



INSTITUTO TECNOLÓGICO DE COSTA RICA
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Trabajo Final de Graduación

**Impacto organizacional que ha tenido la pandemia COVID-19 sobre las
estrategias empresariales de la industria gastronómica y hotelera de Costa Rica
de marzo a octubre del 2020**

PROYECTO DE GRADUACIÓN PARA OPTAR POR EL GRADO DE
BACHILLERATO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Elaborado por:

Ana Catalina Morales Castro

San José, Costa Rica

Enero, 2021

Índice General

Dedicatoria.....	i
Agradecimiento	ii
Resumen	iii
Abstract.....	iv
Palabras Clave	v
Key Words.....	v
Introducción.....	vi
Capítulo I: Planteamiento del Problema	20
1.1 Marco Referencial	20
1.2 Justificación del Problema.....	22
1.3 Pregunta de Investigación.....	23
1.4 Objetivos de la Investigación	23
1.4.1 Objetivo General.....	23
1.4.2 Objetivos Específicos	23
1.5 Alcances y Limitaciones de la Investigación	24
1.5.1 Alcances.....	24
1.5.2 Limitaciones	24
Capítulo II: Revisión de Literatura.....	25
2.1 Cultura Organizacional.....	25
2.2 Clima Organizacional	26

2.3 Comportamiento Organizacional.....	28
2.4 Gestión del Talento Humano.....	29
2.4.1 Procesos para el Desarrollo de los Talentos	31
2.4.2 Procesos de Retención de los Talentos.....	31
2.5 Servicio al Cliente	32
2.5.1 Características del servicio al cliente.....	34
2.6 Uso de Plataformas Digitales	36
2.7 Teletrabajo	39
2.7.1 Ventajas y desventajas del teletrabajo	40
2.8 Estrategia Empresarial.....	41
2.8.1 Beneficios de la Planeación Estratégica	41
2.8.2 Ventajas y Desventajas de la Administración Estratégica.....	43
2.9 Transformación Estratégica.....	43
2.9.1 Tipos de Transformación Estratégica	48
2.10 Análisis o Matriz FODA.....	50
2.11 Análisis MECA.....	52
Capítulo III: Método de la Investigación.....	54
3.1 Enfoque de la Investigación	54
3.2 Diseño de la Investigación.....	54
3.3. Unidad de Análisis, Población y Muestra	56

3.3.1 Unidad de Análisis.....	56
3.3.2 Población	56
3.3.3 Muestra	56
3.4 Variables de la Investigación.....	57
3.5 Estrategia de Análisis de los Datos.....	59
Capítulo IV: Análisis de Resultados.....	62
4.1 Perfil del encuestado	62
4.2 Cultura Organizacional	64
4.3 Clima Organizacional	67
4.4 Comportamiento Organizacional	69
4.5 Gestión del Talento Humano	70
4.6 Uso de Plataformas Digitales.....	76
4.7 Transformación Estratégica	83
4.8 Análisis Comparativo entre Industrias.....	98
4.9 Análisis del Cuadrante de Daños por la Crisis.....	110
4.9.1 Análisis de la Industria Hotelera	111
4.9.2 Análisis de la Industria Gastronómica.....	114
Capítulo V: Propuesta.....	116
5.1 Propuesta para el Sector Hotelero	116
5.2 Propuesta para el Sector Gastronómico.....	120

5.3 Instrumento de Autoevaluación (Plan de Mejora para la Transformación Empresarial)	123
Capítulo VI: Conclusiones y Recomendaciones	131
6.1 Conclusiones de la Investigación	131
6.2 Recomendaciones a los Negocios	137
6.2.1 Recomendaciones generales	137
6.2.2 Recomendaciones II cuadrante: hacer alianzas	140
6.2.3 Recomendaciones III cuadrante: buscar nuevos clientes u ofrecer nuevos productos o servicios	142
Referencias Bibliográficas	144
Apéndices	149

Índice de Tablas

Tabla 1	21
Cantidad de empresas, a nivel global, afectadas por COVID-19 por sector	
Tabla 2	34
Características del servicio al cliente	
Tabla 3	45
Razones fundamentales para la transformación	
Tabla 4	52
Siglas FODA y MECA	
Tabla 5	57

Definición de las variables de la investigación

Tabla 6.....	65
Cambio en la cultura organizacional de los restaurantes y hoteles, 2020	
Tabla 7.....	66
Cultura que más se ajusta al establecimiento en la crisis sanitaria, 2020	
Tabla 8.....	68
Cambio en el clima organizacional de los restaurantes y hoteles durante la pandemia, 2020	
Tabla 9.....	73
Cambios en el servicio al cliente de los establecimientos debido a la pandemia, 2020	
Tabla 10.....	74
Comunicación con los clientes en épocas de COVID-19, 2020	
Tabla 11.....	78
Razón del porqué las plataformas digitales no se usaban desde antes de la pandemia COVID-19, 2020	
Tabla 12.....	82
Resultados percibidos por los establecimientos gracias al uso de las plataformas digitales durante la pandemia COVID-19, 2020	
Tabla 13.....	85
Cambios experimentados en el modelo de negocios de los hoteles y restaurantes durante la pandemia, 2020	
Tabla 14.....	91
Etapas vividas por los restaurantes y hoteles con respecto a la pandemia COVID-19, 2020	

Tabla 15.....	92
Acciones que se harían diferente si se volviera a pasar por una situación similar, 2020	
Tabla 16.....	159
Distribución geográfica de los restaurantes participantes, 2020	
Tabla 17.....	160
Distribución geográfica de los hoteles participantes, 2020	
Tabla 18.....	161
Razón de la implementación del programa de salud ocupacional con la pandemia	

Índice de Figuras

Figura 1.....	33
Triángulo de servicio	
Figura 2.....	47
Componentes de la transformación estratégica moderna	
Figura 3.....	61
Cuadrante de análisis estratégico para daños por la crisis	
Figura 4.....	64
Observación de cambio en la cultura organizacional de los establecimientos a causa de la pandemia	
Figura 5.....	67
Observación de cambio en el clima organizacional de los establecimientos a causa de la pandemia	
Figura 6.....	69

Observación de cambio en el comportamiento de los colaboradores durante la pandemia	
Figura 7.....	70
Observación de cambio en la motivación de los colaboradores debido a la pandemia	
Figura 8.....	71
Implementación de nuevas estrategias de motivación debido a la crisis sanitaria	
Figura 9.....	72
Existencia de programas de salud ocupacional en los establecimientos	
Figura 10.....	75
Comunicación con los colaboradores durante la pandemia	
Figura 11.....	77
Comienzo de uso de las plataformas digitales por la pandemia	
Figura 12.....	79
Implementación del teletrabajo durante la crisis sanitaria	
Figura 13.....	80
Puestos que se acogieron al teletrabajo por la pandemia COVID-19	
Figura 14.....	81
Ayuda de las plataformas digitales para mantener/aumentar ventas durante la pandemia	
Figura 15.....	83
Existencia de cambios repentinos para ajustarse a la pandemia	
Figura 16.....	84
Cambio del modelo de negocio de los establecimientos debido a la crisis sanitaria	
Figura 17.....	86

Permanencia del cambio para la nueva normalidad post-COVID-19

Figura 18.....	87
Observación de cambio en los objetivos organizacionales debido a la crisis sanitaria	
Figura 19.....	88
Establecimiento de estrategias empresariales por la pandemia, 2020	
Figura 20.....	89
Implementación de ideas a largo plazo que se establecieron por la crisis sanitaria, 2020	
Figura 21.....	90
Nivel de satisfacción con las estrategias actuales del establecimiento, 2020	
Figura 22.....	93
Implicaciones en las relaciones laborales de los colaboradores de los hoteles y restaurantes	
Figura 23.....	94
Conocimiento de las debilidades del negocio a causa de la crisis sanitaria, 2020	
Figura 24.....	95
Conocimiento de las fortalezas del negocio por la pandemia	
Figura 25.....	96
Evaluación de los competidores gracias a la pandemia COVID-19, 2020	
Figura 26.....	97
Surgimiento de oportunidades de mercado que antes no se habían contemplado antes de la pandemia	
Figura 27.....	98
Observación de cambio en la cultura organizacional por la pandemia según industria	

Figura 28.....	99
Observación de cambio en el clima organizacional debido a la pandemia según industria	
Figura 29.....	100
Observación de cambio en el comportamiento organizacional debido a la pandemia según industria	
Figura 30.....	101
Observación de un cambio en la motivación de los colaboradores debido a la pandemia por industria	
Figura 31.....	102
Implementación de nuevas estrategias de motivación debido a la pandemia según industria	
Figura 32.....	103
Ayuda de las plataformas digitales para mantener/aumentar ventas por sector, 2020	
Figura 33.....	104
Observación de cambios repentinos por la pandemia según industria	
Figura 34.....	105
Cambio del modelo de negocios por la pandemia según industrias, 2020	
Figura 35.....	106
Nivel de satisfacción con las estrategias actuales según industria	
Figura 36.....	107
Implicaciones laborales de los establecimientos participantes hacia sus colaboradores según industria	
Figura 37.....	108
Conocimiento de las debilidades del negocio a causa de la pandemia según industria	

Figura 38.....	109
Conocimiento de las fortalezas del negocio por la pandemia según industria	
Figura 39.....	110
Surgimiento de oportunidades de mercado que antes no se habían contemplado según industria	
Figura 40.....	111
Cuadrante de análisis estratégico para daños por la crisis	
Figura 41.....	113
Trayectoria de la industria hotelera a lo largo de la pandemia COVID-19, 2020	
Figura 42.....	115
Trayectoria de la industria gastronómica a lo largo de la pandemia COVID-19, 2020	
Figura 43.....	119
Propuesta para el sector hotelero	
Figura 44.....	122
Propuesta para el sector gastronómico	
Figura 45.....	124
Autoevaluación de la cultura organizacional	
Figura 46.....	124
Autoevaluación del clima organizacional	
Figura 47.....	125
Autoevaluación del comportamiento organizacional	
Figura 48.....	125
Autoevaluación de la motivación en el hotel/restaurante	

Figura 49.....	126
Autoevaluación de los programas de salud ocupacional	
Figura 50.....	126
Evaluación del servicio al cliente	
Figura 51.....	127
Evaluación de la comunicación con los clientes	
Figura 52.....	127
Evaluación de la comunicación con los colaboradores	
Figura 53.....	128
Evaluación del uso de plataformas digitales	
Figura 54.....	128
Evaluación de la flexibilidad al cambio de la empresa	
Figura 55.....	129
Evaluación de los objetivos organizacionales	
Figura 56.....	129
Evaluación del entorno interno y externo	
Figura 57.....	130
Evaluación de la competencia	
Figura 58.....	161
Existencia del programa de salud ocupacional antes de la pandemia	

Índice de Apéndices

Apéndice 1. Cuestionario aplicado.....	150
--	-----

Apéndice 2. Tabla distribución geográfica restaurantes.....	159
Apéndice 3. Tabla distribución geográfica hoteles	160
Apéndice 4. Gráfico existencia de programa de salud ocupacional	161
Apéndice 5. Tabla razón implementación del programa de salud ocupacional	161

Dedicatoria

Quiero dedicar este trabajo a mis papás, que siempre me han apoyado incondicionalmente en todas las etapas que he vivido y que me han formado en la persona que soy en la actualidad.

Agradecimiento

Primero que todo quiero agradecerle a Dios por guiarme en todo este proceso y darme la oportunidad de estudiar en una universidad que prepara profesionales con un distinguido reconocimiento a nivel nacional.

Segundo, quiero agradecer a mis papás por la educación que me han dado, sin duda alguna, es la mejor herencia que podría tener. También por todo el apoyo incondicional que he recibido a lo largo de los años y la formación que me ha convertido en la persona que soy hoy en día.

Por último, quiero agradecer a don Carlos Gallegos por todo el apoyo y la guía que me dio a lo largo de este proceso, los desafíos que me puso que, sin duda alguna, promovieron la excelencia de esta investigación; y a todos los negocios participantes que me abrieron las puertas para desarrollar el presente trabajo.

Resumen

Debido a la pandemia del COVID-19 del año 2020, el mundo de los negocios a nivel global ha experimentado todo tipo de cambios, desde operacionales hasta organizacionales. Para efectos de la presente investigación, se decidió conocer el impacto organizacional que ha tenido la crisis sanitaria en las estrategias empresariales del sector gastronómico y hotelero de Costa Rica con el fin de proporcionar información útil para estas industrias.

Como consecuencia de la pandemia, el Gobierno de Costa Rica decidió tomar medidas restrictivas que en su momento afectaron de manera directa a estas industrias; en el caso de los hoteles, éstos tuvieron que cerrar puertas completamente para luego ir abriendo paulatinamente de acuerdo con la capacidad permitida. Por otro lado, los restaurantes no podían recibir comensales en el salón, únicamente podían entregar comida a domicilio o permitir que la recogieran en el lugar. Así mismo, ambas industrias siguen viéndose afectadas por la crisis económica que la pandemia ha traído al país, donde miles de costarricenses se encuentran desempleados, con operaciones suspendidas o con reducciones laborales.

Por esto, este proyecto tiene como principal objetivo ayudar a que ambas industrias puedan seguir operando de acuerdo con los cambios en el entorno tanto interno como externo y logren ajustarse a la nueva normalidad post-pandemia

Teniendo este objetivo en mente, se lograron conocer áreas de mejora para ambas industrias, por ejemplo, la creación de programas de salud ocupacional o de nuevas estrategias empresariales, así como oportunidades de mercado hacia el turismo nacional o comida a domicilio, para poder definir una ventaja competitiva que ayude a los establecimientos a sobrevivir. Por ello y de acuerdo con los resultados obtenidos, se diseñó una propuesta que agregará valor para cada uno de los sectores en estudio.

Abstract

Due to the COVID-19 pandemic in 2020, the global business world has undergone all kinds of changes, from operational to organizational ones. For the purposes of this investigation, it was decided to know the organizational impact that the health crisis has had on the business strategies of the gastronomic and hotel sector of Costa Rica in order to provide useful information for these industries.

As a consequence of the pandemic, the Government of Costa Rica decided to take restrictive measures that, at the time directly affected these industries; in the case of hotels, they had to close doors completely and then gradually open them according to the allowed capacity. On the other hand, restaurants could not receive diners in the lounge, they could only deliver food at home or allow it to be picked up on the spot. Likewise, both industries continue to be affected by the economic crisis that the pandemic has brought to the country, where thousands of Costa Ricans are unemployed, with operations suspended or with job cuts.

For this reason, this project's main objective is to help both industries to continue operating in accordance with changes in the internal and external environment and to adjust to the new post-pandemic normality.

Keeping this objective in mind, it was possible to know areas of improvement for both industries, for example, the creation of occupational health programs or new business strategies, as well as market opportunities for national tourism or food delivery, in order to define a competitive advantage that helps establishments survive. Therefore, and in accordance with the results obtained, a proposal was designed that will add value to each of the sectors under study.

Palabras Clave

- Pandemia
- Impacto organizacional
- Transformación digital
- Estrategias empresariales

Key Words

- Pandemic
- Organizational impact
- Digital transformation
- Business strategies

Introducción

Actualmente el mundo está viviendo una situación que afecta principalmente la salud en la sociedad, sin embargo, no hay que dejar de lado que con la inesperada pandemia COVID-19, se está dando una crisis económica que viene a revolucionar completamente la manera de operar de las empresas a nivel global.

La forma en que se harán los negocios, la toma de decisiones, la forma de trabajar, la manera en que se motivarán a los colaboradores, la cultura y el comportamiento organizacional son elementos que definitivamente la pandemia cambiará, habrá una transformación en el mundo empresarial, en la forma de mantener relaciones con los clientes y en la comunicación que se tendrá con ellos y con el resto de la empresa.

Dicho esto, se invita al lector a conocer cuál será el impacto organizacional que tendrá la pandemia COVID-19 sobre las estrategias empresariales del sector gastronómico y hotelero del país entre los meses de marzo y octubre del 2020. Con lo anterior, no solo se busca conocer y estar actualizado de lo que está pasando en el mundo de los negocios de estas industrias, sino también se busca que aquellos empresarios, emprendedores y/o futuros emprendedores conozcan cómo se llevarán a cabo los negocios y cómo se deberá enfrentar este cambio vertiginoso en el manejo de las organizaciones a partir de esta crisis sanitaria que, sin duda alguna, marcará un antes y un después en la sociedad.

Capítulo I: Planteamiento del Problema

En este capítulo, se podrán conocer elementos claves para el desarrollo de la investigación, qué se pretende abarcar dentro de la misma y su importancia para la industria gastronómica y hotelera del país.

1.1 Marco Referencial

Desde el año 1918, con la gripe española, el mundo no había experimentado una situación como la que enfrenta en la actualidad con la pandemia COVID-19 que, hasta la fecha, ha provocado la muerte de casi un millón cuatrocientas mil personas.

En diciembre del 2019 China reportó los primeros casos del virus SARS-Cov-2, el cual provoca la enfermedad del COVID-19 y, debido a la globalización que se vive en la actualidad, en cuestión de semanas ya se había extendido a más de 40 países, situación que llevó a la declaración de pandemia por parte de la Organización Mundial de la Salud (OMS) en marzo del presente año.

Esta crisis sanitaria que se está viviendo no solo ha afectado el diario vivir de las personas, sino que también marcará al mundo empresarial. Las compañías ya no volverán a ser lo que eran antes, sus estrategias empresariales, enfoques y formas de trabajar cambiarán debido a la situación, las empresas deberán transformarse de manera acelerada porque saben que si no lo hacen tendrán que cerrar sus puertas para siempre.

Según la Organización Internacional del Trabajo, OIT, (2020), más de 436 millones de empresas a nivel global están en peligro por la pandemia del COVID-19; negocios del sector manufacturero, hotelero, gastronómico, inmobiliario, comercial, se han visto afectados

por esta crisis sanitaria. En la tabla 1 se puede apreciar la cantidad de empresas, a nivel global, por sector que se encuentran en peligro por la pandemia.

Tabla 1

Cantidad de empresas, a nivel global, afectadas por COVID-19 por sector

Sector	Cantidad
Comercio (mayorista y minorista)	232 millones de empresas
Manufacturero	111 millones de empresas
Hotelero y gastronómico	51 millones de empresas
Otras industrias (por ejemplo, inmobiliaria)	42 millones de empresas

Además, es importante mencionar que, según la OIT, la región más afectada en cuanto a empleo y oferta del mismo, por la actual pandemia será América, seguida por Europa.

Según el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, (2020), al 24 de setiembre de este mismo año hay 5.402 empresas que han solicitado la suspensión del contrato de sus colaboradores. Estas empresas van desde las más pequeñas hasta las más grandes, abarcando todos los sectores industriales. Sin embargo, dentro de los sectores más afectados, se pueden encontrar el gastronómico y el hotelero.

1.2 Justificación del Problema

Con la actual pandemia la forma de trabajar de las empresas cambiará de manera radical y es importante tomar en cuenta que no solo las compañías tendrán que transformarse, sino que también sus colaboradores tendrán que adaptarse a estas nuevas formas de trabajo, a esta nueva normalidad, que posiblemente no volverá a ser como antes una vez finalizada esta crisis.

Es importante que las empresas conozcan qué ocurrirá en el mundo empresarial, pues como se mencionó anteriormente, la forma de trabajar que se conocía no volverá a ser igual. Con esto, los colaboradores evaluarán puntos diferentes en las empresas a la hora de buscar un trabajo, por ejemplo, el enfoque que le dan a la salud ocupacional. Además, que tendrán otras cosas que los motiven y que los mantenga satisfechos en su lugar de trabajo. De forma similar, las empresas que no se adapten a estos nuevos enfoques, quedarán obsoletas con el tiempo y dejarán de ser preferidas por los trabajadores calificados.

Otro punto para rescatar es que la pandemia ha dejado al descubierto las debilidades que las compañías, en este caso, la industria gastronómica y hotelera del territorio nacional, venían arrastrando en diferentes áreas desde mucho antes de esta crisis sanitaria, así que, ésta también es una oportunidad para que las organizaciones puedan convertir estas debilidades en fortalezas replanteando sus sistemas FODA.

Por ello, el objetivo principal del presente trabajo radicará en que tanto los restaurantes como los hoteles, conozcan qué cambiará con la pandemia del COVID-19 y así, se puedan adaptar o transformar lo antes posible para poder ser más competitivos dentro del mercado y mejorar las condiciones laborales del talento humano.

1.3 Pregunta de Investigación

¿Cuál ha sido el impacto organizacional que ha tenido la pandemia COVID-19 sobre las estrategias empresariales de la industria gastronómica y hotelera ubicada dentro del territorio nacional de marzo a octubre del 2020?

1.4 Objetivos de la Investigación

1.4.1 Objetivo General

Determinar cuál ha sido el impacto organizacional que ha tenido la pandemia COVID-19 sobre las estrategias empresariales de la industria gastronómica y hotelera ubicada dentro del territorio nacional de marzo a octubre del 2020

1.4.2 Objetivos Específicos

- Conocer los principales cambios organizacionales que se han dado en la industria gastronómica y hotelera de Costa Rica para hacer frente a la pandemia.
- Establecer oportunidades a nivel organizacional para la industria gastronómica y hotelera del territorio nacional durante y post-pandemia.
- Determinar el tipo de transformación estratégica a la cual se están enfrentando los diferentes restaurantes y hoteles por la pandemia COVID-19.
- Detallar una propuesta para que sea utilizada por la industria gastronómica y hotelera de Costa Rica durante y después de la pandemia.

1.5 Alcances y Limitaciones de la Investigación

1.5.1 Alcances

La investigación podrá ser utilizada por todas las empresas afines tanto nacionales como internacionales establecidos en Costa Rica. Se espera que, mediante entrevistas con especialistas en diferentes áreas de la administración y la recopilación de ensayos, noticias, entre otros, la investigación arroje información útil sobre el impacto organizacional que la pandemia ha tenido sobre las empresas seleccionadas para que, de esta manera, éstas puedan adaptar o transformar sus estrategias empresariales y así mitigar los efectos negativos que dejará la pandemia COVID-19 a los sectores de interés.

1.5.2 Limitaciones

Debido a que la pandemia COVID-19 que todavía está en desarrollo y no se sabe cuánto tiempo más se va a extender o si serán mejores o peores momentos los que están por venir, la información que se obtendrá podrá estar incompleta a la hora de realizar la investigación.

Así mismo, no se pudo obtener una muestra representativa de todos los hoteles y restaurantes debido a que únicamente se obtuvieron respuestas por parte de los establecimientos voluntarios.

Capítulo II: Revisión de Literatura

La administración es un área de estudio cuyo objetivo principal es coordinar todas las acciones dentro de la empresa para poder alcanzar los objetivos organizacionales. Si bien es cierto, la administración tiene varias ramas, dentro de ellas, mercadeo, finanzas, recursos humanos, ahora llamado gestión del talento humano, operaciones, entre otros, todas trabajarán en conjunto por buscar el objetivo principal de toda empresa, crear utilidades. Por ello, en este capítulo se pretende encerrar al lector en un marco referencial de la administración que será importante para el desarrollo de la investigación.

2.1 Cultura Organizacional

Según Schein, E. (2010), la cultura organizacional es un modelo general de comportamiento, es decir, es el conjunto de las creencias y valores que los miembros de una empresa tienen en común. Es importante mencionar que la cultura organizacional es un sistema que distingue a una empresa de las demás, es un elemento de diferenciación que permite guiar el comportamiento de los colaboradores hacia los modos de acción que le convienen a la empresa y al alcance de sus objetivos.

La cultura organizacional de una empresa debe fijar los límites, crear sentido de pertenencia en los colaboradores para que sientan un compromiso con la empresa y así crear un lugar de trabajo cómodo y de bienestar para todos los miembros de la compañía.

Ahora bien, en la actualidad es relevante que las empresas tengan clara la importancia de establecer una cultura organizacional, pues el mercado es altamente competitivo y deben buscar formas de diferenciarse en él para que los colaboradores se pregunten ¿por qué prefiero trabajar aquí y no en otro lugar? En el caso específico de los restaurantes y hoteles,

esta cultura organizacional puede ser percibida por los clientes a través del servicio que se les brinda, ya sea de manera presencial, a domicilio o digital, por lo que, puede llegar a marcar la diferencia para conservar y atraer a nuevos consumidores.

Existen diferentes tipos de cultura organizacional, cada empresa decide cuál tipo o qué combinación desea utilizar. Dentro de ellos, se pueden encontrar los siguientes:

- Innovación y toma de riesgos (tal vez el más importante en este momento que está atravesando el mundo)
- Atención a los detalles
- Orientación a los resultados
- Orientación a la gente
- Orientación a los equipos
- Dinamismo
- Estabilidad

Actualmente, las empresas y específicamente la industria gastronómica y hotelera, ha tenido que tomar riesgos, decisiones rápidas, utilizar la intuición y buscar nuevas formas, cosas innovadoras para poder sobrevivir a esta crisis que se está viviendo a nivel mundial. Probablemente, muchos de estos restaurantes y hoteles han tenido que hacer ajustes en su cultura para poder brindar el mejor servicio posible y así mantener a su clientela.

2.2 Clima Organizacional

Según Sandoval, M. (2004), el clima organizacional se refiere a “el ambiente de trabajo percibido por los miembros de la organización y que incluye estructura, estilo de liderazgo, comunicación, motivación y recompensas, todo ello ejerce influencia directa en el

comportamiento y desempeño de los individuos.” En otras palabras, el clima organizacional incluye las características del medio ambiente del trabajo que son percibidas de manera directa o indirectamente por los colaboradores y tienen influencia sobre el comportamiento organizacional, elemento que se desarrollará más adelante.

Según Pritchard y Karasick. (1973), el clima organizacional está compuesto por once elementos:

1. Autonomía: libertad de los colaboradores para la toma de decisiones y solución de problemas
2. Conflicto y cooperación: nivel de colaboración que existe entre los trabajadores
3. Relaciones sociales: atmósfera social y de amistad que hay en la empresa
4. Estructura: directrices y políticas que afectan la realización de una tarea
5. Remuneración de los colaboradores
6. Rendimiento: relación entre remuneración y trabajo hecho y las habilidades de los colaboradores
7. Motivación de los colaboradores: se refiere a los métodos que tiene la empresa para ello
8. Estatus: diferencias jerárquicas y la importancia que la empresa les da
9. Flexibilidad e innovación
10. Centralización de la toma de decisiones: manera en que la empresa delega los procesos de toma de decisiones entre los diferentes niveles jerárquicos
11. Apoyo: nivel y tipo de apoyo que le dan los altos mandos a los inferiores

Con estos once elementos, se puede evidenciar que el clima organizacional en las empresas, al igual que la cultura organizacional pueden diferenciar a una compañía de las demás. Hoy, en tiempos difíciles, esto es esencial. No solo es importante para retener a los

colaboradores y que ellos se sientan identificados con la empresa, sino también porque todo esto se transmite, presencialmente o no a los clientes quienes, al fin y al cabo, son los que mantienen a las empresas, en este caso específico, a los restaurantes y hoteles.

2.3 Comportamiento Organizacional

En la sección anterior se desarrolló el tema de cultura y clima organizacional. A diferencia de éstas, el comportamiento organizacional, según Robins, S. & Judge, T. (2013), “es un campo que estudia el efecto que tienen las personas, los grupos y la estructura de la empresa sobre el comportamiento de la misma con el fin de aplicar este conocimiento para mejorar la efectividad de la compañía”. (p. 10) En otras palabras, el comportamiento organizacional estudia lo que hacen las personas y los grupos de trabajo en la empresa y cómo su comportamiento afecta el desempeño de la compañía.

Este campo de estudio está directamente relacionado con la cultura organizacional, pues ayuda a comprender qué motiva a los colaboradores, cuáles son sus percepciones, qué tan satisfechos o insatisfechos están en su lugar de trabajo, cómo se da la comunicación en la empresa, entre otros; todos elementos sumamente importantes de conocer antes, durante y después de la pandemia. Por ejemplo, si los colaboradores no se encuentran satisfechos en su lugar de trabajo, no sentirán una pertenencia con la empresa y esto provocará que no brinden el servicio como se debe o den su mejor esfuerzo en sus tareas, elementos necesarios ante la crisis. Según Robins, S. & Judge, T. (2013), “el comportamiento organizacional incluye temas fundamentales de motivación, comportamiento y poder del líder, comunicación interpersonal, estructura y procesos grupales de aprendizaje, desarrollo y percepción de actitudes, procesos de cambio, conflicto, diseño de trabajo y estrés laboral” (p. 10)

Como se mencionó anteriormente, hoy en día es muy importante conocer el comportamiento organizacional que se está dando en la empresa, en este caso los restaurantes y los hoteles. Los tiempos han cambiado, el mundo se encuentra en un momento de incertidumbre, las tasas de desempleo han subido drásticamente provocando que el comportamiento de los colaboradores varíe, lo que se puede traducir automáticamente en una variación de la eficiencia y eficacia de ambas industrias.

2.4 Gestión del Talento Humano

El área de la Gestión del Talento Humano es sumamente grande, un campo que abarca desde el reclutamiento y selección de los colaboradores hasta la salud ocupacional. Sin duda alguna, este campo ha sufrido grandes cambios con la pandemia COVID-19, cambios que se desarrollarán conforme se vaya avanzando en la investigación.

Primero, se debe conocer qué es la Gestión del Talento Humano,

Los recursos humanos dentro de las empresas es el área que más cambios tiene. Es la capacidad de realizar determinadas acciones o comportarse, como consecuencia de las aptitudes o habilidades que se tengan y el conocimiento y experiencia que se haya ido adquiriendo a lo largo de la vida.
(Chiavenato, I. 2009)

Dicho esto, se puede observar cómo la cultura, el clima y el comportamiento organizacional, mencionados en las secciones anteriores, son elementos necesarios para poder llevar a cabo la gestión del talento humano dentro de las empresas.

La Gestión del Talento Humano, referenciado de ahora en adelante por sus siglas GTH, es un campo de suma importancia que suele dejarse de lado. No importa el tamaño de

la empresa o su origen, toda compañía debe tener a una persona que se encargue de planear, organizar, guiar y controlar todas las actividades que abarca esta área, pues los colaboradores son el activo más valioso que una empresa pueda tener. Si un colaborador no está feliz en su lugar de trabajo, no se encuentra motivado o no siente que sea parte de la empresa, su rendimiento disminuirá, trayendo consecuencias negativas a la organización, no únicamente financieras, sino que también se puede dar la conocida mala publicidad “de boca en boca”.

Según Chiavenato, I. (2009). La GTH está compuesta por seis procesos fundamentales:

- Reclutamiento y selección
- Diseño del puesto y evaluación del desempeño
- Recompensar a los talentos
- Desarrollar de los talentos (capacitaciones)
- Retención de los talentos
- Auditar a las personas

Todos estos procesos han venido cambiando con el entorno, el papel y el lápiz se han dejado de lado para comenzar a utilizar plataformas digitales que ayudan a llevar a cabo estos procesos. Sin embargo, para efectos de esta investigación, se tomarán en cuenta los procesos de desarrollo y retención de los talentos, debido a que posiblemente éstos han sido los que más impacto han sufrido debido a la pandemia COVID-19.

2.4.1 Procesos para el Desarrollo de los Talentos

Según Chiavenato, I. (2009), los procesos para desarrollo dentro de las empresas consisten en capacitar y aumentar, como su nombre lo dice, el desarrollo profesional y personal de los colaboradores de la misma.

En la actualidad, las personas buscan aprender más acerca de lo que hacen y de lo que les gusta, aunque esto no esté relacionado directamente con su área laboral, pues el equipo de GTH se ha enfocado en conocer las habilidades que tienen sus colaboradores, desarrollarlas y aprovecharlas para alcanzar los objetivos de la empresa.

Muchas veces se evidencia que las compañías invierten grandes sumas de dinero en programas de capacitación para sus talentos, esto con el fin de formar personas especializadas en diferentes áreas, optimizar los procesos de la empresa y proyectarla por su *employer branding* y así poder crear una ventaja competitiva que, definitivamente, traerá consecuencias positivas a la empresa.

Posiblemente, estos han sido procesos que han experimentado cambios con la crisis sanitaria debido no solo al riesgo existente de contagio, sino también por las medidas de seguridad higiénica establecidas por el Gobierno que han provocado el uso de plataformas digitales en diferentes sectores.

2.4.2 Procesos de Retención de los Talentos

Según Chiavenato, I. (2009), los procesos de retención incluyen la higiene, salud y seguridad laboral que se les brinda a los colaboradores, la calidad de vida y las relaciones con trabajadores. Estos procesos buscan crear las condiciones ambientales y psicológicas idóneas para que los colaboradores se encuentren bien en su lugar de trabajo. Los procesos

de retención de los talentos incluyen el clima y la cultura organizacional, la disciplina, higiene, salud, seguridad y calidad de vida que se les brinda a los colaboradores.

Estos procesos tienen como objetivo brindar las condiciones ambientales que garanticen la seguridad física y mental y las condiciones de salud y bienestar de los colaboradores, teniendo como resultado una buena respuesta por parte del trabajador al sentirse bien en su lugar de trabajo. Eliminar causas de enfermedades laborales, evitar accidentes, mantener la salud de los trabajadores, aumentar la productividad de los colaboradores a través del control del ambiente de trabajo, reducir ruidos e interrupciones, tener tiempo para despejarse, entre otros, son solo ejemplos de los que buscan estos procesos, elementos que tienen que estar presentes en los programas de salud, higiene y seguridad ocupacional que las empresas deben tener.

Claro está que con la crisis sanitaria del COVID-19, estos procesos han tomado mayor importancia, sin duda alguna, se volvieron esenciales en las decisiones que toman los colaboradores para permanecer o dejar una empresa.

2.5 Servicio al Cliente

Con la actual pandemia, tanto los restaurantes como los hoteles han tenido cambios en la forma de atender a sus clientes. Ambas industrias se vieron obligadas a cerrar sus puertas por un tiempo debido a las medidas sanitarias que dictó el Gobierno en su momento, afectando el servicio al cliente y sus estrategias. Con esto, los hoteles y los restaurantes tuvieron que seguir manteniendo las relaciones con sus clientes existentes y tratar de atraer a nuevos para así lograr mayores ingresos para sus establecimientos.

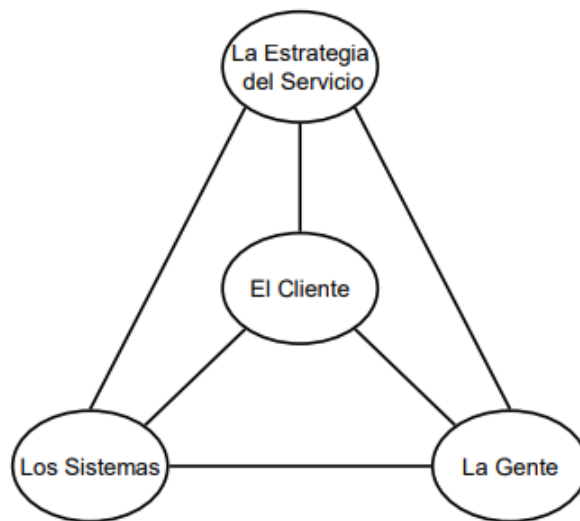
Según García, A. (2016), el servicio al cliente se debe tomar desde tres perspectivas:

- Servicio como producto de la empresa: el servicio se da cuando el cliente lo solicita y se consume en el mismo momento, provocando opiniones entre clientes.
- Servicio como valor agregado: influye en la lealtad del cliente
- Servicio al cliente

Por otro lado, Albrecht, K. (2006), propone una pirámide, llamada el triángulo de servicio, que contempla tres elementos; tal y como se observa en la figura 1.

Figura 1.

Triángulo de servicio



Tomado de Albrecht, K. (2006). La revolución de servicio. Segunda Edición

En primer lugar, Albrecht se refiere a la estrategia de servicio como la necesidad de establecer medidas para poder unificar todos los niveles jerárquicos y canalizar todos los procesos de la empresa hacia la satisfacción de los deseos y exigencias de los clientes. Luego, la gente, que son los colaboradores, son los enlaces con estos clientes. Su función es poder comprometerse con el cliente y su satisfacción. Por último, Albrecht menciona los sistemas,

los cuales deben ser amigables con los clientes, se deben diseñar basándose en sus intereses, gustos y preferencias, por encima de los intereses de la empresa.

2.5.1 Características del servicio al cliente

García, A. (2016), propone ocho características del servicio al cliente, tal y como se observa en la tabla 2.

Tabla 2.

Características del servicio al cliente

Característica	Explicación
Intangibilidad	Al ser un servicio, no es un bien físico. El servicio al cliente no se puede probar antes de obtenerlo, es complicado de evaluar (subjetivo) y se puede imitar con facilidad, por lo que no siempre logra ser una ventaja competitiva.
Integral	Todos los integrantes de la empresa tienen cierta contribución al servicio al cliente, pues su trabajo interviene en el resultado final.
Heterogeneidad	El servicio no siempre se da de la misma manera, pues depende de la persona que lo esté brindando. Por esto, es importante la capacitación, los valores de la empresa y su cultura organizacional en general.

Característica	Explicación
Producción y consumo simultáneo	El servicio se produce y es consumido en el mismo momento. Esto provoca que otros clientes que se encuentren en el lugar en el mismo momento intercambien opiniones, negativas o positivas. Por esto, es importante que los encargados de servicio al cliente sepan que son los encargados de brindar un producto.
Perecederos	Como los servicios son consumidos en el momento en que se solicitan, no se pueden guardar, no se puede anticipar la demanda. Por esto, es de suma importancia que el personal esté debidamente capacitado para atender bajas o altas demandas de la mejor manera posible. De no ser así, se pueden perder clientes por mala experiencia.
Promesa básica	El servicio al cliente es el gancho para mantener relaciones a largo plazo con los clientes.
Satisfacción	La satisfacción del cliente se medirá de acuerdo con sus expectativas, si se logró cumplirlas habrá un cliente satisfecho que volverá, de lo contrario, se podrán perder.
Valor agregado	El valor agregado en el servicio al cliente puede llegar a ser una ventaja competitiva bastante valiosa, una estrategia de diferenciación en el mercado altamente competitivo, pues no hay nada como un cliente feliz.

Finalmente, en el apartado 1.1 Cultura Organizacional, se mencionaron los diferentes enfoques de cultura que las empresas pueden tener. Además, se dijo que hoy en día las empresas tienen más una cultura de innovación y toma riesgos, sin embargo, es importante no dejar de lado el servicio al cliente, sobre todo, en las industrias estudiadas, pues ambas están en un mercado altamente competitivo y el cómo tratan a sus clientes puede marcar una gran diferencia.

2.6 Uso de Plataformas Digitales

Las plataformas digitales son una herramienta que ya se venían utilizando años atrás, sin embargo, con la pandemia del COVID-19, éstas se volvieron más populares, sobre todo en la industria gastronómica y hotelera del país.

Según la organización Ciudades y Gobiernos Locales Unidos, reconocido por sus siglas CGLU y en conjunto con la ONU (2020),

“las tecnologías digitales pueden verse como una puerta de entrada para resolver muchos de los problemas derivados de la crisis... Para aprovechar el potencial de la tecnología a fin de responder eficazmente a la crisis, es esencial priorizar el uso de la tecnología a través de una lente de derechos humanos dirigida a proteger a los ciudadanos, mantener los servicios esenciales, comunicar información que salve vidas y fomentar interacciones socioeconómicas que conlleven el beneficio de todo...”

Sin duda alguna, el uso de las plataformas digitales representa una ventaja para los establecimientos de comida y hoteles, en este caso. Con ellas, pueden llegar de manera más fácil y segura a sus clientes, no importa dónde se encuentren y, los clientes, por el contrario,

pueden acceder a ellas cuando lo deseen sin tener que movilizarse hacia el restaurante o utilizar un teléfono para hacer reservación en el hotel.

Pero ¿qué es una plataforma digital? Según Porto y Gardey (2015), las plataformas digitales son un sistema que permite llevar a cabo diferentes acciones dando la posibilidad a los usuarios de acceder a través del internet. Es decir, los usuarios de estos medios digitales pueden acceder a ellos cuando quieran y desde donde deseen, únicamente deben tener conexión a internet.

Como se mencionó anteriormente, el uso de las plataformas digitales o las llamadas “*app*” han sido importantes durante el transcurso de la pandemia. Muchos restaurantes y hoteles que no contaban con ellas las comenzaron a utilizar por diferentes razones, tal vez la más determinante fue la decisión del Gobierno de cerrar estos establecimientos al público.

Dentro de las aplicaciones de comida más utilizadas, se pueden mencionar tres:

- Uber Eats
- Glovo
- Rappi

Según Caparros, J. de la revista Forbes Centroamérica, (2020), estas tres plataformas son las más utilizadas por los usuarios, todas comenzando sus servicios por la entrega de comida express y con la pandemia diversificándose hasta la entrega de productos farmacéuticos, dos sectores que han crecido considerablemente con esta crisis sanitaria. Las tres aplicaciones han adoptado medidas para salvaguardar la salud tanto de los repartidores como de los usuarios, promoviendo la entrega sin contacto, “dejar en la puerta”, pago sin

efectivo, entre otras, medidas que con el avance de la pandemia son muy consideradas por los clientes.

Por otro lado, para la industria hotelera se pueden destacar las siguientes:

- Booking.com
- Trivago
- Kayak
- Airbnb

Según López, E. (2020), estas plataformas, antes de la pandemia aumentaban la productividad y eficiencia de los hoteles, sin embargo, con la crisis, estas herramientas se han convertido en una necesidad y estrategia de diferenciación. La transformación digital en el sector turístico ha dado un salto monumental, muchos hoteles que antes no tenían página web porque estaban asociados a las plataformas anteriormente mencionadas, ahora la tienen o, al revés, muchos hoteles que solo tenían su página web, han decidido inscribirse a estas otras páginas o aplicaciones para agrandar su mercado.

Otras plataformas que han sido muy utilizadas por ambas industrias durante la pandemia y que antes de ella no tenía mucha importancia son Facebook, Instagram y WhatsApp, las últimas dos pertenecientes a Facebook. Según Ramos, A. (2020), estas plataformas tuvieron un aumento del 10% con respecto al mismo periodo del año anterior. Por ello, diferentes empresas han tomado la decisión de utilizarlas no solo para hacer publicidad, sino para estar un paso más cerca de sus clientes.

2.7 Teletrabajo

Según Ley N°9738 del 27 de agosto del 2019, publicada en la Gaceta, Alcance

N° 211 del 30 de setiembre del 2019, se define el teletrabajo como

Modalidad de trabajo que se realiza fuera de las instalaciones de la persona empleadora, utilizando las tecnologías de la información y comunicación sin afectar el normal desempeño de otros puestos, de los procesos y de los servicios que se brindan. Esta modalidad de trabajo está sujeta a los principios de oportunidad y conveniencia, donde la persona empleadora y la persona teletrabajadora definen sus objetivos y la forma en cómo se evalúan los resultados del trabajo.

El teletrabajo es una realidad en Costa Rica desde el 2019, sin embargo, se comenzó a normalizar con la pandemia COVID-19. Al no tener que ir a la oficina o lugar de trabajo, los colaboradores minimizan el riesgo de contagio por no tener contacto con otras personas que no se encuentran dentro de la llamada “burbuja social”.

Esta modalidad de trabajo puede ser implementada desde la compañía más grande, hasta las pequeñas empresas que se encuentran en el territorio nacional y, los restaurantes y hoteles no son la excepción. Aunque no se pueda poner en práctica en todos los colaboradores, por ejemplo, los cargos operativos, la parte administrativa podría acogerse a él. De esta manera, hay menos personas en el restaurante u oficinas del hotel y se minimiza el riesgo de contagio, salvaguardando la salud de los colaboradores y continuando con las operaciones de los establecimientos.

2.7.1 Ventajas y desventajas del teletrabajo

Según Peiró, R. (2020), el teletrabajo, como en todo, tiene una serie de ventajas y desventajas que a continuación se muestran:

Ventajas

- Permite un balance entre la vida laboral y personal de los colaboradores, factor que hoy en día la sociedad y los líderes de las empresas están promoviendo.
- Permite tanto a la empresa como a los colaboradores reducir gastos
- Mayor productividad por parte de los colaboradores debido a que ellos mismos son los que se organizan, producen un ambiente de trabajo con menos estrés que estar en la oficina y se sienten más cómodos; tienen mayor flexibilidad. Elementos que se traducen a mejores indicadores financieros para la empresa

Desventajas

- Puede crear depresión al no tener contacto con los compañeros de trabajo (en caso de casi o del todo no ir a la oficina)
- Puede eliminar el sentido de identidad con la empresa
- La cultura y el clima organizacional cambian por lo que los líderes deben saber que la comunicación es vital
- Dificultad de aprendizaje, pues no es lo mismo tener capacitaciones en persona que en línea

Es cierto que las ventajas tal vez sobrepasan las desventajas, sin embargo, es importante que los líderes tengan una buena comunicación con los colaboradores, que todos los niveles estén enterados de los que ocurre en la empresa y que se promueva la

autodisciplina y organización para que los colaboradores puedan llevar esta modalidad de trabajo de la mejor manera posible.

2.8 Estrategia Empresarial

Según David, F. y David, F. (2017), “estrategia es la ciencia de planear y dirigir operaciones militares a gran escala de conducir tropas hacia la posición más ventajosa antes del enfrentamiento real con el enemigo” (p. 18). De acuerdo con estos autores, la administración estratégica, que se define como “el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten a una empresa alcanzar sus objetivos”, comenzó en el ejército y su objetivo principal es lograr una ventaja competitiva. Es importante recalcar que las estrategias que las empresas utilicen deben estar dirigidas para el logro de la misión y visión de la empresa y sus objetivos a largo plazo y que cada una de ellas tendrá un efecto a largo plazo sobre la compañía.

En la administración estratégica es donde todas las áreas de la administración se juntan para alcanzar lo que se espera mediante la formulación de estrategias y su implementación y posteriormente, su evaluación de acuerdo con su eficacia.

2.8.1 Beneficios de la Planeación Estratégica

Según González, N. (2017), existen siete beneficios de la administración estratégica, los cuales son los siguientes:

- **Ser proactivo, no reactivo:** No se pueden prever todas las situaciones, sin embargo, se pueden tomar decisiones y reaccionar a las condiciones cambiantes del mercado con el objetivo en la mente.

- **Establecer dirección:** Definir claramente el propósito de la empresa, donde se establecen las metas y los objetivos realistas y consistentes con una misión clara y directa. La administración estratégica es una base para medir el progreso, los colaboradores compensados y los límites establecidos para la toma de decisiones eficaces.
- **Tomar decisiones de negocio sabias:** Es necesario tener una visión clara de lo que se quiere lograr o lo que se quiere llegar a ser, así como una misión que establezca cuál es el negocio y a qué se dedica para tener claridad a la hora de tomar decisiones, cómo llegar a lo que quiere y qué recursos se necesitan.
- **Crear longevidad de la empresa:** Se necesita tener una base sólida para cambiar. Expertos mencionan que cada 1 de 3 empresas que no la tienen, no logran sobrevivir en el mercado altamente cambiante y competitivo.
- **El aumento de la rentabilidad y cuota de mercado:** Una buena administración estratégica determina la segmentación de los clientes, las condiciones del mercado y la oferta de productos y servicios que son ideales para la empresa.
- **Diferenciación única:** Es necesario crear un valor único, dar valor agregado a los clientes. Tener una estrategia empresarial significa tener una diferenciación, una ventaja competitiva que destaque a la empresa de sus competidores.
- **Aumento de satisfacción laboral:** La insatisfacción laboral es una de las principales razones de una tasa de rotación de personal alta. Los colaboradores necesitan tener motivación para ir a trabajar y sentirse parte de la empresa, de un equipo. Por ello, tomar en cuenta a los colaboradores a la hora de desarrollar estrategias, no solo ayuda a crear ideas innovadoras que pueden resultar en una diferenciación, sino que les brinda motivación, satisfacción laboral y sentido de pertenencia.

2.8.2 Ventajas y Desventajas de la Administración Estratégica

Como cualquier situación o decisión que se tome, la administración estratégica tiene una serie de ventajas y desventajas. Según González, N. (2017), son las siguientes:

Ventajas:

- Facilita la comunicación entre gerentes y dueños
- Identifica los objetivos e intención estratégica
- Reduce la resistencia al cambio
- Mejora la asignación de recursos
- Conduce a ventajas competitivas sostenibles

Desventajas:

- Costosa para pequeñas y medianas empresas
- Proceso complejo y requiere tiempo
- Baja tasa de implementación con éxito (a veces se ejecuta de la manera incorrecta)

Si bien es cierto que las ventajas sobrepasan las desventajas, es necesario que las empresas las tomen en cuenta para lograr tener todos los beneficios que la administración estratégica ofrece.

2.9 Transformación Estratégica

Debido a la globalización, la rapidez con que cambia el entorno y el desarrollo de nuevas tecnologías, las empresas han tenido que ir transformándose estratégicamente para poder responder a todos estos factores.

Para comenzar, es importante saber qué es la transformación y cómo ésta se diferencia del mero cambio. Según Gallegos, C. (2020), la transformación es el proceso de modificar algo de manera significativa, permanente y no reversible, nótese que no es de carácter retroactivo. Por otro lado, el cambio se refiere al proceso de convertir algo en otra cosa que, no necesariamente, se mantendrá en el tiempo y que podría volver a su estado original.

Dicho lo anterior, se evidencia que el proceso de transformación estratégica es el proceso de modificar o adaptar las estrategias de la empresa para alcanzar sus objetivos de largo plazo y lograr la visión que se tiene planteada. Según Wilhelm, W. (1992), “el éxito de la dirección es diseñar estrategias a partir de las que la organización realiza de la mejor manera, obviamente tratando de evitar las estrategias cuya probabilidad de éxito se encuentre en función de los pasivos competitivos”.

Para alcanzar lo anterior, es necesario que las empresas desarrollen una administración estratégica, la cual se encargará de planear, ejecutar y controlar las estrategias de la misma y así poder adaptarse de manera eficaz al cambio. Según Waterman, R. (1987),

“hoy más que nunca en el mundo de los negocios, la única constante es el cambio. Las organizaciones exitosas administran efectivamente los procesos de cambio, adaptando continuamente sus burocracias, estrategias, sistemas, productos y culturas para sobrevivir a los impactos y prosperar gracias a las fuerzas que diezman a su competencia”

Con la crisis sanitaria que el mundo ha estado enfrentando los últimos meses, la transformación es urgente, quienes no se transformen ya, desaparecerán. Lamentablemente, esto es algo que muchas empresas del territorio nacional no lograron y no han logrado evitar,

tuvieron que cerrar sus puertas porque no fueron lo suficientemente ágiles o flexibles para adaptarse a la nueva normalidad. Sin embargo, es importante mencionar que no basta solo con adaptarse al cambio, sino que hay que buscar una transformación innovadora que permita crear una ventaja competitiva sobre los competidores. Eso sí, tomando en cuenta que las decisiones que se tomen en este momento pueden llegar a tener un impacto grande a mediano y largo plazo.

Según Rangen, C. (2020), existen seis razones fundamentales para que las empresas se transformen, las cuales se mencionan y explican en la tabla 3.

Tabla 3

Razones fundamentales para la transformación

Razón	Explicación
Disminución de ganancias	Si la empresa no logra levantar las ganancias por más que se esfuerce, el negocio debe transformarse
Cambio en la estructura de la industria	Éste se refiere a cambios operativos o cambios en la creación de valor dentro de la industria. Las empresas pueden empezar a observar estos cambios y es ahí donde deben comenzar a formar estrategias para que, cuando llegue el momento, solo sean implementadas.
Cambios rápidos en la tecnología	Cuando la tecnología avance muy rápido, se pueden ver muchas “start-ups” e inversionistas dentro de la industria, pero utilizando esta tecnología, por ejemplo, el caso de Airbnb, por lo que es necesario que las empresas se movilicen a este tipo de modelo de negocio.

Razón	Explicación
Financieramente por debajo del desempeño	Cuando una empresa está financieramente por debajo de su desempeño es necesario que se transforme, aunque no lo desee. Normalmente, cuando se da este caso, es necesario que vengan personas externas (inversionistas) para darle un nuevo giro al negocio.
Estrategia preventiva	Normalmente está hecha por un CEO o administrador nuevo en la empresa por la necesidad de quererse transformar antes de que sea necesario.
El mercado se está cayendo	Está última razón de transformarse está muy ligada a la crisis sanitaria que se está viviendo en la actualidad. Normalmente cuando el mercado cae las empresas pasan por tres fases: • Estado de “shock” • Recortan personal o cierran • Para los que sobreviven, se transforman

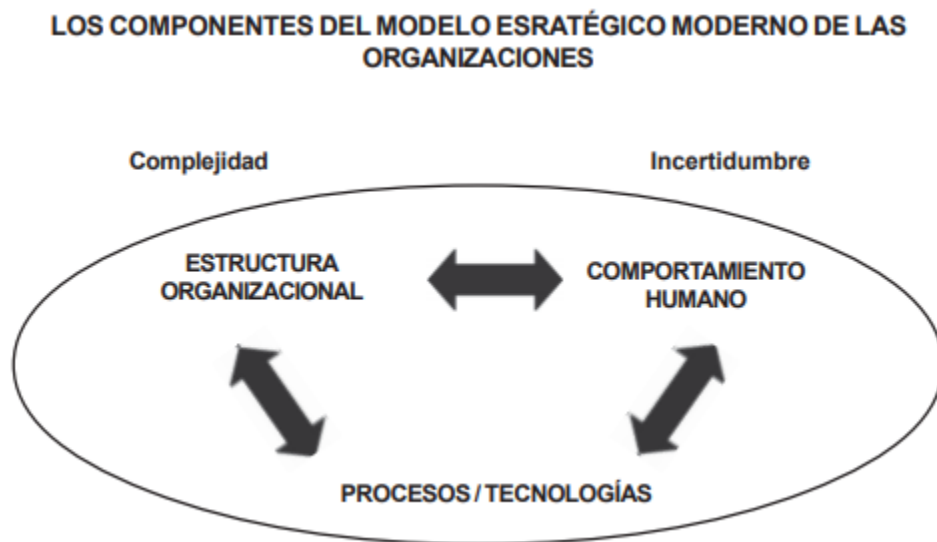
Según se mostró en la tabla anterior, estas son las seis principales razones que Rangen enumera para que ocurra la transformación dentro de las empresas. Es importante mencionar que, debido a varias razones, estos escenarios pueden a veces estar combinados, es decir, se puede dar más de uno a la vez. Un ejemplo de esto es que con la pandemia COVID-19 muchos negocios están enfrentando no solo la caída del mercado, sino que, como consecuencia de ello, también están viviendo una caída en sus ganancias, por lo que sus nuevas estrategias para hacer frente a esta crisis sanitaria deberán estar enfocadas en estos dos problemas.

Para que estas estrategias tengan éxito, es necesario que todos los colaboradores de la empresa, no importa su tamaño o nivel jerárquico de los trabajadores, estén enterados de ellas; la comunicación es esencial para la transformación estratégica. Además, los esfuerzos de todos los miembros de la empresa, tanto individuales como de equipo, deben estar dirigidos hacia el alcance de estas estrategias y es aquí donde el liderazgo toma un papel fundamental. De este modo, se puede concluir que para que las estrategias de la empresa se logren realizar como se debe, se tiene que ver a toda la empresa como un solo equipo, donde no importen las posiciones de sus integrantes y se tengan personas capacitadas y con habilidades de liderazgo.

Según Vargas, J. y Guillén, I. (2004), los componentes del modelo estratégico moderno de las organizaciones son la estructura organizacional, comportamiento humano y procesos y tecnología, tal y como se muestra en la figura 2.

Figura 2.

Componentes de la transformación estratégica moderna



Tomado de Vargas, J. y Guillén, I. (2004). Procesos de transformación estratégica y evolución de las organizaciones.

Según Vargas, J. y Guillén, I. (2004), estos componentes de la transformación estratégica moderna surgieron a partir de la revolución tecnológica y el fenómeno de globalización, elementos que produjeron un mercado más competitivo. Este nuevo ambiente de transformación trajo consigo mayor complejidad y altos niveles de incertidumbre, factores que se están viviendo todavía más intensos, en la actualidad, con la pandemia COVID-19.

Sin embargo, Vargas y Guillén mencionan que a estos factores de incertidumbre y complejidad y que a los elementos que se muestran en la Figura 2, hay que agregarles variables internas y externas, que se pueden conocer por medio de la Matriz FODA, creación y desarrollo, innovación y gestión de los procesos interculturales de la empresa. Y, se hace énfasis en que esto únicamente se logra por medio del liderazgo, comunicación y formulación e implementación de las estrategias de la compañía.

2.9.1 Tipos de Transformación Estratégica

Según Rangen, Christian (2020), existen tres tipos de transformación estratégica, los siguientes son:

- Shift
- Evolución
- Shock

La transformación tipo shift, según Rangen, se refiere los cambios en los movimientos estratégicos que son repentinos y provocan cambios abruptos en el modelo de negocio y la propuesta de valor. En otras palabras, la transformación shift es cuando se da un desplazamiento en la industria, generalmente provocados por avances en nuevas tecnologías o preferencias, por ejemplo, los periódicos. Antes, los periódicos eran únicamente impresos,

sin embargo, con el avance de la tecnología, estos migraron hacia el periódico digital; algunos se transformaron a este nuevo modelo de negocio, mientras que otros no se adaptaron y cerraron sus puertas o actualmente se encuentran casi en la quiebra. Otro ejemplo que es mencionado por Rangen, es el caso de Adobe. En el caso específico de los restaurantes y hoteles, la transformación tipo shift se puede notar en la forma en que hacen publicidad u ofrecer promociones. En la actualidad, el uso de las redes sociales es tan normal como comer, por ello, los restaurantes y hoteles han tenido que migrar su publicidad hacia los medios digitales para tener un mayor alcance y éxito en su estrategia de marketing.

El segundo tipo de transformación que muestra Rangen, es la transformación evolutiva. Según él ésta se refiere a una evolución a largo plazo, planeada y bien ejecutada gradualmente en todas las áreas del negocio. En otras palabras, este tipo de transformación se da cuando se pueden anticipar los cambios y así se inicia el proceso de adaptación. Según Rangen, este tipo de transformación puede durar hasta 10 años y permite reconocer y discutir los dilemas estratégicos de la empresa entre lo nuevo y lo viejo. Algunos casos que Rangen menciona son Amazon, Microsoft, Shell y Fuji.

Por último, se encuentra la transformación tipo shock que, en tiempos de pandemia, resulta ser la más importante. Según Rangen, este tipo de transformación se da cuando se desencadenan una serie de factores y eventos externos que obligan a las empresas a transformarse o al menos intentarlo. La transformación shock llega a cambiar la arena competitiva de los negocios. Algunos ejemplos que Rangen proporciona son Nokia, Kodak y Blockbuster. Actualmente, este es el tipo de transformación que están enfrentando la mayoría de los negocios y los restaurantes y hoteles no son la excepción. Ante la inesperada venida de una pandemia y las medidas de restricción que trajo consigo, los diferentes locales

gastronómicos y de alojamiento tuvieron que ingeniárselas para no cerrar sus puertas o al menos intentar no hacerlo.

Finalmente, no importa el tipo de transformación estratégica a la cual se enfrente cada negocio, todos tendrán su proceso tarde o temprano y sus propias herramientas para saber cuándo es el momento. Lo importante es que cada uno de ellos conozca, como se mencionó anteriormente, que las claves para que esta transformación tenga éxito son la comunicación y el liderazgo, integrar a toda la empresa en el proceso y tener personas capacitadas para planear y poner en práctica las nuevas estrategias.

2.10 Análisis o Matriz FODA

Una de las herramientas que se mencionó en el apartado anterior para conocer si se debe dar una transformación estratégica es la matriz FODA. Ésta es una herramienta utilizada en la actualidad para determinar la situación de la empresa con respecto a su entorno interno y externo y así poder desarrollar estrategias empresariales.

El análisis FODA consiste en conocer las fortalezas y debilidades internas que posee la empresa e investigar las oportunidades y amenazas que existen en el entorno externo. Según Ponce, H. (2007), “es una herramienta que puede considerarse sencilla y que permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada”. Por otro lado, Thompson y Strikland (1998), “establecen que el análisis FODA estima el efecto que una estrategia tiene para lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación externa, esto es, las oportunidades y amenazas”.

En el párrafo anterior se mencionó que significa cada una de las letras que componen FODA, sin embargo, a veces resulta un poco complicado saber qué puede incluir cada una de ellas.

- Las fortalezas, las cuales se encuentran a lo interno de la empresa, abarcan desde las habilidades y capacidades que tienen los colaboradores de la empresa hasta una función o que la compañía hace muy bien o un recurso que posee le da cierta ventaja sobre sus competidores.
- Las debilidades, que son internas, son todas aquellas actividades que la empresa no hace bien o recursos que la empresa no utiliza y la hacen debilitarse en el mercado, por ejemplo, mala red de distribución, incapacidad financiera para realizar cambios, instalaciones o equipo obsoleto, etc.
- Las oportunidades, que son las que se encuentran en el mercado y la empresa no puede controlar, se refieren a todos aquellos factores que permiten moldear la estrategia empresarial, por ejemplo, la globalización, crecimiento rápido del mercado, ingresar a nuevos mercados, entre otros.
- Por último, se encuentran las amenazas. Éstas que también son externas y la empresa no puede controlar pueden traer problemas potenciales a la compañía. Dentro de las amenazas se pueden destacar la entrada de nuevos competidores, cambios demográficos, cambios en los gustos o necesidades del mercado, alto poder de negociación de los proveedores y/o clientes, etc.

Es importante mencionar que el análisis FODA o la Matriz FODA suele constituir el primer paso para elaborar o modificar las estrategias empresariales. Hoy por hoy, con la pandemia, resulta difícil poder dedicar el tiempo necesario para llevar a cabo este análisis tan

completo, sin embargo, es una herramienta que servirá al pasar el tiempo. Con ella, los restaurantes y hoteles podrían encontrar debilidades que venían arrastrando desde antes de esta crisis sanitaria y se han agudizado con ella, también podrían encontrar oportunidades para que, a pesar de la situación, puedan crear una ventaja sobre sus competidores.

2.11 Análisis MECA

Luego de haber realizado una matriz FODA y su respectivo análisis, se puede llevar a cabo un análisis MECA. Según Sánchez, L. (2016), el análisis MECA, también llamado CAME, busca corregir las debilidades de la empresa, afrontar las amenazas, mantener las fortalezas y explotar las oportunidades. Esta información se puede apreciar mejor en la tabla 4.

Tabla 4.

Siglas FODA y MECA

FODA	MECA
Fortalezas	Mantener
Oportunidades	Explotar
Debilidades	Corregir
Amenazas	Afrontar

De acuerdo con Sánchez, existen cuatro tipos de estrategias que se pueden aplicar a partir de un análisis MECA:

- 1. Estrategia defensiva:** Potenciar fortalezas, minimizar debilidades para competir con otras empresas de su industria.

2. **Estrategia ofensiva:** Utilizar estrategias de crecimiento para aprovechar una oportunidad del mercado para ser más competitivos. Potenciar las fortalezas para aprovechar las oportunidades.
3. **Estrategia de supervivencia:** Se da cuando la empresa no es capaz de hacer frente a las amenazas. Se trata de superar las debilidades para minimizar las amenazas.
4. **Estrategia de reorientación:** Se trata de reformular estrategias de productos o servicios porque no están dando resultados. Se busca superar las debilidades para aprovechar las oportunidades.

Capítulo III: Método de la Investigación

A lo largo de este capítulo, el lector podrá conocer cuál fue el método utilizado para el desarrollo y la obtención de resultados de esta investigación. De esta manera, podrá tener un seguimiento más profundo de la solución al problema de investigación.

3.1 Enfoque de la Investigación

El enfoque que tuvo la investigación fue cualitativo. Según Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2004), “el enfoque cualitativo se utiliza para descubrir y refinar preguntas de investigación... Se basa en métodos de recolección de datos sin medición numérica, como las descripciones y las observaciones”. Debido a lo anterior, es que esta investigación se planteó con este enfoque, pues se utilizó la recolección de datos sin mediciones numéricas para entornar la pregunta de investigación. Además, según estos autores el enfoque cualitativo busca “reconstruir” la realidad, propósito del trabajo al tratar de mostrar y describir el impacto que ha tenido la pandemia en el sector gastronómico y hotelero del país.

3.2 Diseño de la Investigación

La investigación tuvo dos tipos de alcances: exploratorio y explicativo. Según Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2004), la investigación exploratoria “se efectúa, normalmente, cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado”. Además, mencionan que este tipo de alcance sirve para “familiarizarse con fenómenos desconocidos, obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa sobre un contexto particular, identificar conceptos o variables promisorias, establecer prioridades para investigaciones futuras, o sugerir afirmaciones y postulados”. En este caso, al estudiar una

situación que todavía se encuentra en desarrollo, como lo es la pandemia COVID-19, hay muchas teorías al respecto, ensayos y noticias, sin embargo, no se encontraron estudios con resultados puntuales, así mismo, se buscó establecer una base para otras investigaciones similares.

Por otro lado, estos mismos autores se dirigen hacia la investigación explicativa como “las investigaciones que generan un sentido de entendimiento y son altamente estructuradas... están dirigidos a responder a las causas de los eventos, sucesos y fenómenos físicos o sociales”. Como es el caso de la presente investigación, se buscó comprender el impacto que ha tenido la pandemia sobre el sector gastronómico y hotelero del país, así como comprender las causas de ese impacto.

Así mismo, la investigación tuvo un diseño fenomenológico y transversal. El primero porque según Cohen, M. y Omery, A. (2003), “la fenomenología tiene por objetivo describir el significado de una experiencia a partir de la visión de quienes han tenido dicha experiencia”. Por esto, a través de la experiencia que tuvieron los restaurantes y hoteles escogidos como muestra para el estudio, se trató de describir el impacto que tuvo la pandemia en ellos. Finalmente, el diseño transversal o transaccional se dio porque se buscó describir y analizar el impacto que ha tenido la pandemia COVID-19 sobre las estrategias empresariales de los restaurantes y hoteles en el territorio nacional de marzo a octubre del 2020, así mismo, la recolección de información se produjo en un momento en específico, así lo afirman Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2004), quienes dicen que las investigaciones transversales “recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado”.

3.3. Unidad de Análisis, Población y Muestra

3.3.1 Unidad de Análisis

La unidad de análisis de la presente fue un restaurante y un hotel ubicados en el territorio costarricense que haya sido afectado por la crisis sanitaria del COVID-19 de marzo a octubre del 2020.

3.3.2 Población

La población de esta investigación fueron todos los restaurantes y hoteles ubicados en Costa Rica que hayan sido afectados por la crisis sanitaria del COVID-19 de marzo a octubre del 2020. Según la Cámara Costarricense de Restaurantes y Afines, al año 2020 existen aproximadamente 19.000 restaurantes en el territorio nacional, por otro lado, según STATISTA, al año 2018 habían aproximadamente 3.748 hoteles y establecimientos de alojamiento en Costa Rica.

3.3.3 Muestra

La investigación es no probabilística debido a que el tipo de muestra que se realizó fue por conveniencia, formada por los casos disponibles a los que se tuvo acceso debido a la situación, llegando a un total de 11 restaurantes participantes y 12 hoteles. Además, es importante mencionar que no se logró obtener una muestra representativa de la población, a pesar de que era lo deseable, debido a que los establecimientos que contestaron lo hicieron de manera voluntaria. Por ello, no se podrán hacer inferencias válidas para todo el sector gastronómico y hotelero del país; éstas solo se podrán hacer para los establecimientos que posean el mismo perfil de los negocios participantes.

Los establecimientos gastronómicos que se tomaron en cuenta se dividen en tres principales categorías:

1. Restaurantes que solo cuentan con un local, normalmente estos restaurantes son familiares o de un grupo de amigos.
2. Restaurantes que cuentan con más de un local comercial en el país.
3. Cadenas internacionales de comida o franquicias con alta participación y posicionamiento en el mercado.

Por otro lado, los hoteles se dividieron únicamente en dos categorías:

1. Hoteles nacionales
2. Cadenas de hoteles

3.4 Variables de la Investigación

En la tabla 5, se muestran las variables del estudio. En la primera columna se puede observar la variable, seguida de su definición conceptual, es decir, la que se encuentra en el diccionario, y operacional, la cual se refiere a cómo se midió la variable y qué método y/o instrumento se utilizó.

Tabla 5.

Definición de las variables de la investigación

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional
Impacto	“Huella o señal que deja un acontecimiento”. (RAE, 2019)	Fue medido a través de los resultados del cuestionario aplicado a los restaurantes y hoteles.

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional
Cambio	“Convertir o mudar algo en otra cosa”. (RAE, 2019)	Los participantes del cuestionario mencionaron qué aspectos o elementos tuvieron que modificar en el restaurante u hotel.
Cultura Organizacional	“Patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización” (Salazar, J., Guerrero, J., Machado, Y y Cañedo, R. (2009)	Por medio del cuestionario, los participantes pudieron señalar cambios en los valores, actitudes, hábitos o tradiciones dentro de la empresa.
Clima Organizacional	“Conjunto de características objetivas y relativamente permanentes de la organización, percibidas por los individuos pertenecientes a la organización, que sirven para darle una cierta personalidad y que influyen en el comportamiento y las actitudes de sus miembros” (Fourgous y Iturralde, 1991)	A través del cuestionario, las personas que participaron señalaron si el restaurante/hotel, por la crisis sanitaria, cambió su ambiente de trabajo y qué varió.

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional
Estrategia	“Estrategia es la ciencia de planear y dirigir operaciones militares a gran escala de conducir tropas hacia la posición más ventajosa antes del enfrentamiento real con el enemigo”. David, F. y David, F. (p. 18)	Mediante el uso del cuestionario, los participantes señalaron el uso de la administración estratégica en el hotel o restaurante.
Transformación Estratégica	“Cambiar la esencia de toda la empresa sin carácter retroactivo” (Velarde, I. 2017)	Mediante el cuestionario, los participantes señalaron si seguirían implementando las adaptaciones que tuvieron que hacer después de la pandemia o no.
Tecnología	“Conjunto de los instrumentos y procedimientos industriales de un determinado sector o producto”. (RAE, 2019)	Uso de plataformas digitales

3.5 Estrategia de Análisis de los Datos

Según Monge, C. (2011), “el análisis de datos cualitativos consiste en la realización de las operaciones a las que el investigador someterá los datos con la finalidad de alcanzar los objetivos propuestos de su estudio”. Por otro lado, Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2004), mencionan que “los estudios cualitativos involucran la recolección de datos utilizando técnicas que no pretenden medir ni asociar las mediciones con números, tales

como observación no estructurada, entrevistas abiertas, revisión de documentos, discusión en grupo, evaluación de experiencias personales, inspección de historias de vida, análisis semántico y de discursos cotidianos, interacción con grupos o comunidades, e introspección”.

En este caso, se recolectaron los datos de las experiencias de cada uno de los restaurantes y hoteles de la muestra, a través de un cuestionario estructurado aplicado por medio de la plataforma digital *Google Forms* (ver apéndice 1). Una vez listo, los datos se transcribieron y se ordenaron para extraer la información necesaria para abarcar y cumplir con los objetivos de la investigación. Cuando la información ya se encontraba debidamente digitalizada, se procedió a la generación de gráficos pastel y de barras, según fuera el formato más adecuado para cada serie de datos, para una comprensión más sencilla y precisa de la información.

Además, se utilizó el cuadrante de análisis estratégico para daños por la crisis elaborado por los másteres Erick Guillén y Juan Carlos Leiva, ambos profesores del Tecnológico de Costa Rica. El cuadrante consiste en calificar a las empresas según su afectación por la pandemia, tal y como se observa en la figura 3, con el fin de poder tomar acciones para crear las estrategias necesarias. Con los resultados del cuestionario, se pudo determinar en cuál cuadrante se encuentra cada categoría de restaurantes y hoteles anteriormente mencionadas.

Figura 3.

Cuadrante de análisis estratégico para daños por la crisis

+		
Daños en mi operación	2) Buscar nuevos recursos o capacidades. Hacer alianzas.	4) Suspender o cerrar temporalmente operaciones.
-	1) Operar “normalmente”.	3) Buscar nuevos clientes. Ofrecer nuevos productos o servicios.
	- Daños que sufrieron mis clientes +	

Tomado de Leiva, J. y Guillén, E. (2020). Cuadrante de análisis estratégico para daños por la crisis

Capítulo IV: Análisis de Resultados

En Costa Rica, dos de las industrias más afectadas por la actual pandemia COVID-19 han sido la gastronómica y la hotelera. Por esto, el presente estudio pretende ayudar a estos sectores a que se puedan adaptar a la transformación que el mundo de los negocios está viviendo.

En este capítulo, el lector podrá conocer cuáles han sido los principales cambios que estas industrias han sufrido por la pandemia, por ejemplo, el uso de plataformas digitales. El análisis de los datos se constituyó de dos partes, primero se analizaron los datos de ambas industrias en conjunto y luego, se compararon ambos sectores.

4.1 Perfil del encuestado

Los 11 restaurantes participantes se dividen en tres categorías. La **primera categoría** fueron los **restaurantes que únicamente cuentan con un solo local comercial** en el país, dentro de ésta, se ubican 6 de los participantes. La **segunda categoría** corresponde a aquellos **restaurantes que poseen más de un local comercial** en el territorio nacional, aquí se encuentran 3 de los 11 restaurantes. Por último, está la categoría de **franquicias internacionales**, las cuales tienen una mayor participación en el mercado nacional y un alto posicionamiento, donde se encuentran los últimos 2 participantes de esta industria.

La mayoría de los restaurantes participantes se encuentran en la capital costarricense, específicamente en el distrito de El Carmen en el cantón central de San José. Sin embargo, participaron restaurantes que se encuentran en otras provincias (ver apéndice 2)

Con respecto a esta misma industria, se logró contactar, en la mayoría de los casos, a los dueños de estos establecimientos gastronómicos quienes fueron los que contestaron el

cuestionario. En los demás casos se contactó al Gerente General, Gerente de Recursos Humanos o Gerente de Mercadeo.

Por otro lado, en la industria hotelera, se encuestaron a 12 hoteles, los cuales se dividen en dos categorías. Primero, se encuentra la **categoría de hoteles nacionales**, dentro de la cual se ubican 11 de los 12 establecimientos participantes. La **segunda categoría hace referencia a las cadenas de alojamiento**, en la cual se ubica únicamente una cadena.

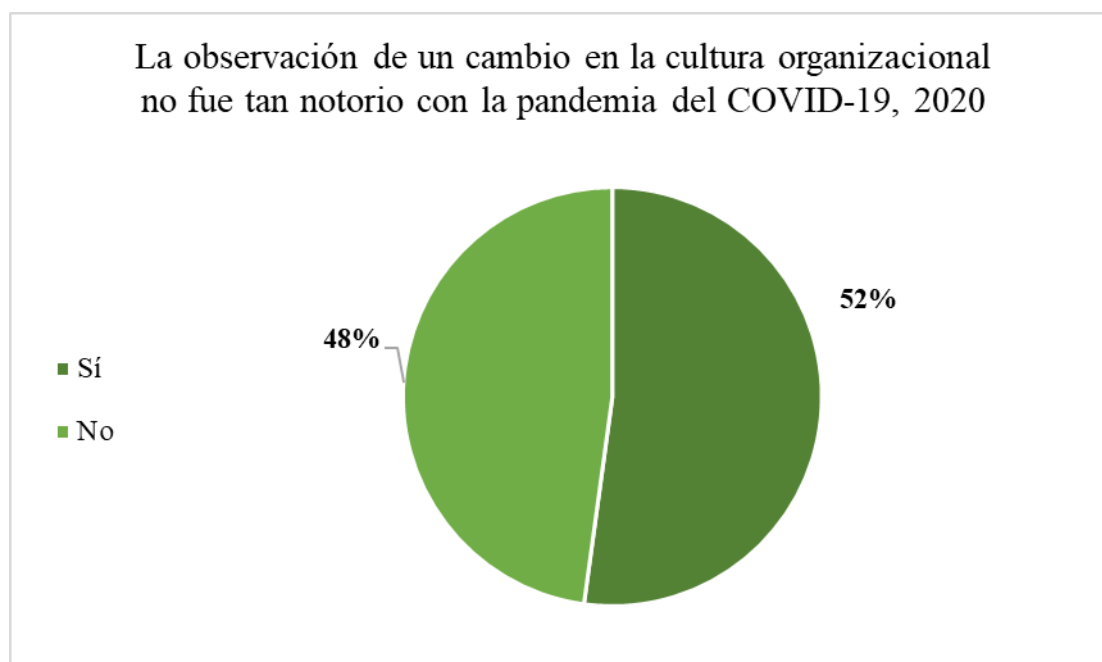
La mayoría de estos alojamientos se encuentran en Manuel Antonio, Quepos, Puntarenas. Sin embargo, también se encuestaron hoteles de Guanacaste, Alajuela y San José (ver apéndice 3). La mayoría de los hoteles encuestados tienen, en promedio, 22 habitaciones. Sin embargo, participaron hoteles que poseen desde 8 hasta 163 habitaciones. Así mismo, en la mayoría de los casos, los Gerentes Generales fueron quienes completaron el cuestionario, seguidos por los encargados de las reservas, Gerentes de Operaciones y Gerentes de Mercadeo.

4.2 Cultura Organizacional

En este apartado se podrá conocer el cambio que ha tenido la cultura organizacional de los hoteles y restaurantes, en conjunto, a causa de la pandemia COVID-19.

Figura 4.

Observación de cambio en la cultura organizacional de los establecimientos a causa de la pandemia



En la figura 4 se observa que 52% de los establecimientos encuestados dicen haber experimentado cambios en la cultura organizacional. Este 52%, que equivale a 12 establecimientos, se componen de 6 restaurantes y 6 hoteles. Dentro de los 6 restaurantes 3 pertenecen a la categoría de restaurantes con un solo local comercial, 2 a la de restaurantes con más de un local en el país y 1 a una franquicia de restaurantes con alta participación en el mercado. Así mismo, 5 de los 6 hoteles son nacionales y uno hace referencia a una cadena.

Por otro lado, los 11 establecimientos que dicen no haber experimentado ningún cambio en los valores y creencias de sus colaboradores se componen de 5 restaurantes, 3 de

ellos solo tienen un local comercial, uno de más de un local y uno es una franquicia con mayor participación en el mercado, y 6 hoteles, todos nacionales.

Sin embargo, es importante mencionar que la cultura organizacional, en general, no fue un factor que presentara mayor cambio en ambas industrias, pues un solo establecimiento fue el que marcó la diferencia entre el sí y el no. Posiblemente, esto se debe a que los valores y creencias de los colaboradores en su lugar de trabajo se encuentran bien arraigados por lo que sí, la pandemia influyó un poco, pero no fue determinante.

Tabla 6.

Cambio en la cultura organizacional de los restaurantes y hoteles, 2020

Factor	Cantidad de hoteles y restaurantes
Mayor conciencia	6
Compañerismo	2
Solidaridad	2
N/A	2
Inseguridad	1
Compromiso	1
Relajamiento	1

De los 12 establecimientos que afirmaron haber experimentado un cambio en la cultura organizacional debido a la pandemia, 6 mencionaron que los colaboradores tienen mayor conciencia a la hora de utilizar los recursos del establecimiento; de estos 6, 4 son restaurantes y 2 son hoteles. Otros valores que resaltaron en este cambio fueron el compañerismo y la solidaridad. Los encargados de los establecimientos dicen observar una mayor cooperación entre los colaboradores debido a la situación que se vive a nivel mundial.

Tabla 7.

Cultura que más se ajusta al establecimiento en la crisis sanitaria, 2020

Tipo de cultura	Número de respuestas
Innovación y toma de riesgos	6
Orientación a los resultados	5
Estabilidad	3
Dinamismo	3
Atención a los detalles	3
Orientación a la gente	1
Cambio e innovación	1
Ahorro	1

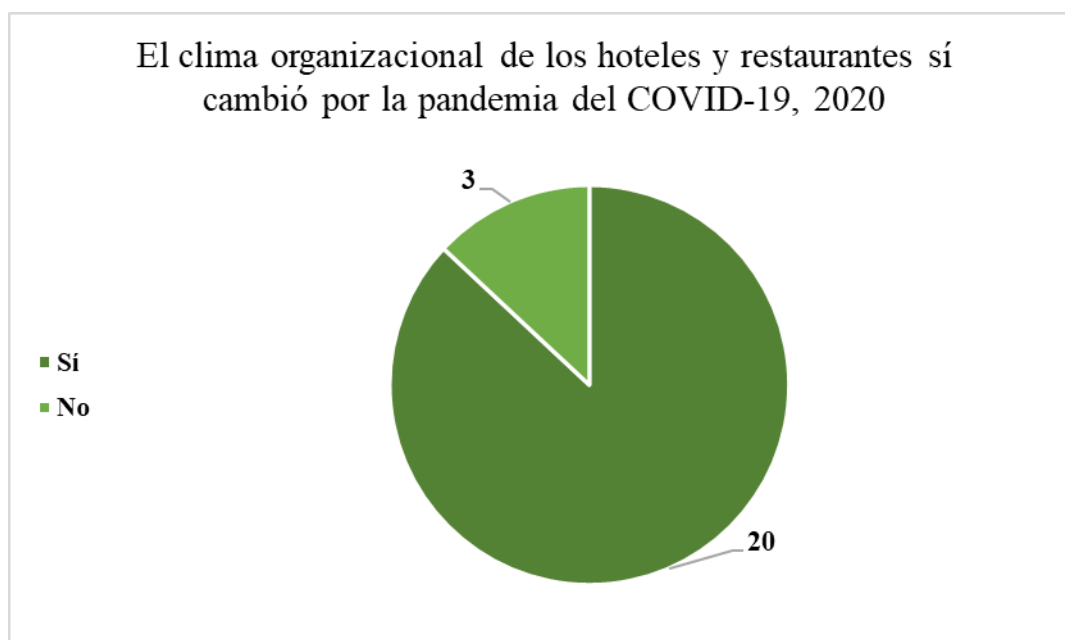
Dentro de las culturas más destacadas en estos momentos de crisis se encuentran la de innovación y toma de riesgos y la de orientación a los resultados. La primera, seguramente esto se debe a la necesidad de crear una ventaja competitiva para sobrevivir en los tiempos de crisis y a la necesidad de tomar decisiones con rapidez para poder adaptarse a la situación sin poder considerar posibles márgenes de error. De los negocios que afirmaron tener esta cultura, 3 fueron restaurantes pequeños y 3 hoteles nacionales. Por otro lado, la de orientación a los resultados, podría ser consecuencia de la constante necesidad de generar ingresos, sobre todo, en momentos de crisis económica, tal y como lo ha provocado la pandemia. En este tipo de cultura, se encuentra una franquicia internacional de restaurantes, 3 hoteles nacionales y una cadena de hoteles fueron los que marcaron esta opción.

4.3 Clima Organizacional

En esta sección se podrá conocer acerca del cambio en el clima organizacional, es decir, el ambiente de trabajo, de los hoteles y restaurantes participantes durante la pandemia COVID-19.

Figura 5.

Observación de cambio en el clima organizacional de los establecimientos a causa de la pandemia



La figura anterior muestra que 20 de los 23 establecimientos participantes, sí han experimentado un cambio en su clima organizacional, ambiente de trabajo, debido a la pandemia. Sin duda alguna, este es un factor que se debe tomar en cuenta porque afectará directamente en la motivación de los colaboradores y en su desempeño dentro de la empresa. Este cambio podría ser originado por la constante incertidumbre, inseguridad, miedo, entre otros factores, que afectan el estado de ánimo de los colaboradores y que es casi imposible que no se vea reflejado en su trabajo.

De estos 20 que afirmaron tener un cambio en el clima de la empresa, 10 fueron restaurantes y 10 hoteles. Por otro lado, un restaurante y dos hoteles fueron los que afirmaron no haber tenido ningún cambio en el ambiente de trabajo durante la crisis sanitaria.

Tabla 8.

Cambio en el clima organizacional de los restaurantes y hoteles durante la pandemia,

2020

Factor	Número de respuestas
Miedo	6
Incertidumbre	4
Estrés	4
Dedicación	3
Agradecimiento	3
Hermético	2
Dinámico	2
Excelencia	1
Negativo	1
Relajado	1
Tenso	1
Solidario	1
Comprensivo	1
Flexible	1
Autónomo	1

La tabla anterior muestra que en la mayoría de los establecimientos predomina el miedo en el ambiente, miedo a perder el trabajo y/o a contagiarse. Dentro de esta categoría se encuentran 2 restaurantes y 4 hoteles, dentro de ellos, la cadena de alojamiento. Cuatro de los encuestados mencionaron que la incertidumbre y el estrés también son factores que predominan en su clima organizacional y se relacionan directamente con el miedo que se

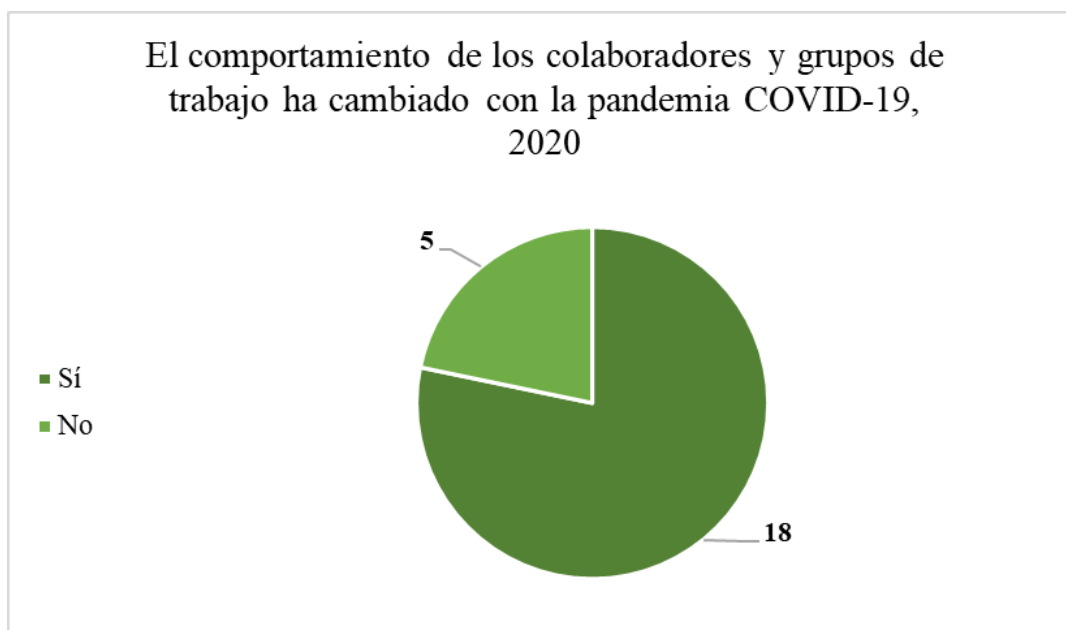
vive, afirmando de esta manera, la hipótesis del porqué se dio un cambio en el clima organizacional.

4.4 Comportamiento Organizacional

En esta sección se podrá conocer si hubo o no un cambio en el comportamiento organizacional de los restaurantes y hoteles encuestados.

Figura 6.

Observación de cambio en el comportamiento de los colaboradores durante la pandemia

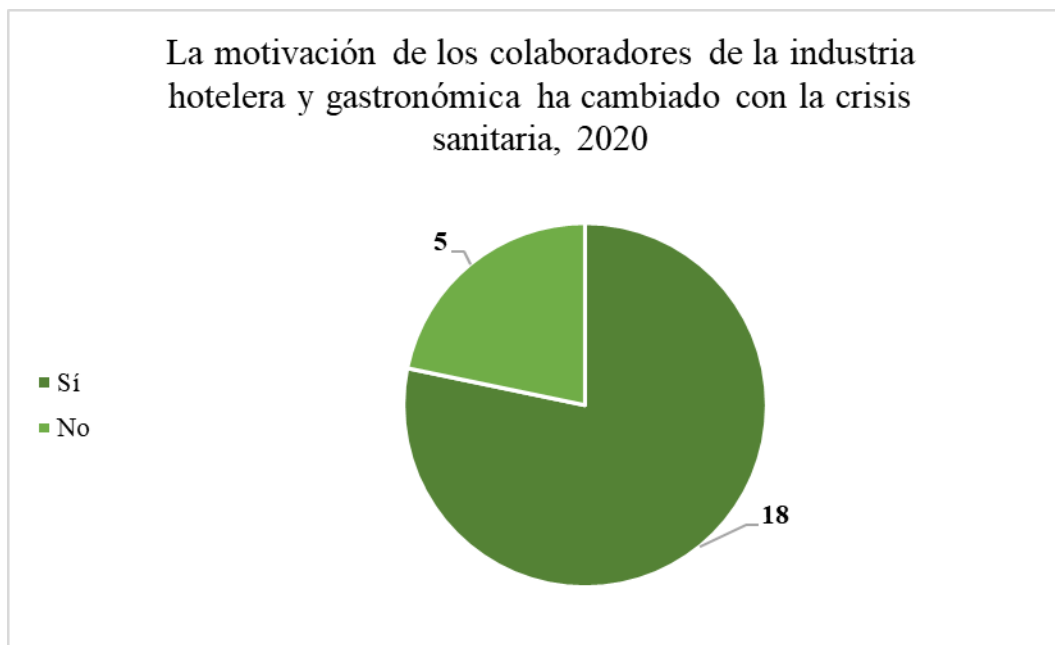


De acuerdo con el gráfico anterior, únicamente 5 de los 23 negocios participantes respondieron que la pandemia no ha causado ningún cambio en el comportamiento de los colaboradores y/o grupos de trabajo. Estas 5 respuestas se componen de 3 restaurantes con un único local comercial y 2 hoteles nacionales. Por otro lado, se encuentran los establecimientos que sí han percibido un cambio en el comportamiento organizacional, ligándose, de esta manera, con el cambio en el clima organizacional expuesto en gráficos anteriores y una posible variación en la motivación de los colaboradores.

4.5 Gestión del Talento Humano

Figura 7.

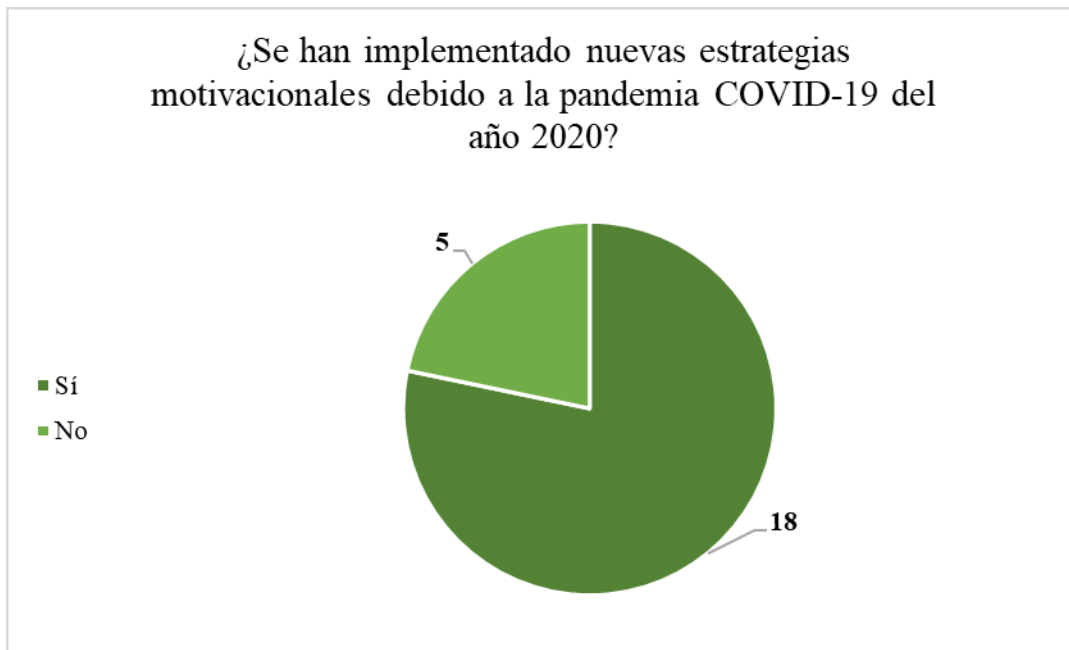
Observación de cambio en la motivación de los colaboradores debido a la pandemia



Según el gráfico anterior, la mayoría de los establecimientos ha percibido un cambio en la motivación de los colaboradores debido a la pandemia COVID-19, tanto restaurantes de las diferentes categorías, como hoteles de ambas categorías, afirman este cambio, factor sumamente importante para realizar una buena gestión del talento humano, establecer nuevas formas de motivación y así, mantener a este recurso tan importante contento dentro de la empresa. Por otro lado, únicamente 5 establecimientos dijeron no tener ningún cambio en la motivación de los colaboradores, sin embargo, es importante que no se deje de lado la medición de la misma porque, si no se detecta, podría traer consecuencias negativas al establecimiento.

Figura 8.

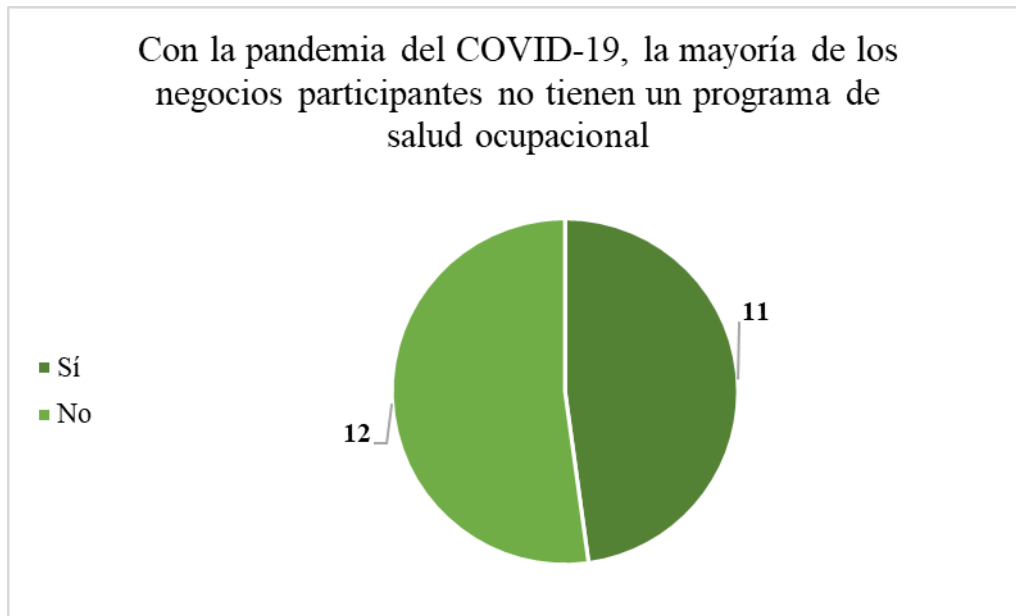
Implementación de nuevas estrategias de motivación debido a la crisis sanitaria



La respuesta a la pregunta es sí, 18 de los 23 establecimientos participantes sí tuvieron o han tenido que implementar nuevas estrategias motivacionales debido a la pandemia COVID-19, dentro de estos 18, se pueden encontrar restaurantes y hoteles de todas las categorías, reafirmando de esta manera que la motivación de los colaboradores sí ha variado a causa de la crisis sanitaria. Además, este gráfico evidencia que se han dado cambios en la forma de operar de los responsables del recurso humano de los establecimientos participantes debido a la pandemia que el país viene enfrentando desde el mes de marzo.

Figura 9.

Existencia de programas de salud ocupacional en los establecimientos



Resulta interesante conocer que 12 de los establecimientos participantes no cuentan con programas de salud ocupacional, ni siquiera en estos tiempos de pandemia. De estos 12 que respondieron que no, 5 son restaurantes, en su mayoría pertenecientes a la categoría de un solo local comercial, y 7 son hoteles nacionales.

Por otro lado, los restantes 11 participantes afirman tener un programa de salud ocupacional, elemento que ha tomado mayor importancia durante esta crisis sanitaria y que, sin duda alguna será un factor que los colaboradores tomarán en cuenta a la hora de evaluar una empresa. De estos 11 establecimientos, 5 restaurantes y 5 hoteles afirman haber tenido este programa desde antes de la pandemia; por lo que únicamente un establecimiento, restaurante, lo implementó como medida necesaria para hacer frente a la crisis (ver apéndice 4 y 5).

Tabla 9.

Cambios en el servicio al cliente de los establecimientos debido a la pandemia, 2020

Factor	Número de respuestas
Más personalizado	13
Atención a los detalles	4
Menos contacto físico	3
Relevancia al turismo nacional	2
Se mantiene igual	2
Más flexible	2
Más rápido	1
Hermético	1
Más informativo	1
Tecnológico	1
No hay comunicación	1
Tiempos de espera más largos	1

Según lo expuesto en la tabla anterior, la mayoría de los establecimientos participantes manifiestan que han tenido un servicio al cliente más personalizado debido a la crisis sanitaria. Estas 13 respuestas están compuestas, en su mayoría, por restaurantes de todas las categorías, así como 3 hoteles nacionales y 1 una cadena hotelera. Estos establecimientos mencionan que el servicio al cliente más personalizado se debe a la importancia de mantener a los clientes viejos, hacerlos sentir seguros en su experiencia dentro del restaurante u hotel y crear relaciones a largo plazo al exponer que la empresa se preocupa por su bienestar.

El segundo factor más destacado fue el de poner atención a los detalles, el cual está relacionado con un servicio más personalizado, pues al estar en una crisis sanitaria, es de suma importancia mantener una limpieza y cumplimiento de los protocolos a la perfección.

Esta acción puede marcar la diferencia entre tener clientes satisfechos y con un sentimiento de seguridad sanitaria y los que, hasta por la mínima de descuido, pueden no volver al lugar.

Únicamente dos establecimientos, ambos hoteles nacionales, mencionan que el servicio al cliente en su empresa se mantiene igual al que se tenía desde antes de la pandemia y, solamente un hotel mencionó no tener comunicación alguna con sus clientes. Por otro lado, 2 hoteles han tenido que cambiar sus estrategias de servicio al cliente para darle mayor relevancia al turismo nacional, ya que, en momentos de COVID-19 este tipo de turismo es el que más visita a los establecimientos.

Tabla 10.

Comunicación con los clientes en épocas de COVID-19, 2020

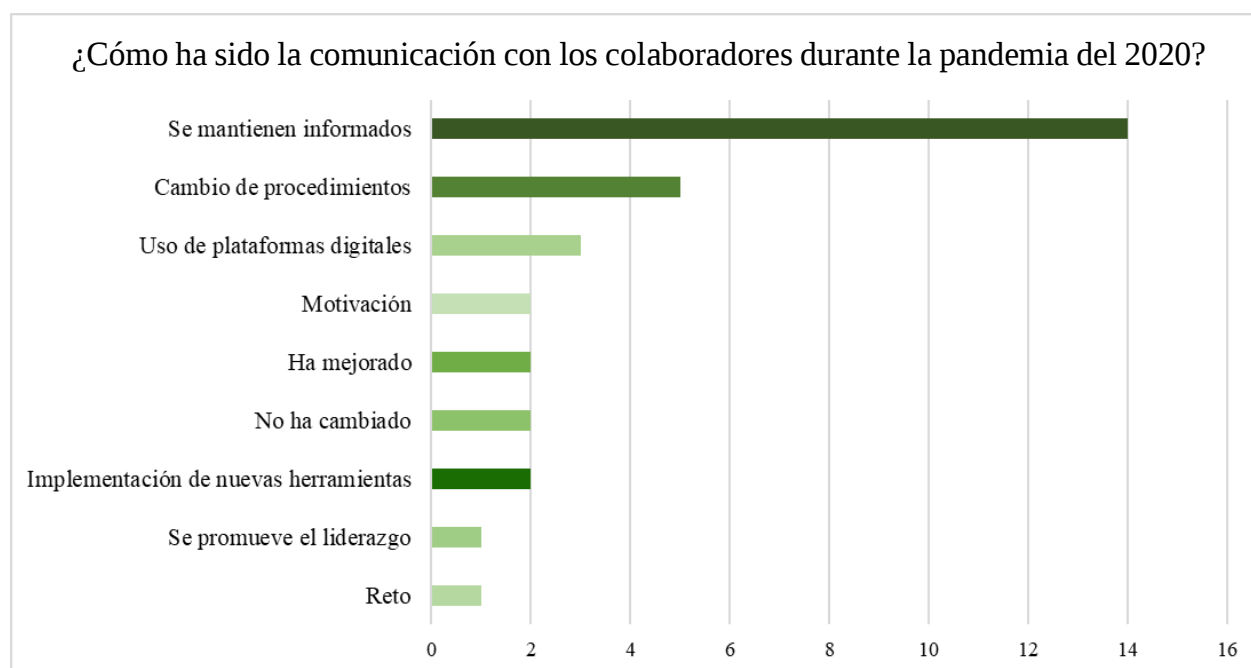
Factor	Número de respuestas
A través de plataformas digitales	13
Hacerlos sentir seguros	6
No ha cambiado	3
Comprensiva	3
Clara	2
Flexible	1
Superar expectativas	1

La mayoría de los encuestados dice que la comunicación con sus clientes durante la pandemia ha sido por medio de plataformas digitales, la más mencionada en este caso fue la aplicación WhatsApp; de los 11 que dieron esta opción, 8 fueron restaurantes de las tres categorías y 3 fueron hoteles, 2 nacionales y una cadena. De esta manera, se podría decir que el uso de plataformas digitales es cada vez más indispensable en el diario vivir de los negocios.

Además, muchos mencionaron que la comunicación con los clientes durante esta crisis se ha enfocado en hacerlos sentir seguros durante su experiencia, ya sea en un hotel o en un restaurante, pues dicen que dentro de las preguntas más frecuentes a la hora de reservar en el hotel o entrar al restaurante, se encuentra el manejo de protocolos de limpieza, distanciamiento y cuidado personal.

Figura 10.

Comunicación con los colaboradores durante la pandemia



Según lo expuesto en la figura 10, la estrategia de los establecimientos participantes ha sido mantener a sus colaboradores informados, ser transparentes y claros en lo que está ocurriendo dentro del restaurante u hotel, así como informarles de nuevas medidas, políticas, normas, entre otros, que la empresa establezca. De esta manera, se podrá minimizar el miedo, la incertidumbre e inseguridad que los colaboradores han sentido a lo largo de la crisis. De los 14 establecimientos que mencionaron esta opción, ocho fueron restaurantes y 6 fueron hoteles. De los 8 restaurantes, 4 pertenecen a la categoría de “restaurantes con un solo local

comercial”, 2 a la categoría “restaurantes con más de un local comercial en el país” y 2 a la última categoría “franquicias de restaurantes con alta participación en el mercado y posicionamiento”. Por otro lado, los 6 hoteles se dividen de la siguiente manera, 5 son hoteles nacionales y 1 es una cadena.

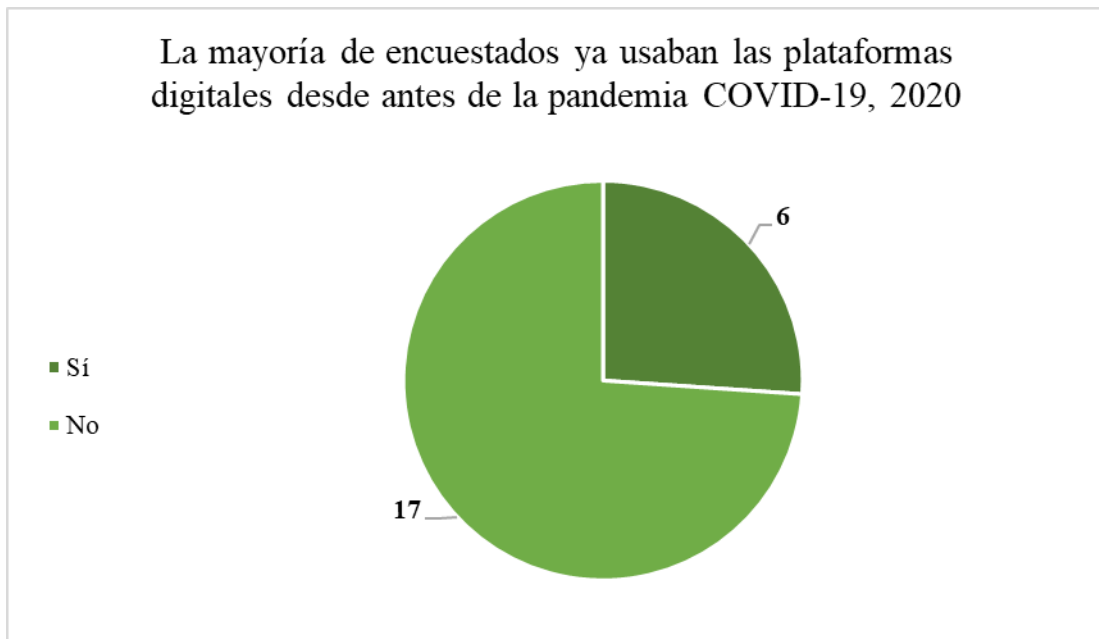
De los 23 establecimientos que fueron parte de la investigación, 5 de ellos mencionaron que solo se les comunica a los colaboradores cuando hay cambios en los procedimientos que tiene el hotel o restaurante. De estos 5, 4 son hoteles nacionales y uno es un restaurante con más de un local comercial en el país. Solamente 3 de los encuestados, mencionaron que la comunicación con los colaboradores ha migrado a las plataformas virtuales debido a la crisis sanitaria.

4.6 Uso de Plataformas Digitales

En esta sección, se pretende conocer cómo los establecimientos han utilizado las plataformas digitales durante la pandemia, el uso de ellas por la crisis y los resultados que han percibido por el uso de ellas en estos últimos meses.

Figura 11.

Comienzo de uso de las plataformas digitales por la pandemia



Como se puede observar en la figura 11, la mayoría de los establecimientos encuestados no comenzaron a utilizar plataformas digitales como Uber Eats, Booking.com, WhatsApp, entre otros, debido a la pandemia, es decir, las utilizaban desde antes que empezara esta crisis sanitaria y aquí, se evidencia que desde hace tiempo la tecnología es parte fundamental de las operaciones de los negocios. Por otro lado, 6 de los 23 participantes mencionaron que sí las comenzaron a utilizar por la pandemia; de estos 6 establecimientos, 5 fueron restaurantes y uno fue un hotel.

Tabla 11.

Razón del porqué las plataformas digitales no se usaban desde antes de la pandemia

COVID-19, 2020

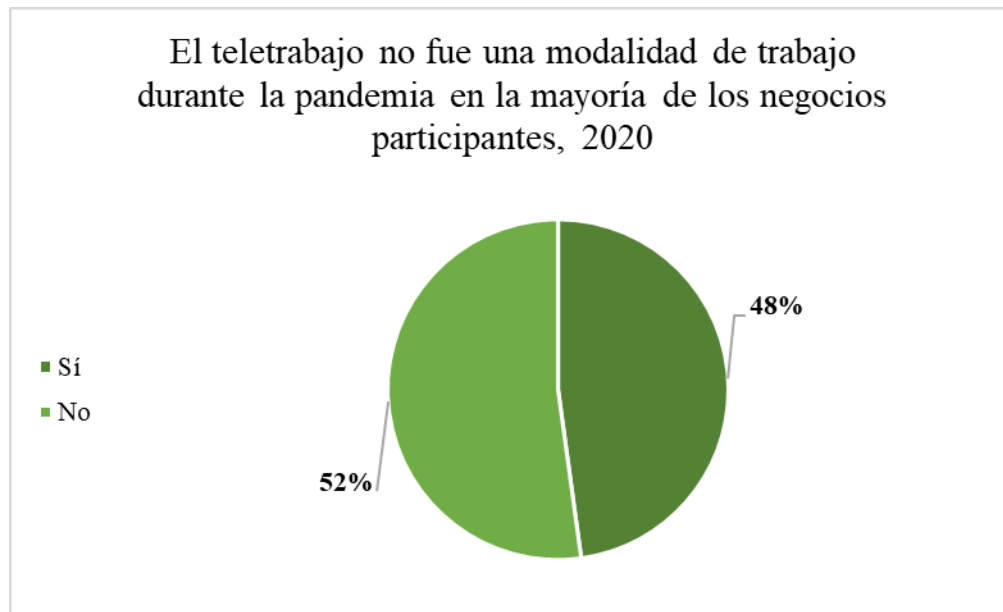
Razón	Número de respuestas
Ya se usaban, pero aumentó el uso	3
Por costos	2
Daño ambiental	1
Se pierde la calidad	1
Por malas experiencias	1
Por el modelo de negocio	1
N/A	1

Como se aprecia en la tabla anterior, de los 6 establecimientos que contestaron que empezaron a utilizar las plataformas digitales con la pandemia, 3 dicen que ya se usaban, pero tuvieron que ampliar el uso de ellas; unos se tuvieron que suscribir a plataformas que no tenían antes, mientras que otros crearon sus propias plataformas, reafirmando la importancia que éstas tienen en la actualidad.

Por otro lado, 2 de estos 6 establecimientos mencionaron que no las utilizan antes de la pandemia porque elevan mucho sus costos, sin embargo, se tuvieron que adaptar a ellas porque no tenía otra opción durante la crisis, “la gente prefiere pedir a sus casas antes de salir de ellas”. Otras razones que mencionaron fueron que habían tenido malas experiencias con las plataformas digitales en el pasado, porque el modelo de negocios no contemplaba el uso de ellas, pero se tuvieron que adaptar, porque el usar a terceros para hacer entregas o reservar en los hoteles no asegura la misma calidad o porque el uso de las plataformas digitales, en el caso de los restaurantes, se traduce en un daño ambiental por el uso de empaques.

Figura 12.

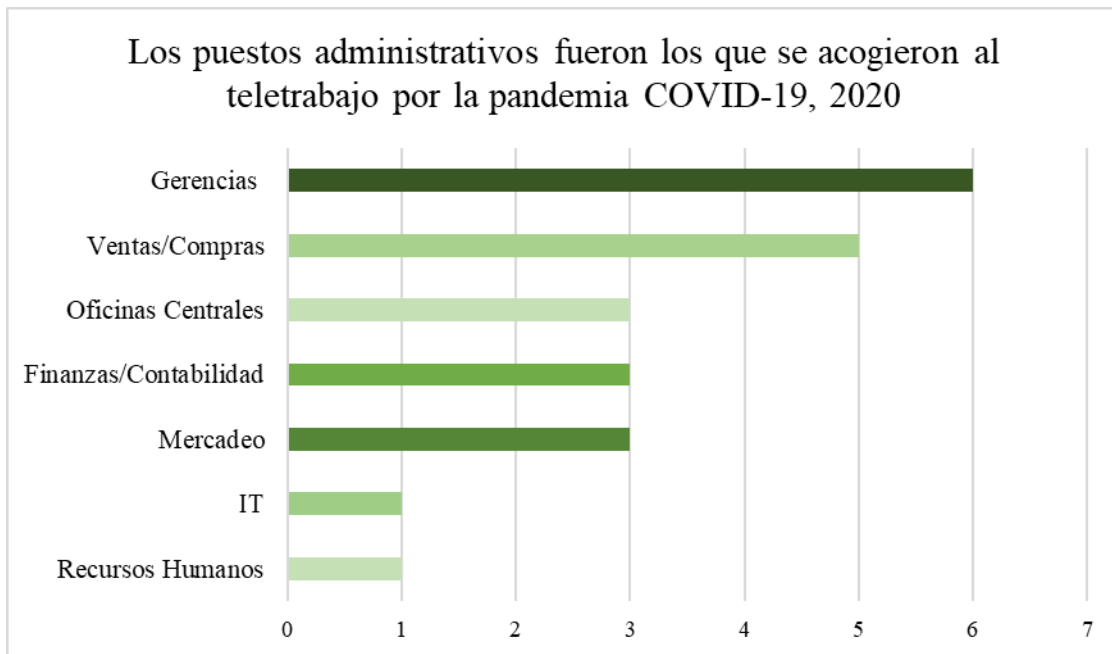
Implementación del teletrabajo durante la crisis sanitaria



De acuerdo con el gráfico anterior, 52% de los establecimientos participantes no se acogieron al teletrabajo durante la pandemia, esto posiblemente se debe a que las industrias que se estudiaron requieren de más trabajo presencial, servicio al cliente y creación de experiencia que otras industrias. De este 52%, 6 fueron restaurantes de las tres categorías y 5 fueron hoteles de ambas categorías. Por otro lado, 48% se acogió a esta modalidad de trabajo, 7 hoteles nacionales, 4 restaurantes de un solo local comercial y uno de más de dos locales comerciales en el país componen este 48%.

Figura 13.

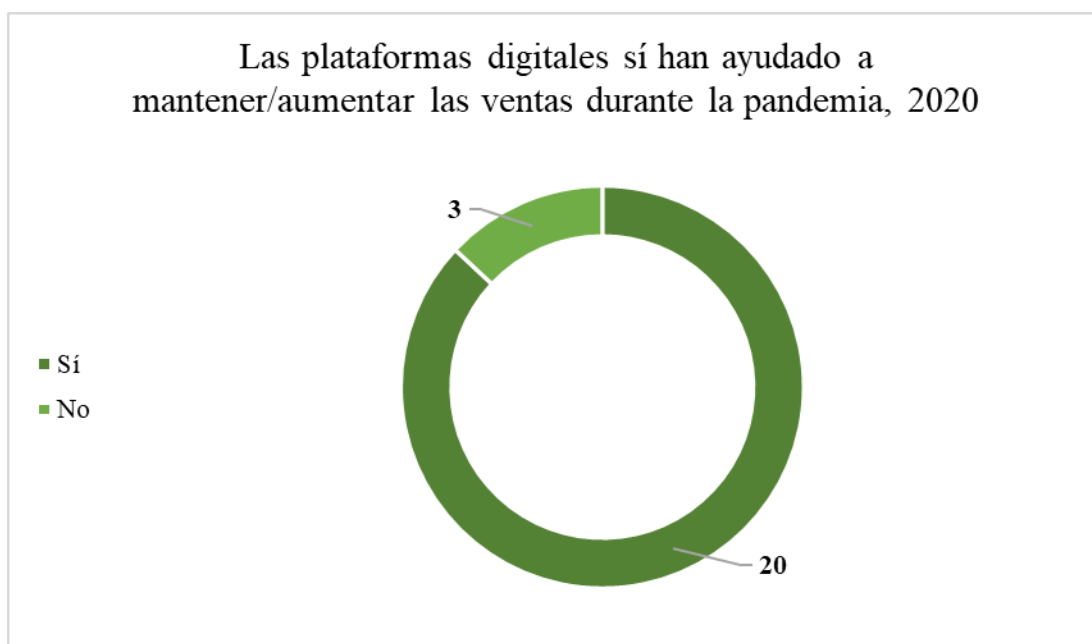
Puestos que se acogieron al teletrabajo por la pandemia COVID-19



El gráfico muestra que, de los 11 participantes que respondieron que sí han implementado el teletrabajo durante la pandemia, la mayoría lo implementó en los puestos administrativos. ¿Por qué? Los puestos administrativos, en su mayoría, pueden continuar con sus laborales mientras cuenten con una computadora, mientras que los operacionales deben hacerlo de manera presencial. De estos 11 negocios, 6 lo aplicaron a las gerencias, 5 al departamento de Ventas/Compras, 3 a las oficinas centrales, departamento de Contabilidad/Finanzas y/o Mercadeo y uno al departamento de IT y/o Recursos Humanos.

Figura 14.

Ayuda de las plataformas digitales para mantener/aumentar ventas durante la pandemia



La figura anterior muestra que, de los 23 participantes en el estudio, únicamente tres afirman que las plataformas digitales no les han sido de ayuda para mantener y/o aumentar las ventas durante la pandemia del COVID-19. Estos tres participantes están compuestos por 2 restaurantes con un solo local comercial y un hotel nacional. Por otro lado, la mayoría de los encuestados ha notado que las plataformas digitales como UberEats, Booking.com, Trivago, Glovo, entre otros, sí los ha ayudado a mantener o elevar sus ventas durante la crisis sanitaria.

Tabla 12.

Resultados percibidos por los establecimientos gracias al uso de las plataformas digitales durante la pandemia COVID-19, 2020

Resultado	Número de respuestas
Mejor contacto con los clientes	9
Cambio en las estrategias de Marketing	5
Ninguno	5
Mejor servicio	2
Aumento en los costos	2
Daño ambiental	1
Innovación	1
Aumento de la competencia	1
Aumento en el posicionamiento de mercado	1
Aumento de consultas en línea	1

En la tabla anterior se puede observar cómo gran parte de los encuestados opina que las plataformas digitales los han ayudado a mejorar el contacto con sus clientes durante la pandemia, esto posiblemente se debe a que las personas prefieren quedarse en la casa para evitar el riesgo de contagio de la enfermedad, así que las plataformas digitales les han proporcionado a los establecimientos una manera de mantener el contacto con los clientes a pesar de la distancia. De los 9 establecimientos que han notado este resultado, 6 son restaurantes y 3 hoteles.

Otro resultado mencionado varias veces por los participantes fue que las plataformas digitales los han obligado a cambiar sus estrategias de marketing, pues no es lo mismo tener un contacto frente a frente con los clientes que a través de un medio digital. De igual forma, durante la pandemia, el uso de las redes sociales ha aumentado hasta un 50%, por lo que las

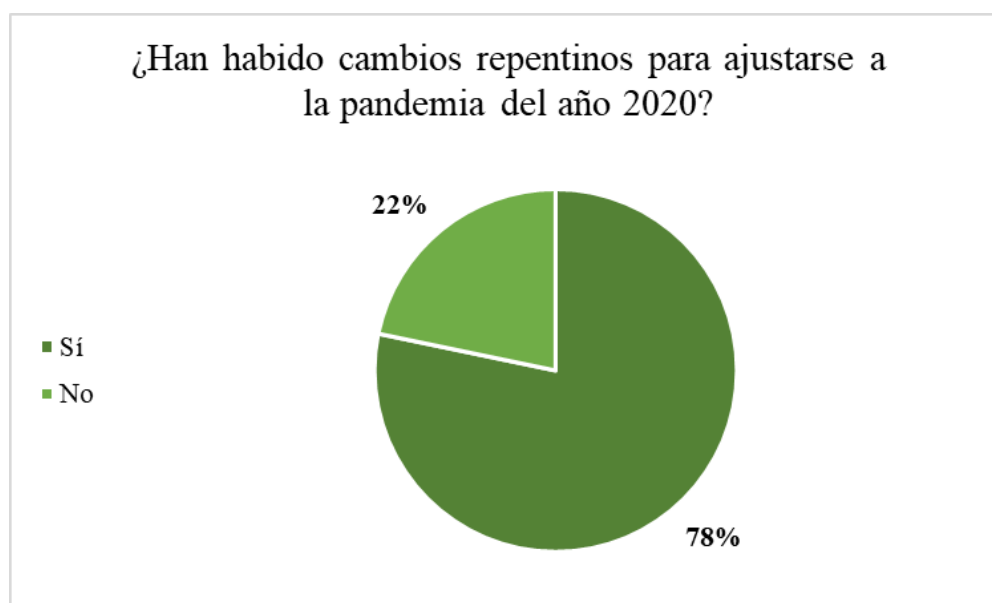
empresas han tenido que innovar en formas para promocionarse por medio de estas formas de contacto digital que, definitivamente, han provocado más competencia en las industrias.

4.7 Transformación Estratégica

En este apartado, se podrá conocer el proceso de transformación que han tenido las industrias gastronómica y hotelera a lo largo de la situación sanitaria que se ha vivido. Así mismo, se conocerá si la pandemia ha ayudado a establecer las debilidades y fortalezas de estos establecimientos y la determinación de oportunidades de mercado en ambas industrias.

Figura 15.

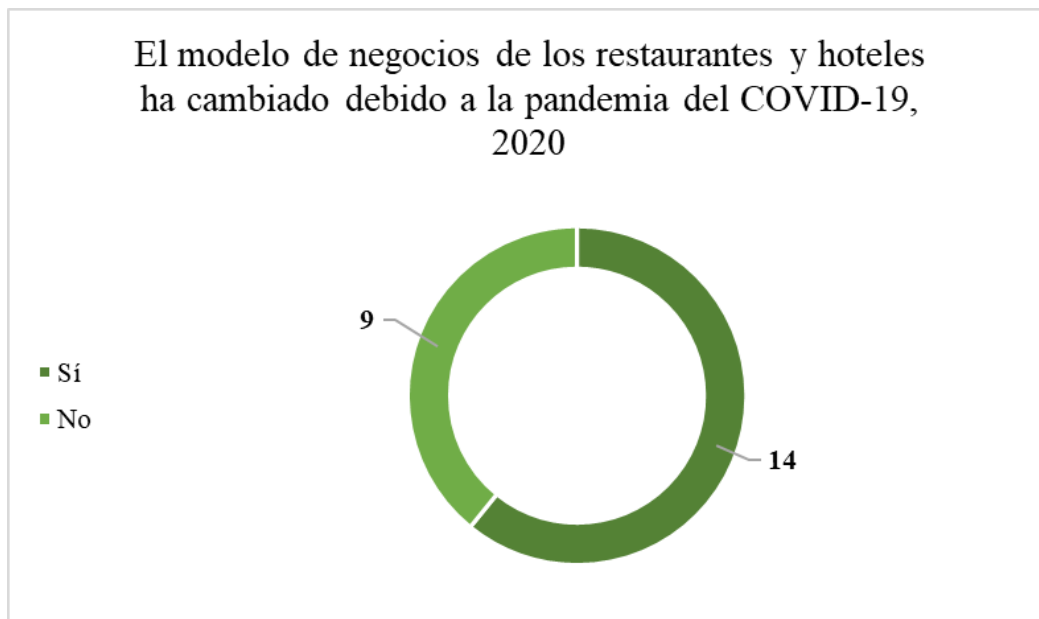
Existencia de cambios repentinos para ajustarse a la pandemia



El gráfico anterior muestra que la mayoría de los participantes afirma que la administración del establecimiento se vio obligada a cambiar de golpe para ajustarse a la pandemia, mientras que, únicamente un 22% de los negocios dice no haber experimentado estos cambios. De este 22%, 2 son restaurantes de un solo local comercial, uno es un restaurante con más de un local comercial en el país y 2 son hoteles nacionales, para un total de 5 restaurantes que no experimentar cambios de golpe.

Figura 16.

Cambio del modelo de negocio de los establecimientos debido a la crisis sanitaria



En la figura se observa que 14 de los 23 establecimientos participantes, sí han tenido un cambio en el modelo de negocios de su empresa debido a la pandemia, esto podría ser consecuencia de un posible uso de plataformas digitales como principal medio, implementación del teletrabajo, cambios en los objetivos estratégicos, entre otros.

De estos 14 negocios que han tenido cambios en sus modelos de negocios, 5 corresponden a hoteles nacionales, una cadena hotelera, 4 restaurantes de un solo local comercial, 2 restaurantes de más de un local comercial y 2 franquicias que tienen mayor participación y posicionamiento de mercado.

Tabla 13.

Cambios experimentados en el modelo de negocios de los hoteles y restaurantes durante la pandemia, 2020

Cambio experimentado	Número de respuestas
Forma de operar en general	4
Estrategia para turismo nacional	3
Enfoque servicio “express”/comida para llevar	3
Entrega a domicilio personalizadas	1
Teletrabajo	1
Estructura más flexible	1
N/A	1

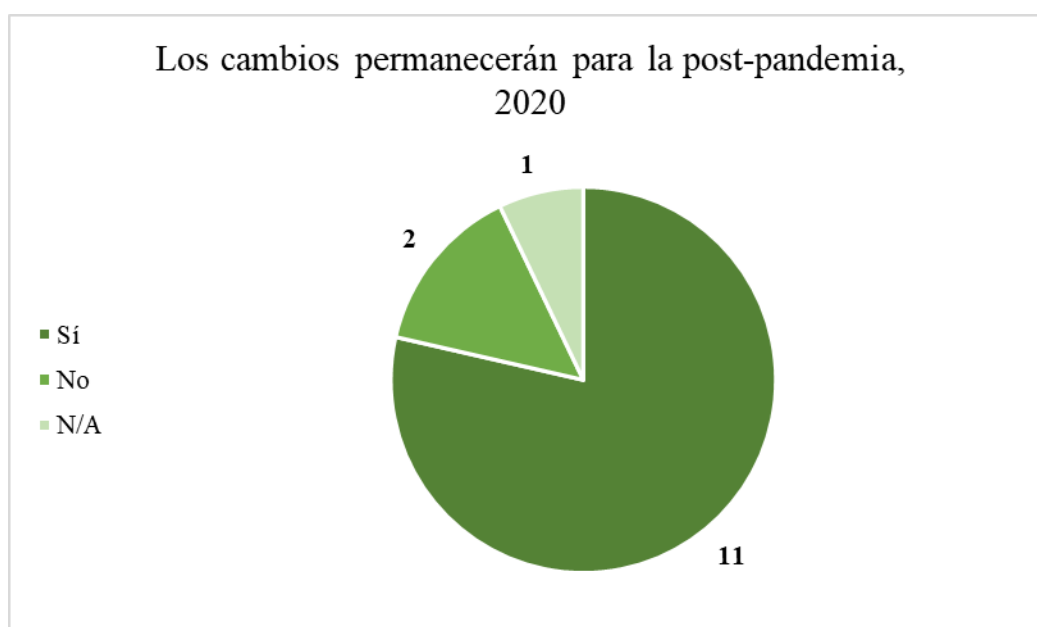
Sin duda alguna, la pandemia ha venido a revolucionar el mundo de los negocios y solo los que se adapten a esta transformación podrán sobrevivir. De los 14 establecimientos que afirmaron haber tenido un cambio en su modelo de negocios, 4 mencionan que este cambio ha sido en su forma de operar en general. De esos 4, hay un hotel nacional, una cadena hotelera, una franquicia de restaurantes con mayor participación en el mercado y un restaurante con un solo local comercial.

Otros cambios mencionados fueron la creación de estrategias para atraer al turismo nacional y un enfoque a la comida para llevar o servicio express. El primero, se debe al cierre de fronteras, medida que tomó el Gobierno para minimizar los efectos de la pandemia en el país y por la cual las tarifas, servicios brindados, promociones, entre otros, debieron ser ajustados. El segundo cambio se debe, nuevamente, a una medida dictada por el Gobierno de cerrar los establecimientos de comida para comer ahí, sin embargo, si se podía ir a recoger o pedir que lo llevaran a la casa. Algunos restaurantes ya contaban con ese servicio, mientras que otros debieron implementarlo para poder seguir operando, pero sin importar el escenario,

los lugares gastronómicos tuvieron que modificar sus estrategias para brindar este servicio de la mejor manera. Uno de los restaurantes encuestados mencionó que el servicio express que ellos implementaron es realizado por los meseros del lugar, de esta manera no perderían su trabajo y el restaurante se asegura la calidad en el servicio.

Figura 17.

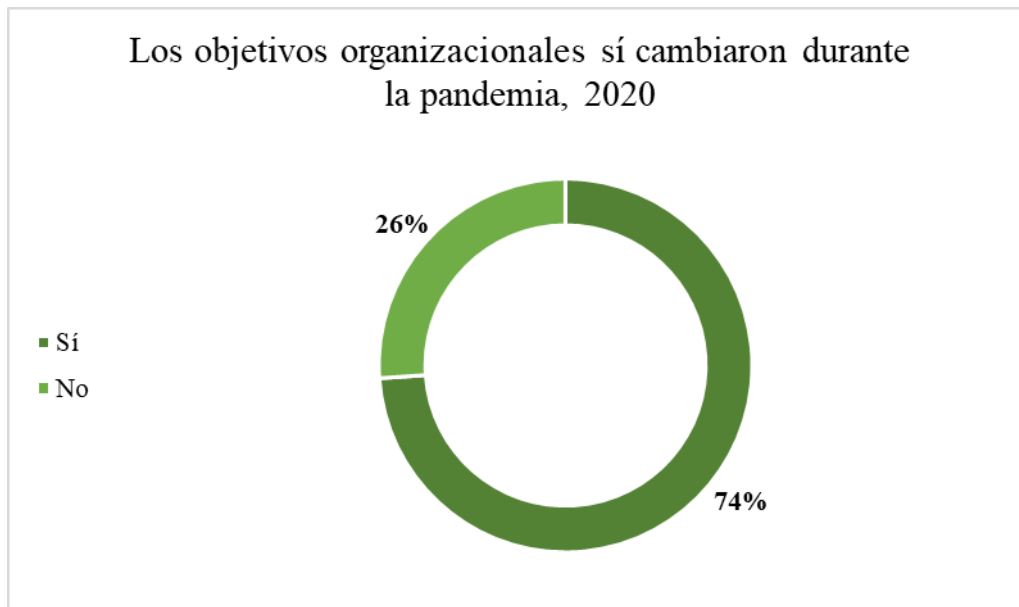
Permanencia del cambio para la nueva normalidad post-COVID-19



Como se puede observar, de los 14 establecimientos que afirmaron haber tenido un cambio en el modelo de negocios de su empresa debido a la pandemia, 11 de ellos dicen que este cambio permanecerá para la “nueva normalidad” post-COVID 19, afirmando de esta manera, la existencia de una transformación en la mayoría de los negocios. Estos 11, 7 son restaurantes y 4 son hoteles. Por otro lado, de los 2 que contestaron que no se seguirá con este cambio, uno es un hotel nacional y el otro es un restaurante con un solo local comercial.

Figura 18.

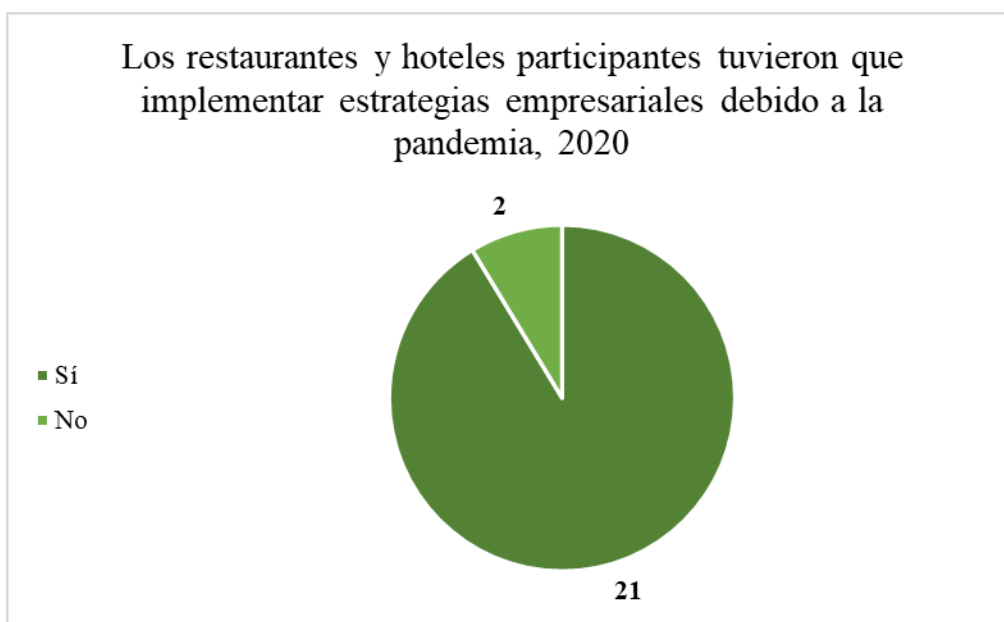
Observación de cambio en los objetivos organizacionales debido a la crisis sanitaria



Del 100% de participantes, 74% presenció un cambio en los objetivos organizacionales de su empresa, tal y como se observa en el gráfico. Este gráfico debería cambiar las estrategias de los restaurantes y hoteles y podría tener un efecto sobre el modelo de negocio, afirmando la premisa que se expuso anteriormente. De este 74%, 10 son restaurantes de todas las categorías y 7 son hoteles, tanto nacionales como la cadena de alojamiento. Por otro lado, del 26% de empresas que no experimentó cambios en sus objetivos organizacionales, uno es un restaurante de un solo local comercial y 5 son hoteles nacionales.

Figura 19.

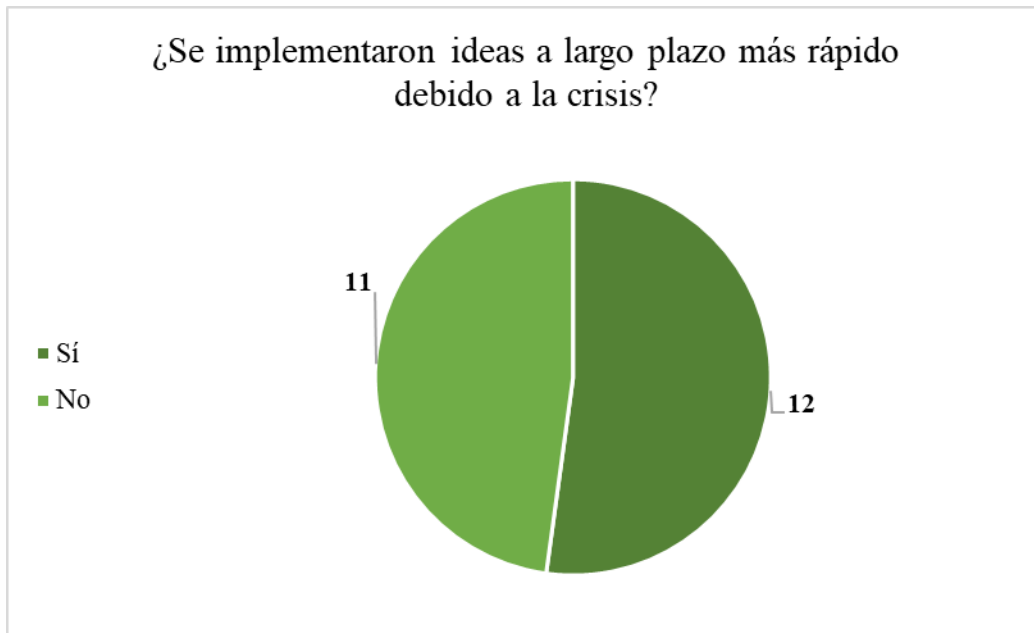
Establecimiento de estrategias empresariales por la pandemia, 2020



Como se observa en el gráfico anterior, la mayoría de los negocios afirma que tuvo que implementar nuevas estrategias empresariales para hacer frente a la crisis, estrategias basadas en servicio al cliente, turismo nacional, marketing, entre otras, que se han mencionado a lo largo del trabajo. Dentro de esta realidad, se encuentran todos los restaurantes participantes y 9 de los 11 hoteles encuestados. Los dos negocios que no han tenido o no tuvieron que implementar ninguna estrategia para enfrentarse a la crisis, son hoteles nacionales.

Figura 20.

Implementación de ideas a largo plazo que se establecieron por la crisis sanitaria, 2020



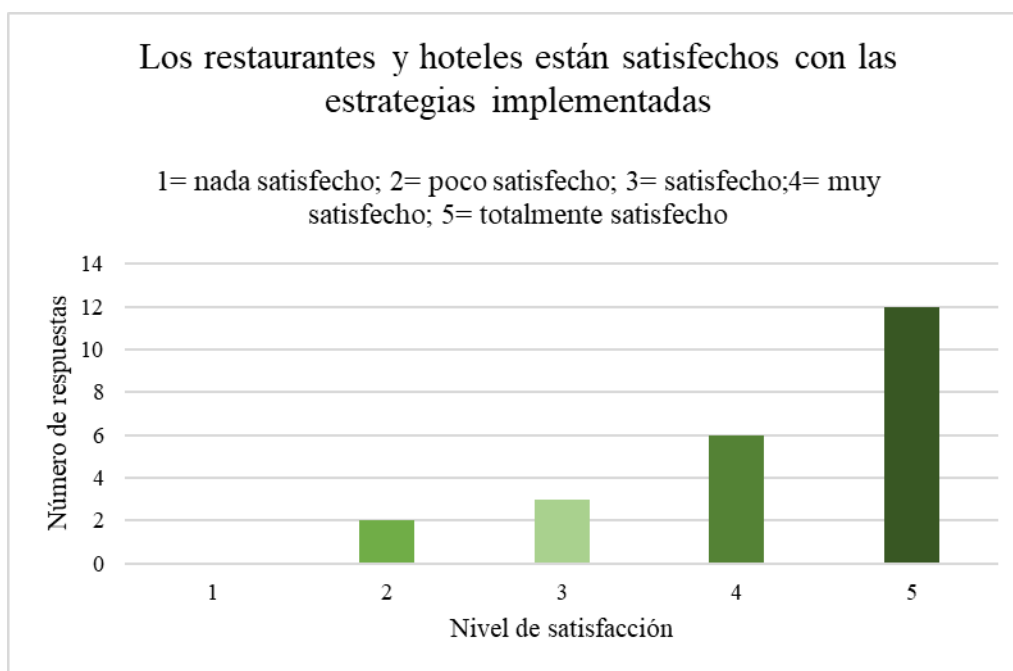
Según los resultados obtenidos, 12 de los 23 negocios participantes afirman que tuvieron que implementar ideas, que tenían desde antes de la pandemia, más rápido debido a la crisis, en otras palabras, los hoteles y restaurantes tuvieron que llevar a cabo ideas que tenían a largo plazo para poder adaptarse a la nueva realidad. De los 12 establecimientos, 8 fueron restaurantes y 4 hoteles.

Por otro lado, los 11 que respondieron no haber tenido que implementar ideas más rápido, se dividen de la siguiente manera:

- 8 hoteles nacionales
- 2 restaurantes con un solo local comercial
- 1 franquicia de restaurantes con mayor participación en el mercado

Figura 21.

Nivel de satisfacción con las estrategias actuales del establecimiento, 2020



Del total de encuestados, 12 negocios dicen estar totalmente satisfechos con las estrategias empresariales que está utilizando el establecimiento actualmente. De estos 12 negocios, 7 son hoteles nacionales, un restaurante de un solo local comercial, dos franquicias gastronómicas con mayor participación en el mercado y 2 restaurantes con más de dos locales comerciales en el país.

Por otro lado, 6 de los participantes dicen estar muy satisfechos con las estrategias empresariales de la actualidad, provocando que tal vez muchas de estas estrategias se sigan implementando, de estos 6, 3 fueron hoteles nacionales, 2 restaurantes de un solo local comercial y un restaurante con más de un local comercial en el territorio nacional. De los 3 que dicen estar satisfechos, 2 son restaurantes con un solo local y el otro es una cadena hotelera. Por último, solo 2 establecimientos dicen estar poco satisfechos, un hotel nacional y un restaurante de un solo local comercial.

Tabla 14.

Etapas vividas por los restaurantes y hoteles con respecto a la pandemia COVID-19, 2020

Etapas	Número de respuestas
Negación	9
Adaptación	23
Aprendizaje	21

Según los resultados obtenidos, todos los establecimientos encuestados han pasado por una etapa de adaptación durante la pandemia del COVID-19. Esta adaptación no solo se refiere al cambio en un modelo de negocios, sino también a las estrategias que se han tenido que implementar para sobrevivir a esta crisis y todos los pequeños cambios que se han dado para tal fin.

La mayoría de los participantes también ha experimentado un aprendizaje a lo largo de esta situación, posiblemente esto se debe a que han podido encontrar debilidades y/o fortalezas en sus negocios que han permitido que se conozcan más. Por último, únicamente 9 negocios experimentaron una etapa de negación hacia la situación, de estos 9, 6 fueron restaurantes y 3 hoteles.

Tabla 15.

Acciones que se harían diferente si se volviera a pasar por una situación similar, 2020

Factor	Número de respuestas
Nada	7
Actuar antes	5
Realizar estrategias para malos escenarios/planes de contingencia	3
Rápida toma de decisiones	2
Mejor comunicación	1
Invertir más en recursos/capacitaciones de emergencias	1
Diversificarse	1
Crear proyecciones más amplias	1
Tener una estructura más flexible	1
No negar la situación	1

Esta tabla reafirma que la mayoría de los negocios están satisfechos con el cómo han venido enfrentando el cambio que la pandemia les ha traído, por esto, la mayoría de los restaurantes y hoteles participantes no harían nada diferente a como lo han hecho si pasaran por una situación similar nuevamente.

Por otro lado, se encuentran los 5 establecimientos que dicen que actuarían antes ante una situación parecida. De estos 5, 4 son hoteles nacionales y uno es un restaurante con un solo local. Tres de los participantes mencionaron que realizarían planes de contingencia/estrategias para malos escenarios, de estos, 2 son hoteles nacionales y uno pertenece a la categoría de restaurantes con más de un local.

Figura 22.

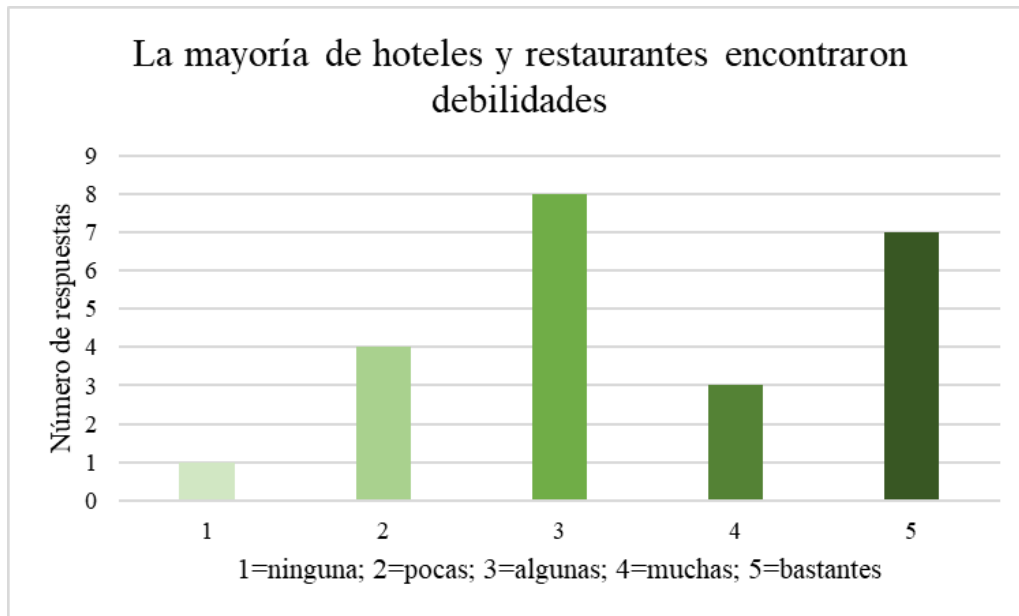
Implicaciones en las relaciones laborales de los colaboradores de los hoteles y restaurantes



Independientemente de la medida laboral tomada por los hoteles y restaurantes participantes, todos los establecimientos se vieron obligados a implementar una para hacer frente a la crisis. Según los resultados obtenidos, 20 de los 23 participantes tuvieron que disminuir la jornada laboral de sus colaboradores como respuesta a las medidas de cierre que se tomaron en su momento. Posiblemente dentro de esta implicación se encuentran la mayoría de los restaurantes, esto porque los restaurantes no tuvieron que suspender al 100% sus operaciones. La segunda implicación más implementada fue la suspensión de jornada laboral, seguramente participando en esta medida la mayoría de los hoteles, quienes sí se vieron obligados a cerrar del todo en su momento. Por último, los despidos y la modificación en la descripción de puestos se encuentran en tercer lugar con 14 respuestas cada uno.

Figura 23.

Conocimiento de las debilidades del negocio a causa de la crisis sanitaria, 2020



El gráfico anterior evidencia que casi todos los restaurantes y hoteles encontraron debilidades en sus negocios, lo que va confirmando la teoría de que, con la pandemia, los negocios que han aprendido han podido saber cuáles son sus principales flaquezas. La mayoría de los establecimientos afirman que la pandemia ha ayudado a conocer algunas debilidades del negocio. Los 8 participantes que marcaron esta opción son:

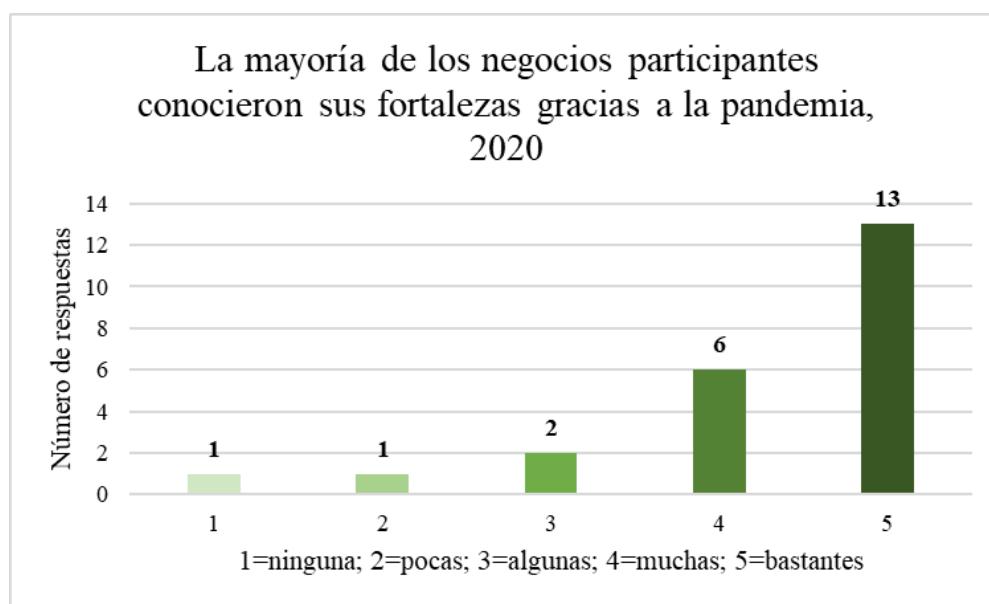
- 3 hoteles nacionales
- 1 cadena hotelera
- 1 restaurante de un solo local comercial
- 1 franquicia gastronómica con mayor participación en el mercado
- 2 restaurantes con más de un local comercial

La segunda opción más mencionado fue que 7 de los participantes lograron conocer bastantes debilidades de la empresa gracias a la pandemia, estos 7 establecimientos se dividen en: 4 hoteles nacionales, 2 restaurantes de un solo local y un restaurante con más de un local.

Por último, únicamente un hotel nacional, mencionó que no ha conocido ninguna debilidad gracias a la pandemia.

Figura 24.

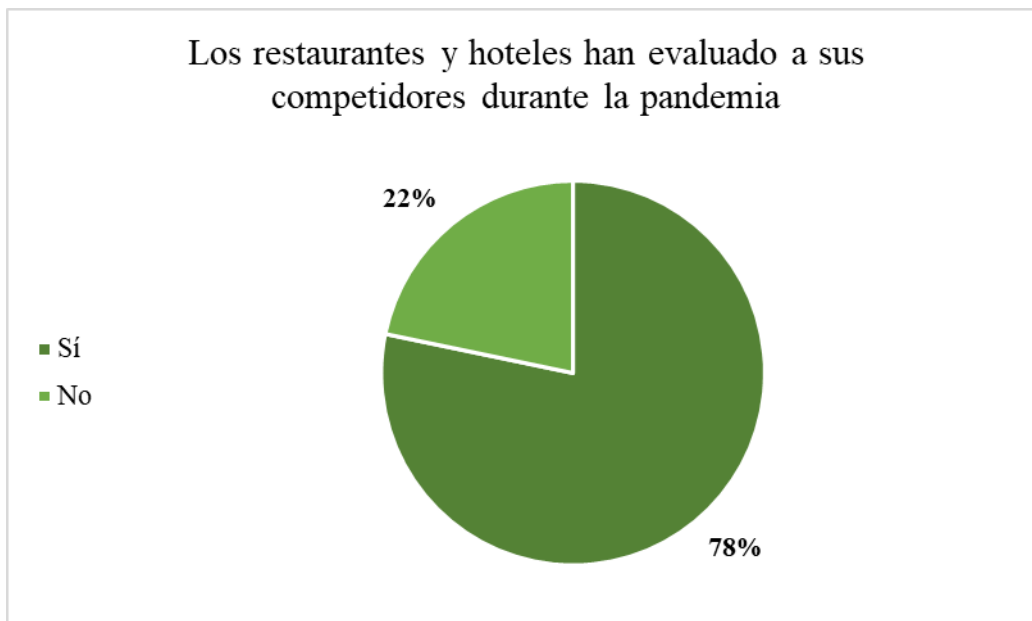
Conocimiento de las fortalezas del negocio por la pandemia



Lo cierto es que, con la pandemia, casi todos los negocios participantes pudieron conocer cuáles son sus fortalezas, fortalezas que podrán maximizar para ser más competitivos en el mercado. Como se puede observar, la mayoría de los restaurantes y hoteles han logrado conocer bastantes fortalezas de la empresa gracias a esta crisis. Dentro de este grupo se encuentran restaurantes de las tres categorías y la mayoría de los hoteles nacionales. Por otro lado, 6 establecimientos dicen que la pandemia les ha permitido conocer muchas fortalezas, dentro de estos 6, se encuentran 2 restaurantes de un solo local, 1 restaurante con más de un local comercial, 1 franquicia con mayor participación en el mercado, un hotel nacional y la cadena de hotelería. Por último, únicamente un hotel nacional respondió que no ha conocido ninguna fortaleza de su negocio gracias a la pandemia.

Figura 25.

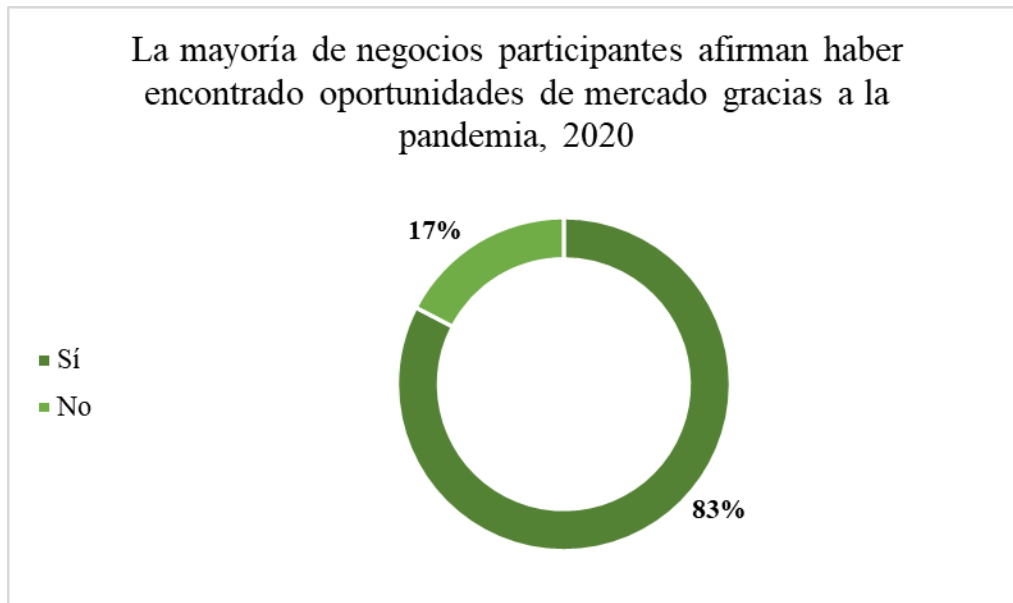
Evaluación de los competidores gracias a la pandemia COVID-19, 2020



La evaluación de competidores es una herramienta sumamente útil para saber cómo está el negocio dentro de la industria, herramienta que la mayoría de los restaurantes y hoteles han utilizado durante la pandemia. Con esta, no solo mejorarán su posición competitiva, sino que les permite aprender acerca del negocio, posiblemente la mayoría de los establecimientos que han aplicado esta técnica, han estado pasado ya por una etapa de aprendizaje durante la crisis sanitaria.

Figura 26.

Surgimiento de oportunidades de mercado que antes no se habían contemplado antes de la pandemia



La pandemia ha permitido que un 83% de los establecimientos encuestados, hayan encontrado oportunidades de mercado que antes no habían contemplado, permitiéndoles a estos negocios tener una visión más amplia de lo que podrían llegar a ser y dándoles una oportunidad para tener una ventaja competitiva y mayor participación en el mercado, al mismo tiempo de que han aprendido acerca de sus empresas. Algunas oportunidades mencionadas por los establecimientos fueron la entrega de comida express de calidad, es decir, un enfoque a la entrega de comida a domicilio, expandir sus actividades a otras que antes no habían tomado en cuenta, entre otros.

Este 83%, que equivale a 19 negocios que afirmaron haber encontrado oportunidades de mercado, están compuestos por:

- 8 hoteles nacionales
- 1 cadena de hotelería

- 5 restaurantes con un solo local
- 3 restaurantes con más de un local comercial
- 2 franquicias gastronómicas con alta participación en el mercado

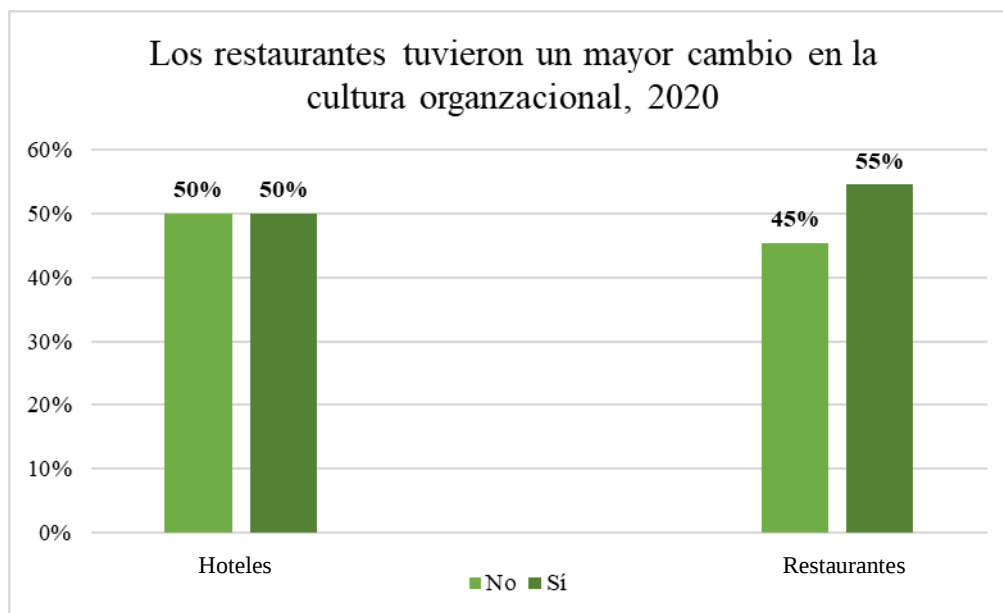
Por otro lado, se encuentra el 17% que afirma no haber encontrado ninguna oportunidad de mercado que no había sido contemplada antes de la pandemia.

4.8 Análisis Comparativo entre Industrias

En esta sección, se podrá conocer la afectación que tuvieron ciertas variables, como la cultura organizacional, motivación de los colaboradores, uso de plataformas digitales, entre otros, sobre cada una de las industrias en cuestión.

Figura 27.

Observación de cambio en la cultura organizacional por la pandemia según industria



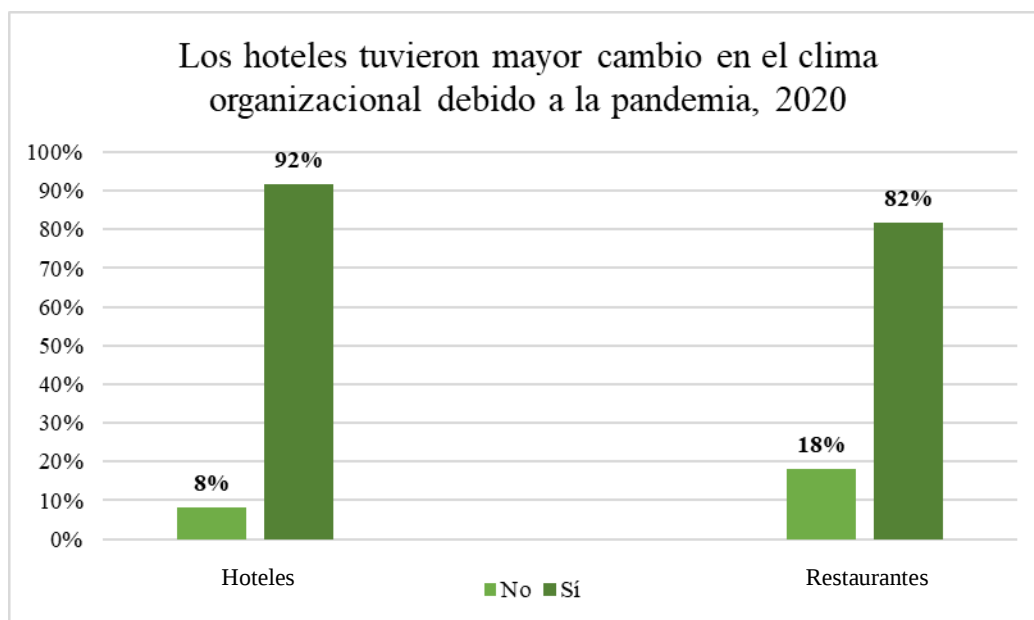
Según el gráfico anterior, los restaurantes tuvieron un mayor cambio en la cultura organizacional del negocio que los hoteles presentando una variación de un 5% entre ambas

industrias. Posiblemente esto se deba a que los hoteles permanecieron cerrados por un tiempo, mientras que los restaurantes no, por lo que observaron un mayor cambio en este aspecto importante de la Gestión del Talento Humano.

Del 55% de los restaurantes que afirmó tener un cambio en la cultura organizacional, la mayoría mencionó que sus colaboradores tienen mayor conciencia al utilizar los recursos del establecimiento, mientras que en los hoteles este cambio se distribuye en mayor conciencia y más inseguridad.

Figura 28.

Observación de cambio en el clima organizacional debido a la pandemia según industria

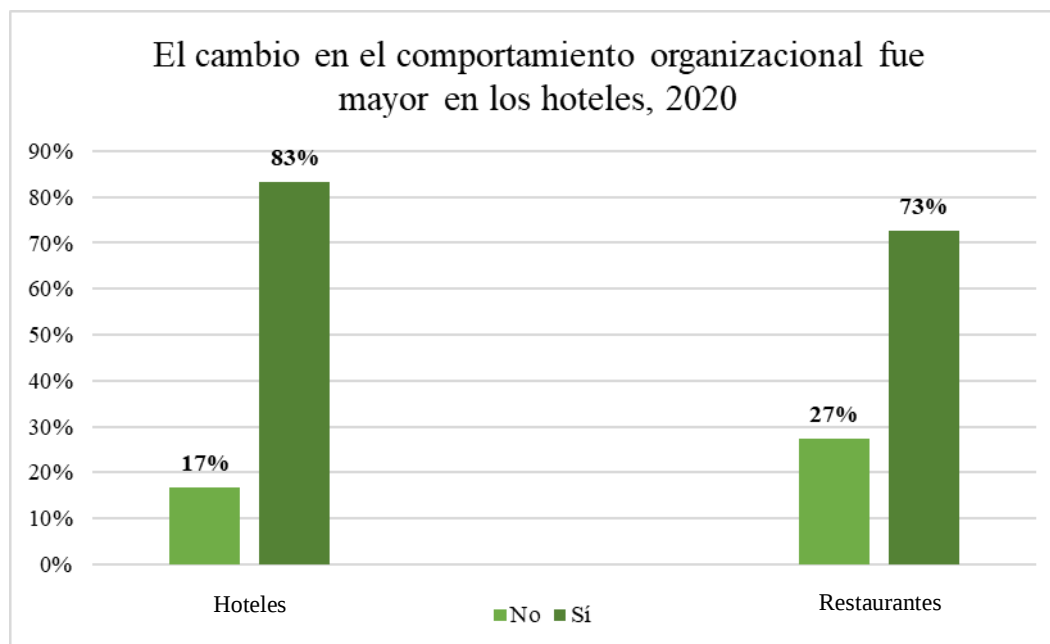


Según los resultados obtenidos, los hoteles tuvieron un mayor cambio en el ambiente de trabajo que los restaurantes, esto posiblemente se debe a que un ambiente de inseguridad, incertidumbre, estrés, entre otros, fue predominante en los hoteles porque permanecieron totalmente cerrados por un tiempo, al contrario de los restaurantes. Este resultado es interesante porque la cultura organizacional es un elemento que suele interferir en el clima

organizacional de las empresas. En este caso, los restaurantes fueron los que tuvieron mayor cambio en la cultura, no así, en el clima organizacional del negocio.

Figura 29.

Observación de cambio en el comportamiento organizacional debido a la pandemia según industria

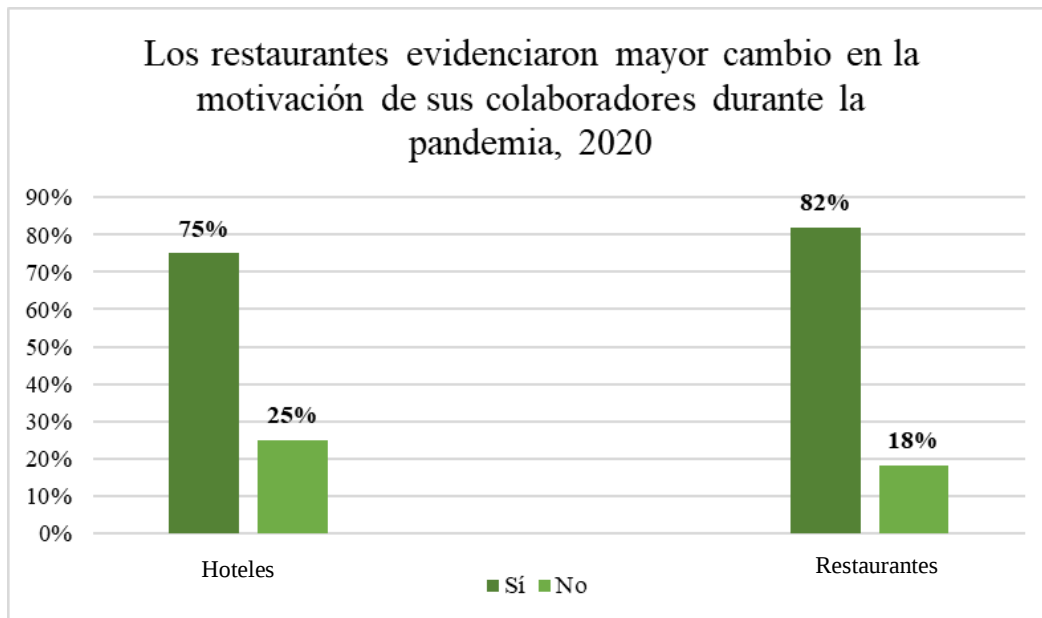


Como se mencionó anteriormente, el comportamiento organizacional de los colaboradores afecta directamente el desempeño del negocio. En este caso, se dio un mayor cambio en la industria hotelera que en la gastronómica, teniendo posiblemente un mayor impacto en el desempeño organizacional en la primera industria mencionada.

Esta variación del 10% entre las industrias, también debería tener una mayor afectación en la motivación, comunicación, aprendizaje, desarrollo, entre otros de los hoteles, alterando directamente el clima organizacional evidenciado en el gráfico anterior.

Figura 30.

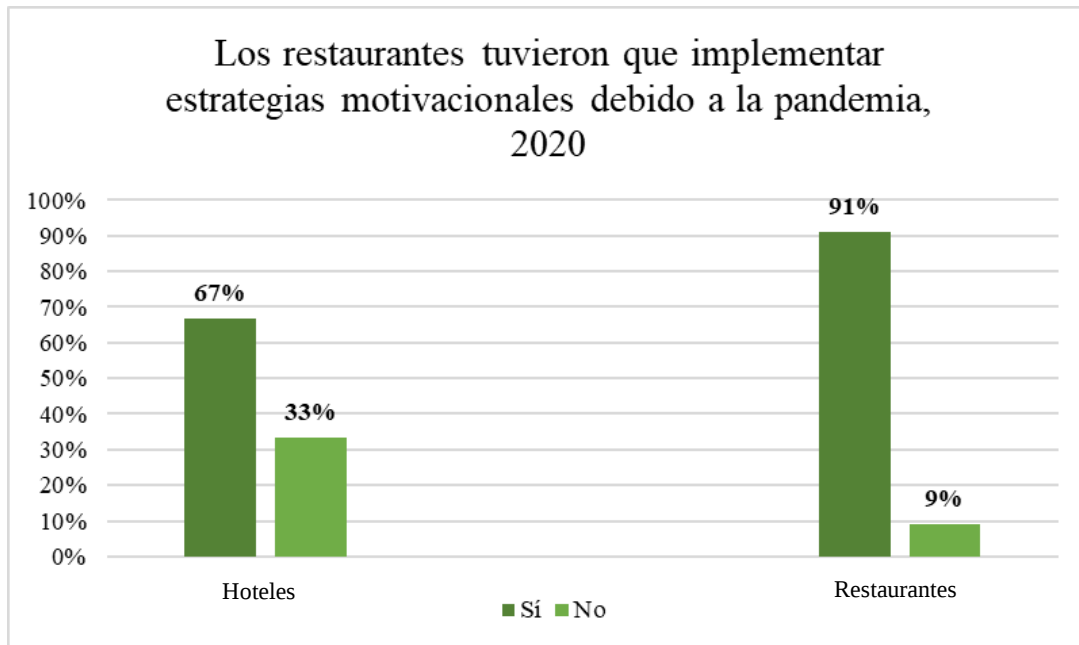
*Observación de un cambio en la motivación de los colaboradores debido a la pandemia
por industria*



De acuerdo con el gráfico anterior, en la industria gastronómica hubo un mayor cambio en la motivación de los colaboradores que en la industria hotelera, la industria de los restaurantes superó en un 7% a la de los hoteles en esta variable. Es cierto que en ambas industrias predomina este cambio y es vital que la administración le preste atención, pues el desempeño de sus colaboradores dependerá, en cierta parte, de cómo los negocios logren mantenerles motivados, sobre todo, en momentos de crisis.

Figura 31.

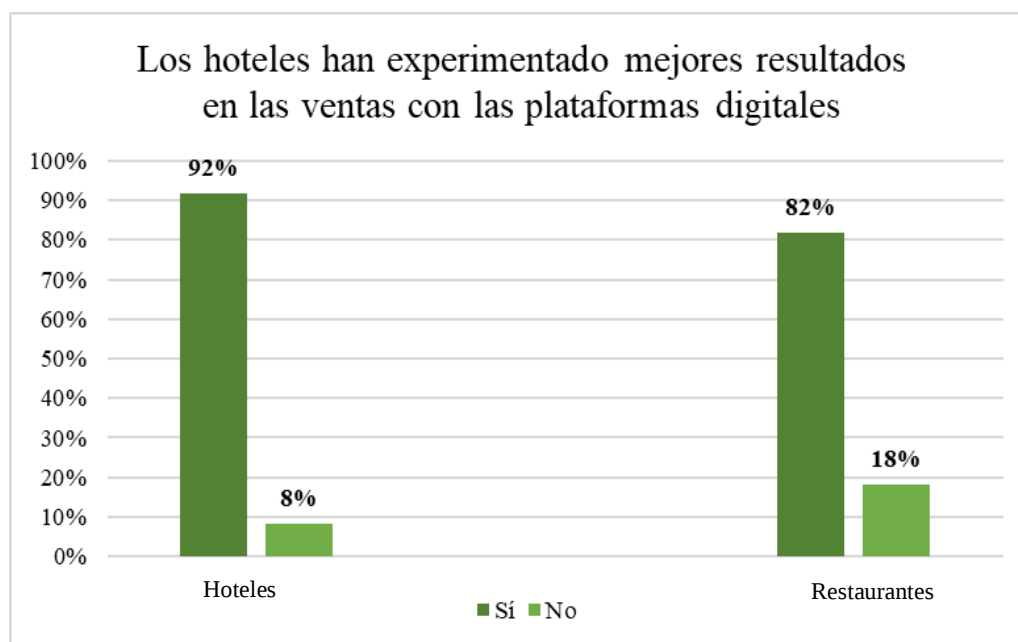
Implementación de nuevas estrategias de motivación debido a la pandemia según industria



Como se puede observar, la industria de restaurantes fue la que más implementó nuevas estrategias motivacionales para sus colaboradores, respondiendo de esta manera, al cambio en la motivación de los trabajadores visto en la figura anterior. Esta industria supera en un 24% la implementación de nuevas estrategias motivacionales en la industria hotelera. Nuevamente, es de suma importancia que la administración preste atención a estos cambios, pues la productividad de los colaboradores y la calidad con la que se brinda el servicio podría disminuir porque ellos no se sienten motivados.

Figura 32.

Ayuda de las plataformas digitales para mantener/aumentar ventas por sector, 2020

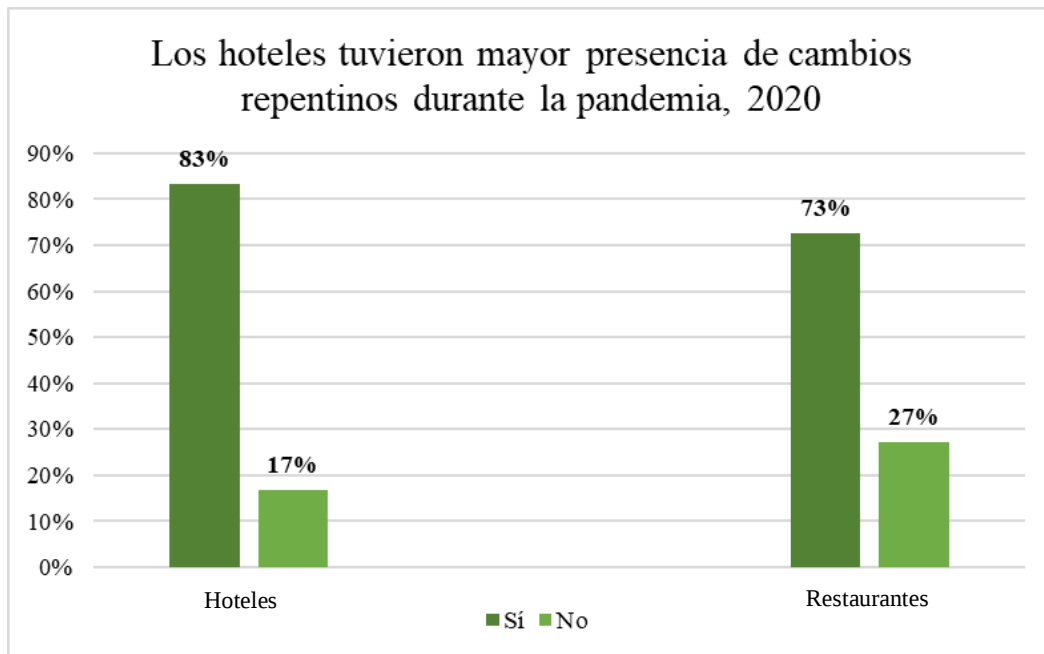


Según el presenta gráfico, los hoteles han podido observar un aumento o mantenimiento de sus ventas gracias al uso de las plataformas digitales en mayor grado que los restaurantes, de esta manera, los hoteles sobrepasan a la industria gastronómica en un 10% con respecto a esta variable.

Este resultado parece ser interesante porque, por unos meses, los restaurantes no podían abrir sus locales al público, únicamente podían vender comida para llevar o entregar de manera a domicilio; por esta razón, se pensaría que durante la pandemia las plataformas digitales han tenido un auge en la industria gastronómica. Sin embargo, con el gráfico anterior, esta hipótesis no muestra mayor credibilidad.

Figura 33.

Observación de cambios repentinos por la pandemia según industria

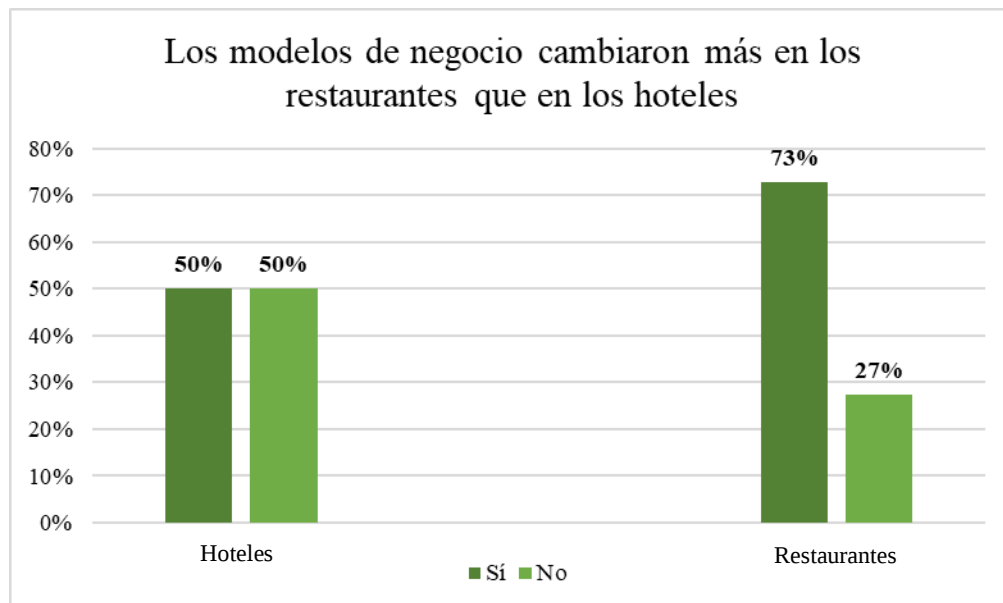


Según los resultados obtenidos, la administración de los hoteles se vio obligada a cambiar de golpe debido a la pandemia en mayor grado que los restaurantes, esta industria presentó un 10% más de existencia que la gastronómica.

Con esto, se puede decir que la pandemia provocó un cambio inesperado en el mundo de los negocios y las diferentes industrias tuvieron que cambiar y adaptarse de la noche a la mañana para poder sobrevivir no solo al momento de crisis, sino también a la llamada nueva normalidad.

Figura 34.

Cambio del modelo de negocios por la pandemia según industrias, 2020

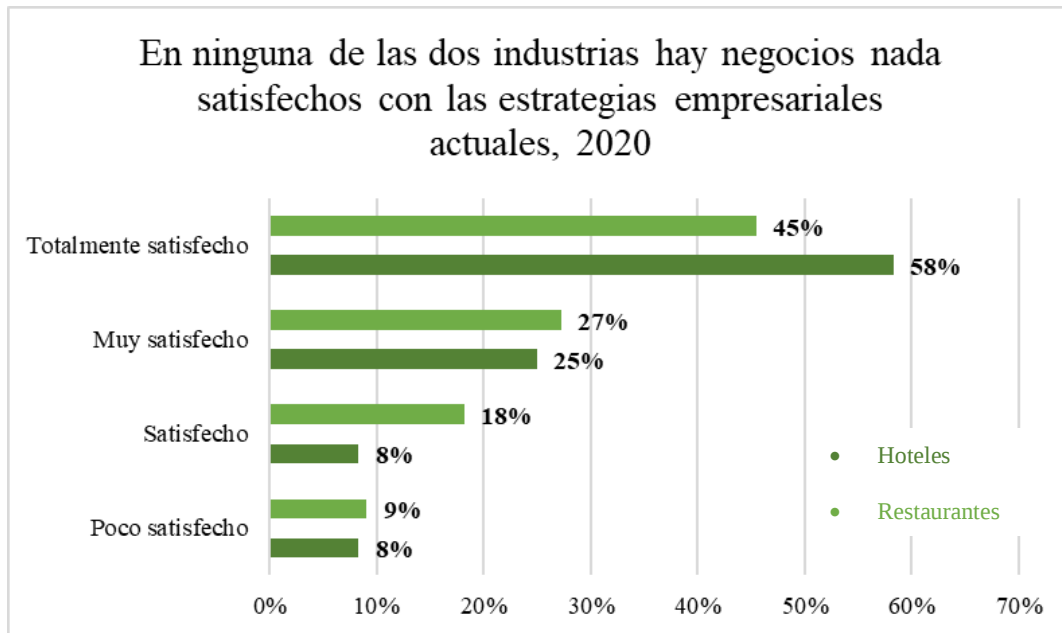


Con respecto al cambio en el modelo de negocios de los restaurantes y hoteles, se puede observar que la industria gastronómica fue la que más tuvo que modificar su negocio, con un 23% por encima de la industria hotelera. Por otro lado, específicamente en la industria hotelera, la mitad tuvo que cambiar su modelo de negocios mientras que la otra mitad no, lo cual divide a la industria completamente en dos.

El modelo de negocios de las empresas define quiénes son, quiénes quieren ser, sus objetivos organizacionales y cómo llevarán a cabo sus operaciones para lograr todo lo anterior. Además, el modelo de negocio está basado en la generación de valor para el cliente y la ventaja competitiva que tiene la empresa. Sabiendo esto, se puede decir que el 50% de los hoteles y el 73% de los restaurantes tuvieron que replantearse todos estos aspectos.

Figura 35.

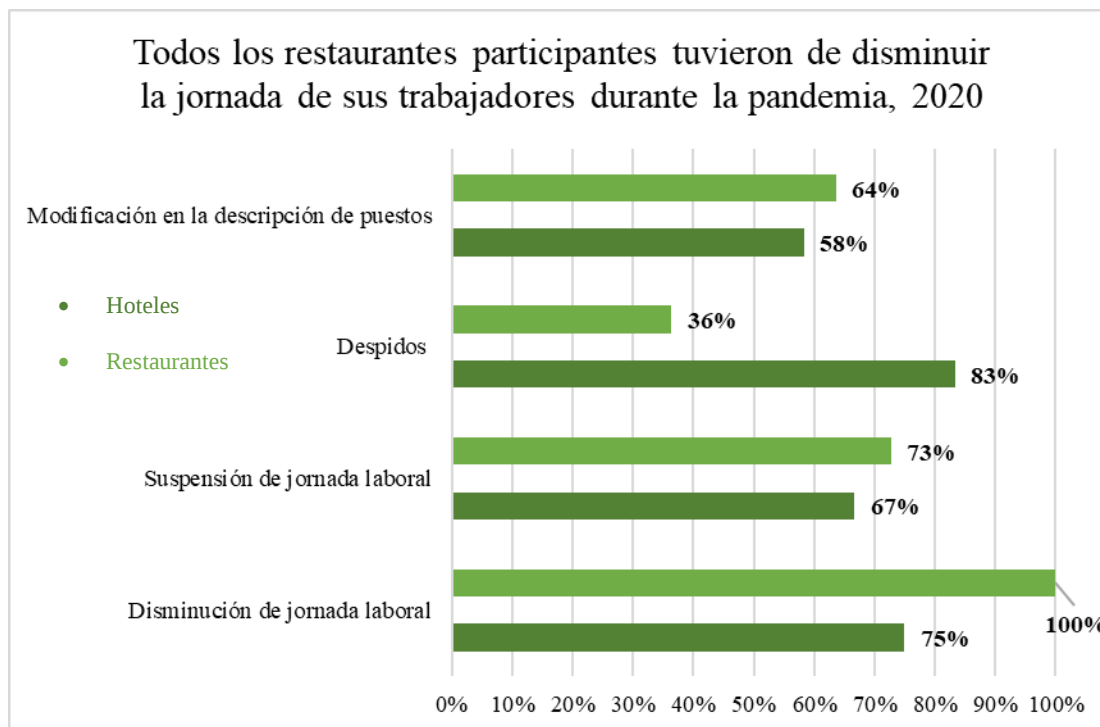
Nivel de satisfacción con las estrategias actuales según industria



Como se puede observar, la mayoría de los restaurantes y hoteles se encuentran totalmente satisfechos con las estrategias que ha aplicado el negocio durante la pandemia. Sin embargo, más hoteles que restaurantes se encuentran en este estado. Otro punto interesante es que, en todas las categorías, a excepción de la primera, los restaurantes sobrepasan a los hoteles, encontrándose esta industria más distribuida en cuanto a su nivel de satisfacción con las estrategias empresariales aplicadas durante la pandemia del COVID-19. Por último, es importante destacar que ningún hotel ni restaurante se encuentran en la categoría de “nada satisfecho”, lo que significa que las estrategias que se han aplicado por lo menos han demostrado un mínimo de resultados.

Figura 36.

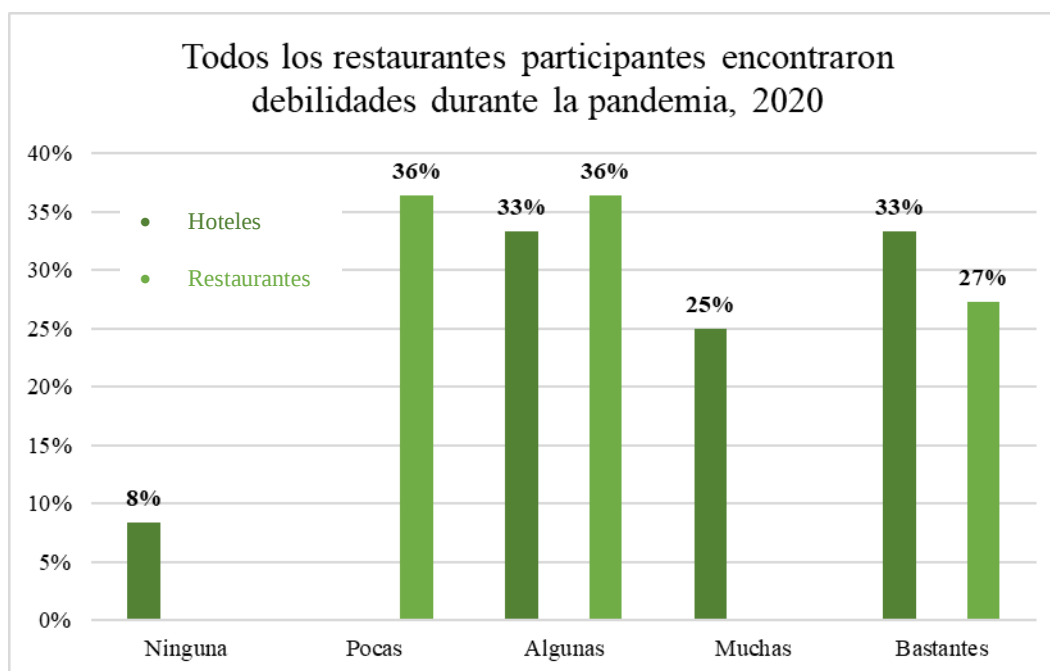
*Implicaciones laborales de los establecimientos participantes hacia sus colaboradores
según industria*



Según los datos del presente gráfico, la modificación que más utilizó el sector gastronómico fue la disminución de la jornada laboral de sus colaboradores, pues el 100% de los restaurantes participantes dijeron haber utilizado este método, posiblemente esto se debe a que ellos sí siguieron operando con ciertas limitaciones. Por otro lado, los despidos fueron la mayor implicación laboral que hicieron los hoteles durante la pandemia del COVID-19, seguramente porque ellos sí se vieron obligados a cerrar sus puertas hasta nuevo aviso, alcanzando un 83% de esta industria y, al mismo tiempo, éste fue el método menos utilizado por los restaurantes, con solo un 36% de los participantes.

Figura 37.

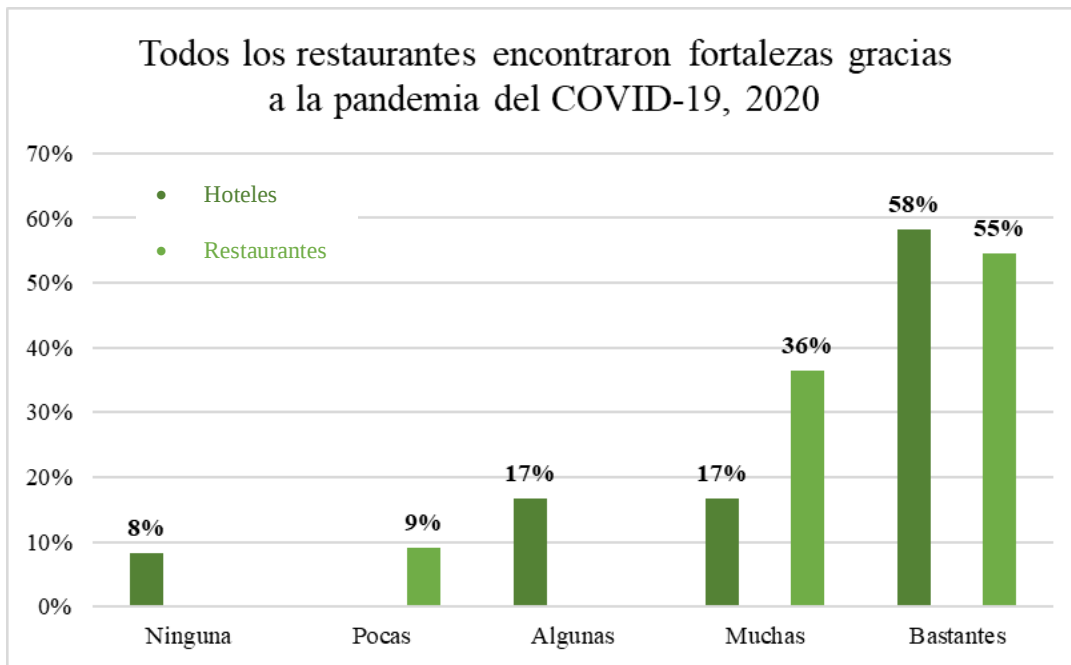
Conocimiento de las debilidades del negocio a causa de la pandemia según industria



Según se muestra en el presente gráfico, en el sector gastronómico todos encontraron alguna debilidad, sin embargo, la mayoría de los negocios lograron conocer pocas o algunas debilidades del negocio gracias a la pandemia del COVID-19; ambas categorías muestran que un 36% de los restaurantes estuvieron en esta situación. Un escenario similar se presenta con los hoteles, la mayoría de estos lograron encontrar algunas o muchas debilidades del negocio, donde cada categoría acoge a un 33% de esta industria.

Figura 38.

Conocimiento de las fortalezas del negocio por la pandemia según industria

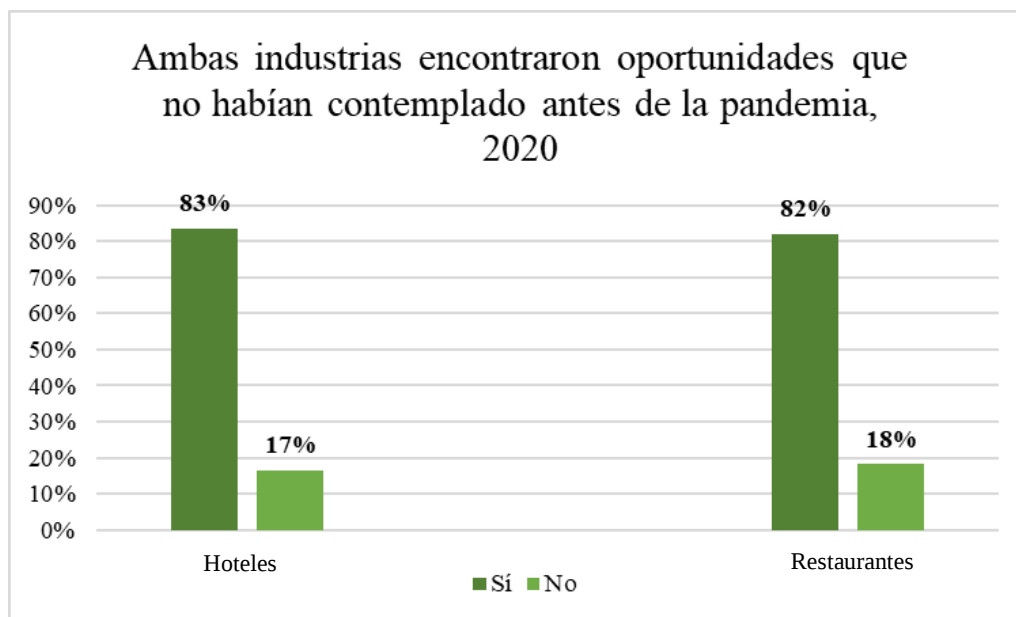


Según los resultados obtenidos, la mayoría de los hoteles y restaurantes encontraron bastantes fortalezas de su negocio gracias a la pandemia COVID-19, con un 58% y 55% respectivamente. El otro escenario más presentado por ambas industrias fue el de “muchas fortalezas” donde se encuentran un 17% de los hoteles y un 36% de los restaurantes.

El 100% de los restaurantes encontraron fortalezas en sus negocios gracias a la pandemia y solamente un 9% encontró pocas. Por último, 8% de los hoteles no encontró ninguna fortaleza mientras que un 17% encontró algunas.

Figura 39.

Surgimiento de oportunidades de mercado que antes no se habían contemplado según industria



Como se puede observar, ambas industrias encontraron oportunidades de mercado que antes de la pandemia no habían contemplado. Un 83% de los hoteles y un 82% de los restaurantes participantes afirman este descubrimiento, dándoles oportunidad de establecer una ventaja competitiva sobre sus competidores.

4.9 Análisis del Cuadrante de Daños por la Crisis

El Cuadrante de Daños por la Crisis es un método creado por dos profesores del Instituto Tecnológico de Costa Rica, Juan Carlos Leiva y Erick Guillén, para conocer la situación de las diferentes empresas durante la crisis sanitaria del COVID-19. Para efectos de esta investigación, el cuadrante se utilizará por industrias, la gastronómica y hotelera.

El cuadrante se divide en 4 posibles escenarios:

1. Operar normalmente
2. Buscar nuevos recursos/capacidades. Hacer alianzas
3. Buscar nuevos clientes. Ofrecer nuevos productos/servicios.
4. Suspender o cerrar temporalmente operaciones

Tal y como se puede observar en la figura 40.

Figura 40.

Cuadrante de análisis estratégico para daños por la crisis

+ Daños en mi operación -	2) Buscar nuevos recursos o capacidades. Hacer alianzas.	4) Suspender o cerrar temporalmente operaciones.
	1) Operar “normalmente”.	3) Buscar nuevos clientes. Ofrecer nuevos productos o servicios.

- Daños que sufrieron mis clientes +

Éste permitirá conocer el estado en que se encuentran ambas industrias según el cuadrante donde estén ubicadas y, más adelante, permitirá conocer las acciones a tomar para poder seguir operando ante esta crisis y la nueva normalidad.

4.9.1 Análisis de la Industria Hotelera

Debido a las medidas que adoptó el Gobierno para hacer frente a la crisis, los hoteles estuvieron en el cuarto cuadrante “suspender o cerrar temporalmente operaciones”, viéndose daños no solo en las operaciones del hotel, sino también en sus clientes. No fue hasta el 16 de mayo del 2020 que el Gobierno autorizó nuevamente la apertura de hoteles de no más de

20 habitaciones con una ocupación máxima del 50%. En este escenario, únicamente un hotel participante pudo abrir sus puertas.

Mientras los hoteles estuvieron en el **cuarto cuadrante**, tuvieron que informar a sus clientes acerca del cierre y de la posible fecha de reapertura del mismo. Esta comunicación se tuvo que haber hecho por medios masivos, por ello, no es sorpresa que la principal forma de comunicación con los clientes durante la pandemia ha sido por medios digitales. También al estar temporalmente cerrados, los hoteles tuvieron afectaciones en sus instalaciones, flujo de caja y personal. Con respecto al talento humano, como se pudo notar en los gráficos, la mayor modificación en los contratos laborales que tuvieron que hacer los hoteles fue finalizarlo. Gran cantidad de negocios de esta industria se vieron obligados a despedir a parte de su personal, mientras que los que pudieron conservar su puesto de trabajo, sufrieron, en su mayoría, una suspensión de la jornada laboral.

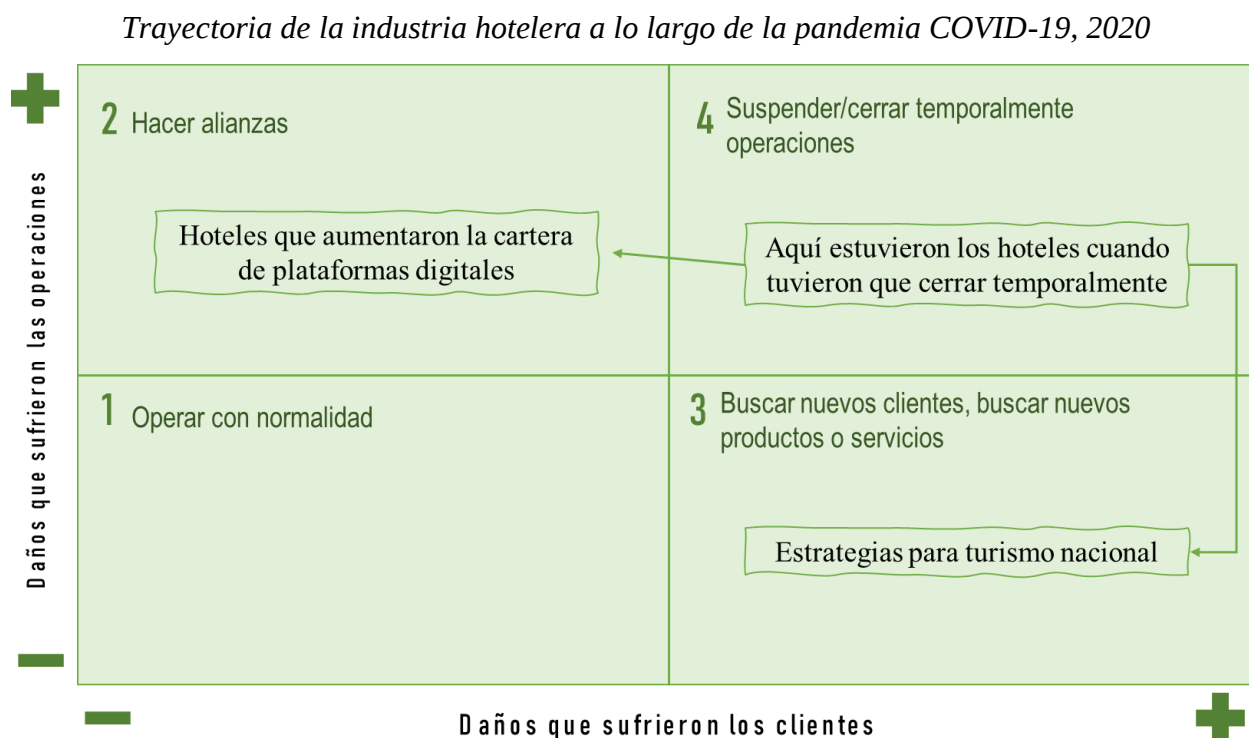
Hoy en día, todos los hoteles participantes están operando, algunos de ellos se encuentran en el segundo cuadrante “hacer alianzas”, mientras que otros en el tercero “buscar nuevos clientes/ofrecer nuevos productos/servicios”, lo cierto es que ninguno volvió a operar con total normalidad.

Los hoteles que se encuentran en el **segundo cuadrante**, “hacer alianzas”, son aquellos que aumentaron su cartera de plataformas digitales, ya las usaban desde antes de la pandemia, pero se suscribieron a más. Esta estrategia se da con el fin de poder captar a un mayor número de clientes y así aumentar los ingresos del negocio. En este cuadrante las operaciones del hotel no han vuelto a la normalidad, pero sus clientes están dispuestos a visitarlo. Además, los colaboradores del hotel siguen sufriendo de una disminución en su jornada laboral y algunos pudieron experimentar cambios en la descripción del puesto.

Por otro lado, los hoteles que se encuentran en el **tercer cuadrante**, “**buscar nuevos clientes, ofrecer nuevos productos o servicios**”, son aquellos que tuvieron que ajustar sus estrategias al turismo nacional. En este cuadrante, las operaciones de la empresa están volviendo a la normalidad, pero sus segmentos de mercado se vieron afectados por la pandemia, en este caso, el cierre de fronteras y el miedo a viajar. Con ello, los negocios de este cuadrante tuvieron que reajustar sus tarifas, sacar promociones y destinar gran cantidad de recursos a la publicidad. Además, al igual que el cuadrante #2, los colaboradores siguen sufriendo de una disminución en su jornada laboral y algunos han podido experimentar cambios en la descripción de su puesto de trabajo.

La figura 41, describe la trayectoria que ha tenido el sector hotelero en cuanto al cuadrante de análisis estratégico.

Figura 41.



4.9.2 Análisis de la Industria Gastronómica

Con respecto a la industria gastronómica, su comportamiento ha sido un poco diferente a la hotelera. Los restaurantes no se vieron obligados a cerrar el 100% de sus operaciones, las medidas que tomó el Gobierno en su momento siempre les permitieron entregar a domicilio, por ello, nunca se ubicaron en el cuarto cuadrante. Los restaurantes participantes se encuentran en el segundo cuadrante “hacer alianzas” y tercer cuadrante “buscar nuevos clientes, ofrecer nuevos productos o servicios”.

Los restaurantes ubicados en el **segundo cuadrante, “hacer alianzas”**, son aquellos que tuvieron que empezar a utilizar plataformas digitales como UberEats, Glovo, Go Pato, entre otros, por la pandemia o que ya las utilizaban, pero tuvieron que aumentar sus suscripciones en ellas. Esta medida se dio como consecuencia al cierre de los locales comerciales para atender a los clientes, permitiendo a los restaurantes seguir operando únicamente para dar el servicio de entrega a domicilio o recoger en el lugar. En este cuadrante, los colaboradores sufrieron una disminución de su jornada laboral, suspensión de su jornada o modificación en la descripción de su puesto de trabajo. Además, los restaurantes tuvieron que invertir recursos en publicidad ya que la competencia aumentó y debían buscar maneras para que su nombre fuera conocido en el mercado.

Por otro lado, se encuentran los restaurantes que tuvieron que **ofrecer nuevos productos/servicios y/o buscar nuevos clientes**. En este cuadrante se encuentran todos los negocios que no tenían servicio a domicilio y lo tuvieron que implementar debido a las medidas dictadas por el Gobierno, los restaurantes que tuvieron que modificar sus estrategias para enfocarse únicamente en el servicio “express” o, los establecimientos que tuvieron que cambiar el tipo de comida que hacían para poder seguir brindando productos de calidad.

Además, aquí los colaboradores también experimentaron disminución en su jornada laboral y/o modificaciones en la descripción del puesto, por ejemplo, pasar de ser mesero a repartidor de comida.

La figura 42, describe la trayectoria que ha tenido el sector gastronómico en cuanto al cuadrante de análisis estratégico.

Figura 42.

Trayectoria de la industria gastronómica a lo largo de la pandemia COVID-19, 2020



Capítulo V: Propuesta

La pandemia del COVID-19 que se ha vivido a lo largo de este 2020 ha traído una serie de consecuencias negativas para las diferentes industrias en el territorio nacional, incluyendo la gastronómica y hotelera, sin embargo, esta crisis sanitaria también ha permitido que los negocios se evalúen, conozcan sus debilidades y fortalezas y conozcan su posición con respecto a sus competidores. Después de haber aplicado el cuestionario a los hoteles y restaurantes que, voluntariamente ayudaron al desarrollo de esta investigación, también se encontraron una serie de oportunidades de mejora en ambas industrias. Es importante recordar que el presente trabajo no puede ser generalizado porque no se logró obtener una muestra representativa de toda la población, por lo que esta propuesta únicamente aplicará para aquellos restaurantes y hoteles que tengan un perfil similar a los que contestaron el cuestionario, es decir, aplicará para los restaurantes que se encuentren dentro del Gran Área Metropolitana y para los hoteles que tengan en promedio 22 habitaciones, sin embargo, participaron en el estudio hoteles que tienen desde 8 hasta 163 habitaciones.

5.1 Propuesta para el Sector Hotelero

Para el **sector hotelero** se propone, en primer lugar, la creación de estrategias con enfoque al turismo nacional con un servicio al cliente de punta. Como consecuencia de la pandemia, el 19 de marzo del presente año se cerraron todas las fronteras del territorio costarricense, medida que se alargó hasta el 1 de agosto para ciertos países, sin embargo, fue hasta el 1 de noviembre del 2020 que se reabrieron fronteras para todo el mundo, dejando grandes pérdidas para el sector turístico, el cual no estaba preparado para recibir al turismo costarricense, dejando así un área de oportunidad en este sector.

Hay que entender que el poder adquisitivo de los costarricenses no es igual al de un estadounidense, europeo u otras nacionalidades por lo que hay que hacer modificaciones en las tarifas y paquetes promocionales que se ofrecen, pues antes de la pandemia, muchas veces era más económico para los nacionales vacacionar fuera del país. Según la Escuela de Economía de la Universidad Nacional, (2019), el ingreso promedio mensual de una familia costarricense en el 2019, a partir del III quintil fue de ₡1 470 000 aproximadamente, de los cuales un 5%-10% debería ser destinado para entretenimiento, vacaciones u ocio en general. Tomando esto en cuenta, al año una familia costarricense debería gastar aproximadamente solo un salario en este tipo de actividades.

La modificación de tarifas fue una realidad con la pandemia, pues según el ICT las tarifas disminuyeron en un 25%; las tarifas promedio en hoteles antes de la pandemia eran de \$160 para dos personas por noche y con ella disminuyeron en promedio a \$120 en las mismas condiciones. Dicho esto, antes de la pandemia el gasto en hospedaje de una familia de 4 personas era aproximadamente de ₡200 000 por día, sin contar alimentación. Sabiendo esto, se nota la necesidad de crear estrategias para promover el turismo nacional, pues los costarricenses sabemos que tenemos un país rico en flora y fauna y paisajes que nos encantaría conocer.

En segundo lugar, se propone una transformación digital que revolucionará el modelo de negocio y como consecuencia creará relaciones a largo plazo con sus clientes y una ventaja competitiva en el mercado. Aquí es importante recalcar que la transformación digital no es solo utilizar redes sociales para promocionarse o hablar con los clientes, sino que requiere de una planificación y un liderazgo fuerte para implementarla y de un estudio previo de las diferentes tecnologías disponibles para así escoger la más adecuada para el negocio, es decir,

la que mejor se adapte a las necesidades del negocio y de los clientes. Para esto, es necesario acostumbrar al personal al cambio, capacitarlos para ajustarse a él, tener un liderazgo fuerte y sobre todo, crear una cultura de innovación donde se tomen en cuenta las ideas de todos por igual.

Según datos del Hosteltur (2020), la mayoría de los turistas buscan reseñas en internet antes de reservar en algún hotel, las reservaciones las hacen en línea e incluso realizan el check-in de esta manera, mejorando la experiencia del huésped al ofrecerle mayor facilidad. De hecho, ya existen hoteles en donde la recepción no existe, sino que hay una tableta que permite al huésped realizar el check-in, asimismo, en cada habitación tienen uno de estos artefactos para comunicarse con el personal en caso de necesitar toallas, servicio a la habitación, limpieza, etc.

En la figura 43, se puede apreciar un resumen de la propuesta expuesta anteriormente para una mejor visualización del lector.

Figura 43.

Propuesta para el sector hotelero



5.2 Propuesta para el Sector Gastronómico

Para el **sector gastronómico** se detectó una oportunidad de mercado hacia el enfoque en la entrega de comida de calidad a domicilio; como usuaria de diferentes plataformas digitales que brindan este servicio o como cliente que ha pedido alguna vez el servicio express, existen diferencias entre la comida que se pide en el restaurante y la que llega a la casa, por ejemplo, en la cantidad y calidad de la misma. Al tener este escenario, muchas veces se prefiere comer de otros lugares porque la experiencia en este servicio no ha sido buena. Al crear un enfoque en esta modalidad, se estaría ganando a un segmento de mercado que, por diferentes razones, no se puede trasladar hasta el restaurante. Se propone dividir a los colaboradores en dos grupos, aquellos que atenderán en el restaurante y los que se dedicarán a los pedidos de comida a domicilio, de esta manera, ambos grupos se podrán enfocar en dos tipos de clientes cuyas expectativas varían. También se podría personalizar un poco más este servicio al contratar colaboradores capacitados o capacitar a los existentes para que ellos mismos realicen las entregas, así, el restaurante no solo se asegurará que se brinde un servicio al cliente de calidad como si estuviera en el negocio, sino que podrá estar tranquilo en que la comida se entregue de la mejor manera posible.

Al igual que en el sector hotelero, al sector gastronómico también se le propone una transformación digital bien administrada que puede empezar con pequeñas acciones, hay que recordar que esta transformación es un proceso que requiere de tiempo y dedicación. En algunos restaurantes los menús físicos ya no existen, sino que se encuentra dentro de un código QR que se puede escanear con un celular, también hay tabletas en cada mesa para solicitar algo sin que el mesero deba desplazarse hasta la mesa solo para recibir la solicitud,

devolverse para conseguir el pedido y regresar, lo que le ahorraría tiempo para poder ir atendiendo a otros clientes.

En la figura 44, se puede apreciar un resumen de la propuesta expuesta anteriormente para una mejor visualización del lector.

Figura 44.

Propuesta para el sector gastronómico



Finalmente, todo lo expuesto en este capítulo son solamente sugerencias para ambas industrias, sugerencias que ayudarán a hacer más competitivo el negocio y que podrían

generar una ventaja competitiva siempre y cuando se implementen después de una planificación cuidadosa. Asimismo, es importante mencionar que para que estas estrategias funcionen, se debe capacitar al personal, informarlos del cambio, desarrollar líderes que faciliten la ejecución y monitorear los cambios que las estrategias provoquen para así detectar problemas a tiempo y poder corregirlos. Al mismo tiempo que no se debe dejar de lado los cambios en la motivación de los colaboradores, pues al fin de cuentas, ellos son los encargados de proporcionar un excelente servicio al cliente y de mantener un buen desempeño del restaurante u hotel.

5.3 Instrumento de Autoevaluación (Plan de Mejora para la Transformación Empresarial)

Gracias a los hallazgos encontrados a lo largo del desarrollo de la presente investigación, se pudo realizar un plan de mejora para los negocios de ambas industrias. Dicho plan de mejora consiste en un instrumento de autoevaluación para que los establecimientos puedan tomar decisiones con respecto a los temas abarcados en este estudio. A continuación, se presenta el siguiente instrumento:

Figura 45.

Autoevaluación de la cultura organizacional

1. Cultura Organizacional

- ¿Han cambiado los valores y creencias de mis colaboradores?
- ¿Cómo han cambiado?
- Este cambio, ¿está afectando el desempeño de la empresa?

Si la respuesta a la última pregunta es sí, se deben tomar medidas para corregirlo.

Recomendación: Conformar un equipo de trabajo comprometido que ayude a crear una cultura de buenos hábitos. Hablar con los colaboradores nunca está de más, esto puede ayudar a entender el cambio y buscar soluciones que vayan justo al punto

Figura 46.

Autoevaluación del clima organizacional

2. Clima Organizacional

- ¿Ha cambiado el ambiente de trabajo en mi empresa?
- ¿Cómo ha cambiado?
- Este cambio, ¿está afectando el desempeño de la empresa o las relaciones entre los colaboradores?

Si la respuesta a la última pregunta es sí, se deben tomar medidas para corregirlo.

Recomendación: Hablar con los colaboradores, muchas veces este cambio se debe a algo que está pasando en el entorno, tanto interno como externo de la empresa, por ejemplo, un jefe autoritario, una crisis económica, cambios dentro de la organización, entre otros. Conocer esto puede ayudar a solucionar el problema desde la raíz.

Figura 47.

Autoevaluación del comportamiento organizacional

3. Comportamiento Organizacional

- ¿El comportamiento de mis colaboradores y/o grupos de trabajo ha cambiado?
- ¿Cómo ha cambiado?
- Este cambio, ¿está afectando el desempeño de la empresa?

Si la respuesta a la última pregunta es sí, se deben tomar medidas para corregirlo.

Recomendación: El comportamiento organizacional está directamente relacionado con la motivación y aprendizaje de los colaboradores. El estrés laboral, las relaciones de poder, las formas de comunicación, actitudes, entre otros, también son parte del comportamiento organizacional. Medir estas variables puede ayudar a descifrar el cambio y tomar las medidas correctivas necesarias.

Figura 48.

Autoevaluación de la motivación en el hotel/restaurante

4. Motivación de los colaboradores

- ¿Ha cambiado la motivación de mis colaboradores?
- ¿Cómo ha cambiado?

Independientemente de si este cambio está afectando negativamente el desempeño de la empresa o no, es necesario actuar.

La motivación de los colaboradores es un tema sumamente importante en toda empresa, si ellos no están motivados, el desempeño de la empresa bajará. Es necesario entender el cambio en la motivación y desarrollar estrategias que respondan a este cambio. Algo importante de mencionar es que no todas las formas de motivación tienen que ser monetarias; un reconocimiento como colaborador del mes, un día de vacaciones por su buen desempeño, entre otros, son algunas medidas que se pueden adoptar.

Figura 49.

Autoevaluación de los programas de salud ocupacional

5. Salud Ocupacional

- ¿Tiene mi empresa un programa de salud ocupacional?
- ¿Por qué no lo tiene?
- ¿Qué opinan mis colaboradores al respecto?

Los programas de salud ocupacional son necesarios, éstos proveen a los colaboradores un ambiente de trabajo seguro, decente y competitivo el cual mejora la calidad de vida laboral. Con la pandemia, sin duda alguna han tomado mayor importancia y definitivamente esto no cambiará en la nueva normalidad, los programas de salud ocupacional podrían llegar a ser un factor determinante en la sobrevivencia de un negocio.

Recomendación: ver la página del Consejo de Salud Ocupacional de Costa Rica

Figura 50.

Evaluación del servicio al cliente

6. Servicio al cliente

- ¿Ha cambiado la forma de brindar el servicio al cliente en mi empresa?
- ¿Cómo ha cambiado?
- ¿Qué opinan mis clientes del servicio al cliente de mi empresa?

En caso que de que hayan respuestas negativas en la última pregunta, es necesario actuar.

Recomendación: El servicio al cliente es algo que no se puede descuidar, al fin y al cabo, los clientes son quienes traen los ingresos. Mediante una encuesta se puede conocer su opinión y mejorar en los puntos que ellos sugieran, muchas veces con la aplicación de estas encuestas surgen ideas innovadoras que permitirán tener una ventaja sobre los competidores y ayudan a conocer las fortalezas de la empresa.

Figura 51.

Evaluación de la comunicación con los clientes

7. Comunicación con los clientes

- ¿Mis clientes están contentos con la comunicación que hay con ellos?
- ¿A mis clientes les gusta la forma en que nos comunicamos con ellos?
- ¿Por qué medios les gustaría a mis clientes que mantengamos la comunicación?

En la actualidad, el uso de la tecnología ha permitido que las empresas se puedan comunicar con los clientes a cualquier hora y sea donde sea que estén, sin embargo, existen diferentes medio para comunicarse, por ejemplo, correo, WhatsApp, Facebook, etc., es importante conocer cuál es el preferido de los clientes. Sin embargo, la tecnología también puede traer desventajas, por ejemplo, los tiempos de espera para respuestas pueden ser muy largos, es necesario saber qué opinan los clientes al respecto. Esto puede hacerse mediante la aplicación de un cuestionario.

Figura 52.

Evaluación de la comunicación con los colaboradores

8. Comunicación con los colaboradores

- ¿Qué opinan mis colaboradores de las formas de comunicación que hay en la empresa?
- ¿Cómo prefieren mis colaboradores que se les comuniquen las cosas?
- ¿Qué opinan mis colaboradores de la información que se les comunica?

Con la pandemia del COVID-19, sin duda alguna el mantener informados a los colaboradores de lo que estaba pasando en la empresa pudo marcar una diferencia en su estado de ánimo que, indirectamente, iba a afectar su desempeño dentro de la empresa.

Los colaboradores necesitan saber que ellos son parte de la empresa, que su opinión importa y que es tomada en cuenta; esto ayudará a crear una cultura de “speak up”, donde ellos sientan la confianza de decir qué les molesta, qué se puede cambiar, etc.

Figura 53.

Evaluación del uso de plataformas digitales

9. Uso de plataformas digitales

- ¿Las plataformas digitales han tenido un efecto positivo en mi empresa?
- ¿Mi empresa puede expandirse a utilizar más plataformas digitales?
- ¿Qué opinan mis clientes acerca de estas plataformas digitales?
- ¿Hay cambios en el servicio/producto que se brinda en el lugar y en el que se brinda por medio de la plataforma?
- ¿Cómo puedo estandarizar el servicio?

Figura 54.

Evaluación de la flexibilidad al cambio de la empresa

10. Capacidad para adaptarse a los cambios

- ¿Qué opinan mis colaboradores acerca de los cambios?
- ¿Mi empresa tiene líderes influyentes?
- ¿Mi empresa tiene un liderazgo fuerte?
- ¿La estructura de mi empresa es flexible?

En la actualidad, vivimos en un mundo altamente cambiante y la capacidad de la empresa para adaptarse a los cambios es determinante para su sobrevivencia en él. Se debe crear una cultura que acepte los cambios, se deben desarrollar líderes que apoyen esto y ayuden a implementar estas variaciones.

Figura 55.

Evaluación de los objetivos organizacionales

11. Objetivos Organizacionales



Figura 56.

Evaluación del entorno interno y externo

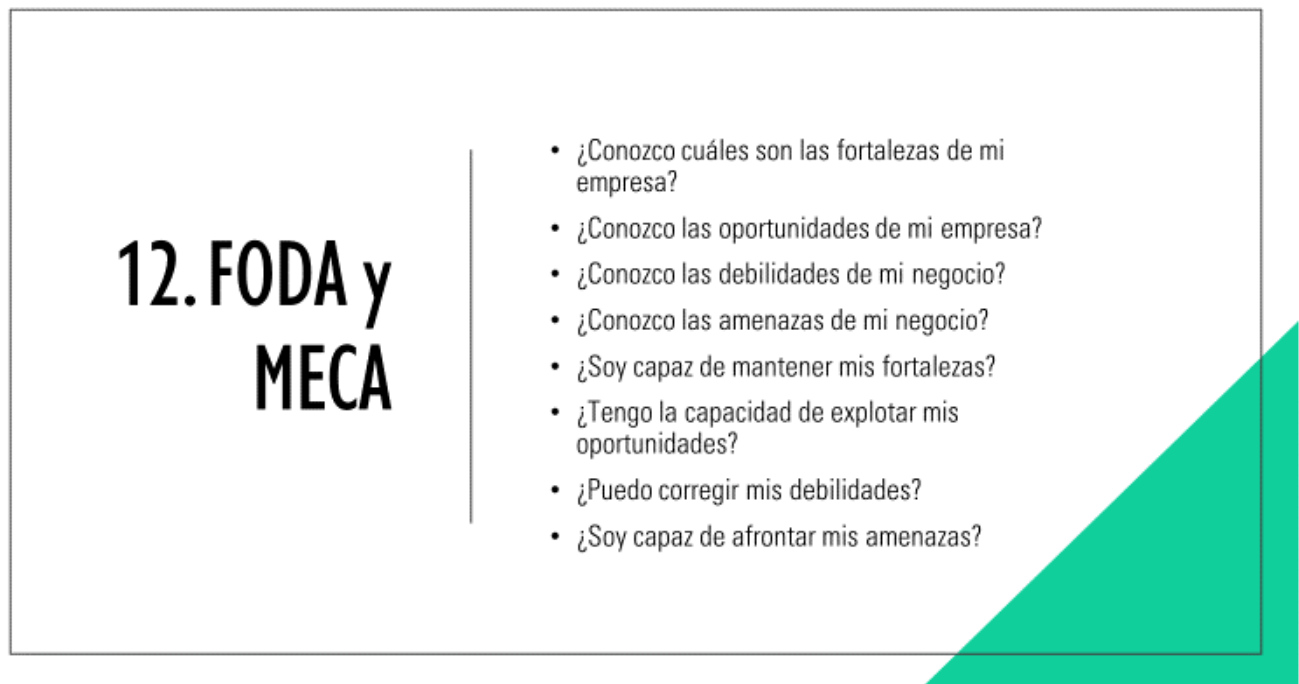


Figura 57.

Evaluación de la competencia

13. Mi posición con respecto a los competidores

¿Qué opinan mis clientes de mis competidores directos?

¿Qué tienen mis competidores que yo no?

¿Por qué mis clientes me prefieren?

¿Cuál es el posicionamiento de mercado de mi empresa?

Capítulo VI: Conclusiones y Recomendaciones

En este capítulo se sintetizarán los hallazgos más relevantes de la investigación, los cuales, al mismo tiempo, ayudan a cumplir con los objetivos del presente trabajo. Posteriormente, se propondrán una serie de recomendaciones generales para ambas industrias y luego para los negocios que se encuentran en cada uno de los cuadrantes descritos anteriormente; cabe destacar que estas recomendaciones solamente aplican para restaurantes u hoteles que tengan el mismo perfil que los negocios que participaron en la investigación de forma voluntaria.

6.1 Conclusiones de la Investigación

- El 100% de los restaurantes y hoteles participantes **afirmaron** haber tenido **un impacto organizacional** debido a la pandemia del COVID-19.

Con respecto al objetivo específico 1, *“Conocer los principales cambios organizacionales que se han dado en la industria gastronómica y hotelera de Costa Rica para hacer frente a la pandemia”*, se determinó lo siguiente:

- Los principales cambios que han sufrido las industrias en estudio durante la pandemia del COVID-19 han sido:
 - Cambios en el clima organizacional
 - Cambios en el comportamiento organizacional
 - Cambios en la motivación de los colaboradores
 - Cambios en el servicio al cliente y la comunicación con ellos
 - Cambios en el modelo de negocios
 - Cambios en los objetivos y estrategias empresariales

- La **cultura organizacional no presentó mayor variación** en las industrias en cuestión debido a la pandemia, sin embargo, de los establecimientos que afirmaron un cambio en este factor, **los restaurantes sobresalieron**. La mayoría de los negocios que mencionaron tener un cambio en la cultura organizacional, indicaron que los colaboradores tienen **mayor conciencia** a la hora de utilizar los recursos del negocio.
- Actualmente, con la crisis sanitaria del COVID-19, la mayoría de los establecimientos presentan una cultura de **innovación y toma de riesgos**. Esto se debe al cambio en la forma de operar y las restricciones sanitarias que, en su momento, el Gobierno tomó para hacerle frente a la crisis. Con esto, los negocios tuvieron que buscar formas para seguir operando y acatar las medidas sanitarias.
- El **clima organizacional presentó un cambio en el 87%** de los negocios participantes, siendo los **hoteles quienes mayor cambio percibieron**, pasando a los restaurantes en un **10%**. La mayoría de los negocios mencionaron que **este cambio en el ambiente laboral se debe al estrés, miedo e incertidumbre** que están viviendo los colaboradores con toda la situación; miedo a perder su trabajo y/o a contagiarse y ser remplazados, incertidumbre al no saber cómo le irá al negocio e incertidumbre a nuevos cierres que se puedan dar y estrés debido a los dos puntos anteriores.
- El **comportamiento organizacional** de ambas industrias **presentó un cambio en el 78%** de los negocios participantes, sin embargo, los **hoteles experimentaron un cambio mayor** que los restaurantes, **sobre pasándolos en un 10%**. Este cambio está relacionado al estado emocional de los colaboradores durante la pandemia, el estrés, la incertidumbre y el miedo que viven actualmente.

- El **78%** de los hoteles y restaurantes participantes manifestaron que la **motivación de los colaboradores ha variado con la pandemia**, sin embargo, los **restaurantes** han sido los que **más han percibido este cambio**, estando un 7% por encima de los hoteles. Esta variación en la motivación de los colaboradores se debe al estrés, la incertidumbre y la tensión de la situación; cosas que antes los motivaban ya no lo hacen de la misma manera o no lo hacen del todo. Debido a lo anterior, el **78% de negocios** ha tenido que **implementar nuevas estrategias motivacionales** para poder hacer frente a este cambio, por lo que el **equipo de gestión del talento humano también ha experimentado cambios en sus operaciones**. Estas **nuevas estrategias motivacionales** han sido, en su mayoría, **implementadas por los restaurantes**.
- **Doce** establecimientos afirman **no tener programas de salud ocupacional** aún con la pandemia en curso, **once** tienen uno de estos programas en su organización y solamente uno afirmó haberlo tenido que implementar como medida necesaria para hacer frente a la crisis.
- **Un 91%** de los negocios participantes afirmaron un **cambio en el servicio al cliente** debido a la pandemia del COVID-19. Este cambio se debe a la **necesidad de ofrecer un servicio más personalizado** para conservar a los clientes viejos, hacerlos sentir seguros en su experiencia dentro del negocio y crear relaciones a largo plazo al exponer que la empresa se preocupa por su bienestar. De igual manera, **un 57%** de los establecimientos ha mantenido la **comunicación con sus clientes a través de las plataformas digitales**, siendo WhatsApp la más utilizada.
- Tanto los restaurantes como los hoteles han tenido un **cambio en la comunicación con los colaboradores**, aplicando una **estrategia informativa** para que todos los que trabajan

dentro del negocio estén informados acerca de lo que ocurre en él, ser transparentes y claros con la información.

- El **74%** de los establecimientos **ya utilizaban plataformas digitales** como Booking, Trivago, Uber Eats, Glovo, entre otros, antes de la pandemia, incluso unos pocos expandieron su oferta a otras plataformas para ganar mercado. Aquellos establecimientos que mencionaron no utilizar este tipo de tecnología antes de la crisis sanitaria afirmaron, en su mayoría, que **no las usaban debido a los costos que éstas les representaban**.
- En el **52%** de los negocios **no se implementó el teletrabajo** como medida preventiva ante la pandemia, sin embargo, en restaurantes u hoteles que sí se implementó, los puestos que se pudieron acoger a esta modalidad fueron, en su mayoría, **puestos gerenciales, administrativos o de IT**.
- El **87%** de los restaurantes y hoteles afirmó que las **plataformas digitales los han ayudado a mantener o aumentar las ventas** durante la pandemia, siendo los **hoteles quienes más han percibido** esta ayuda con un 10% por encima de los restaurantes. Otros resultados que han podido observar los negocios con el uso de estas tecnologías han sido **un mejor contacto con los clientes y un cambio en sus estrategias de Marketing**.

Con respecto al objetivo específico 2, *“Establecer oportunidades a nivel organizacional para la industria gastronómica y hotelera del territorio nacional durante y post-pandemia”*.

- **Se lograron establecer oportunidades a nivel organizacional en ambas industrias**, las cuales fueron descritas con mayor detalle en la propuesta desarrollada anteriormente. Para el sector hotelero se encontró la oportunidad del enfoque hacia el turismo nacional,

mientras que para el gastronómico se encontró el enfoque hacia la entrega de comida a domicilio de alta calidad.

Con respecto al objetivo específico 3, “*Determinar el tipo de transformación estratégica a la cual se están enfrentando los diferentes restaurantes y hoteles por la pandemia COVID-19*”, se puede concluir que:

- Se presenta una **transformación tipo shock**. El **78%** de los negocios afirmó tener **cambios de golpe** en la empresa para ajustarse a la pandemia, siendo los **hoteles** los negocios que **más experimentaron** estos cambios, y **cambios en sus modelos de negocios**, siendo los **restaurantes** quienes **más cambios tuvieron**, que permanecerán para la “nueva normalidad”. Dentro de estos cambios se mencionaron **cambios en la forma de operar en general y enfoques en turismo nacional**, en el caso de los hoteles, y en **servicio “express”**, en el caso de los restaurantes.
- **Veintiún** negocios afirmaron tener **cambios en sus estrategias empresariales** debido a la pandemia del COVID-19, ligándose esto con el **cambio en los objetivos empresariales** que la mayoría de los negocios afirmó tener. Al cambiar sus objetivos, las empresas deben buscar otras rutas para el alcance de estos.
- El **52%** de los establecimientos se encuentran **totalmente satisfechos con las estrategias empresariales** que están implementando sus negocios actualmente, los hoteles lo están en mayor grado que los restaurantes.
- El **100%** los establecimientos participantes pasaron por una **etapa de adaptación** a la pandemia, sin embargo, no todos han obtenido aprendizaje de esta situación.
- La totalidad de negocios afirmó haber tenido **que implementar ajustes en los contratos laborales** en cuanto a las jornadas y, por ende, en las retribuciones económicas para sus

colaboradores. Cabe destacar que esto no puede considerarse como una modificación unilateral de los contratos, ya que contaban con las respectivas autorizaciones del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. La mayoría optó por la aplicación de una **disminución en la jornada laboral, de un 25%, 50% y hasta de un 75%**. El **100% de los restaurantes** adoptó esta medida de **disminución**, por otro lado, el **83% de los hoteles** tuvieron que **despedir** a colaboradores.

- Un **96%** de los establecimientos **encontró debilidades** en sus negocios, hallazgo que les permitirá mejorar para así convertirlas en fortalezas. De igual forma, un **96%** de los establecimientos **encontró bastantes fortalezas**, ayudando a que las maximicen para ser más competitivos en el mercado.
- El **78%** de los negocios han podido **evaluar a sus competidores**, práctica que les permite **encontrar fortalezas y debilidades** de su empresa a la vez que estiman su **posición en el mercado**.
- El **83%** de los comercios participantes pudo **encontrar oportunidades de mercado que no habían contemplado** antes de la pandemia del COVID-19. Esto les permite tener una **visión más amplia** de lo que podrían llegar a ser y de tener una **ventaja competitiva** y **mayor participación en el mercado**. Dentro de estas oportunidades se destacan el **enfoque en comida de calidad a domicilio** y **enfoque en el turismo nacional**.

Por último, con respecto al objetivo específico 4, “*Detallar una propuesta para que sea utilizada por la industria gastronómica y hotelera de Costa Rica durante y después de la pandemia*”:

- Se **elaboró una propuesta** para ambas industrias y gracias a los hallazgos obtenidos, también se logró desarrollar un **instrumento de autoevaluación** para ambos sectores.

6.2 Recomendaciones a los Negocios

6.2.1 Recomendaciones generales

- **Crear una cultura de liderazgo y aprendizaje:** sin ninguna duda nadie estaba preparado para enfrentarse a una pandemia, pero el liderazgo fue un punto clave para salir adelante. Un liderazgo fuerte, donde las tomas de decisiones sean rápidas y con un poco de autonomía será la nueva realidad para la mayoría de las empresas, los hoteles y restaurantes no son la excepción. El aprendizaje también es clave, hay que aprender las nuevas normativas y necesidades, se debe actuar cuando se debe, no cuando ya es muy tarde. El aprendizaje ayudará a no caer en los mismos errores y estar preparados para situaciones similares.
- **Monitorear el cambio en el clima organizacional:** el cambio en el clima organizacional o ambiente de trabajo es un al cambio que se le debe dar seguimiento, pues esto afecta directamente en la motivación de los colaboradores y, por ende, en su desempeño dentro de la empresa. En estos momentos es necesario tener una buena comunicación con los colaboradores, mantenerlos informados de lo que está pasando para así minimizar el estrés, la inseguridad e incertidumbre que están sintiendo.
- **Prestar atención a la motivación de los colaboradores e implementar nuevas estrategias:** la motivación de los colaboradores ha cambiado a causa de la pandemia, lo que antes los motivaba ya no lo hace o no lo hace de igual forma. La motivación es un factor sumamente importante dentro de la organización, pues el desempeño de los colaboradores depende de ello; si no hay buen desempeño, las operaciones del negocio se vienen abajo. Es necesario establecer nuevas estrategias de motivación tomando en cuenta la opinión de los colaboradores, la motivación no siempre es algo monetario, un

horario flexible, implementación del teletrabajo, preocupación por su bienestar, tomar en cuenta sus ideas, son formas de motivar a este recurso tan importante dentro de toda empresa.

- **Implementar programas de salud ocupacional:** debido a la pandemia del COVID-19, los programas de salud ocupacional se han vuelto sumamente importante. Es necesario que toda empresa cuente con un programa de este tipo, pues ahora se convertirá en un factor que los colaboradores tomarán en cuenta a la hora de aceptar un nuevo trabajo o permanecer en la empresa. Al mismo tiempo es necesario capacitar a los colaboradores en diferentes áreas de la salud ocupacional y sus procedimientos y así reducir los riesgos en el trabajo.
- **Digitalización:** la digitalización es un proceso transformacional estratégico de la empresa, no es solo el uso de tecnología, plataformas digitales, entre otros. Para implementar la digitalización en los negocios es necesario crear estrategias empresariales y tener un liderazgo y administración fuertes que ayuden a poner en práctica estas estrategias. El uso de la tecnología es esencial, esta pandemia solo adelantó el uso de ella en muchos negocios, pero es necesario implementar la tecnología adecuada para los requerimientos específicos de cada comercio, ajustado a las necesidades precisas de cada restaurante u hotel, y como consecuencia de esto, la mejora en los servicios que se brinden a sus clientes. Con esto, la transformación tipo shock que sufrieron los restaurantes y hoteles, pasará a ser una transformación shift, la cual revolucionará la forma de competir y las estrategias de marketing, el uso de las redes sociales, por ejemplo, aumentó en un 50% desde que comenzó la pandemia, esto ha hecho que la forma de promocionarse haya cambiado, la competencia ha aumentado. El uso de las plataformas digitales ya no es

tener una ventaja competitiva, es una necesidad. Si los negocios no se adaptan al uso de ellas quedarán obsoletos y posteriormente desaparecerán.

- **Realizar planes de contingencia:** como se ha mencionado anteriormente, absolutamente nadie estaba preparado para una situación como la que se ha vivido con el COVID-19, como consecuencia los comercios han sufrido drásticamente debido a la ausencia de estrategias para malos escenarios. Los planes de contingencia son medidas que la empresa toma a nivel organizacional, de recursos humanos, operacionales, entre otros, que tienen como objetivo continuar con las operaciones del restaurante/hotel o establecer cómo actuar ante situaciones extraordinarias y/o donde existe un tipo de riesgo. De esta manera, no se tomará tanto tiempo en la toma de decisiones para continuar trabajando ante situaciones similares y, por ende, no se tendrán consecuencias negativas de tanta magnitud.
- **Realizar un análisis FODA y MECA:** el análisis FODA y MECA permitirá a los restaurantes y hoteles analizar tanto su entorno interno como el externo. Mediante el conocimiento de las fortalezas y debilidades internas y las oportunidades y amenazas externas, los negocios podrán desarrollar estrategias que les permitan mantener las fortalezas, conocer sus oportunidades y qué tan viables son, corregir sus debilidades para así convertirlas en nuevas fortalezas y afrontar las amenazas para minimizar los efectos negativos que puedan causar en la empresa. De esta manera, ante unas industrias altamente competitivas como lo son la hotelera y la gastronómica, los establecimientos podrán competir o incluso ganar una ventaja.
- **Establecer estrategias enfocadas en el turismo nacional:** en el cuestionario utilizado para la recolección de datos, algunos hoteles mencionaron que una oportunidad de

mercado que no habían visto antes de la pandemia ha sido el turismo nacional. Ante el cierre de fronteras, algunos hoteles debieron llamar la atención de los visitantes nacionales, lo cual provocó un cambio en sus tarifas, servicio al cliente, entre otros. Lo cierto es que muchos hoteles siempre se han enfocado en llamar la atención de los extranjeros, imposibilitando, muchas veces, el hospedaje de nacionales debido a las tarifas que se manejan, las cuales no van de acuerdo con el poder adquisitivo promedio de los costarricenses. Estableciendo estrategias enfocadas en el turismo nacional, se estaría ganando un mercado y manteniendo otro (turismo extranjero), aumentando las ventas y, por ende, la rentabilidad del hotel.

- **Establecer estrategias enfocadas en el servicio a domicilio:** al igual que los hoteles, algunos restaurantes encontraron una oportunidad de mercado, entregar comida a domicilio de calidad. Normalmente, cuando se ordena comida para que llegue a la casa o trabajo, las personas se imaginan el mismo plato que se ordena en el restaurante, pero la realidad es otra, viene menos cantidad, no sabe igual, entre otros. Ante esta situación, la entrega de comida “*express*” de calidad llamaría la atención de los clientes, sobre todo en tiempos de COVID-19, donde las autoridades hacen un llamado para quedarse en casa, ayudaría a mantener a los clientes que ya hay y atraer a nuevos con este enfoque que, lamentablemente, se ha dejado de lado.

6.2.2 Recomendaciones II cuadrante: *hacer alianzas*

Los hoteles y restaurantes que se encuentren en este cuadrante son aquellos que debieron comenzar a utilizar plataformas digitales o expandir su oferta en ellas ante la pandemia del COVID-19. Para estos negocios, se proponen una serie de recomendaciones

para mantener la comunicación con los clientes, el flujo de caja y las relaciones con los colaboradores.

- **Comunicación con los clientes:** se debe mantener la comunicación con ellos, informarlos de lo que está pasando con el hotel/restaurante, qué actividades o beneficios se siguen brindando con total normalidad y las nuevas medidas que está tomando el negocio, en este caso, la posibilidad de obtener servicios a través de una plataforma digital. Además, es importante que se comparta información positiva, pues los clientes también podrán estar pasando por un mal momento, mensajes motivacionales en redes sociales, los protocolos que está siguiendo la empresa para hacerlos sentir seguros, entre otros, pueden ayudar a mantener relaciones con los clientes.
- **Flujo de caja:** es necesario maximizar los ingresos y reducir los gastos, sobre todo los gastos innecesarios. Se debe revisar el flujo de caja constantemente para detectar problemas a tiempo y así reducir el impacto negativo que puedan causar. Así mismo, el personal debe seguir motivado, pero se deben buscar formas alternativas a las monetarias para ello.
- **Gestión del talento humano:** se debe mantener al personal informado de lo que está ocurriendo en el negocio, las medidas que se están tomando y el rumbo con el que se va. Es necesario comunicar las nuevas estrategias y objetivos del restaurante u hotel, pues todos deben trabajar bajo la misma sintonía para lograr la meta. La capacitación es esencial, deben saber cómo funcionan las plataformas digitales y qué servicios se brindarán a través de ellas, todos deben tener claro su papel dentro de la empresa, sobre todo, cuando se pudieron haber dado despidos o disminuciones de jornadas, pues los colaboradores deberán “cubrir” estos puestos.

6.2.3 Recomendaciones III cuadrante: buscar nuevos clientes u ofrecer nuevos productos o servicios

Los restaurantes y hoteles que se encuentran en este cuadrante son aquellos que debieron ajustar sus estrategias al turismo nacional o que no ofrecían el servicio de comida a domicilio y lo tuvieron que implementar debido a la crisis sanitaria. Para ellos, se proponen una serie de recomendaciones para mantener la comunicación con los clientes, las operaciones, el flujo de caja y las relaciones con los colaboradores.

- **Comunicación con los clientes:** es importante conocer la situación de los clientes, pues no todos fueron afectados de la misma manera o en la misma medida, de esta forma, se podrán realizar ofertas o ajustar las tarifas/precios para que ellos puedan accederlos, ayudando a aumentar los ingresos del negocio. Se debe mantener una buena comunicación con los clientes, ser comprensibles, flexibles y accesibles, estamos en momentos de difíciles y el servicio al cliente marcará la diferencia entre conservar a los clientes o perderlos.
- **Operaciones:** invertir en páginas web, promocionar el e-commerce y utilizar las redes sociales son necesarias para que los clientes conozcan los nuevos servicios o productos que está ofreciendo el hotel o restaurante, sus promociones o cambios en los precios/tarifas. Si es posible, en el caso de los hoteles, se pueden revisar las políticas de cancelación, ser flexibles con ellas, pues estamos en una época de incertidumbre y afectación en los ingresos; esto ayudará a mantener buenas relaciones con los clientes.
- **Flujo de caja:** se deben disminuir los gastos y maximizar los ingresos. Incluir nuevas formas de pago sería ideal, por ejemplo, SINPE Móvil, esto ayudará a que los clientes tengan facilidad de pago.

- **Gestión del talento humano:** se debe tener una comunicación abierta y honesta con los colaboradores, ser transparentes; como se mencionó, los colaboradores tienen miedo, están estresados y viven con una incertidumbre diaria, la buena comunicación ayudará a minimizar esto y mantener su desempeño. La motivación es vital y no todas las formas de hacerlo se traducen en salidas de dinero, hacerlos partícipes de ideas innovadoras para llamar a nuevos clientes o hacer que estos conozcan de los nuevos servicios que está dando el hotel o el restaurante, es una forma de motivar.

Referencias Bibliográficas

- Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica. (30 de setiembre del 2019). Ley para Regular el Teletrabajo. DO: La Gaceta.
- Caparroso, J. (2020). Coronavirus impulsa apps de entrega de comida en Centroamérica y el Caribe. <https://forbescentroamerica.com/2020/04/07/coronavirus-impulsa-apps-de-entrega-de-comida-en-centroamerica-y-el-caribe/>
- Caraveo, M. & Del Carmen, M. (2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional. *Hitos de Ciencias Económicas Administrativas*, 27, 78-82.
- Chaverri, R. & Gallegos, C. (15 de julio, 2020). Transformación Estratégica / Entrevistados por Ana Catalina Morales Castro
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones*. México: Mc Graw Hill.
- Ciudades y Gobiernos Locales Unidos (CGLU) & Organización de Naciones Unidas (ONU). (15 de abril del 2020). *Experiencia de Aprendizaje en Vivo: Más allá de la respuesta inmediata al brote de COVID-19. Tecnologías digitales y la pandemia de COVID-19*.
- Cohen, M. & Omery, A. (2003). *Escuelas de Fenomenología: implicaciones para la investigación*. In *Asuntos críticos en los métodos de investigación cualitativa* (p. 160). Universidad de Antioquia.

David, F. & David, F. (2017). Conceptos de Administración Estratégica. Estados Unidos:

Pearson

García, A. (2016). Cultura de servicio en la optimización del servicio al cliente. TELOS

Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales. Universidad Privada Dr. Rafael Bellosó Chacín. Maracaibo, Venezuela.

González, N. (2017). Servicios de planeación empresarial. MAGENTA Innovación

Gerencial. <https://magentaig.com/planificacion-empresarial/>

Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2004). METODOLOGÍA DE LA

INVESTIGACIÓN. Tercera edición. México: Mc-Graw Hill Interamericana.

Hosteltur, (2020). La digitalización es una necesidad en el sector hotelero. España.

https://www.hosteltur.com/comunidad/004340_la-digitalizacion-es-una-necesidad-en-el-sector-hoteler.html

Leiva, J. y Guillén, E. (2020). Cuadrante de análisis estratégico para daños por la crisis

(versión 2.0). Instituto Tecnológico de Costa Rica. Cartago, Costa Rica.

López, E., (2020). El móvil gana peso como instrumento de control hotelero. El Periódico.

<https://www.elperiodico.com/es/economia/20200926/movil-app-telefono-hoteles-gestion-8032101>

Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, (2020). Lista de empresas para aplicar

suspensiones temporales de contrato.

http://www.mtss.go.cr/elministerio/despacho/covid-19-mtss/lista_empresas_suspensiones.html

Monge, C. (2011). Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa. Guía didáctica.

Facultad de Ciencias Sociales y Humanas, Universidad Supercolombiana. Neiva, Colombia

Morales, Salazar y Rodríguez. (2019). Capacidad de Consumo de los Hogares Costarricenses

se Deteriora. Escuela de Economía, Universidad Nacional, Costa Rica.

Organización Internacional del Trabajo, (2020). OIT: La pérdida de empleo se dispara, y casi

la mitad de la población activa mundial podría llegar a perder los medios de vida.

https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_743056/lang-es/index.htm

Peiró, R. (2020). Ventajas y desventajas del teletrabajo.

<https://economipedia.com/cultura/ventajas-y-desventajas-del-teletrabajo.html>

Ponce, H. (2007). La Matriz FODA: Alternativa de diagnóstico y determinación de

estrategias de intervención en diversas organizaciones. Escuela Superior de Comercio y Administración Unidad Santo Tomás. Ciudad de México, México

Porto, J. & Gardey, A. (2015). Definición plataforma virtual.

<https://definicion.de/plataforma-virtual/>

Rangen, C. (2020). Building the Transformational Company. Strategy Tools, Engage

Innovate

Rangen, C. (2020). Why Organizations Need to Transform.

<https://www.strategytools.io/why-organizations-need-to-transform/>

Real Academia Española. (2019). Diccionario de la lengua española. (23.^a ed). Madrid,

España

Revista Forbes (2020). OIT: 436 millones de empresas en el mundo corren riesgo de cerrar.

Colombia. <https://forbes.co/2020/04/29/negocios/oit-436-millones-de-empresas-en-el-mundo-corren-riesgo-de-cerrar/>

Robins, S. & Judge, T. (2016). Comportamiento Organizacional. México: Pearson

Salazar Estrada, J., Guerrero, J., Machado, Y. y Cañedo, R. (2009). Clima y cultura

organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. Acimed, 20(4), 67-75.

Sánchez, L. (2016). Análisis CAME. <https://www.emprendepyme.net/analisis-came.html>

Sandoval, M. (2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional. Hitos de Ciencias

Económicas Administrativas. México.

Schein, E. (2010). Organizational Culture and Leadership (Vol. 2). Estados Unidos: John

Wiley & Sons.

Schein, E. Culture: The Missing Concept in Organization Studies”. Administrative Science

Quarterly 41, núm 2 (1996) pág. 229-240

STATISTA, (2020). Evolución anual del número de hoteles y establecimientos similares en

Costa Rica de 2007 a 2018.

<https://es.statista.com/estadisticas/1018152/evolucion-anual-del-numero-de-hoteles-y-establecimientos-similares-en-costa-rica/#:~:text=Seg%C3%BAn%20los%20datos%20publicados%20por,similares%20existentes%20en%20Costa%20Rica>

Thompson, A.y Strikland, K.F.C. (1998). Dirección y administración estratégicas.

Vargas, J. y Guillén, I. (2004). Procesos de transformación estratégica y evolución de las

organizaciones. University of California at Berkeley. California, Estados Unidos

Conceptos, casos y lecturas. México: MacGraw-Hill Interamericana.

Velvarde, I. (2017). ¿qué es transformación empresarial?

<https://www.ihc.pe/post/qu%C3%A9-es-transformaci%C3%B3n-empresarial>

Waterman, R. (1987). The Renewal Factor: How the Best Get and Keep the Competitive

Edge. Nueva York, Estados Unidos

Wilhelm, W.R. (1992). Changing corporate culture or corporate behavior? How to change

your company. Academy of Management Executive, 6(4), 72-76.

Apéndices

Apéndice 1. Cuestionario aplicado

Buen día, soy estudiante de Administración de Empresas en el Instituto Tecnológico de Costa Rica. Le agradezco su ayuda completando el presente cuestionario, para mi tesis de graduación, acerca del impacto organizacional de la pandemia sobre las estrategias empresariales del sector gastronómico y hotelero del país y así poderles proporcionar a estos sectores una herramienta útil para sus operaciones.

Perfil del encuestado

Su establecimiento es:

- Hotel
- Restaurante

En caso de ser un hotel, número de habitaciones

¿Cuál es su posición dentro del establecimiento?

Nombre del establecimiento (únicamente para uso del investigador)

Provincia donde se encuentra el establecimiento

- San José
- Alajuela
- Heredia

- Cartago
- Guanacaste
- Limón
- Puntarenas

Cantón donde se encuentra el establecimiento

Distrito donde se encuentra el establecimiento

1. ¿El impacto de la pandemia ha provocado que el establecimiento haya tenido que modificar las estrategias empresariales?

- Sí
- No

Cultura organizacional

2. ¿Cree que la cultura organizacional del establecimiento del que usted forma parte (valores y creencias de los colaboradores) ha cambiado a causa de la pandemia? Si la respuesta es NO pasar a la pregunta #XX

- Sí
- No

3. ¿Cómo ha cambiado la cultura organizacional en su organización?

4. ¿Cuál cree que es la cultura organizacional que más se ajusta a la de su organización en estos momentos de crisis?

- Estabilidad
- Dinamismo
- Orientación a la gente
- Orientación a los resultados
- Innovación y toma de riesgos
- Atención a los detalles
- Orientación a los equipos
- Otro _____ especifique

Clima organizacional

5. ¿Cree usted que el clima organizacional (ambiente de trabajo) en su empresa ha cambiado con la crisis sanitaria? Si la respuesta es NO pasar a la pregunta XX

- Sí
- No

6. ¿Cómo ha cambiado el clima organizacional en su organización?

Comportamiento organizacional

7. ¿Cree usted que el comportamiento de los colaboradores ha cambiado por la pandemia COVID-19?

- Sí
- No

Talento humano

8. ¿La motivación de los colaboradores cambió/ha cambiado con la pandemia?

- Sí
- No

9. ¿La administración de su organización tuvo/ha tenido que implementar nuevas estrategias de motivación debido a la crisis sanitaria?

- Sí
- No

10. ¿Existe algún programa de salud ocupacional en su organización? Si su respuesta es NO pasar a la pregunta XX

- Sí
- No

11. ¿El programa de salud ocupacional se implementó con la pandemia o desde antes? Si su respuesta es NO pasar a la pregunta XX

- Sí
- No

12. ¿Por qué el programa de salud ocupacional se implementó con la pandemia y no antes de ella?

13. ¿Cómo ha cambiado el servicio al cliente del establecimiento?

14. ¿Cómo ha sido la comunicación con los clientes durante la pandemia?

15. ¿Cómo ha sido la comunicación con los colaboradores durante la pandemia?

Plataformas digitales

16. ¿Su empresa comenzó a utilizar plataformas digitales debido a la pandemia (Uber Eats, Glovo, Rappi, Booking.com, Trivago, WhatsApp, plataforma propia)? Si la respuesta es NO pasar a la pregunta XX

- Sí
- No

17. ¿Por qué las plataformas digitales se comenzaron a utilizar con la pandemia y no antes de ellas?

18. En su empresa, ¿Se implementó el teletrabajo? Si la respuesta es NO pasar a la pregunta XX

- Sí
- No

19. ¿Qué puestos se acogieron a esta modalidad?

20. ¿Las plataformas digitales han ayudado a aumentar/mantener las ventas de su empresa?

- Sí
- No

21. ¿Qué otros resultados ha observado como consecuencia del uso de plataformas digitales?

Transformación estratégica

22. ¿La administración de su organización se vio obligada a cambiar de golpe para ajustarse a la pandemia?

- Sí
- No

23. ¿El modelo de negocio del restaurante/hotel cambió con la pandemia? Si la respuesta es NO pasar a la pregunta XX

- Sí
- No

24. ¿Qué cambió en el modelo de negocio de su empresa?

25. ¿Este cambio permanecerá para la “nueva normalidad”?

- Sí
- No

26. ¿Los objetivos de su organización cambiaron debido a la crisis sanitaria?

- Sí
- No

27. ¿El establecimiento tuvo que implementar alguna estrategia empresarial debido a la pandemia?

- Sí
- No

28. ¿El establecimiento tenía ideas antes de la pandemia que tuvieron que implementarse más rápido debido a la crisis?

- Sí
- No

29. Del 1 al 5, siendo uno nada satisfecho y 5 totalmente satisfecho, ¿cuál es su nivel de satisfacción con las estrategias que está utilizando actualmente su establecimiento?

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

30. Marque todas las etapas que se vivieron/han vivido en el restaurante con respecto a esta crisis

- Negación
- Adaptación
- Aprendizaje

31. Si volviera a pasar por una situación similar, ¿qué haría diferente?

32. ¿Su empresa tuvo que hacer modificaciones en el contrato de sus colaboradores?

- Suspensión de jornada laboral
- Disminución de jornada laboral
- Despidos
- Modificaciones en la descripción de puesto
- Ninguna
- Otra: _____

33. Del 1 al 5, siendo 1 ninguna y 5 bastantes, ¿la pandemia ha contribuido al establecimiento a conocer sus debilidades?

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

34. Del 1 al 5, siendo 1 ninguna y 5 bastantes, ¿la pandemia ha contribuido al establecimiento a conocer sus fortalezas?

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

35. ¿La crisis sanitaria ha permitido/motivado evaluar a los competidores?

- Sí

- No

36. ¿Se han podido encontrar oportunidades de mercado que antes no había contemplado?

- Sí
- No

Observaciones que no fueron abarcados en el cuestionario, pero pueden ser importantes para la investigación

Apéndice 2. Tabla distribución geográfica restaurantes

Tabla 16.

Distribución geográfica de los restaurantes participantes, 2020

Restaurantes	
Cantidad total	11
Provincias	
San José	9
Heredia	2
Cantones	
Curridabat	2
Heredia	1
San José	5
Santa Ana	1
Escazú	1
Ulloa (Heredia)	1
Distritos	
San Francisco de Heredia	1
Granadilla	2
Carmen San José	3
Pozos de Santa Ana	1
San Rafael de Escazú	1
Lagunilla	1
La Uruca	1
N/A	1

Apéndice 3. Tabla distribución geográfica hoteles

Tabla 17.

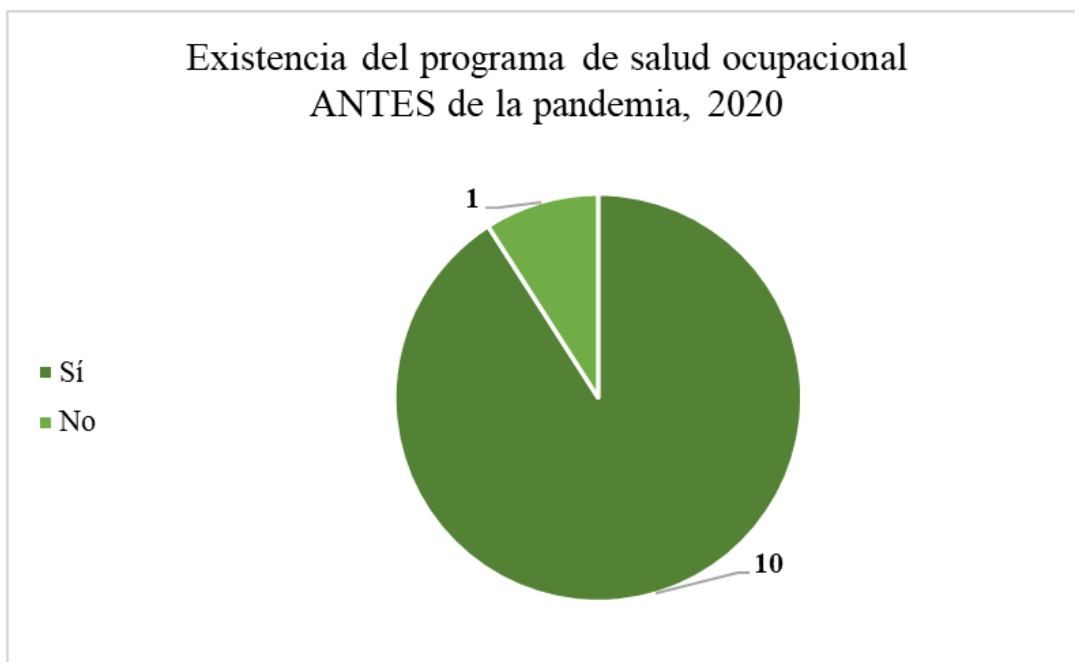
Distribución geográfica de los hoteles participantes, 2020

Hoteles	
Cantidad total	12
Provincias	
Puntarenas	7
Guanacaste	3
Alajuela	1
San José	1
Cantones	
Puntarenas	2
Osa	2
Quepos	3
San José	1
Nicoya	1
Santa Cruz	1
Carrillo	1
San Carlos	1
Distritos	
Monteverde	2
Bahía Ballena	2
Nosara	1
Quepos	3
Pavas	1
Tempate	1
La Fortuna	1
Sardinal	1

Apéndice 4. Gráfico existencia de programa de salud ocupacional

Figura 58.

Existencia del programa de salud ocupacional antes de la pandemia



Apéndice 5. Tabla razón implementación del programa de salud ocupacional

Tabla 18.

Razón de la implementación del programa de salud ocupacional con la pandemia

Razón	Número de respuestas
Necesidad por la pandemia	1

© 2021. This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License