

ESTABLECIMIENTOS DE COMIDAS Y SU IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA  
EN EL IMPACTO MERCÁNTIL DURANTE LA PANDEMIA.

SANDRA LILIANA CORTÉS AYALA

5201900

Ensayo presentado como requisito para optar al título de  
Especialista en Alta Gerencia

Asesora

CATHERINE NINOSKA GUEVARA GARZON

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA  
FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA  
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA  
BOGOTÁ, COLOMBIA  
2021

## Tabla de Contenido

<b>Resumen.....</b>	<b>3</b>
<b>Abstract.....</b>	<b>3</b>
<b>Introducción.....</b>	<b>5</b>
<b>Entorno económico e impacto de la pandemia .....</b>	<b>6</b>
Figura 1.....	8
Figura 2.....	10
Figura 3.....	11
Activación Económica.....	12
Modelos de asociación.....	13
Reinvención.....	13
Transición del Marketing.....	13
Resiliencia e inteligencia emocional .....	15
<b>Impacto de la cadena alimentaria .....</b>	<b>15</b>
Canales de venta y comercialización.....	15
Figura 4.....	17
<b>Conclusiones.....</b>	<b>20</b>
<b>Referencias.....</b>	<b>22</b>

## RESUMEN

En el siguiente ensayo se muestra el impacto económico del Covid-19 en el sector de establecimientos de comidas y su incidencia mundial haciendo énfasis en la economía de América Latina y Colombia reflejando la importancia de un buen análisis del entorno económico y de las realidades que se pueden presentar; Para ello se aplicara un método racional de análisis de teoría deductivo, con un enfoque de recolección de datos cualitativo, con un análisis cualitativo y profundidad de estudios descriptivos con un método específico deductivo ,donde se evidenciara las habilidades que se requieren para el manejo de estas fluctuaciones y de la importancia de las estrategias que se deben implementar para lograr una economía sostenible y mantener a flote una organización utilizando los recursos humanos, financieros y tecnológicos siempre con la caracterización de la importancia de la innovación, flexibilidad y resiliencia manejado a nivel gerencial con un excelente liderazgo.

**PALABRAS CLAVES:** *Competitividad, Efectividad, Estrategia, Innovación, Liderazgo*

## ABSTRACT

In the following case, the economic impact of Covid-19 in the establishments of the sector and food and its incidence is occurring in the Latin American and Colombian economies, reflecting the importance of a good economic and real estate analysis. For this, a rational method of deductive theory analysis will be applied, with a qualitative data collection

approach, with a qualitative analysis and depth of descriptive studies with a specific deductive method, where the skills required to manage these will be evidenced. Fluctuations and the importance of the strategies to be implemented to achieve a sustainable economy and keep an organization afloat using human, financial and technological resources always with the characterization of the importance of innovation, flexibility and resilience managed at the managerial level with excellent leadership

**KEY WORDS:** Competitiveness, Effectiveness, Strategy, Innovation, Leadership

## INTRODUCCIÓN

El desarrollo mercantil representa una fluctuación constante de los mercados lo que requiere un manejo estratégico y flexible en las diferentes situaciones que se enfrenta la economía, sin embargo en economías como la Colombiana donde prevalece un nivel más alto de incertidumbre y menos nivel tecnológico en las empresas exige un trabajo engranado en las diferentes áreas de la empresa para poder lograr sobrevivir a situaciones de gran impacto en la economía como el Covid -19.

Las funciones principales del área de gerencia financiera consiste en analizar, establecer, implementar y hacer seguimiento de los análisis estratégicos para obtener un valor agregado y una ventaja competitiva en cada situación, brindando una mayor fluidez en las áreas representativas del mercado haciendo el uso eficiente y eficaz de los recursos.

La evolución de la economía a nivel mundial ha representado un desafío en el orden territorial basándose en las problemáticas sociopolíticas de cada país, teniendo en cuenta que las dinámicas del mercado son fluctuantes y poseen un nivel de incertidumbre que requiere medirse y sobre todo plantear políticas mercantiles dentro de cada país y en cada empresa lo que conlleva a una realización de trabajos gerenciales que deben ir a la vanguardia de la economía moderna ,así las cosas el tema actual como lo es el Covid -19 exige una serie de habilidades en el manejo del conflicto para poder obtener una continuidad en el mercado y llevar a cabalidad la misión de la empresa .

La diferenciación geoestratégica y tipo de país que se esté analizando es un eje fundamental para crear y aplicar estrategias financieras en la organización asimismo se encuentran enfrentados a diferentes situaciones que implican un análisis puntual, teniendo en cuenta la región latinoamericana que son países en vía de desarrollo se maneja además temas sensibles como la desigualdad social muy marcada en una economía inestable y sensible , tiene en su realidad económica la informalidad en un margen alto e impacta significativamente el comportamiento de las finanzas públicas y por ende el del consumidor.

El análisis macroeconómico permite observar todas las variables y es fundamental para la toma de decisiones lo que requiere desde la dirección de la alta gerencia la buena utilización de las herramientas tecnológicas para la habilidad en el manejo de las situaciones

mercantiles, las destrezas del líder en la organización reflejan el uso eficiente y eficaz de los recursos para la obtención de ventajas competitivas en el sector de alimentos aprovechando apalancamientos comerciales y se hace necesario una comparación de precios en el mercado y de los diferentes elementos que se interrelacionan en el proceso del sector.

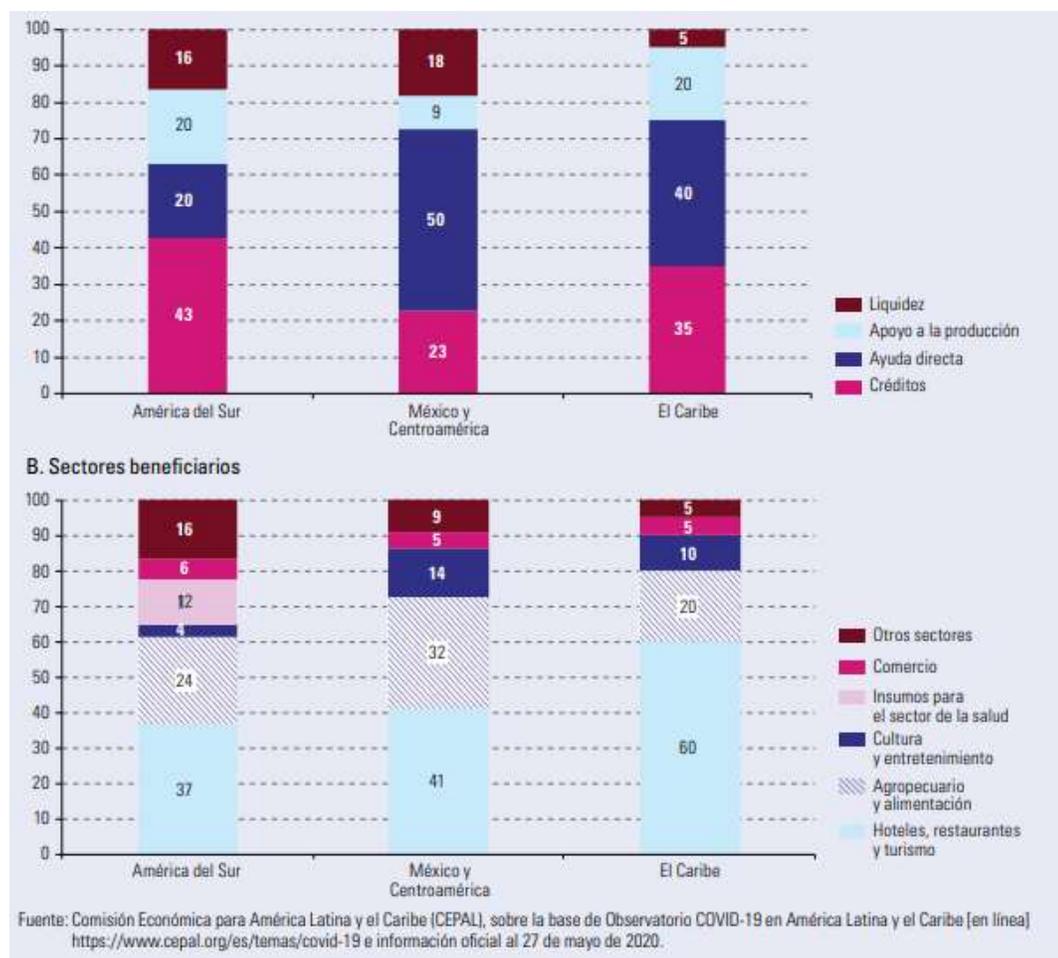
Frente a situaciones tan complejas y que tienen repercusión a nivel internacional hace que entidades de diferentes partes del mundo hagan su aporte y emitan informes especiales, legislaciones e investigaciones respecto a la pandemia teniendo repercusión en las líneas de manejo de la situación en todos los ejes fundamentales de la economía.

Entidades como la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) hacen pronunciamientos y emiten informes especiales a medida que evoluciona la pandemia, destacando las variables que rigen cada país en su ubicación y nivel de mercado.

En general en América Latina se ha dado un manejo a la problemática como una crisis sistémica que requiere con mayor brevedad una política de manejo buscando el favorecimiento de la economía en cada país, ya que situaciones vividas como la alta concentración de producción en ciertas regiones ha llevado a que la distribución tenga un mayor costo debido a los lineamientos establecidos en la legislación nacional, en efecto los cierres y las medidas de los gobiernos han hecho de esta región una reacción poco favorable para este segmento del mercado.

**Figura 1.**

*América Latina y el Caribe (23 países): medidas con enfoque sectorial, según tipología y sector (En porcentajes del número de medidas)*



Los alimentos que se tienen desde primera necesidad hasta los establecimientos de comercio que requieren de manera directa la adquisición de materias primas a mejores precios se encuentran enfrentados a realidades como desabastecimientos, incrementos exagerados del precio final, atrasos en las fechas de entrega y cambio incluso en las calidades

del producto. Impactando significativamente varios segmentos de las comidas al tiempo que se generan este tipo de situaciones de difícil manejo y que requieren de una ponderación de recursos para la optimización y mejora de la productividad.

En países como Colombia que ha tenido una de las cuarentenas más extensas del mundo requiere un mayor esfuerzo a nivel económico para dar cumplimiento a los requerimientos tributarios así como del dominio de las habilidades para la flexibilización e implementación de estrategias, métodos y comunicaciones que exigen una mayor capacidad de respuesta ante las situaciones fluctuantes de la economía.

Los modelos antiguos de manejo de economía se han tenido que actualizar y obtener nuevas líneas de manejo y una reestructuración ideológica para la aceptación de las nuevas condiciones reales y exigentes del sector de alimentos, en este país hay un alto número de informalidad y una serie de niveles en el manejo de alimentos lo que requiere una orientación profesional y actual si se quiere lograr la estabilidad del negocio, entre las situaciones particulares que se enfrenta este sector del mercado son:

Pocos recursos de apoyo a nivel gubernamental, informalidad, cuarentenas prolongadas, situaciones de orden público ,cierres de establecimientos, aumento de costos de los protocolos de seguridad, escases ,falta de tecnología, la vulnerabilidad en salud pública, migración de extranjeros, impuestos altos ,entre otros. En consecuencia “El sector

gastronómico sería uno de los más afectados dado que se sostienen a partir de ingresos diarios, que bajaron 67% en promedio” Coneo.(2020)

**Figura 2.**

Afectaciones a la industria de restaurantes



Fuente: La republica (2020)

Por lo tanto se requieren esfuerzos mancomunados para lograr proyectar los objetivos y en conjunto del equipo de trabajo en cada organización lograr la sostenibilidad y rentabilidad, el engranaje del recurso humano y del análisis del entorno así como de la

implementación de estrategias para tal efecto se deben tener en cuenta factores fundamentales como:

**Figura 3.**

*Factores a tener en cuenta en la implementación estratégica*



Fuente: Elaboración propia.

Las habilidades gerenciales requieren unos estándares enfocados en el manejo de los establecimientos de alimentos con unas características puntuales en el manejo de este segmento, por lo tanto para alcanzar ventajas competitivas y logros estructurales de fondo

para la optimización de la productividad y reposicionamiento en el mercado se deben abordar:

### **Activación Económica**

En cada región se están estableciendo las normas gubernamentales para la apertura de mercado lo que constituye un reto operacional para los establecimientos de comida y se entra a evaluar cómo se puede organizar para tener continuidad y llevar a cabalidad las reglamentaciones según su naturaleza para mitigar los choques en el manejo de la actividad económica permitiendo establecer la viabilidad según la cadena de suministro y los requerimientos si con el mercado objetivo se logra cubrir estos factores fundamentales.

Sincronizando de manera efectiva el producto o servicio de los establecimientos de comida mirando opciones o alternativas de complemento en el evento de nuevos confinamientos y la destreza del equipo de trabajo para adaptarse a los cambios internos y decisiones desde la gerencia para sumir el reto de sobrevivir en una economía inestable en los tiempos de sincronización mercantil en todos los ejes de la economía.

### **Modelos De Asociación Con Otras Empresas**

Este factor va directamente relacionado con el tipo de empresa ya que según el segmento y mercado objetivo así como el tamaño de la empresa nos permiten tener esta

variable como una alternativa eficaz para obtener más clientes y dar enfoques diferentes en el servicio; Como por ejemplo con empresas que prestan el servicio domiciliario o los que implementan aplicaciones, establecer nuevos canales de venta, alianzas con campesino para adquisición de productos y una publicidad que refleje una ventaja competitiva.

### **Reinvención**

En la economía de los establecimientos de alimentos tiene una gran ventaja y es la amplia gama de cobertura en servicios y productos que en determinados momentos de coyuntura crítica como lo es la pandemia permiten de una forma muy creativa lograr cambios que pueden ser drásticos pero lograr salvar un establecimiento. En integración con todos los procesos de las organizaciones se puede establecer que se puede obtener en los cambios de funciones y de algunos tipos de mercado es como el caso de los establecimientos que trabajaban de manera tradicional y nunca habían implementado el tema de domicilios, la realidad del impacto de la pandemia hizo que la virtualidad y el transmitir seguridad desde el producto y el servicio aumente la lealtad de los consumidores.

### **Transición del marketing**

La tecnología aquí toma un rol importante ya que no solo ha obligado a los establecimientos a realizar modificaciones en su estructura para el funcionamiento sino la necesidad del aprovechamiento de herramientas tecnológicas y redes sociales para lograr un mayor número de clientes así como darse a conocer por los diferentes medios que se disponen y lleva a una tecnificación casi que obligada a la mayoría de establecimientos sobre todo de

comida que en temporada de pandemia ha incrementado su pedidos a domicilio y a la vez un alto grado de competencia ,buscando apoyo en diferentes áreas para lograr el objetivo y posicionar las marcas de los establecimientos.

Desestructurar el manejo de años de una forma tradicional y presencial muestra un desafío de la globalización que nos lleva a estándares más altos y cibernéticos que anteriormente no se invertía y que ahora es prácticamente una obligación si no se quiere desaparecer del mercado.

El marketing se ha posicionado como una de las herramientas fundamentales en el avance de la captación de clientes y cobertura de información al instante para brindar un servicio completo generando un plus a los establecimientos para no perder contacto con sus clientes en épocas de cuarentena y por motivos de restricciones del manejo de la Pandemia, sin dejar de lado los estándares de calidad y cumpliendo los protocolos de bioseguridad que por el uso efectivo del marketing permite hacer visible de una manera creativa y clara este proceso, brindado un nivel de seguridad a los usuarios.

### **Resiliencia e inteligencia emocional**

En Latinoamérica se tiene un número elevado de empresas familiares y microempresas que normalmente se manejan desde la emoción, cada día el comportamiento bursátil de la economía exige un cambio sistemático en los roles de la economía, así las cosas

va muy de la mano con un término que es muy indicado para esta situación entendiendo que :“La resiliencia, dentro de las tantas definiciones que tiene la resiliencia, está la del reconocido neurólogo y psiquiatra francés, Boris Cyrulnik, quien dice: “La resiliencia es comenzar una nueva iniciativa después de enfrentar una crisis profunda, el dolor es inevitable pero el sufrimiento es opcional.” (Portafolio, 2020)

Es lo que se está viviendo a nivel corporativo en todos los países del mundo y en Colombia se resalta este gran valor ya que se ha logrado manejar junto a otros factores que conjugados con la pandemia hacen reconocer la gran labor de este gremio.

### **IMPACTO EN LA CADENA ALIMENTARIA**

El impacto del Covid en la cadena alimentaria y el suministro del sector de alimentos es importante ya que este proceso se ha visto afectado significativamente debido a que la pandemia ha generado un impacto de grandes magnitudes a una gran velocidad y alcance, está afectando el gremio y debemos partir desde la necesidad y la relevancia del suministro de alimentos al generar un impacto a nivel mundial y ha representado para todas las economías del mundo un desafío tanto en el manejo de las exportaciones e importaciones así como los tiempos de entrega, manejos de plataformas virtuales entre otras situaciones que son inherentes en el proceso.

En la cadena alimentaria hay algunas industrias que cuentan con una mayor capacidad y pueden implementar medidas a corto plazo sin gran impacto teniendo los recursos económicos disponibles. América latina cuenta con unas de las economías más inestables donde prevalece básicamente negocios familiares, establecimientos de comercios informales y las entidades de gobierno han hecho unas exigencias dentro de los planes de contingencia y están estipuladas varias implementaciones que se requieren para tener unos lineamientos definidos para disminuir el impacto de contagio además de salvaguardar el tema comercial.

Por ende se ve una diferenciación marcada en comparación a los pequeños empresarios ya que los estándares requeridos implican una mayor inversión y costos en su funcionamiento siendo una desventaja competitiva frente a las grandes empresas, aunque se activaron planes de continuidad y manejo para las existencias que en determinado momento por tendencia del mercado hacia que los consumidores aumentaran su demanda por evitar escases en las cuarentenas. Se debe disponer de una base sólida de los encargados de la cadena de suministro del mismo modo que tengan la capacidad de respuesta y respaldo en futuras contingencias

La gerencia estratégica debe permitir la capacidad de reinventar dinámicamente los modelos de negocio e implementar tácticas a medida que las circunstancias cambian, adaptándose a las nuevas realidades comerciales y sociales, dentro de las nuevas medidas implementadas siempre de la mano con modelos operativos ágiles y relaciones corporativas sólidas con medidas inmediatas para evitar sobre costos teniendo como alternativa un plan de gestión de riesgos de la

cadena de suministros con el fin de tener una cobertura amplia frente al desafío del manejo de la pandemia .

Ante las exigencias de funcionamiento de los establecimientos de comidas que se vuelven cada día más rigurosas por temas de salud pública y ante la negativa de implementación y manejo de recursos en áreas fundamentales como capacitación en manipulación de alimentos, seguridad y salud en el trabajo en el área de compras la inversión en los nuevos prototipos de empaque para la distribución tanto en el interior de los establecimientos como para llevar y en los domicilios, se hace necesario una reestructuración interna de las funciones y cadena de trabajo salvaguardando la calidad y salubridad del producto.

#### **Figura 4.**

*Tipo de afectaciones.*



Fuente: Elaboración propia

La transformación ideológica que transmutó la pandemia a nivel mercantil y en el comportamiento de los consumidores ha hecho estragos en los niveles de rentabilidad de las inversiones en economías de diferentes magnitud, especialmente las emergentes han reflejado la gran capacidad de adaptabilidad y habilidades en el momento de mantener una economía estable dentro de los márgenes manejados en la trayectoria económica de cada país.

De igual modo han tomado unas decisiones estratégicas los establecimientos de comidas en Colombia que han permitido sobrellevar la situación actual de la pandemia y ha llevado al análisis de la importancia del manejo de herramientas tecnológicas que anteriormente se creían innecesarias con una excelente creatividad y enfoque de los bienes y servicios ofrecidos logran tener una cobertura mayor para la captación y fidelización de los clientes en época de pandemia.

Los canales de inversión se han ido modificando en concordancia a la realidad digital y la obligatoriedad de estar a la vanguardia de las necesidades de los clientes y reconocer una realidad diferente en el comportamiento de los consumidores que nos obligan a generar cambios significativos en el desarrollo de actividades económicas relacionadas con los alimentos en los diferentes niveles y sectores de la economía, implementando ajustes en los niveles operativos lo que incide en los procesos de la empresa a todas las áreas funcionales.

Algunas de las estrategias implementadas por el sector de las comidas en Colombia y América latina son: Disminución de la red de distribución, planificación logística, promociones, inversión en Marketing, disminución de costos, reestructuración de operación interna,

implementación o amplitud del servicio domicilios. Lo más importante mantener el cliente la marca y el producto

## CONCLUSIONES

El manejo organizacional requiere un análisis del entorno económico y la habilidad de interpretar e interrelacionar los factores para la toma de decisiones y el análisis de los resultados para engranar las funciones y así obtener los resultados óptimos para los establecimientos de alimentos.

En el sector de comidas la pandemia tuvo un impacto significativo a nivel mundial y el mayor coletazo se ha visto reflejado en economías emergentes como la de América Latina y en especial la de Colombia, que representa una cantidad significativa de factores adicionales que inciden en la productividad y comportamiento de los consumidores, así mismo las políticas implementadas para el manejo de la pandemia fueron encaminadas a las cuarentenas lo que repercutió en el mayor cierre definitivo de establecimientos y dejando a la luz problemáticas que venían con anterioridad y en este periodo de pandemia se agudizo afectando significativamente el sector.

El manejo de la pandemia mostro de manera clara la importancia de la innovación y como día a día la tecnología y sus avances ocupan un lugar estratégico en la transformación mercantil dejando obsoletos muchos mecanismos de marketing y control financiero tradicional para estar a la vanguardia y lograr un posicionamiento y un manejo adecuado según las nuevas necesidades para obtener un crecimiento organizacional.

Las características gerenciales y sus habilidades estratégicas logran llegar al éxito por medio de un compendio de factores que se obtienen con un liderazgo efectivo ya que ante una situación sin precedentes como la Pandemia generan un alto grado de incertidumbre y hace que los cambios sean abruptos y no se logre definir teóricamente el comportamiento de los consumidores ya que se ven enfrentados a situaciones extremas como la cuarentena y considerando que el comercio no funciona de manera regular por las restricciones para evitar aglomeraciones por el Covid 19 es un gran desafío mantener un establecimiento bajo estas condiciones es allí precisamente donde el rol del líder refleja su efectividad.

Un manejo con un enfoque integral entre la nueva normalidad, implementación de protocolos, inversión en el desarrollo de estrategias financieras, manejo adecuado de las redes sociales transmitiendo tranquilidad al consumidor final según el segmento y el modelo económico en el que se sitúan en el mercado así como la ubicación geográfica.

## Referencias

Cepal, N (2020). Sectores y empresas frente al COVID-19: emergencia y reactivación.

Recuperado de: <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/45734>

Amaya, C. V. (2021). Desafíos empresariales y habilidades gerenciales en época de covid.

Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10654/37820>.

Coneo, R. M. (2020). Ventas de restaurantes han caído 67% por emergencias de Covid-19 a

nivel nacional. Recuperado de: <https://www.larepublica.co/empresas/ventas-de-restaurantes-han-caido-67-por-emergencias-de-covid-19-a-nivel-nacional-2981220>

Portafolio. (12 de Junio de 2020). Obtenido de Modelos de negocios resilientes:

<https://www.portafolio.co/negocios/modelos-de-negocio-resilientes-la-nuevarealidad-empresarial-541702>

Useche Aguirre, M. C., Vásquez Lacres, L. M., Salazar Vázquez, F. I., y Ordóñez Gavilanes,

M. (2021). Fórmula estratégica empresarial para pymes en Ecuador ante la covid-

19. Revista Universidad y Empresa, 23(40), 1-

22. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.9309>