AGRÍCOLA

CARRERA DE CIENCIAS ECONÓMICAS

**TRABAJO DE TITULACIÓN COMO REQUISITO PREVIO PARA
LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE ECONOMISTA CON MENCIÓN
EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

**EFFECTOS ECONÓMICOS DE LA PANDEMIA COVID-19 EN LAS
ACTIVIDADES DE RESTAURANTES EN LA CIUDAD DE
MILAGRO**

CÉSAR DAVID BAGUA BAGUA

MILAGRO, ECUADOR

2022

FACULTAD DE ECONOMÍA AGRÍCOLA CARRERA DE CIENCIAS ECONÓMICAS

CERTIFICACIÓN

El suscrito, Docente de la Universidad Agraria del Ecuador, en mi calidad de Tutor, **CERTIFICO QUE:** he revisado el Trabajo de Titulación, denominado: **“EFECTOS ECONÓMICOS DE LA PANDEMIA COVID-19 EN LAS ACTIVIDADES DE RESTAURANTES EN LA CIUDAD DE MILAGRO”**, la misma que ha sido elaborada y presentada por el estudiante **CÉSAR DAVID BAGUA BAGUA**; con cédula de identidad No. 060430383-4 quien cumple con los requisitos técnicos y legales exigidos por la Universidad Agraria del Ecuador para este tipo de estudio.

Atentamente,

Econ. Jenny Yáñez Cabrera, MSc.

Docente Tutor

Milagro, 23 de febrero del 2022

**UNIVERSIDAD AGRARIA DEL ECUADOR
FACULTAD DE ECONOMÍA AGRÍCOLA**

TEMA:

**“EFECTOS ECONÓMICOS DE LA PANDEMIA COVID-19 EN LAS
ACTIVIDADES DE RESTAURANTES EN LA CIUDAD DE MILAGRO”**

AUTOR:

CÉSAR DAVID BAGUA BAGUA

TRABAJO DE TITULACIÓN:

**APROBADO Y PRESENTADO AL CONSEJO DIRECTIVO COMO
REQUISITO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
ECONOMISTA CON MENCIÓN EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

Lcda. Tania Acosta Chávez MSc.
PRESIDENTE

Ing. Daira Carvajal Morales MSc.
EXAMINADOR PRINCIPAL

Econ. Francisco Viera Vaca MSc.
EXAMINADOR PRINCIPAL

Econ. Jenny Yáñez Cabrera MSc.
EXAMINADOR SUPLENTE

AGRADECIMIENTO

Quiero expresar mi infinita gratitud a Dios Todopoderoso, quien con su bendición llena siempre mi vida y a toda mi familia, por estar siempre presente.

Mi agradecimiento a todas las autoridades y personal que hacen la Universidad Agraria del Ecuador, la ayuda brindada de muchas personas dentro de la institución en el proceso de investigación y redacción de este trabajo, a mi tutora, Econ. Jenny Yáñez por haberme orientado en todos los momentos que necesité sus consejos. Así mismo, deseo expresar mi reconocimiento a las instituciones como, El Municipio de Milagro, a los establecimientos de comida “restaurantes” por toda la atención e información brindada, a lo largo de esta investigación.

A todos mis familiares, amigos y futuros colegas en especial a mi novia Abigail quienes me ayudaron de una manera desinteresada, gracias infinitas por toda su ayuda y buena voluntad.

A la Universidad Agraria del Ecuador por ser parte y el lugar de todo el conocimiento adquirido en estos años.

DEDICATORIA

Esta tesis está dedicada primero a mi Dios creador y dueño de todo, a mis padres Manuel y Petrona Bagua quienes, con su amor, esfuerzo, paciencia y su apoyo incondicional me han permitido llegar a cumplir uno de los sueños más anhelados, por inculcar en mí el ejemplo de esfuerzo y valentía, de no temer las adversidades porque Dios está conmigo siempre.

A mis hermanos Manuel, Rosa, Juana, Samuel, Ángel y Luis por el cariño y sus palabras de aliento, durante todo este proceso, por estar conmigo en todo momento gracias. A toda mi familia en especial a mis abuelitos que ya no están físicamente, porque con sus oraciones, consejos y palabras de aliento hicieron de mí una mejor persona y de una u otra forma me acompañaron en todos mis sueños y metas.

Finalmente quiero dedicar esta tesis a mi novia y a todos mis amigos, que de una u otra manera muestran su apoyo cuando más las necesito, por extender su mano en distintas adversidades, por el amor y aprecio brindado cada día, siempre los llevo en mi corazón.

RESPONSABILIDAD

La responsabilidad, derecho de la investigación, resultados, conclusiones y recomendaciones que aparecen en el presente trabajo de investigación corresponden única y exclusivamente al autor y los derechos académicos otorgados a la Universidad Agraria del Ecuador.

CÉSAR DAVID BAGUA BAGUA

C.I. 060430383-4

RESUMEN

El presente trabajo tuvo como objetivo analizar los efectos económicos de la pandemia covid-19 en las actividades de restaurantes en la ciudad de Milagro, el cual fue desarrollado bajo el método inductivo y analítico, siendo su tipo de investigación cuantitativo. De manera general los resultados fueron que los restaurantes del cantón Milagro contaban con 4 trabajadores promedio, sin embargo, debido a la crisis sanitaria esta cifra se redujo en un 2%. Los ingresos por ventas que obtuvieron los restaurantes por día pre-pandemia representó un 60% y en la post-pandemia un 20%. En relación a la facturación diaria promedio este valor fue de 300 dólares pre-pandemia y 110 dólares post-pandemia. El porcentaje de facturación promedio correspondiente a la rentabilidad disminuyó en un 10% entre los años pre-pandemia y post-pandemia. En cuanto a la inversión bruta de capital fijo en maquinaria o ampliaciones que se desarrollaron en los años anteriores fue de 950 dólares, notándose una clara disminución de 800 dólares en tiempos de pandemia. Por último, la rentabilidad financiera que obtuvieron los restaurantes en el año pre-pandemia representó un valor de 23.760 dólares y post pandemia 11.880 dólares. Se recomendó adoptar todas las medidas de bioseguridad necesarias recomendadas por la Organización Mundial de la Salud (OMS). Crear o mejorar los pedidos a domicilios de servicios de comida para aumentar las ventas. Captar nuevos clientes adoptando nuevas estrategias de marketing por las diferentes plataformas sociales existentes en la web, creando publicidad y promociones que causen confianza en el consumidor.

Palabras claves: *Ciclo de vida, efectos económicos, indicador financiero, inversión bruta y rentabilidad.*

SUMMARY

The general objective of this work was to analyze the economic effects of the covid-19 pandemic on restaurant activities in the city of Milagro, which was developed under the inductive and analytical method, its type of research being quantitative. In general, the results were that the restaurants in the Milagro canton had an average of 4 workers, however, due to the health crisis, this figure was reduced by 2%. The sales revenue obtained by the restaurants per day pre-pandemic represented 60% and in the post-pandemic 20%. In relation to the average daily billing, this value was 300 dollars pre-pandemic and 110 dollars post-pandemic. The average billing percentage corresponding to profitability decreased by 10% between the pre-pandemic and post-pandemic years. As for the gross investment of fixed capital in machinery or extensions that were developed in previous years, it was 950 dollars, noting a clear decrease of 800 dollars in times of pandemic. Finally, the financial return obtained by the restaurants in the pre-pandemic year represented a value of \$23,760 and post-pandemic \$11,880. It was recommended to adopt all the necessary biosafety measures recommended by the World Health Organization (WHO). Create or improve food service delivery orders to increase sales. Attract new customers by adopting new marketing strategies through the different social platforms on the web, creating advertising and promotions that cause consumer confidence.

Keywords: *Life cycle, economic effects, financial indicator, gross investment and profitability.*

ÍNDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	1
Caracterización del Tema.	1
Planteamiento del Problema de Investigación.....	2
Justificación e Importancia de la Investigación.....	2
Delimitación de la investigación.	3
Formulación del problema de investigación.	3
Objetivo General	3
Objetivos Específicos	3
Hipótesis o Idea a Defender.....	3
Aporte Teórico o Conceptual.....	3
Aplicación Práctica	4
CAPÍTULO 1	5
MARCO TEÓRICO	5
1.1 Estado del Arte	5
1.2 Bases Teorías y Científicas	7
1.3 Fundamentación Legal	14
CAPÍTULO 2	18
ASPECTOS METODOLÓGICOS	18
2.1 Métodos	18
2.2 Variables.....	19
2.3 Población y Muestra	19
2.4 Técnicas de Recolección de Datos.....	20
2.5 Estadística Descriptiva e Inferencial	20
2.6 Cronograma de Actividades.....	21
RESULTADOS	22
DISCUSIÓN	48
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	50
BIBLIOGRAFÍAS CITADAS	52
ANEXOS	55
APÉNDICES	58

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo N° 1: Cuadro de Operacionalización de Variables	55
Anexo N° 2: Encuesta (Instrumento de recolección de datos).	56
Anexo N° 3: Cronograma de Actividades	57

ÍNDICE DE APÉNDICES

Apéndice N°1: Análisis FODA / Características Externa e Internas.....	58
Apéndice N°2: Matriz de valoración de Riesgos / Ponderación de estrategias...	59
Apéndice N°3: Estrategias comerciales propuestas .	60

INTRODUCCIÓN

Caracterización del tema

Los restaurantes son negocios que forman parte importante de la economía del país. Según España, Guevara y Adolfo (2020), a través de este tipo de negocios se evidencia el conocido flujo monetario, que hace referencia técnicamente al camino que recorre el dinero dentro de este sector. En la actualidad, estas líneas están siendo afectadas por un sin número de medidas sanitarias y de aislamiento que cada gobierno ha implementado en sus respectivos países debido al problema de índole mundial que está afectando a todos como lo es la pandemia que produjo el virus conocido como Covid 19.

Para los investigadores Zakzuk y Núñez (2018), la pandemia y lo que ha generado en las economías de las empresas y negocios, ha hecho que muchas personas se hayan quedado sin trabajo, se paralice ciertas actividades por un largo tiempo, dejando al mundo en un estado económico difícil de manejar.

Antiguamente, los restaurantes formaban parte importante del comercio, son una fuente de ingreso muy rentable y podían ofrecer calidad y buen servicio con el mínimo esfuerzo a sus comensales, debido a que su fin principal es calmar el hambre y dar a degustar nuevos platillos. Según Fuentes y Moliner (2014), el ser humano tiene una necesidad básica la cual es cubrir el hambre, esto no va a cambiar nunca, por ello este tipo de negocios poseían una rentabilidad enorme y aumentaba con la inclusión de estrategias que mejoren su servicio y calidad.

En estos últimos meses, se ha evidenciado, con la implementación de medidas más dóciles, un resurgimiento del flujo económico, sin embargo, el deplorable estado de muchos ciudadanos ha hecho que deban emprender, por todos lados las ideas generales como comida, bebidas o vestimenta están sobresaturadas, sobre todo los emprendimientos destinados a la venta de comida, están afectando de forma directa a las líneas de restaurantes que se encontraban antes de la pandemia, muy bien establecidas.

Planteamiento de la Situación Problemática

El problema radica en la incidencia que ha tenido el Covid 19 en los diferentes sectores económicos, especialmente a los restaurantes que venden comida en sus instalaciones o que realizan entregas bajo pedido, los cuales tuvieron una caída drástica de sus ingresos y utilidades, afectando considerablemente al empleo, que, debido a la crisis, se optó por los despidos.

Justificación e Importancia del Estudio

El problema está sujeto a la crisis económica que están sufriendo los negocios como restaurantes, no solo por las medidas implementadas por la pandemia provocada por el Covid 19, sino por la sobresaturación de esta línea debido al surgimiento de emprendimientos que se pueden encontrar en cualquier esquina de la ciudad de Milagro.

Esto puede llevar a la quiebra a muchos de los negocios que quizás antes de la pandemia fueron rentables y que debido a la misma están decayendo o poseen poca aceptación del público o clientela, por ello es importante un análisis económico de los mismos para que se pueda plantear recomendaciones de mejores estrategias como una nueva línea de investigación basada en el presente proyecto.

El presente estudio tubo como base el analizar la actividad de los restaurantes que están siendo afectados por la crisis actual y las medidas de seguridad implementadas por la misma donde se determinaron nuevas medidas que favorezcan su resurgimiento económico y que permita que la clientela pueda disfrutar de sus servicios.

Parte importante del desarrollo de este estudio está basado en que se presentaran datos que sirven como base para aquellos emprendedores, inversionistas, etc. A la hora de analizar la factibilidad de la creación de un restaurante, determinando en el progreso de la presente investigación su rentabilidad en el tiempo actual.

Delimitación del Problema

El presente análisis económico se realizó a los restaurantes del cantón Milagro, perteneciente a la Provincia del Guayas en el periodo comprendido del año 2020 hasta principios del 2021 durante la crisis más fuerte de salud.

Formulación del Problema

¿La pandemia covid-19 afectó económicamente a los restaurantes en la ciudad de Milagro?

Objetivo General

Analizar los efectos económicos de la pandemia covid-19 en las actividades de restaurantes en la ciudad de Milagro.

Objetivos Específicos

- Establecer una línea base que describa el comportamiento de las actividades de restaurantes en la ciudad de Milagro, antes del desarrollo de la pandemia del Covid-19.
- Determinar los efectos económicos encontrados en las actividades de Restaurantes en la ciudad de Milagro durante la pandemia del Covid-19.
- Proponer estrategias comerciales para mejorar el nivel de ventas de los restaurantes.

Hipótesis o Idea a Defender

La situación económica de los restaurantes del cantón Milagro antes y durante la pandemia Covid-19 ha sido significativamente afectada.

Aporte teórico o Conceptual

El presente trabajo buscó identificar y presentar como aporte teórico, información relevante sobre el estado económico de los restaurantes de la ciudad de Milagro, desde el punto de vista de sus propietarios, con el fin de identificar las fallas más comunes en las estrategias económicas utilizadas para retomar sus actividades en tiempos de covid 19. De esta manera se pudo desarrollar una

nueva línea de investigación basada en estrategias económicas y de marketing que ayuden al mejoramiento de estos negocios.

Aplicación práctica

La principal aplicación práctica del presente estudio está basada en la posibilidad de que los inversionistas, emprendedores, propietarios, entre otros, puedan conocer las diferentes situaciones económicas a las que están enfrentando los restaurantes de la ciudad de Milagro, de manera que puedan desarrollar una nueva investigación basada en encontrar formas para reactivar el sector alimenticio tradicional como lo son los restaurantes.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 Estado del Arte

Para la Organización de las Naciones Unidas (ONU, 2020), los primeros casos del COVID-19 se reportaron en noviembre de 2019 en la provincia china de Hubei. Desde el 23 de enero de 2020, la ciudad de Wuhan ha sido aislada. Poco después, otras áreas de China adoptaron medidas muy estrictas para contener la propagación del COVID-19. Ahora, China afirma haber logrado un control efectivo sobre la propagación del COVID-19. Sin embargo, los impactos, tanto en China (aproximadamente dos meses de interrupción/fuerte influencia negativa en la producción) como en el mundo (la proporción actual de China en el PIB mundial es del 16,3%, en comparación con solo un 4,2% en el momento del brote de SARS en 2003) son bastante grandes y aún no están completamente estimados.

Según el Instituto Belisario (2020), la pandemia por COVID-19 ha creado todo tipo de choques económicos; primero, choques puramente médicos; segundo, impactos económicos resultado de las medidas de contención y, en tercer lugar, choques de expectativas. El choque médico será transitorio pues se desarrolló una vacuna y tratamientos curativos, sin embargo, el daño económico podría ser persistente. Sin medidas preventivas muchos trabajadores perderán sus empleos, muchas empresas podrían quebrar y los balances de los bancos y gobiernos podrían deteriorarse.

Para la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2020), La crisis económica derivada de la pandemia ha llevado a la suspensión total o parcial de las actividades productivas. En el informe, se identifican tres grupos de sectores según la magnitud de los efectos de la crisis (fuertes, significativos y moderados). Los sectores más afectados son el comercio mayorista y minorista; las actividades comunitarias sociales y personales; hoteles y restaurantes; actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler, y las manufacturas.

Entre las investigaciones realizadas por la ONU (2020), menciona que la pandemia del COVID-19 es uno de los desafíos más serios que ha enfrentado la humanidad en tiempos recientes. Todavía se desconoce lo que podrá ser su costo total en vidas humanas. De manera simultánea a la pérdida de vidas y a la profunda crisis de salud, el mundo está siendo testigo de un colapso económico que impactará de manera severa el bienestar de grandes segmentos de la población durante los próximos años. Algunas de las medidas que se están tomando para contrarrestar la pandemia afectarán nuestras vidas en el futuro de manera no trivial. Entender la relación entre los diferentes elementos del problema para ampliar el espacio de la política con una comprensión completa de los efectos sociales y económicos que las medidas que se adopten pueden traer consigo.

Según los resultados del investigador Segura (2016), donde evaluó la sensibilidad de diferentes resultados contrafactuales reportados por un modelo de equilibrio general a cambios en la sensibilidad del desempleo a los salarios, utilizando una curva de salarios. Menciona que se especifica, calibra y simula un modelo de economía pequeña con sustitución imperfecta en los componentes del valor agregado. El modelo incluye un gobierno que financia su gasto con impuestos y hace transferencias a un consumidor representativo. El mercado de trabajo no se vacía, al menos no en un sentido walrasiano, de modo que hay desempleo en el equilibrio base. Se estudian distintas configuraciones contrafactuales para esta economía, dados ciertos cambios en el parámetro de sensibilidad de la curva de salario.

Entre las conclusiones de Carpio (2021), en su estudio cuyo objetivo fue analizar la importancia de la planificación y control en la mejora de los procesos operativos del restaurante Tatemado de la ciudad de Milagro. En la investigación se detalla la necesidad que tienen las pequeñas empresas específicamente los restaurantes de contar con una estructura organizada para recuperar su productividad para mantenerse en el mercado. Para recabar la información necesaria se utilizó la metodología de investigación con enfoque cualitativo como método de recolección de datos se usaron encuestas a los propietarios de manera presencial y por redes sociales para conocer el nivel de satisfacción de

ellos Para identificar los procesos internos y externos del restaurante se utilizó el estudio descriptivo mediante la observación. Finalmente se obtuvo como resultado la mejora de los procesos comerciales del restaurante Tatemado optimizando tiempo en la atención al cliente y en la preparación de alimentos asignando roles específicos al personal de servicio un manejo eficiente sobre el inventario de los productos con el fin de mejorar la productividad y mantener a satisfechos a los clientes.

Según los criterios de Cruz y Orejuela, (2021), el virus ha debilitado la capacidad de operación de muchas empresas milagreñas viéndose afectada su eficiencia en tiempos críticos donde su capacidad para brindar suministros a la población requiere de esfuerzos colectivos y mayoritarios asumiendo roles totalmente nuevos y poniendo a disposición de la sociedad nuevas modalidades. Para el desarrollo de esta investigación se hizo uso de métodos investigativos que facilitaron la recopilación de información de diversas fuentes y su posterior comprensión el objetivo del presente estudio es analizar cuáles fueron los efectos causados y las medias a tomar por parte de establecimientos comercializadores. Para ello se ha realizado un análisis cualitativo y documental de las principales investigaciones científicas del país se concluye que los análisis de rentabilidad y su respuesta frente a la pandemia Covid 19 en las empresas del cantón Milagro año 2020.

1.2 Bases Teóricas y Científicas de la Temática

1.2.1 *Crecimiento Económico*

Entre las teorías de Pérez (2016), es importante tener en mente los desafíos que enfrentan las ciencias sociales latinoamericanas para incorporar el crecimiento económico en la construcción de proyectos alternativos de nación y en las posibilidades de remontar la ortodoxia deflacionaria que aún prevalece en las políticas económicas de varios países.

Por su parte, la investigadora Iglesias (2018), generó la teoría de que la economía ecuatoriana a través de su historia republicana ha pasado por diversas fases de recesión y crecimiento económico, el mayor estancamiento de la

economía comenzó en 1982 y se profundizó en 1999 con la crisis bancaria que trajo consigo la dolarización de la economía ecuatoriana.

A esto se suma la teoría de Barriga (2018), donde menciona que permite un incremento sostenido del producto per cápita o por trabajador, es decir el incremento del producto por habitante. Sería también un aumento del valor de los bienes y servicios producidos por una economía durante un período de tiempo determinado. Este puede verse afectado por diversos factores, tales como: trabajo, capital, capital humano y recursos naturales. Por tanto, en términos generales el crecimiento económico es el cambio cuantitativo de una economía por medio del incremento sostenido de la producción de bienes y servicios; forjando productividad, empleo y competitividad en un país.

1.2.2 Ventas

Entre los criterios y teorías de Acosta, Salas, Jiménez y Guerra (2018), en su artículo sobre La Administración de Ventas, menciona que las ventas han evolucionado y se encuentran inmersas en cambios e innovaciones que implican nuevas formas de hacer negocios.

Los mismos autores generaron la teoría de que los negocios necesitan trabajar en fortalecer las ventas, a través de un buen liderazgo de su gerente, director o jefe, sin importar la denominación su cargo directivo le permitirá hacer que las cosas sucedan, buscar las ventas y consolidar la fidelización del cliente.

1.2.3 Rentabilidad

Según las teorías de Contreras y Díaz (2015), indica que la rentabilidad facilitó para la confrontación de ingresos y gastos durante los periodos operativos para la producción, también llamado utilidades, que se reflejan en el estado de resultados integrales.

Los mismos autores mencionan que una de las formas en que ellos miden la rentabilidad es a través de los rendimientos de la empresa con las ventas, los activos o el capital, es decir, el porcentaje que muestra la utilidad sobre las ventas, activos o el patrimonio.

Para el analista Vergara (2014), la rentabilidad permite contar con la capacidad para generar suficiente utilidad o beneficio; por ejemplo, un negocio es rentable cuando genera más ingresos que egresos, un cliente es rentable cuando genera mayores ingresos que gastos, un área o departamento de empresa es rentable cuando genera mayores.

Según Daza (2016), menciona que calcular la rentabilidad permite controlar el excedente partiendo de un conjunto de inversiones efectuadas. Por lo tanto, afirma que el resultado obtenido a partir de cualquier tipo de actividad económica, ya sea de transformación, de producción o de intercambio, es el excedente que aparece en la parte final del intercambio.

1.2.4 Efectos económicos del sector alimenticio

Según Romero (2020), la pandemia de Covid-19 ha generado un impacto de enormes dimensiones, a gran velocidad y de alcance global. Nadie en realidad estaba preparado para un fenómeno de estas dimensiones. En la cadena alimentaria, si bien algunas industrias cuentan con expertos en higiene de alimentos y con planes de contingencia, la gente tiene una gran necesidad de explicaciones y orientaciones claras acerca de las características del SARS-CoV-2, el virus que causa el Covid19, y de la forma de manejar esta crisis.

Para Arías (2021), durante la crisis, los más vulnerables se enfrentan a la rápida pérdida de sus ingresos, gastados principalmente en alimentos, y esta es una amenaza inmediata que debe priorizarse. Para muchos otros, el simple acceso a las tiendas también se ha vuelto muy preocupante e incluso los ricos están cada vez más pensando en el acceso a los alimentos en este momento. Debido a la característica fundamental del sector agrícola de oferente de productos de necesidad básica (alimentos), éste puede ser menos afectado por los efectos económicos del covid-19, al menos en comparación con los efectos observados en el sector servicios y de manufacturas.

Entre los criterios presentados por Briz, De Felipe y Briz (2020), mencionan que, en la cadena alimentaria, las fases de restauración y pequeño comercio especialmente, tendrán serios problemas de desempleo. Para ello se necesitan

inversiones en la creación de nuevos sectores y puestos de trabajo, así como el reciclado profesional de los afectados.

Para Primicias (2021), de enero de 2020 a julio de 2020, las ventas de restaurantes alcanzaron los 575 millones de dólares, una disminución del 43% en comparación con el mismo período de 2019. Según datos del Servicio de Impuestos Internos (SRI), en los primeros siete meses de 2020, abril fue el más lento, con ventas de solo \$ 29,9 millones. El motivo del descenso es que, en los primeros meses de la emergencia sanitaria, los problemas de movilidad y la suspensión de jornadas laborales han exacerbado la preocupación por las enfermedades infecciosas y han impedido que las empresas alimentarias funcionen correctamente.

1.2.5 Apalancamiento Financiero

Entre los criterios de Higuerey y Espejo (2017), menciona que en Grecia se exploró los principales determinantes de la estructura de capital de las PYMES y de qué manera afectaron la determinación de la estructura de capital durante los años de la crisis económica de ese país. Para ello utilizan un panel de datos de 8.052 PYMEs que operan en Grecia durante el período comprendido entre el 2009-2012. Los autores encontraron que el efecto de los determinantes de la estructura de capital sobre el apalancamiento no cambia en un entorno de crisis económica; y que las PYMEs más grandes continuaron mostrando mayores ratios de deuda, mientras que la relación entre la rentabilidad y los activos con apalancamiento continuó siendo negativa.

Los mismos autores mencionan que a nivel de Latinoamérica resulta interesante identificar el efecto del market timing en la estructura de capital en América Latina. Para ello, se valen de una investigación descriptiva, con procedimientos documentales y un enfoque cuantitativo utilizando modelo de regresión de datos de panel, para los años 2006-2014 de 432 empresas de Argentina, Brasil, Chile, México y Perú. Dichos autores concluyen que el market timing influye en las decisiones de negocio de la deuda de Argentina, Brasil y Perú. Además, que los principales factores que determinan la estructura de capital

de las empresas de América Latina se encuentran la rentabilidad, los activos y el PIB.

Para Gironella (2005), el estudio del ratio de endeudamiento contable desde el punto de vista financiero, a la empresa le interesa analizarlo también bajo el punto de vista económico (apalancamiento financiero), que es el que evidenciará la estructura óptima que debieran tener bajo esta perspectiva sus fondos propios y por lo tanto el nivel de endeudamiento más adecuado para sus intereses.

La misma autora indica que, junto con el margen de beneficio, la rotación del activo y el efecto fiscal es uno de los componentes de la rentabilidad financiera (rentabilidad de los accionistas). En consecuencia, actuando adecuadamente sobre el apalancamiento financiero se puede conseguir un aumento de la rentabilidad financiera.

1.2.6 *Liquidez Corriente*

Entre las teorías de Herrera et al., (2016), la importancia de las bases de administración financiera se fundamenta en los ratios para mejorar el análisis financiero y su gestión empresarial. Un correcto análisis de los estados financieros de la organización permite llegar a su actual situación y poder predecir dentro de ciertos límites su desarrollo en el futuro para la toma de decisiones.

Adicionalmente, estos autores indican que las entidades son sensibles a sufrir alguna variabilidad financiera inesperada, caracterizada por insolvencia y poca liquidez, como fruto de políticas financieras poco efectivas o por insuficiencias en el desempeño estratégico, administrativo, o financiero; consecuentemente toda organización debe conocer su situación económica y financiera para identificar las dificultades existentes y las causas que la ocasionan.

Por su parte Contreras y Palacios (2016), mencionan que la gerencia suele tomar decisiones importantes acorde a cada situación de la empresa. En ese sentido, cuando se analiza el marco de liquidez corriente y rentabilidad financiera, existe escasa información de los criterios, estándares y patrones que guían para

decidir sobre qué aspecto es conveniente priorizar. ¿Será ideal enfocarse netamente en generar liquidez corriente? o ¿el escenario principal debe estar dirigido a obtener rentabilidad financiera?, considerando que una de las preocupaciones importantes de la empresa es cubrir sus obligaciones a corto plazo y de los accionistas, por lo tanto, se enfoca en la obtención de la mayor rentabilidad posible.

1.2.7 Análisis PESTEL

Para Agurto (2018), en Análisis Pestel cuenta con la necesidad de conocer la influencia de estos factores si el producto a comercializar, el cual es la mermelada dietética a base de mango Tommy Atkins dentro del cantón Milagro, de manera que se pueda reconocer puntos negativos o impedimentos en alguno de estos aspectos, generando estrategias que los resuelvan en el acto, e impidiendo en ello el estancamiento del proyecto.

El autor menciona que un análisis PESTEL se enfoca en factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales que a su vez, proporcionan datos relevantes dentro del proceso de la creación de una empresa en base a la necesidad de tomar decisiones importantes, que estarán fijadas a las diferentes herramientas y estrategias organizacionales.

1.2.8 Estrategias Competitivas Empresariales

Estrategias de Liderazgo en Costes

De acuerdo con Slusarczyk y Morales, (2016), el objetivo es tener los precios más bajos, lo cual se puede lograr a través de: eficiencia de producción, distribución, economías de escala, tecnología superior, acceso preferencial a materias primas, curva de la experiencia, etc. Estrictos controles gerenciales y de costos. Los productos deben ser fáciles de fabricar y distribuir, como ejemplo se cita a McDonald y Wal-Mart.

Según las teorías desarrolladas por Hernández (1999), la estrategia de costos apunta a dar satisfacción de los requerimientos a todas las áreas de la empresa, sean en equipos tecnológicos, instalaciones, sistemas de control

adecuados, entre otros elementos, con el fin de controlar y potencializar el negocio.

Estrategias de Diferenciación

Un enfoque distinto consiste en tratar de obtener una ventaja competitiva, basada en el hecho de que la empresa consiga un prestigio único que haga sus productos atractivos con relativa independencia del precio. Esta diferenciación se puede obtener de muchos modos, como prestigio de marca; capacidad tecnológica, servicio superior, entre otros. Adicionalmente requiere especializarse en un aspecto concreto del negocio y no sólo ser el mejor en ello, sino conseguir que todo el mercado reconozca esa superioridad.

Para Slusarczyk y Morales (2016), este tipo de estrategias permiten buscar ventajas a través de unicidad del producto para justificar el precio superior, para ello requiere capacidades organizacionales en marketing, debido a la creatividad, investigación y desarrollo que se implementa. Además, diferenciación se puede basar en marca, calidad, diseño de producto, características, atención al cliente, rapidez de entrega o servicios adicionales.

Estrategias de Producto

Para Jiménez, Domínguez y Martínez (2009), las estrategias de innovación de productos/servicios, modifica el estilo de trabajo de las empresas o proyectos, porque los negocios normalmente dejan de vender por no tener flexibilidad en la producción o en los servicios, lo que genera poca variedad, pocos ingresos por ventas y poca satisfacción con el negocio por parte de los clientes.

Estrategias de Mercado

Para Coronado et al., (2013), las estrategias de mercado les han permitido promover las ventas de sus productos y servicios, utilizando diferentes medios de comunicación posible, poniéndolos a la disposición de los consumidores, así como también, atrayendo clientes nuevos.

Para Reinoso (2011), las estrategias de Mercado son utilizadas por los competidores más pequeños que están especializados en dar servicio a nichos

del mercado y que los competidores más grandes suelen pasar por alto o desconocen su existencia. Este tipo de compañías (nicheras) ofrecen productos o servicios muy específicos y/o especializados para satisfacer las necesidades o deseos de grupos pequeños pero homogéneos en cuanto a sus necesidades o deseos.

Estrategias de Segmentación

Según el investigador Hernández (1999), es importante desarrollar estrategias que permitan concentrarse en un segmento específico del mercado y, en ese segmento, tratar de obtener una ventaja competitiva que las demás empresas, dispersas a lo largo y a lo ancho de todo el mercado, no pueden igualar. La concentración puede realizarse de muchos modos; o bien especializándose en una parte concreta de la línea de servicios o bien en una zona geográfica, etc.

1.3 Fundamentación Legal

Para la realización de este proyecto se emplea aspectos legales que permitan cumplir los requisitos importantes que están establecidas por los diferentes organismos y leyes del Ecuador.

Para ello se revisó la Constitución de la República del Ecuador, a través del Artículo 277 del Régimen de Desarrollo.

Título VI, Régimen de Desarrollo, Capítulo primero, Principios Generales.

Art. 277.- Para la consecución del buen vivir serán deberes generales del Estado:

- Garantizar los derechos de las personas, las colectividades y la naturaleza.
- Dirigir, planificar y regular el proceso de desarrollo.
- Generar y ejecutar las políticas, y controlar y sancionar su incumplimiento.
- Producir bienes, crear y mantener infraestructura y proveer servicios públicos.

- Impulsar el desarrollo de las actividades económicas mediante un orden jurídico e instituciones políticas que las promuevan, fomenten y defiendan mediante el cumplimiento de la Constitución y de la Ley.
- Promover e impulsar la ciencia, la tecnología, las artes, los saberes ancestrales y en general las actividades de la iniciativa creativa comunitaria, asociativa, cooperativa y privada (Constitución, 2008).

Art. 281.- La soberanía alimentaria constituye un objetivo estratégico y una obligación del Estado para garantizar que las personas, comunidades, pueblos y nacionalidades alcancen la autosuficiencia de alimentos sanos y culturalmente apropiado de forma permanente. Para ello, será responsabilidad del Estado:

1. Impulsar la producción, transformación agroalimentaria y pesquera de las pequeñas y medianas unidades de producción, comunitarias y de la economía social y solidaria.
2. Adoptar políticas fiscales, tributarias y arancelarias que protejan al sector agroalimentario y pesquero nacional, para evitar la dependencia de importaciones de alimentos.
3. Fortalecer la diversificación y la introducción de tecnologías ecológicas y orgánicas en la producción agropecuaria.
4. Promover políticas redistributivas que permitan el acceso del campesinado a la tierra, al agua y otros recursos productivos.
5. Establecer mecanismos preferenciales de financiamiento para los pequeños y medianos productores y productoras, facilitándoles la adquisición de medios de producción.
6. Promover la preservación y recuperación de la agro biodiversidad y de los saberes ancestrales vinculados a ella; así como el uso, la conservación e intercambio libre de semillas.
7. Precautelar que los animales destinados a la alimentación humana estén sanos y sean criados en un entorno saludable.
8. Asegurar el desarrollo de la investigación científica y de las innovaciones tecnológicas apropiadas para garantizar la soberanía alimentaria.
9. Regular bajo normas de bioseguridad el uso y desarrollo de biotecnología, así como su experimentación, uso y comercialización.

10. Fortalecer el desarrollo de organizaciones y redes de productores y de consumidores, así como de comercialización y distribución de alimentos que promueva la equidad entre espacios rurales y urbanos.
11. Generar sistemas justos y solidarios de distribución y comercialización de alimentos. Impedir prácticas monopólicas y cualquier tipo de especulación con productos alimenticios.
12. Dotar de alimentos a las poblaciones víctimas de desastres naturales o antrópicos que pongan en riesgo el acceso a la alimentación. Los alimentos recibidos de ayuda internacional no deberán afectar la salud ni el futuro de la producción de alimentos producidos localmente.
13. Prevenir y proteger a la población del consumo de alimentos contaminados o que pongan en riesgo su salud o que la ciencia tenga incertidumbre sobre sus efectos.
14. Adquirir alimentos y materias primas para programas sociales y alimenticios, prioritariamente a redes asociativas de pequeños productores y productoras (Constitución, 2008).

Título VI, Régimen de Desarrollo, Capítulo cuarto, Soberanía económica.

Art. 284.- La política económica tendrá los siguientes objetivos:

- a. Asegurar una adecuada distribución del ingreso y de la riqueza nacional.
- b. Incentivar la producción nacional, la productividad y competitividad sistémica, la acumulación del conocimiento científico y tecnológico, la inserción estratégica en la economía mundial y las actividades productivas complementarias en la integración regional.
- c. Asegurar la soberanía alimentaria y energética.
- d. Promocionar la incorporación de valor agregado con máxima eficiencia, dentro de los límites biofísicos de la naturaleza y el respeto a la vida y a las culturas,
- e. Lograr un desarrollo equilibrado del territorio nacional, la integración entre regiones, en el campo, entre el campo y la ciudad, en lo económico, social y cultural.
- f. Impulsar el pleno empleo y valorar todas las formas de trabajo, con respeto a los derechos laborales.

- g. Mantener la estabilidad económica, entendida como el máximo nivel de producción y empleo sostenibles en el tiempo (Constitución, 2008).

CAPÍTULO II

ASPECTOS METODOLÓGICOS

2.1 Métodos

El método principal del estudio es Inductivo, por lo que se desarrolló especialmente con información primaria particular para analizarla y generar una conclusión general sobre la incidencia de la pandemia en la actividad económica de los restaurantes en el cantón Milagro.

Adicionalmente, se realizó una investigación basada en el método analítico y analítico-sintético por medio de una metodología cuantitativa, así mismo, con el fin de responder a los objetivos y propósitos planteados en el transcurso de esta investigación.

2.1.1 Método analítico

Esta metodología facilitó el análisis del fenómeno en estudio y lo descompuso en elementos básicos. Esto implicó la aplicación de la experiencia directa para obtener evidencia para verificar o validar el razonamiento a través de mecanismos verificables (como estadísticas, observación de fenómenos o replicación experimental). El método analítico es uno de los modelos propuestos para indagar la característica científica.

Es por ello, que se ha tomado este método por sus oportunidades de validación de conocimientos, el cual permitió determinar los efectos económicos de la pandemia covid-19 en las actividades de restaurantes en la ciudad de Milagro.

2.1.2 Modalidad y Tipo de Investigación

Investigación Cuantitativa

Está sujeta a la recolección de datos cuantificables que permitieron conocer cuáles son los efectos económicos del Covid-19 en los negocios dedicados a las actividades de venta de alimentos como restaurantes, con el fin de medir para analizar los resultados.

El objetivo de esta herramienta, fue el analizar los efectos económicos de la pandemia covid-19 en las actividades de restaurantes en la ciudad de Milagro. Junto a un apunte de registros de vigilancia epidemiológica de los riesgos biológicos ligados al contexto excepcional de la crisis económica por Covid-19.

2.2 Variables

Variable dependiente

- Ciclo de vida de los restaurantes.

Variable independiente

- Efectos económicos provocados por la pandemia COVID 19

2.2.1 Operacionalización de las variables

La Matriz de Operacionalización de Variables presenta en detalle la definición, el tipo de medición e indicador, la técnica de tratamiento de la información y los resultados esperados, los mismos que se visualizan en el Anexo N° 1.

2.3 Población y Muestra

2.3.1 Población del estudio

La población específica utilizada para levantar información primaria, fue de 387 restaurantes según la data que reposa en el Municipio del cantón Milagro. Estos puntos son locales comerciales dedicados a la comercialización y expendio de productos alimenticios.

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

Par su cálculo, se optó por trabajar con la fórmula del cálculo de la muestra con una población finita, la cual se desarrolló con los datos que se presentan a continuación:

N	387
Z	0,95
E	0,05
P	0,5
Q	0,5

Con la fórmula desarrollada, bajo el criterio de población de estudio finita, se alcanza una muestra (n) de 193 puntos a levantar información del sector en estudio anteriormente mencionado.

2.4 Técnicas de Recolección de Datos

Se trabajó con una información de tipo primaria, levantada a través de la encuesta que se visualiza en el Anexo N° 2, en temas relacionado a: número de trabajadores, número de ventas realizadas y gastos financieros o ratios financieros.

Para la recolección de los datos secundarios se trabajó bajo la técnica de recolección y análisis documental. Esto se desarrolló a través de visitas en sitios web de instituciones como Arcsa, Municipio de Milagro y a través de artículos científicos, con el fin de contar con mayor información descriptiva sobre al antes y después de Covid-19 sobre la actividad en estudio.

2.5 Estadística Descriptiva e Inferencial

Para el desarrollo de los objetivos, se analizaron las variables a través de las siguientes herramientas:

Para dar respuesta al objetivo 1, se realizó la caracterización de las actividades de los restaurantes en la ciudad de Milagro antes de la pandemia Covid-19, a través de la utilización de la encuesta y el método de observación y análisis documental.

Con respecto al objetivo 2, se procedió a describir los efectos económicos que resultaron durante la pandemia Covid-2019 en los restaurantes en la ciudad de Milagro.

En relación al objetivo 3, se propusieron estrategias comerciales utilizando las siguientes herramientas: Porter, FODA, estrategias comerciales y promocionales.

2.6 Cronograma de Actividades

En el Anexo N° 3, se presentan las actividades que se desarrollaron a lo largo de los meses de mayo de 2021 a febrero de 2022, en sus diferentes etapas (Anteproyecto y Proyecto de Titulación).

RESULTADOS

- **Línea base del comportamiento de las actividades de restaurantes en la ciudad de Milagro, antes del desarrollo de la pandemia del Covid-19.**

El cantón Milagro está conformado por cuatro parroquias rurales que son Chobo, Roberto Astudillo, Mariscal Sucre y Milagro que es su cabecera cantonal. El cantón Milagro cuenta con una población de 166.634 habitantes, conformada por 113.508 habitantes en el área urbana y 33.126 habitantes en el área rural de acuerdo a la proyección de habitantes (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos [INEC], 2020).

En Milagro el 75,37% se auto identifica como mestizo, seguido del 9,57% que se auto identifican como montubios, el 7,41% como afrodescendientes (negros y mulatos) el 6,35% como blancos, el 1,01% como indígenas y el 0,29% como otros grupos. Por lo que se puede interpretar que este cantón está marcado por la presencia de dos grupos humanos que son los mestizos y los montubios donde se los encuentra desde albañiles hasta profesionales y poseedores de medios de producción mientras que los montubios se dedican mayormente a actividades agrícolas y pecuarias.

La Población Económicamente Activa (PEA) a nivel nacional está conformada por el 68,53% que realiza alguna actividad, de los cuales el 96,84% desempeña un trabajo remunerado; mientras que el 3,16% no se encuentra laborando ya sea porque están buscando empleo o se encuentra cesante.

Mientras que para el cantón Milagro la PEA según el último censo es del 73,74% y la subcategoría de ocupados es del 95,62% mayor a la del cantón Guayas de 93,9%, por lo que se puede observar que el cantón Milagro presenta mayor población ocupada en las diferentes ramas de actividad.

El INEC menciona que las actividades económicas representativas del cantón son las vinculadas al sector terciario con un 50,78% donde se encuentran las actividades de comercio al por mayor y menor, transporte y almacenamiento, enseñanza, alojamiento y servicios de comida entre otras. El segundo sector más

ocupado del cantón es el sector primario representando el 21,01% que está conformado por la agricultura, ganadería y pesca y minas y canteras.

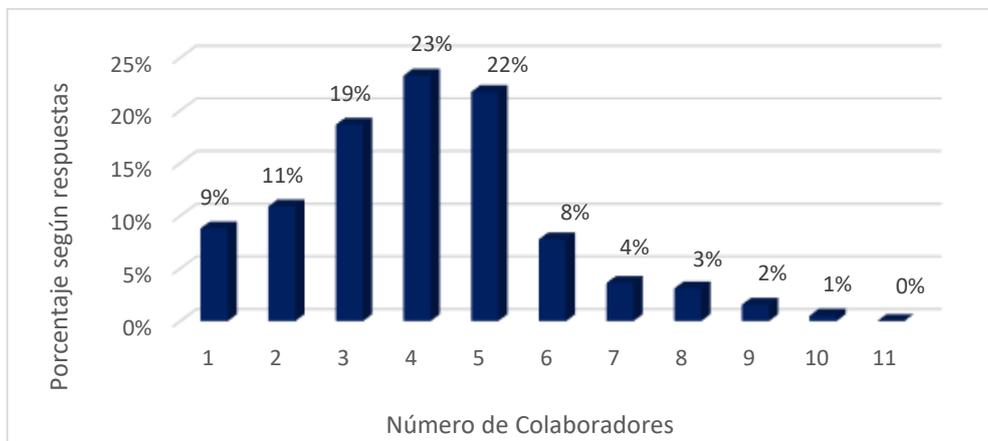
Por último, se encuentra el sector secundario que abarca las actividades relacionadas a las industrias manufactureras, construcción y suministros de electricidad representando un 14,95%. Sin embargo, existen otros sectores como son el no declarado y trabajadores nuevos que representan el 8,44% y 4,81% respectivamente.

En Milagro existen 387 restaurantes que comercializan y expenden comida, según la información del Municipio del cantón. De estos 387 restaurantes se obtiene una muestra de 193 puntos locales comerciales a levantar información. Cabe mencionar que en el año 2018 se realizó un sistema web para la reservación de menús de manera rápida e interactiva de los restaurantes del cantón en mención ya que la falta de esto causaba inconformidad en los clientes debido a que tenían que realizarlo de forma manual.

En cuanto al sector de alojamiento y servicios de comida como se encuentra catalogado según las ramas de actividad, en los años que más aportó al Producto Interno Bruto (PIB) fue en el 2017, 2018 y 2019 con 1.233,7; 1.307,7 y 1.365,4 miles de millones de dólares respectivamente, dando como aportación durante los últimos diez años (2011-2020) un valor de 12.091 mil millones de dólares, según los datos del Banco Central del Ecuador (BCE, 2021), se tomó como referencia para la aplicación de las encuestas a la población urbana del cantón Milagro que ofrecen servicios de comida como son los restaurantes sin un rango específico de edad y de manera presencial. Se realizaron 10 preguntas abiertas ya que lo que se quería conocer son los valores numéricos exactos para interpretar de una mejor manera los datos obtenidos y realizar un análisis con más precisión.

A continuación, se presentan los resultados de las encuestas tabulados para una mejor interpretación y observación.

Figura 1
Promedio de colaboradores que tenían los restaurantes encuestados Pre-pandemia



Fuente: Encuesta, 2021. Elaborado por: El Autor, 2022.

De los 193 restaurantes encuestados, el 23% contaban con 4 colaboradores como el pico más alto, en el punto intermedio con 2 colaboradores que representaba el 11% y en tercera instancia el 1% que corresponde a 10 colaboradores. Esto quiere decir que el 64% de los encuestados cuentan con 3 a 5 colaboradores entre cocineros o personas de atención a los clientes.

Figura 2
Número de Ventas que se generaban por día Pre-pandemia en los restaurantes encuestados



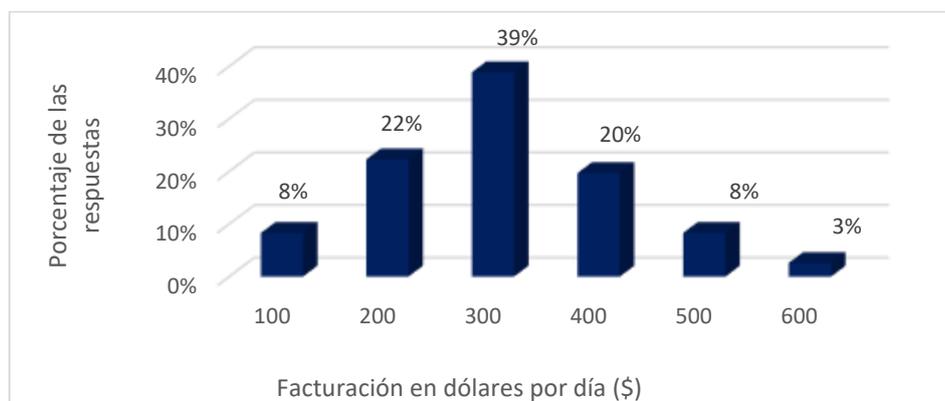
Fuente: Encuesta, 2021. Elaborado por: El Autor, 2022.

De una muestra de 193 restaurantes que ofrecen servicios de comida, el 38% respondieron que por día se generaba un promedio 60 ventas como el pico más representativo, seguido por el 7% que corresponde a 80 ventas diarias como

el pico promedio y en tercera instancia el 2% que son los restaurantes que generaban 20 ventas diarias (Ver Figura 2). Es importante resaltar que el 78% de los restaurantes encuestados facturaban entre 50 a 70 platos por día.

En el período comprendido del 2010 al 2018, antes de pandemia, según datos de la Súper Cías. Las ventas arrojaron un promedio de 9,8386 rotaciones del inventario y na rentabilidad financiera de 21,39%.

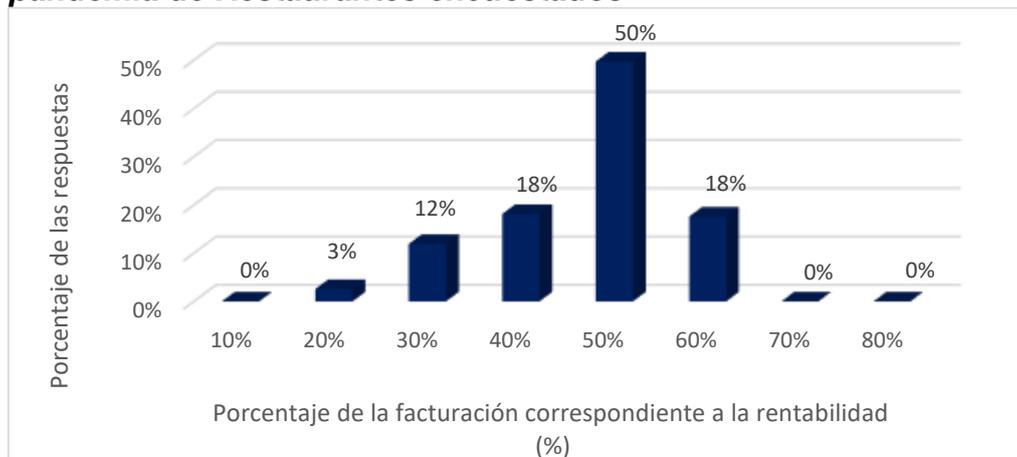
Figura 3
Facturación promedio por día Pre-pandemia de los restaurantes encuestados (en dólares)



Fuente: Encuesta, 2021. Elaborado por: El Autor, 2022.

Pre-pandemia, es importante resaltar datos generales, como el mencionar que el 20% del total de encuestados facturaban \$400,00 o más por día. A nivel más detallado, el 39% de los restaurantes facturó por día un promedio de \$300 diarios como la cifra más alta y en tercera instancia los restaurantes que facturaron un valor promedio de \$600 con el 3% de las respuestas. Se resalta la situación del momento pre-pandemia porque el 61% de los restaurantes encuestados facturaban entre 200 a 400 dólares por día, mientras que el 30% facturaba menos de 200 dólares en el mismo período.

Figura 4
Porcentaje de facturación correspondiente a la rentabilidad Pre-pandemia de Restaurantes encuestados



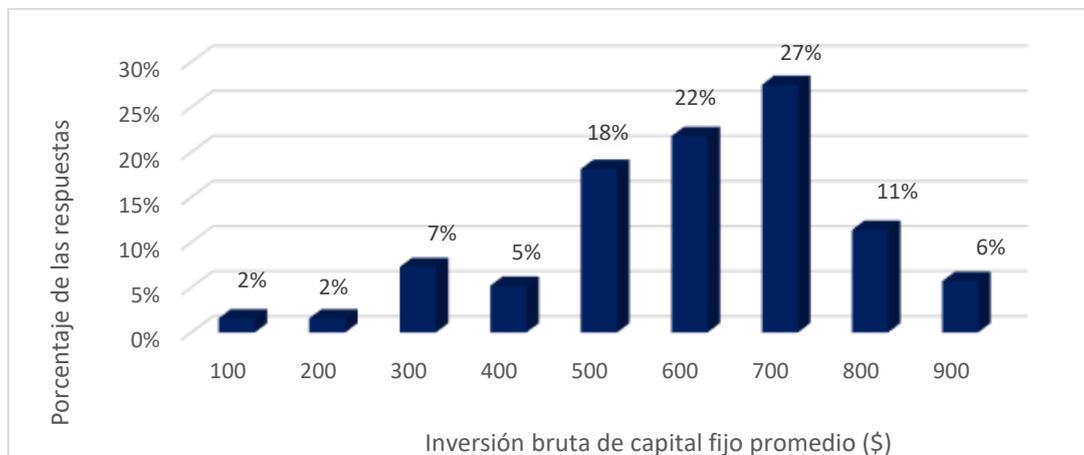
Fuente: Encuesta, 2021. Elaborado por: El Autor, 2022.

El 50 % de los encuestados indicó que su rentabilidad diaria representaba el 50%, mientras que el 18% de los encuestados aseveró que su rentabilidad correspondía al 40% de lo invertido diariamente y en tercera instancia se identifica a los restaurantes que manejaban el 20% de rentabilidad con el 3% del total de encuestados. (Ver Figura 4). Se resalta la concentración de los encuestados, ya que el 86% mencionaron que la rentabilidad en relación a la facturación se ubicaba entre el 40% al 60%.

En el año 2010 el apalancamiento financiero de las actividades de servicio de comidas en el cantón Milagro fue de 3,3267 lo que indica que para ese año fue mejor para los restaurantes financiarse con crédito ajeno que propio. Es importante resaltar que Cuando el ratio de apalancamiento financiero es mayor que 1 indica que es rentable recurrir a la financiación ajena.

Figura 5

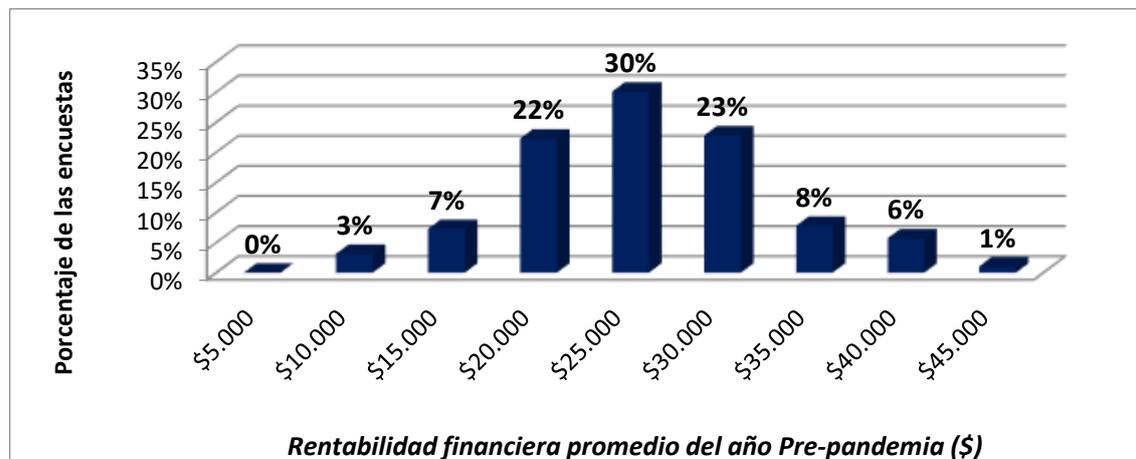
Inversión bruta de capital fijo promedio en maquinaria o ampliaciones desarrolladas Pre-pandemia por los restaurantes encuestados



Fuente: Encuesta, 2021. Elaborado por: El Autor, 2022.

Los restaurantes encuestados indicaron que la inversión bruta de capital fijo fue de \$700 anuales en maquinaria o ampliaciones en un promedio del 27% de los establecimientos, como la cifra más alta. Un 7% de los encuestados indica que invirtió un promedio de \$300 y un 2% de los encuestados aseguró haber invertido en promedio \$100 a \$200 como las cifras más bajas. (Ver Figura5). Se resalta la situación de la inversión en equipos donde el 65% del total entrevistado invirtió entre 500 a 700 dólares pre-pandemia.

Es importante resaltar, que del total de restaurantes encuestados, el 4% han realizado inversiones de capital y tan sólo el 6% del total han invertido en ampliaciones montos aproximados a los \$900.

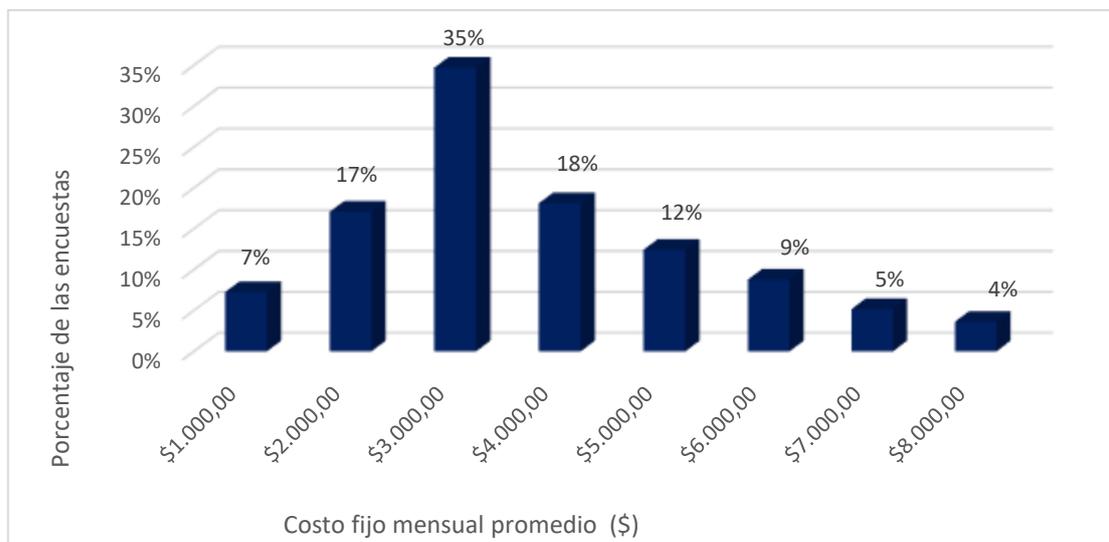
Figura 6**Rentabilidad financiera promedio del año Pre-pandemia de los restaurantes encuestados**

Fuente: Encuesta, 2021. Elaborado por: El Autor, 2022.

La rentabilidad financiera de mayor participación es de hasta \$25.000 en el año con el 30% del total de encuestados, seguido por rentabilidades de hasta \$30.000 y \$20.000 con el 23% y el 22% respectivamente. Las respuestas con menor participación fueron los que alcanzaron rentabilidades financieras de hasta \$10.000 y \$45.000 con el 3% y 1% respectivamente (Ver Figura 6). En ella se visualiza que el 75% de los encuestados mantienen una rentabilidad financiera entre los 20.000 y 30.000 a lo largo del 2020.

Según la Súper Cías., la rentabilidad financiera o ROE más alta se dio en el año 2010 y fue de 39,6%, lo que quiere decir que para ese año los restaurantes tenían mayor capacidad de generar valor para sus accionistas. La rentabilidad financiera o ROE (Return on Equity) es un indicador que mide el beneficio que obtiene una empresa en relación a los recursos propios, sin contabilizar recursos de terceros (en porcentaje).

Figura 7
Costo fijo mensual promedio Pre-pandemia de los restaurantes encuestados

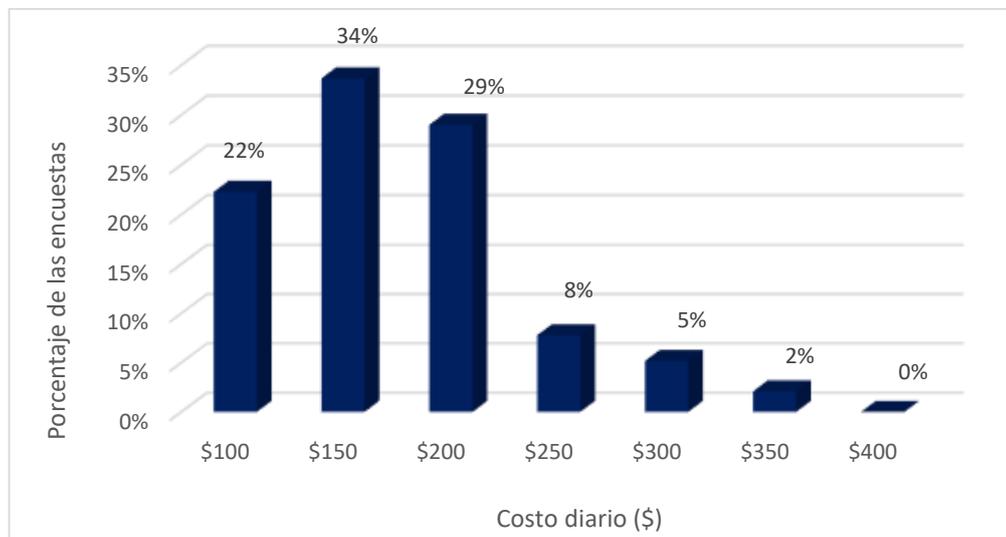


Fuente: Encuesta, 2021. Elaborado por: El Autor, 2022.

Es importante resaltar que el 35% del total de encuestados contaban con costos fijos de \$3.000 de manera mensual, el más alto. Por otro lado, el 12% del total manejaban costos de \$5.000 al mes y con la cifra más baja representa el 4%, que manejaban costos fijos de \$8.000 mensuales. Es importante resaltar que el 70% del total encuestado mantienen un costo fijo mensual promedio entre 2.000 a 4.000 para la operación de los restaurantes.

Cabe recalcar que sólo el 7% del total de restaurantes encuestados corresponden a establecimientos que manejan costos mensuales fijos Pre-pandemia que no supera los \$1.000.

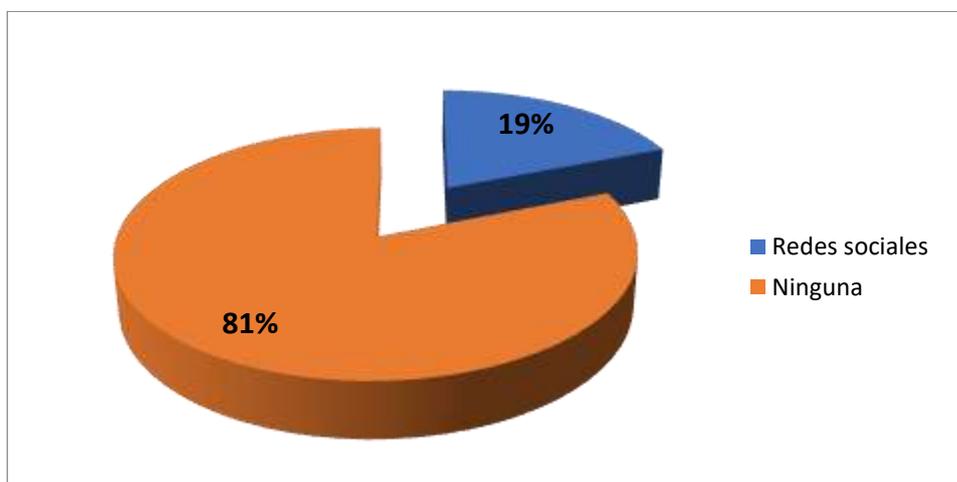
Figura 8
Costo diario promedio de los insumos Pre-pandemia de los restaurantes encuestados



Fuente: Encuesta, 2021. Elaborado por: El Autor, 2022.

El costo diario de los insumos que los restaurantes del cantón Milagro antes de la pandemia, contaban con un 34% del total de los encuestados los que mantenían costos de hasta \$150,00 diarios, seguidos por los que mantenían costos de hasta \$100,00 con el 22% y \$350,00 que representaba el costo más bajo respectivamente. (Ver Figura 8). Se resalta la situación del costo diario, siendo el 86% los que mantiene costos entre los 100 a 200 dólares por día.

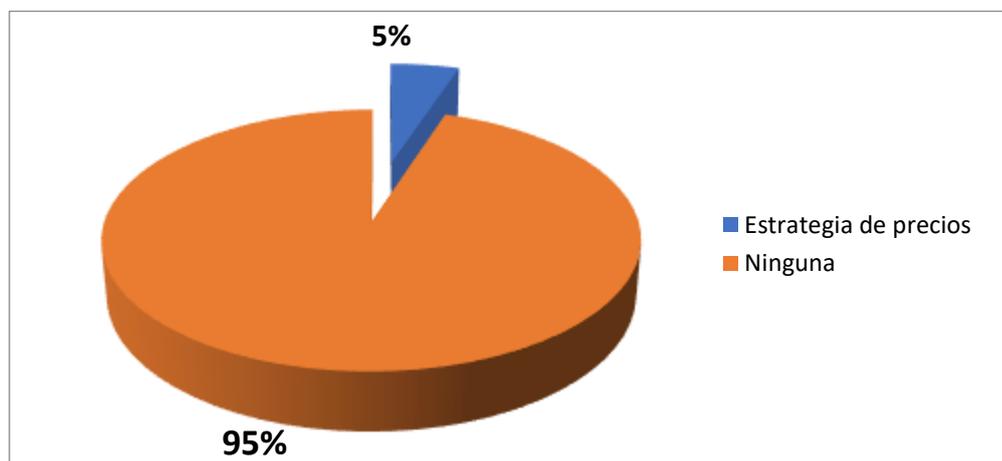
Figura 9.
Estrategias comerciales más utilizadas para una mayor facturación Pre-pandemia por los restaurantes encuestados



Fuente: Encuesta, 2021. Elaborado por: El Autor, 2022.

El 81% de los restaurantes encuestados dieron como respuesta que las redes sociales es la estrategia más utilizada para promocionar a bajo costo los productos que manejan (Ver Figura 9).

Figura 10.
Estrategias promocionales más utilizadas para un mayor reconocimiento Pre-pandemia por los restaurantes encuestados



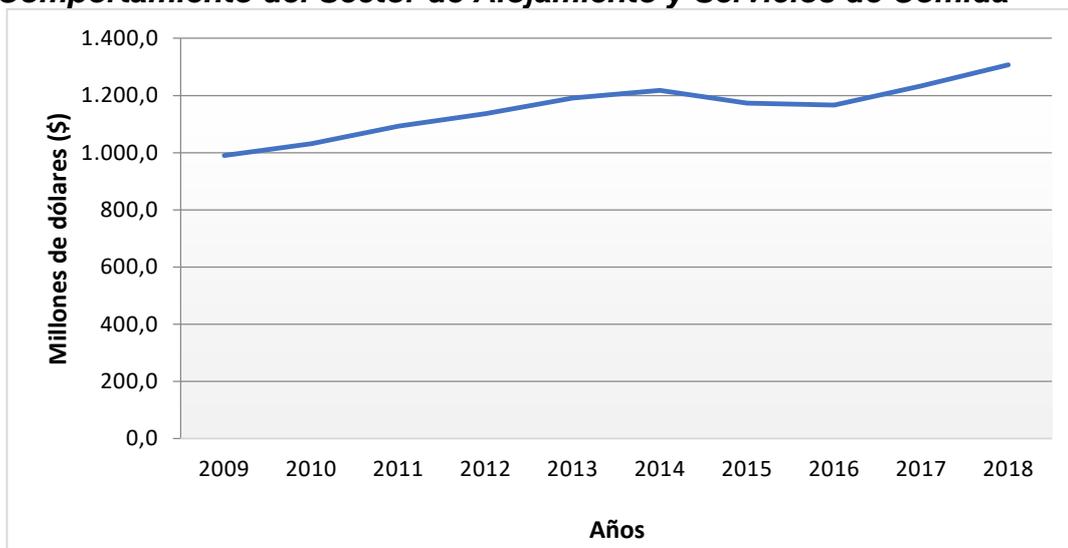
Fuente: Encuesta, 2021. Elaborado por: El Autor, 2022.

En la Figura 10 se visualiza que el 95% de los restaurantes encuestados, indican que la estrategia comercial más utilizada en la de Precios, ya que es la única que han podido implementar por falta de conocimientos adicionales.

En cuanto al sector de alojamiento y servicios de comida haciendo un análisis durante los últimos años, ha aportado al Producto Interno Bruto (PIB) alrededor de 10.550,20 millones de dólares antes de la pandemia, es decir desde el año 2010 al 2018 (Ver figura 11).

El sector de alojamiento y servicios de comida según los datos publicados en el Banco Central del Ecuador (BCE) desde el año 2010 al 2014 ha tenido un constante crecimiento aportando al Producto Interno Bruto (PIB). Sin embargo, en los años 2015 y 2016 este sector cayó en 44,53 y 6,85 millones de dólares representando una variación relativa de -3,66% y -0,58% respectivamente en relación a sus años anteriores.

Figura 11.
Comportamiento del Sector de Alojamiento y Servicios de Comida



Fuente: BCE, 2021. Elaborado por: El Autor, 2022.

Para los dos años siguientes, es decir hasta el 2018 antes de la pandemia, este sector volvió a crecer nuevamente sumando entre ellos una aportación al PIB de 2.541,3 millones de dólares con tasas de variación de 5,76% y 6% respectivamente. Lo que a su vez quiere decir que a pesar de que este sector cayó en años anteriores, se volvió a recuperarse. Este informe presentado, muestra que los restaurantes se encontraban en constante crecimiento ya que se evidenciaba en sus aportaciones a la variable económica.

- **Efectos económicos encontrados en las actividades de Restaurantes en la ciudad de Milagro durante la pandemia del Covid-19**

El 31 de diciembre de 2019, fue cuando por primera vez la Organización Mundial de la Salud (OMS) recibió reportes de casos de neumonía de origen desconocido provenientes de la ciudad de Wuhan perteneciente al país China. Luego con el paso de los meses este virus se expandió muy rápido hacia otros continentes como Asia, Europa y América.

El virus se hace presente en Ecuador el 29 de febrero de 2020 a causa de un caso importado por parte de una ciudadana ecuatoriana que llegó desde España el 14 de febrero, no presentando síntomas en su momento. Posterior a esto se declara en Estado de Emergencia Sanitaria el Sistema Nacional de Salud, dando inicio a su vez a una crisis económica nacional que afectó a muchas empresas al punto de que algunas quebraron incrementado a su vez el desempleo. Esta situación fue el resultado de medidas sanitarias que tomaron las autoridades del momento a nivel país, tales como la cuarentena expuesta a partir del 14 de marzo de 2020, donde se restringía totalmente el tráfico vehicular y/o de personas

Pues el cantón Milagro de la provincia del Guayas no es la excepción ya que asimismo fue afectado por la crisis sanitaria que vivía el país en ese momento, reduciendo sus ingresos y plazas de trabajo.

En la figura 12 se visualiza que el número de colaboradores se redujo durante la pandemia del Covid-19, donde el promedio de participación principal es del 34% los restaurantes que cuentan con 2 colaboradores, seguido con los que tienen 1 y 3 colaboradores con 21% y 18% respectivamente.

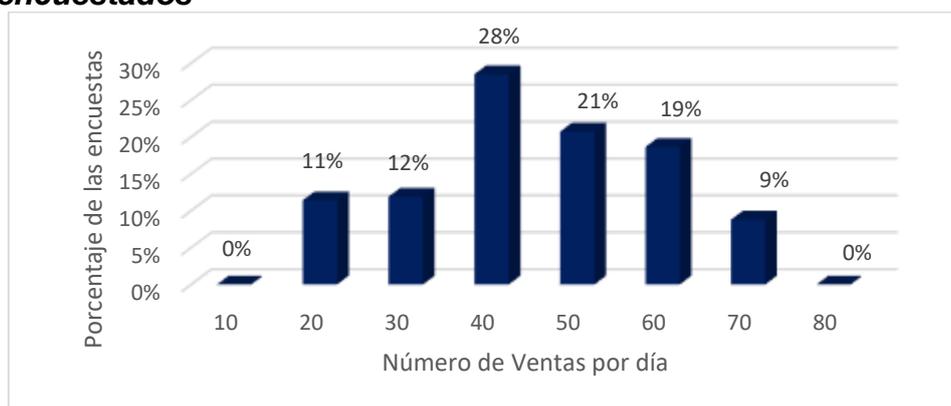
Figura 12.
Número de colaboradores que tenía los restaurantes encuestados



Fuente: Encuesta, 2021. Elaborado por: El Autor, 2022

El panorama para los restaurantes post-pandemia se consideró negativo en cuantos a las ventas que se generaban por día en promedio. La cifra de mayor participación con respecto al número de ventas realizadas por los restaurantes encuestados es del 28% el cual corresponde a máximo 40 ventas por día. Esto se puede deducir y a la vez explicar que se dio a causa del confinamiento que tuvo que tomar la ciudadanía para reducir la propagación del virus (ver figura 13).

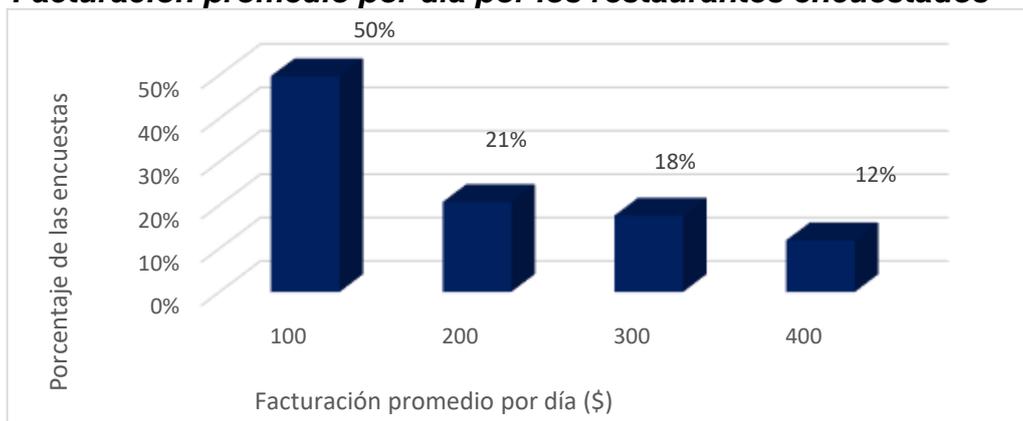
Figura 13.
Número de Ventas que se generan por día en los restaurantes encuestados



Fuente: Encuesta, 2021. Elaborado por: El Autor, 2022.

En los datos de las actividades de servicio de comidas en el cantón Milagro publicado por la Súper Cías., la rotación de activos (RA) más altas se presentó en los años 2010, 2012 y 2019 siendo 1,9199; 1,3926 y 1,8620 respectivamente. Lo que quiere decir que los restaurantes presentaban una mayor productividad ya que los activos poseen mayor facilidad para producir las ventas.

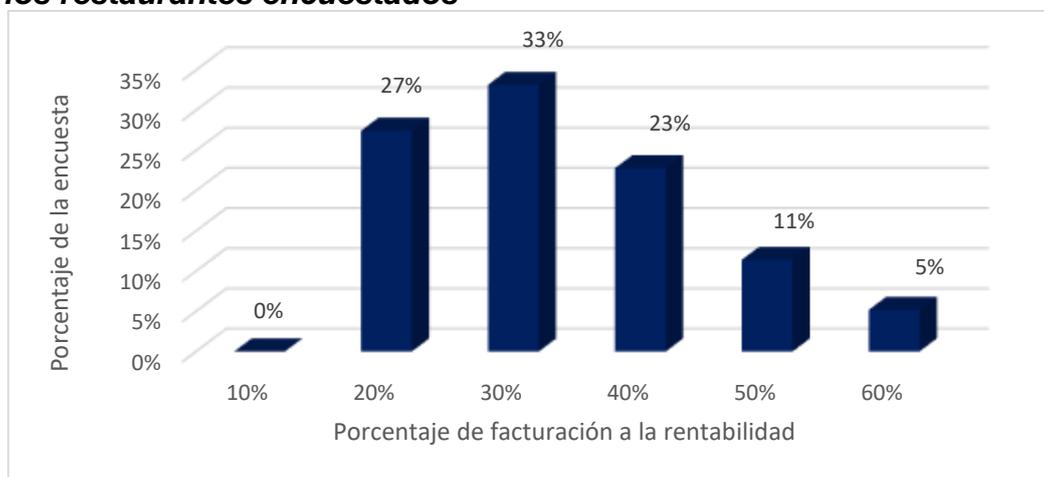
Figura 14.
Facturación promedio por día por los restaurantes encuestados



Fuente: Encuesta, 2021. Elaborado por: El Autor, 2022.

En la Figura 14 se visualiza que el 50% de los restaurantes encuestados diariamente facturan alrededor de \$100,00, seguido por \$200,00 diarios con una participación de los restaurantes del 21% del total de encuestados y finalmente con el 18% y 12% los negocios que facturan diariamente \$300,00 y \$400,00.

Figura 15.
Porcentaje de facturación promedio correspondiente a la rentabilidad de los restaurantes encuestados

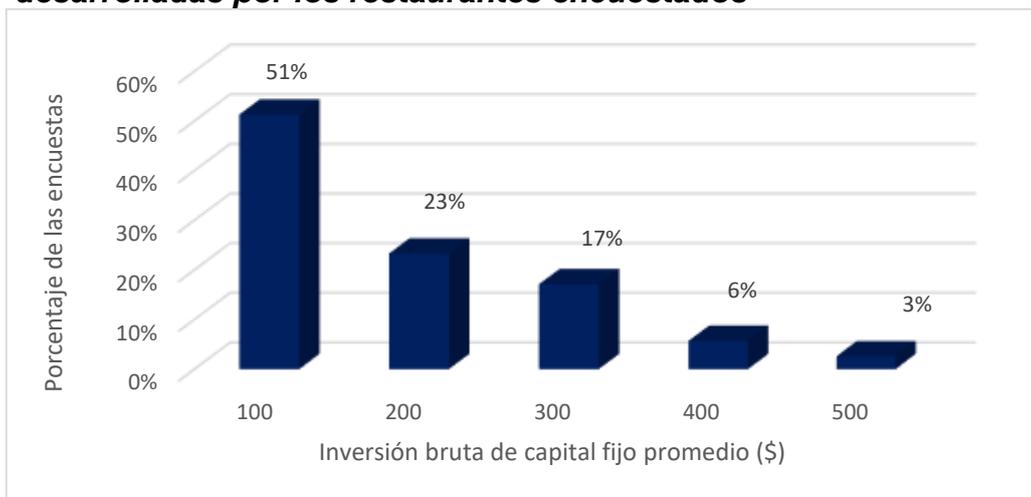


Fuente: Encuesta, 2021. Elaborado por: El Autor, 2022.

En la Figura 15 se visualiza que Pos-pandemia el porcentaje de rentabilidad correspondiente de las ventas, para el 33% de los encuestados se manejó en el 30%, seguido por el 27% de los encuestados con el 20% de rentabilidad sobre las ventas.

Figura 16.

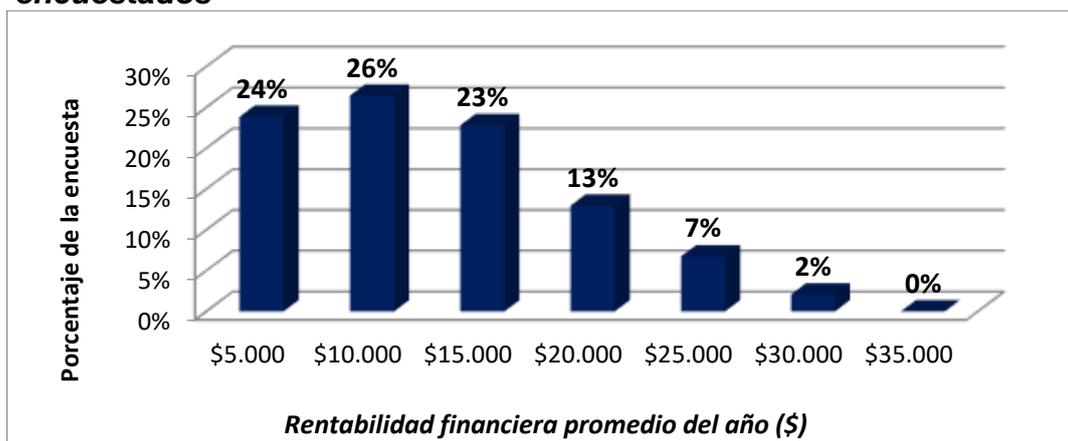
Inversión bruta de capital fijo en maquinaria o ampliaciones desarrolladas por los restaurantes encuestados



Fuente: Encuesta, 2021. Elaborado por: El Autor, 2022.

La inversión bruta de capital fijo en maquinarias o ampliaciones para el 51% de los encuestados fue aproximadamente \$100,00, seguido por el 23% que corresponde a los que invertían hasta \$200,00. Por ello, lo que se puede deducir que para estos años post-pandemia la inversión bruta de capital fijo para las maquinarias o ampliaciones fue baja, esto se puede deber a la incertidumbre que sentía la ciudadanía en esos momentos (Ver Figura 16).

Figura 17.
Rentabilidad financiera promedio del año en los restaurantes encuestados

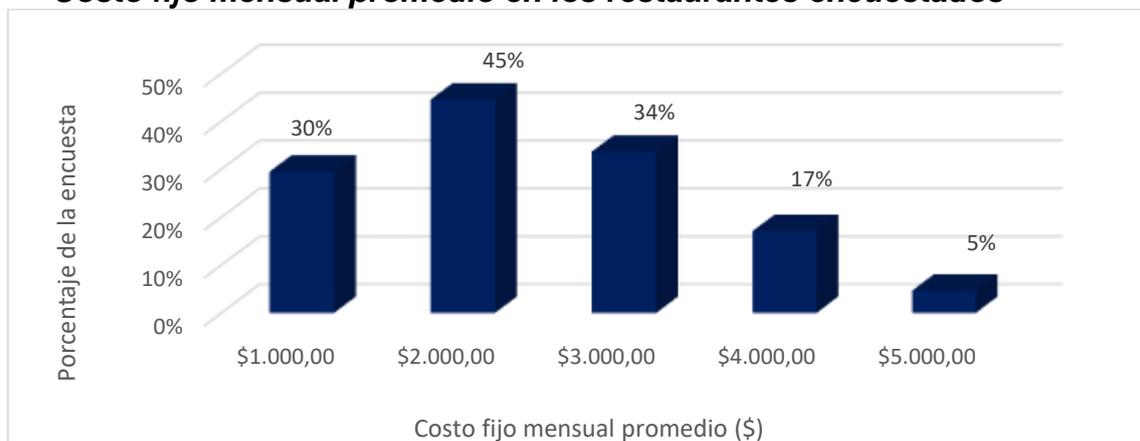


Fuente: Encuesta, 2021. Elaborado por: El Autor, 2022.

En la Figura 17 se visualiza que la rentabilidad financiera, para el 26% de los restaurantes encuestados fue de \$10.000 en el año, seguido por el 24% de los participantes con \$5.000 en el año. Según los datos de la Súper Cías., el

promedio de la rentabilidad financiera para el año 2020 que fue en donde inició la pandemia fue de 0,0062. Lo que significa que los restaurantes no contaban con recursos propios para generar mayor rentabilidad.

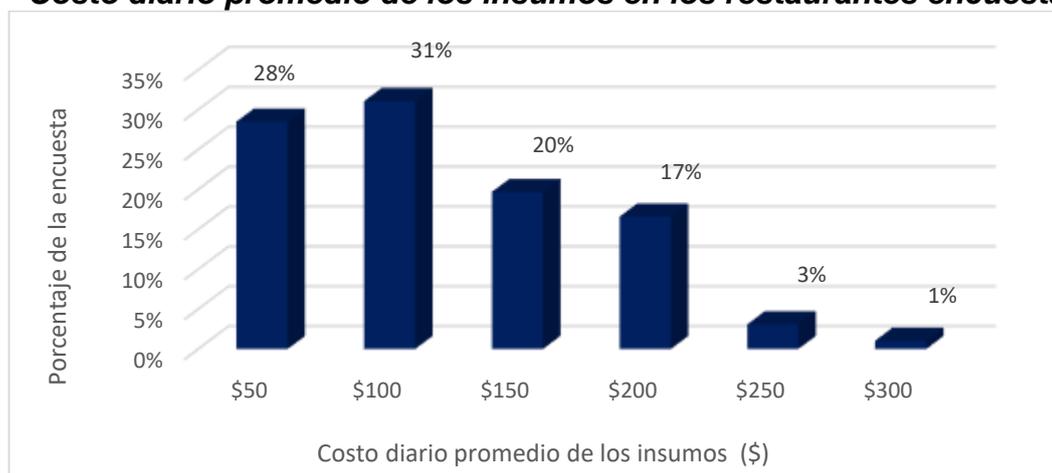
Figura 18.
Costo fijo mensual promedio en los restaurantes encuestados



Fuente: Encuesta, 2021. Elaborado por: El Autor, 2022.

El costo fijo promedio mensual para el 45% de los restaurantes encuestados es hasta los \$2.000 mensuales, seguido por el 34% y 30% con \$3.000 y \$1.000 mensuales respectivamente (Ver Figura 18).

Figura 19.
Costo diario promedio de los insumos en los restaurantes encuestados

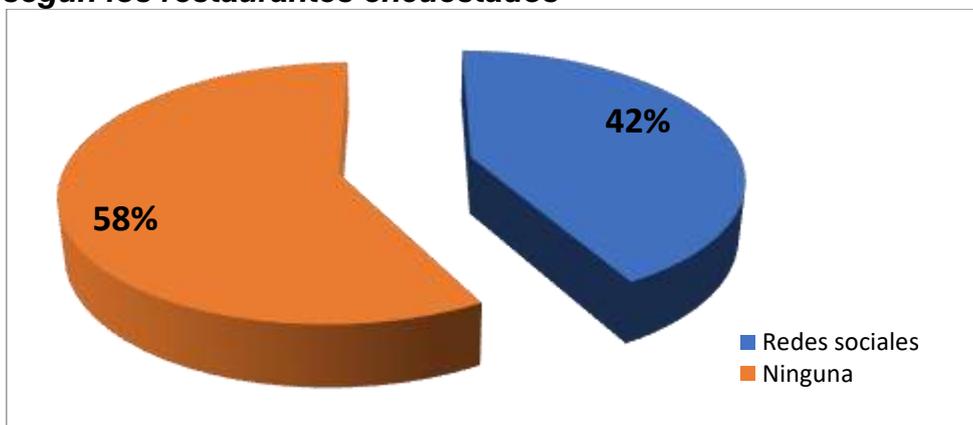


Fuente: Encuesta, 2021. Elaborado por: El Autor, 2022.

El costo promedio diario de los insumos para el 31% de los restaurantes encuestados es de \$100, seguido por el 28% y 20% de los encuestados los cuales representan a los restaurantes que manejan costos del \$50 y \$150

respectivamente. Lo que representa una disminución de costos de insumos del 24% en relación a los años pre pandemia.

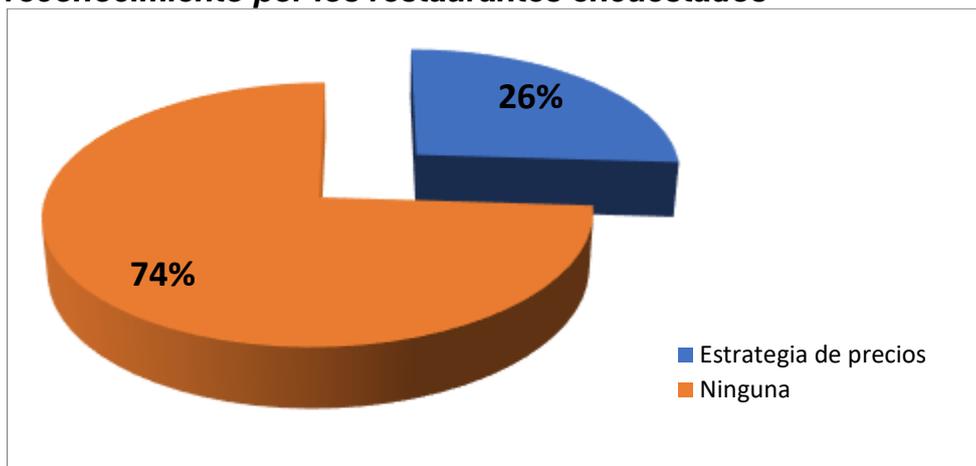
Figura 20.
Estrategias comerciales más utilizadas para una mayor facturación según los restaurantes encuestados



Fuente: Encuesta, 2021. Elaborado por: El Autor, 2022.

Se obtuvo que del 100% de los restaurantes encuestados, el 58% pasó a manejar publicidad a través de las redes sociales y el 42% indicaron que ninguna estrategia publicitaria utiliza al momento de promocionar su local, sus platos y sus precios.

Figura 21.
Estrategias promocionales más utilizadas para un mayor reconocimiento por los restaurantes encuestados

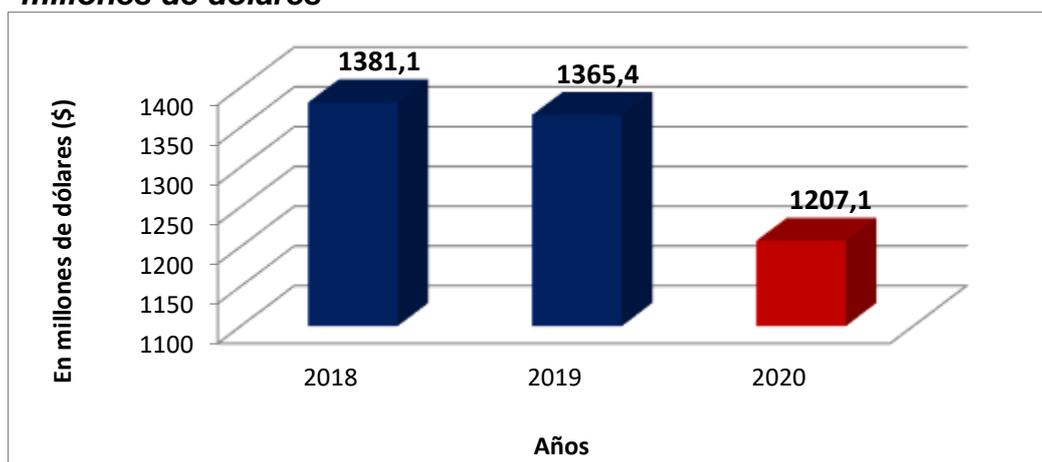


Fuente: Encuesta, 2021. Elaborado por: El Autor, 2022.

Se obtuvo que del 100% de los restaurantes encuestados, el 74% indicó que no desarrolló ninguna estrategia promocional y el 26% indicó que sí.

En cuanto a los restaurantes que se encuentran en la industria de alojamiento y servicios de comida durante el coronavirus, es decir durante el 2019 y el 2020, su aporte económico al PIB del Ecuador fue decayendo, así como se visualiza en la Figura 22 que se presenta a continuación.

Figura 22.
Aporte económico al PIB por el Sub-sector (Pre y Post-pandemia) en millones de dólares



Fuente: Encuesta, 2021. Elaborado por: El Autor, 2022.

El sector aportó 10.550,2 millones de dólares en el periodo comprendido 2010 – 2018, es decir en pre-pandemia, no obstante, a medida que apareció el coronavirus se adoptaron medidas para precautelar la salud, entre ellas el confinamiento, esto causó que de un año a otro se genere un declive en el sector de servicios de comida-restaurantes.

Entre el 2019 y 2020, así como se visualiza en la figura 22, la reducción de la aportación del sector en estudio frente al PIB en el Ecuador fue de 158,3 millones de dólares, teniendo un decrecimiento del 11,6% entre estos años

- **Estrategias Comerciales para Mejorar el Nivel de Ventas de los Restaurantes.**

Para el desarrollo de las estrategias comerciales, se consideró como información base toda la data anteriormente presentada, con el fin de contar con la situación general de los restaurantes y combinarla con información de la situación general del cantón en estudio.

Análisis PEST

Se conoce a esta herramienta por ser un mecanismo de gran ayuda en donde las organizaciones o proyectos puedan conocer cuál es su entorno, considerando un análisis de los diferentes factores como es: político, económico, social y tecnológico.

Factor Político

Con respecto a la producción y comercialización, la LOPD está regulada por el Ministerio de Industria y Comercio: y está enfocada al proteger los derechos de los productores y usuarios, además de actualizar y rectificar la información que se encuentre en los medios de comunicación y que está disponible por entidades de naturaleza pública o privada.

La misma institución regula el comercio interno de productos elaborados en el país y que tiene cobertura en cada una de los cantones, la cual controla y regula a los sistemas productivos, los precios y los puntos de venta.

Con respecto a la actividad comercial y promocional, existen dos leyes que regulan estas actividades en el Ecuador entre las que mencionamos a la Ley Orgánica de Protección de Datos (LOPD) y Ley de Servicios de la Sociedad de la Información para comunicaciones electrónicas (LSSI-CE). Esto es cuando se comercializa y promociona a través de estos medios.

Factor Económico

Según la información del BCE (2021), la inflación mensual es del 0,02% con un acumulado para el 2021 de 0,24%. Esta cifra es alentadora para todo tipo

de empresa o emprendimiento debido a que los precios se mantienen estables y no caen en las variaciones inesperadas afectando el PVP y la rentabilidad.

En el caso de Suárez Rodríguez, y otros, (2020), para que la economía ecuatoriana no dependa de los ingresos del petróleo, el Gobierno implementó acciones para diversificar su Matriz Productiva, y así poder generar otros ingresos; el cual a pesar de las gestiones realizadas no ha sufrido cambios que mejoren este perfil en él. En el mismo informe del Banco Interamericano de Desarrollo se indica que el gobierno busca diversificar la actividad comercial a nivel interno y externo, donde la participación de las herramientas digitales es primordial para la promoción de productos, su posicionamiento y la actividad de compra/venta.

Factor Social

Es importante resaltar, que según información que reposa en el BCE (2021), la tasa de desempleo a agosto de 2021 fue de 4,9%, lo que motiva a la sociedad a generar e impulsar su propio emprendimiento, siendo las herramientas comerciales y promocionales las idóneas para iniciar el proyecto y generar posicionamiento y ventas.

Desde el punto de vista laboral en el cantón Milagro, una de las principales actividades que se consideran importantes para generar ingresos económicos y puestos de trabajo es el comercio y la producción agroindustrial, no obstante, se puede evidenciar una gran población la cual está en la incursión del ámbito laboral, ya sea por superarse o motivo por la actual necesidad económica. Existe una población económicamente activa, siendo esta conocida como las personas que tienen la edad suficiente para laborar, en donde se tiene un porcentaje del 39.37% del total de la población del cantón que asciende a 199,8 mil habitantes.

Analizando la situación Social dentro de la actividad comercial, según los resultados de la investigación de Suárez (2020), menciona que más de 12 millones de ecuatorianos cuentan con la red social Facebook y de 3.9 millones cuentan con Instagram, donde la actividad comercial y promocional se catapulta hacia estas herramientas, debido a la llegada directa hacia el mercado objetivo,

además de ser las que mayor movimiento tienen en el país y donde los usuarios generan mucho contenido dando a conocer sus productos o servicios.

Entre las costumbres de los ecuatorianos con la actividad comercial a través de las herramientas digitales, hoy en día antes de realizar una compra, recurren a buscar información en buscadores y/o redes sociales sobre el producto o servicio que desean adquirir, se informan no solo de las ofertas posibles, sino también de cómo han sido las experiencias de uso por parte de otros individuos, incidiendo de esta manera en las decisiones de compra.

Factor Tecnológico

Para Suárez (2020), menciona que la necesidad que presenta el mundo de nuevas y mejores herramientas de comunicación, promoción y ventas es imparable. A nivel mundial el uso de las fuentes tecnológicas es cada día más grande, tanto así que en el 2019 con una población mundial de 7.400 millones de personas existen un total de 7.700 millones de suscripciones en compañías telefónicas, mucho más grande que la cantidad de habitantes, por lo que las empresas tienen una oportunidad histórica de promocionar sus productos a través de estos medios digitales, aún en tiempo de pandemia, con el fin de salvaguardar su administración económica, operativa y financiera.

Con el tiempo la tecnología, las comunicaciones y el mercado irán cambiando y evolucionando para poder generar mayor contacto con los consumidores, ya que la mayoría de las personas que cuentan con un móvil, realiza consultas por este medio ya sea para informarse, e incluso para comprar.

En Milagro el uso de las tecnologías de la comunicación es posible apreciar que tienen mucha acogida en donde se puede determinar que las familias acceden al uso siendo ahora una necesidad, ya que por la pandemia existente han tenido que obligatoriamente contar con internet y dispositivos como computadoras y teléfonos inteligentes para poder acceder a las clases virtuales que se presentan en la actualidad. Esta situación favoreció la idea de negocio de una empresa que diseña, administra y asesora, productos y actividades de marketing, ya que los negocios, así sean físicos o personalizados, dependen

actualmente de estas herramientas para su promoción, comercialización e inclusive formas de pago.

Análisis FODA

Inicialmente se desarrolló el Análisis FODA con el fin de identificar las características y situación interna y externa que acontece en los restaurantes, la misma que se presenta en Apéndice N° 1.

En el análisis FODA se evidencian características externas que inciden sobre los restaurantes del cantón Milagro, siendo identificadas como oportunidades principalmente al incremento de la demanda de alimentos a través de este canal, la reactivación económica que se evidencia que luego del impacto negativo que se recibió en el 2020, se percibe un ambiente de activación y recuperación en general, y finalmente la oportunidad de acceder a créditos de carácter empresarial por parte del sector público con el fin de financiar a los más afectados por esta situación.

En el caso de las amenazas se identifica principalmente como elemento que afectaría de manera negativa al sector de restaurantes a un repunte de la pandemia, la cual presenta nuevas variedades o sepas y que el emprendedor debe adaptarse a nuevos formatos comerciales y promocionales para poder seguir activo, desde el punto de vista económico. A esto se suman características negativas como el incremento de los combustibles y el ingreso de nuevos competidores en el mercado.

Entre las características internas identificamos fortalezas que tienen estos negocios que son la diversidad de tipos de alimentos, siendo estos desde alimentos rápidos de preparar, como de lenta cocción, además de ser nacionales o internacionales. Otra fortaleza identificada es que estos restaurantes generalmente se ubican en zonas estratégicas de circulación peatonal y vehicular. Finalmente se identificó que, por ser un cantón rodeado de zonas productivas agrícolas, cuenta con un importante número de proveedores que manejan cantidad y calidad ideal de insumos para la preparación de los alimentos.

Finalmente, entre las debilidades identificadas se visualiza que todos los establecimientos de comida no cuentan con un plan de comercialización y de publicidad perfectamente establecido, revisado y aprobado por parte de la gerencia o propietario. Adicionalmente son pocos los establecimientos que manejan publicidad digital y menos los que cuentan con un sitio web, además de que no cuentan con indicadores de control.

Adicionalmente se presentan las estrategias comerciales propuestas para que los restaurantes del cantón Milagro las puedan analizar y determinar la posibilidad de implementarlas con el fin de incrementar las ventas.

Entre las estrategias FO (fortalezas-oportunidades) se identifica como necesidad a implementar el desarrollar planes de comunicación hacia el mercado donde se potencialice y resalte la diversidad y calidad de sus productos ofertados y adicionalmente el tema de incluir una necesidad fundamental de realizar entregas a domicilio de los productos bajo el formato Delivery.

Adicionalmente se determinó la necesidad de incrementar recursos económicos en investigación de mercado para entender las necesidades de los consumidores, las acciones de la competencia y las posibilidades de crecimiento. Finalmente se propone ampliar el número de proveedores que entregar insumos para la producción o proveedores que brindan el servicio Delivery, con el fin de mejorar la calidad de los productos y del servicio entregado por ellos a través de la competitividad que se genera.

En el caso de las estrategias FA (fortalezas-amenazas) se determinaron a través de la presente propuesta, el activar protocolos de bioseguridad del manejo de insumos y elaboración de los productos, además del protocolo de atención a los clientes en el área de los comedores.

Por otra parte, se propone mantener los estándares de calidad en los insumos y productos finales, los bajos precios y la inversión en publicidad a través de medios OTL, los mismos que abarcan acciones en redes sociales, sitio web y WhatsApp.

Por su parte, las estrategias DO (debilidades y oportunidades) identificadas en el presente estudio abarcan propuestas en el desarrollo de web site y/o landing page, además de toda la inversión y desarrollo de redes sociales que es la mayor posibilidad de acceso a los consumidores a bajo costo.

Además, se propone el desarrollo de indicadores de gestión y de control, donde los inversionistas o accionistas del negocio de comidas puedan entender día a día cómo está la situación del restaurante. Finalmente se identifica la estrategia de buscar obtener financiamiento de recursos económicos a través de préstamos que entrega el Estado ecuatoriano a bajas tasas de interés y a largo plazo, con el fin de reactivar la economía y sus diferentes sectores.

Es importante mencionar que se identifica nuevamente la necesidad de desarrollar investigación de mercados con el fin de diseñar planes comerciales, con calendario de ejecución y presupuestos.

Análisis de Riesgos

Para el desarrollo del análisis de Riesgos se estructuró la Matriz de Valoración de Impacto, donde cada estrategia elaborada en el análisis FODA se procedió a darle una valoración o ponderación según su importancia, así como se visualiza en el Apéndice N° 2.

Es importante resaltar la metodología de valoración o calificación de las estrategias presentadas, las cuales se revisaron y se la calificaron como:

- A Muy importante
- B Importante
- C Poco importante
- TOT Es la sumatoria de las calificaciones

Con respecto a las estrategias que obtuvieron una calificación de 90% o más y que se encuentren en la calificación A son seleccionadas y pasan a formar parte del plan de comercialización que se propone al sub-sector de restaurantes que operan en el cantón Milagro. Entre las estrategias de mayor puntaje se identifican:

- Invertir mayores presupuestos en publicidad digital.
- Desarrollar Planes de Comunicación donde se resalte la diversidad de productos ofertados y el tipo de entrega (Delivery)
- Invertir en investigación de mercados para diseñar planes comerciales.
- Diseñar indicadores de gestión y control.

Estrategias Comerciales

Con respecto a las estrategias a proponer para el sub-sector de restaurantes, se presentan en el Apéndice N° 3 con sus respectivas acciones, las cuales deben ser cumplidas y desarrolladas para poder alcanzar el fiel cumplimiento de las estrategias.

Para la primera estrategia que aborda la necesidad que tienen los restaurantes en invertir recursos en publicidad digital se proponen las siguientes acciones: Definir montos y presupuestos para actividades de mercadeo los cuales pueden ser destinados a medios ATL (periódicos, diarios impresos, revistas y la televisión), medios BTL (relacionado a marketing directo, activaciones de marca, entre otros) y medios OTL (redes sociales, web site, landing page y whatsapp).

Además, el diseño de planes promocionales y publicitarios bajo formato digital, lo cual le permita a los restaurantes alcanzar un mayor número de clientes potencial para promocionar sus productos.

Con respecto a la segunda estrategia propuesta que aborda el “Desarrollar Planes de Comunicación donde se resalte la diversidad de productos ofertados y el tipo de entrega (Delivery)” se identificaron las siguientes acciones: Diseñar los calendarios de publicaciones ofertando la variedad de productos los cuales permitirán a los consumidores conocer la existencia del restaurante, además de comprender los productos que maneja y sus precios.

Adicionalmente se propone presupuestar el desarrollo permanente de investigación de mercado que permita entender los gustos y preferencias, las acciones de la competencia y las nuevas oportunidades de ampliación o

crecimiento. Finalmente analizar la oportunidad de ampliar la cobertura y de alternativas de servicio al cliente a través de la atención bajo formato Delivery.

En relación a la tercera estrategia comercial “Invertir en investigación de mercados para diseñar planes comerciales” se proponen las siguientes acciones a desarrollar por parte de los dueños de restaurantes: Operar bajo una planificación estratégica donde se identifiquen las actividades a desarrollar, los tiempos o fechas de ejecución y los responsables con sus presupuestos.

Se suma la propuesta de inyectar recursos económicos para realizar levantamiento de información a marcas de restaurantes de otras plazas o a nivel internacional, con el fin de comprender qué actividades se desarrollan en otras localidades y poder identificar alguna de ellas para ser replicadas en sus establecimientos.

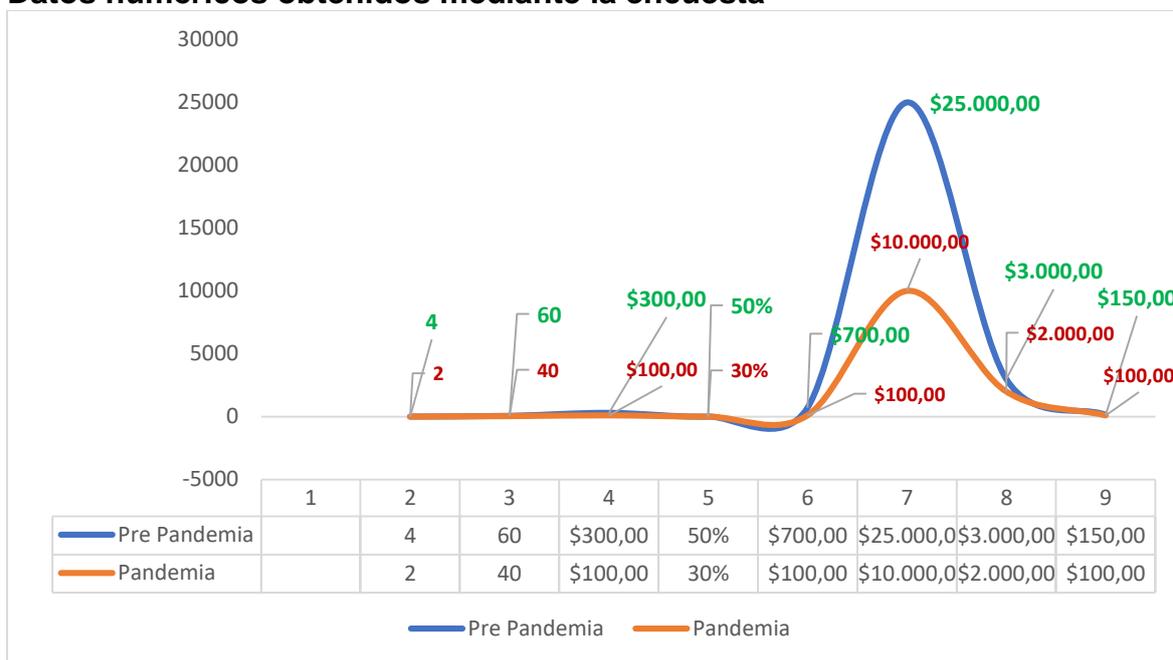
Finalmente, sobre la estrategia “Diseñar indicadores de gestión y control” se proponen las siguientes acciones a desarrollar por los restaurantes, el cual plantea el desarrollar la identificación de los procesos críticos de las actividades comerciales y de mercadeo el cual deba ser desarrollado bajo la base de información de un diagnóstico situacional de procesos, donde se determine las actividades fundamentales como la promoción, atención al cliente, cocina, despacho y cobranza.

En segunda instancia se propone el diseño de los indicadores según los procesos críticos, donde a través de un mapa de procesos se identifique la fase de ejecución y los responsables en cada etapa. Finalmente se propone incluir en el diseño de indicadores, la semaforización de resultados, donde a través de políticas de eficiencia se pueda proponer colores a los resultados, con el fin de identificar la eficiencia del establecimiento en cada actividad de una manera más rápida.

Análisis del T de student

Esta tabla nos indica algunos estadísticos descriptivos como media, varianza, número de casos, grados de libertad, el valor del estadístico t. Se escogió el análisis del objetivo uno y el objetivo dos, donde se determinó la información y se obtuvieron los promedios antes de la pandemia y en la pandemia, observadas en el apéndice N°2

Figura N°23
Datos numéricos obtenidos mediante la encuesta



Elaborado por: El Autor, 2022

En la Figura N°23 se determina y se muestra los datos numéricos obtenidos mediante la encuesta, en los escenarios de pre pandemia y pandemia posteriormente el impacto y su evolución. Al terminar se puede visualizar el resultado para proceder hacer el análisis de T de student.

Prueba t para medias de dos muestras emparejadas.

Tabla N°1
Medias de dos muestras emparejadas

	<i>Variable 1</i>	<i>Variable 2</i>
Media	3,6518125	1,5427875
Varianza	7,541718	1,214144
Observaciones	8,00	8,00
Coefficiente de correlación de Pearson	0,9963	
Diferencia hipotética de las medias	0,0000	
Grados de libertad	7,0000	
Estadístico t	1,1425	
P(T<=t) una cola	0,1454	
Valor crítico de t (una cola)	1,8946	
P(T<=t) dos colas	0,290805	
Valor crítico de t (dos colas)	2,3646	

Elaborado por: El Autor, 2022

En la tabla N° 1 se muestra las 8 observaciones, vemos el valor del estadístico t de 1,1425. El punto positivo que delimita la región crítica y de aceptación para el caso bilateral aparece como valor crítico para dos colas 2,3646 (el negativo sería -2,3646 se sabe que la distribución es simétrica). También aparece el valor crítico para una cola de 1,8946, es decir, cuando se obtiene la hipótesis nula asumimos un sentido a las diferencias y se plantea la hipótesis nula como: La media de pre-pandemia (variable 1) es mayor que la media de pandemia (variable 2). Podemos ver que el valor positivo para una cola es 0,1454, el valor negativo sería, por tanto -0,1454. La tabla también nos ofrece la probabilidad del estadístico t (valor p) en el caso de contraste bilateral y vale 0,290805 que viene ser el valor de nivel de significancia, en el caso unilateral la probabilidad del estadístico T vale 1,1425. Como resultado el pre-pandemia es mayor que la pandemia causada por la reducción de operaciones, el desempeño financiero de las empresas, el empleo, las ventas por las restricciones, bioseguridad adoptada, el confinamiento y el cierre de los restaurantes.

DISCUSIÓN

Para el desarrollo de la discusión, inicialmente se consideró los resultados generados por los investigadores Ortega y Carpio (2021), donde se detalla la necesidad que tienen los restaurantes de contar con una estructura organizada para recuperar su productividad para mantenerse en el mercado. Para recabar la información necesaria utilizaron la metodología de investigación con enfoque cualitativo como método de recolección de datos se usaron encuestas a los propietarios de manera presencial para conocer el nivel de satisfacción de ellos.

La metodología planteada en el documento indicado, coincide con la utilizada en el presente estudio donde se trabajó bajo el método cuantitativo para valorar las respuesta obtenidas a través de la encuesta, la cual fue dirigida a los propietarios de los restaurantes para demostrar la situación previa a la crisis sanitaria, donde sus resultados indicaron que el 40% de los negocios de comida contaban con más de 5 colaboradores, el 68% de estos negocios mantenían más de 60 ventas por día generando ingresos superiores a los \$300 dólares diarios (70% de los encuestados), mostrando así que este tipo de negocios, sí estaban económicamente estables. Esta información cuantitativa, permitió analizar la situación actual para comprender en detalle, la situación vivida por los propietarios de estos negocios.

Adicionalmente, se realizó la comparación de los resultados actuales con los generados por la ONU (2020), donde se analizaron indicadores económicos y los impactos negativos sobre la producción, como en la proporción actual en el PIB mundial de 16,3%, en comparación con solo un 4,2% en el momento del brote de SARS en 2003 son bastante grandes y aún no están completamente estimados. Estos análisis tienen similitud a los alcanzados en el presente estudio, debido a que Pre-pandemia la facturación del 59% de los encuestados se ubicaba entre los \$300 y \$400 dólares por día, representando una reducción del 33% durante la pandemia, esta información corresponde al 50% de los encuestados. Otra variable importante es la rentabilidad financiera, la cual en Pre-pandemia muestra que el 53% de los encuestados alcanzaban los \$25.000 a \$30.000 al año, significando una variación del 20%, mientras que durante la pandemia cayó esta cifra en valores de \$5.000 a \$10.000 al año, representando las respuestas

del 50% de los encuestados y significando una reducción del 100% con relación al año inicial o anterior.

Finalmente, se analizó comparativamente las estrategias que impulsan la actividad comercial de los diferentes sectores económicos. El investigador Carpio (2021), durante el Covid-19 desarrollaron estrategias para potencializar la gestión comercial del restaurante Tatemado optimizando tiempo en la atención al cliente y en la preparación de alimentos asignando roles específicos al personal de servicio un manejo eficiente sobre el inventario de los productos con el fin de mejorar la productividad y mantener a satisfechos a los clientes. De manera general la estrategia de innovación comercial coincide con las propuestas en el presente estudio tales como: invertir en un modelo de atención bajo el modelo Delivery (entrega a domicilio), invertir en publicidad digital, invertir en investigación de mercados para identificar nuevas tendencias, entre otros.

Como criterio final, las empresas en general desarrollaron diferentes acciones o estrategias de innovación, tanto en temas productivos, promocionales o comerciales, con el fin de mantenerse activos en el mercado y facturando los valores necesarios para cubrir sus costos fijos y variables mínimos.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones:

En primera instancia, se puede observar claramente debido a las encuestas realizadas, que la pandemia ha golpeado muy fuerte a este sector debido a las pérdidas que ha registrado tanto en ventas como en nivel de colaboradores causando el desempleo. Pues la crisis sanitaria ha causado pánico e incertidumbre entre los emprendedores y empresarios, y este sector no es la excepción.

En segundo lugar, los restaurantes de la ciudad de Milagro contaban con 4 colaboradores promedio, sin embargo, debido a la crisis sanitaria esta cifra se redujo en un 2%. Los ingresos por ventas que obtuvieron los restaurantes por día pre-pandemia representaron un 60% y post-pandemia un 20%, disminuyendo en un 40% promedio. En relación a la facturación diaria promedio este valor fue de 300 dólares pre-pandemia y 110 dólares post-pandemia notándose una clara disminución de 190 dólares. Se puede atribuir su disminución al confinamiento y prevenciones sanitarias que tomo la ciudadanía en general. El porcentaje de facturación promedio que correspondiente a la rentabilidad disminuyó en un 10% entre los años pre-pandemia y post-pandemia. En cuanto a la inversión bruta de capital fijo en maquinaria o ampliaciones que se desarrollaron en los años anteriores fue de 950 dólares, notándose una clara disminución de 800 dólares en tiempos de pandemia. Por último, la rentabilidad financiera que obtuvieron los restaurantes en el año pre-pandemia represento un valor de 23.760 dólares y post pandemia 11.880 dólares, disminuyendo en un 50% menos en promedio.

Finalmente, se concluye la necesidad de innovar para los restaurantes del cantón Milagro, con el fin de mantener fácilmente la publicidad y las promociones frente al mercado objetivo, principalmente por temas de bajos costos y la accesibilidad de llegar directamente a ellos.

Recomendaciones:

Entre las recomendaciones que se pueden acotar de acuerdo al estudio realizado, se encuentran las siguientes:

- Adoptar todas las medidas de bioseguridad necesarias recomendadas por la Organización Mundial de la Salud (OMS).
- Crear o mejorar los pedidos a domicilios de servicios de comida para aumentar las ventas adoptando las nuevas plataformas de entrega rápida como Alvuelo, PedidosYa, Uber eats, Pronto, El mandadito, entre otras que existe dentro de la ciudad de Milagro.
- Captar nuevos clientes adoptando nuevas estrategias de marketing por las diferentes plataformas sociales existentes en la web, creando publicidad y promociones que causen confianza en el consumidor.
- Realizar eventos atractivos con las debidas normas de bioseguridad que llamen la atención del cliente.

BIBLIOGRAFÍA CITADA

- Acosta Véliz, M., Salas Narváez, L., Jiménez Cercado, M., y Guerra Tejada, A. (2018). *La Administración de Ventas*. España: Editorial Área de Innovación y Desarrollo.
- Agurto Blacio, B. E. (2018). *Determinación mediante un análisis PEST del mercado más conveniente entre China e India para las exportaciones de Pinto S.A.* [Tesis de Grado, Universidad Técnica de Machala].
<http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/11923/3/EUACE-2018-MKT-DE00106.pdf>
- Arias, J. (19 de Marzo de 2021). *Re: Blog del IICA*. La economía, el sector agroalimentario y el COVID-19: <https://blog.iica.int/blog/economia-sector-agroalimentario-covid-19>
- Banco Central del Ecuador. (Octubre de 2021). *Re: Indicadores Macroeconómicos*. Ecuador en cifras del BCE.: <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/estadisticas/>
- Banco Central del Ecuador. (Noviembre de 2021). *Re: Producto Interno Bruto*. Banco Central del Ecuador: <https://www.bce.fin.ec/index.php/informacioneconomica/publicaciones-generales>
- Barriga Yumiguano, G. E. (2018). *Impacto Del Desarrollo Financiero En El Crecimiento Económico Del Ecuador, Período 2000 – 2017*. [Tesis de Grado, Universidad Nacional de Chimborazo]. <http://dspace.unach.edu.ec/handle/51000/4752>
- Briz, J., De Felipe, I., y Briz, T. (2020). *Reflexiones sobre el impacto de la COVID-19 en la cadena de valor alimentaria*. Madrid: Editorial itdUPM.
https://www.mercasa.es/media/publicaciones/278/Reflexiones_sobre_el_impacto_de_la_COVID-19_en_la_cadena_de_valor_alimentaria.pdf
- Carpio Castillo, R. (2021). *La Planificación y el control en la mejora de los procesos operativos del restaurante Tatemado del cantón Milagro de la provincia del Guayas, Ecuador, año 2021*. [Tesis de Grado, Universidad Estatal de Milagro].
<http://repositorio.unemi.edu.ec/bitstream/123456789/5599/1/CARPIO20CASTELL020RACHELL20AMELIA.pdf>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2 de Julio de 2020). *Re: Comisión Económica para América Latina y el Caribe*. Impactos de la pandemia en los sectores productivos más afectados abarcarán a un tercio del empleo y un cuarto del PIB de la región:
<https://www.cepal.org/es/comunicados/impactoslapandemiasectoresproductivosmasafectadosabarcaranuntercioempleoun>
- Constitución. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Ecuador: Revista Artículo 277,(1-136) https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_const.pdf
- Contreras Salluca, N. P., y Díaz Correa, E. D. (2015). Estructura financiera y rentabilidad: origen, teorías y definiciones. *Revista Valor Contable*, 2(1), 35-44.
- Contreras Unchupaico, R. R., y Palacios Ponce, F. D. (2016). Rentabilidad financiera y liquidez corriente de las empresas del sector industrial que cotizan en la Bolsa de Valores de Lima, 2011-2014. 3(1), 101-108.

- Cruz Cantones , E. L., y Orejuela Pinargote, A. M. (2021). *Análisis de la Rentabilidad y su respuesta frente a la Pandemia*. [Tesis de Grado, Universidad Estatal de Milagro]. <http://repositorio.unemi.edu.ec/handle/123456789/5712>
- Daza Izquierdo, J. (2016). Crecimiento y rentabilidad empresarial en el sector industrial brasileno. *Revista Contaduría y Administración*, 61, 1-17.
- España Jojoa, J. J., Gevara Patiño, D., y Adolfo López, H. (2020). *Estudio descriptivo sobre las estrategias de marketing digital para el Restaurante Macakus durante el periodo de coyuntura Covid-19 en el segundo semestre del 2020 municipio de Pasto Nariño*. Bogotá D.C.: Editorial Universidad Ean. <https://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/9914/GuevaraDaniella2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Fuentes Blasco, M., y Moliner Velázquez, B. (2014). Antecedentes del éxito de la relación entre restaurantes y sus clientes. *Innovar, Ciencias Administrativas y Sociales*, 24(53), 1-15.
- García, M. A., Y. A., Porchas, M. G., Hernández, V. G., y Navarro, R. Á. (2013). Estrategias de Mercado para productos elaborados a base de Chiltepín en la Sierra de Sonora. *Revista mexicana de agronegocios*, 32, 359-370.
- Gironella Masgrau, E. (2005). El apalancamiento financiero: de cómo un aumento del endeudamiento puede mejorar la rentabilidad financiera de una empresa. *Revista Contabilidad y Dirección*, 2, 71-91.
- Hernández, L. (1999). Competitividad y Estrategias Empresariales. *Revista ResearchGate*, 5, 22.
- Herrera Freire, A. G., Betancourt Gonza, V. A., Herrera Freire, A. H., Vega Rodriguez, S. R., y Vivanco Granda, E. C. (2016). Razones Financieras de Liquidez en la gestión Empresarial para la toma de Decisiones. *Quipukamayoc*, 24(46), 151-160.
- Higuerey, A., y Espejo Jaramillo, L. B. (2017). Apalancamiento financiero en las empresas manufactureras de Ecuador. *ResearchGate*, 241-254.
- Iglesias Tizon, K. S. (2018). *Evolucion Del Crecimiento Economico Y La Recaudacion De Tributos Periodo 2013 - 2017*. [Tesis de Grado, Universidad de Guayaquil]. <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/28612/1/tesis%20crecimiento%20economico-kim%20con%20normas%20apa.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (20 de Diciembre de 2020). *Re: INEC presenta sus proyecciones poblacionales cantonales*. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos: <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/inec-presenta-sus-proyecciones-poblacionales-cantonales/>
- Instituto Belisario Domínguez. (2020). Implicaciones económicas de la pandemia por COVID-19 y opciones de política. *Revista Centro Cuauhtémoc*(21), 1-11.
- Jiménez Castañeda, J. C., Domínguez Hernández, M. L., y Martínez Castro, C. J. (2009). Estrategias y competitividad de los negocios de artesanía en México. *Revista Pensamiento y Gestión*(26), 165-190.
- Organización de las Naciones Unidas. (2020). *Impacto del COVID-19 en la seguridad alimentaria y la nutrición (SAN)*. Roma:

Ganesan. http://www.fao.org/fileadmin/templates/cfs/Docs1920/Chair/HLPE_Spanish.pdf

- Organización de las Naciones Unidas. (31 de Marzo de 2020). *Re: Evidencia, experiencia, y pertinencia en busca de alternativas de política eficaces*. PNUD América Latina y el Caribe: https://www.latinamerica.undp.org/content/rblac/es/home/library/crisis_prevention_and_recovery/evidence--experience--and-pertinence-in-search-for-effective-pol.html
- Pérez, I. E. (2016). Las teorías del crecimiento económico: notas críticas para incursionar en un debate inconcluso. *Revista Lajed*, 25, 73-125.
- Primicias. (20 de Septiembre de 2021). *Re: Las cinco estrategias de los restaurantes para reactivarse*. Primicias: <https://www.primicias.ec/noticias/economia/cinco-estrategias-restaurantes-reactivarse-covid/>
- Reinoso Muñoz, J. R. (2011). *Las estrategias de Marketing y su incidencia en los volúmenes de ventas de la Distribuidora Ditecniavolúmenes de ventas de la Distribuidora Ditecni Cia. Ltda. de la ciudad de Ambato*. [Tesis de Grado, Universidad Técnica de Ambato]. <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/4384/1/301%20ING.pdf>
- Romero, J. (2020). El impacto del covid-19 en la cadena alimentaria y el suministro de alimentos. *Revista Academia Internacional de Ciencia y Tecnología de Alimentos*, 1-8.
- Segura Ortiz, J. (2016). Sobre el uso de curvas de salarios en modelos empíricos de equilibrio económico. *Revista Equidad y Desarrollo*, 1(26), 171-189.
- Slusarczyk Antosz, M., y Morales Merchán, N. H. (2016). Análisis de las Estrategias Empresariales y de las TIC. *Revista 3c Ciencias Empresa*, 5(1), 29- 46.
- Suárez Rodríguez, O., Hernández Lavayen, A., Olmedo Valencia, A., Núñez Domínguez, D., Belduma Valencia, A., León Cruz, Y., Hermida López, V. (2020). *Marketing digital y estrategias de negocios para el posicionamiento competitivo de las empresas*. Guayaquil: Uteg. <https://www.uteg.edu.ec/wp-content/uploads/2021/06/L4-2020.pdf>
- Vergara Chorres, C. Y. (2014). *Capacitación y Rentabilidad de las MYPE Comerciales - Librería de la ciudad de Piura, Periodo 2012*. [Tesis de Grado, Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote]. <http://repositorio.uladech.edu.pe/handle/20.500.13032/31>
- Zakzuk, M., y Núñez, S. (2018). Factores que impactan la experiencia del consumidor en el contexto de restaurantes: caso restaurante Te Encantaré. *Colegio de Estudios Superiores de Administración –CESA*, 55.

ANEXOS

Anexo N° 1: Cuadro de Operacionalización de Variables

VARIABLES	DEFINICIÓN	TIPO DE MEDICIÓN E INDICADOR	TECNICAS DE TRATAMIENTO DE LA INFORMACION	RESULTADOS ESPERADOS
<u>Dependiente</u>		Medición cuantitativa:		
Ciclo de vida de los restaurantes.	Son el total de restaurantes que se mantienen en operaciones o ya cerraron su actividad.	<ul style="list-style-type: none"> • Ingresos • Indicadores financieros • Inversión bruta capital fijo en maquinaria o ampliaciones. 	Información primaria de los establecimientos visitados.	Data cuantitativa
<u>Independiente</u>		Medición cuantitativa:		
Efectos económicos provocados por la pandemia de COVID 19	Es la facturación de los productos que se comercializan en los restaurantes	<ul style="list-style-type: none"> • Número de ventas realizadas • Número de empleados 	Información primaria de los establecimientos visitados.	Data cuantitativa

Elaborado por: El Autor, 2021

Anexo N° 2: Encuesta (Instrumento de recolección de datos)



El objetivo del presente cuestionario es levantar información sobre la situación pre y post pandemia Covid-19. Por tal motivo se solicita su participación en el llenado del siguiente cuestionario.

Instrucciones: Responda cada una de las siguientes preguntas planteadas con la mayor sinceridad bajo los siguientes parámetros de puntaje:

Ítems	Pre Pandemia	Pandemia
1. ¿Con cuántos colaboradores contó y cuenta actualmente su restaurante?	4	2
2. ¿Cuántas ventas se generaron por día (promedio)?	60	40
3. ¿Cuánto facturaba por día en el restaurante (en dólares)?	\$300,00	\$100,00
4. ¿Qué porcentaje de la facturación corresponde a la rentabilidad (%)?	50%	30%
5. ¿Cuánta inversión bruta capital fijo en maquinaria o ampliaciones se desarrollaron?	\$700,00	\$100,00
6. ¿Cuál es la rentabilidad financiera que resultó en el año?	\$25.000,00	\$10.000,00
7. ¿Cuál fue el costo fijo mensual del restaurante?	\$3.000,00	\$2.000,00
8. ¿Cuál era el costo diario de los insumos (promedio)?	\$150,00	\$100,00
9. ¿Qué estrategias comerciales utiliza para facturar más?	Correcta ubicación del local	Redes sociales o ninguna
10. ¿Qué estrategias promocionales utiliza para hacer conocer el restaurante, los platos y los precios?	Redes sociales o ninguna	Redes sociales o ninguna

Elaborado por: Autor 2022

Anexo No.3: Cronograma de Actividades

ACTIVIDADES PRELIMINARES	MESES		
	Sept	Oct	Nov
Presentación del protocolo de denuncia del problema objeto de investigación	■		
Recolección de información documental durante el proceso investigativo	■		
Elaboración del proyecto: Delimitación del problema. Justificación. Marco teórico. Objetivos. Hipótesis. Variables. Operacionalización de variables. Metodología bibliográfica. Cronograma. Anexos	■		
Recolección de la información		■	
Análisis y discriminación de la información recolectada		■	
Preparación de instrumentos de recolección de información documental.		■	
Prueba piloto de los instrumentos de recolección de información Complementación del marco teórico, si fuera preciso		■	
Análisis e interpretación de resultados. Conclusiones y recomendaciones. Preparación de la propuesta			■
Preparación del informe final			■
Sustentación de los resultados de la investigación (tesis)			■

Elaborado por: El Autor, 2021

APÉNDICES

Apéndice N° 1: Análisis FODA / Características Externa e Internas

	<u>OPORTUNIDADES</u>	<u>AMENAZAS</u>
	Reactivación económica.	Retorno de una pandemia que genere recesión.
INTERNO / EXTERNO	Incremento de la demanda en el cantón.	Ingreso de nuevas exportadoras (competidores).
	Medios de comunicación digital a bajo costo.	Incremento de los combustibles que incremente costos de insumos.
<u>FORTALEZAS</u>	<u>FO</u>	<u>FA</u>
Diversidad de productos a ofertar.	Invertir mayores presupuestos en publicidad digital.	Activar protocolos internos de bioseguridad sanitaria de manejo de productos y evidenciarlo a los clientes.
Importante número de proveedores.	Con los proveedores buscar convenios o alianzas para ajustar los costos de insumos.	Competir con bajo costo, con calidad, buenos precios y con publicidad a la competencia
Ubicación de los restaurantes en zonas estratégicas debido al paso peatonal y vehicular.	Desarrollar Planes de Comunicación donde se resalte la diversidad de productos ofertados y el tipo de entrega (Delivery)	
<u>DEBILIDADES</u>	<u>DO</u>	<u>DA</u>
No cuentan con un plan comercial.	Invertir en investigación de mercados para determinar constantemente la demanda insatisfecha.	Mantener inversión en estudios de mercado con respecto a gustos y preferencias.
En su mayoría, no cuentan con publicidad digital.	Desarrollar la web site.	Invertir en publicidad y promoción digital.
No manejan indicadores de control.	Diseñar indicadores de gestión y control.	Desarrollar un balanced scorecard que incluya indicadores comerciales.
Baja liquidez corriente.	Diseñar un plan de comunicación digital.	

Fuente: Encuesta, 2021. Elaborado por: El Autor, 2022

Apéndice N° 2: Matriz de valoración de Riesgos / Ponderación de estrategias

Estrategias en valoración	A	B	C	TOT
Invertir mayores presupuestos en publicidad digital	100%	0%	0%	100%
Con los proveedores buscar convenios o alianzas para ajustar los costos de insumos.	75%	25%	0%	100%
Desarrollar Planes de Comunicación donde se resalte la diversidad de productos ofertados y el tipo de entrega (Delivery)	90%	10%	0%	100%
Activar protocolos internos de bioseguridad sanitaria de manejo de productos y evidenciarlo a los clientes.	75%	20%	0%	95%
Competir con bajo costo, con calidad, buenos precios y con publicidad a la competencia	85%	5%	0%	90%
Invertir en investigación de mercados para determinar constantemente la demanda insatisfecha.	90%	10%	0%	100%
Desarrollar la web site.	85%	15%	0%	100%
Diseñar indicadores de gestión y control.	95%	5%	0%	100%
Financiar operaciones a través de financiamiento público	85%	5%	0%	90%
Diseñar planes comerciales que incluya Delivery	90%	10%	0%	100%
Invertir en investigación de restaurantes de otros cantones	90%	10%	0%	100%
Invertir en publicidad y promoción digital	95%	5%	0%	100%

Fuente: Encuesta, 2021. Elaborado por: El Autor, 2022

Apéndice N° 3: Estrategias comerciales propuestas

ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES
Invertir mayores presupuestos en publicidad digital	Definir montos para actividad de mercadeo Diseñar planes promocionales
Desarrollar planes de comunicación donde se resalte la diversidad de productos ofertados y el tipo de entrega	Diseñar los calendarios de publicaciones ofertando la variedad de productos Analizar la apertura del canal de comercialización Delivery Diseñar los artes publicitarios según productos.
Invertir en investigación de mercados para diseñar planes comerciales	Planificar investigaciones bajo calendario de actividades. Presupuestar investigaciones a empresas competidoras a nivel internacional Calcular el desarrollo de investigaciones de mercado a los consumidores del cantón.
Diseñar indicadores de gestión y control	Determinar los procesos críticos de las actividades comerciales y de mercadeo. Diseñar indicadores de gestión y control Desarrollar propuestas de semáforos de medición de eficiencia.

Fuente: Encuesta, 2021. Elaborado por: El Autor, 2022