

## **Estrategias idóneas de nuevos modelos operativos para PyMEs del sector restaurantes de la Gran Área Metropolitana que permitan hacer frente a la pandemia durante 2021**

**Esteban Morelli Sánchez<sup>1</sup>**

### **Resumen**

La justificación del presente estudio radica en que la rápida propagación del coronavirus no solo presenta importantes problemas de salud para la población, sino que además del impacto humano, también tiene un impacto comercial considerable en el sector gastronómico, debido a que este sector no estaba preparado para afrontar una crisis sanitaria ni al cambio que provocó la pandemia en cuanto al comportamiento del consumidor, ocasionando que los empresarios replantearan sus modelos de negocio para mantener y lograr sacar adelante sus negocios de la crisis.

Lo mencionado anteriormente lleva al problema de la presente investigación: ¿Cuáles son las estrategias idóneas de nuevos modelos operativos para PyMEs del sector restaurantes de la Gran Área Metropolitana que permitan hacer frente a la pandemia durante 2021?

La investigación es descriptiva, con un enfoque cuantitativo, el instrumento utilizado de investigación es la encuesta y el instrumento de recolección de datos, el cuestionario, el cual fue aplicado a una muestra de 52 colaboradores de restaurantes ubicados en la Gran Área Metropolitana.

Como resultado, la investigación refleja que el sector, ante la disminución del flujo de clientes a los establecimientos, tuvo que adaptar sus modelos operativos centrándolos en el cliente. Una estrategia que hizo posible llevar la comida a domicilio y extenderlo a la entrega de paquetes

---

<sup>1</sup> Bachiller en Administración de Empresas, Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología. Opta por grado de Maestría en Administración de Empresas con énfasis en Gerencia de Operaciones de la Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología, ULACIT, correo electrónico: nancy.barrantes@gmail.com

corporativos. De este modo, los factores desencadenantes de este desafío pueden ayudar a las organizaciones a detectar oportunidades dentro de su actual modelo operativo.

Algunas recomendaciones derivadas de este estudio son: definir una estrategia financiera a la medida que permita administrar de una manera más asertiva los flujos de efectivo, recuperar la confianza del consumidor por medio del compromiso y la elaboración de procesos, rediseñarse adaptándose a la transformación digital, a la alimentación social y al uso eficiente de los espacios en los restaurantes.

**Palabras claves:** estrategias, modelos operativos, desarrollo, inversión financiera, recuperación

### **Abstract**

The rationale behind this study is that the rapid spread of the coronavirus not only presents important health problems for the population, but, in addition to the human impact, it also has a considerable commercial impact on the gastronomic sector, this due to the fact that this sector does not It was prepared to face a health crisis, nor the change caused by the pandemic in terms of consumer behavior, causing entrepreneurs to rethink their business models to maintain and manage to move their businesses out of the crisis.

The aforementioned leads to the problem of this research: What are the ideal strategies for new operating models for SMEs in the restaurant sector of the Greater Metropolitan Area that allow it to face the pandemic during 2021?

The research is descriptive, with a quantitative approach, the research instrument used is the survey and the data collection instrument, the questionnaire, which was applied to a sample of 52 restaurant employees located in the Greater Metropolitan Area.

As a result, the investigation shows that the sector, in view of the decrease in the flow of customers to establishments, had to adapt its operating models by focusing on the customer. A strategy that made it possible to take food to home and extend it to the delivery of corporate packages. In this way, the triggers for this challenge can help organizations identify opportunities within their current operating model.

Some recommendations derived from this study are: define a tailored financial strategy that allows managing cash flows in a more assertive way, recovering consumer confidence through commitment and the development of processes, redesign adapting to transformation digital, social nutrition and efficient use of spaces in restaurants.

**Key words:** strategies, operating models, development, financial investment, recovery

## **Introducción**

La pandemia causada por el virus SARS-CoV2 ha puesto al mundo frente una amenaza sin precedentes y ha golpeado a todas las economías y negocios a nivel global.

El confinamiento y las medidas de protección dictadas por el Gobierno obligaron a los restaurantes a cerrar por un plazo definido, medida forzosa que continuó hasta que este autorizó nuevamente su funcionamiento debido a la disminución de la cantidad de contagiados. Luego de este confinamiento obligatorio, ha iniciado un periodo de confinamiento voluntario por parte de los comensales hasta que se sientan seguros de asistir a un lugar público sin riesgos de contagio.

Este cambio repentino en los hábitos ha desafiado a la industria de alimentos y bebidas, y especialmente al sector de restaurantes que se ve obligado a buscar nueva información y reinventarse.

Si bien, el Gobierno presentó diversas medidas para proteger trabajadores y empresas ante los efectos de la COVID-19 por medio de disposiciones que buscan alivio en las cargas sociales, en el costo del crédito, en las obligaciones tributarias y en el pago de seguros y una cobertura especial para turistas, entre otros, esto resulta insuficiente dada la complejidad del sector.

La tendencia de este sector a mantenerse unido como equipo en tiempos de crisis, mantiene a las pequeñas y medianas empresas en una buena posición para resistir el temporal inicial, pero a medida que el mundo se adapte a su nueva normalidad, se abrirán oportunidades para que los restaurantes continúen prosperando en un mundo posterior a la COVID-19, los cuales, a diferencia de otros establecimientos, satisfacen una doble necesidad: alimentación y experiencia.

La justificación de este proyecto responderá cuatro preguntas claves, la primera de ellas ¿Por qué y para qué el tema? Debido a que muchos restaurantes se encuentran en modo de supervivencia, los competidores pueden haber dejado de operar o haberse movido hacia nuevas áreas de negocios y al mismo tiempo, ha cambiado el comportamiento del consumidor; la presente investigación busca hacer conciencia de la necesidad de comenzar a reevaluar los modelos operativos que permitan implementar nuevos procesos, competencias y herramientas para optimizar la manera de operar y establecer nuevas alianzas en busca de una rentabilidad que permita exponer las fortalezas y debilidades.

La segunda pregunta, ¿A quién le sirve el tema? Los resultados y conclusiones de esta investigación van dirigidos las pequeñas y medianas empresas del sector de restaurantes de la Gran Área Metropolitana que necesitan prepararse para enfrentar un nuevo mundo post COVID-19.

La tercera pregunta, ¿Cuáles son los beneficios de realizar dicha investigación? Este período de cambio es la oportunidad ideal para aportar perspectivas nuevas y frescas en cada área del negocio, permitirá fortalecer las relaciones internas, gestionar los riesgos, tomar decisiones de inversión y validar si los objetivos y la visión están alineados y vigentes en todos los niveles del negocio.

Cuarta pregunta, ¿Cuáles aportes ofrece? El principal aporte que esta investigación proporcionará es identificar oportunidades que se abrirán a medida que el mundo se adapte a la nueva normalidad, para que las PyMEs del sector restaurante continúen prosperando en un mundo posterior a la COVID-19, de tal manera que todas las acciones que se lleven a cabo estén enfocadas en obtener mejor eficiencia con respecto a los procesos, servicios, cadena de mando y suministros, así como al liderazgo estratégico y su importancia en la toma de decisiones.

Por su parte, el problema planteado es: ¿Cuáles son las estrategias idóneas de nuevos modelos operativos para PyMEs del sector restaurantes de la Gran Área Metropolitana que permitan hacer frente a la pandemia durante 2021?

Con el propósito de resolver el problema anterior, este proyecto tiene como objetivo general analizar las estrategias idóneas de nuevos modelos operativos para PyMEs del sector

restaurantes de la Gran Área Metropolitana que permitan hacerle frente a la pandemia durante 2021.

Como objetivos específicos se plantean tres: identificar los criterios operativos claves para nuevos modelos enfocados en PyMEs del sector restaurantes, segundo: distinguir las dolencias operativas que afrontan las PyMEs del sector restaurantes en el área de estudio y el tercero, proponer estrategias de nuevos modelos operativos que las PyMEs del sector restaurantes pueden aplicar en el corto plazo. A continuación, se describen los términos técnicos y teóricos con los que contará esta investigación.

### **Revisión bibliográfica**

La crisis provocada por la pandemia de COVID-19 impulsó que los encargados de las PyMEs comprendieran la necesidad de revisar su modelo operativo para poder salir del modo de supervivencia y responder a las nuevas demandas del mercado.

Según los datos del BCCR, Estudio Situación PyME del MEIC (2019), alrededor del 98% de las empresas productivas de Costa Rica cuenta con menos de 100 empleados, lo que las define como micro, pequeñas y medianas empresas (PyMEs), según el criterio empleado para tales efectos por las autoridades de este país. Tomando como referencia el total de empresas en el 2017, el sector servicios representó un 64.2%; comercio, un 22.4%; agropecuario, un 6.6%; sector industria, un 5.3% y otros sectores (sin clasificar), un 1.5%.

Debido a la importancia relativa de este tipo de empresas en la economía, el presente trabajo de investigación se basará en modelos operativos aplicados a PyMEs, el Artículo 3 de la Ley N.º 8262: (Ley de Fortalecimiento de las Pequeñas y Medianas Empresas, (2002), última versión existente, define como PyME a “toda unidad productiva permanente que disponga de los recursos humanos, los maneje y opere, bajo las figuras de persona física o de persona jurídica, en actividades industriales, comerciales, de servicios o agropecuarias que desarrollen actividades de agricultura orgánica”.

Según datos indicados en el Informe del Estado de la Situación de las PyMEs en Costa Rica, MEIC (2018), la cantidad de microempresas en Costa Rica aumentó de 102.177 en 2012 a 108.079 en 2017, además, el estudio señala que las pequeñas empresas, aumentaron en cantidad, al pasar de 15.277 en 2012 a 16.900 en 2017, mientras que las medianas también

crecieron, pasando de 4.760 en 2012 a 5.409 en 2017, lo que representa un incremento del 13.63%.

El informe revela el importante aporte que significan las PyMEs en materia de generación de empleo, ya que la creación de empleos por parte de la PyME fue de 34.5% (320.767 personas trabajadoras) en 2012, mientras que en 2015 contribuyeron al empleo con un 33.9%. Para 2016 se pasó a 33.41% y en 2017 a 33.3%, para un total de 344.390 personas trabajadoras, lo cual corresponde a un incremento 4.7% con relación al año base.

Respecto a la distribución del empleo por sectores se visualiza que en 2017, el área de servicios generó un 56,0%; comercio, 19,5% e industria ,14,5%, de un total de un total de 1.042.955. A nivel de los productores agropecuarios, su aporte fue de un 9.8%; visualizándose que la mayor cantidad de empleos en los seis años se concentró en el sector servicios y la menor cantidad en el sector agropecuario.

Las PyMEs en 2015 aportaron un 27% al Producto Interno Bruto. En términos de la distribución por actividad económica, en 2015 estas empresas estuvieron concentradas en actividades de comercio, servicios profesionales y construcción, no solo en cantidad, sino también en empleo e ingresos.

A nivel mundial, las PyMEs junto con las microempresas han sido las más afectadas en la pandemia, ya que la mayoría de ellas ha tenido que reducir el número de empleos y enfrentarse a una pérdida generalizada en la demanda de sus productos y servicios (KPMG Tendencias, 2020). Esta situación ha provocado que las economías de todo el mundo sufran una crisis, pues estas unidades económicas representan más del 95% de todas las unidades de producción y generan más de las dos terceras partes de empleo en el mundo.

Los efectos de la pandemia de Covid-19 en la economía de Costa Rica provocaron el cierre, permanente o temporal del 30% de las pequeñas y medianas empresas (MEIC, 2019). El entorno en el que están desenvolviéndose estas organizaciones les ha afectado drásticamente sin importar el tamaño y la más perjudicadas son las PyMEs del sector restaurantes, con una caída del 64%.

En el ámbito del emprendimiento, los servicios gastronómicos en Costa Rica representan una de las primeras opciones para iniciar una pequeña empresa, por esa razón, el presente estudio se concentra en el espacio de las pequeñas empresas de servicio gastronómico.

Resulta prioritario y urgente conocer la afectación que esta pandemia está causando en las micro, pequeñas y medianas empresas, con el fin de determinar qué acciones, instrumentos de apoyo y estrategias se pueden implementar, para contrarrestar en la medida de lo posible, los efectos negativos sobre la producción y el empleo.

Con el objetivo de proponer una solución al problema identificado, se planea implementar diversos modelos operativos que permitan facilitar la toma de decisiones. Ross, Well & Robertson (2006), en su última versión publicada, indican que un modelo operativo describe la manera en que una empresa desea prosperar y crecer, lo cual implica un compromiso con una manera de hacer negocio, por lo que proporciona una perspectiva más estable y manejable que la estrategia, permitiendo la implementación rápida de ciertas iniciativas estratégicas, aunque no de otras.

Estos modelos se eligen y se definen, según las estrategias que se soportarán, por lo que tendrá gran impacto sobre cómo se implementarán los procesos de negocio y la infraestructura de la tecnología de la información y a su vez, permitirá la estandarización de procesos, es decir, definir exactamente cómo será ejecutado un proceso sin considerar quién lo realizará ni dónde se llevará a cabo.

A su vez, el modelo de análisis de Porter proporciona un marco de reflexión estratégica para determinar la rentabilidad del sector con el fin de evaluar su valor a largo plazo. Porter (2008), en su última información existente, sostiene que el potencial de rentabilidad de una empresa viene definido por cinco fuerzas:

1. Poder de negociación de los clientes

Porter considera que cuanto más se organicen los consumidores, más exigencias y condiciones impondrán en la relación de precios, calidad o servicios, por lo tanto, la empresa contará con menos margen y el mercado será entonces menos atractivo. Además, el cliente tiene la potestad de elegir cualquier otro servicio o producto de la competencia.

## 2. Poder de negociación de los proveedores

Cuando los proveedores cuentan con mucha organización dentro de su sector, recursos relevantes y condiciones sobre precios y tamaños de los pedidos, hacen un mercado más atractivo.

## 3. Amenaza de nuevos competidores entrantes

Si las barreras de entrada a una industria no son muy accesibles, entonces, no es atractiva. La amenaza está en que pueden llegar otras empresas con los mismos productos y nuevos recursos que se adueñen de esa parte del mercado.

## 4. Amenaza de nuevos productos sustitutos

Un mercado o segmento no será atractivo si hay productos sustitutos o cuando son más avanzados tecnológicamente o presentan precios más bajos. Estos productos y/o servicios suponen una amenaza porque suelen establecer un límite al precio que se puede cobrar por un producto.

## 5. Rivalidad entre los competidores

Este factor es el resultado de los cuatro anteriores y es el que proporciona al negocio la información necesaria para el establecimiento de sus estrategias de posicionamiento en el mercado. Cada competidor establece las estrategias con las que destacar sobre los demás. De tal modo que una fuerte rivalidad se traduce en muchas estrategias.

Este modelo permite reafirmar la estrategia de negocio, especialmente de diferenciación, al poder analizar a la competencia y el entorno, lo que a su vez permite estar alerta sobre lo que sucede en el mercado y así poder reaccionar de forma adecuada a lo que haga la competencia.

La finalidad de establecer nuevos modelos operativos es facilitar la integración de la misión, visión y estrategia de la empresa a través de una transformación funcional que considere a todas las áreas que permita llevar la organización a un estado futuro, para responder con agilidad a las condiciones cambiantes del entorno, como lo ha sido la pandemia.

El problema con los modelos operativos 'tradicionales' es que a menudo no tienen un alcance completo, pues suelen cubrir la relación tradicional proceso-personas-tecnología, dejando de



lado aspectos tales como: dónde se realizará el trabajo, cómo se informará, qué y cómo se medirá. KPMG establece un modelo operativo que considera seis capas que permiten la construcción de un modelo ajustado a las necesidades y características de la cada empresa.

La primera atañe a los procesos, los cuales enmarcan a la organización, ya que todo es parte de un proceso. La segunda capa corresponde a las personas, en ella se define el conjunto de habilidades y conocimientos necesarios, así como los roles y las responsabilidades. La tercera establece un modelo de prestación de servicios, en el que se identifican qué capacidades se entregan y cómo, es decir, qué debe hacerse y dónde. La cuarta capa es la tecnología, aquí se definen los ambientes, las aplicaciones e integraciones que habilitan y automatizan procesos. La quinta se relaciona con los datos de desempeño, en los que se definen los requerimientos de información, marco de indicadores claves de desempeño (también conocidos como KPIs), estructura y gobierno de datos maestros para impulsar los conocimientos empresariales y la toma de decisiones optimizada. La última capa se inclina por el liderazgo, en la que se define la segregación de funciones, controles internos y las políticas que deberían existir.

Para los restaurantes, el entrar a una nueva etapa de reactivación económica y generar un cambio en la visión y estrategia, será fundamental para alcanzar una verdadera recuperación, lo cual implica diversos desafíos sobre los que deberán enfocar esfuerzos, como la recuperación de la confianza del consumidor, el perfil económico y estructural de empleo y las estrategias comerciales y financieras adecuadas.

La presente investigación buscará analizar posibles recomendaciones de modelos operativos a restaurantes de la Gran Área Metropolitana que les permita abordar estas cuestiones, bajo un enfoque integral, enfocando sus esfuerzos en levantarse de impacto de la pandemia y logrando su recuperación. Se detallan seguidamente los puntos correspondientes al tipo y enfoque de investigación, así como la población, muestreo e instrumento a utilizar para llevar a cabo esta investigación.

## **Metodología de la investigación**

Se aplicará un estudio descriptivo para esta investigación, en el que el objetivo principal será investigar y describir estrategias, herramientas y beneficios de nuevos modelos operativos aplicados en restaurantes de la GAM. Se plantearán diferentes tipos de modelos operativos y cómo estos pueden lograr una recuperación sostenible para el sector.

Merina, Pintado, Sánchez y Grande (2015) indican: “La investigación descriptiva permite describir las características de una población o del tema a estudiar e intenta dar respuesta a interrogantes como quién, qué, dónde, cuándo y cómo. El proceso de investigación es más formal y estructurado que en la investigación exploratoria. Las muestras son amplias y representativas y los datos se analizan cuantitativamente” (p.20).

El enfoque para la recolección de datos para esta investigación será cuantitativo, Maldonado (2018) aporta que: “La investigación cuantitativa o llamada investigación científica tiene que ver con la medición, revisión, descripción, experimentación, verificación y explicación del fenómeno objeto a estudio” (p.20).

Se procederá a realizar un análisis comparativo de la situación actual y un futuro escenario por medio de la recolección de datos cuantitativos, así como identificar necesidades que puedan satisfacerse por medio de la administración de los modelos operativos.

Según datos de Cámara de Restaurantes y Afines, CACORE (2020), de acuerdo con el último estudio realizado a sus afiliados, antes de iniciar la pandemia se contaba con un aproximado de 19.000 asociados; sin embargo, este número no especifica la cantidad de restaurantes para la Gran Área Metropolitana, no se identificó alguna otra estadística reciente por parte de la CACORE u otra institución en el país que defina la población de esta investigación, a raíz de lo anterior, la población se define como infinita.

Es importante mencionar que al no contar con acceso total a la población, se procede a realizar un muestreo no probabilístico de conveniencia, Arenal (2019) menciona que: “El muestreo no probabilístico es una técnica de muestreo donde las muestras se recogen en un proceso que no brinda a todos los individuos de la población iguales oportunidades de ser seleccionados” (p.103).

Por lo tanto y considerando las restricciones presentes por los efectos de la pandemia de la COVID-19, disponibilidad de tiempo y recursos, se procede a considerar una muestra de cincuenta y dos trabajadores de restaurantes de la Gran Área Metropolitana.

Al ser una investigación de enfoque cuantitativo, el instrumento de recolección de datos por utilizar es el cuestionario y la técnica, la encuesta, la cual es un diseño de recopilación de datos que se utiliza para obtener información durante una entrevista estructurada, ya sea directamente con la persona o sin ella, permite realizar preguntas que deben elegirse con cuidado y se debe preguntar con precisión a los participantes, este instrumento busca recopilar datos comparables con el fin de encontrar similitudes y diferencias (Schindler, 2019). En esta investigación se busca realizar una serie de preguntas a los entrevistados con el fin de medir sus opiniones, su distribución se realizará de forma digital y está conformada por 19 preguntas que buscan responder los objetivos específicos de la investigación. A continuación, se detallan los resultados obtenidos de la investigación.

### **Análisis de la Investigación**

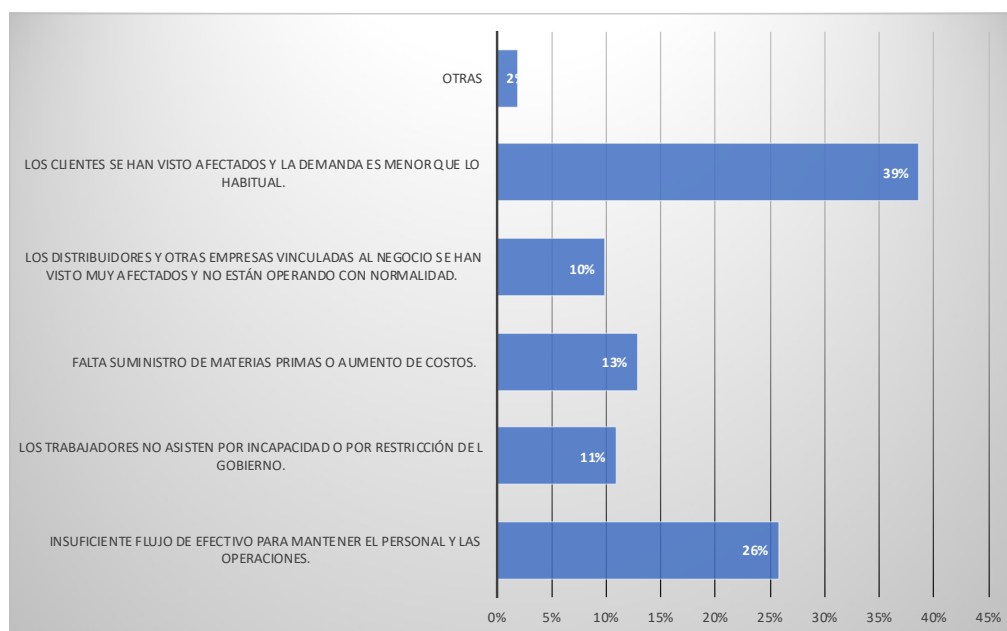
Se realizan 52 encuestas a trabajadores de restaurantes con el objetivo principal de brindar estrategias idóneas de nuevos modelos operativos para PyMEs del sector restaurantes de la Gran Área Metropolitana, que permitan hacer frente a la pandemia durante 2021. Del total de los encuestados, el 84% indicó que tuvo que cambiar la forma de realizar sus operaciones comerciales o la prestación de servicios para proteger el restaurante ante la pandemia, esto debido principalmente a factores de la caída de la demanda y la falta de liquidez. Este resultado es importante, ya que refleja la necesidad de revisar los modelos operativos para responder a las nuevas demandas del mercado.

La investigación responde al primer objetivo, el cual es identificar los criterios operativos claves para nuevos modelos operativos, mediante una pregunta de opción múltiple en la que podían seleccionar más de una opción y/o personalizar su respuesta, se les consultó a los trabajadores sobre los principales problemas a los que se enfrenta ahora el restaurante como consecuencia de la COVID-19; en la Figura 1 se observa que como primera opción, los encuestados indicaron que el principal factor es que los clientes se han visto afectados y la demanda es menor a la habitual; como segunda opción, se seleccionó la insuficiencia en el flujo de efectivo para mantener le personal y las operaciones y como tercera, la falta de suministros de materia prima

y aumento en costos. El problema menos enfrentado por los encuestados se refiere a la operación regular de los distribuidores y otras empresas vinculadas al negocio, lo indica que a pesar de toda la situación, el impacto por abastecer sus materias primas no fue tan significativo como factores de caída de demanda, provocando cierre de numerosos establecimientos, no solo a nivel nacional, sino mundial.

### Figura 1

*Principales problemas a los que se enfrentan los restaurantes como consecuencia de la COVID-19.*



*Nota:* elaboración propia, 2021.

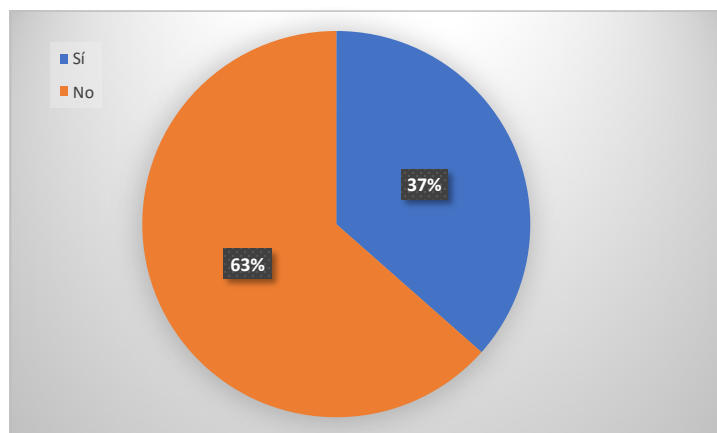
Otro dato importante es que la mayoría de los encuestados indica que no se tiene un plan para asegurar la continuidad de las operaciones; en la Figura 2 se observa que el 63% no posee una estrategia para mitigar los efectos de la pandemia, mientras que el 37% indicó contar con un plan para poder levantarse de ese fuerte impacto y alcanzar una recuperación sostenible.

El financiamiento para capital de trabajo, ya sea por medio de tarjetas de crédito o préstamos es indispensable para que mantengan sus labores, por lo que en el caso de Costa Rica, el Gobierno implementó ciertas medidas para ayudar a solventar y sobrellevar la crisis, entre las primeras estuvo la moratoria del impuesto del valor agregado, la eliminación de los pagos parciales del impuesto sobre las utilidades, facilidades para pagar cuotas de la CCSS para patronos y

trabajadores independientes, y suspensión temporal de contrato, entre otras, las cuales pudieron ser utilizadas como una manera de contener los efectos de la pandemia.

## Figura 2

*Porcentaje de restaurantes con plan para asegurar las operaciones.*



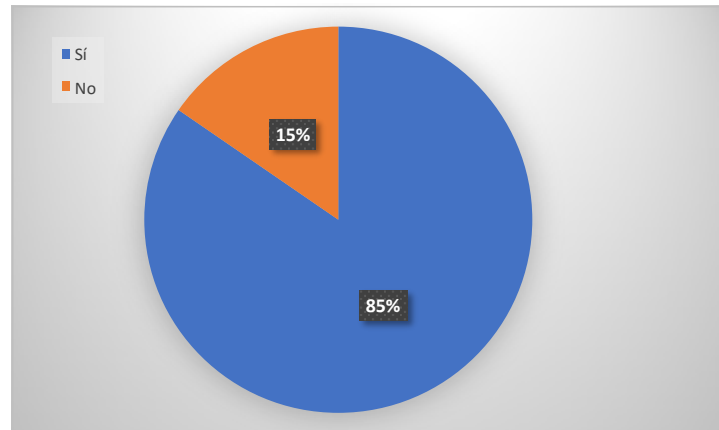
*Nota:* elaboración propia, 2021.

Algunos restaurantes ya estaban inmersos en iniciativas puntuales de digitalización y otras estaban siendo un poco más conservadoras, pero en el momento en que los restaurantes entran un modo de “supervivencia”, se toman decisiones que en otras circunstancias se pudieran haber retrasado, ello se ve reflejado en la Figura 3, ya que el 85% de los restaurantes indica que tuvo que cambiar las formas de realizar las operaciones comerciales.

El uso de redes sociales ha tenido un crecimiento significativo desde que inició el confinamiento social, por lo que el sector vio como oportunidad esencial la ejecución de nuevas estrategias de comercio electrónico, promocionando sus artículos y servicios a través de la elaboración de perfiles en redes sociales como Instagram, Twitter y Facebook, ya que según Gudiño (2020), las ventas presenciales decrecieron considerablemente hasta en un 66% en las PyMEs del país. Se ha hecho muy popular la estrategia de ejecución de promociones y rifas con el propósito de dar a conocer la página, obtener más seguidores y con esto, una mayor visibilidad de los productos y servicios ofrecidos. Asimismo, el hecho de brindar los servicios o productos a domicilio significó un aumento considerable en las ventas.

**Figura 3**

*Porcentaje de restaurantes que tuvieron que cambiar la manera de realizar sus operaciones comerciales.*

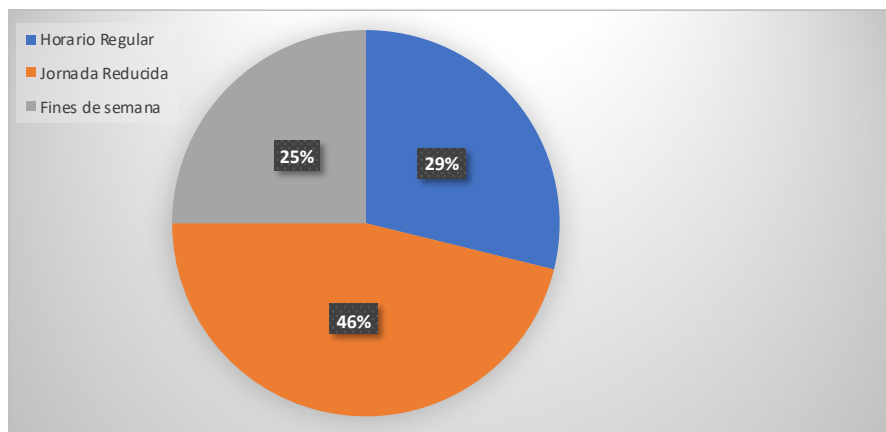


*Nota:* elaboración propia, 2021

Con el fin de responder al segundo objetivo de distinguir las dolencias operativas que afrontan los restaurantes en la Gran Área Metropolitana, se le realizó a los encuestados una serie de preguntas con el propósito de obtener un diagnóstico del impacto de la pandemia en los ingresos, en la operación y en los trabajadores. Se le consulta a los encuestados si han tenido que cambiar el horario como medida para reducir el impacto, en la Figura 4 se muestra que el 46% tuvo que reducir la jornada, el 25% solo opera fines de semana y el 29% mantiene el horario regular. Está claro que a pesar de que el Gobierno autorizó la reducción de jornadas como medida para proteger el empleo y a las empresas en general, el sector mantiene la necesidad de utilizarla como estrategia debido al impacto en sus ingresos y la reducción la demanda.

**Figura 4**

*Porcentaje de jornada de operación de los restaurantes.*



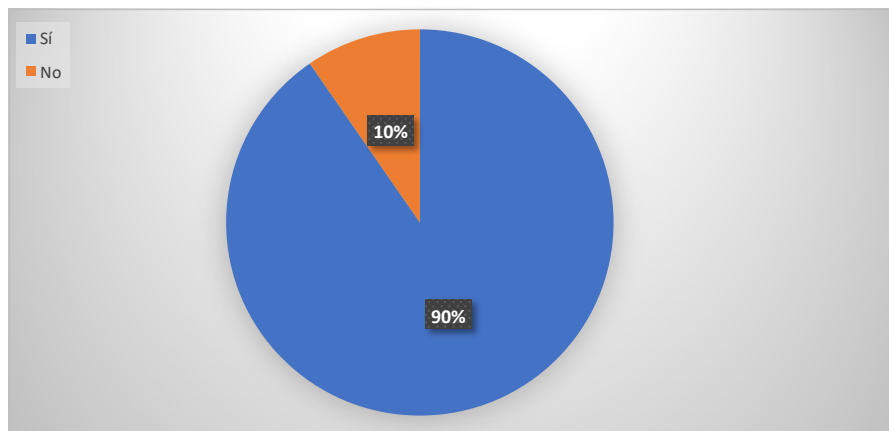
*Nota:* elaboración propia, 2021

Diversos estudios e investigaciones reflejan que la pandemia ha dado un fuerte golpe a la industria restaurantera nacional, dejando afectaciones directas en los flujos financieros y provocando tener que reducir la plantilla laboral para subsistir durante la contingencia sanitaria, según los encuestados, se encontró que el 90% ha tenido que despedir personal como consecuencia de la Covid-19 y solo un 10% ha logrado mantener su plantilla completa, dato que se refleja en la Figura 5.

Situación que no es ajena a todos los sectores del país, ya que como consecuencia de los efectos de la COVID-19, el Gobierno tuvo que restringir actividades económicas para proteger la salud y la vida, la cual hizo que el desempleo subiera a un 20,1%, según datos de la INEC, Encuesta Continua de Empleo (2020).

### Figura 5

*Porcentaje restaurantes que tuvieron que despedir trabajadores.*

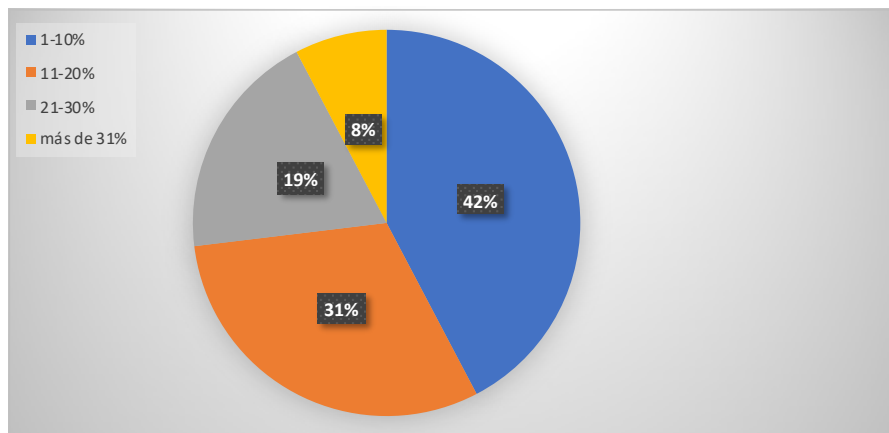


*Nota:* elaboración propia, 2021

Lo anterior brinda una imagen de que el deterioro de la actividad económica ocasionado por la pandemia, incide directamente en las condiciones de empleo de las personas, disminuyendo la jornada laboral, afectando las condiciones laborales, incentivando el empleo informal o incrementando el desempleo; sin embargo, un dato importante de resaltar es el que se visualiza en la Figura 6, que refleja que de ese 90% que tuvo que despedir personal, el 42% despidió entre 1 y 10% de los colaboradores; el 31%, entre 11 y 20%; el 19%, entre 21 y 30% y solo un 8%, más del 31%.

## Figura 6

Porcentaje de despidos



Nota: elaboración propia, 2021

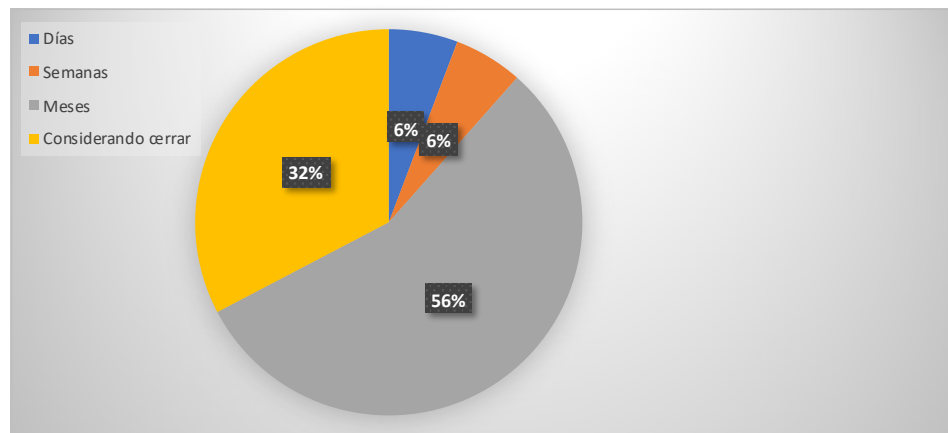
Los restaurantes en Costa Rica hasta el primer bimestre del año 2020 venían con un crecimiento lento; sin embargo, algunos restaurantes estaban comenzando a expandir sus modelos de negocio. Según los resultados, se puede analizar que muchos de ellos no estaban preparados para afrontar situaciones que los llevarían prácticamente a su cierre y cese de operaciones, ya que el 69% de los restaurantes encuestados indica no contar con fuentes propias de financiamiento; no obstante, el 31% que respondió que sí cuenta con financiamiento, estima que no será suficiente para hacerle frente a las obligaciones.

La Figura 7 muestra el tiempo que se estima para reanudar completamente las operaciones, en el que un 56% indicó que tardará más de 11 meses, mientras que un alto porcentaje del 32% está considerando cerrar temporalmente o de manera definitiva.



## Figura 7

Porcentaje de tiempo estimado para reanudar operaciones.



Nota: elaboración propia, 2021

Esta falta de planeación por parte de los empresarios se debe a su carencia de conocimiento y a la búsqueda de asesoría en personas expertas en el sector que les ayuden a tener correcta gestión administrativa, operativa y financiera para su restaurante.

La reactivación del sector gastronómico después de la cuarentena va a tardarse un poco más, de acuerdo con el estudio realizado por Deloitte podría darse hasta el mes de junio de 2021, Deloitte Consulting (2020), pero de acuerdo con las medidas que ha ido adoptando el Gobierno de Costa Rica esto podría extenderse más allá de ese mes.

Según los datos brindados, es necesario que los empresarios de restaurantes hagan un diagnóstico de su situación actual para revisar cómo se están desarrollando los procesos en su restaurante, revisar qué se debe replantear y proceder a implementar los procesos necesarios para la correcta gestión del restaurante, enfocando las acciones que se ejecuten hacia la implementación de modelos modernos y dinámicos, que no solo revelan la necesidad del cambio, sino también, a cómo efectuar los procesos de prestación de servicios en restaurantes de manera eficiente.

Con la intención de responder al tercer objetivo, sobre proponer estrategias de nuevo modelos operativos que los restaurantes puedan aplicar en el corto plazo, se incluyó una pregunta abierta

sobre las buenas prácticas que están utilizando para responder al impacto de la pandemia, dentro de las respuestas más relevantes se indicaron las siguientes:

- Optimizar las operaciones de transporte, *curbside* y *drive-through*, pensado desde la experiencia del cliente para brindar seguridad y confianza, así como una nueva experiencia de compra.
- Rediseñar el menú y los precios para enfocarse en la mezcla y ocasiones óptimas, así como para encontrar el equilibrio correcto entre elementos de valor clave, ofertas especiales u ofertas de tiempo limitado.
- Introducción de nuevas formas de proporcionar valor a los clientes, por ejemplo, ofreciendo productos de abarrotes, artículos para llevar a casa o paquetes de productos enviados a través de mercados de alimentos en línea.
- Redefinición y profundización de relaciones con clientes a través de comunicación digital directa, programas de fidelidad y personalización.
- Repensar la distribución, flujo, dotación de personal y procedimientos operativos estándares de los restaurantes para alinearse con los nuevos modelos *off-local*, mezcla de partes del día y experiencia del cliente.
- Hacer arreglos a más largo plazo con proveedores de alimentos, empaques y artículos de papel, equipos de restaurantes y otros suministros.

Los datos anteriores deben ser considerados por los dueños de los restaurantes para influir en finanzas sanas en tiempos de pandemia, cuando es importante contemplar recomendaciones como el emprendimiento, presupuesto, valor del dinero, ahorro e instrumentos financieros. En el siguiente apartado se presentan las conclusiones y recomendaciones.

### **Conclusiones y recomendaciones**

Respecto al primer objetivo sobre identificar los criterios operativos claves para nuevos modelos en los restaurantes, se concluye que los retos que trajo la pandemia de la Covid-19 para quienes decidieron tomar el camino de la reinención en el sector gastronómico, fueron de gran magnitud; los que decidieron continuar con sus negocios tuvieron que replantear en algunos casos sus modelos de negocio para llevar los productos de su menú a las casas de los consumidores; sin embargo, llevar la experiencia que se vivía en los restaurantes a las casas de los comensales aún sigue siendo un reto por solucionar en la industria.

Se recomienda definir una estrategia financiera a la medida que permita administrar de una manera más asertiva, los flujos de efectivo y estar prevenidos ante cualquier contingencia, estrategias como ampliar los canales de venta través de plataformas en línea, ajustar los insumos y compras a los productos que contribuyan a brindar una oferta que genere un mayor margen, explorar líneas de crédito y préstamos y monitorear las operaciones semanalmente.

El segundo objetivo distingue las dolencias operativas que afrontan los restaurantes en la Gran Área Metropolitana y como conclusión se determinó que un porcentaje importante ha tenido que reducir las jornadas, han despedido o piensan despedir trabajadores y que el impacto de la pandemia en el negocio ha sido alto.

Se recomienda recuperar la confianza del consumidor por medio del compromiso y la elaboración de procesos para minimizar la posibilidad de contagio en el proceso de normalización de las operaciones, ya que si no se toman las medidas correctas, se corre el riesgo de convertir los espacios en focos de infección.

El tercer y último objetivo consiste en proponer estrategias de nuevos modelos operativos que los restaurantes puedan aplicar a corto plazo. Dentro de las recomendaciones más importantes para implementar a corto plazo y de acuerdo con los puntajes obtenidos en la encuesta se encuentra:

- Transformación digital: se debe formar a todos los involucrados en la industria en el uso de herramientas digitales para el manejo eficiente de sus procesos, con el objetivo de dar respuesta a las necesidades de los clientes quienes vienen cambiando su manera de relacionarse en la forma en la que adquieren sus productos y servicios, haciendo uso de canales digitales.
- *Social & sharing* o alimentación social: esta tendencia viene impulsada por la creciente cultura participativa y las economías colaborativas. La tecnología ha favorecido compartir, conectar productos, servicios, conocimiento y los dueños de restaurantes deben tener una visión global de su negocio, analizando aquellas decisiones que impactan a la sociedad.
- Uso eficiente de los espacios: los *layouts* en los restaurantes tienen que rediseñarse y dar prioridad a las medidas de bioseguridad decretadas por el Gobierno para brindar seguridad y confianza a los colaboradores, proveedores y clientes. Aquí se podría

replantear compartir espacios con otros restaurantes para disminuir costos de arrendamiento; otra opción es acceder al modelo de cocinas ocultas, donde se invierte en construir cocinas con todos los equipos necesarios, para despacho de pedidos 100% a domicilio.

## Referencias bibliográficas

Arenal, C. (2019). Investigación y Recogida de Información de Mercados. La Rioja: Editorial Tutor Formación.

Banco Mundial. (2017). Una estrategia de educación financiera para las distintas etapas de la vida. Recuperado de: <https://blogs.worldbank.org/es/voices/resumen-anual-2020-el-impacto-de-la-covid-19-coronavirus-en-12-graficos>

Deloitte Consulting. (2020). COVID-19 Impacto y Escenarios de recuperación en Consumo y Distribución. Recuperado de: <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/about-deloitte/topics/impacto-covid-19.html>

Gudiño, R. (2020). Ventas de PyMEs bajaron un 66%. La República. Recuperado de: <https://www.larepublica.net/noticia/ventas-de-PyMEs-bajaron-un-66>

KPMG Tendencias (2020). El impacto económico de la COVID-19, más allá de 2020. Recuperado de: <https://www.tendencias.kpmg.es/2020/03/covid-19-impacto-economico/>

Maldonado, J. (2018). Metodología de la Investigación Social. Bogotá, Colombia: Ediciones de la U.

Merina, P. S. (2015). Introducción a la Investigación de Mercados (2° Edición ed.). Madrid: ESIC Editorial.

Ministerio de Economía, Industria y Comercio | MEIC. (2020) Impacto de la pandemia por Covid19 en las PYME costarricenses. Recuperado de: <http://reventazon.meic.go.cr/informacion/estudios/2020/pyme/covid19.pdf>

Ministerio de Economía, Industria y Comercio | MEIC. (2019) Informe del Estado de la Situación de las PyME en Costa Rica.

Porter M. Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia Recuperado de:  
[https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las\\_5\\_fuerzas\\_competitivas-\\_michael\\_porter-libre.pdf](https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-_michael_porter-libre.pdf)

Ross, J., Weill P. & Robertson (2006). Enterprise Architecture As Strategy: Creating a Foundation for Business Execution. Harvard Business Review Press.

Schindler, P. (2019). Business Research Methods. (13a ed.). USA: Mc Graw-Hill.

## Anexos

Anexo 1. Cuestionario con la técnica de encuesta

### Encuesta dirigida a colaboradores de restaurantes de la Gran Área Metropolitana.

**Objetivo general del estudio:** analizar las estrategias idóneas de nuevos modelos operativos para PyMEs del sector restaurantes de la Gran Área Metropolitana que permitan hacerle frente a la pandemia durante 2021.

**Tema de investigación:** recomendaciones de nuevos modelos operativos que permitan contribuir a una recuperación sostenible del sector tras el fuerte impacto de la pandemia.

La siguiente encuesta forma parte de la investigación final de la Maestría en Administración de Negocios con énfasis en Gerencia de Operaciones de la Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología. Sus respuestas serán anónimas y de uso únicamente para esta investigación. Gracias por su colaboración.

**Objetivo específico 1.** Identificar los criterios operativos claves para nuevos modelos enfocados en PyMEs del sector restaurantes.

1. ¿Tuvo que cambiar la forma de realizar sus operaciones comerciales o la prestación de servicios para proteger el restaurante contra la COVID-19?  
 Sí  
 No
2. ¿Cuáles son los principales problemas a los que se enfrenta ahora el restaurante como consecuencia de la COVID-19?

Problema	Sí	No
Insuficiente flujo de efectivo para mantener el personal y las operaciones.		
Los trabajadores no asisten por incapacidad o por restricción del Gobierno.		
Falta suministro de materias primas o aumento de costos.		

Los distribuidores y otras empresas vinculadas al negocio se han visto muy afectados y no están operando con normalidad.		
Los clientes se han visto afectados y la demanda es menor que lo habitual.		
Otro:		

3. ¿Cuenta el restaurante un plan para asegurar la continuidad de las operaciones?
- Sí
- No

4. ¿Se cambiaron las formas de realizar las operaciones comerciales o la prestación de servicios para proteger el restaurante contra la COVID-19?
- Sí
- No

**Objetivo específico 2.** Distinguir las dolencias operativas que afrontan las PyMEs del sector restaurantes en el área de estudio.

5. Número total de trabajadores antes de la Covid-19, ya sea tiempo completo, tiempo parcial o temporales:
- 1-10
- 11-100
- 101 o más
6. ¿Cómo está operando el restaurante?
- Horario regular
- Jornada reducida
- Sólo fines de semana
7. ¿Han despedido o piensan despedir colaboradores como consecuencia de la Covid-19?
- Sí
- No



8. En caso afirmativo ¿Cuál sería el porcentaje de trabajadores despedidos respecto de la plantilla completa?
- 1-10%
  - 11-20%
  - 21-30%
  - Más del 31%
9. ¿Cómo evaluaría el nivel de impacto en los ingresos o en el volumen de ventas que ha sufrido el restaurante por la interrupción de las operaciones comerciales (alto, medio, bajo, no se aplica)?
- Alto
  - Medio
  - Bajo
  - No aplica

**Objetivo específico 3.** Proponer estrategias de nuevos modelos operativos que las PyMEs del sector restaurantes pueden aplicar en el corto plazo.

10. ¿Se tienen fuentes propias de financiamiento (por ejemplo, dinero en efectivo, ahorros en títulos, depósitos bancarios) o acceso a fuentes alternativas o externas de financiación (por ejemplo, préstamos o subsidios) para ayudar al restaurante a recuperarse?
- Sí
  - No
11. En caso afirmativo, ¿estima que será suficiente esa financiación?
- Sí
  - No
12. ¿Cuánto tiempo estima le llevará al restaurante reanudar completamente las operaciones?
- Días \_\_\_\_\_ (indique el número de días)
  - Semanas \_\_\_\_\_ (indique el número de semanas)
  - Meses \_\_\_\_\_ (indique el número de meses)
  - Se está considerando cerrar temporal o permanentemente

13. ¿Tiene algún ejemplo de buenas prácticas de cómo su restaurante está respondiendo a la COVID-19, que pueda ser útil para aplicar por parte de otras empresas?

---

**Perfil del encuestado**

14. Seleccione su posición dentro del restaurante:

- Dueño
- Administrador
- Cocinero
- Salonero
- Otro

15. Años de experiencia

- 0 a 3
- 4 a 6
- 7 a 10
- más de 10

16. Seleccione su género

- Masculino
- Femenino
- No indica

17. Seleccione el rango de edad en el que se encuentra

- 18 a 25 años
- 26 a 34 años
- 35 a 49 años
- 50 a 59 años
- 60 años en adelante

18. Grado académico

- General básico incompleto (escuela y colegio)
- General básico completo (escuela y colegio)
- Diplomado o bachiller universitario incompleto
- Diplomado o bachiller universitario completo
- Postgrado universitario (licenciatura, MBA, doctorado)

## Anexo 2

Datos recolectados en la encuesta

### Encuesta dirigida a colaboradores de restaurantes de la Gran Área Metropolitana

50  
Respuestas

03:47  
Tiempo medio para finalizar

Activo  
Estado

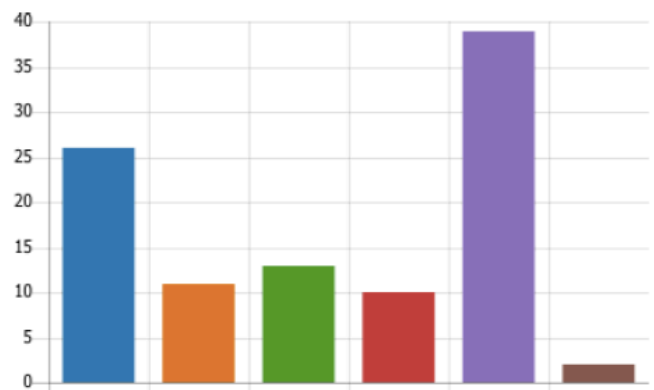
1. ¿Tuvo que cambiar la forma de realizar sus operaciones comerciales o la prestación de servicios para proteger el restaurante contra la COVID-19?

● Sí	44
● No	8



2. ¿Cuáles son los principales problemas a los que se enfrenta ahora el restaurante como consecuencia de la COVID-19?

● Insuficiente flujo de efectivo p...	26
● Los trabajadores no asisten po...	11
● Falta suministro de materias p...	13
● Los distribuidores y otras emp...	10
● Los clientes se han visto afect...	39
● Otras	2



3. ¿Cuenta el restaurante un plan para asegurar la continuidad de las operaciones?

● Sí	19
● No	33



4. ¿Se cambiaron las formas de realizar las operaciones comerciales o la prestación de servicios para proteger el restaurante contra la COVID-19?

● Sí	44
● No	8



5. Número total de trabajadores antes de la Covid-19, ya sea tiempo completo, tiempo parcial o temporales

● 1 a 10	21
● 11 a 100	27
● 101 a más	4



## 6. ¿Cómo esta operando el restaurante?

● Horario regular	15
● Jornada reducida	24
● Sólo fines de semana	13



---

## 7. ¿Han despedido o piensan despedir colaboradores como consecuencia de la Covid-19?

● Sí	47
● No	5



8. En caso afirmativo ¿Cuál sería el porcentaje de trabajadores despedidos respecto de la plantilla completa?

1-10%	22
11-20%	16
21-30%	10
Más del 31%	4



9. ¿Cómo evaluaría el nivel de impacto en los ingresos o en el volumen de ventas que ha sufrido el restaurante por la interrupción de las operaciones comerciales (alto, medio, bajo, no se aplica)?

Alto	35
Medio	13
Bajo	4
No aplica	0



10. ¿Se tienen fuentes propias de financiamiento (por ejemplo, dinero en efectivo, ahorros en títulos, depósitos bancarios) o acceso a fuentes alternativas o externas de financiación (por ejemplo, préstamos o subsidios) para ayudar al restaurante a recuperarse?

● Sí	16
● No	36



---

11. En caso afirmativo, ¿estima que será suficiente esa financiación?

● Sí	11
● No	5





12. ¿Cuánto tiempo estima le llevará al restaurante reanudar completamente las operaciones?

● Días	3
● Semanas	3
● Meses	29
● Se está considerando cerrar te...	17



13. Favor indique la cantidad de días, semanas o meses según su respuesta anterior.

35  
Respuestas

Respuestas más recientes

"1-2 años"

"12"

"12"

14. ¿Tiene algún ejemplo de buenas prácticas de cómo su restaurante está respondiendo a la COVID-19, que pueda ser útil para aplicar por parte de otras empresas?

52  
Respuestas

Respuestas más recientes

"Manejamos un sistema de reservas muy estricto y dé respuesta ráp..."

"Promociones "

"Rediseño y uso de empaques para servicio a domicilio"

15. Seleccione su posición dentro del restaurante:

● Dueño	24
● Administrador	19
● Cocinero	6
● Salonero	3
● Otras	0






---

16. Años de experiencia

● 0 a 3	11
● 4 a 6	20
● 7 a 10	13
● más de 10	8








### 17. Seleccione su género

 Masculino	23
 Femenino	29
 No indica	0








### 18. Seleccione el rango de edad en el que se encuentra

 18 a 25 años	4
 26 a 34 años	11
 35 a 49 años	19
 50 a 59 años	15
 60 años en adelante	3



### 19. Grado académico

 General básico incompleto (es...	0
 General básico completo (esc...	12
 Diplomado o bachiller universi...	12
 Diplomado o bachiller universi...	16
 Postgrado universitario (licenc...	12



## Anexo 3

### Carta Filólogo



*M. L. Vilma Isabel Sánchez Castro*  
*Bachiller y Licenciada en Filología Española. U.C.R.*

---



#### **A QUIEN INTERESE**

Yo, Vilma Isabel Sánchez Castro, Máster en Literatura Latinoamericana, Bachiller y Licenciada en Filología Española, de la Universidad de Costa Rica; con cédula de identidad 6-054-080; inscrita en el Colegio de Licenciados y Profesores, con el carné N° 003671, hago constar que he revisado el documento completo y aprobado por el tutor y los lectores. Y he corregido en él los errores encontrados en ortografía, redacción, gramática y sintaxis. El cual se intitula

**ESTRATEGIAS IDÓNEAS DE NUEVOS MODELOS OPERATIVOS PARA  
PYMES DEL SECTOR RESTAURANTES DE LA GRAN ÁREA  
METROPOLITANA QUE PERMITAN HACER FRENTE A LA PANDEMIA  
DURANTE 2021**

**ESTEBAN MORELLI SÁNCHEZ**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON ÉNFASIS EN  
GERENCIA DE OPERACIONES**

#### **ULACIT**

Se extiende la presente certificación a solicitud del interesado en la ciudad de San José a los diecisiete días del mes de marzo de dos mil veinte y uno. La filóloga no se hace responsable de los cambios que se le introduzcan al trabajo posterior a su revisión.

  
M.L. Vilma Isabel Sánchez Castro  
Máster en Literatura Latinoamericana. UCR  
Bachiller y Licenciada en Filología Esp. UCR.  
Cédula 602540080-Carné 003671

---

*Teléfonos 2227-8513. Cel 8994-76-93 Apartado 563-1011 Y griega*  
*Correo electrónico: vilma\_sanchez@hotmail.com-info@chavesysanchezfilologos*  
*Página Web: Chaves y Sanchez filólogos*  
*Waze Chaves y Sánchez filólogos*