

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA REACTIVACIÓN ECONÓMICA EN EL RUBRO GASTRONÓMICO

STRATEGIC PLAN FOR ECONOMIC REACTIVATION IN THE GASTRONOMIC FIELD

Clara Gissell Cáceres Mora¹

Luz Vanessa Fernández Paredes²

Pamela Jazmín Avalos Portillo³

Vivían Sosa⁴

Abog María Luisa Martínez⁵

Resumen: En este trabajo final de grado denominado “Plan estratégico para la reactivación económica en el rubro de gastronomía, “cuyo objetivo es: Analizar la importancia de la implementación de un plan estratégico para la reactivación económica en el rubro gastronómico de Ciudad del Este. Se adoptó como método de estudio el enfoque cualitativo, haciendo uso del método de la encuesta dirigida a 30 gerentes o propietarios de las mismas. Las respuestas fueron utilizadas para identificar los desafíos a los que se enfrentan hoy en día las empresas gastronómicas de Ciudad del Este, así también señalar las características del mercado gastronómico, indagar las estrategias las estrategias aplicadas por las empresas gastronómicas para reinventarse durante la pandemia y por último los resultados positivos que producirán la aplicación de un plan estratégico en las empresas gastronómicas. En conclusión, se puede afirmar que la mayoría de las empresas encuestadas mencionan que gracias a la implementación de un plan estratégico pudieron reactivarse económicamente.

1 Licenciado en Ingeniería Comercial por la Universidad Privada del Este

2 Licenciado en Ingeniería Comercial por la Universidad Privada del Este

3 Licenciado en Ingeniería Comercial por la Universidad Privada del Este

4 Profesor en Ingeniería Comercial por la Universidad Privada del Este

5 Profesor en Ingeniería Comercial por la Universidad Privada del Este

Palabras clave: Plan estratégico, reactivación económica, rubro gastronómico

Abstract: In this final degree project called “Strategic plan for economic reactivation in the gastronomy sector,” whose objective is: Analyze the importance of the implementation of a strategic plan for economic reactivation in the gastronomic sector of Ciudad del Este. The qualitative approach was adopted as the study method, using the survey method directed at 30 managers or owners of the same. The responses were used to identify the challenges that gastronomic companies in Ciudad del Este face today, as well as point out the characteristics of the gastronomic market, investigate the strategies applied by gastronomic companies to reinvent themselves during the pandemic and therefore Lastly, the positive results that the application of a strategic plan in gastronomic companies will produce. In conclusion, it can be stated that the majority of the companies surveyed mention that thanks to the implementation of a strategic plan they were able to reactivate themselves economically.

Keywords: Strategic plan, economic reactivation, gastronomic sector

Introducción

El presente trabajo trata sobre la situación económica del comercio en el rubro de la gastronomía que se vio afectada severamente por la pandemia del covid 19, ya que con las disposiciones establecidas por el gobierno, obligó a muchas empresas a cerrar sus puertas por un periodo de aproximadamente 1 año, muchos de los cuales tuvieron que reinventarse a través de la implementación de planes estratégicos para poder afrontar todas obligaciones contraídas antes de la pandemia.

Ante lo mencionado, surge la realización del presente trabajo planteando como objetivo: Analizar la importancia de la implementación de un plan estratégico para la reactivación económica en el rubro gastronómico de Ciudad del Este, a fin de dar a conocer la situación económica actual del

as empresas en el rubro mencionado y por consiguiente como lograron reactivarse económicamente.

El trabajo está estructurado en 4 capítulos, en la primera se presenta una introducción del trabajo, en donde se explica el problema, las preguntas y los objetivos de investigación, en el capítulo II se detallan las unidades desarrolladas sobre el tema, en el capítulo III se explica la metodología adoptada para la realización de la investigación, en el capítulo IV se detallan el resultado del trabajo del campo y por último en el capítulo V se explica la conclusión a la que se ha llegado con la culminación de la investigación.

Planteamiento del problema

La situación económica del comercio se vio severamente afectado por la pandemia del Covid 19 ya que con el cierre del puente de la amistad por más de 5 meses hizo que muchos comercios del sector gastronómico fueran afectados a tal punto que muchos tuvieron que cerrar sus puertas, en la actualidad a casi dos años de la pandemia que de apoco va terminando surge la pregunta:

Pregunta central

¿Cuál sería la importancia de la implementación de un plan estratégico para la reactivación económica en el rubro gastronómico?

Preguntas específicas

1º ¿Cuáles son los desafíos que enfrentan hoy en día las empresas del rubro gastronómico de Ciudad del Este?

2º ¿Cuáles son las características del mercado gastronómico de Ciudad del Este?

3º ¿Cuáles serían las estrategias a ser aplicadas por las empresas del rubro gastronómico de

Ciudad del Este?

4º ¿Qué resultados positivos tendrán las empresas del rubro gastronómico de Ciudad del Este al aplicar el plan estratégico?

Objetivos

Objetivo general

Analizar la importancia de la implementación de un plan estratégico para la reactivación económica en el rubro gastronómico de Ciudad del Este.

Objetivos específicos

1º Identificar los desafíos al que se enfrentan hoy en día las empresas del rubro gastronómico de Ciudad del Este.

2º Señalar las características del mercado gastronómico de Ciudad del Este.

3º Indagar las estrategias a ser aplicadas por las empresas del rubro gastronómico de Ciudad del Este.

4º Identificar los resultados positivos que producirán la aplicación del plan estratégico en las empresas del rubro gastronómico de Ciudad del Este.

Fundamentación

Actualmente muchas de las empresas gastronómicas están tomando el curso normal de sus actividades gracias a que se reinventaron durante la pandemia, pero muchos quedaron estancados, especialmente los considerados entre las pequeñas empresas que no han podido sobre vivir a la crisis económica, esto debido a varios factores que han incidido decisivamente en la subsistencia de la

empresa.

Conociendo esta situación provocada por la pandemia del covid 19, existe una necesidad de que estas empresas del sector gastronómico busquen y adopten planes estratégicos para hacer frente a los cambios de hacer negocio utilizando todas las herramientas tecnológicas para crear nuevas formas de hacer trabajos ya sea de manera virtual o físico hacer que ambas actividades sean un trabajo sincronizado y obtener resultados deseados por las organizaciones tanto públicos como privados y de esa manera contribuir para la reactivación económica del sector gastronómico.

Esta investigación se centrará especialmente en la búsqueda un plan estratégico que servirá a estas empresas para su reactivación económica.

Antecedentes del tema

Se llevó a cabo las revisiones correspondientes en la biblioteca de Universidad Privada del Este, buscando los antecedentes para el tema y no se encontró trabajos similares.

Borda, D y Caballero, M(2019) han realizado un trabajo final de grado en la Universidad Nacional del Este en donde el tema estudiado fue“La economía y el comercio paraguayo” cuyo objetivo principal fue revisar las medidas a tomar para el crecimiento económico y la comercio en Paraguay, en este trabajo se pudo observar varias acciones que se pueden realizar para que nuestro país pueda cumplir dicho objetivo, tales como , la disminución de algunos costos , los acuerdos y negocios internacionales , las exportaciones e importaciones y muchos otros aspectos que se pueden realizar para mejorar esta situación en nuestro país.

Bazán, S. ha elaborado un trabajo final de Grado realizado en la Universidad del Sur, el cual su objeto de estudio fue “El comercio paraguayo en tiempos de Pandemia” donde el objetivo principal del trabajo fue analizar las consecuencias que trajo el covid-19 a nuestro país y las medidas que se tuvo que tomar para solventar a la población. Hoy en día los paraguayos ya pudieron estabilizarse al menos un 50% después de la pandemia tan dura que vino, ya que los comercios abrieron sus puertas,

así como también el puente internacional de la amistad que permitió que los turistas puedan pasar al vecino país.

Solís, S. realizó un trabajo final de grado en la Universidad Nacional del Este, en donde el tema estudiado fue “Comercio Internacional en tiempos de pandemia”, este trabajo habla sobre los negocios que el Paraguay tiene con el exterior en cuanto a la carne y la soja, son productos estrellas aquí en nuestro país. En lo que respecta a las exportaciones industriales se debe tener en cuenta que el régimen de la maquila ha sido significativamente impactado por la pandemia por la naturaleza misma de este tipo de fábrica que supone una gran cantidad de personas en lugares abiertos.

Marco conceptual

Empresas del rubro gastronómico – organización- estructura – tipos de mercados

Para que un negocio de comida tenga un funcionamiento exitoso, se debe definir desde un inicio su estructura organizacional, es decir, fijar los puestos de los integrantes del equipo, así como sus respectivas funciones. La mejor manera de hacerlo es crear un organigrama para el restaurante, y es uno de los pasos iniciales más importantes que se necesita para abrir un restaurante. Dicho esquema es una forma sencilla de mostrar a al personal quién es responsable de qué área o de qué funciones dentro del negocio. Una buena organización es clave para que las operaciones diarias se lleven a cabo sin contratiempos y, por ende, para que el establecimiento reporte beneficios. Estos organigramas también pueden ser útiles a la hora de abrir cualquier otro tipo de negocio (Arciniega, 2020).

La estructura organizacional o estructura administrativa de un restaurante debe estar claramente definida y con funciones precisas y cabalmente ejecutadas por cada uno de sus integrantes, desde el propietario hasta el más noble de los ayudantes. Los restaurantes están estructurados para tener un equilibrio en una cadena de mando organizada y sincronizada con las metas y objetivos del centro gastronómico (Airman, 2018).

Organización de un restaurante pequeño

Los restaurantes pequeños, por lo general, no tienen muchas áreas, debido a la limitación de capital y a su reducido número de personal. Por este motivo, y en muchos casos, el propietario desempeña el rol de gerente y dirige a todos los integrantes del equipo, desde el o los cocineros hasta quien se encarga de lavar los platos. Otros empleados, como los meseros, además de servir los alimentos, van a tener que hacerse cargo de recoger los platos y limpiar las mesas cuando los clientes se retiran. En muchos casos, también llevan la cuenta y reciben el pago de los alimentos (Arciniega, 2020).

Organización de un restaurante de gran envergadura

Según Airman, (2018) tres o cuatro niveles jerárquicos en un organigrama claro, son suficientes para dotar a un restaurante de formalidad y eficiencia. La cabeza de negocio pertenece a los dueños y ellos tomarán todas las decisiones más importantes de la empresa. Cuentan con un gerente general, y un chef ejecutivo en un plano gerencial para controlar las operaciones. En un restaurante de gran envergadura, un gerente o jefe de mostrador y los jefes de turnos están en un plano de supervisor, o en un tercer nivel, se mantienen al frente del restaurante y poseen una comunicación directa con el gerente general. En un plano operativo o cuarto nivel están los chef ayudantes, auxiliares de cocina, asesores, mesoneros y los mozos.

Organización de un restaurante mediano

Como ya lo ha mencionado Arciniega (2020) el organigrama ideal para un restaurante debe basarse en su tamaño y en el presupuesto con que cuenta. Entre más personas integren el equipo, se necesitará más cabezas para supervisar que todo funcione sin contratiempos, así como para que la solución de problemas sea más rápida y no afecte otros niveles. Entre más grande o mayor crecimiento

alcance el negocio, se debe hacer cambios en la estructura organizacional; por ejemplo, contar con alguien que sea responsable de las operaciones de piso y alguien más que dirija las tareas de la cocina. Asimismo, quizá haya necesidad de contratar personal que realice funciones muy específicas, como un cajero, un hostess, un barman, un segundo chef o un asistente de cocinero y asegurarse de especificar bien las funciones de cada puesto para que el ritmo de trabajo no se vea afectado.

Descripción de puestos de un organigrama según Arciniega (2020)

Al armar un esquema de trabajo, es fundamental que se conozcan los diferentes cargos que hay en un restaurante y sus respectivas tareas. A continuación se explica cuáles son las funciones de los principales puestos dentro de un negocio de comida.

Propietario

Los dueños siempre deben ocupar el primer puesto del organigrama. Más que superioridad, esta posición implica mayor responsabilidad, ya que cada logro o error que se presente dependerá de las decisiones que tome, desde contratar a un mal gerente hasta saturar a los empleados de obligaciones.

Si existe un único propietario, entre sus funciones está obtener licencias y permisos de operación, supervisar la ejecución del trabajo, contratar y despedir empleados, dictar las reglas del establecimiento, encargarse de las finanzas, entre otras tareas.

Por lo general, cuando los negocios de comida son pequeños, los dueños suelen tener un rol activo en las operaciones diarias y, en muchas ocasiones, asumen también el puesto de gerentes, por eso debe tener conocimiento de las diferentes áreas para llevar su restaurante por una buena dirección en caso de desempeñar este puesto.

Gerente general

Esta posición implica un gran número de labores, habilidades y responsabilidades. El gerente general suele ser la cara de un restaurante, tanto para los clientes como para los proveedores, de ahí que elegirlo sea una de las decisiones más importantes. Debe conocer bien la cocina, saber cómo operar y encargarse de la contabilidad de del restaurante. Entre otras funciones están, por lo general, el servicio al cliente, la gestión de operaciones, la administración financiera, el trato con proveedores, la realización de inventarios y el entrenamiento y supervisión del personal. En muchas ocasiones, también se encargan de contratar a otros empleados.

Chef ejecutivo

Es responsable de aprobar todos los platos que salgan de la cocina y de que estos se sirvan a tiempo. En caso de trabajar con más chefs, se encarga de asignar las tareas a cada uno. En general, el chef ejecutivo está al frente de la operación de la cocina, por eso muchas veces se le considera el jefe de la misma. Sugerir la creación de nuevos platos para el menú también suele ser otra de sus tareas, así como ordenar y calcular los suministros dentro de la cocina. El chef ejecutivo le reporta directamente al gerente general.

Meseros

Los meseros son los responsables de preparar las mesas y los utensilios para los clientes, así como de tomar las órdenes y servir los alimentos. Es importante que los meseros conozcan bien el menú, para hacer sugerencias a los comensales y aclarar las dudas que estos tengan en cuanto a los platillos.

En los restaurantes pequeños, los meseros suelen encargarse también de la limpieza de las

mesas y de revisar que todo esté en orden con la mantelería, los cubiertos y los condimentos, por ejemplo. Un kit punto de venta eficiente les ayudará a realizar ventas con aún más rapidez.

Hostess

Si bien este puesto suele ser ocupado por mujeres, esto no significa que no puedas contratar a un hombre. Dado que su principal función es la de recibir a los clientes y acompañarlos a su mesa, de preferencia, elegir a una persona de trato amable. En algunos restaurantes, las y los hostess también entregan el menú a los comensales y les proporcionan los cubiertos. Otra de sus tareas es monitorear la rotación de mesas para distribuir de manera equitativa el número de clientes entre los meseros.

Ayudante general

Como su nombre lo indica, esta persona debe auxiliar en diferentes tareas, desde al gerente hasta a quienes se encuentran en la cocina. En restaurantes pequeños, la persona encargada de limpieza también suele realizar la tarea de ayudante general. Si el establecimiento cuenta con poco personal, este puesto va a ser de mucha ayuda para el negocio.

Mercado – Tipos de mercado

Tipo de mercado de un restaurante según Cabello, (2016) Los economistas llaman a este tipo de mercado competencia monopolística

Definición técnica: La competencia monopolista es un tipo de competencia imperfecta en la que existe un alto número de vendedores en el mercado que tienen un cierto poder para influir en el precio de su producto

Los productos que se ofrecen se caracterizan por tener cierta diferenciación y es precisa-

mente esta diferenciación la que hace que estas empresas puedan gozar de cierto poder de mercado, tengan cierta voz a la hora de fijar sus precios y no sean meramente «precio-aceptantes», como en el caso de la competencia perfecta.

Características de un mercado de competencia monopolística

Las características de este tipo de mercado son las siguientes:

Hay un gran número de vendedores u oferentes.

Los productos que se ofrecen no son homogéneos. Es decir, existe diferenciación en los productos. Esta diferenciación puede darse en aspectos como la calidad, el servicio post-venta o la ubicación.

Las empresas tienen libertad de entrada y salida en el mercado.

A corto plazo, la competencia monopolística se asemeja al monopolio, ya que las empresas tienen cierto poder de mercado, pero a largo plazo, por el hecho de haber libertad de entrada y salida en el mercado, si las empresas que están dentro de este mercado tienen beneficios, nuevas empresas entrarán en el mercado haciéndoles competencia, por lo que los beneficios de la supuesta diferenciación disminuirán, haciéndoles perder a las empresas originarias, el poder de mercado que poseían (Cabello, 2016).

Planificación. Concepto

“Es el proceso de definir el curso de acción y los procedimientos requeridos para alcanzar los objetivos y metas. El plan establece lo que hay que hacer para llegar al estado final deseado” (Cortés, 1998).

Barriga, L, 2006 indica que: planificar significa que los ejecutivos estudian anticipadamente sus objetivos y acciones, y sustentan sus actos no en corazonadas sino con algún método, plan o ló-

gica.

Los planes establecen los objetivos de la organización y definen los procedimientos adecuados para alcanzarlos. Además los planes son la guía para que (1) la organización obtenga y aplique los recursos para lograr los objetivos; (2) los miembros de la organización desempeñen actividades y tomen decisiones congruentes con los objetivos y procedimientos escogidos, ya que enfoca la atención de los empleados sobre los objetivos que generan resultados (3) pueda controlarse el logro de los objetivos organizacionales. Asimismo, ayuda a fijar prioridades, permite concentrarse en las fortalezas de la organización, ayuda a tratar los problemas de cambios en el entorno externo, entre otros aspectos. Por otro lado, existen varias fuerzas que pueden afectar a la planificación: los eventos inesperados, la resistencia psicológica al cambio ya que ésta acelera el cambio y la inquietud, la existencia de insuficiente información, la falta de habilidad en la utilización de los métodos de planificación, los elevados gastos que implica, entre otros (pp. 2-6).

Clases de planificación y características

Existen diversas clasificaciones acerca de la planificación. Según Stoner, (1996) citado en Cabello, (2006) los gerentes usan dos tipos básicos de planificación. La planificación estratégica y la planificación operativa. La planificación estratégica está diseñada para satisfacer las metas generales de la organización, mientras la planificación operativa muestra cómo se pueden aplicar los planes estratégicos en el quehacer diario.

Los planes estratégicos y los planes operativos están vinculados a la definición de la misión de una organización, la meta general que justifica la existencia de una organización. Los planes estratégicos difieren de los planes operativos en cuanto a su horizonte de tiempo, alcance y grado de detalle.

Según Cabello, (2006) la planificación estratégica es planificación a largo plazo que enfoca a la organización como un todo. Muy vinculados al concepto de planificación estratégica se encuentran

los siguientes conceptos: a) estrategia, b) administración estratégica, c) cómo formular una estrategia.

Estrategia: es un plan amplio, unificado e integrado que relaciona las ventajas estratégicas de una firma con los desafíos del ambiente y se le diseña para alcanzar los objetivos de la organización a largo plazo; es la respuesta de la organización a su entorno en el transcurso del tiempo, además es el resultado final de la planificación estratégica. Asimismo, para que una estrategia sea útil debe ser consistente con los objetivos organizacionales.

Administración estratégica: es el proceso que se sigue para que una organización realice la planificación estratégica y después actúe de acuerdo con dichos planes. En forma general se piensa que el proceso de administración estratégica consiste en cuatro pasos secuenciales continuos: a) formulación de la estrategia; b) implantación de la estrategia; c) medición de los resultados de la estrategia y d) evaluación de la estrategia.

Cómo formular una estrategia: es un proceso que consiste en responder cuatro preguntas básicas. Estas preguntas son las siguientes: ¿Cuáles son el propósito y los objetivos de la organización?, ¿A dónde se dirige actualmente la organización?, ¿En qué tipo de ambiente está la organización?, ¿Qué puede hacerse para alcanzar en una forma mejor los objetivos organizacionales en el futuro?

Etapas del Proceso de la planificación estratégica – Beneficios - Objetivos

El proceso de planificación estratégica es una herramienta que permite obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formuladas. Asimismo, representa el fomento de una estrategia para la organización, la cual gira en torno a ella. La planificación estratégica es el proceso para producir dicha estrategia y para actualizarla conforme se necesite. En este orden de ideas, David (2013) presenta tres etapas: la formulación de estrategia, implantación de estrategia y evaluación de estrategia.

a) Formulación de la estrategia : la formulación de la estrategia incluye la creación de una

visión y misión, la identificación de las oportunidades y amenazas externas de una organización, la determinación de las fortalezas y debilidades internas, el establecimiento de objetivos a largo plazo, la creación de estrategias alternativas y la elección de estrategias específicas a seguir.

b) Ejecución de la estrategia: la implantación de las estrategias se conoce a menudo como la etapa de acción de la dirección estratégica. La implantación de la estrategia significa movilizar a los empleados y gerentes para poner en acción las estrategias formuladas.

c) Evaluación de la estrategia: La evaluación de la estrategia es la etapa final de la dirección estratégica. Los gerentes necesitan saber cuándo ciertas estrategias no funcionan adecuadamente; y la evaluación de la estrategia es el principal medio para obtener información.

Tipos de estrategias para el sector gastronómico

El darkkitchen ¿Qué es?

Las darkkitchen, usualmente conocidas como cocinas ocultas, ghostkitchen, restaurante fantasma o restaurante que sólo funciona por delivery. En este modelo de negocio, los restaurantes cuentan con espacios solamente para elaborar y cocinar la comida a diferencia de aquellos que brindan atención a puertas abiertas, en tal sentido, la distribución de los productos se realiza mediante la modalidad delivery, que podría ser privado, tercerizado o por medio de una aplicación (Romero, 2021).

¿Cuáles son los beneficios de las darkkitchen?

Las darkkitchen ha tenido una mejor acogida por los clientes en el último año debido a la coyuntura sanitaria. Esta idea de negocio permite reducir gastos y costos de operación, personal, infraestructura, publicidad, etc. Por otro lado, genera interacción con marcas y aplicaciones tecnológicas, que ayudan a expandir el mercado e incrementar el número de clientes. En la actualidad, este modelo de negocio ha sido el más utilizado por los emprendedores, porque no requiere un elevado

costo en inversión. Se tiene previsto que para el 2030, los aplicativos de delivery serán el 50% de ingresos de los restaurantes (Romero, 2021).

¿Cómo y cuándo fue la llegada de las DarkKitchen.

El concepto de darkKitchen comenzó a aplicarse desde el año 2015 en diferentes países de Norteamérica, Europa y Asia. Como toda nueva idea de negocio, al principio tuvo un crecimiento muy lento, sin embargo, cuando establecen alianza con las aplicaciones se produce un crecimiento acelerado al igual que las apps (UberEats, Glovo, Rappi, etc). Una de las primeras DarkKitchen registradas en el Perú fue en el 2017, siendo una de las empresas pioneras nocturno (Romero, 2021).

Marketing digital y las darkkitchen

El marketing digital, es descrito como la implementación de procedimientos de comercialización a través de los medios digitales. Estos son llevados del lado offline a la plataforma online donde disponen de nuevas herramientas tales como: redes sociales, anuncios, página web, entre otros. El marketing digital abarca dos tipos, el 1.0 y 2.0 (Romero, 2021).

El primero se desarrolla en la web pero no posterga el uso de medios tradicionales como la televisión, prensa o radio, en cambio, el 2.0 se enfoca en esparcir información en redes sociales (Instagram, facebook, TikTok, etc), por medio de aplicativos, videos, etc. esperando establecer vínculo entre la comunidad y la empresa (Romero, 2021).

Las Darkkitchen, son una de las principales ideas de negocio en optar por el uso de herramientas de marketing digital, porque no operan como otros restaurantes tradicionales sino a puerta cerrada, por lo tanto, el canal de pedido y distribución es por delivery sea por aplicativo o propio. De la misma manera, las diversas marcas hacen uso de redes sociales para poder tener un mejor alcance con los clientes, ofrecer promociones y potenciar sus ventas (Romero, 2021).

Pakaging, delivery y protocolos de bioseguridad en las darkkitchen

Tras la emergencia sanitaria, provocada por la aparición del Covid-19, el sector gastronómico tuvo que reinventarse y seguir los protocolos de bioseguridad establecidos por el Ministerio de Salud. Las Darkkitchen, al ser un restaurante a puerta cerrada, deben de seguir los protocolos de higiene, tanto del personal como el packaging del producto, para poder seguir atendiendo a sus clientes. Instituto Nacional de Salud (2020) estos protocolos de bioseguridad cuentan con tres partes antes del delivery (Romero, 2021).

El motorizado debe de lavarse y desinfectarse las manos antes de proceder con el recojo del pedido solicitado, verificar que el precinto de seguridad puesto por la Darkkitchen se encuentre sin manipulación y desinfectar la mochila correspondiente donde se trasladará los pedidos (Romero, 2021).

Según Romero, (2021) Antes de iniciar el viaje, el motorizado debe contar con los equipos de protección personal, finalmente, debe planificar una ruta evitando lugares con aglomeraciones para evitar cualquier posibilidad de contagio. Durante el delivery. Al llegar al domicilio, el motorizado debe desinfectarse las manos con alcohol y la mochila, POS (de ser necesario); Debe evitar tocarse ojos, boca, nariz y manipular las mascarillas, luego, verificar que el cliente que recibe el pedido haga uso de la mascarilla, finalmente, debe desinfectar el producto solicitado frente al cliente para comprobar que cuenta con el cuidado correspondiente. Después del delivery.

El motorizado debe desinfectar sus manos, la superficie de la moto y la mochila donde se llevó el pedido.

De ser delivery propio, debe de retornar a la darkkitchen, desechar los EPPs y proceder con el lavado de manos. En caso del delivery por aplicación, el motorizado debe desechar los EPPS en la siguiente empresa donde recoge pedido y desinfectarse las manos.

Experiencia gastronómica otorgada por las darkkitchen

Actualmente, comprar por aplicaciones a las diferentes darkkitchen suena tan común, porque en muchos casos es una opción más asequible, que permite al comensal disfrutar del platillo de su preferencia, en la comodidad del hogar, sin necesidad de pagar más, perder el tiempo y exponerse a los diferentes riesgos que implican salir en busca de un restaurante (Romero, 2021).

Por otro lado, en la experiencia de las darkkitchen, desde que se genera el contacto con la marca, tiene un minucioso análisis de cada proceso, desde el inicio del pedido hasta que este llegue al comensal, ya que, al ser una empresa más pequeña y no visible, debe de cuidar la imagen de la marca y brindar servicio de calidad (Romero, 2021).

Estrategias para fidelizar clientes

Conocer las necesidades del consumidor es muy importante al momento de lanzar una nueva idea de negocio al mercado, porque permite establecer la oferta y la demanda de los bienes y servicios, así como, la opinión de un comensal es transcendental para mejorar, innovar, ampliar y sostener en el tiempo el servicio. Muchos empresarios de la gastronomía cometen la gran equivocación de pretender alcanzar comensales ofreciendo productos a bajo costo sacrificando la calidad, desconociendo que la mejor promoción es la buena opinión del consumidor (Roldan ,2020).

El modelo Kano, permite destacar los gustos de los consumidores, basándose en las reseñas de calidad proporcionadas por los clientes. Este modelo se distribuye en cinco niveles: elemento de calidad atractivo, unidimensional, imprescindible, indiferente e inversa; que están comprendidos en la idea de que no es posible medir la satisfacción de un cliente de forma lineal, porque engloba diversos factores, así como, que todos los clientes son únicos con necesidades y expectativas particulares (Roldan ,2020).

Según la Asociación Nacional de Restaurantes (2020) tras la pandemia, la reinención y la

innovación fueron los principales instrumentos de adaptación que, el sector gastronómico desarrolló ante el nuevo escenario. La cuarenta y el aislamiento social adoptadas para evitar el contagio del Covid -19, provocó la caída de la demanda que tenían decayera y la fidelidad del cliente también. El costo de insumos por proveedores aumentó lo cual generó un desbalance en los costos; la implementación de equipo de protección personal (guantes, mascarillas, alcohol, entre otros) aumentó.

Saint (2016) dice que, en la actualidad, existen nuevas tendencias gastronómicas las cuales han revolucionado el concepto de gastronomía tales como: gastronomía eco sustentable, ciencia en la cocina y el regreso a lo básico:

La Gastronomía eco sustentable, se enfoca en el uso de productos orgánicos, frescos y locales en la preparación de la comida. Con ello, además, se busca disminuir la huella generada por el ser humano, mejorar el control del impacto ecológico y, generar más puestos de trabajo para agricultores y empresarios de la zona.

Ciencia en la cocina, es un concepto que aplica la física y la química en la elaboración de platillos en base a texturas, sabores y presentaciones, así como, la innovación de procesos y la manipulación genética de los alimentos, para disponer de los insumos necesarios y generar los platillos más innovadores y sorprendentes.

El regreso a lo básico propone una cocina enfocada en las raíces, recuperando cada receta que proporciona algo único en el platillo final, en tal sentido, la recopilación de fórmulas es una pieza fundamental, para rescatar cada esencia principal y las técnicas que perfeccionan el sabor y la presentación.

El modelo de las 5 fuerzas de Porter

Para contar con un mejor análisis del modelo de negocio, se percibirá las cinco fuerzas competitivas de Porter, revisando papers y estudios al respecto. Asimismo, este análisis es importante ya que permite realizar una evaluación previa para poder obtener las dimensiones correctas de nuestro

proyecto (Porter ,2015).

Poder de negociación con los clientes

Al contar con un restaurante, la opinión del cliente es de suma importancia, porque mientras más demandantes y exigentes son, los precios, la calidad de la comida y del servicio de atención deberán mejorarse, aplicando los ajustes el margen de error será menor y más atractivo, entre otros. A la par, el cliente tiene el poder de decisión y hasta podría elegir el restaurante de la competencia directa o indirecta, por lo que será una amenaza, debiendo tomar soluciones al respecto tales como: aumento de publicidad y promociones, tener un mejor manejo de los canales de venta y generar un valor agregado (Porter, 2015).

Poder de negociación con los proveedores

Cuando un producto tiene mucha demanda en el mercado es probable que haya una elevación del precio. El poder de negociación se da cuando la demanda es mayor a la oferta, por lo que al existir un mayor porcentaje de insumos. A la par esto ayuda a tener un mejor control de incidencias y saber cuánto es lo que demanda cada cliente. Al contar con estrategias que ayuden a no desligarse de proveedores generando alianzas a largo plazo y el poder generar la materia prima, ayudará a no depender de pocos clientes sino a tener una mayor carta de estos (Porter, 2015).

Amenaza de nuevos competidores entrantes

Se tiene conocimiento que todo restaurante cuenta con una barrera de entrada, la cual si no es atractiva para el mercado o proveedores generará pérdidas en este.

La amenaza está en que otros pueden copiar la idea de negocio y desarrollar de una manera

un poco distinta, con los mismos productos, servicios y recursos. Se cuenta con unas barreras las cuales permiten detener estas amenazas tales como identidad de la marca, que la hace diferente de sus principales competidores; a la par generar una diferenciación de producto para captar la atención de los usuarios y generar accesos a diversos canales de distribución para que el usuario pueda obtener el producto deseado de por diversos aplicativos, no generando la limitación de este a solo uno (Porter, 2015).

Amenaza de nuevos productos sustitutos

Un producto en el mercado no será llamativo sino tiene características peculiares que lo hacen diferente de otros. Actualmente contamos con diversos productos con gran similitud, sin embargo, el precio y la calidad marcarán la diferencia. En tal sentido, se debe mejorar constantemente la calidad de los productos y reajustar los precios para ser más competitivos respecto a los vendedores que ofrecen el mismo servicio. A la par se debe procurar el auspicio, marketing, canales de venta, incremento de la calidad, reducción del costo de fabricación y una diversificación de productos (Porter, 2015).

Rivalidad entre los competidores

En un mercado abierto, la rivalización entre competidores por el control del mercado es absolutamente normal. Por esta razón, todo empresario debe contar con las estrategias más adecuadas para lograr un posicionamiento y sostenibilidad en el mercado. Uno de los factores negativos que se debe enfrentar es el incremento de competidores, que aumentará la oferta de 26 productos y la caída de precios. Por ello, a fin de prever riesgos y tener mayor ventaja es importante la planificación a corto, mediano y largo plazo que ayudará controlar estas variables. (Porter, 2015).

Subcategorías

Porter (2015) sostiene en su primer libro “Estrategia Competitiva” que el potencial de rentabilidad de una empresa viene definido por cinco fuerzas: la amenaza que generan los productos sustitutos, el poder del cliente, los nuevos competidores entrantes, la naturaleza de la rivalidad y el poder del proveedor. Para el desarrollo del presente proyecto, analizaremos tres fuerzas que guardan mayor relación.

Canales de distribución

Los canales de distribución son una pieza vital en el desarrollo de cualquier empresa debido al vínculo con el producto, ya que es la forma en la que se conecta y forma un vínculo con el cliente.

A la par genera una conexión entre las Darkkitchen y las diversas empresas de delivery que ofrecen los productos de los restaurantes afiliados por medio de una aplicación a los usuarios/clientes. (Porter, 2015). Asimismo, tenemos conocimiento que los restaurantes que ofrecen únicamente el servicio de delivery, generan una nueva oportunidad para que las apps de reparto continúen avanzando y generando nuevas empresas.

Productos sustitutos

La principal actividad de las Darkkitchen es la producción, a diferencia de los restaurantes a puertas abiertas que producen y distribuyen en forma directa y presencial a los comensales. Por esta razón es necesario garantizar un aprovechamiento óptimo de los espacios, para ello, se requiere una producción controlada de acuerdo a la demanda, a fin de evitar la expiración del producto y la pérdida económica que podría generar. En cuanto a la diversificación de la producción hacia posibles productos sustitutos, cada restaurante debería actualización su oferta y ofrecer nuevos platos, sin dejar de

preparar el plato bandera, a fin de expandir el mercado y obtener nuevos clientes (Porter, 2015).

Las DarkKitchen como espacio de desenvolvimiento permite que un restaurante desarrolle las actividades de manera óptima y que la producción de productos sea más específica, pero con la actualización de la carta amplía la oferta y diversifica los productos, para seguir creciendo y reduciendo los costos fijos (Fourth, 2020).

¿Qué es economía?

La palabra economía se remonta a la época griega. Involucra una serie de decisiones y manejo de recursos que son fundamentales para un país, a la par analiza diversos escenarios para prevenir una escasez o recesión (Burneo & Larios, 2017).

Desarrollar el concepto de economía como un costo total, en el cual su principal objetivo sea la diversa perspectiva de los sectores en los que se pueda aplicar genera diversos factores comparativos en el costo de producción y costo de unidad (Burneo & Larios, 2017).

¿Qué es reactivación económica?

La reactivación económica es definida como la recuperación de ingresos y aumento de producción, empleo y ventas. Asimismo, esto sucede tras un periodo resentido el cual afectó la economía de forma aislada tras una recesión económica. El proceso es paulatino y gradual (Büchi, 1992).

Golpe en la Economía paraguaya

Por otro lado, la crisis causada por la pandemia generó costos económicos y sociales de gran valor. Adicionalmente, la tasa de desempleo y pobreza se han disparado a pesar de los bonos entregados por el Estado.

Büchi (1992) dice que la economía registra una ligera recuperación en los últimos tres meses del 2020. Asimismo, el gobierno debe estimular la formalización de todos los negocios y su inclusión al sistema financiera para garantizar acceso al crédito y su crecimiento. La implementación de tecnologías en los diversos ámbitos genera competitividad entre las industrias nacionales incrementando la calidad de los productos.

La tecnología, innovación y conocimiento son factores fundamentales para el desarrollo de una economía positiva y funcional. A la par, un entorno de crisis puede impactar generando pérdidas o provocando devaluación (Büchi ,1992).

La economía está sujeta a cambios que alterarán el PBI de un país, al tener un avance tecnológico, la demanda del mercado se impulsará y generará una adaptación a un nuevo modelo de negocio. Por otro lado, el desarrollo de la tecnología de la comunicación ha envuelto tanto que una persona utiliza el celular un promedio de 223 minutos diarios. El incremento de delivery por aplicativo fue del 50%, el cual ha generado que los consumidores utilicen más de un aplicativo de este tipo, ya que todos ofrecen diversas promociones (Büchi ,1992).

Cómo afecta el coronavirus al sector empresarial- Efectos negativos de la pandemia

Según el Fondo Monetario Internacional, uno de los principales pilares que generan fuentes de empleo en el Paraguay son las MiPymes (Micro, Pequeño y Mediana empresa), donde están comprendidos las micro, pequeña y medianas empresas, las cuales equivalen al 99.6% de los negocios a nivel nacional.

Las MiPymes, proporcionan empleo al 60% de la población económicamente activa. Del conjunto de las MiPymes, la microempresa representa el 94.2%, la pequeña el 5.1% y la mediana el 0.2%. El rubro de restaurantes se registra con el código N°5610, el cual abarca las diversas actividades de alimentos y bebidas tales como restaurantes tradicionales u autoservicios, dependiendo si son puerta cerrada o abierta.

A inicios del 2020, se observó un crecimiento económico mundial del 3,3%, que fue superior a lo experimentado el año 2019, dando por superado la tensión económica entre las dos mayores potencias mundiales China y Estados Unidos. Sin embargo, tras el surgimiento del Covid-19 se generó otra crisis económica a nivel global, la cual desestabilizó a diversos países afectando la producción, generando desempleo e incrementando la deuda externa. Tras el inicio de la pandemia se decretó la cuarentena, el confinamiento social y el cierre de las fronteras, afectando seriamente a los países y ciudades que tenían como fuente principal de ingreso el turismo, de este modo las economías decayeron y los recursos se agotaron en menos de lo planeado. Asimismo, el cierre de bares, restaurantes, servicios y atractivos turísticos generaron desempleo que hasta la actualidad no se ha recuperado al 100%. Fondo Monetario Internacional, (FMI ,2021)

Apaza (2020) en su análisis de los efectos de la pandemia en el sector gastronómico, detalla que la inmovilización social dispuesta por el Estado afecto principalmente el funcionamiento de los restaurantes. Por otro lado, explica que los primeros meses de cuarentena significaron grandes pérdidas para las PYMES (Pequeñas y Medianas Empresas), por la suspensión de las actividades. Asimismo, señala que previo al escenario pandémico, el sector gastronómico había incrementado su índice de rentabilidad considerablemente. En consecuencia, los restaurantes al no contar con más opción tuvieron que reinventarse o dar por terminada sus operaciones.

La Organización Mundial del Turismo, pronosticó un descenso aproximado del 20% - 30% del flujo de turistas a nivel internacional, el cual generó un declive económico de hasta 400.000 millones de dólares. En tal sentido, los diversos cierres ocasionados por la pandemia y la situación sanitaria afectaron el ingreso económico de los negocios, sobre todo de los dependientes, a la par que el sector hotelero decayó un 4%. Organización Mundial del Turismo, (OMT, 2020).

Nuevas oportunidades en medio de la crisis

Proyecto a favor del sector gastronómico, hotelero, entretenimiento y eventos presentado por el Congreso Nacional (2019).

Los senadores Georgia Arrúa, Sergio Godoy, Fidel Zavala, Stephan Rasmussen, Abel González, Fernando Silva Facetti, Amado Florentín, Patrick Kemper y Gilberto Apuril presentaron el Proyecto de Ley “Que declara en estado de emergencia a los sectores gastronómico, hotelero, entretenimiento y de eventos en todo el territorio de la República del Paraguay, modifica el artículo 90° de la Ley 6380/2019 De modernización y simplificación del Sistema Tributario Nacional y establece medidas temporales”.

La normativa busca implementar mecanismos de urgencia para proteger y apoyar a la actividad económica de los sectores mencionados en el documento presentado, estableciendo medidas excepcionales de contingencia, para paliar el efecto económico negativo producido por las medidas sanitarias dispuestas ante la pandemia COVID-19.

Entre las medidas, se encuentra la reducción de la tasa del Impuesto al Valor Agregado (IVA) para el alquiler de inmuebles destinados a locales gastronómicos, hotelería, entretenimientos y eventos, y para pagos realizados por clientes según servicios recibidos del mismo rubro.

Asimismo, el texto prevé la exoneración del cincuenta por ciento en las facturas por el servicio proveído por la Administración Nacional de Electricidad (ANDE) a los emprendimientos de los sectores afectados y la reducción en los aportes obligatorios al Instituto de Previsión Social.

El proyecto señala que el Poder Ejecutivo deberá elaborar una lista de las empresas que están al día con sus obligaciones legales, las que podrán acogerse al régimen extraordinario establecido en la normativa sugerida. Las medidas propuestas tendrán una duración limitada de 12 (doce) meses, a partir de su puesta en vigencia, plazo en el cual se estima una recuperación que permita la reactivación de todos los sectores afectados, con lo cual será posible que las empresas del sector vuelvan a someterse al régimen tributario ordinario (Congreso Nacional, 2019).

Antecedentes

Los sugerentes del documento legislativo señalan que la iniciativa surge como una respuesta al reclamo desesperado de los responsables y empleados de restaurantes, hoteles y otras empresas sumamente afectadas por el cese de actividades decretado y que viene produciendo pérdidas económicas inconmensurables en uno de los sectores económicos más golpeados por la pandemia (Congreso Nacional, 2019).

Dichos sectores tuvieron que cerrar sus puertas al público por varias semanas para mitigar el contagio masivo, y una vez abiertas las mismas, las ventas están por debajo del 20 por ciento, comparativamente con el mismo periodo de tiempo durante el año 2019. Las bajas ventas traen como consecuencia el cierre definitivo de varios emprendimientos, dejando sin trabajo a miles de personas con cuantiosas deudas que honrar. El sector público tiene un rol fundamental para dar un poco de oxígeno a estos sectores tan afectados a través de las medidas que se proponen, mencionan los proyectistas, en la exposición de motivos. (Congreso Nacional, 2019).

Políticas para enfrentar los efectos económicos y sociales de la pandemia

Como parte de la política de reactivación económica, autoriza la reapertura de los restaurantes y servicios, con aforo al 40% y previo cumplimiento de medidas y protocolos de bioseguridad. Esto proporcionó a los restaurantes generar de nuevos ingresos e impulsar la industria gastronómica. Una gran ventaja del sector gastronómico a comparación de otros, es que no requiere una gran inversión de capital para desarrollar el negocio. Se conoce que es un sector competitivo, que depende de la opinión favorable de los consumidores y tiene como objetivo principal la superación de sus expectativas y brindar productos con una excelente calidad e innovación (Arrué ,2020).

Rojas (2021) asegura que el sector gastronómico fue uno de los más golpeados por la cua-

rentena total decretada el año 2020 en el marco de la pandemia como medida sanitaria para mitigar la propagación del virus, explica que en la última parte del 2020 y sobre todo hasta el cierre del primer bimestre del 2021 había ciertas presunciones de recuperación, pero se vieron truncados totalmente tras los últimos acontecimientos.

Oliver Gayet, presidente de la Asociación de Restaurantes del Paraguay (ARPY), atribuyó la caída en el desempeño del sector a tres factores principales: por un lado, los contagios masivos de coronavirus; y por otro, las protestas y la situación política del país. Consideró que las manifestaciones no ayudaron para nada al desarrollo de los sectores golpeados y fue un hecho negativo para la economía, en lo inmediato. Asegura que hubo señales de recuperación hasta febrero, pero cayó todo, menciona también que no había necesidad que el Gobierno cierre los locales porque de hecho que la gente ya no concurrían en los locales gastronómicos y podían trabajar tranquilamente a puertas cerradas.

Acotó también que fue imposible trabajar en condiciones normales por una cuestión lógica, que fue la reducción del 50% del espacio disponible en los restaurantes para recibir a los comensales en cumplimiento de las reglas de distanciamiento entre las personas en ese entonces.

Otro punto mencionado por Gayet los protocolos en sí mismos han obligado a una reducción drástica en la facturación de las empresas y a esto se deben sumar los acontecimientos de impacto negativo ocurridos. Al ser consultado sobre el servicio de entrega a domicilio y las posibilidades de poder mitigar el impacto de la crisis con esta alternativa, Gayet explicó que en un principio resultó positivo. Sin embargo, con el correr de los meses, fueron demasiadas las personas que dirigieron su proceso de “reinvención” hacia la gastronomía, por lo que se generó un gran nivel de competencia puntualizó también que muchas de las personas que ingresaron a trabajar en el rubro, si bien cuentan con factura legal de Tributación, no cumplen con otras exigencias como aprobaciones del Instituto Nacional de Alimentación y Nutrición (INAN), o nómina de funcionarios en previsión social, por lo que sus costos son muchos menores y se torna imposible competir en igualdad de condiciones para el servicio de delivery (Gayet, 2020).

Financiamiento

Gayet, (2020) afirma que han mantenido reuniones con autoridades de la Agencia Financiera de Desarrollo (AFD) y el Banco Central del Paraguay (BCP), y uno de los puntos fundamentales para el proceso de recuperación fueron los créditos.

Recordó que los plazos de gracia del Fondo de Garantía del Paraguay (Fogapy) ya comenzaron a vencer, justo en el punto más crítico de la pandemia. Es por esto que desde la Asociación de Restaurantes están pidiendo a las autoridades que se pueda rever la posibilidad de renegociar los créditos garantizados para financiarlos, ya que todavía no hay condiciones plenas para hacer frente a esas obligaciones crediticias.

Finalmente, el mensaje que dejó el empresario del sector gastronómico se relaciona con la importancia de la formalización en el rubro, ya que todos aquellos que venían haciendo las cosas de manera correcta tuvieron algún tipo de alternativa como el acceso al crédito o la negociación con el Gobierno a través de los distintos gremios (Gayet, 2020).

Marco legal

Decreto 3881/20 por el cual se reduce el impuesto al valor agregado (IVA) del 10% al 5% para los sectores de eventos, de actividades de turismo y gastronomía.

La lista de beneficiados incluye a restaurantes y parrilladas, rotiserías, empresas que abastecen a eventos, sector que ofrece alojamientos, actividades de agencias de viajes y operadores turísticos.

Asimismo, se reduce el impuesto sobre el alquiler comercial al 5% para estos sectores, que a partir de este año había subido al 10% dentro de las medidas de una reforma fiscal.

Se reduce la base imponible a restaurantes, empresas que hacen eventos, sector turístico,

sectores muy afectados por la pandemia. Es para tener algún incentivo, para lo cual se ha elaborado este decreto.

A su turno, el presidente de la Asociación de Restaurantes del Paraguay (Arpy), Oliver Gayet, ha referido que la medida que ayuda al sector durante un año. Desde el gremio gastronómico indicó que se cuenta con un listado de más de 3.000 restaurantes en todo el país, que emplean a unas 133.000 personas.

Ley N° 5014

Establece que en los bares, confiterías y restaurantes provean carta menú impresa en sistema de escritura braille a las personas con discapacidad visual.

Artículo 1°.- Esta Ley tiene por objeto facilitar la accesibilidad a los servicios de los bares, confiterías y restaurantes a las personas con discapacidad visual, asimilando en lo posible su desenvolvimiento al de los demás consumidores.

Artículo 2°.- Para la interpretación y aplicación de la presente Ley, se establecen las siguientes definiciones:

Persona con discapacidad visual: persona ciega y persona con baja visión que necesita utilizar técnicas propias de las personas ciegas en forma ocasional o permanente.

Carta - menú impresa en sistema de escritura braille: material en el que se describen alimentos y bebidas de precio fijo que ofrecen los bares, confiterías y restaurantes, impresos en sistema de escritura braille.

Comercio: bar, confitería y restaurante.

Artículo 3°.- Para la atención de las personas con discapacidad los bares, confiterías o restaurantes, el propietario o encargado del comercio designará a un empleado, a fin de informarle en

forma verbal sobre el contenido del menú. Los citados comercios con capacidad para más de 30 (treinta) plazas, deberán contar también con una carta - menú impresa en sistema de escritura braille.

Artículo 4º.- Designese como autoridades de Aplicación al Ministerio de Industria y Comercio en el ámbito nacional y a las Municipalidades en el ámbito local, como está establecido en el Artículo 40 de la Ley N° 1334/98 “De defensa del consumidor y del usuario”.

Artículo 5º.- El propietario del comercio que no cumpliera con lo dispuesto en la presente Ley será pasible de una sanción consistente en la aplicación de multa de entre 5 (cinco) a 10 (diez) jornales mínimos para actividades diversas no especificadas en la Capital.

Artículo 6º.- Ante el incumplimiento de la presente Ley, cualquier persona podrá efectuar la denuncia correspondiente ante las autoridades de aplicación.

Artículo 7º.- Comuníquese al Poder Ejecutivo.

Aprobado el Proyecto de Ley por la Honorable Cámara de Senadores, a veinticuatro días del mes de abril del año dos mil trece, quedando sancionado el mismo, por la Honorable Cámara de Diputados, a veinticuatro días del mes de julio del año dos mil trece, de conformidad a lo dispuesto en el Artículo 207 numeral 1) de la Constitución Nacional.

Decreto del poder ejecutivo N° 5278

El Poder Ejecutivo, a través del Decreto N° 5278, dispuso la prórroga de la base imponible del Impuesto al Valor Agregado (IVA) del 10% al 5% para los sectores del turismo, hoteles, restaurantes y empresas que realizan eventos.

La medida se extenderá hasta el 31 de octubre de este año 2020, dentro de la implementación de regímenes especiales y transitorios para apoyar a los sectores más afectados por la pandemia.

De esta manera, se mantiene la vigencia del Decreto N° 3881/2020, por el cual se establecen medidas transitorias para la liquidación del IVA para servicios de alojamiento en hoteles, restaurantes,

abastecimiento de eventos, paquetes turísticos con destinos en el país y arrendamiento de inmuebles.

Por otra parte, se extiende hasta el 31 de octubre de 2021 el régimen especial y transitorio en el IVA sobre la prestación de servicios de alojamiento rural, de transporte turístico, de guías de turismo y de organización de eventos. Esta medida había sido adoptada por medio del Decreto N° 3967/2020.

En el considerando del Decreto N° 5278 señala que, debido a la persistente situación económica a nivel nacional, se torna imperativo mantener las medidas fiscales direccionadas a aliviar las cargas tributarias de los contribuyentes afectados a este sector.

Medida transitoria para incentivar el comercio de algunos Sectores Económicos (Decreto 3881/2020)

Los negocios que pueden adherirse al decreto 3881, son los que realizan las siguientes actividades.

Alojamiento de hoteles. (el servicio de alojamiento que ofrecen los hoteles, hoteles resort, suites y hoteles de apartamentos, hosterías; con o sin servicio doméstico diario, a menudo pueden incluir una gama de servicios adicionales como servicios de comida y bebida, estacionamiento, servicio de lavandería, piscinas y salas de ejercicios, instalaciones recreativas e instalaciones para conferencias y convenciones).

Restaurantes (el suministro de comidas en restaurantes, cafeterías, restaurantes de comida rápida; reparto de comida, el suministro de comidas en restaurantes y bares en conexión con transporte, cuando son proporcionados por unidades separadas (independientes).

Abastecimiento gastronómico de eventos. (la provisión de comidas basada en acuerdos contractuales con el cliente para un evento específico en la localización especificada por el cliente; la elaboración de comidas preparadas para eventos).

Venta de paquetes de turismo interno. (las actividades de agencias, principalmente encarga-

das del comercio de viajes, paquetes turísticos, transporte y servicios de alojamiento al por mayor o menor al público en general y clientes comerciales).

Arrendamiento de inmuebles destinados a estas actividades. El objetivo de este decreto es incentivar la compra - venta de los productos o servicios ofrecidos por este sector económico. Al disminuir la carga impositiva, disminuye (o debería de disminuir) el precio de venta de los productos o servicios. Te doy un ejemplo de cómo afecta este decreto en la disminución del precio de venta pagado por el consumidor fina.

METODOLOGÍA

Diseño de investigación

Método de estudio

El enfoque de estudio al que se recurre es el cuantitativo, ya que se utiliza una encuesta para dar resultados numéricos y específicos referidos a las estrategias requeridas para la reactivación económica en el rubro de la gastronomía. Este enfoque utiliza la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías. (Sampieri, 2014)

Nivel de investigación

El nivel de investigación es exploratorio, pues no tiene antecedentes del tema que propone. Los mismos son llevados a cabo cuando no se tiene información de estudios previos sobre una problemática en un área determinada, cual es el caso del tema propuesto. (Sampieri, 2014)

Campo de acción

Empresas del rubro gastronómico que operan en Ciudad del Este.

Población

Cien (100) empresas con estructura tradicional que operan en el rubro de la gastronomía en Ciudad del Este.

Muestra

Forman parte de la muestra el Treinta (30) gerentes de empresas o propietarios de las mismas que corresponden al 30% de la población seleccionada.

Técnicas de recolección de datos

Para la presente investigación se utiliza el método de la encuesta, la cual consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir (Sampieri, 2006).

Ésta se aplica a los gerentes, responsables de empresas y/o propietarios que son seleccionados de forma aleatoria, con el propósito de recolectar información de manera cuantitativa.

Instrumentos de recolección de datos

Se utilizó un cuestionario con preguntas abiertas y cerradas, que fue aplicada a la población seleccionada. Las cuestiones cerradas ofrecen al usuario a ser evaluado todas las alternativas posibles, o al menos todas aquellas que mejor responden a la situación que se desea conocer. (Sampieri, 2006)

PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

En su opinión ¿Cuál es el problema principal que se enfrenta el rubro gastronómico de Ciudad del Este?

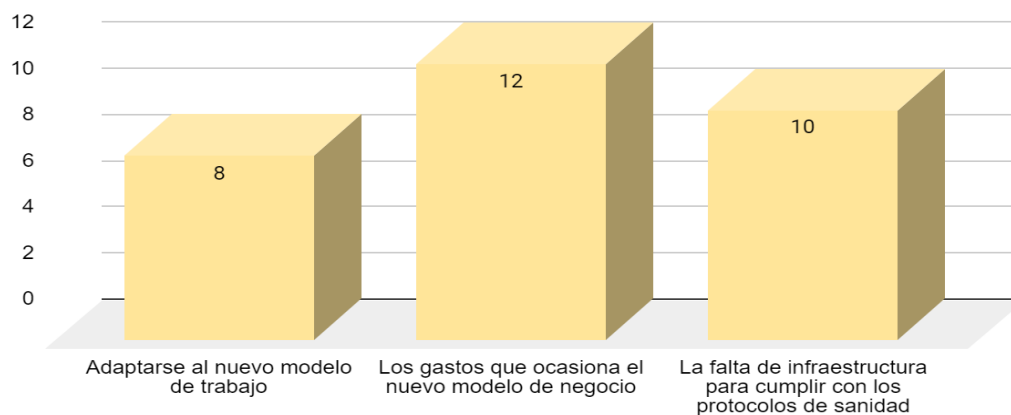
Tabla: 1

No se
La falta de conocimiento para enfrentar la situación
Manos de obra calificada
La falta de renovación e innovación
El servicio y la competencia informal
La falta de metodología y estándares de trabajo
Ofrecer opciones y variedades tanto en comida como local..
La falta de infraestructuras
El costo de los productos

En cuanto a la opinión de los propietarios de las empresas gastronómicas al ser consultados sobre el problema principal al que se enfrenta el rubro gastronómico, se observa que hay diferentes opiniones: en donde unos opinan que es la falta de conocimiento sobre estrategias para poder enfrentar la situación, el servicio y la competencia informal entre otros factores que se citan en la tabla.

Gráfico 2

Recuento de 2. ¿Cuáles son los desafíos que enfrentan hoy en día las empresas del rubro gastronómico de Ciudad del Este?

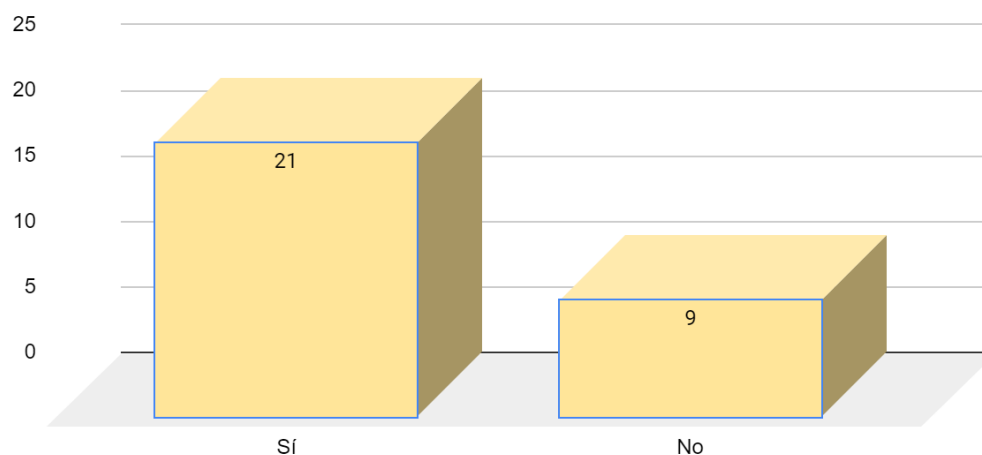


Recuento de 2. ¿Cuáles son los desafíos que enfrentan hoy en día las empresas del rubro gastro...

Se observa en el resultado de la encuesta que el mayor desafío al que se enfrentan el sector gastronómico son los gastos que ocasiona el nuevo modelo de negocio, considerando que para ponerse al nivel de la competencia debieron innovar en varios aspectos.

Gráfico 3

Recuento de 3. ¿Las características del mercado de Ciudad del Este, es buena para la reactivación económica de la gast...

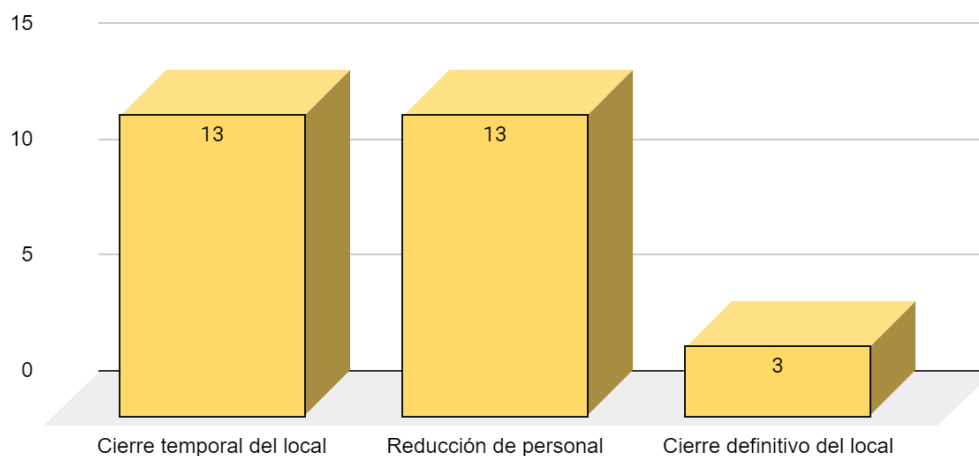


Recuento de 3. ¿Las características del mercado de Ciudad del Este, es buena para la reactivació...

Vemos que la mayoría de los propietarios de empresas gastronómicas dicen que las características del mercado de Ciudad del Este, es buena para la reactivación económica.

Gráfico 4

Recuento de 4. ¿Cómo afectó a su empresa la crisis económica durante la pandemia?

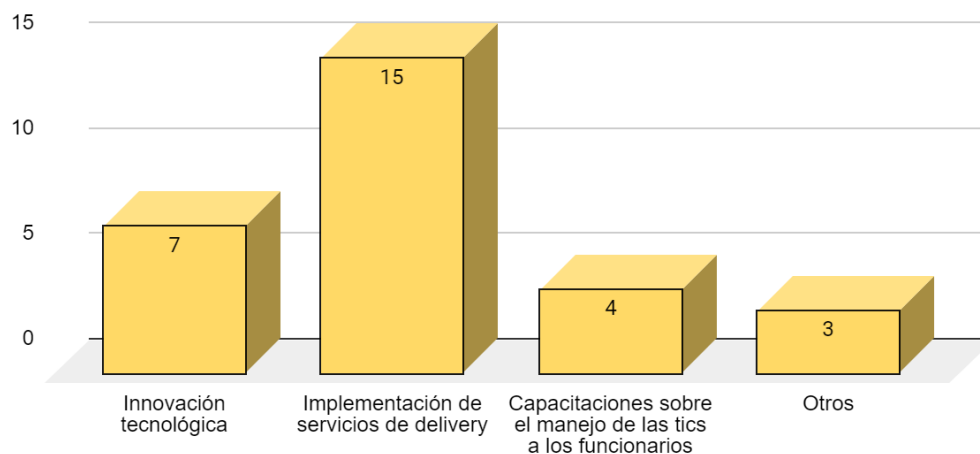


Recuento de 4. ¿Cómo afectó a su empresa la crisis económica durante la pandemia?

Se observa en el gráfico que un gran porcentaje (44,8%) de la población encuestada dice que el efecto que produjo la pandemia en su empresa fue el cierre temporal del local, y otro porcentaje considerable (44,8%) dice que optaron por la reducción del personal y un 10% el cierre definitivo de su local.

Gráfico 5

Recuento de 5. ¿Cuáles son las estrategias aplicadas actualmente por su empresa para fidelización de la clientela?

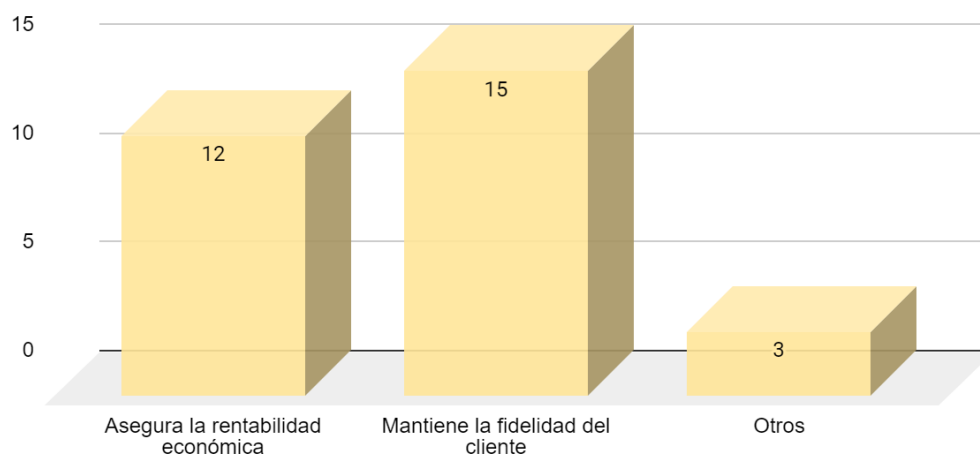


Recuento de 5. ¿Cuáles son las estrategias aplicadas actualmente por su empresa para fidelizaci...

Se pudo evidenciar que el 51% de los encuestados aplicaron como estrategias la implementación del servicio de delivery para poder continuar en mercado, otro 24,1% dice que opto por la implementación tecnológica y por ultimo capacitar al plantel en el uso de las tics

Gráfico 6

Recuento de 6. ¿Cuáles son los beneficios de aplicar el plan estratégico en las empresas del rubro gastronómico?

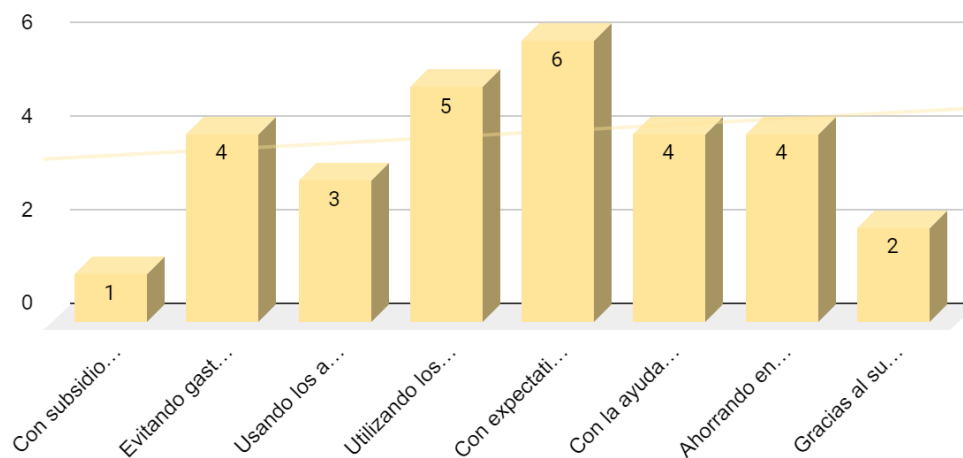


Recuento de 6. ¿Cuáles son los beneficios de aplicar el plan estratégico en las empresas del rubro...

Vemos que el 50% de los empresarios con la aplicación de un plan estratégico lo que lograron es mantener la fidelidad de los clientes y otro porcentaje interesante (40%) dice que aseguro la rentabilidad de la empresa con la aplicación de un plan estratégico.

Gráfico 7

Recuento de 7. ¿Cómo sobrellevaron el cierre temporal del local?



Recuento de 7. ¿Cómo sobrellevaron el cierre temporal del local?

Al ser consultados de cómo sobrellevaron el cierre temporal del local, vemos optaron por todas las alternativas posibles y existentes en ese momento, entre los que citan: con la ayuda de familiares, utilizando subsidios de IPS, utilizando los ahorros para cubrir las cuentas y evitando gastos innecesarios.

Tabla 2

8. A su parecer ¿Cuál sería un factor/res determinante/es para la reactivación económica del sector gastronómico en Ciudad del Este?

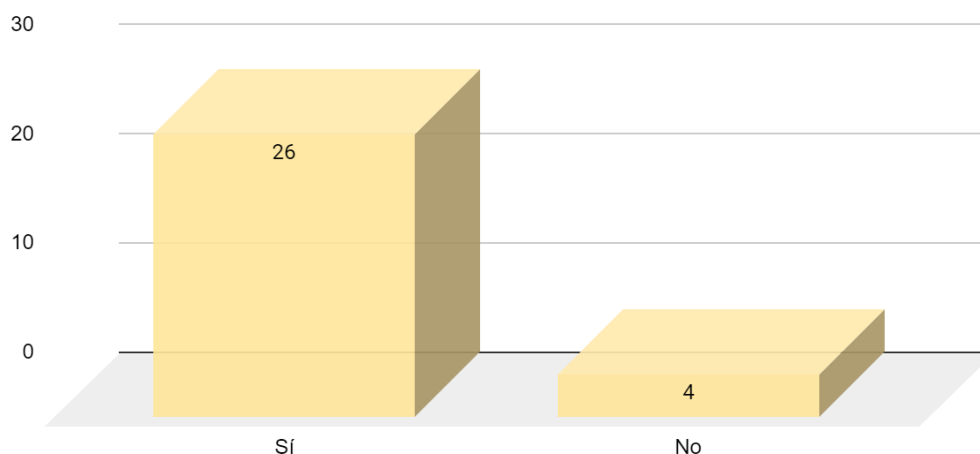
No se
Y hoy en día uno busca diferenciarse de los demás, hacer algo diferente que no hagan nuestros competidores.
Innovación, crear experiencias en los centros gastronómico
La innovación
Basarse en un modelo de negocio que tenga diferentes canales de venta
Ofrecer más opciones
Un cambio en general del sector de ciudad del este

Reactivación del turismo
Que el centro haya horario nocturno para que los turistas vengan a esos horarios
Dar oportunidad a las mini empresas gastronómicas de entrar al mercado de ciudad del Este
Innovación
Que baje los precios de la canasta básica
Un lugar adecuado para todo tipo de clientes con diferentes precios y q sea un lindo lugar para compartir en familia que sea una experiencia como para querer volver y lo principal la buena preparación de los personas, para la buena atención
Meterle un buen precio y buena comida
Que regulen los precios de canastas familiar, que nos afecta mucho en la parte gastronómica uno bueno precio y buena trata de persona
Más financiación
A través de la implementación de canales digitales. Es la única forma para poder mantener y reactivar la economía gastronómico no solamente en Ciudad del Este sino para todo el País
Que no suban los precios!
Más turistas
Mi interés se centra en fortalecer la gestión desde lo local, con el afán de renovar ciudades convirtiéndolas en resilientes, en forma integral, y participativa. Es un lugar turístico y comercio e cuyo potencial es enorme
Que se reduzca el costo de la canasta básica
Trabajo duro
Bajar los precios de la canasta básica
Bajar los precios de la canasta familiar por lo menos un 10%

Se puede observar una variedad de opiniones respecto a la pregunta unos factores determinantes para la reactivación económica del sector gastronómico en Ciudad del Este. Cabe resaltar que esta interrogante fue planteada como pregunta abierta.

Gráfico 8

Recuento de 9. ¿Su empresa tiene o adoptó un plan estratégico para la reactivación económica?



Recuento de 9. ¿Su empresa tiene o adoptó un plan estratégico para la reactivación económica?

Vemos que el 87 % de los propietarios de empresas gastronómicas adoptó un plan estratégico para la reactivación de su economía.

10. Si su empresa cuenta con un plan estratégico ¿Qué ventajas logró obtener?

Tabla 3

Seguir manteniendo un 80% los rubros
La mejor estrategia fue trabajar con en Delivery. Así para no fallar con los clientes.
Mantener los clientes!
Más publicidad
Aumento de la eficiencia operativa
Los clientes de siempre se mantuvieron y muchos otros se sumaron.
Una experiencia única
Mantener a la clientela
Mantener la Empresa

Se puede observar que las empresas gastronómicas obtuvieron varias ventajas con la imple-

mentación de un plan estratégico, cabe señalar que esta interrogante fue planteada como pregunta abierta.

Conclusiones

En la conclusión y teniendo en cuenta los resultados se resaltan los puntos más relevantes acorde a los objetivos de la investigación.

En relación al objetivo 1, en la opinión de los propietarios de las empresas gastronómicas al ser consultados sobre el problema principal al que se enfrentó el rubro gastronómico, hubo una variedad de opiniones: en donde unos opinan que es la falta de conocimiento sobre estrategias para poder enfrentar la situación, el adaptarse al nuevo modelo de trabajo, pues una de las falencias era poco dominio de la tecnología que en un momento dado era la única alternativa para hacer negocios, también hacen alusión al servicio y la competencia informal, pues una buena parte de la población se ha dedicado a la venta de comidas rápidas en formal informal sin cumplir con los mínimos requisitos exigidos para operar en el mercado económico, que en ese momento era contar con una infraestructura y cumplir con los protocolos de sanidad establecido por el ministerio de Salud que aparte de estar mal situación tuvieron que realizar una inversión para equiparar sus establecimientos para poder reactivar la empresa y por ende su economía.

Respondiendo al objetivo 2, señala que las características del mercado de Ciudad del Este es buena para la reactivación económica de la gastronomía, teniendo en cuenta varios factores: una vez que se reactiven las otras empresas, muchos funcionarios se sirven en las empresas gastronómicas ubicadas por los alrededores, otro factor es que ser una ciudad fronteriza y día a día vienen los turistas brasileños y también los argentinos y que se muestran encantado con la culinaria paraguaya.

Respondiendo al objetivo 3. En cuanto a las estrategias aplicadas vemos que el 87% ha optado por un plan estratégico, en donde un porcentaje considerable (52 %) dice que optó por el servicio de delivery otro 24% por la innovación tecnológica, mediante el cual crearon nuevos productos, servicios

y mejoraron significativamente las características de su empresa, aprendiendo a utilizar obligatoriamente herramientas tecnológicas.

Respondiendo al objetivo 4. Al ser consultados si obtuvieron resultado positivo de la aplicación de un plan estratégico y cuales fueron esos resultados o beneficios entre los más mencionados se citan: La subsistencia en el mercado laboral, atraer clientes y lograr su fidelización.

Se concluyendo afirmando que en cualquier tipo de negocio es de suma importancia la aplicación de un plan estratégico, mediante el cual se implementan planes operativos para lograr los objetivos propuestos, ya que en un entorno competitivo es imposible lograr los objetivos sin un plan definido.

Propuestas

A las empresas de cualquier índole estar preparados para afrontar crisis económica que puede ser provocada por varios factores.

Innovar en momentos difíciles y marcar la diferencia para seguir siendo sostenible.

Ofrecer alternativas de productos y servicios facilitando a la clientela varias opciones.

Formalizar la empresa para poder acceder a los beneficios y respaldos gubernamentales en casos de crisis eventuales.

BIBLIOGRAFÍA

Burneo & Larios (2017). Principios de economía. Fondo Editorial.

Cortés, H. (1998). Gerencia Efectiva. Caracas: HCZ Consulting.

Barriga, L. (2006). La planificación. Hunger & Poverty.

Consejo del Mercado Común. (2006). Convenio de Cooperación, Intercambio de Información, Consulta de Datos y Asistencia Mutua entre las Administraciones Aduaneras del Mercosur. Brasilia: Consejo del Mercado Común.

Campoy A. (2016). Metodología de la Investigación Científica. Editorial Universidad Nacional del Este.

Cabello, A. (2016). Competencia monopolística. Economipedia.com.

David, F. (2013). Conceptos de administración estratégica. Editorial Pearson.

Fernández, F. (2010). Comercio Electrónico Implicancias Impositivas y Aduaneras. Buenos Aires: FACPCE.

Hernández, R. Collado, C., Batista y Pilar, L. (2006). Metodología de la Investigación. Editorial Mac Graw-Hill.

Hernández, R. Fernández C. y Baptista L. (2014). Metodología de la Investigación. Editorial Mac Graw-Hill.

LEY N° 5014. Que establece que en los bares, confiterías y restaurantes provean carta - menú impresa en sistema de escritura braille a las personas con discapacidad visual

Porter, M. (2015). Estrategia competitiva. PIRÁMIDE.

Stoner, J. (1996). Administración. Prentice - Hall Interamericana.

Airman, J. (2018). Estructura organizacional de un restaurante <https://www.cuidatudinero.com/13117241/>.

Arciniega, C. (2020). Ejemplos de organigrama para restaurantes <https://joinposter.com/mx/post/ejemplos-de-organigramas-para-restaurante>.

Asociación Nacional de Restaurantes (2020). <https://www.guiagastronomicapy.com/asociacion-de-restaurantes-del-paraguay/>

Bakker, B. y Roy, T. (2020). Tras vencer la pandemia, Paraguay busca retomar el crecimiento. Dialogo a fondo. <https://blog-dialogoafondo.imf.org/?p=13733>.

Buchi, H. (1992). Reactivación económica en tiempos de recesión. Apuntes. Revista De Ciencias Sociales, (30), 91-103. <https://doi.org/https://doi.org/10.21678/apuntes.30.349>.

CEPAL (2020). Informe sobre el impacto económico en América Latina y el Caribe de la enfermedad por coronavirus (COVID-19). <https://www.cepal.org/es/publicaciones/45602-informe-impacto-economico-america-latina-caribe-la-enfermedad-coronavirus-covid>.

Cierre de fronteras genera cientos de despidos en microcentro de CDE (28.05.2020). Primer pliego. Economía. <https://www.primerpliego.com.py/cierre-de-fronteras-genera-cientos-de-despidos-en-microcentro-de-cde/>.

Romero, G. (2021). Drak Kichen ¿Qué es y porque son eficientes? <https://www.beetrack.com/es/blog/dark-kitchen>

Roldan, P. (2020) ¿Cómo funciona el modelo Kano?. <https://economipedia.com/definiciones/modelo-de-kano.html>

Saint, G. (2022). Gastronomía sustentable. <http://multicomfort.saint-gobain.com/>.