

Marketing proactivo como estrategia en Mipymes del sector restaurantero para afrontar Mercados en crisis por la pandemia covid-19

Proactive marketing as a strategy in smes of the restaurant Industry to address markets in crisis by the pandemic covid-19

Fernando Medina Blum

Universidad Autónoma de Campeche, México
femedina@uacam.mx

Román Alberto Quijano García

Universidad Autónoma de Campeche, México
rq6715@hotmail.com

Roger Manuel Patrón Cortés

Universidad Autónoma de Campeche, México
rmpatron@uacam.mx

Resumen

Esta investigación tiene como objetivo presentar un análisis del marketing proactivo como estrategia competitiva en MiPyMes del sector restaurantero para afrontar la crisis del mercado por efecto de la pandemia Covid-19. Este estudio es exploratorio, descriptivo y de tipo ilustrativo. Los resultados indican que las empresas del sector restaurantero que se constituyeron como sujetos de estudio, no tenían considerado dentro de su planeación estratégica ni en su estrategia comercial, el impacto de un agente externo como lo es una pandemia. Por esta razón, se sugiere incluir dentro de su planeación estratégica elementos que le permitan adaptarse rápidamente a un mercado en crisis, principalmente motivados por una contingencia sanitaria. Asimismo, se propone al personal directivo de las empresas a revisar y modificar sus políticas comerciales y administrativas, con la finalidad de contar con la flexibilidad para realizar los ajustes que sean necesarios en caso de que la pandemia continúe o exista un rebrote, o en su defecto, que se puede presentar un siguiente evento sanitario de este tipo.

Palabras clave: Planeación estratégica, Competitividad empresarial, Marketing.

Abstract

This research aims to present an analysis of proactive marketing as a competitive strategy in MSMEs in the restaurant sector to face the market crisis due to the Covid-19 pandemic. This study is exploratory, descriptive and illustrative. The results indicate that the companies in the restaurant sector that were established as study subjects did not have the impact of an external agent such as a pandemic considered in their strategic planning or commercial strategy. For this reason, it is suggested to include in your strategic planning elements that allow you to quickly adapt to a market in crisis, mainly motivated by a health contingency. Likewise, it is proposed to the management personnel of the companies to review and modify their commercial and administrative policies, in order to have the flexibility to make the necessary adjustments in the event that the pandemic continues or there is a regrowth, or in its defect, that a following health event of this type may occur.

Keywords: Strategic planning, Business competitiveness, Marketing.

Fecha Recepción: Enero 2020

Fecha Aceptación: Julio 2020

Introducción

En la actualidad las empresas requieren de la implementación de estrategias que le permitan ser competitivas en el mercado. Uno de los principales factores que inciden de forma negativa en la rentabilidad de las empresas, es participar en entornos, sectores y/o mercados en crisis.

En este trabajo se expone la afectación económica y de participación de mercado que tienen las MiPyMes del sector restaurantero, cuando se encuentran en un entorno de crisis económica y de mercado derivados de la pandemia por COVID-19. Dicha afectación, tiene como consecuencias principales la repercusión en su desarrollo y mantenimiento de proyectos de inversión a corto, mediano y largo plazo, al verse mermados directamente sus recursos financieros, la disminución en la productividad y en los márgenes de operación, así como el decremento en las ventas y en la participación de mercado.

Cabe señalar, que esta investigación se encuentra abordando la problemática en una primera etapa, la cual, permita identificar el marco conceptual y temático, para que en una siguiente etapa se implemente investigación de campo y cuantitativa que permita proporcionar datos estadísticos de los efectos reales e impacto en las micro, pequeñas y medianas empresas del sector restaurantero que participan en el estado de Campeche, afectadas por las dificultades ocasionadas por la contracción de los mercados y la crisis financiera como efectos de la pandemia COVID-19. Dicha contingencia sanitaria ha originado una problemática global en los diferentes sectores desde su aparición a finales del año 2019, provocando la implementación de medidas de salud pública y epidemiológicas que conllevaron a la disminución o cierre de

actividades económicas, lo cual detonó una seria problemática para las empresas que no tenían un plan estratégico que les permitiera adaptarse a estas condiciones.

Durante 2020, se continúa experimentando la aplicación de medidas gubernamentales para mitigar los efectos de la pandemia en todo el mundo. Sin embargo, un factor fundamental de la crisis económica ha sido la pérdida de empleos, con una estimación de 435 millones de empleos con datos del segundo cuatrimestre del 2020 (OIT, 2020). De acuerdo con Forbes (2020), en México se han perdido alrededor de 1 millón 181 mil empleos formales derivado de la pandemia.

Por su parte Esquivel (2020), identifica cuatro tipos de impacto económico en México: 1) Impacto sobre la actividad económica, 2) Impacto sobre el gasto y el consumo, 3) Impacto sobre el empleo, y 4) Impacto sobre la pobreza; en cada uno de los indicadores se presentan resultados negativos.

Como parte de las conclusiones de este estudio, se presenta como propuesta de mitigación de dichos efectos en las MiPyMes del sector restaurantero, estrategias de adaptación competitiva basadas en un enfoque comercial, que permitan anticipar o modificar rápidamente sus modelos de negocio, proyectos comerciales, la forma de operación y los recursos asignados, evitando así la disminución de la rentabilidad.

La planeación estratégica en mercados en crisis

La planeación estratégica es un elemento en las organizaciones que conforma las directrices encaminadas a la consecución de sus metas y objetivos. Chiavenato (2011), especifica que la planeación estratégica es la toma deliberada de decisiones que afectan la empresa durante un periodo prolongado de tiempo, liderado por niveles jerárquicos de las organizaciones y llevados a nivel institucional, siendo un proceso continuo de toma decisiones con impactos futuros tomando en cuenta el presente de la organización. Asimismo, la planeación estratégica funge como una vital herramienta para las empresas usada para aterrizar sus metas a futuro, sumando a todos los miembros de la organización por medio de la especificación de objetivos particulares a corto y largo plazo (Barreiros, 2012).

Para Thompson y Strickland (2005), la planeación estratégica es un proceso de unificar las acciones orientadas al logro de los objetivos organizacionales, a través de un análisis y priorización de los problemas a resolver, el planteamiento de posibles soluciones tomando en cuenta los factores externos e internos, para así lograr la redacción de los diferentes elementos de la planificación estratégica, ofreciendo a la gerencia, objeto de aplicación, un direccionamiento tanto claro como medible del desarrollo de sus actividades, asignando los responsables y los recursos necesarios para su desarrollo, estableciendo métodos para el monitoreo periódico de los avances de sus resultados. Resulta muy importante conocer los resultados de los objetivos planteados durante la planeación estratégica, con la finalidad de

conocer aquellos objetivos que no se cumplieron, realizar una retroalimentación que permita reorganizar y optimizar esas estrategias, principalmente tomar decisiones oportunas (Contreras, 2013).

Considerar la mayor cantidad de factores para el desarrollo de la planeación estratégica. De acuerdo con Chiavenato (2011), esto permite realizar un análisis de una empresa u organización contemplando tres aspectos: 1. Factores del ambiente general, también denominados macro ambientales, que son los más propensos a cambiar, 2. Factores de ambientes de tarea, y 3. Análisis organizacional (ver tabla 1).

Tabla 1. Factores para el desarrollo de la planeación estratégica

Factor	Tipo	Descripción
Del ambiente general	Tecnológicos	Costos y disponibilidades de todos los factores productivos utilizados en la empresa, así como los cambios tecnológicos que pueden representar la aparición de productos o servicios sustitutos por parte de los competidores
	Políticos	Decisiones gubernamentales que puedan afectar el desarrollo de la empresa. Así mismo buscar acercamiento con los dirigentes para el ofrecimiento de los mismos bienes y servicios producidos
	Económicos	Estado de la economía, y tendencia de bienes y servicios (depresión, recesión, recuperación o prosperidad). Este factor es importante ya que de verse afectada la economía local, puede repercutir para el hacia el éxito o fracaso de la empresa
	Legales	Que legislaciones afectan las operaciones o actividades de la empresa, en ocasiones las estrategias se encuentran con impedimentos legales
	Sociales	Valores sociales y las actitudes de las personas, clientes o empleados
	Demográficos	Analizar la densidad de población, y distribución geográfica para así determinar las mejores estrategias para llegar al mercado meta
	Ecológicos	Incluyen aspectos del ambiente físico y natural en el que se desenvuelve la empresa
Del ambiente de tarea	Consumidores	Es decir, el mercado, tanto el mercado real como potencial es necesario evaluar para verificar las oportunidades y amenazas que pueden influir a corto, mediano o largo plazo. Necesidades y preferencias de los consumidores
	Proveedores de recursos	Cambios o afectaciones también por factores externos de aquellas empresas que suministran los recursos necesarios para la operación y actividades de la empresa. Considerar diversos tipos de proveedores, los de dinero o capital, materias primas, equipos y soporte tecnológico, limpieza, seguridad, vigilancia, etc.
	Competidores	Sondeo de sus consumidores o usuarios, sobre todo de aquellas que realicen productos o servicios sustitutos y se dirigen al mismo mercado meta. Modificaciones en sus oferta y demandas por parte de sus clientes, considerar que los competidores pueden provocar que los ambientes se comporten dinámicamente, provocar turbulencias y ellos mismo reaccionar de forma diferente en sus ambientes
	Agencias reguladoras	Entidades gubernamentales, sindicatos de trabajadores, medios de comunicación que influyan en la opinión pública que puedan afectar actividades y operaciones de la empresa
Análisis organizacional	Misión y visión	Los objetivos de la empresa, su jerarquía de importancia, comunicación a todos los colaboradores
	Recursos empresariales	Los disponibles al momento (financieros, físicos, humanos, de mercado, etc.)
	Estructura Organizacional	Características y sistemas internos
	Tecnologías empleadas	Ya sea para generar bienes o servicios o para su propio funcionamiento

	Personas	Habilidades, capacidades, talentos y aptitudes
	Estilo de administración	Estilo de liderazgo y los aspectos motivacionales internos que sean necesarios

Fuente: Elaboración propia con datos de Chiavenato (2011)

Además, Chiavenato (2011), plantea que antes de que sea necesario tomar acciones obligatorias, la planeación estratégica buscar tomar decisiones por adelantado que surjan efectos y consecuencias positivas futuras, para ellos se enlistan una serie de filosofías sobre las que se puede basar dicha planeación, para lo cual presenta tres tipos de filosofía de la planeación estratégica (ver tabla 2).

Tabla 2. Tres tipos de filosofía de la planeación estratégica

Filosofía de planeación	Descripción
Planeación conservadora	Aquella que busca obtener resultados buenos, pero no los mejores posibles, se genera cuando se tratan de integrar cambios radicales en la empresa, pero conservando prácticas vigentes.
Planeación optimizante	Consiste en obtener los mejores resultados posibles para la empresa, maximizando recursos y sus desempeños que busquen un mejor uso de los mismos.
Planeación adaptativa	Busca propiciar el desarrollo natural de la empresa, por medio de conciliar diferentes intereses. Se busca reducir la planeación retrospectiva orientada a la eliminación de deficiencias observadas en el pasado de la empresa y enfocarse en una adaptación al medio ambiente.

Fuente: Elaboración propia con datos de Chiavenato (2011)

Para la planeación estratégica, es fundamental el análisis del entorno o situacional. Para cualquier decisión que requiera ser tomada a nivel directivo en una organización, que repercuta en la modificación de planificación, organización, ejecución, control de actividades o asignación de responsabilidades en las escala jerárquica es de gran trascendencia realizar un análisis o diagnóstico situacional con el que se pueda evaluar a profundidad los resultados de la empresa hasta ese momento así como los procesos que se han seguido para llegar, seguidamente de la situación de sus productos o servicios en el mercado (Taipe y Pazmiño, 2015). La base necesaria para este análisis es el entorno o sector empresarial donde se encuentra, ya que ahí encontrará las principales fuerzas o factores que contribuyen positiva o negativamente a su desempeño y operaciones, considerando desde una nueva visión la mitigación de amenazas y el aprovechamiento de oportunidades.

El entorno no permanece estático, sino todo lo contrario, permanece en una dinámica de cambios originados por diferentes factores. La crisis forma parte en ocasiones del entorno, por ello, las empresas deben pronosticar escenarios negativos en su planeación estratégica. Mitchel (1959, citado en Mesa, 2013) menciona que las crisis económicas son parte de los ciclos económicos de las sociedades alrededor del mundo. Asimismo, Kindleberger (1978), comparte la opinión de que las crisis surgen de manera espontánea, cuando las organizaciones actúan como si estuvieran a punto de suceder, convirtiéndose en una profecía cumplida. Por el contrario, cuando se está consciente de que pudiera suceder en cualquier momento, la

expectativa del impacto llega a ser menor, pudiendo ser una crisis controlable. Las crisis económicas financieras generalmente son prologadas y sus impactos comparten tres características: 1) los colapsos del mercado de activos son profundos y prologados, 2) sus impactos en los procesos de producción de las empresas y la generación de empleos son secuelas automáticas y 3) las deudas generadas por los gobiernos naturalmente también crecen. Sin embargo, los entornos en crisis normalmente no son permanentes. Las grandes crisis van acompañadas de débiles recuperaciones, podría llegar a ser mucho más largo el tiempo de recuperación que el tiempo que una empresa alcanza la cúspide en su crecimiento (FMI, 2009). Las crisis generan efectos en el desempeño de las empresas, por lo cual, es necesario no solo tomar medidas restrictivas y de eficiencia financiera, sino también fijar una perspectiva que permite en el corto plazo realizar los ajustes necesarios para capitalizar oportunidades en tiempos de crisis, así como estar preparados para los tiempos de recuperación económica.

La supervivencia de cualquier ente económico depende mayormente de su capacidad de adaptación a nuevas circunstancias en su entorno, en periodos de crisis, así como en periodos de crecimiento (Mesa, 2013). Una crisis es una situación de alto impacto en el desarrollo estratégico de una empresa, donde es percibida por como una amenaza por los individuos interesados, es decir, aquellos encargados de que esas estrategias tengan los resultados esperados (Pearson y Clair, 1998, citados en Mesa, 2013).

De acuerdo con Meyer (1982, citado en Mesa, 2013), la economía históricamente ha hecho que las empresas atraviesen por épocas de bonanza como de crisis, ciclos que pueden tener una gran repercusión en el desempeño de las empresas, industrias o sectores completos.

Por su parte, Kitching, Blackburn y Smallbone (2009), mencionan que ante toda presencia de amenazas, también se generan oportunidades, señalando cuatro formas de crear oportunidades en periodos estacionarios de la economía (ver tabla 3).

Tabla 3. Oportunidades que se generan en periodos de recesión económica

Oportunidad	Descripción
Baja de precios de los activos	Las recesiones hacen que las inversiones, el incremento de personal, inmuebles y nuevos productos no sean necesarios, pues los costos de adquisición de los insumos pueden llegar a reducirse lo que genera una producción rentable
Equilibrio rentable	Si genera si los directivos logran adaptar la cantidad de insumos, productos o servicios en la oferta, procesos o precios de acuerdo a la magnitud de la demanda.
Comportamiento de compra	Los clientes o consumidores adaptan también su comportamiento de compra en periodos de crisis, cambiando de proveedores con el objetivo de reducir sus costos para obtener productos de mejor o igual calidad. El monitoreo de la competencia despertará un sentido innovador en la búsqueda de formas para generar ingresos y reducir los gastos
Demanda	La disminución de la demanda de las empresas mejor posicionadas puede dar cabida al crecimiento de empresas que incrementen su cuota de mercado

Fuente: Elaboración propia con datos de Kitching, et. al.(2009)

La planeación estratégica es un proceso complejo que demanda tiempo a la organización el aterrizar objetivos a largo plazo, pero en situaciones de crisis el enfoque de las decisiones en miras de conseguir un desempeño favorable de la empresa, estos objetivos tiene que ser de corto plazo, los cambios estructurales desde los puestos directivos, funcionales o procedimientos internos también pueden ser procesos de adaptación para emprender una estrategia ante la recesión (Whittington, 1991).

De acuerdo con Ernst & Young (2010, citado en Mesa 2013) propone una serie de ocho pasos a seguir, en los cuales una organización debería de enfocarse ante una etapa de crisis, siendo que pueden cambiar durante y después de dicho proceso turbulento que pueda mermar sus objetivos.

El entendimiento oportuno de los cambios en el entorno, la velocidad con las que se adapta, las respuestas dinámicas que generan valor a los clientes y el reconocimiento de abordar un proceso de transformación aunado al aprovechamiento de nuevas oportunidades, deberán ser sinónimos de un mercado cambiante. A medida que los efectos de la crisis se vuelvas más desafiantes, la empresa debe mostrar su talento y habilidades para crear nuevos modelos de negocio, y desde luego de aprovechamiento de más oportunidades que puedan surgir (Mesa, 2013).

La competitividad empresarial de las MiPyMes y su entorno

Con base en información del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI, 2009), se estima que las PYMES constituyen el 99% del total de unidades económicas del país, representan alrededor del 50% del PIB y contribuyen a generar más del 70% de los empleos en México.

Debido al entorno socioeconómico en el que coexisten las MiPyMEs, la competencia entre ellas representa un obstáculo de crecimiento, por lo cual es fundamental que se realicen evaluaciones que indiquen su desempeño con respecto a la innovación de sus productos y procesos productivos, así como la implementación de sistemas de producción flexibles con el firme propósito reducir sus costos e incrementar su productividad. (Cervantes, 2005).

La competitividad en el ámbito empresarial representa la habilidad que tienen las empresas para hacer frente a los cambios tanto económicos como tecnológicos, demostrando que las MiPyMEs pueden sobrevivir, siempre y cuando busquen alternativas de mejora o estrategias que le permitan evaluar sus propios resultados. De acuerdo con Solleiro y Castañón (2005), el término competitividad, es una conceptualización con una complejidad alta, debido a que su estudio puede abordarse desde diferentes enfoques y disciplinas. Sin embargo, existen definiciones como la presentada por el Foro Económico Mundial (2009), en la cual se define competitividad como el involucramiento de componentes estáticos y dinámicos. Por su parte Padilla (2006), menciona que la competitividad se relaciona con la capacidad de incrementar el nivel y la calidad de vida de los habitantes, así como la generación e incremento de ingresos de manera sostenida que impacten en la productividad.

La competitividad empresarial, es un término distintivo del sector privado. Porter (1990) y Krugman (1994), citados por Saavedra (2012), señalan que la competitividad no se da entre los países, sino que las empresas son las que hacen a un país más competitivo que otro. El entorno competitivo origina que las empresas requieran de la implementación de estrategias comerciales que conlleven a la consecución de sus objetivos. De acuerdo a Rubio y Aragón (2006), la competitividad empresarial se refiere a la capacidad que tienen las empresas de lograr una posición o ventaja competitiva frente a las demás, lográndolo a través de un desempeño superior.

La ventaja competitiva de empresa frente a su competencia consiste en diversificar sus estrategias en base a sus entornos ya sean externos e internos, actualmente las empresas tratan de dar un sentido diferenciador a los productos o servicios que realizan, es aquí donde se presenta la dificultad de posicionamiento en el mercado. Por su parte Contreras (2013), menciona un plan de cinco pasos con los que se pueden aterrizar decisiones consientes respecto a su entorno. (ver tabla 4).

Tabla 4. Plan de cinco pasos para el desarrollo de decisiones respecto al entorno

Paso	Descripción
1. Desarrollo de un plan	Establece el curso de acción definido conscientemente, siendo una guía para frenar la situación
2. Pautas de acción	Dirigida a establecer una maniobra para derrotar a un oponente o competidor
3. Patrones	Hace relación al comportamiento en el curso de las acciones de una organización
4. Posición	Identifica la localización de la organización en el entorno en que se mueve; es decir, la clase de giro del negocio
5. Perspectiva	Relaciona a la organización con su entorno, lo que le permite establecer determinadas acciones a realizar

Fuente: Elaboración propia con datos de Contreras (2013)

La estrategia de marketing proactivo en mercados en crisis y la orientación al mercado

El análisis para la disposición de la empresa para ofrecer un valor superior a sus clientes de acuerdo a sus necesidades es un aspecto fundamental para la formulación de la estrategia. De acuerdo con Piercy (2010, citado en Mesa, 2013), es un enfoque de estrategia con orientación al mercado, este enfoque otorga al área de marketing la directiva principal de las estrategias a seguir por la empresa, asimismo, acompañado de la capacidad necesaria para integrar, construir y reconfigurar los procesos enfocados a los cambios que se generan en los mercados. Ante panoramas de turbulencia económica o crisis, las estrategias de orientación al mercado tendrán como principal objetivo la retención de clientes. Para ello, es necesario conocer sus necesidades y expectativas de los productos o servicios existentes en el mercado y que posibles preferencias o necesidades pueden cambiar en un corto plazo (Kumart, 2011, citado en Mesa 2013).

La característica principal de la orientación al mercado radica en diseñar y organizar acciones en base a la demanda y condiciones del mercado, considerando no solo los principales actores que son los clientes, sino todos los actores del entorno, proveedores, áreas de apoyo, otros sectores similares o sectores derivados, entre otros (Mattson, 2009, citado en Mesa, 2013).

Para Kohli y Jaworski (1990, citado en Mesa 2013), la orientación al mercado representa en toda la organización la capacidad de respuesta a la información de mercado, que busca contribuir para entender los cambios en las condiciones económicas causadas por la crisis.

Latham y Braun (2011), aclaran que la orientación al mercado consiste en no ver una crisis como amenaza, sino ser visualizada como una oportunidad y las acciones emprendidas tengan un sentido de urgencia para corregir el desempeño de una empresa y que la alta dirección pueda tomar decisiones bajo riesgos intrínsecos. Además, mencionan dos barreras que puede experimentar el tomar una perspectiva orientada al mercado. La primera, la constante incertidumbre que se dé en el entorno aunado a la falta de gestión de riesgos puede inhibir el emprendimientos de nuevos riesgos, limitando la el cambio organizacional y adaptación. La

segunda barrera, radica en que el miedo a la amenaza externa gane terreno ante la intención de mejorar el desempeño, en este caso, la reacción de los altos directivos es recurrir a la eficiencia, ajustes presupuestales, reducción de costos y transmitir presión hacia puestos de segunda línea para rendición de cuentas, ante la preparación de un panorama externos que pueda empeorar. La orientación al mercado debe enfocarse en el entendimiento del entorno para que la empresa obtenga beneficios inmediatos, la información que se derive de ello como nuevas necesidades de los consumidores y nuevos procesos del negocio, servirán como base para las estrategias de marketing proactivo (Mesa, 2013).

Según la American Marketing Association (1985, citado en Sarmiento, 2015), el marketing es un proceso en el cual se crean intercambios que satisfacen deseos o necesidades tanto de individuos como de organizaciones, por medio del desarrollo de acciones ejecutables hacia el producto, el precio, la promoción y distribución de ideas.

Para el Chartered Institute of Marketing (2011, citado en Sarmiento, 2015) el marketing representa una gestión responsable que consiste en buscar rentabilidad hacia una empresa por medio de la identificación, anticipación y satisfacción de necesidades de los clientes.

El marketing es llevar el público objetivo a comprar un producto o servicio, aunque no conozca todas sus características, es la clave del proceso de atención y satisfacción a sus necesidades como consumidor. Asimismo, la estrategia de marketing debe ir en torno a la información del consumidor (Schultz y Dev, 2012 y Middleton y Clarke, 2002, citados en Almeida, da Silva, Durieux y Reis, 2015). El marketing se basa en las necesidades, buscando conocer antes las aspiraciones de un consumidor para con un producto o servicio, para conseguir así estimular un deseo e influir directamente nuevamente en su consumo, de acuerdo con Perreault Jr. y McCarthy, 2003, citados en Almeida, da Silva, Durieux y Reis, 2015).

De acuerdo con Kotler y Caslione (2009, citados en Mesa, 2013), es una práctica común en las empresas que ante un panorama de crisis o turbulencia económica sean recortados los presupuestos de marketing de las mismas, en lugar de realizar esfuerzos de adaptación para convertir esas turbulencias en oportunidades que conlleven a un desempeño favorable.

Resulta complicado encontrar una ventaja competitiva cuando se presentan panoramas complicados para las empresas. Sin embargo, es necesario que los altos directivos de las empresas no abandonen el sentido de innovación, adicionalmente tener flexibilidad en sus procesos, optimizar costos, así como clarificar a partir de ese momento las posibles situaciones de riesgos en los ambientes de la empresa, para con ello, hacer los cambios estratégicos necesarios para sobrevivir a las adversidades (Cabrera, 2015). Las turbulencias mencionadas por Kotler y Caslione (2009, citados en Mesa, 2013) son ciclos que pueden llegar a ser normales para cualquier organización, es decir, periodos en donde se administra la prosperidad de los mercados, así como periodos donde se administra la pobreza, momentos también de recesión o depresión económica. Mesa (2013), menciona que ante estos ciclos las empresas se deben

ocupar más por conocer los entornos en los que se desarrollan, así como las variantes en los comportamientos de los clientes, la competencia y los posibles cambios en la industria a la que se dediquen, a manera de ver en estos ciclos de pobreza áreas de oportunidad de mercados que sean correctamente explotables a favor de la rentabilidad de la empresa, como apoyo esquematizado se propone un modelo conceptual que engloba aquellas actividades vitales en el desempeño empresarial. Asimismo, se presenta a continuación la descripción de cada actividad propuesta en este modelo conceptual (ver tabla 5).

Tabla 5. Descripción de los componentes del modelo conceptual de desempeño empresarial

Actividad	Descripción
Énfasis estratégico en marketing	Capacidad de reconocer las amenazas y oportunidades para responder con estrategias encaminadas a captar más participación de mercado
Orientación al mercado	Aquellas empresas con este sentido, son capaces de retener a los clientes por la capacidad y conocimiento de sus expectativas y necesidades, es decir la capacidad de reacción para generar grandes cambios grandes cambios
Emprendimiento	Capacidad de ver en las turbulencias oportunidades para invertir, innovar y expandirse.
Innovación	Capacidad dinámica para el diseño de estrategias adecuadas o renovaciones correspondientes. Elemento principal que dependerá de la capacidad instalada de la empresa para la búsqueda de soluciones creativas

Fuente: Mesa (2013)

Los entornos de crisis tienen un impacto en la mayoría de las actividades de las empresas, las estrategias de marketing son parte de estas, ya que tienen un impacto en su diseño, desarrollo e implementación. Para Ang (2000, citado en Mesa 2013) primeramente las empresas no son las únicas afectadas en un periodo de crisis, ya que los consumidores también sufren un impacto en su poder adquisitivo, al ser los primeros que dictan la demanda de productos y servicios. Entre los elementos habituales del marketing, el marketing mix, tendrán que ser de los primeros que deben adecuarse al nuevo comportamiento del consumidor, siendo estos el productos o servicio, precio, plaza y promoción. Así mismo, la evaluación de retirarse de mercados en donde ya no tengan la mayor participación de mercado y centrar esfuerzos en nuevos mercados o donde sean más fuertes.

La visión de la empresa debe estar acompañada de una flexibilidad en su estrategia, que radica en responder prontamente a los cambios políticos y económicos, principalmente de forma proactiva o reactiva a nuevas amenazas u oportunidades del mercado (Grewal y Tansuhaj, 2001).

Los planes a futuro de los clientes cautivos podrían verse afectados en periodos de crisis o recesión, ya que pueden postergar la compra de productos duraderos como automóviles, inmuebles, muebles, incluso servicios como los vacacionales. El comportamiento adaptativo de los consumidores se enfoca a recibir más valor por el dinero que destinan a la compra de

productos y servicios por medio de recortar gastos innecesarios o con la adopción de marcas con menores precios (Kotler y Caslione, 2009).

Según Köksal y Özgül (2007), se debe realizar un equilibrio entre el precio y la calidad de los productos, buscando no empeorar el desempeño de la empresa y en concordancia con una estrategia de precios. Los beneficios de la empresa serán efectivos por medio de una estrategia de promoción, enfocándose en los nuevos productos y la promoción de ventas, de la misma forma acompañados con estrategias de distribución generará un efecto positivo en el mantenimiento de la cuota de mercado.

El liderazgo, la innovación, el patrimonio de marca, la conveniencia y la tradición, son valores claves que, según Nielsen (2010) es posible afrontar una crisis con una rápida recuperación. La variable de precio del marketing mix juega un papel muy importante y decisivo en la compra, más aún los denominados precios promocionales.

La estrategia de plaza por medio de la optimización de intermediarios y reasignación de los escasos recursos hacia canales de venta con un mejor desempeño, son ideales para momentos de crisis, por medio de la reducción de costos operativos se puede afectar positivamente el desempeño (Ang, 2000).

Existen dos opciones cuando una empresa se enfrenta a un panorama de crisis; (Kitching, et. al., 2009) la primera, la reducción de sus productos o gama de servicios, para ellos es necesario hacer una reevaluación del catálogo hacia el consumidor para con ello hacer más eficiente la cadena de valor, sin embargo, al elegir esta opción no se está realizando el proceso de crecimiento o reposicionamiento de la empresa, sino que debilita la capacidad de reacción cuando el panorama de crisis mejore. La otra opción radica en tener un sentido innovador en fusión con estrategias claras de inversión y diversificación de mercados, buscando mejorar el desempeño de la empresa ante el panorama abrupto.

Grewal y Tansuhaj (2001), mencionan que para controlar el caos interno debido a la turbulencia de los mercados en una crisis económica, las organizaciones deben darle importancia al estudio de la orientación del mercado y tener flexibilidad estratégica, ambas perspectivas obtendrán como resultado un nuevo nivel de competitividad para sobrellevar la incertidumbre de la demanda variante.

El marketing proactivo, se ha convertido en una herramienta estratégica fundamental en el desempeño de las empresas, principalmente cuando están enfrentando un contexto económico complejo. De acuerdo con Lumpkin y Dess (1996), Slater y Narver (1995) y Lumpkin y Dess (2001), coinciden en que la proactividad es una respuesta a las oportunidades, es un modo apropiado para las empresas en entornos dinámicos, como la crisis, o las industrias en la etapa de crecimiento donde las condiciones cambian rápidamente y las oportunidades de progreso son numerosas.

De acuerdo con Ferrell y Hartline, (2002), las estrategias de marketing deben estar enfocadas en la toma de decisiones de acuerdo a las situaciones del mercado por medio de acciones proactivas. El marketing proactivo es una forma en como las empresas pueden transformar un panorama de adversidad y crisis en ventajas competitivas, que las puedan llevar a tener un mejor control de los ambientes externos generando resultados rentables o positivos, con los que puedan mantener una participación de mercado sana ante los competidores.

El enfoque proactivo del marketing tiene como objetivo principal el análisis del mercado para prevenir los cambios que se puedan generar y no dejar que la negatividad de un entorno de crisis rija la dirección del actuar competitivo. Por otra parte, se busca generar oportunidades para cumplir las necesidades de los clientes por delante de los competidores, definiendo la proactividad como la capacidad de respuesta y la propensión para actuar ante circunstancias nuevas (Hamel y Prahalad, 1991).

La aplicación del marketing proactivo en las empresas busca generar ventajas competitivas que aseguren primero a corto plazo minimizar la crisis o en caso contrario que el daño sea menor. El reaccionar de forma proactiva buscará que la empresa adopte una conciencia receptiva para reconocer las nuevas necesidades de los consumidores (Nath, Nachiappan y Ramanathan, 2010). De acuerdo con Srinivasan (2005), el marketing proactivo es “la interpretación de la recesión o crisis, como una oportunidad, que permita identificar el desarrollo y ejecución de una respuesta para aprovechar la oportunidad percibida creada por el cambio, teniendo como dificultad que las empresas difieren en la forma y tiempo en que detectan estos periodos de recesión.

El marketing proactivo según Teece (1997), involucra también la reconfiguración de recursos antes las nuevas oportunidades, puede llegar a ser una prueba dinámica para valorar la adaptación de las empresas para aprovechar sus capacidades internas, modificar sus planes de marketing a largo plazo y el aprovechamiento de las limitantes externas que puedan interferir en su plan de recuperación o mejoramiento del desempeño. La innovación y cambio son los factores primordiales, una vez identificadas las oportunidades en un ambiente de crisis.

La aplicación de estrategias de marketing proactivo, tiene una principal variante que radica en la edad o trayectoria de la empresa en el sector en el que se desenvuelve, ya que sus sistemas de reacción podrían estar viciados por la rigidez de sus procesos, ceguera de la situación de mercados cambiante o una cultura conservadora que a futuro impedirá la adaptación que provocará un bajo desempeño o declive (Szulanski, 1996). De acuerdo con Hoadley et. al. (2009), el marketing proactivo consiste en convertir un panorama de adversidad o crisis en ventajas competitivas, donde a corto plazo se tiene un control positivo de la situación y de los resultados que garanticen una tendencia de desempeño favorable.

La burocracia, la falta de receptividad de mercado y falta de orientación emprendedora, son algunos de los elementos por los cuales las empresas jóvenes tiene más facilidad de ajustar sus

operaciones y comercialización. Es decir, una actitud más proactiva sin miedo a riesgos que puedan salir en el camino, para estas empresas jóvenes depende en demasía su existencia de tener un sentido rápido de adaptación al mercado, el diseño de productos o servicios creativos, procesos que no son tan rápidos de ajustar en una empresa de gran trascendencia en el mercado (Starbuck, 1983).

Empresas grandes y empresas pequeñas tienen factores que las hacen diferentes antes reacciones del entorno, por un lado, las empresas grandes por lo general poseen recursos, capacidades y presencia en su sector que les permite explotar algunas características del mismo (DeDee, 1998). Las pequeñas empresas tienen como ventaja la construcción de estrategias en base a la velocidad de reacción, flexibilidad y posibilidad de atender específicamente algún nicho de mercados descuidado. Por otro lado, las empresas grandes pueden aprovechar su capacidad de economía de escala respecto a la eficiencia de costos de operación y mayor diversificación de productos o servicios en otros sectores económicos.

El marketing de la empresa, es un elemento que aporta también a la competitividad empresarial. La fusión entre mercadotecnia y competitividad se muestra derivado de las estrategias que emprenden las empresas y como resultado se turna un ambiente de rivalidad, en donde otras empresas reaccionan ya sea manera proactiva y emprendedora o solamente observando mientras su cuota de mercado decrece. Ramaswamy, Gatignon y Reibstein (1994), mencionan tres tipos de reacciones o comportamientos competitivos, 1) respuestas agresivas por algún ataque, 2) acciones del mismo tipo y en la misma dirección, pero que no son percibidas como agresivas y 3) reducir el esfuerzo de marketing, donde los competidores tomarán ventaja de esa situación. Fischer y Espejo (2004), argumentan que los beneficios del marketing para un ambiente competitivo son diversos, desde una forma directa de venta de productos nuevos hacia el mismo segmento u otros segmentos nuevos, innovación de productos y servicios para satisfacer necesidades cambiantes, acciones que desde luego incrementen las utilidades de la empresa. Por su parte Kenesei y Gyulavári (2012), definen una empresa competitiva como aquella que ofrece productos o servicios a los consumidores de tal manera que están dispuestos a pagar un precio por aquellos productos que les garanticen una más alta utilidad que los de la competencia.

Blesa, Ripolles y Monsferrer (2009), especifican que las estrategias de marketing orientadas a la competitividad deberán conducir a entregarle al consumidor un alto grado de valor percibido en sus productos o servicios, para ellos los encargados de encaminar estas respuestas deben tener una capacidad de percibir lo que sucede en el mercado, para que se traduzca en capacidad de respuesta rápida y adaptación.

Asimismo, Galán y Vecino (1997), señalan tres factores que determinan el enfoque de emprendimiento de actividades competitivas de las empresas: 1) relativos al país donde se encuentra la empresa, 2) relativos al sector al que pertenece y 3) los relativos con origen en la

propia empresa. El agregar actividades de marketing que impacten positivamente algunos de estos factores será la fusión de un análisis interno y la correcta orientación a los mercados, elevando el nivel de competitividad organizacional.

En el área de marketing de acuerdo con Ferrel, Hartline y Lucas (2002), la estrategia está encaminada al logro de las metas de comercialización de un productos o servicio, diversificar los mercados meta, toda vez acompañado de la estrategia de marketing mix destinados a satisfacer deseos y necesidades.

Basado en este principio se mencionan tres estrategias fundamentales siendo 1) excelencia operativa, 2) liderazgo de producto, finalmente, 3) intimidad con el cliente, los cuales se detallan a continuación (ver tabla 6).

Tabla 6. Estrategias fundamentales para la estrategia de marketing

Estrategia	Descripción
Excelencia operativa	Las empresas que emplean una estrategia de excelencia operativa se centran en la eficiencia de las operaciones y procesos. Operan con costos más bajos que sus competidores, lo que les permite suministrar bienes y prestar servicios a sus clientes a precios más reducidos o con mayor valor
Liderazgo de producto	Las empresas que se enfocan en el liderazgo de producto se distinguen por su desarrollo tecnológico enfocado a la producción. Por ende, ofrecen bienes o servicios más de mayor valor y eficiencia a sus clientes en comparación con otros competidores del sector. A su vez, estas estrategias se complementan con estrategias de diferenciación y posicionamiento.
Intimidad con el cliente	Las organizaciones que establecen lazos de intimidad con la clientela buscan con ahínco conocer a sus consumidores y entender sus necesidades mejor que la competencia. Se acercan a sus clientes, buscan la mejora continua de los bienes y servicios ofrecidos o la forma de resolver problemas concretos de la clientela. También tratan de crear relaciones a largo plazo con sus clientes.

Fuente: Gonzáles, Rivero y Puche (2013)

El éxito competitivo de una empresa se basa en su eficiencia en costos, innovaciones, tecnología y actividades de mercadeo, además de su análisis interno como organización (Krugman, 1996).

Kenesei y Gyulavári (2012), aclaran, que en la actualidad el control de las variables internas del marketing de la empresas, las referentes al marketing mix, no son las que únicas que podrían dar la pauta para desarrollar estrategias eficaces, es decir, también deben ser consideradas las denominadas capacidades de marketing que están directamente relacionadas con el desempeño empresarial, aquellas que cuenten con estas podrán ser denominadas competitivas, siendo que puedan ofrecer personalización flexible de sus productos, adicional a su entrega rápida y precisa, mismas que se detallan a continuación (ver tabla 7).

Tabla 7. Clasificación de los recursos del marketing

Variable de marketing mix	Recursos de marketing
Producto	Calidad del producto Amplio y variado surtido de productos Lanzamiento de nuevos productos Personalización flexible de los productos
Precio	Precios competitivos Eficiencia en costos
Plaza (distribución)	Canales de distribución bien organizados Relación directa con el cliente Entrega fiable Plazos de entrega cortos
Promoción	Imagen corporativa Implementación de campañas de promoción de ventas innovadoras

Fuente: Elaboración propia con datos de Kenesei y Gyulavári (2012)

El sector restaurantero y su problemática ante la pandemia COVID-19

De acuerdo con el INEGI (2016), la industria restaurantera se define como los servicios de preparación de alimentos y bebidas para su consumo inmediato en el mismo establecimiento o fuera de este. Por su parte la CANIRAC (2015), define a las empresas de este sector, con aquellas que se dediquen principalmente a la transformación y venta de alimentos para su consumo en el mismo establecimiento o fuera de éste; dichos establecimientos mercantiles pueden ser: restaurantes, fondas, cafeterías, hosterías, carros comedores no administrados por empresas ferroviarias, máquinas expendedoras de alimentos, cocinas económicas, establecimientos que preparan comida para llevar, de preparación de bufetes y banquetes para servir a domicilio o en locales públicos o particulares; preparación y venta de hamburguesas, pizzas, pollos rostizados, barbacoa, chicharrón, carnitas y elaboración de manteca de cerdo derivada de esta actividad como subproducto; expendios de tamales y atole y expendios de churros; comedores industriales y cocinas del aire; ostionerías y preparación de otros mariscos y pescados; loncherías, taquerías y torterías; merenderos, cenadurías, de servicios de antojitos y platillos regionales o típicos; neverías, refresquerías, preparación de licuados y jugos y establecimientos similares; y que en forma accesoria podrán, cuando cuenten con la licencia o permisos necesarios, expendir bebidas alcohólicas al copeo, presentar variedad, música viva y, en su caso, permitir el baile a su clientela, es decir, cualquier establecimiento formal legal que incluya dentro de sus actividades o giro, la venta de alimentos preparados.

De acuerdo con el INEGI (2016), La industria restaurantera se conforma de diferentes grupos de actividades económicas, lo cuales se clasifican de la siguiente manera (ver tabla 8):

Tabla 8. Grupo de actividades económicas de la industria restaurantera en México

Código	Descripción
722	Servicios de preparación de alimentos y bebidas
	7223 Servicios de preparación de alimentos por encargo
	722310 Servicios de comedor para empresas e instituciones
	722320 Servicios de preparación de alimentos para ocasiones especiales
	7225 Servicios de preparación de alimentos y bebidas alcohólicas y no alcohólicas
	722511 Restaurantes con servicio de preparación de alimentos a la carta o de comida corrida
	722512 Restaurantes con servicio de preparación de pescados y mariscos
	722513 Restaurantes con servicio de preparación de antojitos
	722514 Restaurantes con servicio de preparación de tacos y tortas
	722515 Cafeterías, fuentes de sodas, neverías, refresquerías y similares
	722516 Restaurantes de autoservicio
	722517 Restaurantes con servicio de preparación de pizzas, hamburguesas, hot dogs y pollos rostizados para llevar
	722518 Restaurantes que preparan otro tipo de alimentos para llevar
	722519 Servicios de preparación de otros alimentos para consumo inmediato

Fuente: INEGI (2016)

De acuerdo al Censo Económico 2014, se determinó un total de 4,230,745 unidades económicas que participan en la industria restaurantera, empleando al 6.8% del total de la población económicamente activa ocupando la segunda posición en el sector servicios, participó del 1.9% del consumo intermedio y generó el 1.8% de la producción bruta total (INEGI, 2016). Para el caso del estado de Campeche, aporta 0.9% de las unidades económicas de este sector y el 1.6% del valor agregado censal bruto.

La economía de un país se construye con base en sus sectores productivos y de sus diversas industrias. Una de ellas, es la industria o sector restaurantera, que en México aporta el 1.3 por ciento al PIB Nacional y 15.3 por ciento al PIB Turístico (SECTUR, 2019).

En cifras, se proyecta que la industria restaurantera en México, pudiera perder hasta el 15% de su valor en el 2020 y hasta 300 mil empleos, teniendo un valor aproximado considerando todos sus elementos e inversiones cerca 300 mil millones de pesos, 9 de cada 10 establecimientos del sector son micro y pequeñas empresas (COMSCORE, 2020).

Metodología

El diseño metodológico utilizado es de tipo ilustrativo, de acuerdo a la clasificación presentada por Yin (2003). Debido a que presenta y ejemplifica un fenómeno que se investiga bajo un enfoque teórico determinado. De acuerdo con Rodríguez, Gil y García (1999), mencionan que una de las estrategias principales que se utilizan en el diseño de investigación cualitativa es la de estudio de casos, ya que permite analizar la realidad de un problema de investigación, fundamentándolo teóricamente y eligiendo a partir de diferentes escenarios que se constituyen en fuentes de información una respuesta que apoye a su resolución.

El estudio de casos como investigación empírica, investiga un fenómeno contemporáneo en un contexto real, en donde las limitaciones entre el contexto y el fenómeno no se muestran de forma específica y que además se utilizan diversas fuentes de evidencia. (Yin, 2003)

Por su parte Naumes y Naumes (2006), tomando como base las principales teorías y conceptos asociados al fenómeno de estudio, el método de casos permite ilustrar situaciones, acciones o decisiones que a través de un análisis y discusión, se puedan sugerir alternativas de solución.

El estudio es no experimental transversal, debido a que los sujetos de estudio tienen una participación única y las variables no se manipulan, El método de estudio es el de campo utilizando como técnica la encuesta y como instrumento el cuestionario.

El sujeto de estudio está constituido por un grupo de casos como unidad de análisis, específicamente en 10 empresas (MiPyMes) del sector restaurantero ubicadas en la capital del estado de Campeche.

El instrumento que se administró fue un cuestionario, que se construyó a través de la combinación del Cuestionario Empresarial en el Marco del COVID-19 (ACOPI, 2020) y Encuesta de evaluación de las necesidades: Las repercusiones de la COVID-19 en las empresas (OIT, 2020). Estos instrumentos se consideraron adecuados al objetivo del estudio, debido a que en sus contenidos incluyen aspectos fundamentales que permiten abordar la problemática presentada por la pandemia COVID-19, bajo el enfoque de la empresa, su organización para el trabajo y su operatividad.

En cuanto al procedimiento, se contactó a los propietarios de las empresas con el propósito de iniciar un proceso de investigación mediante una entrevista, que permita analizar la implementación de estrategias de marketing proactivo y mecanismos administrativos implementados, y a partir de ello, determinar si sus estrategias se encuentran orientadas al mercado que se encuentra en crisis actualmente por las condiciones originadas por la pandemia COVID-19.

Resultados

Los resultados se presentan de forma general, identificando la implementación de estrategias de marketing proactivo y estrategias administrativas en las empresas del sector restaurantero localizados en la capital del estado de Campeche. Los principales elementos visualizados en las empresas como resultados de la investigación son los siguientes (ver tabla 9):

Tabla 9. Grado de implementación de estrategias de marketing proactivo y administrativas de las empresas del sector restaurantero que forman parte del estudio

Porcentaje	Descripción
90%	De las empresas no consideraron en su planeación estratégica el enfrentar un escenario adverso provocado por una crisis sanitaria.
80%	De las empresas no tenían una estrategia reactiva para afrontar la dinámica del mercado en crisis derivado de la pandemia.
50%	de las empresas ejecutaron estrategias de marketing proactivo, pero estas se generaron de forma ineficiente, debido a que fueron ejecutadas a destiempo y de manera reactiva.
70%	De las empresas, inicialmente no se consideraron cambios en los elementos del marketing, sino que se ejecutaron estrategias administrativas, como el despido y liquidación masiva de empleados, eliminación de servicios y cierre de sucursales.
100%	De las empresas se presentó que el elemento de marketing más afectado fue la promoción, eliminando casi en la totalidad el presupuesto en publicidad y promociones de venta.
90%	De los empresarios participó en foros y reuniones relacionadas con temas del sector para enfrentar la pandemia, sin embargo, consideran que no fue suficiente información para enfrentar la crisis económica derivada de la crisis por la pandemia.
20%	De las empresas cerró su negocio por completo durante determinado tiempo de la pandemia.
50%	de las empresas adaptó su oferta para diferentes segmentos de mercado y consideraron la implementación de servicio a domicilio a través del uso de plataformas en línea de pedido de alimentos.
40%	De las empresas consideró que la afectación económica y su proyección de crecimiento será mayor a un 30%.
100%	De las empresas reconoció que tienen una alta vulnerabilidad ante una pandemia con estas condiciones.
30%	De las empresas contaba con un ahorro presupuestal para enfrentar condiciones adversas para el negocio, teniendo una estimación de proyección de suficiencia presupuestal de este ahorro de máximo 6 meses.
70%	De las empresas contó con problemáticas de ausencia por parte de los trabajadores por diferentes relacionados a la pandemia.
60%	De las empresas tuvo dificultades con la logística y distribución de sus proveedores, además de que los precios de los insumos y materias primas se elevaron sustancialmente.
50%	De las empresas tuvo que despedir a parte de su personal para eficientar los costos de la nómina.
80%	De las empresas tuvo casos de personal infectado de COVID-19, solo el 10% reportó trabajadores fallecidos.
90%	De las empresas reportó que la reactivación de las actividades fue complicada debido a la necesidad de adquisición de equipamiento e insumos para la seguridad sanitaria.
60%	De las empresas tuvo que endeudarse con créditos bancarios.

Discusión

Este estudio tiene como finalidad contribuir a las investigaciones relacionadas con el impacto de la pandemia por COVID-19 a las micro, pequeñas y medianas empresas del sector restaurantero, desde un enfoque que permita identificar el tipo de decisiones administrativas que tuvieron que realizar sus propietarios para sobrellevar las afectaciones por la contingencia sanitaria. Al iniciar la investigación se presentaron algunas limitaciones relacionadas a la información disponible, ya que muchas de las empresas no establecieron de manera formal un programa de continuidad que permitiera visualizar los efectos en el negocio. Adicionalmente, los diferentes mecanismos de prevención y contención aplicados en los diferentes etapas de la pandemia por las autoridades sanitarias, tuvieron un impacto en los momentos de aplicación del instrumento. Por otra parte, a pesar de las afectaciones económicas a las empresas, los propietarios coincidieron en que la mayoría de las determinaciones derivadas de la contingencia sanitaria, eran necesarias para mitigar el número de contagios. Un factor determinante fue el establecimiento de medidas sanitarias particulares por sector, ya que les permitió reactivar su operación cumpliendo con la normatividad sanitaria correspondiente al sector restaurantero.

Como se puede observar, existen estrategias de marketing, que pueden ser incluidas en la planeación estratégica, principalmente para enfrentar mercados en crisis, las cuales las empresas pueden implementar para mitigar o fortalecer su competitividad empresarial. Al ser un fenómeno de una predicción poco precisa, sobre todo los periodos de duración, la crisis se convierte en un elemento que se debe incluir como de probable aparición en los escenarios empresariales, por lo tanto, es necesario generar una adecuada planeación en caso de que se presente en los mercados en los cuales se participa o inclusive de industrias que influyen en su competitividad.

Conclusiones

En este trabajo se estudiaron las posibilidades que tienen las MiPyMes del sector restaurantero, de implementar estrategias de marketing proactivo y de aspectos administrativos, que les permita disminuir las afectaciones de un mercado en crisis provocado por una pandemia. Además, se visualizó que este tipo de estrategias se utilizaron parcialmente o no fueron implementadas, y que en algunos casos se implementaron a destiempo, lo que generó una baja competitividad y resultados adversos durante un periodo de reconocimiento de la adaptación competitiva necesaria para permanecer rentables.

La crisis originada por la pandemia por COVID-19, ha provocado que las empresas adapten sus estrategias o implementen nuevos mecanismos que les permitan mantenerse rentables en el mercado. La incertidumbre económica ocasionada por la evolución de la pandemia, insta a

reproducir respuestas empresariales a escenarios adversos, que implican subsanar los diferentes riesgos administrativos y comerciales que se tienen en función del giro de las empresas.

Los resultados de la investigación demuestran que es necesario que las empresas se encuentren preparadas para afrontar adversidades, incluyendo crisis económicas derivadas de contingencias sanitarias como parte de su planeación estratégica. Además, que el marketing proactivo, puede ser una estrategia útil para que las organizaciones enfrenten este tipo de riesgos en los mercados en los cuales participa. Es necesario que las empresas promuevan acciones estratégicas con las que puedan soportar dicha situación, con la finalidad del mantenimiento en los ingresos y de forma correcta encontrar el equilibrio para el soporte de los costos y gastos que generan las mismas actividades de comercialización y operación, que les permitan un correcto desarrollo económico y crecimiento de mercado ante un panorama económico desfavorable.

El marketing se encuentra comúnmente ligado a procesos de comercialización, comunicación e imagen de una empresa, sin embargo, también es posible establecer procesos operativos y de adecuación de los recursos con los que hoy se cuenta, buscando una satisfacción de los consumidores actuales por medio del diseño de productos o servicios que agreguen soluciones masivas a necesidades de consumo, así como con consumidores tradicionales o industriales, desde luego considerando también la satisfacción de los clientes internos, para obtener una correcta rentabilidad evitando tomar medidas drásticas o correctivas emergentes de cara a la eficiencia o rentabilidad. Como parte de las recomendaciones, es fundamental considerar la continuidad de la investigación, para determinar de forma cuantitativa el impacto de la crisis de la pandemia por COVID-19 en la MiPyMes del sector restaurantero, debido a que son más propensas al cierre de sus actividades o inclusive desaparecer, debido a las características propias de su estructura y operación.

Para las empresas, es recomendable que implementen en su planeación estratégica propuestas de adaptación competitiva, no solo para enfrentar cambios en el mercado, sino también para afrontar crisis originadas por problemas de salud pública. Además, incluir dentro de esta planeación, aspectos de marketing proactivo que permitan generar esquemas de sinergia comercial, en caso de presentarse este tipo de fenómenos sanitarios, siendo las principales propuestas la adaptación de los portafolios y la oferta de productos, la adaptación de los canales de distribución, la redistribución de los recursos operativos y comerciales, así como la adaptación de la estructura de precios.

Referencias

- Almeida, C., Da Silva, L., Durieux, F. y Reis, C. (2015). El marketing mix como factor de influencia del comportamiento del mercado brasileño para los cruceros marítimos. *Revista de turismo y desarrollo local*, 8 (18).
- Barreiros, A (2012). Planificación estratégica como una herramienta de gestión para promover la competitividad en la empresa Kawa Motor. Universidad Central del Ecuador. Recuperado de: <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/176/3/T- UCE-0003-2.pdf>
- CANIRAC (2015). Estatutos de la CANIRAC. Recuperado de: <https://canirac.org.mx/images/canirac/files/Reforma%20Estatutos%202015%20APR OBADA.pdf>
- Cervantes, A. (2005). Competitividad e internacionalización de las pequeñas y medianas empresas mexicanas. (Tesis de grado). Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM. Recuperado de <https://repositorio.unam.mx/contenidos/407429>
- Chiavenato, I. (2011). Administración, proceso administrativo. Planeación estratégica. Mc Graw Hill. México.
- COMSCORE (2020). La industria restaurantera está en “terapia intensiva” por el COVID-19. Recuperado de: <https://www.m-x.com.mx/entrevistas/la-industria-restaurantera-esta-en-terapia-intensiva-por-el-covid19>
- Contreras, R (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento y Gestión*, (35), 152-181. Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n35/n35a07.pdf>
- DeDee, K.J., y Vorhies, D.W. (1998). Retrenchment activities of small firms during economic downturn: An empirical investigation. *Journal of Small Business Management*, 36(3), 46-61.
- Esquivel, G. (2020). Los impactos económicos de la pandemia en México. Banxico. Recuperado de: <https://www.banxico.org.mx/publicaciones-y-prensa/articulos-y-otras-publicaciones/%7BD442A596-6F43-D1B5-6686-64A2CF2F371B%7D.pdf>
- Ferrell, O. C., Hartline, M. D., y Lucas, G. H. (2002). *Estrategia de marketing* (2a ed.). México: International Thomson.
- Fondo Monetario Internacional. (2009). La lucha contra la crisis mundial. Informe anual 2009. Washington D.C. Estados Unidos. Recuperado de: <https://www.imf.org/external/pubs/ft/ar/2009/eng/>
- Forbes México (13 de julio de 2020). México ha perdido 1 millón 181,000 empleos formales por la pandemia. Forbes México. Recuperado de: <https://www.forbes.com.mx/noticias-mexico-ha-perdido-118-millones-de-empleos-formales/>

- Galán González, J. L., y Vecino Gravel, J. (1997). Las fuentes de rentabilidad de las empresas. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 6(1), 21-36. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/496784.pdf>.
- González, B., Rivero, A., y Puche, M. (2015). Planificación estratégica de marketing en empresas del sector comercial del municipio Cabimas. *Impacto Científico*, 8(2). Recuperado de: <http://www.produccioncientifica.luz.edu.ve/index.php/impacto/article/viewFile/20078/20004>
- González, B., Rivero, A., y Puche, M. (2015). Planificación estratégica de marketing en empresas del sector comercial del municipio Cabimas. *Impacto Científico*, 8(2). Recuperado de: <http://www.produccioncientifica.luz.edu.ve/index.php/impacto/article/viewFile/20078/20004>
- Grewal, R., y Tansuhaj, P. (2001). Building organizational capabilities for managing economic crisis: The role of market orientation and strategic flexibility. *Journal of Marketing*, 65(2), 67-80. Recuperado de: <http://www.personal.psu.edu/users/r/u/rug2/Grewal%20and%20Tansuhaj%20JM%202001.pdf>
- Hamel, G., y Prahalad, C. K. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-87. Recuperado de: [http://www1.ximb.ac.in/users/fac/Amar/AmarNayak.nsf/23e5e39594c064ee852564ae004fa010/456e5a8383adcf07652576a0004d9ba5/\\$FILE/CoreCompetence.pdf](http://www1.ximb.ac.in/users/fac/Amar/AmarNayak.nsf/23e5e39594c064ee852564ae004fa010/456e5a8383adcf07652576a0004d9ba5/$FILE/CoreCompetence.pdf)
- Hoadley, E. D., Laughton, B., Purcell, J., Rodgers, T., y Ruleman, A. (2011). Resource management: Guidelines for managing in a crisis. *Journal of Business & Economics Research (JBER)*, 7(8). Recuperado de: <https://www.clutejournals.com/index.php/JBER/article/view/2324>.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2011). Micro, pequeña, mediana y gran empresa. Estratificación de los establecimientos. Censos económicos 2009. ISBN 970-13-4739-0
- INEGI (2016). La industria restaurantera en México : Censos Económicos 2014. Instituto Nacional de Estadística y Geografía. México. Recuperado de: [https://www.canirac.org.mx/images/notas/files/Mono_Restaurantera\(1\).pdf](https://www.canirac.org.mx/images/notas/files/Mono_Restaurantera(1).pdf)
- Kenesei, Z., y Gyulavári, T. (2012). The impact of marketing resources on corporate competitiveness. *TRŽIŠTE*, 24(1), 7-21. Recuperado de: https://hrcak.srce.hr/index.php?id_clanak_jezik=127480&show=clanak
- Kindleberger, C. P. (1978). *Economic response: comparative studies in trade, finance, and growth*. Harvard University Press.

- Kitching, J., Blackburn, R. y Smallbone, D. (2009). Business strategies and performance during difficult economic conditions. Department of Business Innovation and skills. Recuperado de: <http://eprints.kingston.ac.uk/5852/1/Kitching-J-5852.pdf>
- Köksal, M., y Özgül, E. (2007). The relationship between marketing strategies and performance in an economic crisis. *Marketing Intelligence & Planning*, 25(4), 326- 342. Recuperado de: http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/27074440/0200250403.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1490511226&Signature=KwKEG3wL3Y0Is6pwZUXXeql8uc%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DThe_relationship_between_marketing_strat.pdf
- Kotler, P., y Caslione, J. A. (2009). *Chaotics: The business of managing and marketing in the age of turbulence*. AMACOM Div American Mgmt Assn. Recuperado de: https://www.researchgate.net/profile/John_Caslione/publication/233494104_How_marketers_can_respond_to_recession_and_turbulence/links/56464b0208ae451880aa4608.pdf
- Krugman, P. (1996). Making sense of the competitiveness debate. *Oxford Review of Economic Policy*, 3 (12), 483-499. Recuperado de: <https://www.staff.ncl.ac.uk/david.harvey/ACE2006/Competition/KrugmanComp.pdf>
- Latham, S., y Braun, M. (2011). Economic recessions, strategy, and performance: a synthesis. *Journal of Strategy and Management*, 4(2), 96-115.
- Lumpkin, G. T., y Dess, G. G. (2001). Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle. *Journal of business venturing*, 16(5), 429-451. Recuperado de: <https://pdfs.semanticscholar.org/6c6d/a068bee815220ece6651f0b810b7e3a317ad.pdf>
- Mesa, D. (2013). *Marketing proactivo en periodos de crisis, y sus efectos en el desempeño empresarial*. Universidad Politécnica de Catalunya. Recuperado de: <https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2117/95135/TDMC1de1.pdf>
- Migueles, R. (2016). Pega crisis petrolera a empleos de 3 estados. Consultado el 22 de diciembre de 2016. Recuperado de: El Universal Sitio web: <http://www.eluniversal.com.mx/articulo/cartera/economia/2016/03/11/pega-crisis-petrolera-empleos-de-3-estados>
- Nath, P., Nachiappan, S., y Ramanathan, R. (2010). The impact of marketing capability, operations capability and diversification strategy on performance: A resource-based view. *Industrial Marketing Management*, 39(2), 317-329. Recuperado de: https://www.researchgate.net/profile/Prithwiraj_Nath/publication/256719510_The_Im

- pact_of_Marketing_Capability_Operations_Capability_and_Diversification_Strategy_on_Performance_A_Resource-Based_View/links/0f3175321e283321f9000000.pdf
- Naumes, W., & Naumes, M. (2006). The art and craft of case writing. (Second Edition). United States of América. ME Sharpe.
- Nielsen. (2010). La importancia del valor de las marcas. Recuperado de: www.nielsen.com
- Organización Internacional del Trabajo (2020). Observatorio de la OIT: La COVID-19 y el mundo del trabajo. Sexta edición. Recuperado de: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/briefingnote/wcms_755917.pdf
- Padilla, R. (2006). Instrumento de medición de la competitividad. México: Cepal. Recuperado de: <http://www.competitividad.org.do/wp-content/uploads/2009/01/2.1Indicadoresdecompetitividad.pdf>.
- Ramaswamy, V., Gatignon, H., y Reibstein, D. J. (1994). Competitive marketing behavior in industrial markets. The Journal of Marketing, 45-55. Recuperado de: <https://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=bda62370-22dc-4d3f-ad7c-d09e73366afa%40sessionmgr101>
- Rodríguez Gómez, G., Gil Flores, J., y García Jiménez, E. (1999). Metodología de la investigación cualitativa. Málaga: Aljibe.
- Rubio, A. y Aragón, A. (2006). Competitividad y recursos estratégicos en la Pyme. Revista de empresa, 17, 32-47.
- Saavedra, M. (2012). Hacia la competitividad de la Pyme latinoamericana. ALAFEC. Recuperado de: http://www.alafec.unam.mx/docs/macroyproyectos/competitividad_macro.pdf
- Sarmiento, J. (2015). Marketing de relaciones: un análisis de su definición. Universidad de la Rioja. REDMARKA UIMA-Universidad de A Coruña – CIECID Año IX, Número 16, (2016), v I pp. 41- 66 Recuperado de: <https://ruc.udc.es/dspace/handle/2183/22853>.
- Secretaría de Turismo (2019). La industria restaurantera aporta el 15.3 por ciento del PIB turístico en México. Gobierno de México. Recuperado de: <https://www.gob.mx/sectur/prensa/la-industria-restaurantera-aporta-el-15-3-por-ciento-del-pib-turistico-en-mexico>
- Slater, S. & Narver, J. (1995). Market orientation and the learning organization. Journal of Marketing, 59, 63-74. Recuperado de: <https://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=48e10de5-4dac-4ae2-b2b2-7a2491102e95%40pdc-v-sessmgr06>
- Srinivasan, R., Rangaswamy, A., y Lilien, G. L. (2005). Turning adversity into advantage: Does proactive marketing during a recession pay off?. International Journal of Research in Marketing, 22(2), 109-125.

- Santesmases, M. (2012). Marketing, conceptos y estrategias. Sexta edición. Editorial Pirámide.
Recuperado de:
https://www.researchgate.net/profile/Arvind_Rangaswamy/publication/222429785_Turning_adversity_into_advantage_Does_proactive_marketing_during_a_recession_pay_off/links/00b7d516d5165886a0000000.pdf
- Starbuck, W. H. (1983). Organizations as action generators. *American sociological review*, 91-102.
- Szulanski, G. (1996). Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic management journal*, 17(S2), 27-43. Recuperado de:
https://www.researchgate.net/profile/Gabriel_Szulanski/publication/234021932_Exploring_Internal_Stickiness_Impediments_to_the_Transfer_of_Best_Practice_Within_the_Firm/links/53f33cc30cf256ab87b08315.pdf
- Taipe, J. y Pazmiño, J., (2015). Consideración de los factores o fuerzas externas e internas a tomar en cuenta para el análisis situacional de una empresa. *Revista publicando* 2(2). 2015, 163-183. Recuperado de:
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5833494>.
- Teece, D. J., Pisano, G., y Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-33. Recuperado de:
http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/30411415/dynamic_capabilities_and_strategic_management.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1490511718&Signature=tn2jIEB6ukAnSeGAGj2RgZB0k0I%3D&responsecontentdisposition=inline%3B%20filename%3DDynamic_capabilities_and_strategic_manag.pdf
- World Economic Forum. (2009). The global competitiveness report 2009-2010. Recuperado de: http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2009-10.pdf
- Yin, R. (2003). Case study research: Design and methods (Third Edition). United States of America. Sage Publications.