



# **Estrategias para emprendedores sector restaurantes comuna 1 ciudad de Pasto en tiempos de COVID**

**Jenny Andrea Marcillo Popayán**

Estudiante de Administración de Empresas  
Universidad Cesmag  
Correo: jennymarcillo063@gmail.com

**Alba Elizabeth Toro Díaz**

Estudiante de Administración de Empresas  
Universidad Cesmag  
Correo: albatsena@gmail.com

**Claudia Magali Solarte Solarte**

Docente de Administración de Empresas  
Universidad Cesmag  
Correo: cmsolarte@unicesmag.edu.co

## **Introducción**

El sector de los restaurantes fue uno de los más afectados por la pandemia del COVID-19, obligando a varios establecimientos a encontrar nuevas estrategias para poder mantenerse en el mercado; algunos no contaron con tanta suerte y tuvieron que cerrar sus puertas, ya que no había recursos financieros para mantenerse. Con la presente investigación se quiere abordar aspectos elementales sobre cómo fue el impacto de la crisis hacia los negocios y cómo los empresarios afrontaron este hecho tan difícil, trayendo consigo varios retos a los cuales poco a poco tuvieron que irse adaptando con los nuevos cambios.

La investigación identifica que la implementación de las estrategias comerciales es de suma importancia, ya que ellas permiten atraer nuevos clientes y la fidelización de los clientes actuales; y más, en dicha época que fue una situación complicada para este sector.

A través de un estudio minucioso y detallado se pretende identificar cuáles fueron las estrategias que los empresarios decidieron implementar para la

ejecución de las actividades dentro de las organizaciones, tomando como punto de partida, la recolección de información y, poder evaluar si realmente las estrategias han tenido resultado para que las empresas hayan logrado mantenerse y poder, en el largo plazo, implementar otras estrategias que contribuyan al crecimiento y les permitan estar preparadas ante cualquier evento inesperado.

Finalmente, el desarrollo e implementación de las estrategias comerciales permitirá que los emprendedores puedan sobresalir en el mercado, ayudándoles a hacer un mejor seguimiento en la gestión comercial en todo su proceso como empresarios.

### **Objetivo general**

Analizar las estrategias comerciales para emprendedores del sector Restaurantes en tiempos de COVID en la ciudad de San Juan de Pasto.

### **Objetivos específicos**

- Realizar un diagnóstico de las estrategias comerciales ejecutadas en los restaurantes de la Comuna 1 en tiempos de COVID en la ciudad de Pasto.
- Identificar factores competitivos en el sector de restaurantes de la Comuna 1 en la ciudad de Pasto.
- Proponer estrategias comerciales que contribuyan a la productividad y competitividad de los restaurantes de la Comuna 1 en la ciudad de Pasto.

### **Desarrollo**

A continuación, se presenta el marco teórico y el marco conceptual, los cuales contienen las principales teorías y conceptos principales que sustentan el proyecto de investigación *Análisis de estrategias comerciales para emprendedores del sector restaurantes en tiempos de COVID 19 en la ciudad de Pasto* y, soportan los objetivos general y específicos.

### **Diagnóstico organizacional**

Según Vidal (2013), el diagnóstico organizacional es considerado el pilar sobre el cual se estructura y controla la efectividad de diferentes procesos que involucran un cambio, ya que permite obtener un conocimiento actualizado del funcionamiento de las organizaciones, con el objetivo de delimitar estrategias de mejoras y enfrentar los cambios de modo dinámico y estratégico.

Valenzuela et al. (2010) lo definirían como el análisis que se hace para evaluar la situación de la empresa, sus dificultades, aspectos potenciales, vías eventuales de desarrollo y oportunidades de prevención.

Para Osorio et al. (2016), el diagnóstico organizacional recae sobre una práctica circunstancial que implica saber reconstruir funcionalmente el

estado actual de una organización, donde podemos visualizar diferentes dimensiones que pueden ayudarnos a realizar una toma de decisión más objetiva y congruente con la realidad, las necesidades y las metas.

Elementos para el diagnóstico organizacional:

- a) Información sobre la organización que se está estudiando, tanto desde el punto de vista histórico y de la situación actual, como de su proyección futura
- b) Elementos que permiten seleccionar e interpretar esos datos y sus interrelaciones
- c) Un modelo valorativo o de preferencias que orienta la elección del tipo de realidad que es deseable para la organización estudiada. De la comparación entre estas características deseadas y la realidad surge la posibilidad de evaluación.

Hay una serie de herramientas que posibilitan el desarrollo de la actividad diagnóstica: son los métodos y técnicas de diagnóstico que están basados en los métodos y técnicas de investigación social. Describen los objetivos de los métodos y técnicas de diagnósticos de la siguiente manera, según Góngora (s.f.) reunir –ni azarosa ni mágicamente– un conjunto de información. Las reglas para lograrlo deberán ser explicitables. La ciencia es el único discurso que expone permanentemente las reglas de su propia construcción: ordenar sistemáticamente esa información y, realizar inferencias que permitan obtener interpretaciones generales.

## Competitividad

Es la capacidad de competir exitosamente en los mercados internacionales y frente a las importaciones en su propio territorio. Para muchos políticos y comentaristas, la competitividad se mide por un conjunto de índices cuantitativos, como los niveles de empleo y desempleo, las tasas de crecimiento de la economía o la balanza comercial. (Rubio y Baz, 2015, p. 60)

Morales y Pech (2000) distinguen que la competitividad se establece a distintos niveles de agregación: país, industria y empresa. Este estudio se enfoca en el nivel empresarial, entendido como la capacidad para operar rentablemente en un mercado determinado.

Hasta el momento, no existe un indicador utilizado de manera general para medir la competitividad; sin embargo, la tendencia es ocupar indicadores de tipo financiero como la rentabilidad. No obstante, algunos estudios consideran que no es una medida objetiva, ya que deja a un lado aspectos relevantes de la empresa que no se ven reflejados en esta, por lo que han sugerido la utilización de indicadores de tipo cualitativo.

## Matriz DOFA

Es un análisis de vulnerabilidad que se utiliza para determinar el desempeño de la organización ante una situación crítica específica que la está afectando. El análisis DOFA, en conjunto con otros estudios complementarios, permite presentar un panorama general de la empresa dentro del medio en el cual se debe mover.

También se utiliza ampliamente para estudiar problemas técnicos críticos en áreas muy distintas para la cual fue diseñado inicialmente. Es así como se aplica con éxito en procesos de planta, logística, penetración de mercados, preparación de portafolios de inversión, estructuración empresarial, aplicación de políticas internas, planeación estratégica, nuevas inversiones, implementación de procesos, evaluación de nuevas tecnologías y muchos temas más. (García, s.f., párr. 2)

### Como realizar la matriz DOFA

#### 1. Descripción del problema y delimitación del mismo

En este aspecto se debe entrar a analizar el problema o la situación crítica que se pretende estudiar. Se podría enumerar infinidad de temas de estudio que, de una u otra manera, requiere una empresa analizar en algún momento de su vida productiva.

La descripción del problema a analizar debe incluir básicamente los siguientes aspectos:

- a) Descripción general del problema
- b) Descripción amplia y detallada de los principales aspectos que hace la situación a analizar, un caso de dificultad para la empresa. En este punto se debe discriminar aquellos puntos claves y críticos que hacen parte de la globalidad del problema.
- c) Describir la justificación del proyecto y dejar claridad de por qué es conveniente para la empresa superar la situación a estudiar. Esto es con el fin de que los participantes del proceso puedan estar seguros de las metas que se pretende lograr y, así mismo, que cuando ellos propongan sus ideas, estas vayan en el sentido de las metas, objetivos, políticas y lineamientos trazados por la compañía.

### Preparación de la matriz DOFA

Esta parte del proceso se convierte en una mesa redonda donde se procede a identificar los cuatro componentes de la matriz que, a su vez, se dividen en los aspectos de índole interno que corresponden a las fortalezas y las debilidades al interior de la empresa que llevará a cabo el proyecto, y los aspectos externos, de contorno, o del medio en el que se desenvuelve la compañía. Estos últimos se refieren a las oportunidades y las amenazas.

Usualmente, la matriz se presenta en un cuadro de 2 x 2, donde la columna uno y dos corresponden a las oportunidades y amenazas respectivamente. La fila superior e inferior son para las fortalezas y las debilidades respectivamente.

### Matriz MEFI

Una vez elaborada la matriz FODA, que enlista los factores internos y externos que influyen en el desempeño de una organización, el siguiente paso es evaluar la situación interna de la compañía mediante la Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI).

El procedimiento para la elaboración de una MEFI se constituye por cuatro etapas, y la diferencia se tomará solamente para realizar la evaluación de las fortalezas y debilidades de la organización y los valores de las calificaciones son distintos; es fundamental hacer una lista de las fortalezas y debilidades de la organización para su análisis, entre las que figuran:

- 1) Asignar un peso entre 0.0 (no importante) hasta 1.0 (muy importante); el peso otorgado a cada factor expresa la importancia relativa del mismo, y el total de todos los pesos en su conjunto debe tener la suma de 1.0.
- 2) Asignar una calificación entre 1 y 4, en orden de importancia, donde el 1 es irrelevante y el 4 se evalúa como muy importante.
- 3) Efectuar la multiplicación del peso de cada factor para su calificación correspondiente, para determinar una calificación ponderada de cada factor, ya sea fortaleza o debilidad.
- 4) Sumar las calificaciones ponderadas de cada factor para determinar el total ponderado de la organización en su conjunto.

### Matriz MEFE

Una vez elaboradas las matrices FODA y MAFE, existen otras matrices que pueden enriquecer el análisis estratégico. La siguiente matriz es de evaluación de los factores externos, observando algunos cambios con respecto a las anteriores, ya que establece un análisis cuantitativo simple de los factores externos; es decir, de las oportunidades y las amenazas mediante el siguiente procedimiento:

- 1) Hacer una lista de las oportunidades y amenazas externas con que cuenta la empresa.
- 2) Asignar un peso relativo en un rango de cero (irrelevante) a 1.0 (muy importante); el peso manifiesta la importancia considerada relativa que tiene cada factor, soslayando que las oportunidades deben tener más peso que las amenazas, siendo necesario establecer que la suma de todas las oportunidades y las amenazas deben sumar 1.0.

- 3) Ponderar con una calificación de 1 a 4 para cada uno de los factores considerados determinantes para el éxito, con el propósito de evaluar si las estrategias actuales de la empresa son realmente eficaces; el 4 es una respuesta considerada superior; 3 es una respuesta superior a la media; 2 una respuesta de término medio y, 1 una respuesta mala.
- 4) Multiplicar el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.
- 5) Sumar las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total del ponderado de la organización en cuestión.

Resulta simple establecer que, al realizar una matriz MEFE, la forma más simple de evaluar si las fuerzas del medio ambiente externo son favorables o desfavorables para una organización, es comparar el resultado del peso ponderado total de las oportunidades, así como de las amenazas.

## **Marco conceptual**

### **Cambio organizacional**

El cambio se define como un fenómeno de adaptación y evaluación dinamizado por el contexto organizacional en donde el conocimiento que es adquirido por los empleados es fundamental, ya que el cambio repercute en la reconstrucción de las creencias y hábitos de los integrantes de la organización. (Petrou et al., 2016, p. 93)

### **Competitividad**

De acuerdo con Haguenauer et al. (1996), la competitividad se puede definir como la capacidad de una empresa para desarrollar y ejecutar una estrategia competitiva y mantener o aumentar la participación de mercado de sus productos de manera sostenible. Estas oportunidades involucran muchos factores, sean o no controlados por la empresa, desde la formación del personal técnico y los procesos administrativos y de gestión, hasta las políticas públicas, la provisión de infraestructura y las especificidades de la oferta y la demanda.

### **Desarrollo organizacional**

El desarrollo organizacional, según Faria-Mello (1995), es un proceso de cambios planeados en sistemas sociales y técnicos abiertos, que tienden a aumentar la eficacia y la salud de la organización, para asegurar el crecimiento mutuo de la empresa y sus empleados.

### **Diagnóstico organizacional**

Se puede definir al diagnóstico como un proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización en un momento dado, para



descubrir problemas y áreas de oportunidad. En el diagnóstico se examina y mejora los sistemas y prácticas de la comunicación interna y externa de una organización en todos sus niveles y, también, las producciones comunicacionales. Para ello se utiliza una gran diversidad de herramientas, dependiendo de la profundidad deseada, de las variables que se quiera investigar, los recursos disponibles y los grupos o niveles específicos entre los que se va a aplicar.

### **Plan de contingencia**

Es una herramienta que permite a una empresa adoptar medidas y acciones de prevención ante diversos escenarios de riesgos.

### **Estrategias**

Para Chandler (2003, como se cita en Contreras, 2013), "la estrategia es la determinación de las metas y objetivos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de recursos necesarios para el logro de dichas metas" (p. 161).

### **Factores competitivos**

Responden a la capacidad de las empresas de concebir estrategias basadas en la identificación de los factores internos y el comportamiento de los factores externos, con el fin de afianzar la sostenibilidad y consolidar en el mercado la diferenciación de productos, bienes o servicios en el marco de la relación calidad – precio (Fuentes, 2010).

### **Ventaja competitiva**

La ventaja competitiva está en la satisfacción de las necesidades que se da a un cliente, mejor que la competencia; de este modo, al crear un círculo virtuoso, le permite a la empresa cada día vender más y con un precio, incluso más alto, debido al posicionamiento que esta ha tenido en el público objetivo.

### **Conclusiones**

Se busca analizar cómo la situación del COVID-19 afectó al sector Restaurantes de la comuna 1 de la ciudad de Pasto y la manera cómo los emprendedores hicieron frente a ello, para poder lograr que sus negocios permanecieran dentro del mercado.

Se pretende, inicialmente, realizar un diagnóstico de este sector, que permita posteriormente obtener información de las estrategias que emplean los emprendedores de dicho sector.

Es importante identificar factores competitivos y proponer estrategias comerciales que contribuyan en la productividad y competitividad de los restaurantes estudiados.

## Referencias

- Contreras, E. R. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento & Gestión*, (35), 152-181.
- Faria-Mello, F. A. (1995). *Desarrollo organizacional, enfoque integral*. Editorial Limusa.
- Fuentes, P. A. (2010). La orientación al mercado: evolución y medición de un enfoque de gestión que trasciende al marketing. *Perspectivas*, (25), 25-83.
- García, O. (s.f.). Matriz DOFA. <http://tecnicasdecep.pbworks.com/w/page/2034432/Matriz%20DOFA>
- Góngora, N. (s.f.). Diagnóstico organizacional. <https://es.scribd.com/document/675510185/DIAGNOSTICO-ORG-GONGORA>
- Haguenauer, L., Kupfer, D. y Ferraz, J. C. (1996). El desafío competitivo para la industria brasilera. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/12019-desafio-competitivo-la-industria-brasilena>
- Morales, M. y Pech, J. (2000). Competitividad y estrategia: El enfoque de las competencias esenciales y el enfoque basado en los recursos. *Contaduría y Administración*, (197), 47-63.
- Osorio, L., Vargas, S. M., Grimaldo, A. P., Guzmán, L. A., Pérez, N. E., Rodríguez, B. J. y Torrente, J. J. (2016). Diseño de un instrumento de diagnóstico organizacional basado en el Modelo Amigo para el contexto colombiano. *Cuadernos Hispanoamericanos de Psicología*, 16(2), 45-62. <https://doi.org/10.18270/chps.v16i2.1975>
- Petrou, P., Demerouti, E., & Schaufeli, W. (2016). Crafting the change: The role of employee job crafting behaviors for successful organizational change. *Journal of Management*, 44(5), 1766-1792. <https://dx.doi.org/10.1177/0149206315624961>
- Rubio, L. y Baz, V. (2015). *El poder de la competitividad*. Fondo de Cultura Económica.
- Valenzuela, C. M., Ramírez, R. G., González, N. y Celaya, R. (2010). Diagnóstico organizacional: una mirada hacia el futuro. [https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no70/43b-diagnostico\\_organizacional\\_una\\_mirada\\_hacia\\_el\\_futuro\\_noviembre\\_2010\\_corregido.pdf](https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no70/43b-diagnostico_organizacional_una_mirada_hacia_el_futuro_noviembre_2010_corregido.pdf)
- Vidal, A. Á. (2013). Diagnóstico sociopsicológico de las organizaciones. *Psicología para América Latina*, (24), 240-255.