

ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA DE LA CADENA DE SUMINISTRO
EN RESTAURANTES UBICADOS EN EL CENTRO Y NORTE DE
QUITO, EN EL CONTEXTO PROVOCADO POR EL COVID-19**

**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE MAGISTER EN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Carlos Alexander Pichucho Andrade

carlos.pichucho@epn.edu.ec

DIRECTOR: MSc. Roberto Andrés Alcívar Espín

roberto.alcivar@epn.edu.ec

2021

APROBACIÓN DEL DIRECTOR

Como director del trabajo de titulación ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA DE LA CADENA DE SUMINISTRO EN RESTAURANTES UBICADOS EN EL CENTRO Y NORTE DE QUITO, EN EL CONTEXTO PROVOCADO POR EL COVID-19 desarrollado por Carlos Alexander Pichucho Andrade, estudiante de la Maestría en Administración de Empresas con mención en Operaciones de Sectores Estratégicos, habiendo supervisado la realización de este trabajo y realizado las correcciones correspondientes, certifico que el presente trabajo fue desarrollado por Carlos Alexander Pichucho Andrade, bajo mi supervisión y doy por aprobada la redacción final del documento escrito para que prosiga con los trámites correspondientes a la sustentación de la defensa oral.

MSc. Roberto Andrés Alcívar Espín
DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Carlos Alexander Pichucho Andrade, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La Escuela Politécnica Nacional puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normativa institucional vigente.

Carlos Alexander Pichucho Andrade

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado a mis padres Patricio y Martha, quienes siempre han confiado en mí y me han hecho lo posible para que reciba educación y me forje un futuro.

Al Ing. Jorge Yépez, quien fuera mi mentor, guía y amigo, que descansa en paz.

A mi abuelito, Raúl Pichucho, siempre vivirá en mi recuerdo y corazón.

A Jessica, tu apoyo, preocupación y cariño también hicieron posible este logro.

A todos, muchas gracias.

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, a Dios, por cuidar a mi familia y darles salud, que en estos momentos es algo tan valioso.

Agradezco a los Profesores Cristina Acuña y Byron Acosta quienes me brindaron información crucial para la realización de este trabajo, además de su valiosa experiencia.

Agradezco al MSc. Roberto Alcívar por su guía y acertadas indicaciones, que permitieron el correcto desarrollo de este trabajo de investigación.

ÍNDICE DE CONTENIDO

APROBACIÓN DEL DIRECTOR.....	I
DECLARACIÓN DE AUTORÍA	II
DEDICATORIA.....	III
AGRADECIMIENTO	IV
ÍNDICE DE CONTENIDO.....	V
RESUMEN.....	XII
ABSTRACT	XIII
1. INTRODUCCIÓN	1
1.1 Pregunta de Investigación	2
1.2 Objetivo General	3
1.3 Objetivos Específicos.....	3
1.4 Alcance.....	4
2. MARCO TEÓRICO	5
2.1 Cadena de suministro	5
2.2 Estructura de una cadena de suministro	7
2.2.1. Identificación de los miembros de la cadena de suministro	9
2.2.2. Dimensiones estructurales de la cadena de suministro.....	9
2.2.3. Tipos de enlaces de procesos de negocio	10
2.3 Eventos disruptivos.....	12
2.3.1. Clasificación de eventos disruptivos.....	14
2.3.2. Consecuencias del COVID 19 en la cadena de suministros	15
2.4 Relaciones de cooperación en la cadena de suministro.....	17
2.4.1. Relación de cooperación como etapa de la integración de una cadena de suministro	19
2.4.2. Arcos de Integración	21
2.5 Micro y pequeñas empresas en Ecuador.....	25
2.6 Restaurantes.....	27
2.6.1. Categorización de restaurantes.....	28
3. METODOLOGÍA.....	33
3.1 Enfoque de la investigación.....	33
3.2 Diseño de la investigación	34
3.3 Tipo de investigación	35
3.4 Determinación de la población de estudio	36
3.5 Instrumentos de recolección de datos.....	40

3.5.1. Cuestionario para estructuración de la cadena de suministro de restaurantes	46
3.5.2. Cuestionario para medición del grado de integración de cada restaurante.....	51
3.5.3. Guion para entrevista semiestructurada sobre barreras percibidas y prácticas de recuperación actuales	54
3.6 Validez y confiabilidad de los instrumentos.....	59
3.6.1. Validación de cuestionario para estructuración de la cadena de suministro de restaurantes.	59
3.6.2. Validación de cuestionario para medición del grado de integración.	62
3.6.3. Validación de entrevista semiestructurada sobre barreras percibidas y prácticas de cooperación actuales.	63
4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	70
4.1 Unidades de estudio	70
4.1.1 Características de los restaurantes en estudio	72
4.2 Objetivo uno: Estructura de la cadena de suministro de restaurantes de Cuarta y Tercera Categoría	80
4.3 Objetivo dos: Barreras percibidas en la administración de la cadena de suministro restaurantes de Cuarta y Tercera Categoría	89
4.4 Objetivo tres: Medidas de recuperación y nivel de integración - cooperación de la cadena de suministro de los restaurantes de Cuarta y Tercera Categoría ...	92
4.5 Discusión.....	99
5. CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y RECOMENDACIONES	107
5.1 Conclusiones.....	107
5.2 Limitaciones y Recomendaciones	109
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	112
ANEXOS.....	122

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Figura 1. Elementos referenciales para la administración de la cadena de suministro.....	8
Figura 2. Estructura ideal de una cadena de suministro.	10
Figura 3. Estructura de una cadena de suministro, considerando los tipos de enlaces entre sus miembros.	12
Figura 4. Clasificación de los eventos disruptivos.	13
Figura 5. Niveles de integración de la cadena de suministro.	20
Figura 6. Arcos de Integración.	21
Figura 7. Modelo final de los Arcos de Integración.	23
Figura 8. Operacionalización de los Arcos de Integración: a) Orientada al interior, b) Orientada a la periferia, c) Orientada al proveedor, d) Orientada al cliente, e) Orientada al exterior.	24
Figura 9. Ranking de las empresas según su tamaño.	27
Figura 10. Límite geográfico barrio San Enrique de Velasco, Quito.	38
Figura 11. Límite geográfico barrio La Floresta, Quito.	39
Figura 12. Fases para la aplicación del Método Delphi.	48
Figura 13. Diagrama de flujo de la tercera fase, Método Delphi.	49
Figura 14. Orden sugerido para la formulación de preguntas en entrevista cualitativa. ...	56
Figura 15. Esquema de preguntas de investigación y su correspondencia con preguntas de entrevista para la investigación.	57
Figura 16. Respuestas a evaluación de la percepción de los entrevistados sobre la entrevista semiestructurada aplicada.	64
Figura 17. Respuestas a evaluación de la percepción del entrevistador sobre la entrevista semiestructurada aplicada.	65
Figura 18. Saturación de entrevistas.	68
Figura 19. Saturación de categorías de barreras percibidas generadas.	68
Figura 20. Saturación de categorías de medidas de recuperación generadas.	69

Figura 21. Comparativo porcentual de las categorías de los restaurantes en estudio.....	73
Figura 22. Relación porcentual por ubicación de los restaurantes que conforman la muestra de estudio.	74
Figura 23. Relación porcentual por cargo que ocupan los encuestados.	74
Figura 24. Productos principales ofertados por los restaurantes en estudio.	75
Figura 25. Relación porcentual del género de los encuestados.	75
Figura 26. Tiempo de vida comercial de los restaurantes en estudio.....	76
Figura 27. Tiempo en años que llevan funcionando los restaurantes en estudio.....	76
Figura 28. Relación porcentual del número de empleados por restaurante.....	77
Figura 29. Número de empleados por cada restaurante en estudio.....	78
Figura 30. Gráfica comparativa entre productos principales de venta en restaurantes de Cuarta Categoría.	79
Figura 31. Gráfica comparativa entre productos principales de venta en restaurantes de Tercera Categoría.	79
Figura 32. Estructura general de la cadena de suministro de restaurantes de Cuarta y Tercera Categoría estudiados.....	85
Figura 33. Relación porcentual de tipos de enlaces con proveedores de materias primas.....	86
Figura 34. Relación porcentual de tipos de enlaces con proveedores de insumos complementarios.	86
Figura 35. Relación porcentual de tipos de enlaces con clientes que consumen los productos dentro del local.	87
Figura 36. Relación porcentual de tipos de enlaces con clientes que compran para llevar.....	88
Figura 37. Relación porcentual de tipos de enlaces con clientes que compran a domicilio... ..	88
Figura 38. Distribución porcentual de los niveles de integración de los restaurantes en estudio.....	97

Figura 39. Arco de Integración de toda la muestra estudiada..... 98

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Diferencias entre competición, cooperación y colaboración en la administración de la cadena de suministro.	18
Tabla 2. Umbrales para estratificación de empresas.	26
Tabla 3. Clasificación de las empresas en Ecuador.....	26
Tabla 4. Categorización de restaurantes, establecida por la Corporación Ecuatoriana de Turismo.....	28
Tabla 5. Listado de restaurantes de Tercera y Cuarta Categoría, levantados en los barrios San Enrique de Velasco y La Floresta.....	39
Tabla 6. Diseño de la investigación.	41
Tabla 7. Operacionalización de variables.	42
Tabla 8. Delimitación numérica de cuartiles	54
Tabla 9. Guion de entrevista semiestructurada.	55
Tabla 10. Datos para cálculo del grupo representativo de restaurantes levantados.....	61
Tabla 11. Restaurantes que no participaron del cuestionario para estructuración de la cadena de suministro.	61
Tabla 12. Resumen de resultados, aglomeración de criterio de expertos.....	62
Tabla 13. Cálculo del Alfa de Cronbach	63
Tabla 14. Restaurantes de Cuarta y Tercera Categoría, unidades de estudio de la investigación.....	72
Tabla 15. Categorías de proveedores, levantados de las rondas de consultas a expertos... ..	81
Tabla 16. Frecuencia de mención de proveedores de materias primas de los restaurantes en estudio.	81
Tabla 17. Frecuencia de mención de proveedores de insumos complementarios de los restaurantes en estudio.....	82
Tabla 18. Frecuencia de mención de tipos de clientes de los restaurantes en estudio. ...	84

Tabla 19. Esquema de agrupamiento para generación de categorías referentes a barreras percibidas.	90
Tabla 20. Categorías emergentes referentes a barreras percibidas.....	91
Tabla 21. Esquema de agrupamiento para generación de categorías referentes a medidas de recuperación.	93
Tabla 22. Categorías emergentes referentes a medidas de recuperación adoptadas.....	94
Tabla 23. Resultados de la aplicación de la encuesta de factores de integración.	96
Tabla 24. Puntajes promedios de toda la muestra y arco de integración general.	98
Tabla 25. Comparación de barreras percibidas entre el levantamiento bibliográfico y los resultados de la investigación.	103

RESUMEN

La pandemia provocada por el brote del COVID-19 constituyó un evento disruptivo nunca antes visto con consecuencias en la administración de cadena de suministro de todas las empresas alrededor del mundo, que no discriminan entre empresas grandes o pequeñas, ni tampoco del giro de negocio al que se dediquen. Sin embargo, es inevitable notar que las empresas de mayor tamaño cuentan con recursos adecuados para aplicar medidas de recuperación al efecto negativo. Por el contrario, las consideradas micro y pequeñas empresas no tienen estos recursos, y por tanto las medidas de recuperación que adoptan responden a una realidad diferente. En este contexto, el presente trabajo de corte descriptiva analiza la estructura actual de la cadena de suministros de restaurantes de Cuarta y Tercera Categoría que tienen características de micro y pequeñas empresas. Se establece una descripción de los miembros que componen la cadena de suministro, las relaciones entre los restaurantes y estos miembros, las barreras percibidas a raíz del contexto de la pandemia, y las medidas de recuperación adoptadas para mantener los restaurantes operativos. Finalmente se analiza el papel que desempeñan las relaciones de cooperación, entendidas como una etapa de la integración de la cadena de suministro de las organizaciones y un medio de recuperación y mitigación del efecto negativo de las barreras percibidas. Se encuentra que existe predominancia de proveedores directos de materias primas, los cuales son mercados mayoristas y minoristas, donde se compran los productos sin intermediarios de transporte. Se identificaron miembros que son actualmente críticos para el desarrollo operativo de los restaurantes como es el caso de clientes que compran a domicilio. También se indica cuantitativamente el nivel general de integración entre los miembros de la cadena y los restaurantes en estudio y se formula la posibilidad de crear relaciones de cooperación en base a las mediciones realizadas.

PALABRAS CLAVE: Administración de la cadena de suministro, restaurantes, MYPE, COVID-19, relaciones de cooperación.

ABSTRACT

The pandemic caused by the COVID-19 outbreak, constituted a disruptive event never seen before with consequences in the supply chain management of all companies around the world that do not discriminate between large or small companies, nor the business line to that they dedicate themselves. However, it is inevitable to note that larger companies have the resources to apply measures to recover from the negative effect; on the contrary, the companies considered micro and small companies do not have these resources and therefore the recovery measures they adopt respond to a different reality. In this context, this descriptive work analyzes the current structure of the supply chain of Fourth and Third Category restaurants that have characteristics of micro and small companies. It establishes a description of the members that make up its supply chain, the relationships between restaurants and these members, the perceived barriers as a result of the context of the pandemic, and the recovery measures adopted to keep the restaurants operational. Finally, the role played by cooperative relationships is analyzed, understood as a stage in the integration of the organizations' supply chain and a means of recovery and mitigation of the negative effect caused by the perceived barriers. It is found that there is a predominance of direct suppliers of raw materials, understood as wholesale and retail markets where products are purchased without transport intermediaries. Members who are currently critical to the operational development of restaurants were identified, such as customers who buy at home. The general level of integration between the members of the chain and the restaurants under study is also quantitatively indicated, and the possibility of creating cooperative relationships based on the measurements made is formulated.

KEYWORDS: Supply Chain Management, restaurants, MSES, COVID-19, cooperation relationships.

1. INTRODUCCIÓN

Desde los inicios de la pandemia, emergían a diario informes de cómo el brote del COVID-19 afecta las cadenas de suministro de las empresas, e interrumpe sus operaciones de fabricación. El impacto en la cadena de suministro de empresas alrededor del mundo llegó a ser tal que, en principios de la pandemia, se tenía predicciones de que a mediados de marzo de 2020, miles de empresas se verían obligadas a reducir o cerrar temporalmente las plantas de ensamblaje y fabricación en Estados Unidos y Europa (Haren y Simchi-Levi, 2020). Las predicciones se extendían a diversas actividades económicas, entre estas el sector de servicios de comida.

En Ecuador, el análisis macroeconómico realizado en el primer trimestre del 2020 determinó que el sector “Alojamiento y Servicios de Comida” había representado el 1.8% aproximadamente, del PIB para ese mismo trimestre (Banco Central del Ecuador [BCE], 2020).

En el año 2015, el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), mediante el instrumento “Encuesta de Hoteles Restaurantes y Servicios 2015”, investigó a 278 empresas a nivel nacional, dedicadas a la actividad de hotelería y restaurante. Encontraron que la provincia de Pichincha albergaba a 119 empresas de este tipo, ocupando a un total de 19,204 personas (INEC, 2016). Además, en el portal de noticias del INEC, en el año 2016 se reportó que la categoría: actividades de restaurantes y servicio móvil de comidas, contaba con 9,744 establecimientos solo en la capital (INEC, 2017).

En Quito, la Empresa Pública Metropolitana de Gestión de Destino Turístico estimó para el primer trimestre del 2020 que, las actividades relacionadas al sector Alojamiento y Servicios de Comida equivaldrían al 2.4% del total de actividades productivas en la capital (Quito Turismo, 2020). La actividad de servicio de comida ha sufrido varias dificultades para mantener a flote las operaciones de la cadena de suministro, como consecuencia del impacto mundial que tiene la pandemia provocada por el brote del COVID-19 que, de acuerdo a la Organización de las Naciones Unidas, apareció por primera vez a finales del 2019 en la ciudad de Wuhan – China (Ruiz y León, 2020).

1.1 Pregunta de Investigación

El inicio de la crisis sanitaria por COVID-19 en Ecuador, se dio el 16 de marzo del 2020 con la emisión de un estado de excepción dictaminado por el Presidente de la República. Esto llevó al confinamiento obligatorio y al paro casi total de actividades del sector público y privado, suspendiendo la jornada laboral presencial en actividades económicas que no tengan que ver con salud, alimentación, transporte de alimentos, y sectores estratégicos como energía (Secretaría General de Comunicación de la Presidencia [SGCP], 2020). En este escenario, los restaurantes y cafeterías que componen el sector de servicios de comida tuvieron que elegir entre adaptarse a las disposiciones dadas por el gobierno nacional trabajando únicamente con entregas a domicilio, o cerrar sus puertas temporalmente hasta que la situación mejore.

Las autoridades ecuatorianas, a través del Centro de Operaciones de Emergencia (COE) Nacional, gestionaron la crisis basándose en un sistema de semaforización que clasifica la gravedad de la pandemia de acuerdo al número de contagios por provincia, siendo el color rojo el escenario más grave, en el que restringe tanto la movilidad como el desarrollo de actividades económicas. El color amarillo tiene una gravedad intermedia y el verde poca gravedad (Servicio Nacional de Gestión de Riesgos y Emergencias [SNGRE], 2020). Desde el inicio de la crisis sanitaria establecida en el país el 16 de marzo del 2020, la ciudad de Quito permaneció en semáforo rojo, hasta el 03 de junio del 2020 que cambió a semáforo amarillo, lo que en teoría implica una reactivación parcial de la mayoría de las actividades productivas, entre ellas las relacionadas con servicios de restaurantes. Durante el semáforo amarillo, los restaurantes vuelven a funcionar con un aforo máximo en sus locales del 30% de su capacidad (El Comercio, 2020a).

Esta nueva realidad permite la oportunidad de reevaluar la administración de la cadena de suministro de los restaurantes, y así poder adaptarse. Dado el establecimiento del semáforo amarillo, se ha empezado una etapa de reapertura de los negocios de comida, llena de muchos retos. A criterio del vocero de la Asociación de Restaurante de Pichincha, la afluencia de público no está en la medida esperada (Puente, 2020). Además de la baja afluencia de clientes, los propietarios de los restaurantes enfrentan retos como buscar alternativas para el abastecimiento de insumos y materias primas para la preparación y cocción de alimentos, y la atención a los clientes.

Un aspecto emergente en esta nueva realidad es la cooperación, entendida como la serie de actividades que ayudan a un grupo a alcanzar objetivos comunes. Varios estudios

definen a la cooperación como un aspecto gestionable dentro de la cadena de suministro que permite construir ventaja competitiva en las organizaciones (Wilding, 2003). Sin embargo, en la pandemia la búsqueda de soluciones para los problemas transitorios que emergen de la nueva normalidad, hace que las relaciones de cooperación constituyan un ejercicio de la administración de cada organización por subsanar su situación económica deteriorada (Diario Expreso, 2020; El Universo, 2021).

Es así que, surge la importancia de analizar cómo se adaptan los restaurantes al contexto de la pandemia, teniendo en cuenta los cambios en la estructura de su cadena de suministro, así como en su administración. La caracterización de la cadena de suministro que maneja un restaurante, permite entender la forma en que se están llevando a cabo los procesos, para continuar ofreciendo el servicio y tratar de sostener el negocio en el marco de la nueva realidad.

Por todo lo expuesto, se formula la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuál es el papel que desempeñan las relaciones de cooperación entre los miembros que estructuran la cadena de suministro de los restaurantes ubicados en los barrios La Floresta y San Enrique de Velasco, en el contexto de la pandemia provocada por el COVID-19?

1.2 Objetivo General

Analizar la relación de cooperación entre los miembros que estructuran la cadena de suministro de restaurantes de Tercera y Cuarta Categoría ubicados en los barrios de La Floresta y San Enrique de Velasco, en el contexto de la pandemia provocada por el COVID-19.

1.3 Objetivos Específicos

- Determinar la estructura de la cadena de suministro de los restaurantes que componen las unidades de estudio.
- Identificar las barreras que surgieron en el desenvolvimiento de la cadena de suministro de los restaurantes a raíz del COVID-19.

- Determinar las prácticas actuales llevadas a cabo por los restaurantes, en la administración de la cadena de suministro y la relación de cooperación entre sus miembros.

1.4 Alcance

El alcance de este trabajo será descriptivo, en el cual se establecerán los miembros de primer nivel que componen la estructura actual de la cadena de suministro de los restaurantes de Tercera y Cuarta Categoría, así como el tipo de enlace de proceso entre la empresa focal y cada miembro. Además, se identifica y expone las barreras percibidas por los restaurantes, que surgieron en el contexto de la pandemia y las prácticas de recuperación en la cadena de suministro que han venido llevando a cabo los administradores de los establecimientos en estudio. Finalmente, se mide el grado de integración de la cadena de suministro desde la percepción de cada empresa en estudio, y de esta manera conocer si verdaderamente existe una relación de cooperación entre sus miembros que motive las decisiones de gestión tomadas por los administradores de los restaurantes. De esta manera, apoyado en una revisión documental del estado de este sector y un trabajo inicial de observación, se caracteriza el escenario actual de los restaurantes en estudio.

2. MARCO TEÓRICO

En esta sección se presenta la teoría existente sobre la administración de la cadena de suministro, que corresponde al presente estudio. Se establecen las barreras para las operaciones de la cadena de suministro que suelen emerger de eventos disruptivos. Posteriormente se analiza las definiciones formales de la relación de cooperación y su papel dentro del proceso de integración de la cadena de suministro. Finalmente se presenta una clasificación de los restaurantes por categorías.

2.1 Cadena de suministro

La cadena de suministro (CS) abarca a las empresas y actividades comerciales necesarias para diseñar, fabricar, entregar y utilizar un producto o servicio. Durante la revolución industrial, las empresas exitosas eran las que concentraban el mayor número de actividades y procesos para sí mismas, en función de un flujo de pedidos, creando estructuras de canales de distribución (Hugos, 2011). Con el paso del tiempo, hasta inicios de los 90's, la transición de clientes pasivos a clientes cada vez más activos respecto de los productos que requerían para satisfacer sus necesidades, provocó un nuevo problema el cual era el tiempo. El tiempo promedio que una empresa necesitaba para procesar y entregar mercancías de su almacén a un cliente era de días e incluso meses. Para contrarrestar el problema del tiempo y afectaciones en el posicionamiento de la empresa, la práctica más común fue la acumulación de inventario. Sin embargo, continuaba existiendo escasez y retrasos en la entrega de productos, debido en parte a que se acumulaban algunos productos, mientras que otros escaseaban (Bowersox et al., 2007).

A mediados de la década de 1990, la proliferante cultura de clientes que buscaban tener una amplia variedad de productos y servicios, obligó a las empresas a buscar formas de aumentar su capacidad de transporte y desempeño operativo. Este hecho resultó en el nacimiento de nuevas relaciones entre empresas, soportadas en la conectividad de las tecnologías de la información. Este nuevo orden de relaciones es llamado administración de la cadena de suministro (Bowersox et al., 2007). La idea de la administración de la cadena de suministro derivó en la siguiente definición: es el acoplamiento entre la fabricación, el inventario, el sitio y el transporte de bienes, entre los miembros en una

cadena de suministro, con el fin de obtener la mejor capacidad de respuesta y eficiencia para el mercado al que se atiende (Hugos, 2011).

Una definición clásica de la administración de la cadena de suministro es la propuesta de Lambert et al. (1998) que indica que es la unificación de procesos comerciales clave, desde el usuario final hasta los proveedores que proporcionan productos, servicios e información, y que agrega valor para los clientes y otras partes interesadas.

Dadas estas definiciones, la administración de la cadena de suministro suele ser confundida con el término logística de la cadena de suministro. La diferencia radica en que la administración de la cadena de suministro consiste en la acción colaborativa entre las empresas que persiguen un posicionamiento estratégico común y pretenden mejorar su eficiencia operativa; mientras que la logística es el trabajo concreto requerido para mover y colocar inventario por toda la cadena de suministro. Por lo tanto, la logística debe verse como un subconjunto de la administración de la cadena de suministro (Bowersox et al., 2007).

El objetivo principal de la administración de la cadena de suministro, es maximizar el rendimiento, mientras se minimiza el inventario y los costos operativos (Hugos, 2011). El rendimiento se refiere a la velocidad con la que ocurren las ventas; por lo tanto, para incrementarlo es necesario conocer la motivación por la que los clientes buscan adquirir los bienes o servicios que se producen, lo que a su vez depende del valor que ellos le den a estos bienes. Por ejemplo, en ciertos mercados los clientes valoran altos niveles de servicio, aunque deban pagar más; mientras que en otros mercados los clientes se inclinan por el precio más bajo de un bien o servicio, entre un conjunto de opciones. En este sentido, un concepto de lo que significa el valor para los clientes debe ser introducido para poder complementar el sentido de la administración de la cadena de suministro. Lambin (1996) muestra la clasificación del valor derivada de la Teoría de los Valores; sitúa al valor como un concepto determinante en la decisión de compra y establecen cinco tipos:

- **Valor funcional:** Es la utilidad percibida de un bien que resulta de su capacidad para cumplir su papel utilitario o físico.
- **Valor social:** La utilidad percibida de un bien que resulta del hecho de su asociación, positiva o negativa, con uno o varios grupos demográficos, socioeconómicos o culturales.
- **Valor emocional:** La utilidad percibida de un bien que resulta de su capacidad de provocar sentimientos o reacciones afectivas.

- **Valor epistemológico:** La utilidad percibida de un bien que resulta de su capacidad para provocar la curiosidad, novedad y satisfacer un deseo de conocimiento.
- **Valor circunstancial:** La utilidad percibida de un bien que resulta de una situación o contexto específico al cual el comprador o decisor se enfrenta.

Estos valores son igualmente independientes unos de otros. Sin embargo, lo común entre estas definiciones de valor es la utilidad percibida. Identificar qué es lo que el cliente valora más, permite crear una ventaja para competir con otras empresas que apuntan a un mismo mercado; por tanto, la administración de la cadena de suministro ha sido reconocida como una fuente de ventaja competitiva (Wilding, 2003).

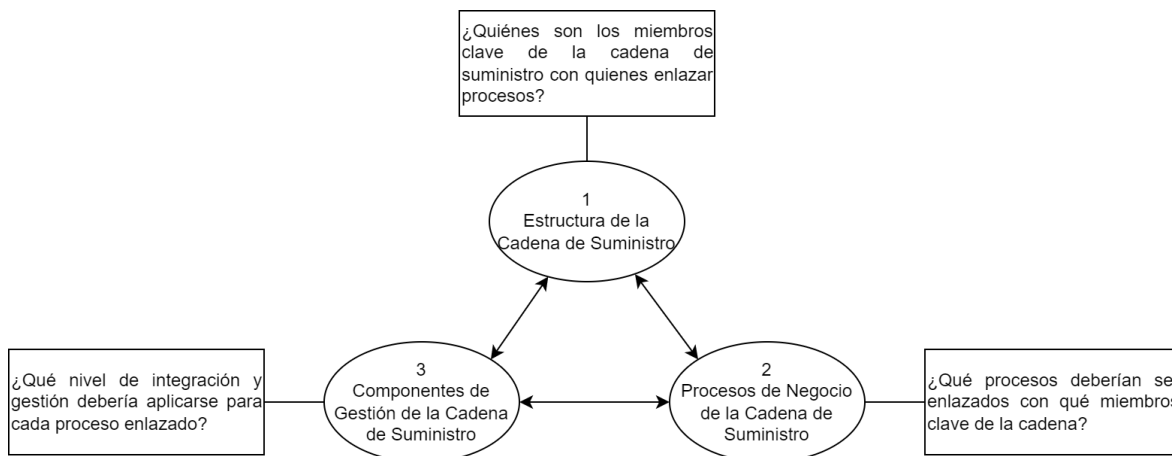
2.2 Estructura de una cadena de suministro

La administración de la cadena de suministro empieza con un esfuerzo por identificar los miembros que la conforman, los procesos clave que requieren integración y las decisiones que la administración debe tomar respecto de ellas. Chopra y Meindl (2008) recomiendan establecer las decisiones importantes que se deben tomar en una cadena de suministro, clasificando estas decisiones en tres categorías: estrategia o diseño de la cadena de suministro, planeación de la cadena de suministro, y operación de la cadena de suministro. Por otro lado, Hugos (2011) explica la estructuración de la cadena de suministro y su administración, a través de cinco dimensiones clave: producción, inventario, ubicación, transporte, e información; donde cada fabricante y cliente tiene una cantidad específica de necesidades a las que la cadena debe responder efectivamente. Estas perspectivas son utilizadas en el diseño de cadenas de suministro, en las que se toman decisiones acerca de estándares de servicio al cliente, transporte, manejo de inventarios, flujos de información y procesamiento de pedidos, entre otras (Ballou, 2004).

Sin embargo, es evidente que para el caso de cadenas de suministro establecidas que han funcionado por varios años de la misma manera y que requieren de una reestructuración para poder adaptarse a las condiciones cambiantes en el tiempo, es necesario empezar por un análisis inicial de miembros clave y estructura, para definir con exactitud los cambios a realizar. Al respecto, Cooper et al. (1997) estructuraron una revisión de la literatura sobre los inicios conceptuales de la administración de la cadena de suministro, y presentan los componentes que deberían tener una atención especial. Se identifica que la estructura de miembros que intervienen en el flujo de trabajo, es la actividad inicial clave.

En este sentido, Lambert et al. (1998) proveen un marco de referencia que engloba tres elementos clave interrelacionados: la estructura de la cadena de suministro, los procesos de negocio, y los componentes de gestión. Este marco de referencia se esquematiza en la Figura 1.

Figura 1. Elementos referenciales para la administración de la cadena de suministro.



Nota. Adaptado de *Element in the Framework of Supply Chain Management*, por Cooper et al., (1997) y *Supply Chain Management Framework: Elements and Key Decision*, por Lambert et al. (1998).

La estructura de la cadena de suministro se refiere a la red de miembros y los enlaces entre ellos. Los procesos de negocio son las actividades que producen o agregan valor al producto final entregado al cliente. Los componentes de gestión son las variables a administrar, por las cuales los procesos de negocio están integrados y gestionados a lo largo de la cadena de suministro (Lambert et al., 1998). Este marco de referencia, permite trasladarse de una filosofía de trabajo a acciones de implementación concretas.

Para efectos de este estudio, se hará uso del primer elemento del marco de referencia presentado, el cual es determinar los miembros clave en la cadena de suministro de la organización focal. La estructura de la cadena de suministro consta de tres aspectos fundamentales: los miembros de la cadena de suministro, las dimensiones estructurales de la cadena, y los diferentes tipos de enlaces de procesos a lo largo de la misma (Lambert et al., 1998). A continuación, se describe cada uno de estos aspectos fundamentales.

2.2.1. Identificación de los miembros de la cadena de suministro

Para poder identificar efectivamente los miembros críticos de la cadena de suministro de una organización, también llamada empresa focal, es necesario distinguir entre miembros primarios y miembros de soporte.

Lambert et al. (1998) definen a los miembros primarios de una cadena de suministro como aquellas empresas o unidades estratégicas, independientes a la empresa focal, que cumplen con actividades operativas y / o de gestión en los procesos de clave del negocio, y que están perfilados para producir un resultado definido para un cliente o mercado en concreto.

En contraste, definen a los miembros de soporte como: empresas que sencillamente proporcionan recursos, conocimientos o activos para el soporte de las actividades realizadas por los miembros principales de la cadena de suministro (Lambert et al., 1998).

La distinción entre los miembros primarios y de soporte permite encontrar el punto de origen y el punto de consumo de la cadena de suministro. El punto de origen se encuentra cuando todos los miembros que la integran son de soporte, mientras que el punto de consumo es donde no se agrega más valor y se consume el producto y / o servicio (Lambert et al., 1998).

2.2.2. Dimensiones estructurales de la cadena de suministro

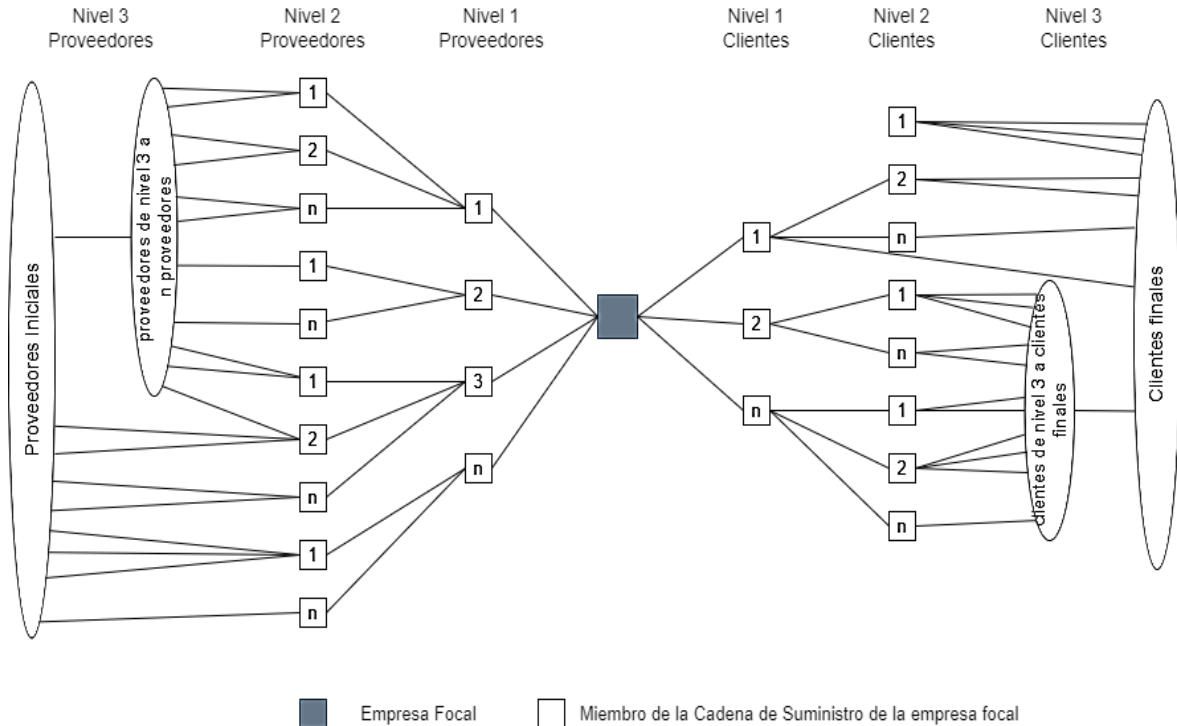
En la descripción, análisis y administración de la cadena de suministro, las dimensiones estructurales son esenciales. Estas dimensiones son: estructura horizontal, estructura vertical, y la posición horizontal de la empresa focal (Lambert et al., 1998).

La estructura horizontal se refiere al número de niveles existentes a lo largo de la cadena de suministro. La estructura vertical se refiere al número de proveedores y clientes existentes en cada nivel. Ambas estructuras se determinan a partir de los miembros primarios identificados.

La tercera dimensión estructural, posición horizontal de la empresa en la cadena de suministro, se refiere a la posición de la empresa focal frente a los clientes finales o a la fuente inicial de recursos. Es decir, la empresa focal puede situarse muy cerca de los clientes finales, muy cerca del proveedor de materias primas o en el medio de ambos. La

Figura 2 esquematiza la estructura de una cadena de suministro ideal considerando los miembros y las dimensiones estructurales.

Figura 2. Estructura ideal de una cadena de suministro.



Nota. Adaptado de *Supply Chain Network Structure*, por Lambert et al. (1998).

2.2.3. Tipos de enlaces de procesos de negocio

Ya que integrar y administrar todos los enlaces de procesos de negocio es una tarea poco recomendada debido a su dificultad y alto costo, es necesario identificar los enlaces críticos. Dado que los enlaces de procesos de negocio se derivan de las relaciones existentes entre la empresa focal y los miembros de su cadena de suministro, Lambert et al. (1998) indican la existencia de cuatro tipos de enlaces fundamentales, los cuales son: enlaces de procesos administrados, enlaces de procesos monitoreados, enlaces de procesos no administrados, y enlaces de procesos de no miembros.

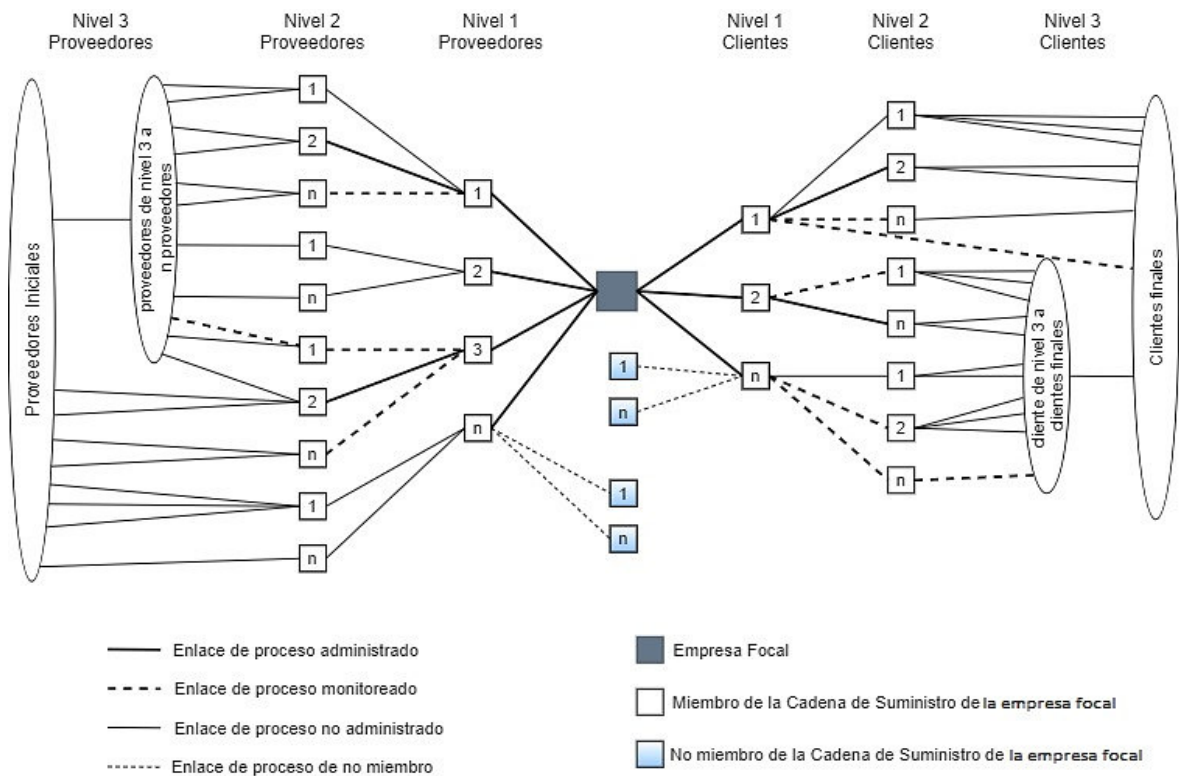
- **Los enlaces de procesos administrados:** Son enlaces donde la empresa focal integra un proceso con una o más organizaciones, lo cual podría implicar una colaboración con otros miembros de la cadena de suministro, involucrándose activamente en procesos compartidos y tomando decisiones respecto de los

mismos. Generalmente este tipo de enlaces se da con organizaciones de nivel 1, pero también puede darse con miembros de otros niveles.

- **Los enlaces de procesos monitoreados:** Son enlaces menos críticos que los administrados, pero con una importancia tal, que necesitan ser supervisados. La empresa focal debe asegurarse que los procesos entre otros miembros de su cadena estén integrados y administrados apropiadamente, sin involucrarse directamente en las decisiones. Por tal razón, la empresa focal monitorea, tan seguido y tan simple como le sea posible, la manera en que las relaciones son integradas y administradas.
- **Los enlaces de procesos no administrados:** Son enlaces en los que la empresa focal no está activamente involucrada, ya que no se consideran lo suficientemente críticos para monitorearlos. Esto se debe a que la empresa focal deja la gestión de los enlaces de procesos a los demás miembros de la cadena de suministro por razones como la confianza o por limitaciones de recursos.
- **Los enlaces de procesos de no miembros:** Son enlaces que se dan entre miembros de la cadena de suministro de la empresa focal y otras empresas que no son miembros. Por ejemplo, un proveedor puede ser miembro de la cadena de una empresa focal y también ser proveedor de la competencia. Estos tipos de enlaces de procesos deben su importancia a la influencia que tienen en la cadena de suministro de la empresa focal en cuanto a ubicación, desarrollo de procesos, disponibilidad de producto en tiempos de escasez, y protección de la información.

La estructura ideal de una cadena de suministro, incorporando los enlaces de procesos, queda esquematizada en la Figura 3.

Figura 3. Estructura de una cadena de suministro, considerando los tipos de enlaces entre sus miembros.

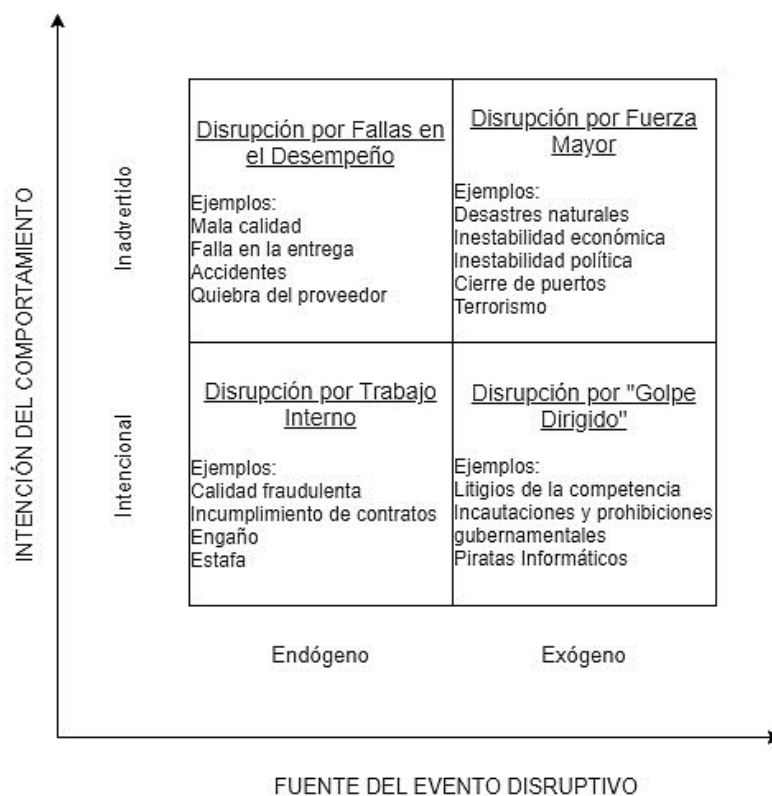


Nota. Adaptado de *Types of Inter-company Business Process Links*, por Lambert et al. (1998).

2.3 Eventos disruptivos

Un evento disruptivo en la cadena de suministro interrumpe el flujo normal de bienes y materiales (Craighead et al., 2007). DuHadway et al. (2017) identifican cuatro categorías en las que clasifican a los eventos disruptivos, basados en la naturaleza del evento disruptivo respecto a la organización, y en la intencionalidad del mismo. Estas categorías se muestran en el esquema de la Figura 4, y se explican a continuación.

Figura 4. Clasificación de los eventos disruptivos.



Nota. Adaptado de *Classification of disruptive events*, por DuHadway et al. (2017).

La naturaleza o fuente del evento disruptivo puede tener lugar dentro o fuera de la cadena de suministro de la organización focal. Cuando el evento se origina debido a un comportamiento dentro de la cadena de suministro de la organización se lo denomina endógeno, mientras que si se origina debido a un comportamiento fuera de la cadena de suministro de la organización se lo denomina exógeno. La intención del comportamiento se refiere al contexto en el que ocurre el evento; es decir, si el comportamiento que ocasionó el evento disruptivo fue intencionado o inadvertido. Un comportamiento intencionado es definido como todo aquel que, realizado con premeditación, resulta en un evento disruptivo. Los comportamientos intencionados casi siempre se refieren a los llevado a cabo por interés propio de quien los ejecuta, y a los oportunistas que buscan obtener ventaja de los resultados. Por otro lado, los comportamientos inadvertidos son los que se realizan sin una decisión activa de provocar un evento disruptivo. Generalmente ocurren por falta de información y se dan de forma aleatoria.

2.3.1. Clasificación de eventos disruptivos

La interacción de estas dos dimensiones agrupadas como ejes de una matriz, permite extraer las cuatro categorías en las que se clasifican los eventos disruptivos, las cuales son:

- **Disrupción por Fuerza Mayor:** Se refiere a eventos que ocurren de forma deliberada, inadvertida y encuentra su origen fuera de la cadena de suministro de la organización focal. Este tipo de eventos interrumpen el normal flujo de materias primas debido a fuerzas externas que no apuntan a una firma o mercado en específico, lo cual afecta a muchos miembros de la cadena de suministro.
- **Disrupción por Fallas en el Desempeño:** Se refiere a eventos que ocurren de forma deliberada, inadvertida y encuentra su origen dentro de la cadena de suministro de la organización focal. Aunque no sean intencionales, estos eventos provocan un daño considerable en la gestión de la cadena de suministro.
- **Disrupción por “Golpe Dirigido”:** Este tipo de eventos son ocasionados por comportamientos intencionales y encuentran su origen fuera de la cadena de suministro. Se refiere a eventos que son provocados exclusivamente para afectar a una organización o mercado en específico, generalmente son impulsadas por empresas competidoras, sindicatos de trabajadores, activistas, hackers e incluso intervención política.
- **Disrupción por Trabajo Interno:** Se refiere a eventos que ocurren de forma intencional cuyo origen está dentro de la cadena de suministros de la organización focal. Estos eventos son provocados intencionalmente por comportamientos desleales entre organizaciones de una misma cadena de suministro e incluyen problemas que van desde el incumplimiento de acuerdos contractuales hasta estafas.

El COVID-19 corresponde a la categoría de Disrupción por Fuerza Mayor por sus características de inadvertido y exógeno. Por lo tanto, identificar los problemas, efectos, así como establecer estrategias de mitigación es una tarea fundamental.

Los eventos disruptivos provocan pérdidas económicas, afectan negativamente a la organización y sus accionistas (Hendricks y Singhal, 2005b). Hendricks y Singhal (2005) determinaron que los eventos disruptivos también afectan, en el largo plazo, al precio de las acciones de las empresas, teniendo pérdidas. Wilson (2007) enfatiza los problemas que

traen los eventos disruptivos en el transporte de materiales y concluye que se debe dedicar esfuerzos a encontrar rutas alternativas y diferentes formas de transporte. El principal problema, que se considera efecto inmediato de los eventos disruptivos, es la dificultad para un normal flujo de materiales, tanto de materias primas de proveedores como de materiales en el proceso de producción (Chopra y Sodhi, 2004).

2.3.2. Consecuencias del COVID 19 en la cadena de suministros

Los primeros problemas provocados por el COVID-19 a la cadena de suministro de las empresas, son los cierres intempestivos de fronteras de ciertos países como medida para contener la expansión del virus, así como el llamado al confinamiento de las personas (Hellewell et al., 2020). La gran mayoría de las empresas no tienen idea de su nivel de exposición al riesgo que implica el COVID-19, y esto se debe a que casi ninguna tiene un conocimiento adecuado de las empresas que proveen sus materias primas (Haren y Simchi-Levi, 2020).

Existen muchos reportes de empresas que, debido al COVID-19, tuvieron que interrumpir sus actividades de producción y distribución, llegando incluso a cerrar. Un ejemplo es la compañía Foxconn, contratista que fabrica los productos de Apple, la cual redujo su capacidad de producción (Ivanov y Das, 2020). Recientemente, el Instituto de Administración de Suministros (ISM por sus siglas en inglés) realizó una encuesta a 600 empresas estadounidenses, revelando que los proveedores operan a una capacidad promedio del 50%, lo que aumenta los tiempos de entrega del producto final del 57% de los encuestados y tiene un impacto negativo en los ingresos que oscila entre el -5.6% y el -15% (Institute for Supply Management [ISM], 2020).

En el sector de servicios de restaurante y hospedaje, Dube et al. (2020) realizaron un estudio del estado de varios restaurantes ubicados en Estados Unidos, Australia, Canadá, Alemania, Irlanda, México e Inglaterra que pertenecían a una compañía de reservaciones llamada *OpenTable*. La base de datos de esta red permitió establecer hallazgos importantes acerca de la situación de los restaurantes alrededor del mundo, como es la reducción de los clientes que consumen los productos en las instalaciones, a tal punto que la mayoría de los restaurantes estudiados ya no tenían clientes. Otro hallazgo importante es que, debido a la menor capacidad operativa, la mayoría de los restaurantes de alta cocina y familiares, han despedido al personal o han dado licencia a más del 80% de su personal como medida de contención de costos (Dube et al., 2020). Como consecuencia,

y de acuerdo al Índice de Calidad del Empleo del Sector Privado, un estimado de 10,8 millones de empleos relacionados con trabajos en bares y restaurantes se perderían (U.S. Private Sector Job Quality Index [JQI], 2020).

La experta en administración de la cadena de suministro Suzy Taherian, CFO de Wrightspeed, explica que hasta el año 2019 las prioridades dentro de la gestión de la cadena de suministro fueron lideradas por: la rentabilidad, seguida por la liquidez de efectivo y luego la eficiencia operativa (Taherian, 2020). En el contexto de ese entonces, la administración de la cadena de suministro obedecía rígidamente a su objetivo principal, el cual era la reducción de costos y la disminución de inventario. Sin embargo, para afrontar el problema mundial actual, las empresas buscan operaciones más flexibles que permitan a su cadena de suministro ser resistente a cambios imprevistos, aun si esto significa reducir su rentabilidad a corto plazo (Taherian, 2020).

En cuanto a la gestión de una organización que enfrenta un evento disruptivo, la literatura indica que disminuir los niveles de inventario deja a la cadena de suministro muy frágil y propensa a más interrupciones (Kleindorfer y Saad, 2005). Esta idea es corroborada por Zsidisin et al. (2005) quienes mencionan que operar con bajo inventario es una estrategia efectiva únicamente cuando no existen variaciones negativas inesperadas de la demanda. En ese mismo sentido, Christopher y Peck (2004) sugieren que el inventario excedente resultante de una interrupción, es potencialmente fundamental para la generación de resiliencia de la cadena. Por su parte, Chopra y Sodhi (2004) señalan la importancia de contar con un inventario de seguridad, que básicamente es un excedente planificado de inventario que sirve como una contramedida para las interrupciones en la cadena, a pesar de su costo. Sheffi (2007) incluso reconoce que una pequeña cantidad de inventario puede proporcionar suficiente tiempo para que una empresa prepare una respuesta ante un evento disruptivo. La necesidad que tiene la cadena de suministro, que sufre las consecuencias de eventos disruptivos, tiene que ver más con un tema de adaptación y supervivencia de la organización, que con una reducción de costos y desperdicios de los recursos.

Los investigadores usan el término “resiliencia” para referirse a la habilidad que tienen las organizaciones de reaccionar rápidamente y preparar una respuesta ante interrupciones dadas por eventos disruptivos en la cadena de suministro (Marley et al., 2014). Para construir resiliencia en una cadena de suministro, es importante enfocarse en tres aspectos: detección oportuna del riesgo por disrupciones, mitigación del riesgo y recuperación del evento disruptivo (DuHadway et al., 2017). Las contramedidas para la

recuperación de la cadena ante un evento disruptivo exógeno tienden a fortalecer las relaciones con los miembros de la cadena. Christopher y Peck (2004) plantean mejorar la colaboración y el entendimiento entre los miembros de la cadena, mejorar modelos de ingeniería de cadena de suministro e incrementar la habilidad de respuesta de los miembros de la cadena. Chopra y Sodhi (2004) recomiendan incrementar inventario, capacidad de respuesta, habilidad de respuesta y flexibilidad a través del uso de varios proveedores para una misma materia prima y de una agrupación de la demanda. Frente a eventos disruptivos de fuerza mayor, caracterizados por su magnitud e impacto, DuHadway et al. (2017) mencionan que en general los esfuerzos deben estar enfocados en tener una cadena de suministro que se reajuste rápidamente para compensar pérdidas de inventario o capacidad.

Es así que, los eventos disruptivos de carácter exógeno, imprevistos y de magnitud global son gestionados mediante estrategias de recuperación una vez que hayan sucedido. Dentro de lo que compete a las estrategias para lograr resiliencia en la cadena de suministro, se evidencia que para llevarse a cabo es necesario realizar dos pasos previos: a) un conocimiento de los miembros que componen la cadena de suministro en estudio y b) un fortalecimiento de los lazos de cooperación entre los miembros críticos.

2.4 Relaciones de cooperación en la cadena de suministro

El término cooperación es a menudo utilizado para referirse al trabajo en conjunto de diferentes individuos para lograr un objetivo en común; sin embargo, esta idea deja abierta la confusión con otros términos similares. A menudo el término *cooperación* es confundido con *colaboración* dentro de la literatura de administración de la cadena de suministro, impulsando a algunas investigaciones para que dediquen gran parte de su redacción a definir ambos términos. Un ejemplo de esta afirmación es el trabajo realizado por Schöttle et al. (2014), quienes a través de un levantamiento bibliográfico de 28 publicaciones realizadas entre 1977 y 2014, buscaron definir cada uno de estos términos, quedando *cooperación* y *colaboración* definidas de la siguiente manera:

Colaboración es una relación entre organizaciones independientes que comparten una misma visión en cuanto a la creación de un proyecto, con una estructura definida, y una cultura nueva desarrollada conjuntamente. Esta relación se basa en la confianza y la transparencia, y tiene como el objetivo maximizar el valor para el cliente resolviendo los

problemas mutuamente a través de procesos interactivos, compartiendo responsabilidades, riesgos y recompensas entre los participantes.

Cooperación es una relación entre organizaciones independientes que participan de un proyecto. Comúnmente no están cohesionados por una visión o misión, lo que resulta en un proyecto con estructuras independientes y separadas por la cultura organizacional de cada participante. Se basa en el control y la coordinación para resolver problemas de forma independiente con el fin de maximizar el valor de cada organización individual.

Se puede observar entonces que, aunque la *colaboración* y la *cooperación* buscan crear valor para un proyecto interorganizacional, una cohesión estructural está presente en mayor grado en la relación de colaboración que en la relación de cooperación.

En este mismo sentido, Weaver (2012) hace énfasis en el lugar que toma la cooperación dentro del comportamiento C3: coordinación, cooperación y colaboración. Haciendo alusión a la teoría de contingencias, precisa la personalización de la cadena de suministro para adecuar efectiva y eficientemente la oferta y la demanda dependiendo de las circunstancias y características particulares de cada una (Aitken et al., 2003). Weaver (2012) subraya las relaciones de cooperación como un medio para que las empresas ganen más flexibilidad, y fomenten relaciones a largo plazo con los proveedores.

Snow (2015), organizó una tabla de características y diferencias entre los términos *cooperación*, *colaboración* y *competición* para diferentes etapas de la gestión de la cadena de suministros en una empresa, considerando la evolución de cadenas de suministro simples a redes de suministro. Esta clasificación se muestra en la Tabla 1.

Tabla 1. Diferencias entre competición, cooperación y colaboración en la administración de la cadena de suministro.

	Competición	Cooperación	Colaboración
Confianza	Condicionada por el mercado	Asegurada mediante contratos	Alta
Motivación	Extrínseco	Extrínseco	Intrínseco
Información y comunicación	Muy poca	Selectiva	Abierta y compartida
Objetivos	Éxito sobre los demás competidores	Trabajar juntos para lograr los resultados deseados	Trabajar juntos para lograr nuevas soluciones

Nota. Adaptado de *Characteristics of Competition, Cooperation, and Collaboration*, por Snow (2015)

La cooperación es, por tanto, una relación motivada por razones extrínsecas a las organizaciones que cooperan, y pretende lograr un beneficio deseado por cada una de

estas organizaciones que, aunque trabajan juntas no cohesionan en una nueva organización. Snow (2015) también hace referencia al término *co-opetition* o *competición* traducido al español, que significa una relación de cooperación y competencia al mismo tiempo. La competición es predominante entre organizaciones que rivalizan en el mismo mercado (Ritala, 2009). La cooperación difiere de la competición en que las organizaciones que deciden cooperar, no necesariamente están compitiendo el mismo mercado ni creando el mismo producto final. Por lo tanto, la cooperación es posible entre miembros de una misma cadena de suministro.

2.4.1. Relación de cooperación como etapa de la integración de una cadena de suministro

Desde el punto de vista de la estrategia, la cooperación forma parte de las etapas que una organización atraviesa para llegar a la integración de su cadena de suministro. Bowersox et al. (2007) hablan de una lógica en la cadena de suministro impulsada por cinco fuerzas relacionadas: la administración integral, la capacidad de respuesta, aspectos financieros, la globalización, y la transformación digital. De estas fuerzas, se hace énfasis en el criterio de administración general.

La administración integral de procesos pretende localizar y obtener el costo más bajo, considerando las ventajas y desventajas que existen entre las funciones (Bowersox et al., 2007). Las funciones a las que se refiere son las actividades llevadas a cabo en el proceso de producción del bien; quiere decir que el costo más bajo de las funciones individuales no concluye en el costo más bajo de todo el proceso. La idea de administración integral dio paso a estudios sobre cómo debe integrarse una cadena de suministro, a través de un desarrollo histórico que pasó de la integración horizontal a la integración vertical (Pires y Carretero Díaz, 2007). La Integración de la Cadena de Suministro (ICS) tiene por objetivo sincronizar los requerimientos de los clientes con el flujo de materiales de los proveedores en función de obtener un balance entre el servicio al cliente, la inversión en inventarios y el costo del producto (Stevens, 1989).

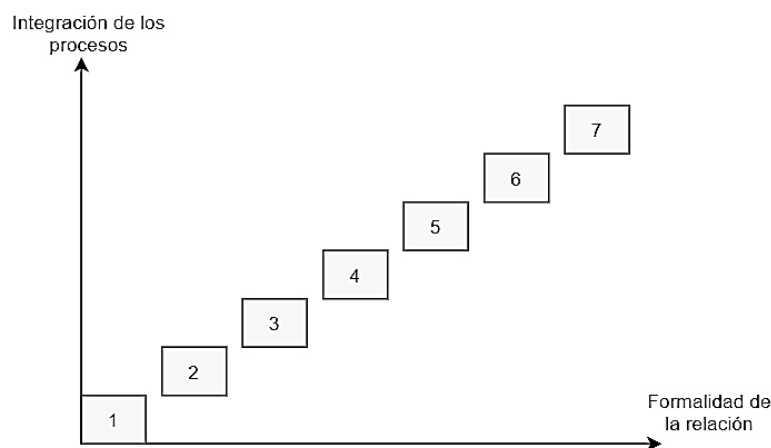
La ICS va desde una etapa inicial de negociación, hasta llegar a la etapa final de colaboración (Bautista et al., 2015). Las negociaciones de mercado se desarrollan a través de discusiones enfocadas hacia el precio y las relaciones entre los grupos de interés o *stakeholders*. Después, se generan asociaciones en las que se establecen acuerdos económicos, fortalecidas de relaciones de cooperación que pretenden establecer contratos

a largo plazo entre miembros de la cadena como proveedores y clientes, y se comparte información con el uso de tecnologías de la información y comunicación. Finalmente se construye relaciones colaborativas en donde se realiza planificaciones en conjunto, compartiendo tecnología y recursos (Bautista et al., 2015). Sablón et al. (2017), proponen una etapa adicional antes de la negociación, la cual denominan *asignación*, en la que se estipulan recursos a proyecto de integración de la cadena.

Pires y Carretero Díaz (2007), clasificaron las relaciones entre las empresas que conforman una cadena de suministro en siete niveles, los cuales dependen del grado de integración y el grado de formalidad de la relación. La clasificación propuesta se resume en el esquema de la Figura 5.

El primer nivel es la relación comercial, refiriéndose a compras y ventas entre empresas independientes. El segundo nivel es el acuerdo no contractual, el cual es informal y generalmente se da de forma verbal para alcanzar objetivos en común. El tercer nivel es el acuerdo vía licencia, que se diferencia del segundo nivel en el hecho de existir un contrato firmado. El cuarto nivel es la alianza, y se refiere a una relación entre empresas independientes en el mismo negocio que se da de forma complementaria y que no necesariamente afecta a nuevas inversiones. El quinto nivel es la relaciones de cooperación, que Pires y Carretero Díaz (2007) definen como una relación entre empresas independientes que actúan en la misma cadena de suministro como si fueran una sola unidad, con un gran nivel de colaboración, de integración de objetivos, de procesos y de comunicación. El sexto nivel de relación es la denominada *joint venture* y el séptimo nivel es la integración vertical propiamente dicha.

Figura 5. Niveles de integración de la cadena de suministro.



Nota. Adaptado de *Niveles de cooperación en la cadena de suministro* (p.72), por Pires y Carretero Díaz (2007), McGraw-Hill, Interamericana de España.

En la Figura 5 se puede observar que entre más alto sea el grado de integración y de formalidad de la relación, las empresas que conforman la cadena de suministro se encontrarán más cerca de estar plenamente integradas.

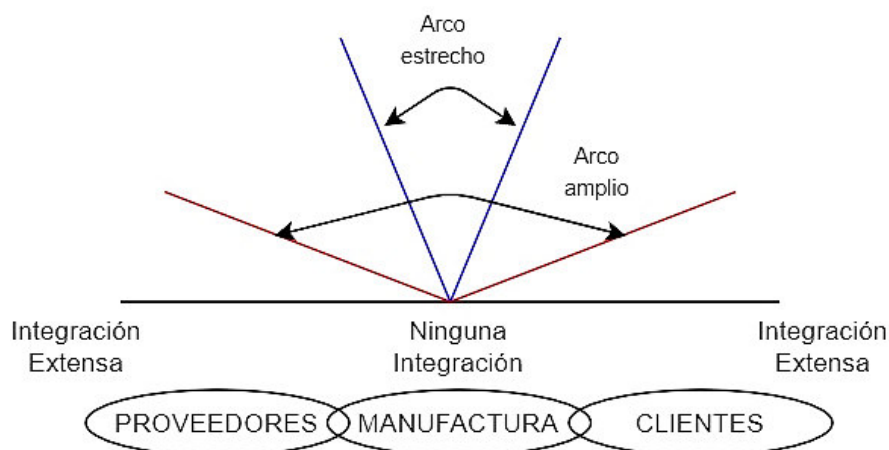
En consecuencia, la relación de cooperación corresponde a una etapa de la ICS, de tal forma que una medición del grado de integración de una cadena de suministro es a su vez una medición del grado de cooperación entre sus miembros.

2.4.2. Arcos de Integración

Frohlich y Westbrook (2001) proveen un marco teórico para la medición del nivel de integración - cooperación de una cadena de suministro, estableciendo una empresa focal para analizar simultáneamente sus relaciones hacia el cliente o *downstream* y hacia los proveedores o *upstream*.

Su estudio se basa en la necesidad de desarrollar actividades operativas compartidas, dejando a la relación de integración como una decisión de dirección y grado. La dirección se refiere a los eslabones con los que se establece la relación, orientada a los clientes o a los proveedores; mientras que, el grado se refiere a la extensión de la relación o grado de integración con la que se debería desarrollar las actividades compartidas. Apoyados en estas dos dimensiones clave, ilustraron un gráfico de arcos donde la inclinación de los segmentos que conforman el arco determina si la relación es preponderante con los clientes o con los proveedores, y la extensión o ángulo del arco indica el grado de integración.

Figura 6. Arcos de Integración.



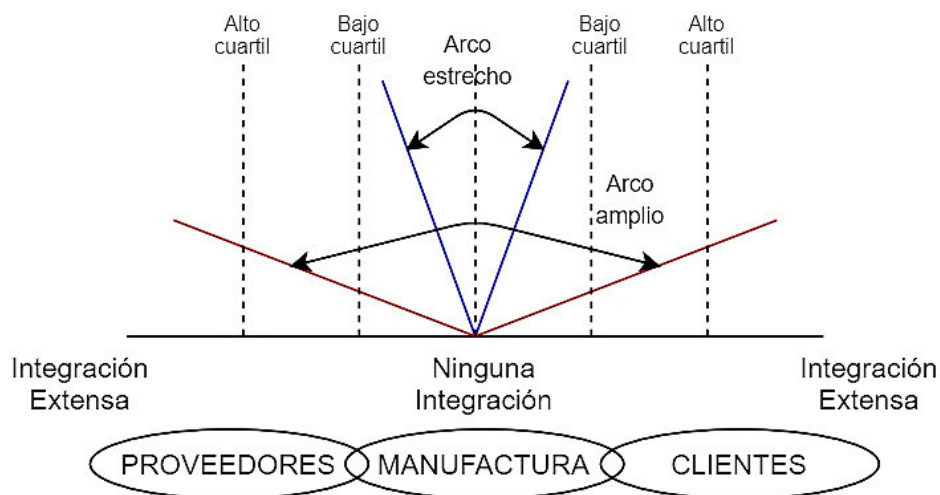
Nota. Adaptado *Arcs of integration*, por Frohlich y Westbrook (2001).

La Figura 6 muestra la propuesta de los Arcos de Integración, donde el impacto visual permite su entendimiento de mejor manera. Los datos que utilizaron para el desarrollo de esta investigación fueron obtenidos durante 1998, como resultado de la Encuesta Internacional de Estrategias Manufactureras (IMSS por sus siglas en inglés) realizada a 322 empresas manufactureras que operaban en 23 países en Europa, Asia, Oceanía, América del Norte y América del Sur. En aquel estudio, la integración fue operacionalizada basándose en ocho diferentes tipos o categorías de actividades que las manufacturas comúnmente utilizan para formar relaciones de integración con sus clientes y proveedores. Estas actividades fueron obtenidas en base a una revisión de la literatura y a la experiencia de profesionales que participaron en la IMSS. Las ocho actividades establecidas fueron:

- Acceso a sistemas de planificación.
- Compartir planes de producción.
- Articulación de accesos/redes EDI (intercambio electrónico de datos).
- Conocimiento de niveles de mezcla de inventario.
- Personalización de empaquetamiento.
- Frecuencias de entrega.
- Uso común de equipos/contenedores de logística.
- Uso común de servicios de logística de terceros.

Las ocho actividades o factores de integración fueron medidas a través de una escala de Likert con puntajes enteros que iban del 1 al 5. Gracias a este método de medición, se establecieron cuartiles para clasificar la puntuación obtenida por cada empresa, estableciendo la máxima puntuación posible como el 100% de las actividades cumplidas. Si la empresa tiene alta puntuación se ubicará en el último cuartil (arriba del percentil número 75), si tiene puntuación media se ubicará entre el cuartil más bajo y el cuartil más alto (arriba del percentil 25 y abajo del percentil 75), mientras que si tiene un puntaje bajo se ubicará en el primer cuartil más bajo (abajo del percentil 25). Dado que, el análisis de las categorías de actividades se realiza tanto para el lado de los proveedores como para el de los clientes, el resultado serán cinco niveles mutuamente exclusivos entre sí, los cuales ubican a la relación de la empresa manufacturera focal con sus proveedores y clientes en cinco grados diferentes de integración. El modelo de Arcos de Integración queda definido como se muestra en la Figura 7.

Figura 7. Modelo final de los Arcos de Integración.



Nota. Adaptado *Arcs of integration*, por Frohlich y Westbrook (2001).

Con este modelo de medición, se pueden obtener cinco diferentes categorías de integración, las cuales se procede a explicar a continuación.

Orientada hacia el interior (*inward-facing*): Cuando la respuesta de la empresa focal se ubica en el cuartil más bajo en el lado de los proveedores y en el cuartil más bajo en el lado de los clientes.

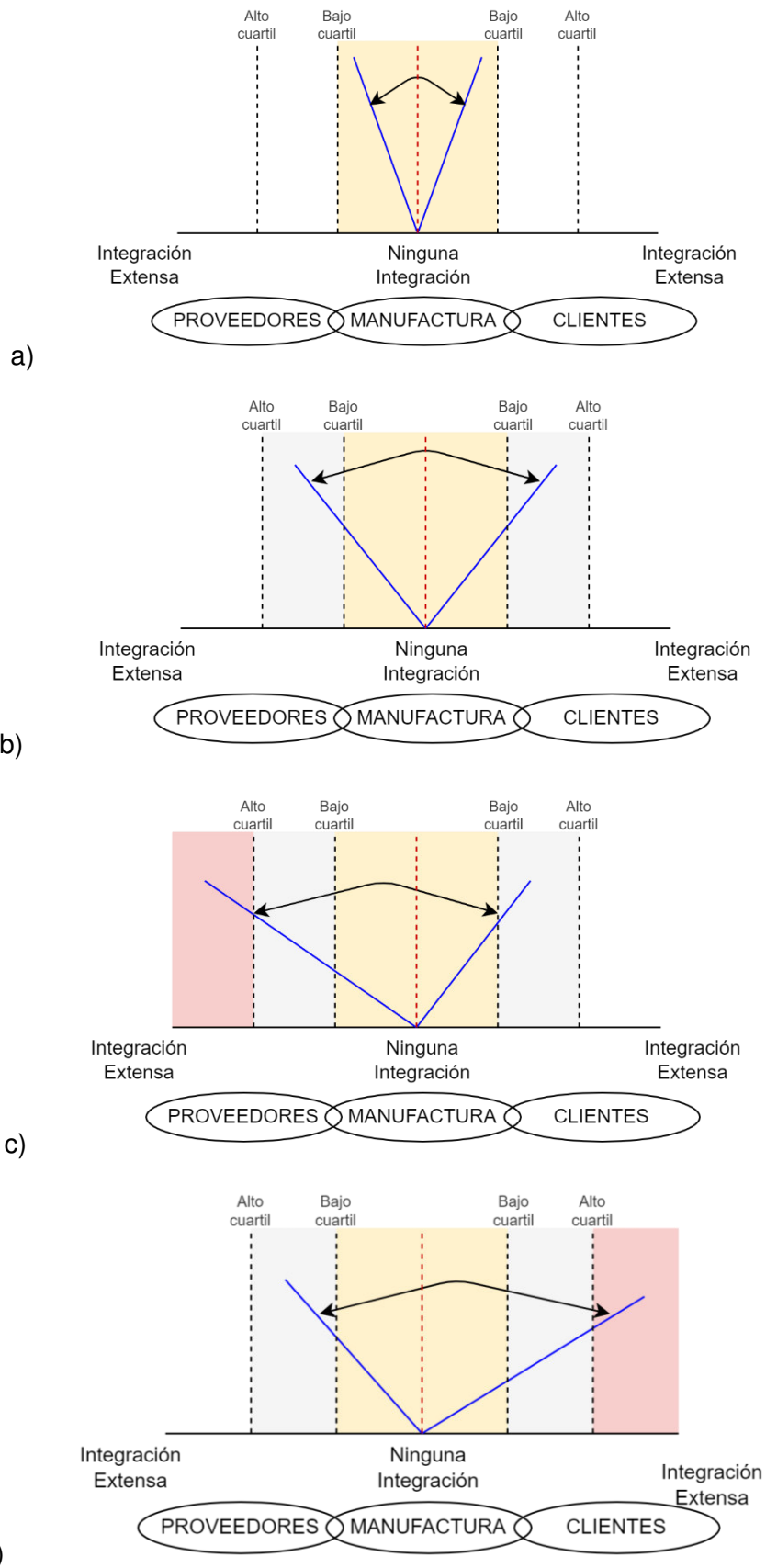
Orientada hacia la periferia (*periphery-facing*): Cuando la respuesta de la empresa focal se ubica sobre el cuartil más bajo, pero debajo el cuartil más alto, tanto para el lado de los proveedores como el de los clientes.

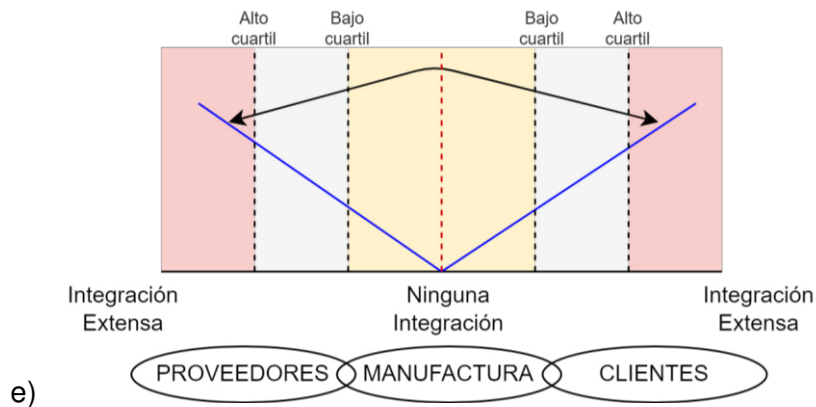
Orientada hacia el proveedor (*supplier-facing*): Cuando la respuesta de la empresa focal se ubica en el cuartil más alto en el lado de los proveedores, pero debajo del cuartil más alto en el lado de los clientes.

Orientada hacia el cliente (*customer-facing*): Cuando la respuesta de la empresa focal se ubica en el cuartil más alto en el lado de los clientes, pero debajo del cuartil más alto en el lado de los proveedores.

Orientada hacia el exterior (*outward-facing*): Cuando la respuesta de la empresa focal se ubica en el cuartil más alto, tanto para el lado de los proveedores como de los clientes.

Figura 8. Operacionalización de los Arcos de Integración: a) Orientada al interior, b) Orientada a la periferia, c) Orientada al proveedor, d) Orientada al cliente, e) Orientada al exterior.





Nota. Adaptado de *Operationalization of arcs of integration*, por Frohlich y Westbrook (2001).

Con esta metodología se determina el grado de integración de una cadena de suministro, tanto en dirección como en extensión. Adicionalmente, clasifica el resultado en uno de cinco grupos; y así, se obtiene la suficiente información referencial para decidir la estrategia a seguir en función de los objetivos que quiera lograr cada empresa. Esta metodología resulta práctica para la medición del grado de integración de la cadena de suministro de empresas dedicadas a servicios y bienes. Generalmente las empresas dedicadas a servicios, tienen a sus clientes finales muy cerca en la cadena. Ubicando estas empresas en el centro del estudio, se logra cuantificar su relación de integración proveedores y clientes.

2.5 Micro y pequeñas empresas en Ecuador

Las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) son organizaciones dirigidas en su mayoría por el fundador o por un familiar del mismo, y brindan un servicio o producen bienes, reconociendo un mercado de cobertura reducida en referencia a un país, con poca cantidad de trabajadores, de tal manera que su forma organizativa sea simple y dependiente del propietario (Cardozo et al., 2012). En Ecuador, el Servicio de Rentas Internas (SRI) (2021), define las PYMES como el conjunto de pequeñas y medianas empresas que presentan características de volumen de ventas, capital social, cantidad de trabajadores, y nivel de producción o activos propias de este tipo de entidades económicas.

La Comunidad Andina de Naciones (CAN) de la cual Ecuador es miembro, estableció los preceptos básicos para estratificar las empresas y así elaborar estadísticas comunitarias de las PYMES (Comunidad Andina, 2008). A través del Sistema Andino de Estadística de

la PYME, Decisión 702, artículo 3 definió una tabla de umbrales para estratificación, que se muestra en la Tabla 2.

Tabla 2. Umbrales para estratificación de empresas.

Variables	Estrato I	Estrato II	Estrato III	Estrato IV
Personal ocupado	1 - 9	10 - 49	50 - 99	100 - 199
Valor bruto de las ventas anuales (US\$)	≤100.000	100.000 – 1.000.000	1.000.001 – 2.000.000	2.000.001 – 5.000.000

Nota. Adaptado de *Umbrales de empresas comerciales*, por Comunidad Andina (2008).

Esta primera clasificación por estratos, da lugar al establecimiento de una clasificación que responde al caso ecuatoriano. La Cámara de Comercio de Quito (CCQ), ha manifestado mediante boletines jurídicos de consulta societaria, que para el caso nacional la clasificación de empresas viene dada por las variables que se muestran en la Tabla 3, basada en los lineamientos de la CAN (Cámara de Comercio de Quito, 2017).

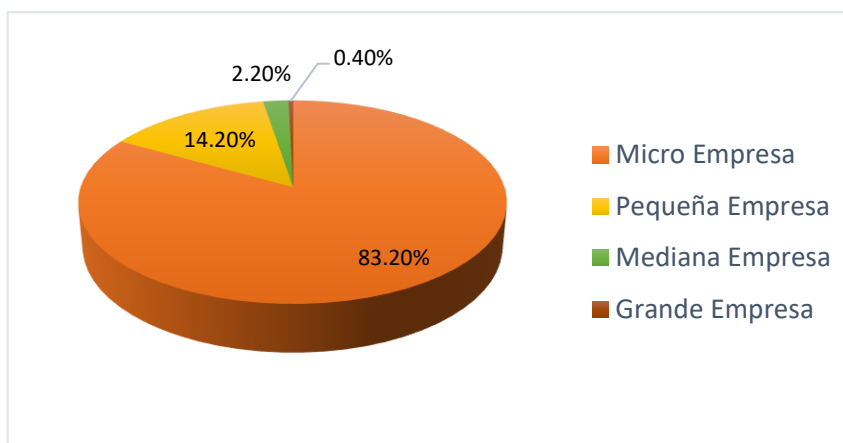
Tabla 3. Clasificación de las empresas en Ecuador.

Variables	Micro Empresa	Pequeña Empresa	Mediana Empresa	Grandes Empresas
Personal ocupado	1 - 9	10 - 49	50 - 199	≥ 200
Valor bruto de las ventas anuales (US\$)	≤ 100.000	100.000 – 1.000.000	1.000.001 – 5.000.000	> 5.000.000
Monto de activos (US\$)	≤ 100.000	100.001 – 750.000	750.001 – 3.999.999	≥ 4.000.000

Nota. Adaptado de *Clasificación nacional*, por Cámara de Comercio de Quito (2017).

Se puede observar entonces, el apareamiento de la categoría micro empresas como la de menores cifras en cuanto a las variables de clasificación. Observando los criterios de la Tabla 3, es tentador intuir que en el país la mayoría de las empresas existentes se ubican dentro de la categoría de la Micro y Pequeña Empresa (MYPE); lo cual no se aleja de la realidad, ya que de acuerdo al Ranking Empresarial 2021 realizado por la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (2021), y con base en la información del ejercicio económico entregado del 2020, las micro empresas representan el 83.2% del total existente y económicamente activo del país, como se muestra en la Figura 9.

Figura 9. Ranking de las empresas según su tamaño.



Nota. Adaptado de *Ranking Empresarial 2021*, por Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (2021), <https://appscvs.supercias.gob.ec/rankingCias/#pt>.

Es así que, en el caso ecuatoriano, las micro empresas pasan a formar parte importante del espectro empresarial, dando lugar a la denominación MIPYMES (micro, pequeñas y medianas empresas). La importancia de las MIPYMES en Ecuador radica en que representan al 95% de las unidades productivas del país, y generan el 60% del empleo (Delgado y Granizo, 2018).

Dentro de las actividades de las MYPEs, se encuentra el sector de alimentos y bebidas; específicamente la actividad relacionada con restaurantes y servicio móvil de comidas (Zambrano et al., 2018), razón por la cual es importante conocer las categorías características del sector para poder ubicar adecuadamente a sus miembros dentro del estudio.

2.6 Restaurantes

El término *servicio de comida* es generalmente usado para representar el sentido más amplio de todo tipo de lugares públicos y privados que ofrecen alimentos para la venta. Actualmente, el término *restaurante* hace referencia a cualquier establecimiento público que se especialice en la venta de comida preparada, para el consumo dentro o fuera del mismo (Barrows et al., 2011).

En Ecuador, el Ministerio de Turismo a través del Reglamento Turístico de Alimentos y Bebidas, definió a los restaurantes como empresas donde se elaboran y/o expenden

alimentos preparados, comercializa bebidas alcohólicas y no alcohólicas y también se oferta servicios de cafetería además de otros adicionales, dependiendo de su categoría (Ministerio de Turismo del Ecuador, 2018).

2.6.1. Categorización de restaurantes

En Reglamento Turístico de Alimentos y Bebidas, se establecen las categorías en las cuales los restaurantes que cuentan con registro de funcionamiento están clasificados. Estas categorías son: (5) cinco tenedores, (4) cuatro tenedores, (3) tres tenedores, (2) dos tenedores y (1) un tenedor, siendo (5) cinco tenedores la mayor categoría y un (1) tenedor la menor categoría.

Sin embargo, el Instructivo para los Departamentos de Registro y Control de Actividades Turísticas de la Corporación Ecuatoriana de Turismo Resolución N°172 (Corporación Ecuatoriana de Turismo, 1989), indica una clasificación de restaurantes por categorías, como se muestra en la Tabla 4.

Tabla 4. Categorización de restaurantes, establecida por la Corporación Ecuatoriana de Turismo.

Tipo de restaurante	Instalaciones	Servicios	Personal
De Lujo	<ul style="list-style-type: none"> - Entrada independiente para clientes y empleados. - Vestíbulo con guardarropa, teléfono y servicios higiénicos independientes. - Superficie y capacidad del comedor adecuada a la categoría. - Cocina con oficina, cámaras frigoríficas y cuartos fríos para carnes, mesa caliente, extractor de olores y humos. - Mobiliario que incluye alfombras, lámpara, tapicería, vajilla, cristalería, mantelería y servilletas de tela. - Aire acondicionado y/o calefacción 	<ul style="list-style-type: none"> - Carta de platos que consiste en: un primer grupo de entradas con diez variedades y cuatro sopas. Un segundo grupo de verduras, huevos y fideos con cinco variedades. Un tercer grupo de pescados con cinco variedades. Un cuarto grupo de carnes y aves con cinco variedades. Un quinto grupo de postres compuesto de dulces, helados, y quesos y frutas con cinco variedades. - Carta de vinos con cinco variedades para cada grupo de vinos blancos, rosados, tintos, licores, whiskies, coñacs y champagne. 	<ul style="list-style-type: none"> - Un Maître o jefe de comedor con conocimientos del idioma inglés. - Personal suficiente y uniformado, con estaciones de cuatro mesas por salonero.
Primera Categoría	<ul style="list-style-type: none"> - Entrada independiente para clientes y empleados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Carta de platos que consiste en: un primer grupo de entradas con variedades y tres sopas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Un Maître o jefe de comedor con conocimientos del idioma inglés.

	<ul style="list-style-type: none"> - Vestíbulo con guardarropa, teléfono y servicios higiénicos independientes. - Superficie y capacidad del comedor adecuada a la categoría. - Cocina con oficina, cámaras frigoríficas y cuartos fríos para carnes, mesa caliente, extractor de olores y humos. - Mobiliario que incluye alfombras, lámpara, tapicería, vajilla, cristalería, mantelería y servilletas de tela. - Aire acondicionado y/o calefacción 	<ul style="list-style-type: none"> - Un segundo grupo de verduras, huevos y fideos con cuatro variedades. Un tercer grupo de pescados con cuatro variedades. Un cuarto grupo de carnes y aves con cuatro variedades. Un quinto grupo de postres compuesto de dulces, helados, y quesos y frutas con cuatro variedades. - Carta de vinos con cuatro variedades para cada grupo de vinos blancos, rosados, tintos, licores, whiskies, coñacs y champagne. 	<ul style="list-style-type: none"> - Personal suficiente y uniformado, con estaciones de seis mesas por salonero.
Segunda Categoría	<ul style="list-style-type: none"> - Una sola entrada para clientes y personal de servicio y mercancías. - Teléfono, servicios higiénicos independientes. - Sala / comedor con superficie adecuada a la categoría. - Cocina con frigoríficos, fregaderos, almacenes y extractor de humos. - Mobiliario que incluye decoración, cubertería, cristalería, mantelería y servilletas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Carta de platos que consiste en: un primer grupo de entradas con cinco variedades y dos sopas. Un segundo grupo de verduras, huevos y fideos con tres variedades. Un tercer grupo de pescados con tres variedades. Un cuarto grupo de carnes y aves con tres variedades. Un quinto grupo de postres compuesto de dulces, helados, y quesos y frutas con tres variedades. - Carta de vinos con tres variedades para cada grupo de vinos blancos, rosados, tintos, licores, whiskies, coñacs y champagne, colas, aguas, cervezas, café e infusiones. 	<ul style="list-style-type: none"> - Personal suficiente y uniformado, con estaciones de ocho mesas por salonero.
Tercera Categoría	<ul style="list-style-type: none"> - Una sola entrada para clientes y personal de servicio y mercancías. - Teléfono, servicios higiénicos comunes para hombres y mujeres. - Comedor con superficie adecuada al servicio, capacidad y categoría. - Cocina con frigoríficos, fregaderos y bodegas. - Mobiliario que incluye decoración, cubertería, cristalería, mantelería decorosa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Carta de platos que consiste en: un primer grupo de entradas y sopas con cuatro variedades. Un segundo grupo de verduras, huevos y fideos con dos variedades. Un tercer grupo de pescados con dos variedades. Un cuarto grupo de carnes y aves con dos variedades. Un quinto grupo de postres con dos variedades. 	<ul style="list-style-type: none"> - El personal en contacto con el público se presentará aseado y limpio y usando prendas apropiadas que le identifique como tal

Cuarta Categoría	Comedor independiente de la cocina y adecuado al servicio, capacidad y categoría. Cocina limpia, decorosa e higiénica. Servicios higiénicos comunes para la clientela y el personal de servicio.	Carta de platos y bebidas con una variedad de platos y bebidas.	El personal en contacto con el cliente, limpio y aseado.
------------------	--	---	--

Nota. Adaptado de *Instructivo para Clasificación de Actividades Turísticas Resolución N°172*, por Corporación Ecuatoriana de Turismo (1989).

La equivalencia entre ambas clasificaciones es: cinco tenedores son los restaurantes de lujo, cuatro tenedores están restaurantes de primera categoría, tres tenedores corresponde a los restaurantes de segunda categoría, dos tenedores están los restaurantes de tercera categoría, un tenedor están los restaurantes de cuarta categoría (El Comercio, 2020b).

Al respecto de la clasificación por tenedores, una de los criterios de clasificación es el propuesto por Cámara Zaragoza (2008), usado en trabajos como el de Cabrera (2020). Presenta una guía de diferenciación de la categoría de restaurantes por número de tenedores, especificando de las características reconocibles de cada categoría. Es importante señalar que los criterios indicados por Cámara Zaragoza son muy similares a las utilizadas en el ámbito ecuatoriano establecidas en la Tabla 4. Para efectos de este trabajo se citará únicamente las correspondientes a la Cuarta y Tercera Categoría.

Restaurante dos tenedores (de tercera categoría)

- Servicios sanitarios independientes de señoras y caballeros dotados de jabón y secamanos.
- La entrada de clientes no podrá ser utilizada, durante las horas de servicio de comidas, como entrada de mercancías.
- Servicio telefónico a disposición de los clientes.
- Comedor independiente dotado con calefacción.
- Mobiliario, lencería (de tela o papel) y menaje acorde con la categoría del local.
- El personal de servicio al público vestirá adecuadamente.

- Dispondrá de un Menú del día en el que, bajo un precio global, estén incluidos dos platos, pan, postre y bebida que en todo caso comprenderá jarra de agua o botella de agua mineral.
- Asimismo, dispondrá a petición del cliente de jarra de agua aun cuando no se utilice el servicio de Menú del día.

Restaurante un tenedor (de cuarta categoría)

- Servicios sanitarios independientes de señoras y caballeros dotados de jabón y secamanos.
- La entrada no podrá ser utilizada, durante las horas de servicio de comidas, como entrada de mercancías.
- El comedor, que no precisará ser independiente, estará dotado de calefacción.
- Mobiliario, lencería (de tela o papel) y menaje acorde con la categoría del local.
- El personal de servicio al público vestirá adecuadamente.
- Dispondrá de un Menú del día en el que, bajo un precio global, estén incluidos dos platos, pan, postre y bebida que en todo caso comprenderá jarra de agua.
- Se dispondrá a petición del cliente de jarra de agua aun cuando no se utilice el servicio de Menú del día.

Usando los criterios de clasificación de restaurantes mostrados, se realiza un primer acercamiento exploratorio a los restaurantes de los barrios La Floresta y San Enrique de Velasco, donde se obtuvo un levantamiento de los establecimientos que pueden pertenecer a los segmentos de micro y pequeña empresa. Mediante la observación de las características visibles como: tamaño de local, número visible de empleados, tipo de menú (solo platos especiales o se incluye un menú del día), se obtuvo una base de 51 establecimientos dedicados al servicio de venta de comida preparada; de los cuales 44 están ubicados en La Floresta y 7 están ubicados en San Enrique de Velasco.

De acuerdo con la base de datos disponible en los sitios web de restaurantes y turismo: Restaurantes BBB y *TripAdvisor*, en el sector de La Floresta existen un total estimado de 73 restaurantes (Restaurantes BBB Ecuador, 2021; Tripadvisor, 2021). Mientras que en el barrio San Enrique de Velasco, de acuerdo a la base de datos existente en los servicios de búsqueda de restaurantes de *Google Maps*, existe un total estimativo de 9 establecimientos (Google, 2021). Con la información disponible, se puede afirmar que, en La Floresta, los

locales levantados que entran en las categorías de micro y pequeñas empresas, representan alrededor del 60% de restaurantes existentes en el sector; mientras que, para el caso de San Enrique de Velasco, representan el 78% del total estimado. Cabe señalar que existen más negocios dedicados a la venta de comida preparada que pertenecen a otras categorías más altas, hecho observado en La Floresta; y otros establecimientos que no reúnen características visibles que los coloquen ni siquiera en la categoría más baja de esta clasificación (cuarta categoría), hecho más común en San Enrique de Velasco.

3. METODOLOGÍA

Esta sección presenta el planteamiento metodológico que se usó a lo largo de la presente investigación, estableciendo las razones por las que se escogió diferentes enfoques y diseños, así como las herramientas que permitieron lograr los objetivos planteados.

3.1 Enfoque de la investigación

El enfoque que emplea la presente investigación es de tipo mixto, el cual es una combinación del enfoque cuantitativo y cualitativo.

Las investigaciones de enfoque cuantitativo, tienen como propósito buscar la explicación de fenómenos estableciendo regularidades en los mismos; es decir, encuentra leyes generales que explican el comportamiento social. La metodología cuantitativa es de tipo hipotético – deductivo, emplea la medida y cuantificación de los datos como procedimiento por el cual se puede alcanzar objetividad en el proceso de conocimiento (Monje, 2011). El enfoque cualitativo también se guía por áreas o temas significativos de investigación; sin embargo, lo que pretende es la comprensión de la naturaleza de las diferentes realidades sociales y su estructura dinámica como fundamento de su comportamiento. La metodología cualitativa aborda la realidad de forma inductiva para comprenderla y explicarla, y no para construir, evaluar o contrastar modelos, hipótesis o teorías preconcebidas. En este sentido, la investigación cualitativa más que oponerse a la cuantitativa la complementa y la integra cuando es necesario (Bernal, 2016).

El trabajo en conjunto de los enfoques cuantitativo y cualitativo, junto con una correcta aplicación de los mismos, permiten al investigador obtener resultados confiables para la toma de decisiones. El correcto empleo de ambos enfoques en una misma investigación, ayuda a corregir desviaciones existentes en la aplicación de los métodos por separado (Domínguez, 2007).

Las ventajas de usar un enfoque mixto de investigación incluyen: lograr una perspectiva más amplia y profunda del fenómeno, producir datos variados mediante la multiplicidad de observaciones, potenciar la creatividad teórica por medio de suficientes procedimientos críticos de valoración, apoyar con mayor solidez las inferencias críticas, y permitir una mejor exploración y explotación de los datos (Hernández et al., 2014).

Es por ello que, el presente trabajo emplea el enfoque cuantitativo para cumplir con los objetivos específicos de la investigación relacionados con la estructuración de la cadena de suministro de los restaurantes en estudio, y determinación del nivel de integración de la cadena de suministro. Y también, emplea el enfoque cualitativo para conocer las barreras percibidas, así como las medidas adoptadas por los propietarios de los restaurantes en estudio en el contexto del COVID-19.

3.2 Diseño de la investigación

El diseño de la investigación para trabajos de enfoque mixto, formalmente se define como el estudio que armoniza técnicas de investigación, métodos, enfoques, conceptos o lenguajes cuantitativos y cualitativos (Johnson y Onwuegbuzie, 2004). Este tipo de enfoque también se lo define como la integración sistemática de los métodos cuantitativo y cualitativo en un solo estudio, con el fin de obtener una fotografía más completa del fenómeno, y además señala que éstos pueden ser conjugados de tal manera que las aproximaciones cuantitativa y cualitativa conserven sus estructuras y procedimientos originales; o bien que dichos métodos pueden ser adaptados, alterados o sintetizados para efectuar la investigación (Chen, 2006).

Hernández et al. (2014) explican que, se pueden identificar cuatro criterios clave para escoger el diseño mixto más apropiado. Estos criterios son: la prioridad o peso de los datos (cualitativos, cuantitativos o ambos); la secuencia o tiempos de los métodos o componentes (secuenciales o concurrentes); el propósito esencial de la integración de los datos (triangulación, complementación, exploración o explicación); y las etapas del proceso de investigación en las cuales se integrarán los enfoques (desde el planteamiento del problema, recolección de datos, análisis de datos, interpretación de resultados o elaboración del reporte). La interacción de estos cuatro criterios resulta en diferentes diseños mixtos específicos, los cuales encaminan el perfil del diseño de investigación a seguir sin restringir la creatividad del investigador para integrar los enfoques (Hernández et al., 2014).

Realizando el ejercicio de criterios para escoger el tipo de diseño mixto adecuado a esta investigación, se tiene que: en cuanto al peso de los datos, para el cumplimiento de los objetivos de investigación se propone un balance entre datos cuantitativos para determinar la estructura de la cadena y el nivel de integración - cooperación de los miembros que la

conforman, y datos cualitativos para el establecimiento de barreras percibidas y medidas adoptadas en el contexto del COVID-19. La secuencia temporal de los métodos de obtención de datos es concurrente. El propósito esencial de la integración de datos cualitativos y cuantitativos es la triangulación de información para el cumplimiento de los objetivos de investigación. Finalmente, se establece que la etapa de la investigación en la que se integran los métodos es el planteamiento de los instrumentos de investigación.

Es por ello que, de los diseños mixtos establecidos, se trae a colación el Diseño de Triangulación Concurrente (DITRIAC), por ser el más adecuado para la presente investigación.

3.3 Tipo de investigación

La presente investigación es de tipo descriptivo. Se detalla la estructura actual de la cadena de suministro de los restaurantes objeto de estudio, las barreras percibidas por estos negocios en el contexto del COVID-19 y que medidas están tomando para recuperarse, desde una perspectiva de relaciones de cooperación entre la empresa focal y los miembros de la cadena.

Un estudio de tipo descriptivo es aquel en el que se reseñan hechos, situaciones, rasgos, y características reconocibles, sobre un objeto de estudio. Se realizan, diagnósticos, perfiles, o se diseñan productos modelos, prototipos, o guías; pero no se dan explicaciones de las situaciones, los hechos, los fenómenos descritos (Bernal, 2016, p. 143).

Dado que el tema abordado en el presente trabajo presenta interés por el apareamiento del COVID-19 como problema de salubridad mundial, el carácter descriptivo de este estudio encaja satisfactoriamente con las características de este tipo de investigaciones en el sentido de que el problema a estudiar ha alcanzado cierto nivel de claridad, pero aún se necesita información para poder llegar a establecer relaciones causales (Jiménez, 1998, p. 22).

Briones (1990), sugiere que en los estudios descriptivos es necesario establecer el tiempo o el número de veces en que se obtiene la información del sujeto de estudio, dando como resultado dos tipos: estudios descriptivos seccionales y estudios descriptivos longitudinales. Los estudios descriptivos seccionales o transversales se refieren a investigaciones en las cuales la información del objeto de estudio se obtiene una única vez

en un momento dado, estos estudios son una especie de fotografías instantáneas del fenómeno objeto de estudio (Bernal, 2016).

Por tal motivo, completando el tipo de estudio de la presente investigación, y debido a que el contexto de la pandemia cambia a medida que el gobierno nacional ahonda esfuerzos por mitigarla, el presente trabajo es de tipo descriptivo transversal; ya que se recolectaron los datos en un rango corto de tiempo (2 meses), debido a las dificultades de movilidad, transporte y horario de atención de los restaurantes en estudio.

3.4 Determinación de la población de estudio

Para el presente estudio, se ha considerado a varios restaurantes de Tercera y Cuarta Categoría, ubicados en la ciudad de Quito, ya que las características que estas categorías presentan se ajustan a las características propias de las micro y pequeñas empresas. De acuerdo con datos obtenidos de la página web oficial del Ministerio de Turismo del Ecuador (2021), en el cantón Quito de la provincia de Pichincha, en el año catastral 2021, existen 352 establecimientos registrados como restaurantes de tercera categoría y 421 establecimientos registrados como restaurantes de cuarta categoría, entre las dos categorías suman 773 restaurantes y representan al 36.3% del total de restaurantes registrados en todo el cantón.

Los restaurantes que componen la unidad de estudio fueron escogidos bajo el método de muestreo no probabilístico con selección por conveniencia, el cual se recomienda para investigaciones que se dan bajo circunstancias que impiden que el investigador pueda elegir muestras probabilísticas, por falta de información como listados de individuos a estudiar o dificultad para obtener la información (Babbie, 2000). El muestreo deliberado o por conveniencia consiste en la elección de la muestra sobre una población, basada en el juicio del investigador y de los propósitos de estudio (Babbie, 2000).

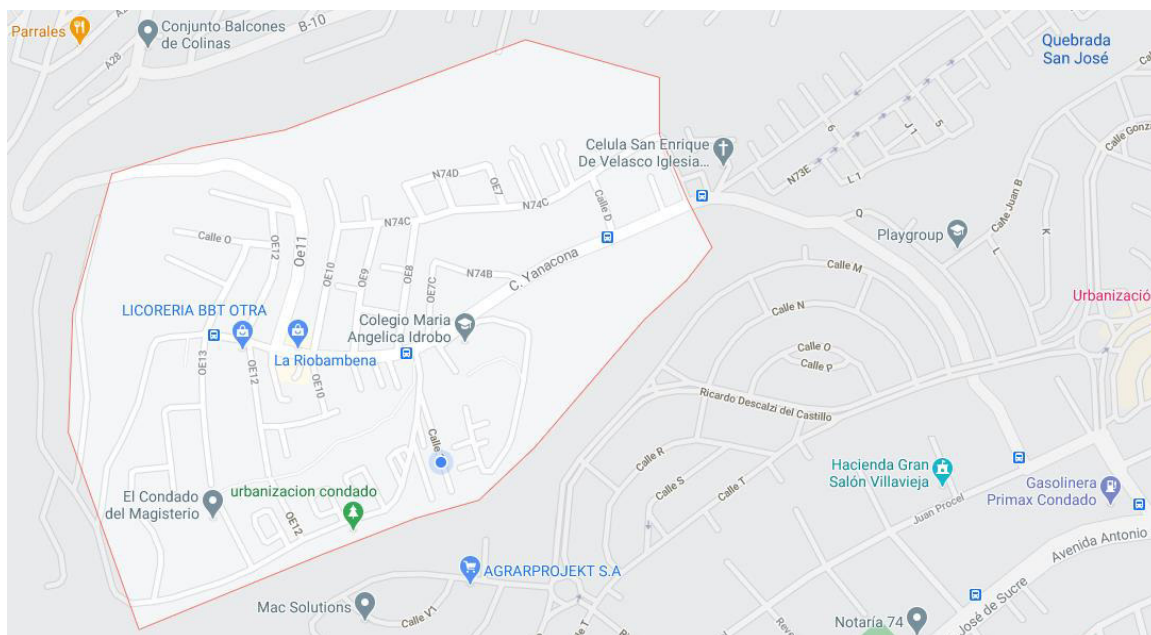
La población seleccionada para este estudio está compuesta por restaurantes de Tercera y Cuarta Categoría (dos y un tenedor respectivamente), cuyas características son propias de las micro y pequeñas empresas. Los restaurantes estudiados se ubican en los barrios San Enrique de Velasco y La Floresta del norte y centro de la ciudad de Quito respectivamente, del cantón Quito de la Provincia de Pichincha, que mantengan atención y operaciones activas durante el periodo de investigación y obtención de datos.

El barrio La Floresta es uno de los más tradicionales de la ciudad de Quito, y se ha convertido en un punto referente de la gastronomía de la ciudad. Desde el 2014, está considerado como uno de los barrios emblemáticos de la ciudad, razón por la cual grupos como el Colectivo Cultural La Floresta, creado por habitantes del barrio aproximadamente en el 2013 (La Hora, 2018), se han preocupado por impulsar la economía local, combinando la tradición cultural con la modernidad en actividades de servicios y comida.

Por otro lado, el barrio San Enrique de Velasco pertenece a la Federación de Barrios Populares del Noroccidente de Quito (Ciudad, 1992), por lo cual es beneficiario de ciertos planes relacionados con resiliencia urbanística, impulsados por el Municipio de Quito e implementados desde inicios del 2018. Hasta el año 2010 en el sector predominaba el uso residencial del espacio con poca actividad comercial, (Pasquel, 2014). Sin embargo, con el traslado del Colegio María Angélica Idrobo en el 2011 al sector, la actividad de servicios y alimentos comenzó a emerger de forma gradual. Actualmente, en la zona se puede encontrar algunos restaurantes pequeños a manera de emprendimientos familiares.

La selección de dos sectores diferentes, tanto en extensión como en características turísticas, permite extender el estudio a un espectro más general. Mientras el sector de la Floresta se caracteriza por su potencial turístico gastronómico y un sustancioso número de locales dedicados a la venta de comida; el sector de San Enrique de Velasco tiende a ser más residencial, con un bajo potencial turístico en donde predominan negocios que atienden necesidades puntuales. Aunque en el barrio San Enrique de Velasco se encuentre uno de los colegios del milenio de mayor reconocimiento en la ciudad, como es el María Angélica Idrobo, la suspensión de las clases presenciales disminuyó la afluencia de potenciales clientes para los negocios dedicados a la venta de comida dentro del sector. La dicotomía entre estos dos sectores que son analizados como una sola muestra de estudio, busca establecer percepciones generales y una descripción más detallada de la cadena de suministro de los restaurantes de Cuarta y Tercera Categoría en la capital. Las Figuras 10 y 11 muestran la delimitación geográfica de cada barrio.

Figura 10. Límite geográfico barrio San Enrique de Velasco, Quito.



Nota. Adaptado de Google Maps [Fotografía], <https://www.google.com.ec/maps/place/San+Enrique+de+Velasco,+Quito+170134/@-0.1011939,78.5124742,16.5z/data=!4m5!3m4!1s0x91d585af9fefe883:0xe35935ef0cda720a!8m2!3d-0.1018051!4d-78.5107083?hl=es-419yauthuser=0>

El barrio San Enrique de Velasco se encuentra ubicado al norte de la ciudad de Quito, pertenece a la parroquia El Condado, tienen un área total de límite geográfico de 66.73 hectáreas la cual está limitada al este por la Quebrada San Antonio, al norte por la Quebrada Grande, y al sur y oeste por el Bosque Protector del Distrito Metropolitano de Quito (Secretaria General de Planificación de Quito, 2021).

Figura 11. Límite geográfico barrio La Floresta, Quito.



Nota. Adaptado de Google Maps [Fotografía], <https://www.google.com.ec/maps/place/La+Floresta,+Quito/@-0.2083295,-78.4914669,15.25z/data=!4m5!3m4!1s0x91d59a0fb862eb8f:0x2dc6585d4f20cf4118m2!3d-0.2096097!4d-78.4851396?hl=es-419yauthuser=0>

El barrio La Floresta se ubica en el sector oriental, en el centro-norte de la ciudad de Quito, abarca una superficie aproximada de 11 hectáreas. Limita al sur con el barrio La Vicentina, al este con el barrio Guápulo, al norte con el sector de la Gonzáles Suárez y al oeste con el sector de La Mariscal.

Después de un levantamiento exploratorio realizado *in situ* en cada uno de los barrios mencionados, se encontraron veinticinco (25) restaurantes funcionando, clasificados dentro de la Cuarta y Tercera Categoría, los cuales se presentan en la Tabla 5.

Tabla 5. Listado de restaurantes de Tercera y Cuarta Categoría, levantados en los barrios San Enrique de Velasco y La Floresta.

Nº	Nombre	Barrio
1	El Tablón	La Floresta
2	Tortillas con Caucara Aurorita	La Floresta
3	Barril de Calocho	La Floresta
4	Taquería Güero Guey	La Floresta
5	Las Mechadas	La Floresta

6	Pollos de La Luz	La Floresta
7	El Politécnico	La Floresta
8	Flamas Red	La Floresta
9	Mr. Jhon	La Floresta
10	La Costeñita	La Floresta
11	La Cleta	La Floresta
12	Donde Gopal	La Floresta
13	RES-DEI	La Floresta
14	Marisquería Agua Azul	La Floresta
15	Brasa y Pollo	La Floresta
16	Piko y Plaka	La Floresta
17	Floresta Brava	La Floresta
18	La Aurora	La Floresta
19	La Plancha Del Chef Cesar	La Floresta
20	Brianita del Buen Sabor	La Floresta
21	Cevichería el Ostión	La Floresta
22	Búho	La Floresta
23	Cevichería Madrid	La Floresta
24	El Sabor de Casa	San Enrique de Velasco
25	Mami Chavi	San Enrique de Velasco

En principio, los veinticinco restaurantes enlistados constituyen la población a la cual se le aplicará los instrumentos de recolección de datos, habiendo veintitrés (23) restaurantes de parte de La Floresta y dos (2) de parte de San Enrique de Velasco definidos como restaurantes de Tercera y Cuarta Categoría de acuerdo a los criterios de clasificación establecidos en el marco teórico y mostrados en el Anexo 1.2.

3.5 Instrumentos de recolección de datos

Los instrumentos de recolección de datos utilizadas en esta investigación, así como su debido proceso de validez y confiabilidad se detallan a lo largo de esta sección.

Para poder obtener la información necesaria que permita lograr los objetivos de la investigación, se han utilizado técnicas de recolección de datos de corte cualitativa y cuantitativa. Las técnicas de estudio seleccionadas son: encuestas y entrevistas. En la Tabla 6, se resume las técnicas de recolección de datos usadas y su correspondencia a cada enfoque de la investigación.

Tabla 6. Diseño de la investigación.

Enfoque de la investigación: Mixto			
Diseño de la Investigación: Diseño de Triangulación Concurrente			
Enfoque	Objetivo de la investigación con que se relaciona	Técnica de Recolección de Datos	Instrumento de Recolección de Datos
Cuantitativo	Estructura de la CS	Encuesta autoadministrada	Cuestionario de preguntas abiertas y cerradas
Cualitativo	Barreras percibidas en la dinámica de la CS, en el contexto del COVID-19	Entrevista cualitativa semiestructurada a dueños/gerentes de restaurantes	Guion de entrevista
Cuantitativo / Cualitativo	Grado de integración cooperación de la CS	Encuesta de factores de integración	Cuestionario de preguntas cerradas con medición por escala de Likert
	Prácticas actuales bajo la lógica de una relación de cooperación	Entrevista cualitativa semiestructurada a dueños/gerentes de restaurantes	Guion de entrevista

El uso de diferentes técnicas de recolección de datos para una misma investigación, conveniente en la medida que se dispongan de los recursos para investigar ya que ayuda a establecer validez de criterio (Hernández et al., 2014).

La encuesta como técnica de recolección de datos, constituye el término intermedio entre la observación y la experimentación. Por ello, se dice que la encuesta es una técnica descriptiva con la que se pueden detectar ideas, necesidades, preferencias, hábitos de uso, etcétera (Torres et al., 2019).

La principal ventaja que presentan las encuestas es que, prácticamente todo fenómeno social puede ser estudiado a través de esta técnica. Es por ello que, se ha elegido la técnica de la encuesta para poder recolectar información suficiente que permita alcanzar los objetivos uno y tres de enfoque predominantemente cuantitativo. La aplicación de esta técnica será desarrollando un cuestionario respectivo para cada objetivo; de tal forma que, para el objetivo uno se plantea diseñar un cuestionario de preguntas abiertas y cerradas que permita obtener información descriptiva para estructurar la cadena de suministro de cada restaurante en estudio. Mientras que para el enfoque cuantitativo del objetivo tres, se plantea el uso de un cuestionario de preguntas cerradas medidas por una escala Likert, que permita el análisis estadístico de los datos.

Por otro lado, la entrevista es una técnica que consiste en recoger información mediante un proceso directo de comunicación entre entrevistador y entrevistado, en el cual el

entrevistado responde a cuestiones previamente diseñadas en función de las dimensiones que se pretenden estudiar, planteadas por el entrevistador (Bernal, 2016).

Buendía et al. (1997) indican que existen diferentes tipos de entrevistas, clasificadas en estructurada, semiestructurada, no estructurada, en profundidad y focal. La entrevista de tipo semiestructurada, consiste en una entrevista con relativo grado de flexibilidad tanto en formato como en orden, y los términos de la realización para las diferentes personas a quienes está dirigida (Bernal, 2016). Se cuenta con un guion de entrevista en la que se diseña un pequeño cuestionario que direcciona la entrevista y las preguntas, en función de la información que se requiere obtener; reduce la espontaneidad del sujeto, pero aumenta la fiabilidad de los resultados, permitiendo comparar los resultados.

Para el caso de este estudio se ha elegido la técnica de la entrevista semiestructurada, ya que sus características permiten la recolección de información sobre la experiencia subjetiva de los administradores o dueños de los restaurantes a estudiar, su percepción de las barreras que han enfrentado desde el inicio de la pandemia en lo referente a la administración de la cadena de suministro, así como las acciones que están llevando a cabo para poder sobrellevar estas barreras desde una lógica de relación de cooperación con los miembros de su cadena de suministro.

El objetivo dos y el enfoque cualitativo del objetivo tres se alcanzan con la técnica de la entrevista, donde se desarrollará un guion que permita orientar de forma adecuada las preguntas.

Para la operacionalización de las variables, se establece la Tabla 7 que resume el proceso de obtención de datos, el instrumento e ítem que obtiene información específica, y su correspondencia con cada dimensión del planteamiento metodológico de la investigación.

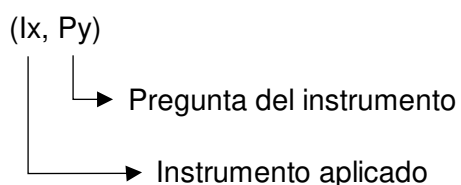
Tabla 7. Operacionalización de variables.

Variables	Definición Conceptual	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Miembro de la cadena de suministro del restaurante en estudio	Miembros de primer nivel, tanto del lado de los proveedores como de los clientes, que forman parte de la cadena de suministro del restaurante (empresa focal) en estudio	Identificación de los miembros de la CS Estructura vertical de la CS	N/A	(I1,P1), (I1,P2), (I1,P5), (I1,P7), (I1,P9)

<p>Tipo de enlace del restaurante con el miembro de la cadena.</p>	<p>Tipo de relación o enlace que existe entre el restaurante y cada miembro de la cadena para cada proceso de negocio, medido en función de qué tan crítico es para las operaciones del restaurante.</p>	<p>Tipos de enlaces de procesos de negocio</p>	<p>Grado de enlaces entre miembros de la cadena (Lambert et al., 1998):</p> <ul style="list-style-type: none"> - 3 puntos obtenidos equivalen a un enlace tipo administrado - 2 puntos obtenidos equivalen a un enlace tipo monitoreado - 1 o 0 puntos obtenidos equivalen a un enlace tipo no administrado 	<p>(I1,P3), (I1,P4), (I1,P6), (I1,P8), (I1,P10)</p>
<p>Nivel de cooperación de la cadena de suministro</p>	<p>Medición del nivel de integración-cooperación existente entre la empresa focal y sus miembros de primer nivel de su cadena de suministro.</p>	<p>Integración con proveedores</p>	<p>Grado de integración, definida por la categoría correspondiente de Frohlich y Westbrook (2001)</p>	<p>(I2,P1) (I2,P2) (I2,P3) (I2,P4) (I2,P5) (I2,P6) (I2,P7) (I2,P8) (I2,P9) (I2,P10) (I2,P11) (I2,P12) (I2,P13) (I2,P14) (I2,P15) (I2,P16) (I2,P17) (I2,P18) (I2,P19) (I2,P20) (I2,P21) (I2,P22)</p>
		<p>Integración con clientes</p>		<p>(I2,P23) (I2,P24) (I2,P25) (I2,P26) (I2,P27) (I2,P28) (I2,P29) (I2,P30) (I2,P31) (I2,P32) (I2,P33) (I2,P34) (I2,P35) (I2,P36) (I2,P37) (I2,P38) (I2,P39) (I2,P40) (I2,P41) (I2,P42) (I2,P43) (I2,P44)</p>
<p>Barreras percibidas en la dinámica de la cadena de suministro en el contexto del COVID-19.</p>	<p>Barreras que la administración del restaurante percibe para la administración del mismo, durante el tiempo que lleva la pandemia provocada por el COVID-19.</p>	<p>Barreras operativas con respecto a los proveedores</p>	<p>Jerarquía de categorías emergentes sobre barreras percibidas, obtenidas de la entrevista cualitativa semiestructurada.</p>	<p>(I3,P1)</p>
		<p>Barreras operativas internas</p>		<p>(I3,P2)</p>
		<p>Barreras operativas con respecto a los clientes</p>		<p>(I3,P3)</p>

Prácticas actuales de recuperación, bajo la lógica de relación de cooperación	Prácticas llevadas a cabo por la empresa focal y los miembros de primer nivel de su cadena de suministro, desde el punto de vista de una relación de cooperación, para recuperarse del efecto provocado por los problemas percibidos en el contexto de la pandemia provocada por el COVID-19.	Prácticas de recuperación en relación a los proveedores	Jerarquía de categorías emergentes sobre prácticas actuales de recuperación, obtenidas de la entrevista cualitativa semiestructurada.	(I3,P4)
		Prácticas de recuperación interna		(I3,P5)
		Prácticas de recuperación en relación a los clientes		(I3,P6)

Dado que para esta investigación se hará uso de tres instrumentos de recolección de datos, se evidenció la necesidad de codificar los ítems mostrados en la Tabla 7, de la siguiente manera:



Donde:

x: número de instrumento aplicado, no indica orden ni jerarquía, solo diferencia un instrumento de otro de la siguiente manera:

- **1:** primer instrumento para alcanzar objetivo específico uno.
- **2:** segundo instrumento para alcanzar perspectiva cuantitativa del objetivo específico 3.
- **3:** tercer instrumento para alcanzar objetivo específico 2 y perspectiva cualitativa objetivo específico 3.

y: número de pregunta del instrumento correspondiente. Como se puede observar, las variables a medir tanto del lado de los proveedores como de los clientes responden a los aspectos relativos a la estructura de la cadena de suministro.

Para la variable *Miembro de la cadena de suministro del restaurante en estudio*, la dimensión *Identificación de los Miembros de la CS*, hace referencia tanto a proveedores como a clientes.

Del lado de los proveedores, se hace una distinción de dos categorías: proveedores de materias primas y proveedores de insumos complementarios con los que trabaja directamente cada restaurante enlistado. Por materias primas, se hace referencia a todos los productos necesarios para procesamiento y elaboración de los platos del menú. Por insumos complementarios se hace referencia a todos los elementos que dan soporte a las operaciones y permiten que el establecimiento pueda dar el servicio a los clientes; estos elementos son sillas, mesas, electrodomésticos, iluminación, máquinas, utensilios, vajillas, gas, servicios básicos, etcétera.

En cuanto a los clientes, se han establecido tres categorías descritas a continuación:

- **Clientes “en sitio”**: Se refiere a clientes que consumen los productos del menú en las instalaciones físicas del restaurante.
- **Clientes “para llevar”**: Se refiere a clientes que acuden al restaurante para comprar los productos del menú, pero su consumo no es en las instalaciones físicas del restaurante.
- **Clientes “a domicilio”**: Se refiere a clientes que no acuden al restaurante para adquirir los productos del menú, sino que usan cualquier otro medio para realizar su compra y consumir los productos fuera de las instalaciones físicas del restaurante.

Para el caso de la dimensión *Estructura vertical de la CS*, es necesario recalcar que para efectos de este estudio se asume que todos los proveedores y clientes levantados son de primer nivel. Es así que, conocidos los proveedores y clientes de cada restaurante, queda establecido la estructura vertical de primer nivel.

En cuanto a la variable *Tipo de enlace del restaurante con el miembro de la cadena*, se hará uso de la dimensión: *Tipos de enlaces de procesos de negocio*. El indicador propuesto mide el grado de enlace de acuerdo a las categorías establecidas por Lambert et al. (1998), desde enlaces fuertes de tipo administrados hasta enlaces débiles de tipo no administrados. De esta manera, se recolectará información acerca de cuáles miembros tienen enlaces de tipo administrado, monitoreado y no administrado, tanto para el lado de los proveedores como de los clientes. Cabe recalcar que debido a que en esta investigación la información será obtenida de los restaurantes que hacen las veces de empresa focal en

el análisis de estructura de la cadena de suministro, no se toma en consideración los enlaces de tipo procesos de no miembros, ya que este tipo de enlace generalmente se da entre la empresa focal y miembros de otras cadenas que comparten algún proceso de negocio menos crítico en común que generalmente no están en el primer nivel de la estructura horizontal.

En este mismo sentido, para la operacionalización del tipo de enlace, se plantea el conteo de puntos donde cada respuesta afirmativa corresponde a un punto. Sin embargo, es importante indicar que, en la pregunta tres del instrumento uno (I1, P3) en la cual se establece el tipo de enlace con los proveedores; la tercera pregunta planteada está escrita de forma negativa, es decir que una respuesta NO se cuenta como un punto lógico y una respuesta SI como un cero lógico.

La medición de la primera variable se realizará con un nivel de tipo nominal, ya que no se asigna ningún orden o jerarquía a las respuestas de los ítems, sino que se las coloca en las categorías dadas por el instrumento con el fin de conocer a los miembros de la cadena y esquematizar la estructura de la cadena de suministro, en conjunto con la medición de la segunda variable.

La medición de la segunda variable se realizará con un nivel de tipo ordinal. En función del número de respuestas afirmativas recibidas se categoriza la respuesta en alguno de los tipos de relaciones establecidas por Lambert et al. (1998).

La medición de la tercera variable se realizará con nivel de tipo en razón, ya que en función de un puntaje obtenido en la medición se clasificará el grado de integración dependiendo del cuartil al que corresponda.

Para la medición de la cuarta y quinta variable se usará un nivel nominal, ya que se implementará un guion semiestructurado de preguntas, con el fin de facilitar la medición de frecuencias de respuestas dadas.

3.5.1. Cuestionario para estructuración de la cadena de suministro de restaurantes

Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables que van a medirse. El cuestionario permite estandarizar el proceso de recopilación de datos (Bernal, 2016). Los cuestionarios se aplican de dos maneras fundamentales: autoadministrado y por entrevista. El cuestionario autoadministrado se entrega al

participante y éste lo responde, ya sea que acuda a un lugar para hacerlo o lo conteste en su lugar de trabajo, hogar o estudio (Hernández et al., 2014).

En esta investigación, el cuestionario consta de preguntas abiertas y cerradas, de tal manera que permita la recolección de datos descriptivos sobre la estructura de la cadena de suministro de los restaurantes en estudio. Su aplicación será de tipo autoadministrado ya que se acudirá a los establecimientos en estudio para obtener información del restaurante en el instante en que la herramienta es aplicada; será aplicada a la persona encargada de administrar el establecimiento (dueño, administrador o quien haga sus veces). Además, el cuestionario estará compuesto por preguntas que permiten conocer la estructura de la cadena de suministro, los miembros que la conforman, la estructura vertical y los enlaces entre la empresa focal y miembros de la misma, establecidos por Lambert et al. (1998). Cada componente deriva en una variable de medición que estructura la cadena, las variables que se medirán con el cuestionario son *Miembro de la cadena de suministro del restaurante en estudio* y *Tipo de enlace del restaurante con el miembro de la cadena*.

Para la validación del instrumento, se utiliza el criterio de validez por expertos. Este criterio permite dar validez de constructo al instrumento, y se refiere al grado en que un instrumento mide una determinada variable, de acuerdo al criterio de voces idóneas (Hernández et al., 2014). Las voces idóneas son los expertos, y en este sentido Landeta (1999) los define como aquellos individuos cuya experiencia y facultades personales les posibilita contribuir efectivamente a la consecución del fin que ha motivado el trabajo de investigación.

Por su parte, Reguant y Torrado (2016) indican que previo a la selección de expertos para la validación de un cuestionario, debe distinguirse dos tipos de expertos:

Expertos Afectados: Denominados así por ser los implicados en situaciones que, con independencia de sus títulos o posición jerárquica, son conocedores de la situación en estudio y por tanto se convierten en informantes clave en procesos de diagnóstico.

Expertos Especialistas: Designados por ser poseedores de trayectoria académica, méritos especiales, experiencia profesional destacada u otros rasgos por los que resalten en el tema de estudio.

La validación de constructo del instrumento estará a cargo de expertos seleccionados *a priori*. De los expertos elegidos, se consideran especialistas a los que cuente con título de tercer nivel avalado por la Secretaría Nacional de Educación Superior Ciencia Tecnología e Innovación (SENESCYT) en carreras afines a la administración, gastronomía, y hotelería

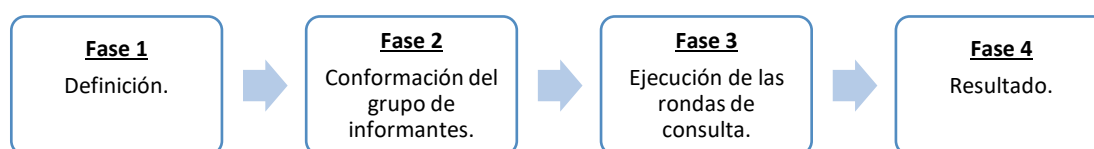
y turismo; que posean trayectoria profesional como dueños, administradores o trabajadores del área de operaciones en restaurantes que caben dentro de la categoría de micro empresas y pequeñas empresas. Los expertos considerados afectados, son empleados o dueños de restaurantes, a cargo de su administración; por lo tanto, son conocedores de primera mano de sus clientes y proveedores de primer nivel y del tipo de relación que tienen con los mismos.

Para darle validez de criterio al instrumento, se hará uso del Método Delphi. Este método consiste en la recolección de información que permite obtener la opinión de un grupo de expertos sobre alguna temática en particular, a través de la consulta reiterada (Reguant y Torrado, 2016). La ventaja de seleccionar este método, es que concuerda con el criterio de validez por expertos; por lo cual, con su uso se soporta tanto la validez de constructo, de criterio y la validez de contenido obtenido de la teoría establecida en el marco teórico.

El Método Delphi es considerado propio de la investigación cuantitativa, y muchos autores coinciden en que su objetivo final es el consenso de la opinión un determinado grupo de expertos acerca de una temática planteada. Sin embargo, la utilidad y aplicaciones de este método son tan diversas que resulta erróneo limitarla a un solo uso. La flexibilidad de este método hace que sea idóneo tanto para un problema en el que la información es insuficiente o inexistente y se necesite establecer un consenso de opiniones sobre repercusiones de la misma (Cabero y Infante, 2014), como para cuando se desea conocer la conveniencia de que ocurra un suceso que modifique la conducta de los involucrados en un problema (Gordon, 1994).

El método Delphi consiste, en términos generales, de cuatro fases como se ilustra en la Figura 12.

Figura 12. Fases para la aplicación del Método Delphi.

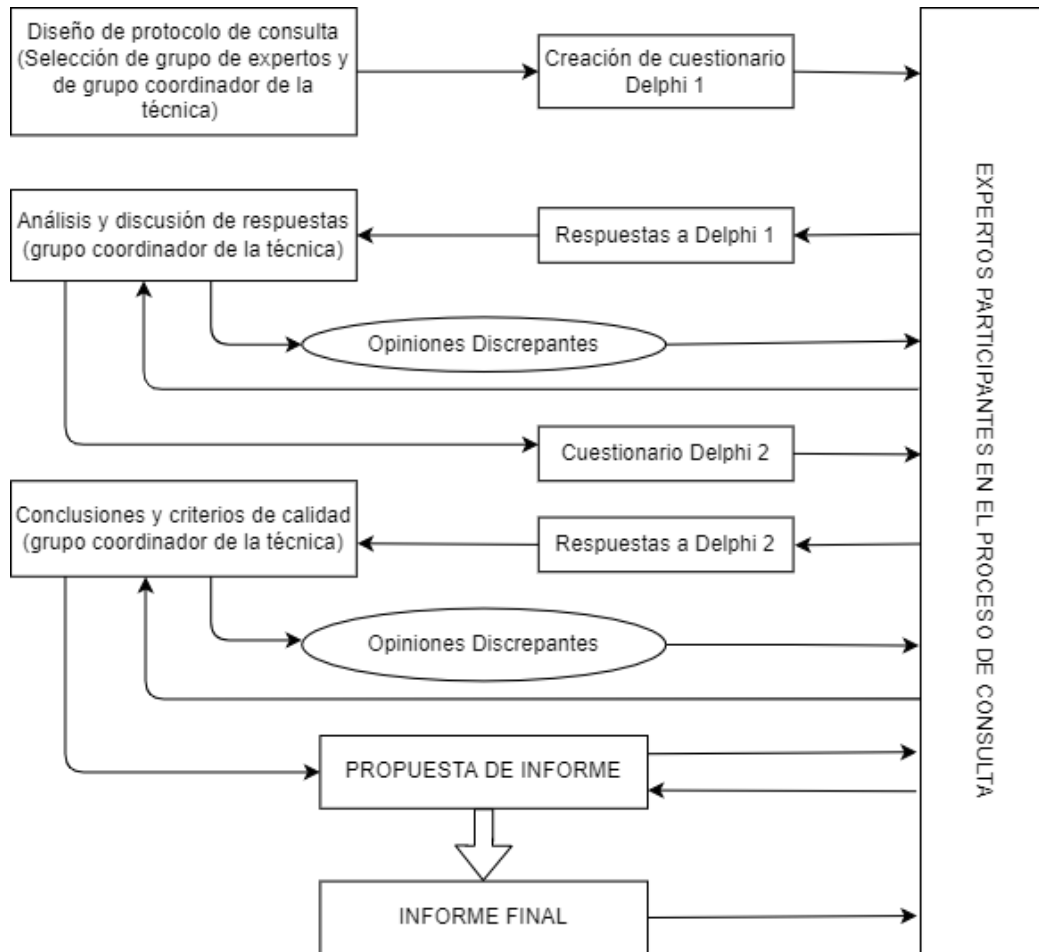


Nota. Adaptado de *Fases del proceso*, por Reguant y Torrado (2016).

En la tercera fase, se procede a la elaboración del cuestionario inicial el cual dará inicio a la serie de rondas de consulta al grupo de expertos, mejorando el instrumento a medida que se tiene la retroalimentación de la opinión de los expertos. Para ilustrar el

procedimiento iterativo de esta fase se presenta la Figura 13. La tercera fase termina cuando el nivel de discrepancia entre los miembros del grupo de expertos se considere lo suficientemente bajo, normalmente se realizan tres o cuatro rondas de consulta.

Figura 13. Diagrama de flujo de la tercera fase, Método Delphi.



Nota. Adaptado de *Ciclos de recogida de información y búsqueda de consenso*, por Pozo et al. (2007).

La cuarta fase del método empieza determinando numéricamente el nivel de discrepancia entre los expertos en relación a la consulta del instrumento. Dependiendo del tipo de medición establecida puede usarse criterios de rangos intercuartílicos o coeficientes de variación que cumplan un valor arbitrario definido por el investigador. En caso de que las preguntas de medición sean de tipo dicotómico, el criterio puede ser que alguna de las opciones aglutine más del 80% de las respuestas (Reguant y Torrado, 2016). Se presentan los resultados finales de la investigación, recogiendo las razones principales para el disenso, en caso de existir. Es importante mencionar que el primer borrador del cuestionario puede tener preguntas abiertas en su mayoría, y a medida que avance el

proceso de consulta las preguntas pueden ir evolucionando en preguntas cerradas medidas por escala, dependiendo del fin del instrumento (Reguant y Torrado, 2016).

Para el presente trabajo se seguirá todas las fases del método Delphi, adaptándolas para obtener un cuestionario que constituya un instrumento válido en la recolección de datos descriptivos. A continuación, se describen las fases del método Delphi adaptadas a este trabajo.

Fase 1. De definición: Esta fase se realizó desde el momento que se establecieron los objetivos de la investigación, concretamente el objetivo uno, que es determinar la estructura de la cadena de suministro para cada caso de estudio. Las variables, conceptualización de variables, dimensiones a las que pertenecen, indicadores cuando corresponda, e ítems ya se presentaron en la Tabla 7.

Fase 2. De conformación del grupo de informantes: No existe un consenso para el cálculo determinístico del número adecuado de expertos; de hecho, una investigación destinada exclusivamente a establecer una propuesta para el cálculo del número de expertos en estudios Delphi, realizado por Sossa et al. (2014), concluyó que al aumentar el número de expertos no se presentaron grandes cambios en los temas prioritarios obtenidos en la consulta; es decir, incrementar el número de expertos no influyó considerablemente en la obtención de los temas medulares de las rondas de consulta. Bajo este argumento, para este estudio se utilizará el criterio de Reguant y Torrado (2016), quienes recomiendan un número mínimo de seis expertos para estudios validados por el Método Delphi.

Fase 3 de ejecución de las rondas de consulta: Esta fase seguirá el proceso iterativo mostrado en el diagrama de flujo de la Figura 13. Para medir el consenso/disenso de opinión de los expertos acerca de la fiabilidad de medición del instrumento, se realizará una encuesta en la cual se preguntará la pertinencia o no pertinencia de cada ítem con respecto al objetivo, variable, dimensión, indicador y redacción dentro del cuestionario, establecidos para lograr el objetivo específico uno: estructuración de la cadena de suministro de cada unidad de estudio. Posteriormente se calculará el porcentaje de aglutinamiento de las opciones, el cual consiste en contar el número de expertos que están de acuerdo con la pertinencia de cada ítem.

Fase 4 de resultados: Dado que la medición del nivel de consenso/disenso será medida a través de preguntas dicotómicas, se seguirá el criterio de aglutinamiento de 80% o más, para la opción de pertinencia. Una vez que se cumpla este criterio, el instrumento resultante

se considerará válido para ser aplicado a los restaurantes en estudio, y establecer la estructura de su cadena de suministro.

Con el fin de documentar la realización de cada fase del método Delphi, se crea un documento que se dotará a los miembros del grupo de expertos y se muestra en el Anexo

2.1. Este documento cuenta con la siguiente estructura:

- Carta de presentación del investigador.
- Información de los propósitos de la investigación (objetivo, variables, conceptualización, dimensiones, indicadores, muestra).
- Ficha de datos de expertos.
- Cuestionario a validar por consulta de expertos.
- Encuesta de medición del nivel de pertinencia.

Adicionalmente, se presentará el porcentaje de aglutinamiento de la respuesta de pertinencia favorable de cada pregunta, para cada ronda de consulta hasta cumplir con el criterio establecido del 80% de consenso.

Finalmente, teniendo el instrumento validado, se procederá a la aplicación para obtener la información necesaria para esquematizar la cadena de suministro de cada restaurante en estudio. Además, se procederá a describir las características de los esquemas obtenidos, de forma general y estadística, así como el tipo de enlace predominante de los restaurantes con sus proveedores y clientes.

3.5.2. Cuestionario para medición del grado de integración de cada restaurante

El cuestionario utilizado para la medición del grado de integración - cooperación de los restaurantes, corresponde a un listado de preguntas cerradas que serán medidas a través de una escala de Likert.

Dentro de lo que corresponde al diseño de cuestionarios para investigación, Bernal (2016) y Hernández et al. (2014) recomiendan indagar sobre la existencia de instrumentos o técnicas de investigaciones previas, con el mismo tema de investigación que va a realizarse o similar, con el fin de obtener un cuestionario ya estandarizado.

Para este caso, se realizó una indagación previa de instrumentos existentes sobre el mismo tema de investigación o similares. Como resultado de esta búsqueda se encontró un instrumento que presenta características de investigación bastante similares a la propuesta. Este instrumento corresponde al utilizado en la tesis doctoral de Molina (2019), en la que realiza un análisis del nivel de integración de algunas industrias relacionadas con el sector alimenticio. Las razones por las cuales se seleccionó esta técnica son:

- El objeto de estudio de la investigación corresponde al sector de la industria de alimentos, donde está incluida establecimientos de panadería y tortillas. Sector muy similar al de alimentos y bebidas, al que pertenecen los restaurantes que componen los sujetos de estudio.
- El marco teórico en el que se fundamenta la creación del instrumento para la tesis doctoral es la teoría de Arcos de Integración propuesta por Frohlich y Westbrook, (2001), misma teoría que conforma el marco teórico del presente estudio.
- El instrumento está disponible al lector como anexo de la tesis doctoral original, lo que facilita su acceso.

El documento de referencia presenta una validez de contenido, de criterio y de constructo bien sustentado y medido a través de tablas de estudio de contenido, criterio de expertos sobre la capacidad de medición de los ítems y del constructo en general, con un análisis de correlación (Molina, 2019).

El cuestionario original que se toma de referencia consta de varias partes definidas en el instrumento, ya que la medición de los arcos de integración no son el único objetivo específico que planteaba medir. Para efectos de esta tesis, y dado que lo que se pretende es medir el nivel de integración - cooperación que tiene cada restaurante con sus clientes y proveedores de primer nivel, se seleccionó las partes del cuestionario destinadas a medir específicamente esta integración. Como resultado, se tiene un cuestionario que consta de cuarenta y cuatro (44) preguntas divididas en dos partes: la primera parte corresponde a la medición de la integración del lado de los proveedores y consta de veintidós (22) preguntas, y la segunda parte corresponde a la medición de la integración del lado de los clientes y consta de las veintidós (22) preguntas restantes.

Dado que se trata de una adaptación de un instrumento referencial, el cuestionario que se usará en la investigación debe tener la confiabilidad suficiente. Por lo cual, se aplicará una prueba piloto, y así calcular la confiabilidad a través del coeficiente Alfa de Cronbach. El Alfa de Cronbach es un coeficiente, que mide la consistencia interna de un instrumento,

requiere una sola administración y produce valores que oscilan entre 0 y 1 (Hernández et al., 2014). El valor para el coeficiente Alfa de Cronbach aceptable es 0.7, por debajo de este valor la consistencia interna de la escala utilizada es insuficiente (Oviedo y Campo, 2005). La consistencia interna, muestra la correlación entre cada una de las preguntas, un valor superior a 0.7 revela una fuerte relación entre las preguntas, un valor inferior revela una débil relación entre ellas (Bojórquez et al., 2013).

Para seleccionar el número de sujetos que conformarán el grupo de prueba piloto, se hará uso de un criterio de selección utilizado en ciencias médicas mostrado por Mora et al. (2015), el cual consiste en tomar en cuenta entre el 15% al 30% de los miembros que componen la muestra de estudio. De este modo, se seleccionará cuatro restaurantes pertenecientes a la población de este estudio

Es de suma importancia recalcar que, la teoría de Arcos de Integración en su documento original indica que para la creación del esquema de arcos y la clasificación del nivel de integración en una de las cinco categorías establecidas por Frohlich y Westbrook (2001), es necesario realizar una medición tanto del lado de los proveedores como de los clientes. Se obtiene dos universos de resultados que serán analizados matemáticamente por separado con el fin de obtener cuartiles para medición y, dependiendo de en qué cuartil se ubiquen los resultados de la medición por separado de clientes y proveedores, establecer a que categoría pertenecen.

Por ejemplo, si después de aplicar el instrumento y analizar los resultados de la medición de proveedores se observa que se alcanzó un resultado ubicado por debajo del cuartil más alto (entre el percentil 25 y el percentil 75); y de la misma manera se analizan los resultados de la medición para clientes y se observa que está en el cuartil más alto (por encima del percentil 75), se concluye que del lado de los proveedores el resultado está dentro de los cuartiles intermedios y del lado de los clientes el resultado está en el cuartil más alto, por tanto el nivel de integración de la empresa focal en cuestión corresponde a la categoría *orientada a los clientes* o *customer-facing*. Es así que, el instrumento de referencia permite medir la integración - cooperación de acuerdo a como lo establece la teoría original.

Para la operacionalización de resultados de la medición y su clasificación en las categorías predeterminadas por la teoría, se ilustra la Tabla 8 que muestra cómo se realizará la ubicación numérica, estableciendo los percentiles límite.

Tabla 8. Delimitación numérica de cuartiles

Cuartil más bajo	$x \leq$ percentil 25
Cuartiles intermedios	percentil 25 $< x \leq$ percentil 75
Cuartil más alto	percentil 75 $< x$

Donde X corresponde al puntaje obtenido en cada parte del cuestionario (de proveedores y de clientes). Con esta definición numérica de los cuartiles, se facilita la ubicación del resultado de la medición en la categoría correspondiente.

Finalmente, se esquematizará los arcos de integración de cada restaurante en estudio a partir de los resultados obtenidos y se describirá estadísticamente los puntajes de toda la muestra.

3.5.3. Guion para entrevista semiestructurada sobre barreras percibidas y prácticas de recuperación actuales

Las entrevistas semiestructuradas se basan en una guía de asuntos o preguntas, donde el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información (Hernández et al., 2014). La entrevista semiestructurada permite la suficiente libertad para que las personas entrevistadas narren, desde su vivencia personal las dificultades que han tenido para mantener a flote sus negocios, con la ayuda de un guion que evite desviación del tema investigado durante la charla (Babbie, 2000). Además, por su naturaleza narrativa, la entrevista puede fluir de las barreras percibidas por los entrevistados, a la forma en que ellos han sabido mitigarlas o superarlas sin sesgar la información obtenida.

Para esta investigación se determinó que una entrevista semiestructurada, cuyo guion este basado en las barreras o dificultades percibidas por los dueños y/o administradores de los establecimientos y las medidas adoptadas para continuar con el funcionamiento operativo de los mismos, es la herramienta que mejor se adapta.

El diseño de entrevistas cualitativas considera varios aspectos tanto metodológicos como dinámicos. Al respecto, Valles (2007) indica que existen tres decisiones fundamentales de diseño: saber si es conveniente realizar la entrevista o no, establecer las cuestiones de investigación y los asuntos de conversación, y la selección de los entrevistados junto con otros preparativos de la entrevista. Una vez establecido la necesidad de realizar la entrevista y su autosuficiencia como herramienta metodológica, queda por plantear la

relación entre las cuestiones de investigación y los asuntos de la conversación, y proseguir con la selección de entrevistados y preparativos de la entrevista.

En cuanto a la segunda decisión de diseño, la relación entre los objetivos, dimensiones de la investigación y variables que se medirán en la conversación a través de preguntas, se establecen a través de dos componentes: el guion de la entrevista y la estructura de las preguntas.

Guion de la entrevista

El guion de la entrevista contiene los temas y subtemas que deben cubrirse, de acuerdo con los objetivos informativos de la investigación, pero no proporciona las formulaciones textuales de preguntas ni sugiere las opciones de respuesta. Más bien se trata de un esquema con los puntos a tratar, pero que no se considera cerrado y cuyo orden no tiene que seguirse necesariamente (Valles, 1997). Es así que, para establecer el guion de la entrevista se puede bosquejar un primer borrador que contenga un listado de los asuntos a tratar, basado en los objetivos a alcanzar con la investigación. A medida que se avance con las entrevistas se puede ir modificando y mejorando el guion con lo aprendido en cada entrevista, adecuándolo de mejor manera.

A partir del objetivo específico dos *identificar las barreras percibidas para la administración de la cadena de suministro en el contexto del COVID-19*, y del enfoque cualitativo del objetivo específico tres *determinar las medidas de recuperación llevadas a cabo*; se construye un guion que dirige la entrevista, el cual se muestra en la Tabla 9.

Tabla 9. Guion de entrevista semiestructurada.

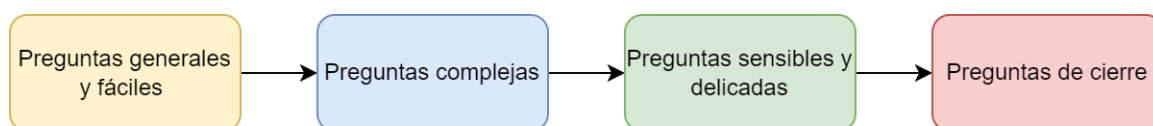
<p><i>Características sociodemográficas.</i> Edad. Género con el que se identifica (hombre / mujer). Estado Civil. Tiene hijos. <i>Barreras percibidas en la dinámica de la cadena de suministro en el contexto del COVID-19.</i> 1. Barreras en relación a operaciones con los proveedores. 2. Barreras en relación a operaciones internas. 3. Barreras en relación a operaciones con los clientes. <i>Prácticas de cooperación actuales.</i> Prácticas de mitigación de las barreras en relación a los proveedores. Prácticas de mitigación de las barreras internas. Prácticas de mitigación de las barreras en relación a los clientes.</p>

El guion es una transcripción de las variables y dimensiones establecidas en la Tabla 7, que dirige toda la investigación y que fue establecida a partir de los objetivos específicos.

Estructura de las preguntas

Hernández et al. (2014) sugieren que se siga un orden para la formulación de las preguntas en una entrevista cualitativa, a fin de que el proceso de entrevista sea más enriquecedor. El orden sugerido se muestra en la Figura 14.

Figura 14. Orden sugerido para la formulación de preguntas en entrevista cualitativa.



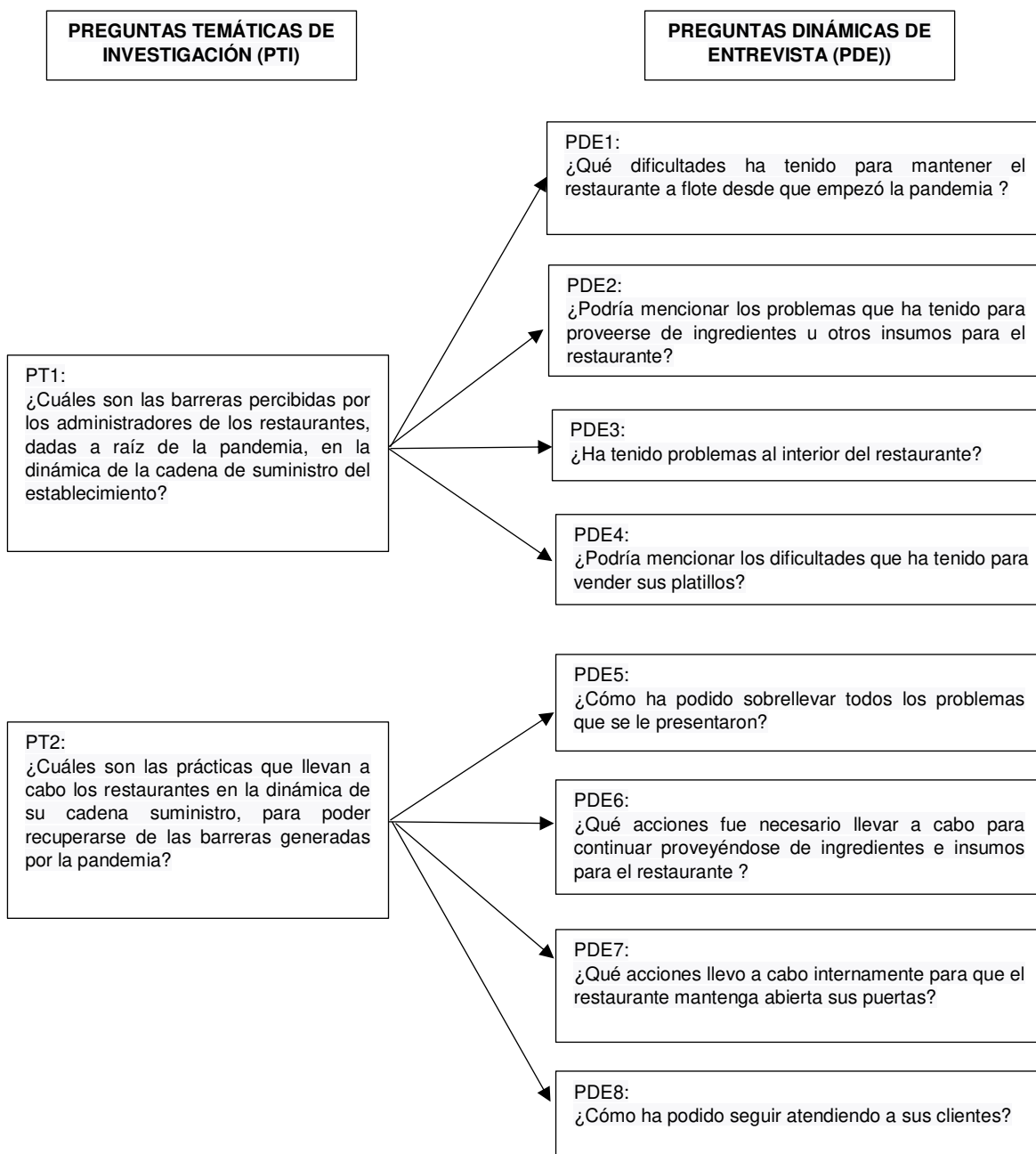
Nota. Adaptado Orden de formulación sugerido de las preguntas en una entrevista cualitativa, por Hernández et al. (2014).

Para el diseño en concreto de la estructura de las preguntas, es importante establecer la relación que existe entre los conceptos que se quieren preguntar y la forma en que se preguntan. De acuerdo con Valles (2007), las preguntas de investigación académicas, no son necesariamente buenas preguntas dinámicas de entrevista y, por tanto, es preciso traducirlas a un lenguaje coloquial que provoque información espontánea. Por lo cual, se propone el uso del esquema de correspondencia entre preguntas de investigación con preguntas de entrevista desarrollado por Kvale (1994), en el que se identifica dos tipos de pregunta: preguntas temáticas de investigación (PTI) y preguntas dinámicas de entrevistas (PDE).

Las preguntas temáticas de investigación se establecen en una primera estructura de guion y corresponden a las principales temáticas a tratar, luego se elabora una segunda estructura de guion con las preguntas dinámicas que se usarán durante la entrevista las cuales han de tener en cuenta la doble dimensión temática y dinámica modificándose en formulación en función de las necesidades de la entrevista (Kvale, 1994).

Basándose el esquema propuesto por Kvale (1994), se crean las preguntas de la entrevista y su correspondencia con el objetivo específico dos *identificar las barreras percibidas para la administración de la cadena de suministro en el contexto del COVID-19*, y el enfoque cualitativo del objetivo específico 3 *determinar las medidas de recuperación llevadas a cabo*, ambos en forma de pregunta. El esquema resultante se presenta en la Figura 15.

Figura 15. Esquema de preguntas de investigación y su correspondencia con preguntas de entrevista para la investigación.



Es así que queda establecido la estructura de las preguntas del instrumento que se aplicará, se adjunta el documento del instrumento como parte del Anexo 4.1.

Continuando con las decisiones de diseño establecidas por Valles (2007), el diseño de la entrevista termina definiendo al grupo de entrevistados y los preparativos para llevar a cabo la entrevista.

Para el caso de esta investigación, el grupo de entrevistados ya fue definido y corresponde a los administradores de los restaurantes que conforman la muestra de estudio. Las entrevistas se realizarán personalmente a los dueños o administradores de los restaurantes acudiendo a los establecimientos, en una hora definida por el entrevistado de acuerdo a su disponibilidad de tiempo, de tal forma que se pueda dar la mayor atención posible a la entrevista. La fecha de la entrevista se estableció en mutuo acuerdo entre el investigador y el entrevistado seleccionando una fecha diferente a la que se apliquen los instrumentos uno y dos. Para la aplicación de la entrevista se contó con la presencia de una persona ayudante; es decir, la entrevista se lleva a cabo por dos personas: el investigador quien establece la conversación con el entrevistado por parte del restaurante, y el ayudante quien anota las observaciones pertinentes en el transcurso de la entrevista.

En cuanto al análisis de resultados, se utilizará el método de análisis de discurso. Los métodos de análisis de discurso o análisis de contenido se aplican prácticamente a cualquier forma de comunicación (Babbie, 2000). El análisis de discurso consiste en establecer unidades o segmentos de datos que serán analizados a fin de obtener categorías emergentes que empaten con el problema de estudio, en un proceso inductivo; es en esencia un proceso de codificación de información (Babbie, 2000).

En esta investigación, se realizará una transcripción de las entrevistas llevadas a cabo de manera oral, que a su vez fueron grabadas en un dispositivo de grabación de audio adecuado. A través de un formato establecido por el investigador donde se pueda distinguir las líneas dichas por el entrevistador y el entrevistado según corresponda, se transcribirá todo el texto (Hernández et al., 2014). De la misma manera, se establece una bitácora de análisis en la cual se apuntarán observaciones de lenguaje corporal y expresiones que denoten sentimientos que puedan notarse cuando se formule alguna de las preguntas planteadas en el guion. Además, se realizarán anotaciones de posibles categorías que vayan surgiendo de las respuestas dadas en cada entrevista, con el fin de complementar el análisis y procesamiento de datos posterior.

Para el procesamiento de los datos y escrutinio, se hará uso de la técnica de repeticiones que consiste en identificar la frecuencia de repetición de unidades de estudio (comunes a la mayoría y que todos las mencionen frecuentemente) (Hernández et al., 2014). Es importante señalar que esta técnica permite establecer las categorías emergentes vinculadas al planteamiento del problema en su núcleo, analizando las unidades en su contexto para evitar que el conteo de frecuencia aisle a las unidades y no tome en cuenta su significado. Por tanto, las unidades de análisis establecidas para esta investigación

serán líneas de texto, y se analizarán en su contexto con otras líneas cuando sea necesario. En este mismo sentido, al respecto de las unidades de análisis, se aclara que serán unidades constantes, lo que quiere decir que no se cambiarán de unidad de análisis en el transcurso de la investigación.

Finalmente, para decidir el número adecuado de entrevistas a realizar en la investigación, se tomará el criterio de saturación de categorías, que consiste en parar la ejecución de nuevas entrevistas cuando al analizar la información ya no se obtiene nuevas categorías o significados diferentes, ni información relevante y los datos se vuelven repetitivos o redundantes encajando en las categorías emergentes ya obtenidas (Hernández et al., 2014).

3.6 Validez y confiabilidad de los instrumentos

3.6.1. Validación de cuestionario para estructuración de la cadena de suministro de restaurantes.

Para la validación del instrumento desarrollado para la estructuración de la cadena de suministro de los restaurantes en estudio, se recurrió al Método Delphi o validación por criterio de expertos. Se siguió el procedimiento establecido en la literatura, acudiendo a seis personas consideradas como expertos, ya sean *expertos afectados* o *expertos especialistas*, cuyo criterio sobre la pertinencia del instrumento se mide por rondas de preguntas hasta llegar a un consenso definido del 80%.

Sin embargo, en campo se encontró varias dificultades que tuvieron que ser sobrellevadas sobre la marcha de la investigación. La primera dificultad que cabe destacar tiene que ver con el número de expertos que estuvieron dispuestos a colaborar; en un inicio se estableció un listado de posibles candidatos expertos que colaboren con la investigación, de los cuales se seleccionó seis a conveniencia. Dado que los seis expertos elegidos mostraban una predisposición para participar, se procedió a contactarlos y darles la debida explicación sobre la investigación que se estaba llevando a cabo y su papel fundamental en el buen desarrollo de la misma, mediante la entrega del documento para validación; el documento se muestra como parte del Anexo 2.1. Sin embargo, uno de los seis expertos no participó en el proceso más que en el contacto inicial, de tal modo que no fue posible contactarse por ningún medio con esta persona, dando a entender su deseo por desistir de su participación en la investigación. Por esta razón, y teniendo al tiempo como otro factor

limitante, se decidió continuar la investigación con cinco expertos para la validación. Cabe mencionar que este hecho no constituye un problema para la investigación, de acuerdo a lo señalado por Sossa et al. (2014) acerca de la poca injerencia del número de expertos en los resultados finales de consenso de criterio en investigaciones que usan el Método Delphi.

La segunda dificultad destacable tiene que ver con el tiempo que demoraban los expertos en determinar la pertinencia del instrumento. Mientras algunos expertos llenaban el documento entregado en días, algunos otros demoraban semanas; lo cual hacía que el tiempo que demoraba una ronda de consulta fuese mucho más largo del esperado. Esta dificultad llevó a que, cronológicamente hablando, este instrumento sea el último en aplicarse; lo cual, derivó en dos hechos adversos para la investigación: el primero que ciertos dueños, administradores o encargados de los restaurantes en estudio decidieran no responder el cuestionario, a pesar de estar en inicio de acuerdo en colaborar con la investigación. El segundo fue el cierre intempestivo de algunos restaurantes levantados, que incluso habían respondido la encuesta del segundo instrumento, aplicado antes cronológicamente hablando.

En consecuencia, para el caso de este primer instrumento, se levantó la información de veinte (20) restaurantes, que constituyen el 83% del total de restaurantes en estudio. Basándose en la fórmula de cálculo de muestras representativas para poblaciones de miembros finitos (Pérez, 2005), se procede a verificar que este número de restaurantes levantados constituyan un grupo muestral representativo.

$$n = \frac{Z^2 * N * P * Q}{e^2 * (N - 1) + Z^2 * P * Q} \quad (1)$$

Ecuación 1. Cálculo de muestra para poblaciones finitas

Donde:

n = Tamaño de la muestra

Z = Valor de distribución normal estandarizada

N = Tamaño de la Población

P = Probabilidad de éxito

Q = Probabilidad de fracaso

e = Margen de error estimado

A pesar de identificar veinticinco restaurantes que cumplían las características necesarias para estar clasificados como restaurantes de Cuarta y Tercera Categoría y ser parte de la presente investigación, la participación de los administradores o dueños de los restaurantes no fue bien acogida en su totalidad. Durante el levantamiento se separó a uno de los establecimientos cuyo encargado expresó su desinterés por colaborar en la investigación. Es así que, finalmente se obtuvieron veinticuatro restaurantes de Cuarta y Tercera Categoría que conforman la población del presente estudio. El nivel de confianza que usualmente se establece en estudios descriptivos es de 95%, con un valor de $Z= 1.96$, la probabilidad de éxito y de fracaso tienen un valor de 0.5 por igual debido a la novedad tanto de método como de las condiciones del problema investigado. Finalmente, el margen de error seleccionado es del 9%. Esta información se presenta resumida en la Tabla 10.

Tabla 10. Datos para cálculo del grupo representativo de restaurantes levantados.

Variable	Datos
Tamaño de la población	24
Nivel de confianza (Z)	95%
Valor de Z	1.96
Probabilidad de éxito	0.5
Probabilidad de fracaso	0.5
Margen de error	9%

Reemplazando estos datos en la ecuación (1), se tiene:

$$n = \frac{1.96^2 * 24 * 0.5 * 0.5}{0.09^2 * (24 - 1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5} = 20 \text{ unidades de estudio}$$

Cabe recordar que un margen de error de 9% significa que ante un resultado estadístico de valor $x\%$, se tiene una certeza o confianza del 95% de que el valor se encuentre dentro del intervalo $(x-9)\%$ a $(x+9)\%$. Por lo tanto, se considera que las 20 unidades de estudio que se pudieron levantar para este primer instrumento, conforma un grupo representativo, contribuyendo a la confiabilidad de los resultados obtenidos por el instrumento. El listado de los cuatro restaurantes que no colaboraron en esta parte de la investigación, se presenta en la Tabla 11.

Tabla 11. Restaurantes que no participaron del cuestionario para estructuración de la cadena de suministro.

Nombre del Restaurante	Razón por la que no colaboró
Búho	Desinterés por la investigación
El Sabor de Casa	Desinterés por la investigación

Taquería Güero Guey	Cerró durante el periodo de levantamiento de información.
Marisquería Agua Azul	Cerró durante el periodo de levantamiento de información.

Superadas estas dificultades, el proceso de validación finalizó después de dos rondas de consulta, llegando a un nivel de consenso general de criterio del 100%, y niveles de consenso por objetivo, variable, dimensión, indicador y redacción de los ítems, sobre el 90%. El resumen de resultados se presenta en la Tabla 12.

Tabla 12. Resumen de resultados, aglomeración de criterio de expertos.

	% de Expertos que consideran al instrumento pertinente
Con respecto al Objetivo de Investigación	100%
Con respecto a la Variable de Investigación	98%
Con respecto a la Dimensión	100%
Con respecto al Indicador de Medición	92%
Con respecto a la Redacción de las preguntas	96%
Criterio General del Instrumento	100%

De acuerdo a los resultados mostrados en la Tabla 12, se determinó que el instrumento es lo suficientemente válido para alcanzar el primer objetivo específico de esta investigación, el cual es determinar la estructura de la cadena de suministro de los restaurantes que componen las unidades de estudio.

Cabe indicar que el proceso de validación por Método Delphi, permitió una mejora en la estructura del cuestionario que aplicaría a los restaurantes en estudio, en función de las observaciones dadas por los expertos. Dicho proceso está documentado y se presenta dentro del Anexo 2.2.

3.6.2. Validación de cuestionario para medición del grado de integración.

Para la validación de la encuesta de factores de integración, es importante recordar que los criterios de validez de contenido, criterio y constructo del documento original fueron constatados su aplicación en el trabajo de Molina (2019). En la presente investigación, se realiza una adaptación del instrumento al grupo de estudio, sin modificar su construcción ni contenido esencial.

Es por ello que, el criterio de confiabilidad del instrumento necesita ser demostrado para este estudio. Como ya se había establecido en el capítulo de metodología, para evidencia de confiabilidad del instrumento se realizó una prueba piloto a una muestra adecuada de restaurantes que forman parte de la población en estudio. Esta muestra corresponde al 15% del total de restaurantes en estudio; dado que se tienen veinticuatro restaurantes en total, el número de encuestas a realizar para la prueba piloto son cuatro.

Una vez realizada las encuestas de la prueba piloto, se procede a calcular el Alfa de Cronbach, para determinar a través de este coeficiente la consistencia interna y la confiabilidad del instrumento. El Alfa de Cronbach obtenido de la prueba piloto fue de 0.987, lo cual demuestra un buen nivel de confiabilidad del instrumento y permite continuar con su aplicación a toda la muestra.

Posteriormente, una vez aplicado el instrumento a todos los restaurantes en estudio, es necesario volver a calcular el Alfa de Cronbach para verificar la confiabilidad del proceso de recolección de información. El Alfa de Cronbach calculado a partir de los datos obtenidos al final de la aplicación del instrumento fue de 0.976, lo cual evidencia que el proceso de obtención de datos, así como el instrumento utilizado son confiables. El resumen del cálculo de Alfa de Cronbach se presenta en la Tabla 13.

Tabla 13. Cálculo del Alfa de Cronbach

Alfa de Cronbach de la prueba piloto	0.987
Alfa de Cronbach de la aplicación a toda la población	0.976

Es de esta manera que, se presenta evidencia del proceso de validación y confiabilidad del segundo instrumento. El cálculo estadístico se encuentra documentado y se presenta en el Anexo 5.2.

3.6.3. Validación de entrevista semiestructurada sobre barreras percibidas y prácticas de cooperación actuales.

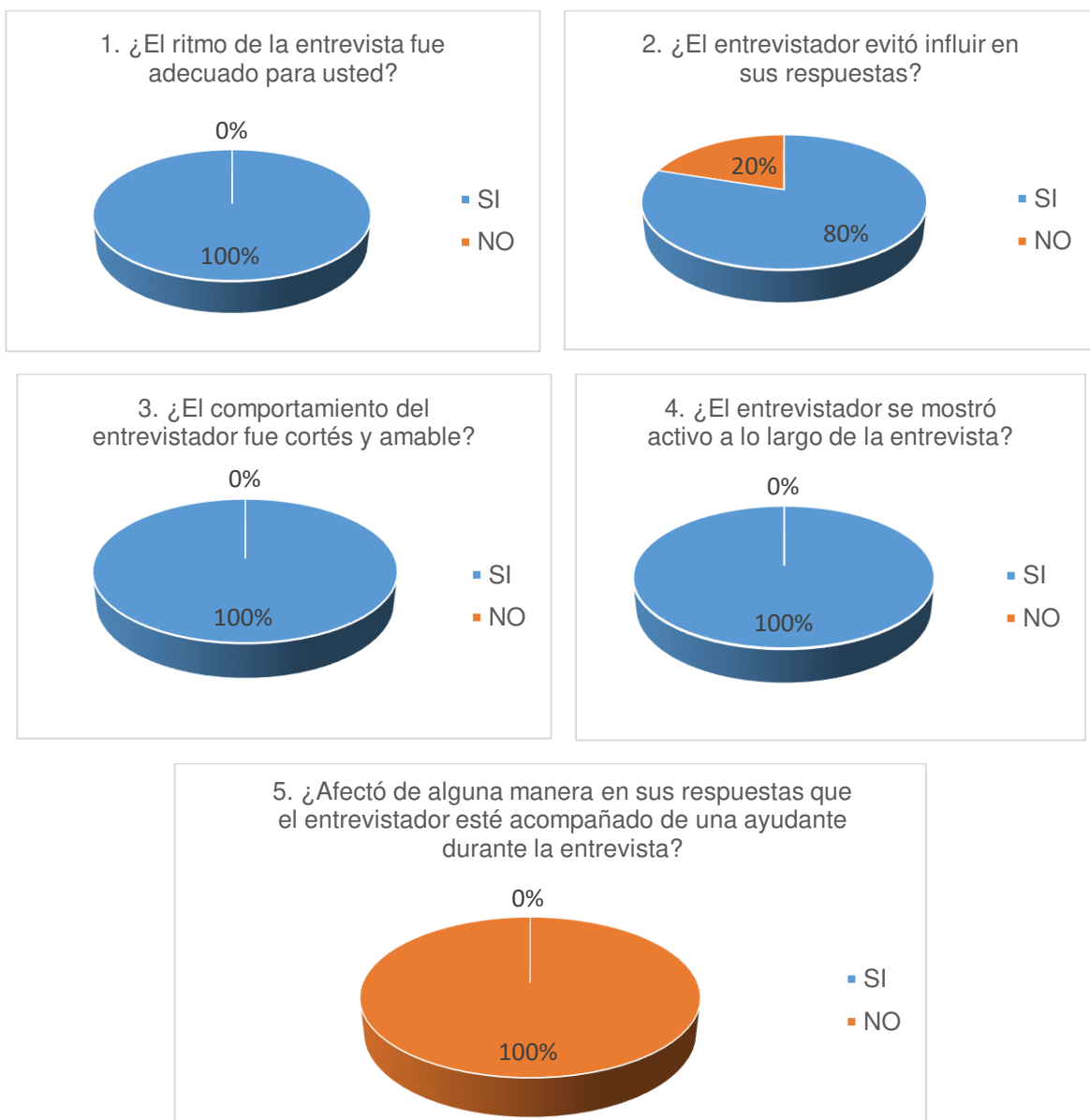
En la validación de este instrumento, se utilizaron los criterios de dependencia y credibilidad para instrumentos cualitativos de recolección de datos.

Para las entrevistas se elaboraron dos documentos. El primer documento está constituido por tres secciones; en la primera sección se muestra el guion de la entrevista, en la segunda sección se tienen las preguntas a formular a partir de la estructura del guion

enunciado en el esquema de la Figura 15, además se tenía algunas preguntas demográficas. En la tercera sección se presenta una ficha de evaluación de doce preguntas tipo dicotómicas (si / no) y dividida en dos partes: la primera parte va de la pregunta uno a la cinco y está dirigido al entrevistado, mientras que la segunda va de la pregunta seis a la doce y está dirigida al entrevistador. El objetivo de esta ficha es evaluar la entrevista, tanto desde la percepción del entrevistado como del entrevistador.

Con las respuestas obtenidas en la tercera sección del documento, se elaboraron gráficas de información porcentual que resumen la percepción de los entrevistados sobre las entrevistas realizadas. Estas gráficas se muestran a continuación.

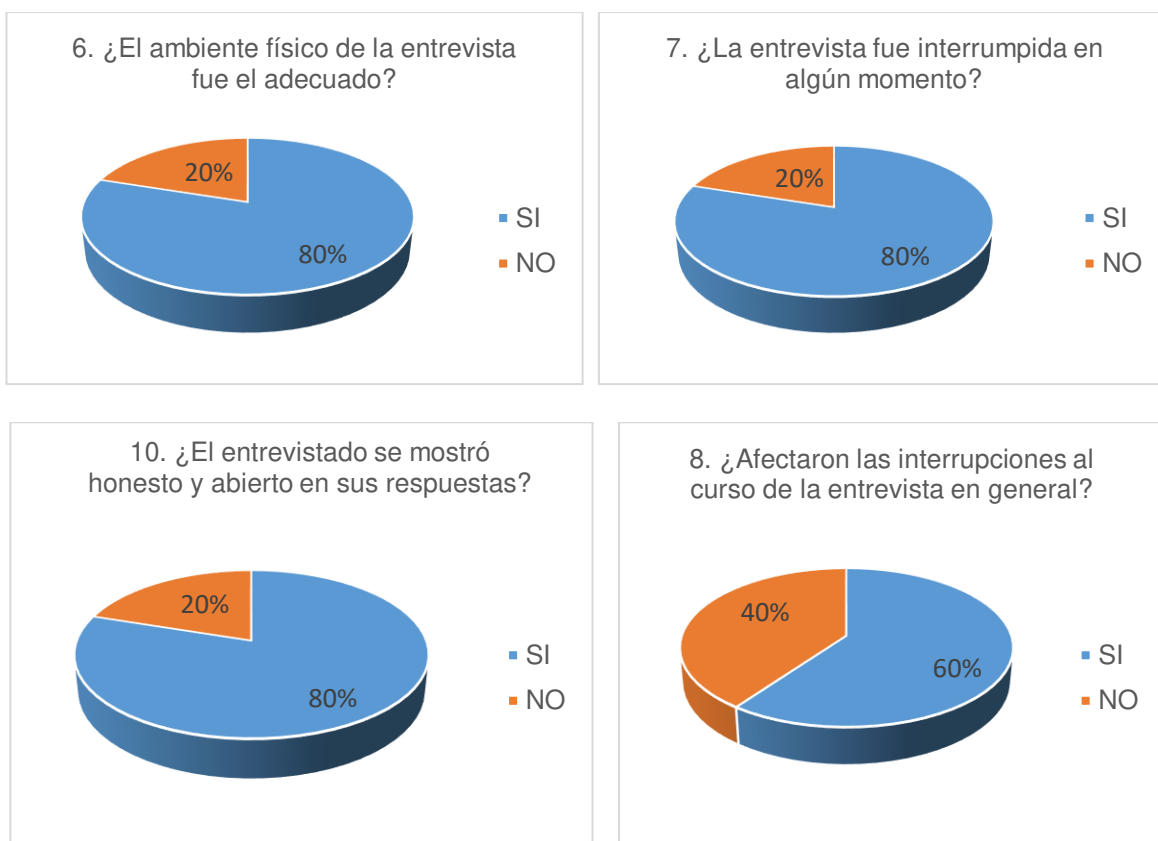
Figura 16. Respuestas a evaluación de la percepción de los entrevistados sobre la entrevista semiestructurada aplicada.

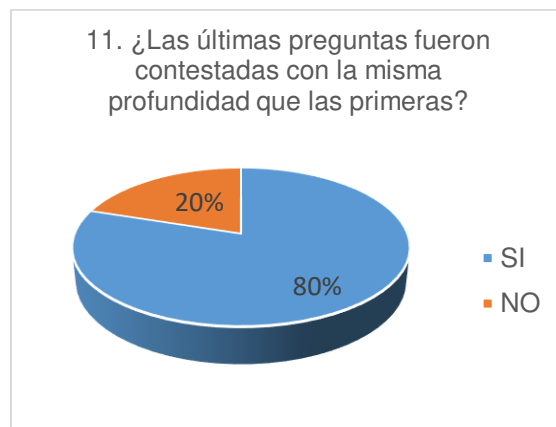
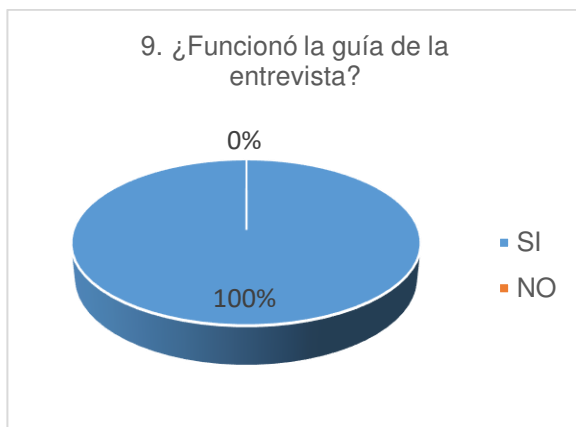


Como se puede observar, para el 100% de los entrevistados el ritmo de la entrevista fue adecuado, además el comportamiento del entrevistador fue amable y consideran que se mostró activo durante toda la entrevista. El 80% de los entrevistados afirmaron que el entrevistador no influyó en las respuestas dadas en la entrevista, y el 100% de las personas entrevistadas afirmaron que la inclusión de una ayudante que registre observaciones, no afectó al desarrollo normal de la entrevista. Es así que, en términos generales, la evaluación recibida por los entrevistados acerca de las entrevistas realizadas es positiva. De de esta manera, se aporta evidencia de validez o credibilidad del instrumento.

De forma similar, para la segunda parte de la ficha de evaluación, se elaboraron gráficas de información porcentual que resumen la percepción en campo de la entrevista por parte del entrevistador. Estas gráficas se muestran en la Figura 17.

Figura 17. Respuestas a evaluación de la percepción del entrevistador sobre la entrevista semiestructurada aplicada.





Como se puede observar, en el 80% de las entrevistas realizadas, el entrevistador observó que, aunque el ambiente físico fue el adecuado para el desarrollo de la entrevista, sin ruido que pueda afectar a la comunicación; la entrevista fue interrumpida por clientes que llegaban o por personal del restaurante. Entonces, el 60% de las entrevistas realizadas fueron afectadas por las interrupciones, ya que los entrevistados se desviaban un poco del tema principal de la conversación.

El entrevistador también considera que el guion de la entrevista funcionó en el 100% de las entrevistas, ya que permitía llevar un orden en las preguntas formuladas y que también ayudaba a recuperar el hilo de la conversación cuando existían interrupciones. En el 80% de las entrevistas, los entrevistados se mostraron honestos y abiertos con la información compartida. De forma similar, el 80% de los entrevistados contestaron las últimas preguntas con la misma profundidad que las primeras. Finalmente, en el 80% de las entrevistas realizadas, el entrevistado no mostró molestia o incomodidad que afecte al desarrollo de la entrevista durante el tiempo que se llevó a cabo.

La evaluación del entrevistador permite establecer las condiciones dadas en el momento de la entrevista, sistematizando algunos puntos importantes que cualquier investigador que quiera replicar la investigación debe tomar en cuenta. Es de esta manera, que se presenta la evidencia que aporta al criterio de dependencia o confiabilidad cualitativa.

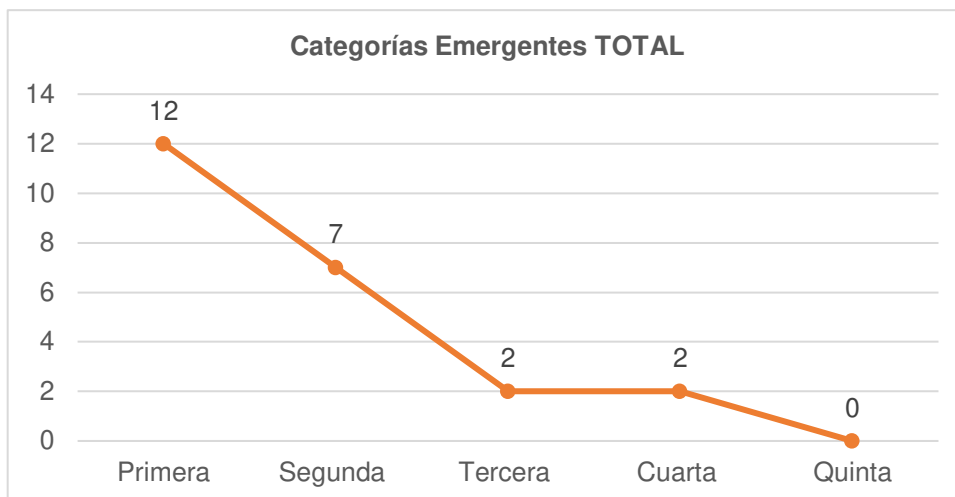
En consecuencia, el primer documento elaborado permite una aplicación sistemática del instrumento, controlando en la medida de lo posible el desarrollo de la entrevista semiestructurada y asegurando que en cada una de las entrevistas se realicen las mismas preguntas enunciadas en el guion. Esta aplicación se encuentra documentada y se presenta como parte del Anexo 4.1 y Anexo 4.2.

El segundo documento elaborado es una bitácora de observaciones, en la cual se estructura una tabla de varias columnas donde se pone las preguntas prediseñadas que se formulan en el orden establecido en el guion. Una columna donde se anoten observaciones paralingüísticas que surjan en los entrevistados cuando se formule cada pregunta, y una columna final de apuntes donde se anoten observaciones que permitan establecer categorías emergentes. Con la generación de estas bitácoras se contribuye a la evidencia del criterio de dependencia o confiabilidad cualitativa. Las bitácoras de cada entrevista están documentadas y se presentan como parte del Anexo 4.3.

Como resultado de los documentos elaborados, y también de decisiones tomadas para mejorar el proceso de recolección de información, tales como adaptarse al tiempo disponible de los restaurantes entrevistados y añadir una persona al proceso para que colabore con las observaciones; se tiene un evidente aporte a la validación del instrumento y a los criterios de rigor establecidos en la literatura (Hernández et al., 2014).

Finalmente, para determinar el número de entrevistas adecuadas a realizar, se usó el criterio de saturación. Para el caso de esta investigación la saturación sucedió en la quinta entrevista realizada, la Figura 18 muestra gráficamente la saturación en la generación de categorías.

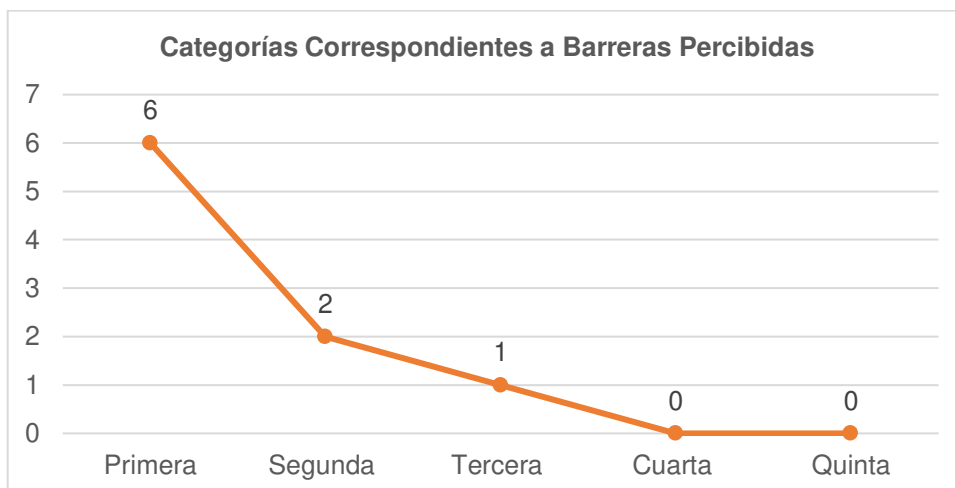
Figura 18. Saturación de entrevistas.



Como se puede observar, el número de categorías emergentes de cada entrevista en el eje vertical va disminuyendo a medida que se realizan más entrevistas, hasta que finalmente en la quinta entrevista del eje horizontal, no se generan categorías nuevas. Por lo tanto, el proceso se detiene en la quinta entrevista, conformando la muestra de análisis con cinco entrevistas. Cabe mencionar que los restaurantes entrevistados fueron elegidos aleatoriamente, de acuerdo a su disponibilidad y a su predisposición a colaborar con la investigación.

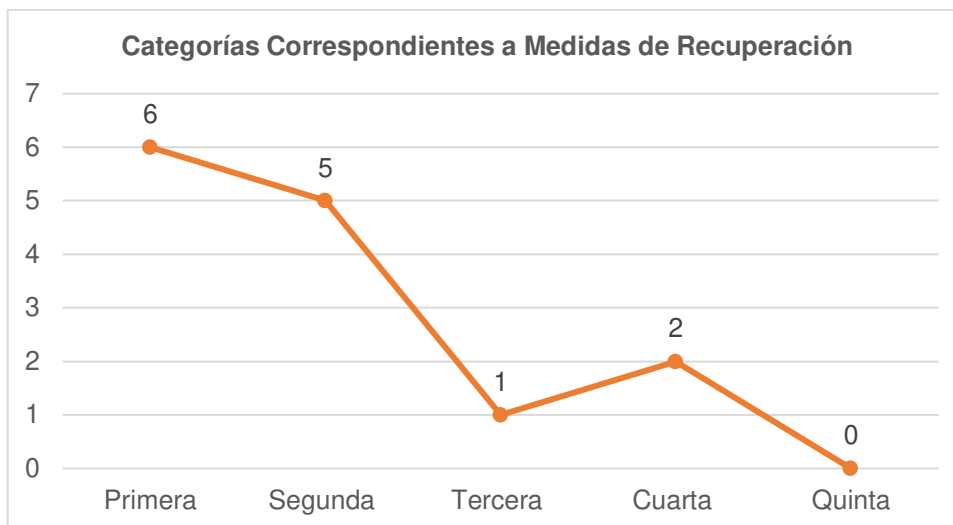
Como el título de la Figura 18 indica, la gráfica está conformada por todas las categorías generadas. Sin embargo, lo pertinente a esta sección son únicamente las categorías referentes a las barreras percibidas por los administradores de los restaurantes. Es por ello que, en la Figura 19, se muestra específicamente la gráfica de saturación correspondiente a las categorías de barreras percibidas.

Figura 19. Saturación de categorías de barreras percibidas generadas.



En la figura 20, se presenta la gráfica de saturación de las categorías correspondientes a medidas de recuperación, como parte del proceso de validación de este instrumento.

Figura 20. Saturación de categorías de medidas de recuperación generadas.



Como se puede observar en las Figura 19 y 20, el eje vertical representa el número de categorías generadas, mientras el eje horizontal representa el número de entrevista realizada. Es evidente que en la quinta entrevista ya no se generan más categorías; por lo cual, el proceso de entrevistas se detiene y no se considera necesario realizar más. La documentación que evidencia el proceso de validación de este instrumento se presenta dentro del Anexo 4.5.

4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El proceso de obtención de datos consistió en la aplicación de los instrumentos descritos en la sección anterior a los restaurantes en estudio. En un inicio se tenían veinticinco restaurantes levantados; sin embargo, se encontraron algunas limitaciones durante el proceso que dificultaron la obtención de datos que modificaron incluso el número final de restaurantes en estudio. A continuación, se documenta el proceso de levantamiento de datos realizado en esta investigación y se presentan los datos obtenidos, analizando cuantitativa y cualitativamente los resultados según se estableció en el diseño metodológico.

4.1 Unidades de estudio

Para el levantamiento de los veinticinco restaurantes enlistados en la Tabla 5, se realizó una búsqueda exploratoria de restaurantes existentes, recorriendo físicamente el sector geográfico perteneciente a los barrios La Floresta y San Enrique de Velasco. Es importante recordar que para efectos de esta investigación se tomaron en cuenta únicamente los establecimientos que se encontraban funcionando en el momento en que se realizó el levantamiento de restaurantes, ya que la constante variación del número de establecimientos que abren y cierran aleatoriamente es una variable que está fuera del control de la investigación.

El levantamiento de restaurantes de Cuarta y Tercera Categoría que consolidarían las unidades de estudio se realizó durante tres días consecutivos, desde el 19 de mayo del 2021 hasta el 21 de mayo del 2021. En este proceso inicial exploratorio, se observó establecimientos cuyas características externas los convertían en potenciales unidades de estudio, encajando dentro de las categorías definidas para la investigación. Estas características observables eran: el aspecto exterior del restaurante, su tamaño en términos de extensión de terreno y la presentación de un menú del día informativo en los exteriores del restaurante.

Los restaurantes que presentaban las características observables indicadas, eran consultados de tal manera que se preguntó a los administradores, dueños o encargados, dependiendo cuál de ellos estuviera disponible, sobre la categoría a la que pertenecía el establecimiento. En caso de que no supieran esta información, se procedía a llenar un

check list de las características reconocibles de los restaurantes de Cuarta y Tercera Categoría, basado en lo establecido por el Instructivo para los Departamentos de Registro y Control de Actividades Turísticas de la Corporación Ecuatoriana de Turismo_ Resolución N°172 (Corporación Ecuatoriana de Turismo, 1989) y la documentación de Cámara Zaragoza (2008). De esta manera, los restaurantes que conocían su categoría y estaban clasificados como restaurantes de Cuarta o Tercera Categoría, pasaban directamente a ser parte de las unidades de estudio de la investigación; mientras que los restaurantes que no conocían su categoría, debían cumplir con un mínimo de requisitos del *check list* implementado. Dado que las características reconocibles de los restaurantes de Tercera Categoría son los mismos que los de Cuarta Categoría más dos características específicas que tienen que ver con la implementación de conectividad y disposición del comedor, el número de características reconocibles que debía tener el establecimiento para ser considerado de Cuarta Categoría era siete o mínimo seis; mientras que para ser considerado de Tercera Categoría debía tener todas las características observables, es decir nueve. El *check list* implementado en el levantamiento de los restaurantes de Cuarta y Tercera Categoría se presenta en el Anexo 1.1.

Del levantamiento inicial, se obtuvieron veintitrés restaurantes. Sin embargo, a medida que se realizaba el levantamiento exploratorio, el diálogo con los administradores, dueños o encargados de los restaurantes permitía un aprendizaje en cuanto al proceso de levantamiento de las unidades de estudio. De tal manera que, después del tercer día del levantamiento exploratorio se procedió a una revisión de los datos obtenidos del *check list* para una verificación de la información, dando como resultado una segunda consulta para ciertos establecimientos donde se identificaba inconsistencias entre lo observado y lo registrado. El proceso derivó en la suma de dos establecimientos adicionales a los restaurantes enlistados, dando como resultado veinticinco unidades de estudio.

Aunque en primera instancia, se contaba con veinticinco restaurantes que cumplían las características necesarias para estar clasificados como restaurantes de Cuarta y Tercera Categoría, la participación de los administradores o dueños de los restaurantes no fue bien acogida en su totalidad. Es así que, durante el proceso de obtención de datos a través de los instrumentos definidos, un establecimiento se separó ya que su encargado expresó su desinterés por colaborar en la investigación. Es así que, finalmente se obtuvieron veinticuatro restaurantes de Cuarta y Tercera Categoría que conforman la población del presente estudio, enlistados en la Tabla 14.

Tabla 14. Restaurantes de Cuarta y Tercera Categoría, unidades de estudio de la investigación.

N°	Nombre	Categoría	Barrio
1	El Tablón	Cuarta	La Floresta
2	Caldos de Gallina de Juan Carlos	Cuarta	La Floresta
3	Barril de Calocho	Cuarta	La Floresta
4	Taquería Güero Guey	Tercera	La Floresta
5	Las Mechadas	Cuarta	La Floresta
6	Pollos de La Luz	Cuarta	La Floresta
7	El Politécnico	Tercera	La Floresta
8	Flamas Red	Tercera	La Floresta
9	La Costeñita	Tercera	La Floresta
10	La Cleta	Cuarta	La Floresta
11	Donde Gopal	Tercera	La Floresta
12	RES-DEI	Cuarta	La Floresta
13	Marisquería Agua Azul	Tercera	La Floresta
14	Brasa y Pollo	Cuarta	La Floresta
15	Piko y Plaka	Tercera	La Floresta
16	Floresta Brava	Cuarta	La Floresta
17	La Aurora	Tercera	La Floresta
18	La Plancha Del Chef Cesar	Tercera	La Floresta
19	Brianita del Buen Sabor	Cuarta	La Floresta
20	Cevichería el Ostión	Cuarta	La Floresta
21	Búho	Cuarta	La Floresta
22	Cevichería Madrid	Cuarta	La Floresta
23	El Sabor de Casa	Cuarta	San Enrique de Velasco
24	Mami Chavi	Cuarta	San Enrique de Velasco

Es importante mencionar que el proceso inicial exploratorio para el levantamiento de restaurantes unidades de estudio, se encuentra documentado en el Anexo 1.2, incluyendo una pequeña bitácora de observaciones tomadas en campo.

4.1.1 Características de los restaurantes en estudio

A lo largo del proceso de recolección de datos, se levantó información relacionada con características generales de cada restaurante. Esta información fue: nombre del restaurante, producto principal que se vende, nombre del o la encuestado/a, cargo que ocupa en el establecimiento, antigüedad del restaurante y número de empleados. La función que tienen estas preguntas es doble; en primer lugar, la de dar veracidad al

planteamiento metodológico de entrevistar y encuestar a personas que ocupen cargos de administrador, encargado o dueño del restaurante para obtener información fidedigna del personal que más conoce el desenvolvimiento de las operaciones en la cadena de suministro de cada establecimiento; así mismo triangular la clasificación de los restaurantes de Cuarta y Tercera Categoría encuestados dentro de las categorías de micro y pequeñas empresas, a través del criterio de número de empleados. En segundo lugar, las preguntas planteadas permiten construir una primera aproximación a los restaurantes en estudio, lo que se considera una especie de análisis demográfico aplicado a restaurantes en vez de personas. A continuación, se presentan los resultados más relevantes para la investigación que se consiguieron de los datos demográficos obtenidos de los restaurantes unidades de estudio.

De acuerdo a la información mostrada en el Portal de Innovación Turística por el Ministerio de Turismo del Ecuador (2021), los restaurantes de Cuarta y Tercera Categoría abarcan al 36.6% del total de restaurantes existentes. En contraste con esta información, en el presente estudio los restaurantes que pertenecen a la Cuarta Categoría (1 tenedor) representan al 62.5% del total de restaurantes en estudio, mientras que los restaurantes de Tercera Categoría (2 tenedores) corresponden al 37.5% restante. Esta información se esquematiza en la Figura 21.

Figura 21. Comparativo porcentual de las categorías de los restaurantes en estudio.

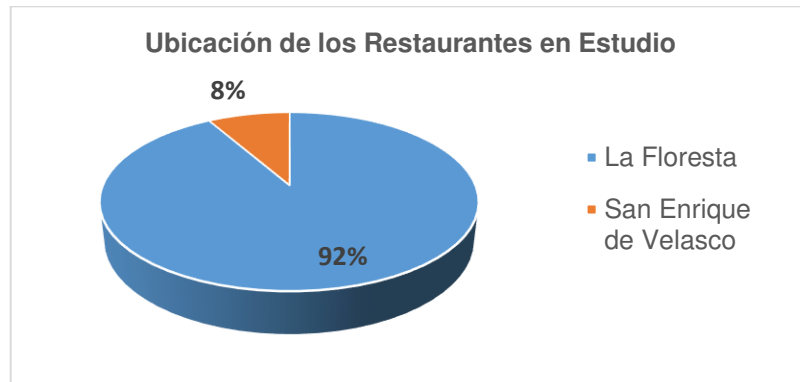


En la Figura 21, se puede observar una predominancia de restaurantes de Cuarta Categoría en la muestra de estudio, abarcando a más de la mitad de los establecimientos.

En cuanto a la ubicación de los restaurantes, se había establecido que el levantamiento de información se llevaría a cabo en los barrios La Floresta y San Enrique de Velasco. Como se muestra en la Figura 22, el 92% de restaurantes identificados se encuentran en el barrio La Floresta mientras el restante 8% en el barrio San Enrique de Velasco. Estas cifras representan la aglomeración de establecimientos comerciales dedicados a actividades económicas de alimentos y bebidas en un polo turístico y gastronómico de la ciudad como

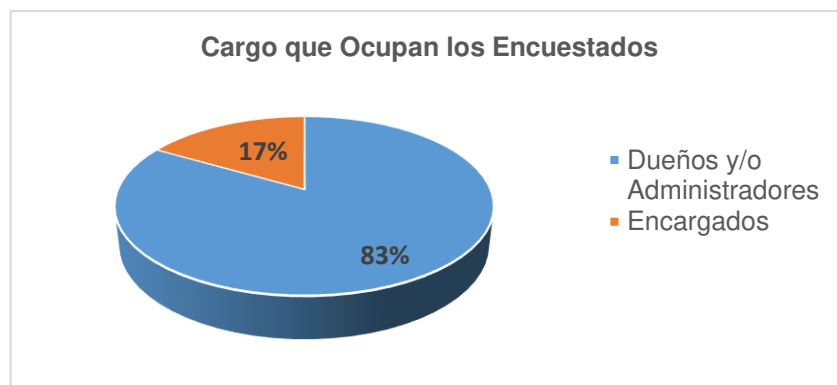
es el barrio La Floresta; frente a establecimientos más pequeños ubicados en un barrio de carácter residencial del norte de la ciudad, como es San Enrique de Velasco donde la clientela a la que se atiende se compone principalmente por los habitantes del sector.

Figura 22. Relación porcentual por ubicación de los restaurantes que conforman la muestra de estudio.



Con el afán de robustecer los criterios de validez y confiabilidad de la información levantada en la investigación, se preguntó a los encuestados acerca del cargo que ocupan dentro del establecimiento, de tal manera que se encuestó a dueños, administradores o encargados. En la Figura 23 se muestra claramente que, del total de encuestados, el 83% son dueños o administradores de los restaurantes que conforman la muestra, mientras el 17% restante se desempeñan como empleados encargados de los establecimientos. Se observa que se cuenta con una alta participación de dueños y administradores de los restaurantes en estudio.

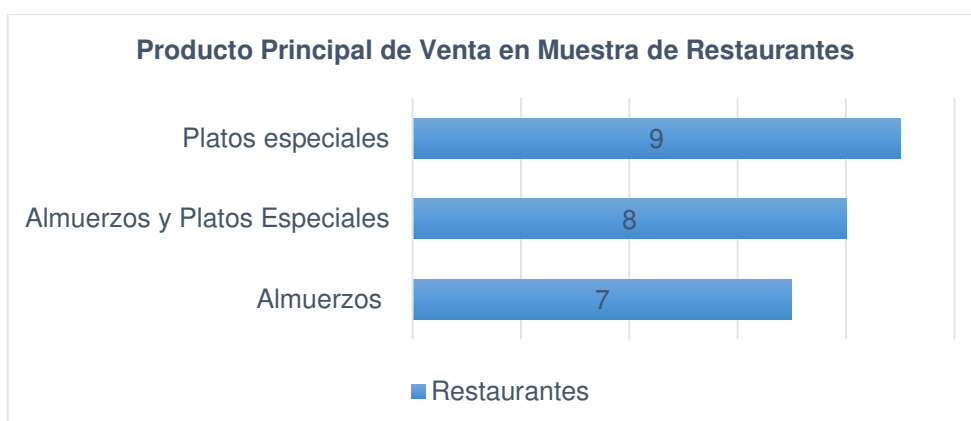
Figura 23. Relación porcentual por cargo que ocupan los encuestados.



Otro de los datos obtenidos fue el producto principal de venta. Para este caso se ha hecho una diferenciación entre dos productos, de tal manera que se pueda generalizar la diversidad de platillos de cada menú de los restaurantes que conforman la muestra, esta diferenciación es: almuerzos exclusivamente, almuerzos y platos especiales, y platos

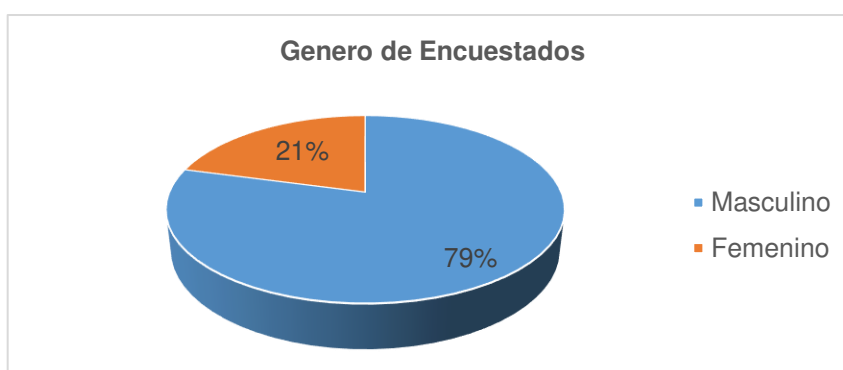
especiales exclusivamente. Estas categorías se extrajeron de las respuestas de los encuestados, ya que algunos se referían específicamente a los almuerzos como el producto que más se vende, otros escribían almuerzos y adicionaban algún producto distintivo como por ejemplo mariscos en el caso de cevicherías, y el resto indicaba únicamente platos especiales como producto principal. En la Figura 24, mediante un gráfico de barras, se presenta el número de restaurantes que ofrecen cada producto principal mencionado. Se puede observar que siete del total de restaurantes encuestados (29.17%) se refieren a almuerzos exclusivamente como su producto principal, ocho encuestados (33.33%) se refieren a almuerzos y platos especiales como su producto principal considerando ambas categorías como importantes para su negocio, y los nueve restantes (37.50%) indicaron los platos especiales como su producto principal.

Figura 24. Productos principales ofertados por los restaurantes en estudio.



En cuanto al género de los encuestados, se observa que existe una predominancia del género masculino ocupando los cargos de dueño, administrador, o encargado. En la Figura 25 se puede observar que del total de restaurantes que conforman la muestra de estudio, el 79% está administrado o en posesión de hombres, mientras el 21% de establecimientos restantes están administrados o en posición de mujeres.

Figura 25. Relación porcentual del género de los encuestados.



En cuanto a la longevidad de los restaurantes, dentro de la muestra de estudio existen establecimientos que vienen funcionando desde hace 26 años hasta los más recientes que vienen funcionando apenas 3 meses. En la Figura 26 se presenta, en términos de porcentaje, el tiempo de vida de los establecimientos agrupados en intervalos de cinco años; mientras que en la Figura 27 se muestra la antigüedad en años de cada uno de los restaurantes en estudio.

Figura 26. Tiempo de vida comercial de los restaurantes en estudio.

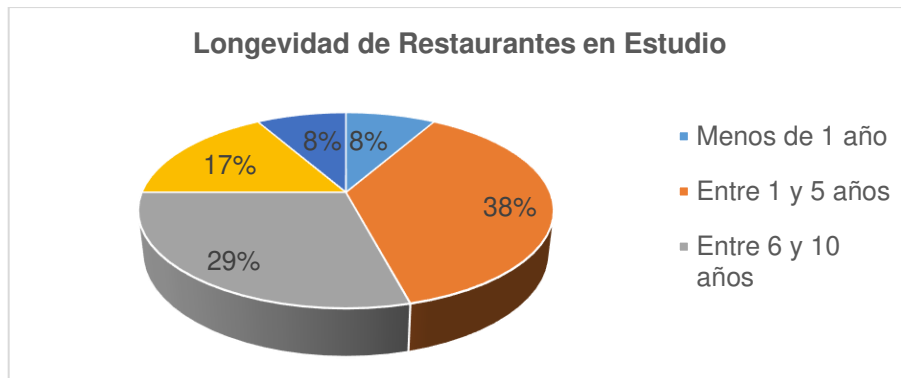
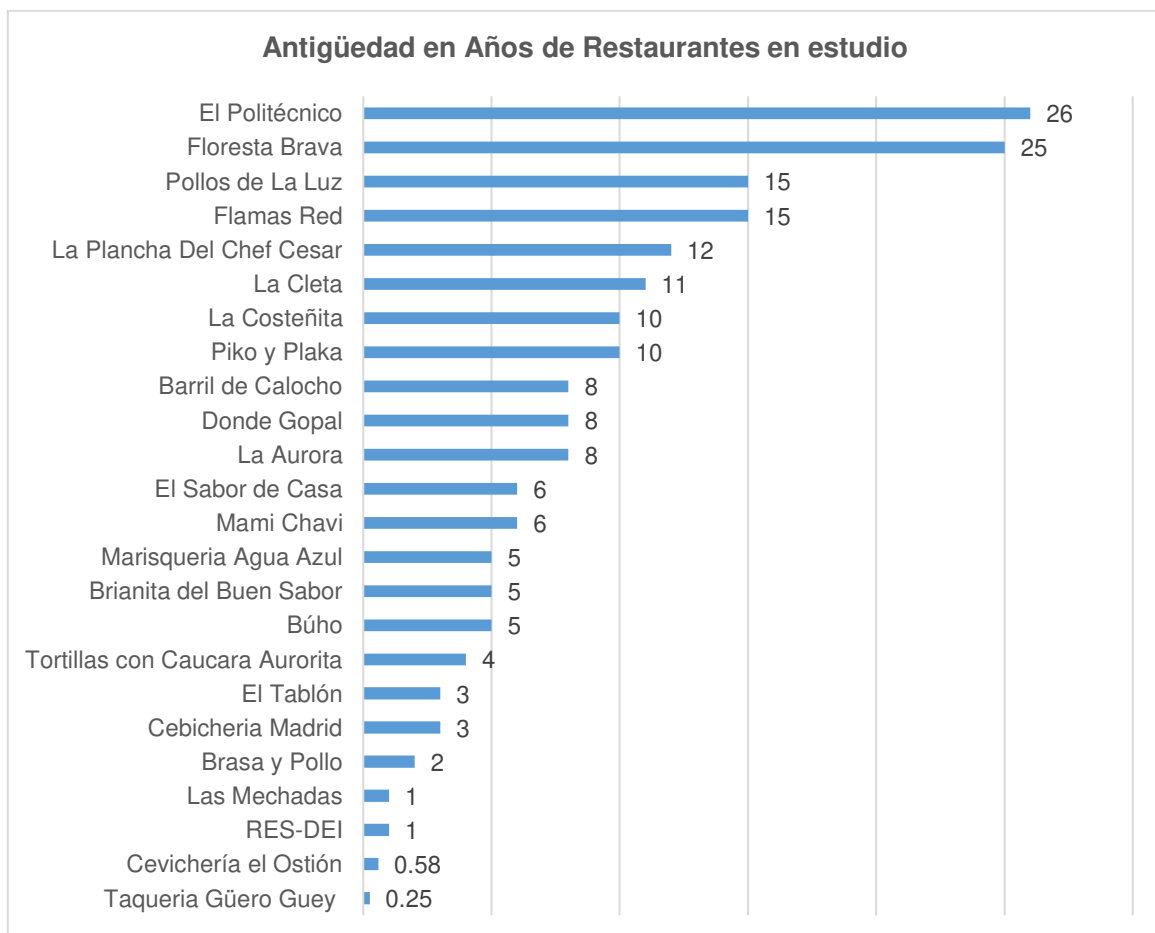


Figura 27. Tiempo en años que llevan funcionando los restaurantes en estudio.



Como se puede observar, el 38% de los restaurantes en estudio tienen un tiempo de funcionamiento entre 1 a 5 años, que a su vez es el intervalo de vida comercial que más restaurantes aglutina. Un porcentaje considerable (29%) de establecimientos tienen una vida comercial entre 6 a 10 años, el 17% de establecimientos vienen funcionando entre 11 a 15 años, y finalmente el 8% de los establecimientos tienen una vigencia de funcionamiento de más de 16 años, en contraste con el 8% restante de establecimientos más recientes que tienen un tiempo de funcionamiento de menos de un año. Cabe recalcar que en el momento del levantamiento de la información todos los restaurantes encuestados se encontraban operativos y funcionando.

En cuanto al número de empleados, la Figura 28 muestra la distribución porcentual de los restaurantes tomando en cuenta los intervalos de número de empleados de las micro empresas (de 1 a 9 empleados) y de las pequeñas empresas (de 10 a 49 empleados) indicados por la Cámara de Comercio de Quito (2017). Por otro lado, la Figura 29 muestra en un gráfico de barras el número de empleados correspondiente a cada restaurante en estudio. Como se puede observar, el 96% de los restaurantes en estudio tienen de 1 a 9 empleados en funciones, y solo el 4% tienen de 10 a 49 empleados; estos datos fortalecen el planteamiento metodológico de la investigación en el cual se especificó que para efectos de esta investigación se consideran únicamente establecimientos que estén clasificados como MYPEs.

Figura 28. Relación porcentual del número de empleados por restaurante.

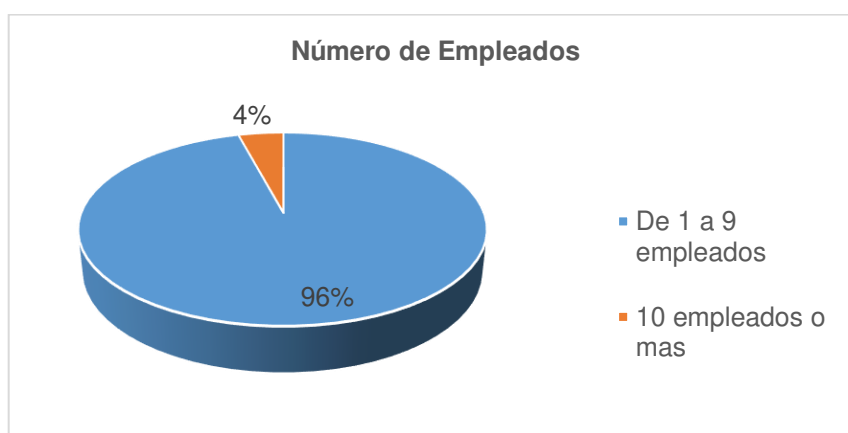
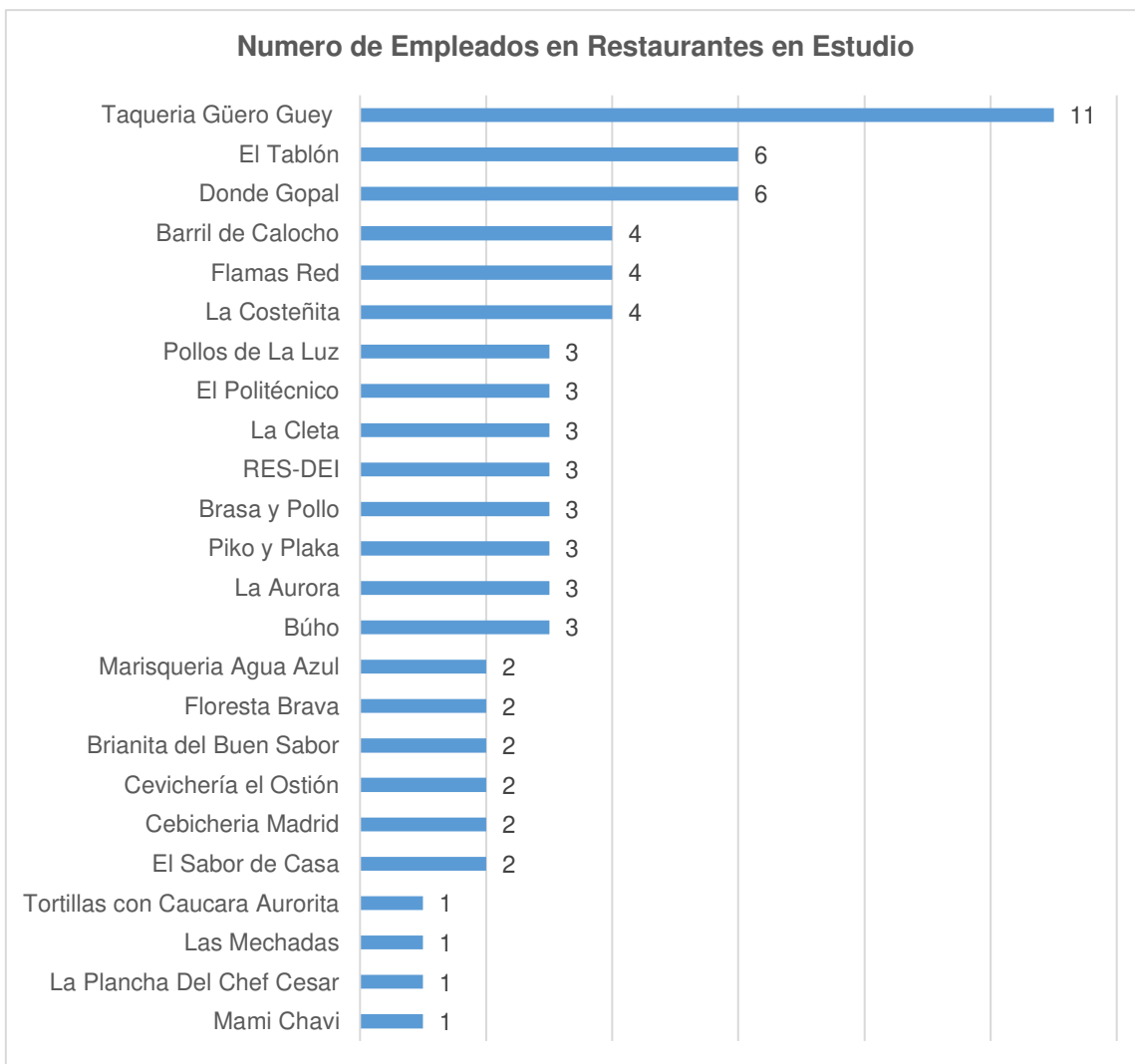


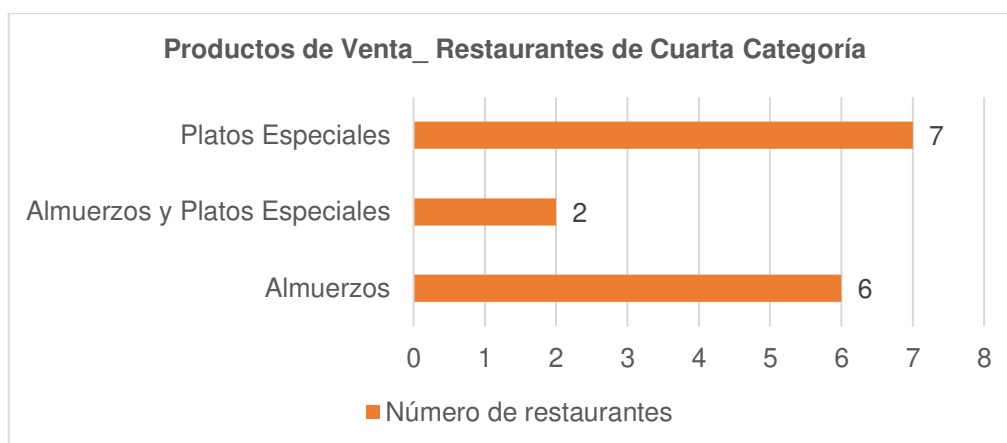
Figura 29. Número de empleados por cada restaurante en estudio.



De esta manera, se tiene una primera aproximación a la descripción del escenario actual de los restaurantes en estudio. Con la información levantada y presentada es posible elaborar gráficas comparativas entre los diferentes aspectos detallados anteriormente.

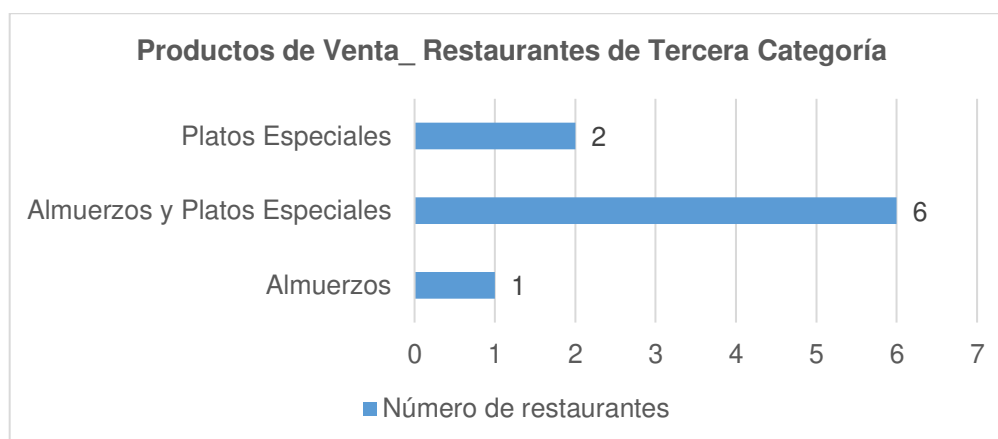
En la Figura 30 y Figura 31 se presentan gráficas de barras agrupadas en las que se compara el principal producto de venta de los restaurantes en función a la categoría a la que pertenecen los restaurantes (Cuarta Categoría o Tercera Categoría).

Figura 30. Gráfica comparativa entre productos principales de venta en restaurantes de Cuarta Categoría.



Se puede observar que el 46.7 % de los restaurantes de Cuarta Categoría encuestados afirman que su principal producto de venta son los platos especiales, el 40% de restaurantes que indican que su principal producto de venta son los almuerzos. De esta manera se puede observar a que producto se le está dando más importancia, y por tanto destinando más recursos para su elaboración. Aunque una leve mayoría prioriza la venta de platos especiales, un importante número de restaurantes de Cuarta Categoría han preferido dedicarse a la venta de almuerzos.

Figura 31. Gráfica comparativa entre productos principales de venta en restaurantes de Tercera Categoría.



En el caso de los restaurantes de Tercera Categoría, se observa que el 66.7% afirma que los almuerzos y platos especiales se venden en igual medida siendo sus productos principales. La interpretación de este dato estadístico tiene que ver con la percepción de los administradores de los restaurantes que no tienen claro que producto se vende más, si son los almuerzos o son los platos especiales. Esta percepción se debe a que la venta de

ambos productos es tan similar que dificulta una diferenciación, y por tanto los restaurantes de Tercera Categoría enfatizan la venta tanto de almuerzos como platos especiales en un afán de abarcar más clientes, ofreciéndoles diversidad.

4.2 Objetivo uno: Estructura de la cadena de suministro de restaurantes de Cuarta y Tercera Categoría

El primer objetivo planteado en la presente investigación consiste en la estructuración de la cadena de suministro de los restaurantes en estudio. Para ello, se utilizó un cuestionario basado en la teoría propuesta por Lambert et al. (1998).

Después del proceso de validación por Método Delphi, el instrumento final es un cuestionario de diez preguntas, dos de tipo nominal y ocho de tipo ordinal, con las cuales se logra esquematizar las tres dimensiones de la cadena de suministro, las cuales son: miembros de la cadena, estructura vertical de la cadena y relaciones de procesos entre miembros (Lambert et al., 1998). Cabe recordar que, para efectos de este estudio, se había limitado la estructura horizontal de las cadenas de suministro de los restaurantes a miembros de primer nivel.

Para la estructuración de la cadena, se consultó a los participantes sobre sus principales proveedores de materias primas y de insumos complementarios. De la misma manera, se consultó sobre la afluencia de clientes que consumen dentro del establecimiento, que compran para llevar o realizan pedidos a domicilio. Esta primera aproximación se plasmó en la primera ronda de consulta para la validación del instrumento, donde se pidió a los *expertos de afectados y expertos especialistas* que también procedan a llenar el cuestionario para simular la aplicación y así obtener observaciones puntuales. De este ejercicio, se obtuvo respuestas que podían ser agrupadas en categorías de materias primas y de insumos complementarios respectivamente, dando lugar a ciertas categorías que se muestran en la Tabla 15.

De manera similar, la redacción de las preguntas encargadas de establecer el tipo de enlace de procesos entre los miembros de la cadena y la empresa focal para cada restaurante, jerarquiza los enlaces a través de una puntuación definida en la Tabla 7, de operacionalización de variables. Cabe recalcar que la redacción de las preguntas para medir los enlaces con proveedores, es diferente a la usada con los clientes debido a la naturaleza de la dinámica del servicio.

Tabla 15. Categorías de proveedores, levantados de las rondas de consultas a expertos.

Materias Primas	Insumos Complementarios
Cárnicos en general	Servicio Básico de Luz
Mariscos en general	Servicio Básico de Agua
Verduras, hortalizas y/o cereales	Servicio de Internet
Frutas y/o pulpas	Electrodomésticos y máquinas en general
Aceites y/o mantecas	Sillas, mesas y mantelaje
Condimentos y salsas en general	Utensilios, cubiertos, platos y vasos
	Empaques de comida (para llevar)

Una vez pulido el instrumento de medición, fue aplicado a la muestra de veinte restaurantes explicada en la Tabla 10. Como resultado, se obtuvo el esquema estructural de la cadena de suministros de cada restaurante, mostrados en el Anexo 3.1

Los datos resultantes de la aplicación del instrumento se operacionalizaron en una tabla que muestra la cantidad de restaurantes que se proveen de cada categoría de materia prima, esta tabla se presenta como parte del el Anexo 3.2. A partir de los datos resultantes, se construye la Tabla 16, donde se muestra los proveedores de materias primas que aparecen con más frecuencia en la cadena de suministro de los restaurantes en estudio.

Tabla 16. Frecuencia de mención de proveedores de materias primas de los restaurantes en estudio.

MATERIAS PRIMAS		
Categoría	Proveedor	Frecuencia
Cárnicos en general	Proveedor Particular (personas)	39%
	Empresa Privada	17%
	Mercados	33%
	Supermercados	11%
Mariscos en general	Proveedor Particular (personas)	33%
	Empresa Privada	7%
	Mercados	53%
	Supermercados	7%
Verduras, Hortalizas y/o cereales	Proveedor Particular (personas)	25%
	Empresa Privada	0%
	Mercados	60%
	Supermercados	15%
Frutas y/o pulpas	Proveedor Particular (personas)	31%
	Empresa Privada	0%
	Mercados	63%

	Supermercados	6%
Aceites y/o mantecas	Proveedor Particular (personas)	35%
	Empresa Privada	50%
	Mercados	5%
	Supermercados	10%
Condimentos y salsas en general	Proveedor Particular (personas)	37%
	Empresa Privada	42%
	Mercados	16%
	Supermercados	5%

En la Tabla 16, se evidencia que en cuanto a mariscos, hortalizas y frutas los proveedores preferidos por los restaurantes en estudio son los mercados populares, nombrado al Mercado Central, Mercado de San Roque y Mercado Mayorista. Para la adquisición de aceites, mantecas, condimentos y salsas en general, prefieren empresas privadas mayormente conocidas en el medio alimenticio, mencionando a Grupo La Fabril, Danec y Pronaca, siendo esta última preferida para la adquisición de salsas. Por el contrario, para la adquisición de cárnicos en general la preferencia está en proveedores privados, refiriéndose a personas en particular o dueños de negocios pequeños como tercenas de barrio.

Es así que, el miembro que aparece con más frecuencia en las categorías de proveedores de materias primas son los mercados populares; convirtiéndose en miembro constitutivo de la cadena de suministro de los restaurantes en estudio en general.

En cuanto a los insumos complementarios, los datos resultantes de la aplicación del instrumento se operacionalizaron en una tabla que muestra la cantidad de restaurantes que se proveen de cada categoría de insumo complementario, esta tabla se presenta como parte del el Anexo 3.2. A partir de los datos resultantes, se construye la Tabla 17, donde se muestra los proveedores de insumos complementarios que aparecen con más frecuencia en la cadena de suministro de los restaurantes en estudio.

Tabla 17. Frecuencia de mención de proveedores de insumos complementarios de los restaurantes en estudio.

INSUMOS COMPLEMENTARIOS		
Categoría	Proveedor	Frecuencia
Servicio de Internet	Claro	54%
	Netlife	23%
	CNT	15%
	TV Cable	8%

Electrodomésticos y máquinas en general	Proveedor Particular (personas)	82%
	Empresa Privada	18%
Sillas, mesas y mantelaje	Proveedor Particular (personas)	70%
	Empresa Privada	10%
	Mercados	20%
Utensilios, cubiertos, platos y vasos	Proveedor Particular (personas)	31%
	Empresa Privada	44%
	Mercados	13%
	Supermercados	13%
Empaques de comida (para llevar)	Proveedor Particular (personas)	26%
	Empresa Privada	42%
	Mercados	32%
	Supermercados	0%

En la Tabla 17 se evidencia que, en cuanto al servicio de internet de los establecimientos, el proveedor preferido es Claro. Para la adquisición de electrodomésticos, máquinas, sillas, mesas y mantelaje, los restaurantes prefieren a proveedores particulares; entendiéndose por estos a personas en específico que consiguen, poseen o fabrican los bienes en mención, incluso a pequeñas casas comerciales de las cuales los encuestados no pudieron referir su nombre. Por otro lado, para la adquisición de utensilios, cubiertos, platos, y empaques de comida para llevar, los restaurantes prefieren proveerse de la empresa privada, citando algunos establecimientos comerciales como Montero y Almacenes Jiménez para utensilios, y Plásticos Balladares, Empaque Verde, Plastilife y Servimass para empaques de comida.

Es así que, el miembro que aparece con más frecuencia en las categorías de proveedores de insumos complementarios son los proveedores particulares; convirtiéndose en miembro constitutivo de la cadena de suministro de los restaurantes en estudio en general.

Dentro de los insumos complementarios, también se toma en cuenta el medio para cocinar (cocinas a gas o eléctrica). Narváez y Ortiz (2011) indagaron sobre el uso de gas en restaurantes pertenecientes a la pequeña industria en Guayaquil, encontrando que los restaurantes prefieren el gas para la preparación de alimentos debido principalmente a que está subsidiado, y permite tener un buen margen de ganancia manteniendo precios bajos. Es por ello que este criterio no se tomó en cuenta dentro del instrumento, dado que, para el caso ecuatoriano en general, los restaurantes pertenecientes a la micro y pequeña empresa, prefieren el uso de gas sobre la electricidad para la preparación de alimentos. En cuanto a los servicios básicos de agua y luz, en el Distrito Metropolitano de Quito las empresas públicas de servicios básicos son la Empresa Eléctrica Quito S.A (EEQ) para el

servicio de electricidad, y la Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento (EPMAPS) para el servicio de agua potable. Estas dos empresas atienden a todos los clientes residenciales, comerciales e industriales ubicados en Quito (Empresa Eléctrica Quito, 2021) (Empresa Pública Metropolitana de Agua y Saneamiento, 2021). Al no existir variedad de proveedores de servicios básicos, para este caso se omite estas categorías en la construcción de la cadena de suministro de los restaurantes en análisis.

En cuanto a los clientes, los datos resultantes de la aplicación del instrumento se operacionalizaron en una tabla que muestra la cantidad de restaurantes que indican recibir cada tipo de cliente definido previamente, esta tabla se presenta como parte del el Anexo 3.2. Es importante señalar que los restaurantes pueden tener los tres tipos de clientes definidos (que consumen en sitio, que compran para llevar y que compran a domicilio) al mismo tiempo, los tipos de clientes no son mutuamente excluyentes. A partir de los datos resultantes, se construye la Tabla 18, donde se muestra la frecuencia con la que aparece cada tipo de cliente en la cadena de suministro de los restaurantes en estudio.

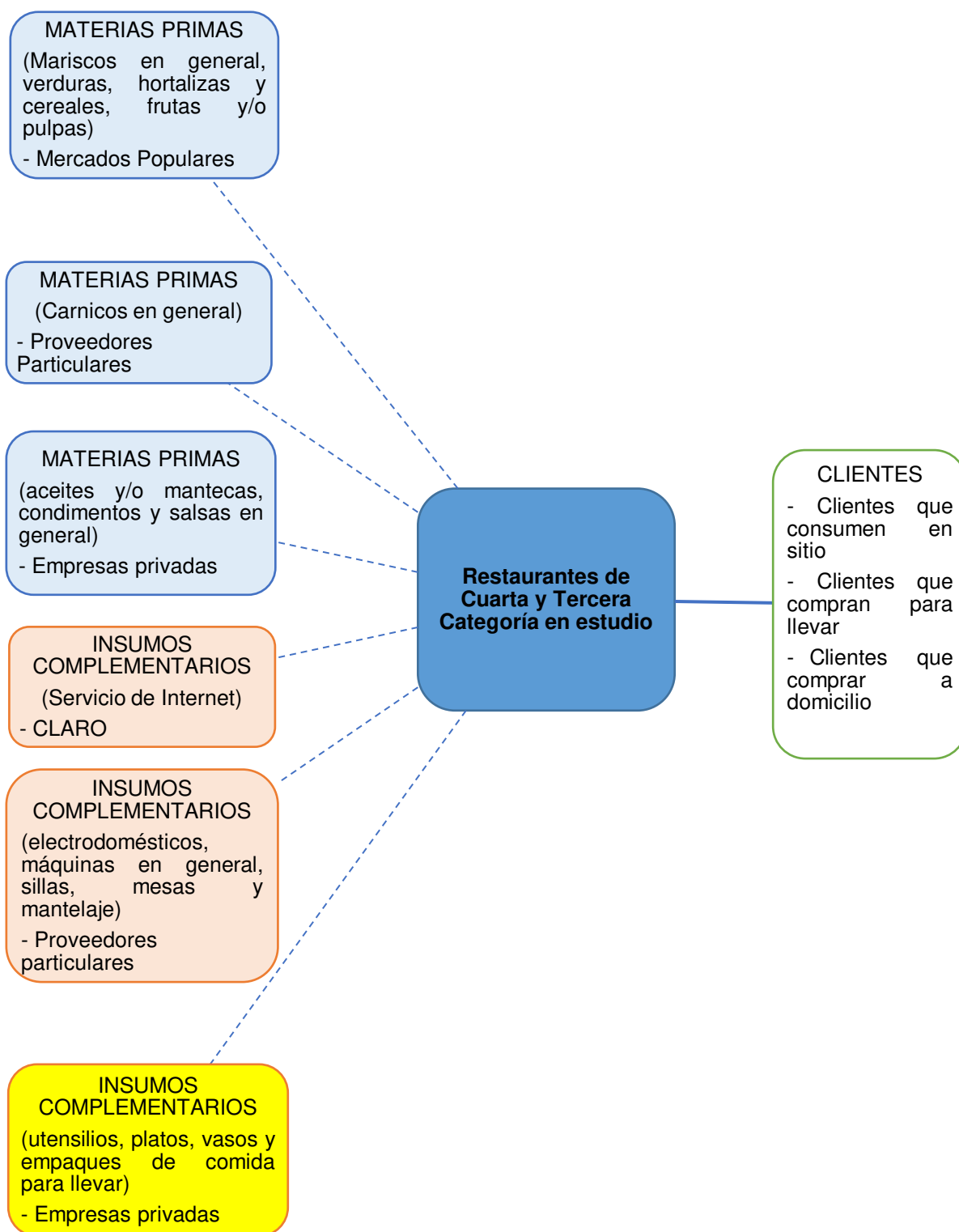
Tabla 18. Frecuencia de mención de tipos de clientes de los restaurantes en estudio.

CLIENTES	
Categoría	Frecuencia
Cientes en sitio	84%
Cientes para llevar	100%
Cientes a domicilio	89%

En la Tabla 18 se evidencia que, de los tipos de clientes establecidos para esta investigación, el tipo de cliente frecuente en todos los restaurantes estudiados es el que compra para llevar; lo cual concuerda con la situación vivida durante la pandemia en la que los restaurantes aún buscaban la forma de dar atención mientras se desarrollaba el servicio a domicilio.

Es así que, el miembro que aparece con más frecuencia en las categorías de clientes es el de tipo que compra para llevar; convirtiéndose en miembro constitutivo de la cadena de suministro de los restaurantes en estudio en general. El esquema general de la cadena de suministro de los restaurantes de Cuarta y Tercera Categoría queda establecido en la Figura 32.

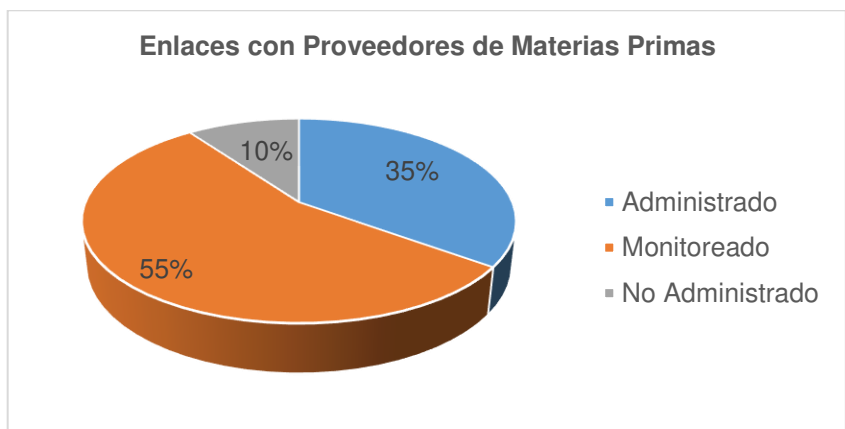
Figura 32. Estructura general de la cadena de suministro de restaurantes de Cuarta y Tercera Categoría estudiados.



El esquema de la cadena de suministros de cada restaurante, dado por Lambert et al. (1998) se muestra adjunto en el Anexo 3.1.

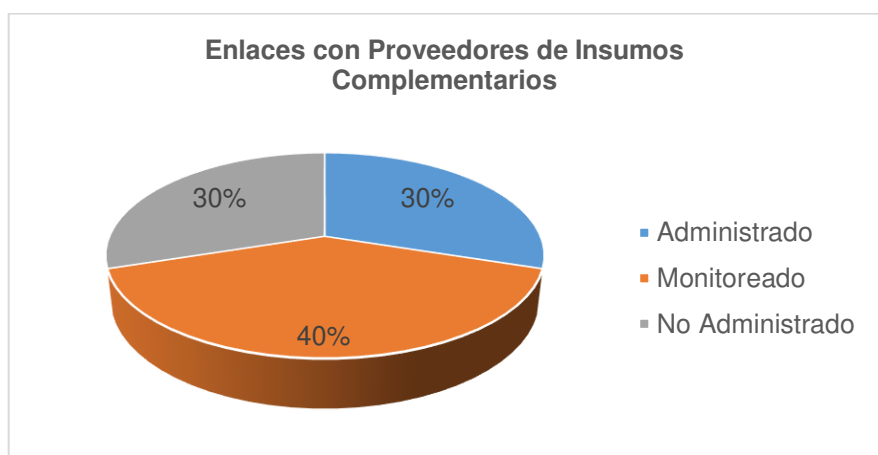
De los resultados obtenidos, se realizó un análisis estadístico para determinar ciertas generalidades en cuanto a los enlaces predominantes con cada tipo de proveedor y con cada tipo de cliente.

Figura 33. Relación porcentual de tipos de enlaces con proveedores de materias primas.



En la Figura 33 se observa que, el 55% de los restaurantes estudiados manifiesta predominancia de enlaces de tipo monitoreado con sus proveedores de materias primas, un 35% indica predominancia de enlaces de tipo administrado, y el 10% restante una predominancia de enlaces de tipo no administrado. Es así que, en términos generales, más de la mitad de los administradores de los restaurantes en estudio considera la relación con los proveedores de materias primas como crítica para el negocio, de tal manera que se comparte información específica y se tiene un seguimiento de procesos de compra necesario para un buen funcionamiento del negocio, pero no se llega a invertir otro tipo de recursos ni se toman decisiones compartidas.

Figura 34. Relación porcentual de tipos de enlaces con proveedores de insumos complementarios.



Por otro lado, la Figura 34 indica que el 40% de los restaurantes estudiados manifiesta predominancia de enlaces de tipo monitoreado con sus proveedores de insumos

complementarios, el 30% indica predominancia de enlaces de tipo administrado y a el 30% restante indica una predominancia de enlaces de tipo no administrado. Por tanto, se revela que, en el caso de proveedores de insumos complementarios el porcentaje más alto considera que su enlace es de tipo monitoreado, donde la relación se basa básicamente en un flujo de información específica entre ambos miembros para concretar compras.

Respecto a los clientes, la Figura 35 indica que el 75% de los encargados de la administración de los restaurantes manifiestan predominancia del enlace de tipo administrado con los clientes que acuden a comprar y consumir los productos dentro de las instalaciones de los establecimientos. El 19% de los encuestados asegura predominancia del enlace de tipo monitoreado, y el 6% indica tener una relación de tipo no monitoreado con sus clientes que compran para llevar. Se observa que las tres cuartas partes de los administradores consideran que su restaurante tiene un enlace de tipo administrado predominante con esta categoría de clientes, siendo los clientes *en sitio* críticos para el negocio por tradición; y por tanto invierten recursos y buscan formas de mejorar el servicio para fortalecer relaciones de preferencia a largo plazo.

En este mismo sentido, la Figura 36 revela que el 63% de los encargados de la administración de los restaurantes indican predominancia del enlace de tipo administrado con los clientes que acuden a comprar los productos para llevar. El 32% de los encuestados manifiestan predominancia del enlace de tipo monitoreado con esta categoría de clientes, y el 5% restante indica tener una relación de tipo no monitoreado con estos clientes. Más de la mitad de los administradores consideran que su restaurante tiene un enlace de tipo administrado predominante con esta categoría de clientes; sin embargo, el número de restaurantes que consideran a esta categoría de clientes como críticos para su negocio es menor en comparación con la Figura 35.

Figura 35. Relación porcentual de tipos de enlaces con clientes que consumen los productos dentro del local.

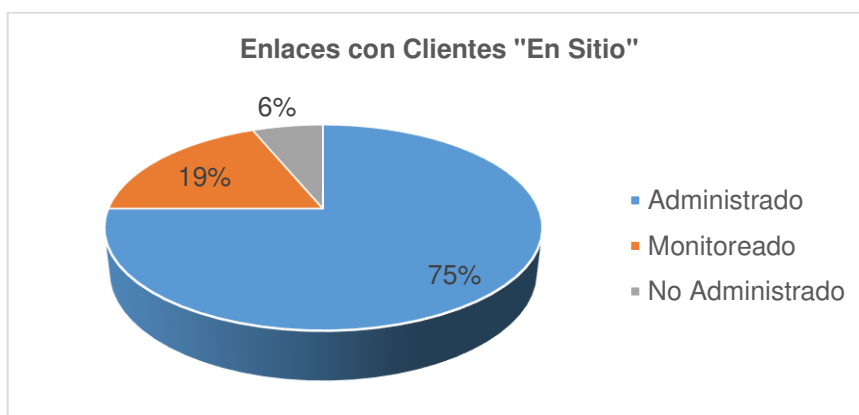
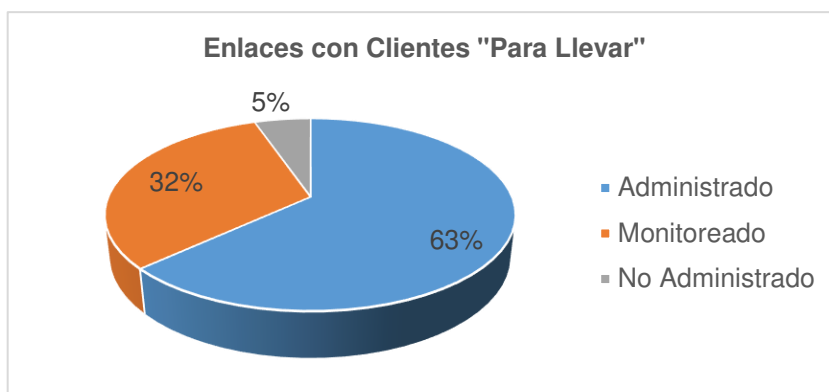
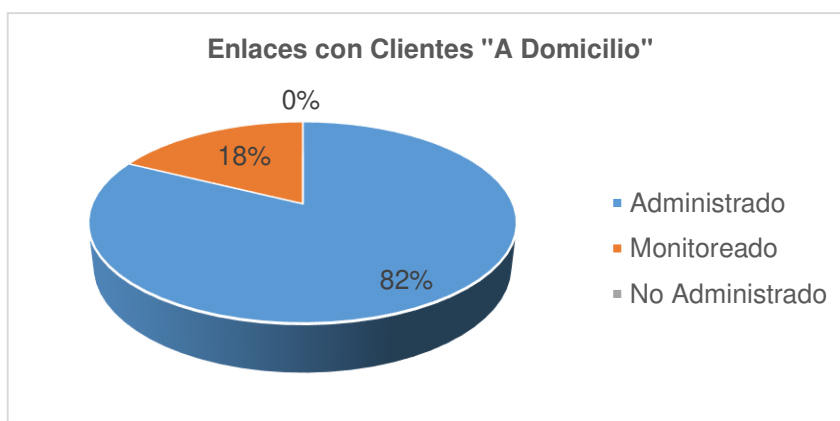


Figura 36. Relación porcentual de tipos de enlaces con clientes que compran para llevar.



La Figura 37 muestra que, el 82% de los encargados de la administración de los restaurantes en estudio indican predominancia del enlace de tipo administrado con los clientes que compran los productos a domicilio. Un 18% asegura tener una relación de tipo monitoreado con estos clientes, y no existen restaurantes que exhiban tener una relación de tipo no administrado. Es evidente que, para el caso de los clientes que compran a domicilio, los administradores de restaurantes consideren la relación de tipo administrado como predominante; ya que, por las condiciones dadas por la pandemia, esta categoría de clientes es vital para el negocio. En este mismo sentido, ningún restaurante afirma tener una relación de tipo no administrado, soportando la afirmación de que los clientes a domicilio son los que han permitido el sustento de los negocios.

Figura 37. Relación porcentual de tipos de enlaces con clientes que compran a domicilio.



4.3 Objetivo dos: Barreras percibidas en la administración de la cadena de suministro de restaurantes de Cuarta y Tercera Categoría

El segundo objetivo específico planteado en la presente investigación es establecer las barreras percibidas para el desarrollo normal de las actividades relacionadas con la administración de los restaurantes en estudio.

Para ello, se elaboró un guion de entrevista semiestructurada que permita recolectar información de la realidad percibida y vivida por las personas a cargo de la administración de los restaurantes. El guion planteado en la Tabla 9, se divide en dos partes: la primera parte recolecta información acerca de las barreras percibidas por las personas encargadas de la administración, para poder continuar con el desenvolvimiento operativo de los restaurantes. La segunda parte está orientada a recolectar información acerca de las medidas de recuperación que se han llevado a cabo durante la pandemia, para poder continuar con las puertas del restaurante abiertas y atendiendo a los clientes.

A continuación, el proceso de análisis de discurso y generación de las categorías emergentes relacionadas con barreras percibidas.

Todas las entrevistas fueron grabadas para posteriormente ser transcritas. Una vez transcritas, se prosiguió al método de análisis de discurso para poder generar las categorías. Para el análisis de discurso de las entrevistas, se escogió como unidades de análisis a las líneas de texto y se definió que estas unidades sean constantes a lo largo de los análisis. Con la ayuda de un software de computadora, se numeró las líneas de texto existentes en toda la entrevista, identificando las líneas dichas por el entrevistado y por el entrevistador. Posteriormente se realizaron lecturas del texto para identificar unidades que no contribuyeran con información relevante para la investigación, en un proceso de depuración de la transcripción (Valles, 1997).

Con la transcripción lista, se procedió a analizar cada una de las unidades de cada entrevista en función del planteamiento de la investigación y del objetivo específico que se quiere alcanzar. Este instrumento permite alcanzar el tercer objetivo específico: *identificar las barreras percibidas por los encargados de la administración de los restaurantes que afectan al desarrollo de las operaciones dentro del restaurante*. En cada unidad se escribe un memo o comentario que resume el análisis realizado; en este comentario se justifica,

en función del planteamiento de la investigación, si la unidad puede generar o no alguna categoría emergente. Este proceso se encuentra documentado en el Anexo 4.4.

Una vez que se logran identificar algunas categorías iniciales y establecer sus significados, se hace uso del esquema de agrupamiento propuesto por Hernández et al. (2014); el cual permite ordenar y generar de mejor manera categorías a través del criterio de frecuencia de cada una de ellas. La frecuencia, para el caso de esta investigación, se refiere al número de veces que se menciona a una categoría emergente del análisis inicial durante todas las entrevistas realizadas. Las categorías menos frecuentes serían analizadas nuevamente para ser agrupadas a otras categorías cuyo significado sea similar y permita la agrupación, o sean desechadas si se considera que no están completamente alineadas con el planteamiento de la investigación. El esquema mencionado se presenta en la Tabla 19.

Tabla 19. Esquema de agrupamiento para generación de categorías referentes a barreras percibidas.

Lista de Categorías Emergentes	Código	Frecuencia	Agrupamiento
Falta de proveedores	FP	5	Las categorías: RESTRICCIONES Y MEDIDAS DADAS POR EL COE (RC) y RESTRICCIONES DADAS POR EL MUNICIPIO (RM) pueden agruparse en una sola categoría de nombre RESTRICCIONES Y MEDIDAS DADAS POR LA AUTORIDAD COMPETENTE (RA) ya que el significado de ambas categorías es muy similar y solo difiere en el ente que establece las restricciones, el cual en la mayoría de los casos es el COE pero que a veces delega su autoridad a los municipios. En tal sentido, queda únicamente la categoría emergente (RA).
Venta sin ganancia	VS	7	
Recursos económicos insuficientes para la administración del negocio	RI	12	
Menor capacidad adquisitiva de los clientes	CA	10	
Restricciones y medidas dadas por el COE	RC	22	
Restricciones dadas por el municipio	RM	2	Las categorías: PROBLEMAS DE LOS PROVEEDORES EXISTENTES CON EL TRANSPORTE DE SUS PRODUCTOS (PT) y BAJA CALIDAD DE LOS PRODUCTOS OFERTADOS POR ALGUNOS PROVEEDORES EXISTENTES (BC), pueden agruparse con la categoría FALTA DE PROVEEDORES (FP) dando lugar a una nueva categoría emergente de nombre PROBLEMAS CON PROVEEDORES (PP), cuyo significado se extiende a problemas operativos de algunos proveedores, en relación al transporte y calidad de productos, durante el tiempo que llevamos de pandemia; inclusive con proveedores que pararon
Miedo al contagio	MC	7	
Problemas de los proveedores existentes con el transporte de sus productos	PT	1	
Baja calidad de los productos ofertados por algunos proveedores existentes	BC	2	
Alto costo del servicio de <i>delivery</i> de aplicaciones móviles	AM	4	

Nula planificación para recuperación de eventos disruptivos	NP	2	totalmente sus actividades y cerraron el servicio promoviendo el cese de relaciones de los restaurantes con estos proveedores. En tal sentido queda únicamente la categoría (PP).
---	----	---	---

Las categorías menos frecuentes subrayadas en amarillo, cuyo significado es similar, se pueden agrupar en la forma en la que se explica en la tabla anterior, quedando definidas y alineadas al planteamiento. Finalmente se generan las categorías emergentes definitivas, que indican las barreras percibidas por los encargados de la administración para el desarrollo de las operaciones de los restaurantes, en el contexto de la pandemia dada por el COVID-19. Las categorías que emergieron del análisis se muestran en la Tabla 20.

Tabla 20. Categorías emergentes referentes a barreras percibidas.

CATEGORÍAS CORRESPONDIENTES A BARRERAS PERCIBIDAS		
Categoría	Código	Definición
Falta de Clientes	FC	Poca afluencia de clientes a los restaurantes, ya sea clientes que se sirven en el local los platillos, que compran para llevar o que hacen pedidos a domicilio. Esta estimación se da en comparación al número de clientes que se tenía antes de la pandemia por COVID-19.
Problemas con proveedores	FP	Su significado se extiende a problemas operativos de algunos proveedores con los que los restaurantes trabajaban, en relación al transporte y calidad de productos durante el tiempo que llevamos de pandemia. Además, salida de proveedores del mercado debido a diversas situaciones sanitarias, económicas o de cierre del servicio. Como consecuencia, problemas con el abastecimiento de restaurantes y reestructuración de su cadena de suministro.
Venta sin ganancia	VS	Bajos niveles de venta provocan un déficit en la economía del restaurante. La venta actual de platillos sostiene el negocio pero no genera ganancia al final de cada día, afectando a la rentabilidad.
Recursos económicos insuficientes para la administración del negocio	RI	Dificultad para el pago de servicios e insumos requeridos para mantener las operaciones al interior del restaurante, así como de personal operativo (pago de seguridad social, pago de sueldos a empleados, pago servicios básicos, incumplimiento del pago del arriendo o retrasos en el mismo, etcétera).
Menor capacidad adquisitiva de los clientes	CA	Se refiere a la cantidad de dinero del que disponen los clientes y el público en general para consumir el servicio del restaurante. Al disminuir la cantidad de dinero que se tiene a disposición, se prescinde de algunos servicios como el de comer en restaurantes.
Restricciones y medidas dadas por la autoridad competente	RA	Se refiere a las restricciones de trabajo presencial, movilidad, libre tránsito peatonal, medidas de bioseguridad para apertura de establecimientos en los que están incluidos los restaurantes, y demás medidas que afectan directa e indirectamente al desenvolvimiento operativo de los restaurantes.

Miedo al contagio	MC	Se refiere a la percepción del público en general sobre el riesgo que representa asistir a eventos como reuniones y comidas fuera, para el contagio de COVID-19. Por lo cual, a lo largo de la pandemia se ha generado un estado de pánico general que desmotiva a los clientes a acudir a restaurantes, afectando a la economía de los mismos
Alto costo del servicio de <i>delivery</i> de aplicaciones móviles	AM	Se refiere al alto porcentaje de comisión requerido por las actuales plataformas del servicio de <i>delivery</i> que tienen que pagar los restaurantes para aparecer en estas aplicaciones móviles, y que los restaurantes perciben como una barrera para decidirse a contratar este servicio, afectando directamente al servicio de entregas a domicilio.
Nula planificación para recuperación de eventos disruptivos	NP	Se refiere a la poca o nula atención que le dan los administradores de los restaurantes a la planificación de contingencias para recuperarse de eventos disruptivos de gran magnitud, como la actual pandemia. Esta posición hizo que ningún negocio de la muestra en estudio esté preparado para afrontar las dificultades y barreras que se presentaron, dando como consecuencia duros golpes a las operaciones de los negocios.

Cada categoría emergente se presenta con su respectivo código, y el significado desprendido del mismo en función del contexto de las entrevistas y del planteamiento de la investigación. Es importante señalar que se realizaron varias revisiones al análisis de las unidades de cada entrevista transcrita, con el fin de definir de la mejor manera los significados de las categorías que emergieron; por lo que en el proceso documentado en el Anexo 4.4, se incluyen notas que justifican el proceso de generación, la selección de los nombres de las categorías y los significados de las mismas.

4.4 Objetivo tres: Medidas de recuperación y nivel de integración - cooperación de la cadena de suministro de los restaurantes de Cuarta y Tercera Categoría

El tercer objetivo específico planteado en la presente investigación es establecer las medidas adoptadas por los encargados de la administración de los restaurantes en estudio, para recuperarse de las barreras y problemas que han emergido durante el tiempo que lleva la pandemia. También determinar el nivel de integración actual de la cadena de suministro de los restaurantes; de tal manera que se pueda identificar la existencia o no de un panorama propicio para la cooperación y así poder contrastar las medidas adoptadas con potenciales relaciones de cooperación entre los miembros de la cadena de suministro.

Para lograr este objetivo, se hace uso de dos instrumentos de recolección de datos: el primer instrumento es el guion de entrevista semiestructurada. El segundo instrumento es la encuesta de factores de integración, basado en la teoría de Frohlich y Westbrook (2001), para determinar el nivel de integración - cooperación de la cadena de suministro de cada restaurante en estudio.

De la misma manera que para la generación de categorías referentes a problemas percibidos en el contexto del COVID-19, para el análisis de discurso de las entrevistas, se escogió como unidades de análisis a las líneas de texto y se definió que estas unidades sean constantes a lo largo de los análisis. Con la ayuda de un software de computadora, se numeró las líneas de texto existentes en toda la entrevista, identificando las líneas dichas por el entrevistado y por el entrevistador. Posteriormente se realizaron lecturas del texto para identificar unidades que no contribuyeran con información relevante para la investigación, en un proceso de “limpieza” de la transcripción (Valles, 1997).

Con la transcripción lista, se procedió a analizar cada una de las unidades de cada entrevista en función del planteamiento de la investigación y del objetivo específico que se quiere alcanzar. De esta manera se encuentran las categorías emergentes que se refieren a las medidas de recuperación adoptadas por la administración de los restaurantes entrevistados. En la Tabla 21, se presenta el esquema de agrupamiento de las categorías iniciales que emergieron del proceso de análisis de discurso de cada unidad.

Tabla 21. Esquema de agrupamiento para generación de categorías referentes a medidas de recuperación.

Lista de Categorías Emergentes	Código	Frecuencia	Agrupamiento
Endeudamiento y re-negociaciones	EN	8	Las categorías: ENDEUDAMIENTO Y RE-NEGOCIACIONES (EN), AHORROS PROPIOS (AP) y ACUERDOS DE PAGO CON PROVEEDORES EXISTENTES (PE) pueden agruparse en una sola categoría de nombre ENDEUDAMIENTO, AHORROS Y RENEGOCIACIONES (EN) ya que el significado de estas categorías es muy similar en cuanto al objetivo que logran, el cual es hacer frente al problema de falta de capital para mantener al restaurante operativo en las condiciones de servicio aceptables para los clientes. En cuanto a los acuerdos con proveedores, son un tipo de renegociación en el sentido que se modifica los términos iniciales del acuerdo para lograr un beneficio mutuo.
Modificar la variedad de platillos del menú	MV	4	
Cese de relaciones a largo plazo con proveedores	CR	1	
Aumento en la frecuencia de abastecimiento de ingredientes, con menor volumen	AF	7	
Recorte de personal operativo	RP	11	
Mayor participación familiar	PF	2	
Compra directa de insumos e ingredientes	CD	5	
Mantenimiento y limpieza por cuenta propia	ML	1	

Adecuación del restaurante en cumplimiento de restricciones	AR	2	Las categorías: MANTENIMIENTO Y LIMPIEZA POR CUENTA PROPIA (ML), ADECUACIÓN DEL RESTAURANTE EN CUMPLIMIENTO DE RESTRICCIONES (AR) e INVERSIÓN GRADUAL DE CAPITAL EN MEJORAS (IG) pueden agruparse a la categoría emergente REESTRUCTURACIÓN LOGÍSTICA DEL RESTAURANTE (RL), extendiendo el significado de esta última a cambios estructurales de áreas del local, venta de insumos y equipos no críticos, que modifican la logística de atención con la que fue concebida. Los cambios incluyen la limpieza y el mantenimiento de los insumos existentes por parte del personal contratado, así como las adecuaciones para cumplir las restricciones dadas por la autoridad competente. Para esta reestructuración, también se considera la inversión gradual necesaria para llevar a cabo las adecuaciones y mejoras en áreas específicas.
Extender el horario de atención	EH	3	
Implementación de servicio de repartidores	SR	7	
Promoción en redes sociales e internet	PR	4	
Inversión gradual de capital en mejoras	IG	2	
Ahorros propios	AP	1	
Reestructuración logística del restaurante	RL	8	
Bajar precios y mantener promociones	BP	7	
Acuerdos de pago con proveedores existentes	PE	5	
Tratar de mantener la calidad de los platillos	CP	5	

Las categorías menos frecuentes subrayadas en amarillo, y cuyo significado es similar, se pueden agrupar quedando definidas y alineadas al planteamiento. De esta manera, finalmente quedan generadas las categorías emergentes definitivas que hacen referencia a las medidas adoptadas por la administración de los restaurantes, para recuperarse de las barreras para el desarrollo de las operaciones que han surgido durante la pandemia. Estas categorías definitivas generadas se presentan en la Tabla 22.

Tabla 22. Categorías emergentes referentes a medidas de recuperación adoptadas.

CATEGORÍAS CORRESPONDIENTES A MEDIDAS DE RECUPERACIÓN		
Categoría	Código	Definición
Endeudamiento, ahorros y re-negociaciones	EN	Se refiere a deudas y ahorros propios que permiten mantener el negocio; las deudas pueden ser nuevas o reestructuración de deudas existentes. Así mismo esta categoría abarca acuerdos de pago entre los administradores de los restaurantes y los dueños de locales, en cuanto a monto de arriendo, tiempo de gracia, plazos de pago, etcétera; incluyendo también acuerdos de pago con proveedores ya que son un tipo de renegociación en el sentido que se modifica los términos iniciales del acuerdo que surgieron a partir del contexto de la pandemia.
Modificar la variedad de platillos del menú	MV	Se refiere a la modificación de ciertos platillos que se ofrecían normalmente antes de la pandemia, con el fin de adaptarse a las nuevas condiciones de abastecimiento y de la disponibilidad actual de ingredientes y así poder seguir brindando el servicio a los clientes existentes.

Cese de relaciones a largo plazo con proveedores	CR	Se refiere a la terminación de contratos o acuerdos con proveedores con los que se trabajaba normalmente antes de la pandemia y que por alguna razón desaparecieron o tienen dificultades para entregar el producto. Esta estrategia tiene como fin la reducción de gastos y dar apertura a otras medidas para continuar con un abastecimiento que se adapte mejor a la realidad.
Aumento en la frecuencia de abastecimiento de ingredientes, con menor volumen	AF	Se refiere al cambio de la frecuencia de abastecimiento de los restaurantes, la cual según su percepción aumentó a compras diarias o pasando un número determinado de días; comprando más veces de las que se hacía en condiciones anteriores a la pandemia, en un volumen menor del que se hacía.
Recorte de personal operativo	RP	Se refiere a los despidos de empleados que laboraban antes de la pandemia (meseros, atención al cliente, cocineros, etcétera).
Mayor participación familiar	PF	Se refiere al aumento de la participación de la familia de dueños administradores de restaurantes en decisiones administrativas y en funciones operativas para mantener el negocio a flote.
Compra directa de insumos e ingredientes	CD	Se refiere a la actividad de compra realizada por el propio personal del restaurante en los lugares fijos de aprovisionamiento sin intermediarios, ni servicio de transporte de antiguos proveedores, ni transporte contratado de terceros; todo usando recursos propios.
Extender el horario de atención	EH	Esta medida se refiere a la extensión del horario en comparación con el que se tenía antes de la pandemia. Es decir, algunos restaurantes que se dedicaban únicamente a atender durante ciertas horas, ampliaron su horario a la tarde o la noche modificando su menú, con el objetivo de tener más clientes y cumplir con la meta diaria de venta. Hay que tomar en cuenta que esta medida también se toma en función a las restricciones de horarios de atención y toque de queda dada por el COE correspondiente.
Implementación de servicio a domicilio	SD	Su significado se extiende a todas las acciones que los restaurantes realizan para poder dar el servicio a domicilio de sus productos, ya sea con recursos propios, o contratando un servicio de repartidor. Sin embargo, en esta categoría el uso de aplicaciones de <i>delivery</i> no está incluido ya que en ese caso no se puede negociar pagos y por tanto no es considerada una opción rentable por los restaurantes entrevistados.
Promoción en redes sociales e internet	PR	Se refiere al trabajo publicitario en internet y promoción de los establecimientos en las redes sociales más usadas actualmente. El fin de esta medida es hacer visible al restaurante y aumentar el número de potenciales clientes.
Reestructuración logística del restaurante	RL	Se refiere a los cambios estructurales de áreas del local, venta de insumos y equipos no críticos, que modifican la logística de atención con la que fue concebida el restaurante en un principio para poder mantenerse a flote en el contexto de la pandemia. Los cambios incluyen la limpieza y el mantenimiento del local e insumos existentes por parte del personal contratado; así como las adecuaciones para cumplir las restricciones dadas por la autoridad competente. Para esta reestructuración, también se considera la inversión gradual necesaria para llevar a cabo las adecuaciones y mejoras en áreas específicas.
Bajar precios y mantener promociones	BP	Es una medida adoptada por la administración de cada restaurante para atraer al mayor número de clientes, tomando en cuenta la disminución del poder adquisitivo de las personas en general.

Tratar de mantener la calidad de los platillos	CP	Se refiere a las decisiones al interior del restaurante para mantener invariante, en la medida de lo posible, la preparación de los platillos que actualmente están vendiendo. La medida apunta a los clientes más antiguos que prefieren y recomiendan la preparación tradicional de los platillos.
--	----	--

Cronológicamente hablando, el instrumento tres: *encuesta de factores de integración*, fue el primero en aplicarse a las unidades de estudio. Para este caso, con los resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta de factores de integración, se estableció el puntaje obtenido por cada restaurante. Es importante recordar que el método de arcos de integración propuesto por Frohlich y Westbrook (2001), usado en esta investigación, realiza un cálculo de puntaje del lado de proveedores y del lado de clientes por separado. En la Tabla 23 se presenta el resumen de puntajes obtenidos por los restaurantes, tanto del lado de los proveedores como del lado de los clientes, y también a qué categoría de las cinco posibles pertenece cada restaurante en función de la división de puntajes por cuartiles.

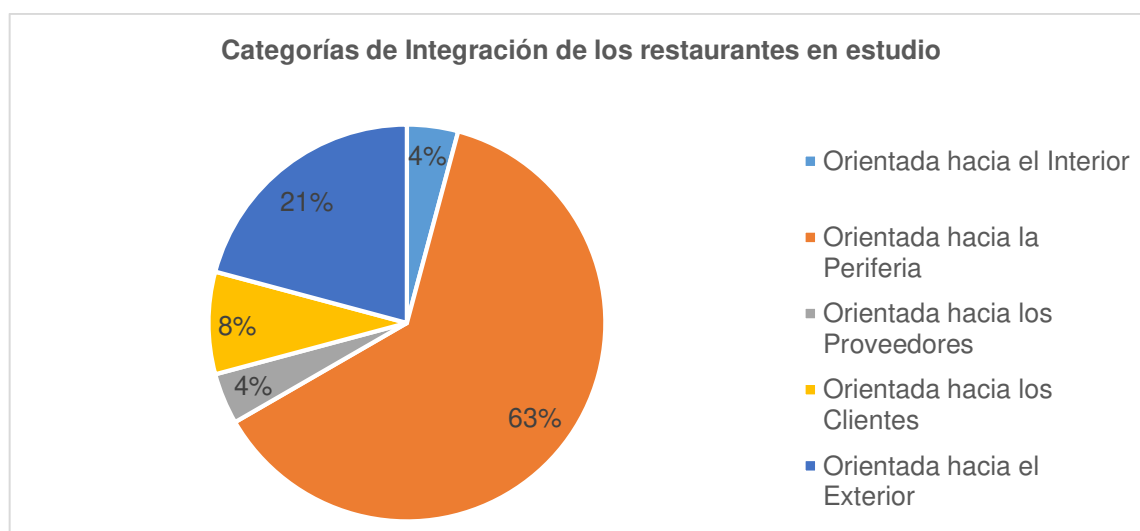
Tabla 23. Resultados de la aplicación de la encuesta de factores de integración.

Restaurante	Puntaje Proveedor es	Puntaje Clientes	Cuartil Proveedores	Cuartil Clientes	Arco de Integración
Cevichería El Ostión	76	74	Intermedio	Intermedio	Orientada hacia la Periferia
Pollo de la Luz	109	108	Más Alto	Más Alto	Orientada hacia el Exterior
El Politécnico	83	75	Más Alto	Intermedio	Orientada hacia la Periferia
Mami Chavi	62	62	Intermedio	Intermedio	Orientada hacia la Periferia
La Cleta	46	59	Intermedio	Intermedio	Orientada hacia la Periferia
El Tablón	80	85	Intermedio	Más Alto	Orientada hacia los Clientes
Flamas RED	45	70	Intermedio	Intermedio	Orientada hacia la Periferia
Las Mechadas Restaurante	98	82	Más Alto	Intermedio	Orientada hacia los Proveedores
La Plancha del Chef César	37	63	Intermedio	Intermedio	Orientada hacia la Periferia
La Aurora	89	110	Más Alto	Más Alto	Orientada hacia el Exterior
Marisquería Agua Azul	88	78	Más Alto	Más Alto	Orientada hacia el Exterior
Brasa y Pollo	44	52	Intermedio	Intermedio	Orientada hacia la Periferia
Floresta Brava	41	52	Intermedio	Intermedio	Orientada hacia la Periferia
Donde Gopal Vegetariano	66	72	Intermedio	Intermedio	Orientada hacia la Periferia

La Costeñita	64	58	Intermedio	Intermedio	Orientada hacia la Periferia
Los Caldos de Juan Carlos	30	82	Intermedio	Intermedio	Orientada hacia la Periferia
Barril del Calocho	73	69	Intermedio	Intermedio	Orientada hacia la Periferia
Güero Guey	69	96	Intermedio	Más Alto	Orientada hacia los Clientes
Piko y Plaka	86	99	Más Alto	Más Alto	Orientada hacia el Exterior
RES DEI	26	38	Más Bajo	Intermedio	Orientada hacia el Interior
Cevichería Madrid	56	76	Intermedio	Intermedio	Orientada hacia la Periferia
Búho	47	32	Intermedio	Intermedio	Orientada hacia la Periferia
Brianita del Buen Sabor	81	79	Intermedio	Intermedio	Orientada hacia la Periferia
Sabor de Casa	104	92	Más Alto	Más Alto	Orientada hacia el Exterior

Para esquematizar de mejor manera los resultados mostrados en la Tabla 23, se presenta en la Figura 38 una gráfica de distribución porcentual de las categorías a las que pertenecen los restaurantes en estudio.

Figura 38. Distribución porcentual de los niveles de integración de los restaurantes en estudio.



Como se puede observar, la categoría o nivel de integración predominante en la mayoría de los restaurantes encuestados es: *Orientada hacia la Periferia*, abarcando un 63% del total. El 21% de los restaurantes tienen un nivel de integración *Orientado hacia el Exterior*, el 8% de los restaurantes encuestados muestran una integración *Orientada hacia los Clientes*, un 4% de los restaurantes encuestados muestran una integración *Orientada hacia*

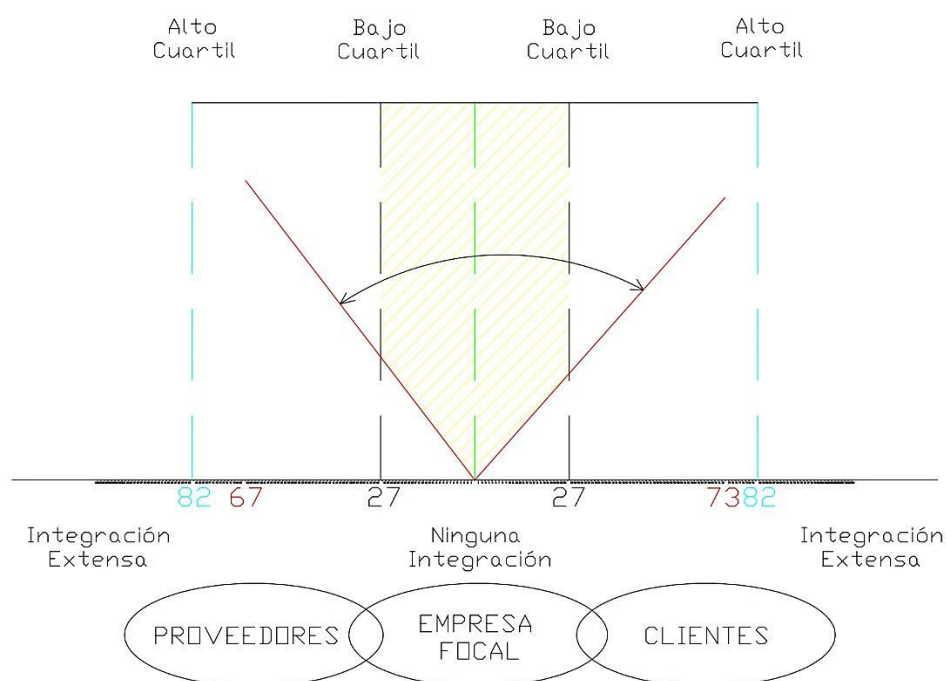
los Proveedores y finalmente, el 4% restante presenta una integración *Orientada hacia el Interior*.

Construyendo el Arco de Integración general para toda la muestra a partir de los valores promediados de los puntajes mostrados en la Tabla 24, se tienen como resultado la Figura 39.

Tabla 24. Puntajes promedios de toda la muestra y arco de integración general.

PUNTAJES PROMEDIOS		Cuartil Proveedores	Cuartil Clientes	Arco de Integración
Lado de Proveedores	Lado de Clientes			
67	73	Intermedio	Intermedio	Orientada hacia la periferia

Figura 39. Arco de Integración de toda la muestra estudiada.



El Arco de Integración resultante de toda la muestra corresponde a un nivel de integración *Orientado hacia la Periferia*. En este nivel de integración, los procesos y operaciones internas, aunque no estén formalmente estructuradas, si están integradas y en cierto nivel estandarizadas; de tal manera que, la empresa focal tiende a integrar a los miembros más cercanos de su cadena de suministro a sus procesos de negocio.

4.5 Discusión

A continuación, se procederá a caracterizar la estructura actual de la cadena de suministro de los restaurantes de Cuarta y Tercera Categoría en estudio en función a los resultados obtenidos a lo largo de la investigación. Se describe el escenario que hay detrás de dicha estructura a través de las barreras percibidas para las operaciones de los restaurantes y de las medidas adoptadas para la recuperación de estas operaciones. Continuando con un análisis del nivel de integración de la cadena de suministro, para poder establecer el papel que juegan las relaciones de cooperación y poder dar luces de su validez como una estrategia de administración en el contexto actual.

Realizando un levantamiento de información demográfica inicial de las unidades de estudio, se obtuvo varios resultados del análisis estadístico descriptivo realizado. De estos resultados se extraen las características más representativas de los restaurantes en estudio:

- La mayoría de los restaurantes están ubicados en el sector de la Floresta, más del 90%.
- La mayoría de los restaurantes pertenecen a la Cuarta Categoría, el 62.5% de toda la población levantada.
- Dado la diversidad de platillos ofrecidos en todos los restaurantes, se optó por dividirlos en platos especiales y almuerzos, con el fin de determinar cuál era el producto principal de venta en los restaurantes de la muestra. El principal producto de venta de los restaurantes en estudio son platos especiales, en el 37.5% de restaurantes. Sin embargo, un porcentaje considerable, el 33.3% de restaurantes, afirmó que sus productos principales de venta son tanto los platos especiales como los almuerzos.
- La mayoría de los restaurantes en estudio, llevan funcionando un tiempo establecido entre 1 a 10 años. Donde un 38% de los restaurantes llevan entre 1 y 5 años, mientras un 29% entre 6 y 10 años.
- La mayoría de los encargados de la administración en los restaurantes en estudio son de género masculino, en un 79% de los casos.

Se puede observar que, los restaurantes de Cuarta y Tercera Categoría estudiados se dedican esencialmente a la venta de almuerzos, ya sea porque se vienen dedicando a la

venta de este producto principal por años o porque adaptaron su menú de platos especiales y adicionaron la venta de almuerzos a un menor precio para poder llegar a más clientes.

De acuerdo a Coronado et al. (2017), las cadenas de suministro alimentarias están conformadas por productores, mayoristas, distribuidores, corredores, empresas de servicios, empresas al por menor y los consumidores. En este mismo sentido, Granillo et al. (2016) indican que las cadenas de suministro alimentarias están conformadas por una serie de partes involucradas que incluyen: granjeros/productores, proveedores, distribuidores, fabricantes, detallista y clientes; cada uno desempeñando una o más acciones de manejo, procesamiento, distribución, transporte y almacenamiento. Los restaurantes son, por tanto, un eslabón dentro de la cadena alimentaria, y corresponden a empresas de servicios que se dedican a actividades de detallistas, refinando la materia prima para transformarla en platillos que serán consumidos por los clientes finales.

La cadena de suministro de los restaurantes en estudio, está constituida principalmente por tres miembros: los mercados populares que son los miembros más representativos en lo concerniente a proveedores de materias primas; los proveedores particulares como miembros más representativos de insumos complementarios y los clientes finales.

En la cadena de suministro de los restaurantes se identifican tres procesos básicos: abastecimiento, procesamiento de los alimentos, y servicio al cliente (Gallego, 2012). En el proceso de abastecimiento se gestiona la compra de la materia prima necesaria para la elaboración del menú; se identifica a proveedores de materias primas e insumos complementarios para el negocio y se establecen procesos de negocio que caracterizan la relación proveedor-restaurant. Por otro lado, en el proceso de atención al cliente se da la interacción entre el restaurante y el consumidor para satisfacer las necesidades de este último.

Observando las gráficas del Anexo 3.1, de la cadena de suministro de cada uno de los restaurantes estudiados, se observa que no en todas están presentes los tres tipos de clientes que se estableció en este estudio, es decir clientes que consumen en sitio, clientes que compran para llevar y clientes que compran a domicilio. Sin embargo, el tipo de cliente que aparece en el 100% de los casos, es el que compra para llevar, siendo esta la principal fuente de sustento de los restaurantes durante una buena parte del tiempo que llevamos de pandemia. Sin embargo, del análisis estadístico que se realizó a los enlaces predominantes entre miembros de la cadena, para el lado de los clientes, se observa que el enlace de tipo Administrado se da con prominencia con los clientes que compran a domicilio, demostrando que este es un cliente crítico para los restaurantes. Es tanto así

que, las modificaciones en las operaciones y parte de las medidas de recuperación adoptadas por los restaurantes, están dirigidas a mantener el servicio para este tipo de cliente.

Por el lado de los proveedores, se observa en la estructura de cadena de suministro individual de cada restaurante que los proveedores que aparecen con mayor frecuencia para el abastecimiento de materias primas, son los mercados populares, mencionando a el Mercado de San Roque, Mercado Central y Mercado Mayorista. El propósito de un correcto abastecimiento es mantener el proceso productivo de la empresa, adquiriendo materias primas y productos de la mejor calidad y con las mejores condiciones de precio (Martínez Fontano, 2012). Bajo esa perspectiva se puede entender la preferencia de los administradores de los restaurantes por abastecerse en mercados, en vez de proveedores particulares, poniendo en este caso el precio como principal criterio de compra, para después conseguir la mejor calidad de producto posible en la dinámica búsqueda y regateo, propia de los mercados populares. Además, problemas que surgieron con los proveedores particulares como dificultades en el transporte o finalmente cancelación de contratos por quiebra incentivaron a los administradores para que optaran por los mercados populares.

Para la selección de proveedores, la literatura indica que se debe cumplir con el siguiente proceso: identificación, asesoría y racionalización de la base de proveedores, desarrollo integral y dinámico con proveedores, alineación de los objetivos en la cadena de suministros y velocidad de respuesta del proveedor (Mora, 2008). Pese a esto, la mayoría de restaurantes de Cuarta y Tercera Categoría en estudio no llevaban a cabo el proceso sistemático de selección de proveedores, antes del evento disruptivo; mucho menos en el contexto de la pandemia ocasionada por el COVID-19. Como evidencia se tiene la predominancia de proveedores particulares para el abastecimiento de insumos complementarios, tales como electrodomésticos, maquinas, utensilios, sillas, mesas mantelaje e incluso empaques de comida para llevar. Los proveedores particulares a los que se refieren los dueños de restaurantes son personas específicas que se dedican a conseguir o fabricar los insumos requeridos, y también dueños de pequeñas empresas comerciales de plásticos.

Es importante notar que, el tipo de enlace predominante entre los restaurantes y sus proveedores, tanto de materias primas como de insumos complementarios, es de tipo monitoreado; lo cual concuerda con la estructura de miembros de la cadena de suministro cuando incluyeron a los mercados, con los que es muy difícil establecer relaciones a largo

plazo e inversiones de recursos para objetivos en común, al menos de manera formal y legal, por su dinámica de venta.

El estado actual de la estructura de cadena de suministro de los restaurantes, es resultado de las barreras que surgían a medida que se extendía el tiempo de pandemia. La pandemia provocada por el brote del COVID-19, constituye un evento disruptivo para la administración de las cadenas de suministro de todas las empresas alrededor del mundo. DuHadway et al. (2017) definen a los eventos disruptivos de fuerza mayor como eventos que ocurren de forma deliberada, inadvertida y encuentran su origen fuera de la cadena de suministro de la organización focal; este tipo de eventos interrumpen el normal flujo de materias primas debido a fuerzas externas que no apuntan a una firma o mercado en específico, afecta a muchos. La bibliografía levantada de Hendricks y Singhal (2005), Chopra y Sodhi, (2004) indica que las consecuencias más visibles de los eventos disruptivos de fuerza mayor son: afectaciones al precio de las acciones de las empresas, retornos negativos de capital en cuanto al área financiera; problemas con el transporte de materias primas, flujo de materiales en cuanto a las operaciones de la cadena de suministro. Por su parte, Guan et al. (2020), Hellewell et al. (2020), Haren y Simchi-Levi (2020), Ivanov y Das (2020), y Dube et al. (2020) describen las principales barreras que trajo consigo el evento disruptivo originado en el contexto de la pandemia por COVID-19. Las barreras identificadas en este levantamiento bibliográfico son:

- Cierres intempestivos de fronteras.
- Interrupciones en el transporte de materias primas y de productos terminados.
- Interrupciones en la producción por retraso de materias primas.
- Trabajo por debajo de la capacidad disponible de producción.
- Aumento de tiempo de entrega de productos.
- En el caso del sector de restaurantes, reducción casi total de los clientes por confinamientos y otros motivos.
- Reducción de personal y despidos.
- Licencias y vacaciones para más del 50% del personal operativo.
- Bajos niveles de inventario.

En contraste con la bibliografía, las barreras identificadas a partir de la generación de categorías realizada en este estudio, reveló que la percepción de encargados de la administración responde más a problemas puntuales, propios de la realidad de cada restaurante de Cuarta y tercera Categoría en estudio. Las principales barreras identificadas son:

- Falta de Clientes.
- Problemas con proveedores.
- Venta sin ganancia.
- Recursos económicos insuficientes para la administración del negocio.
- Menor capacidad adquisitiva de los clientes.
- Restricciones y medidas dadas por la autoridad competente.
- Miedo al contagio.
- Alto costo del servicio de *delivery* de aplicaciones móviles.
- Nula planificación para recuperación de eventos disruptivos.

Como se puede observar, aunque las barreras que emergieron de la investigación son más puntuales que las obtenidas del levantamiento bibliográfico, existen coincidencias en algunos puntos. Estas similitudes se esquematizan en la Tabla 25.

Tabla 25. Comparación de barreras percibidas entre el levantamiento bibliográfico y los resultados de la investigación.

Similitudes entre barreras obtenidas el levantamiento bibliográfico y los resultados de la investigación	Diferencias entre barreras obtenidas el levantamiento bibliográfico y los resultados de la investigación
<ul style="list-style-type: none"> - Reducción de personal y despidos. - Trabajo por debajo de la capacidad disponible de producción, que resulta en venta sin ganancia. - Reducción casi total de los clientes por confinamientos entre otros motivos. 	Levantamiento Bibliográfico
	<ul style="list-style-type: none"> - Cierres intempestivos de fronteras. - Interrupciones en el transporte de materias primas y de productos terminados. - Interrupciones en la producción por retraso de materias primas. - Aumento de tiempo de entrega de productos. - Licencias y vacaciones para más del 50% del personal operativo. - Bajos niveles de inventario.
	Resultados de la Investigación
	<ul style="list-style-type: none"> - Problemas con proveedores. - Recursos económicos insuficientes para la administración del negocio. - Menor capacidad adquisitiva de los clientes. - Restricciones y medidas dadas por la autoridad competente. - Miedo al contagio. - Alto costo del servicio de <i>delivery</i> de aplicaciones móviles. - Nula planificación para recuperación de eventos disruptivos

Las diferencias observables entre las barreras obtenidas de la bibliografía y las encontradas en la investigación tienen que ver con el tamaño de las empresas, principalmente debido a la disponibilidad de recursos para tomar acciones de recuperación.

Taherian, (2020a), Kleindorfer y Saad (2005), Zsidisin et al. (2005), Christopher y Peck (2004), Chopra y Sodhi (2004) establecen ciertas medidas generales de recuperación de eventos disruptivos, éstas son: la redundancia de proveedores, inventarios de seguridad y exceso de inventario, planes de identificación de detección oportunas de interrupciones, ingeniería de cadena de suministro, etcétera. Sin embargo, para el caso de los restaurantes de Cuarta y Tercera categoría en estudio, adoptar este tipo de medidas es casi imposible ya que no hay recursos humanos ni financieros disponibles para realizar una ingeniería de cadena de suministro o mucho menos un análisis y planificación de detecciones oportunas de interrupciones pos eventos disruptivos.

En este sentido, las medidas de recuperación adoptadas por los restaurantes en estudio, responden a las barreras percibidas de su realidad y corresponden a estrategias temporales que puedan mitigar el efecto de estas barreras, y así recuperar las operaciones de los establecimientos con el último fin de no quebrar, sacrificando incluso la rentabilidad. Las medidas de recuperación identificadas en esta investigación a través de categorías emergentes de las entrevistas semiestructuradas son:

- Endeudamiento, ahorros y renegociaciones.
- Modificar la variedad de platillos del menú.
- Cese de relaciones a largo plazo con proveedores.
- Aumento en la frecuencia de abastecimiento de ingredientes, con menor volumen.
- Recorte de personal operativo.
- Mayor participación familiar.
- Compra directa de insumos e ingredientes.
- Extender el horario de atención.
- Implementación de servicio a domicilio.
- Promoción en redes sociales e internet.
- Reestructuración logística del restaurante.
- Bajar precios y mantener promociones.
- Tratar de mantener la calidad de los platillos.

De estas medidas de recuperación, se puede identificar que la mayoría enfatizan la continuidad de las operaciones sobre las relaciones con los miembros de la cadena.

También es importante notar que, al cambiar de proveedores, cambia la estructura de su cadena de suministro, cambia el tipo de enlace o relación con estos proveedores y adaptan las operaciones a esta nueva dinámica. Por ejemplo, en el caso del abastecimiento en mercados que son los proveedores de la mayoría de materias primas, las compras se realizan con más frecuencia y en menor volumen que en condiciones normales. Otro punto importante a notar es la inclusión de mayor participación familiar en el desarrollo operativo de los restaurantes, coadyuvando en actividades de atención, abastecimiento, elaboración de platillos o soporte de las operaciones.

Es en este escenario, en el que por un lado cesan las relaciones a largo plazo con proveedores privados, y por otro lado se fortalece la participación familiar en la administración. Se realizan compras directas a proveedores mayoristas como los mercados populares, donde las relaciones de cooperación surgen como un mecanismo de recuperación factible. Para finalizar la caracterización estructural de las cadenas de suministro, y una vez establecido el escenario en el que se desenvuelven actualmente; se realizó una medición del nivel de integración de cada restaurante con los miembros de primer nivel que componen su cadena de suministro.

Las relaciones de cooperación, entendidas como una etapa del proceso de integración de las cadenas de suministro, permiten libertad a la hora de tomar decisiones ya que se basan en el trabajo separados entre organizaciones, conservando su independencia, y que en proyecto común trabajan para conseguir un beneficio independiente. Por lo general, la confianza en este tipo de relación está dada a través de contratos o acuerdos, la información compartida es selectiva y el fin es un beneficio mutuo y particular de cada organización que trabaja por separado. De la definición de una relación de cooperación (Pires y Carretero Díaz, 2007) (Schöttle et al., 2014), se identifican tres puntos clave para este tipo de relación:

- Relación interorganizacional, miembros con estructuras independientes.
- Beneficios individuales para cada organización, obtenidas del trabajo en conjunto.
- Información compartida y comunicación selectiva, necesaria para llevar a cabo el trabajo en conjunto.

Estos tres puntos se encuentran presentes en el escenario actual de los restaurantes de Cuarta y Tercera Categoría en estudio. La estructura de su cadena de suministro, en general, tiene enlaces de tipo monitoreado con los proveedores en los que el flujo de información es selectivo y no se establecen relaciones de recurso compartidos mostrando una independencia entre organizaciones. Las barreas percibidas exigen una adaptación

tanto a las restricciones como al nuevo tipo de cliente crítico, el cual es el que compra a domicilio. Las medidas de recuperación adoptadas por los restaurantes tienden a fortalecer la estructura interna de los restaurantes y desechar relaciones a largo plazo con proveedores, pero construyendo relaciones de servicio fuertes con los clientes. El escenario descrito es el propicio para crear relaciones de cooperación entre los miembros de la cadena de suministros, principalmente con los proveedores de materias primas y de algunos insumos complementarios. Para soportar esta idea, los resultados obtenidos de la medición del nivel de integración muestran que el nivel predominante en la mayoría de restaurantes es una integración *Orientada hacia la Periferia*, en la cual las organizaciones han integrado sus procesos internos y establecido las operaciones necesarias para dar el servicio o producir los bienes, pero aún tienen un bajo nivel de integración con los proveedores y con los clientes. Esta mirada a la periferia es el punto inicial para potenciar la integración con los miembros más cercanos a la empresa focal, a través de relaciones de cooperación bien definidas.

5. CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

El presente trabajo consiste en un análisis de la estructura de la cadena de suministro de los restaurantes de Cuarta y Tercera categoría ubicados en los barrios La Floresta y San Enrique de Velasco, a través de la estructuración de miembros y caracterización de la cadena de suministro de cada restaurante; una descripción de las barreras percibidas por los encargados de la administración que emergieron a raíz de la pandemia provocada por el COVID-19, y una recopilación de las medidas de recuperación adoptadas que definieron cambios en la forma tradicional de llevar a cabo las operaciones en la cadena de suministro de restaurantes. Finalmente, la medición del nivel de integración de la cadena para describir el rol que juegan las relaciones de cooperación como mecanismo factible de trabajo en el contexto actual. Esta caracterización permite conocer la dinámica actual de la cadena de suministro, las operaciones de abastecimiento, producción de platillos y atención a los clientes llevados a cabo por los restaurantes que no han quebrado dentro del contexto provocado por el COVID-19.

La selección de los barrios La Floresta y San Enrique de Velasco para el levantamiento de restaurantes de Cuarta y Tercera Categoría, se debió principalmente a que representan a un polo comercial y gastronómico reconocido en la ciudad como es el caso del primero, y un barrio más residencial de características similares al resto de barrios que no son un potencial turístico como el caso del segundo. El fin es obtener un espectro más amplio de la percepción de los administradores de locales que pertenecen a la misma categoría. De este modo, la descripción planteada responde a las características más generales de las unidades de estudio y de la categoría a la que pertenecen. Es importante mencionar que, durante el levantamiento de las unidades de estudio, se consultaron más de cincuenta restaurantes; de los cuales solo veinticuatro podían clasificarse dentro de la Cuarta y Tercera Categoría; los demás eran de una categoría superior, no estaban clasificados en ninguna categoría, o ni siquiera cumplían con el número mínimo de características definidas para la selección.

La estructura actual de la cadena de suministro de los restaurantes de Tercera y Cuarta Categoría estudiados, está constituida por miembros de primer nivel: clientes y proveedores de materias primas e insumos complementarios. Dentro de los proveedores

de primer nivel de materias primas, existe predominancia de mercados populares como principales fuentes de materia prima, específicamente de mariscos, verduras, hortalizas, cereales y frutas, siendo mencionados por más del 50% de los restaurantes en estudio. Para el abastecimiento de insumos complementarios los proveedores preferidos son empresas privadas y proveedores particulares, con una frecuencia sobre el 70% de proveedores privados para insumos como electrodomésticos, sillas mesas y mantelaje; y una frecuencia sobre el 40% de empresas privadas para insumos de utensilios, platos y empaques de comida en general. La compra se realiza directamente en mercados y la distribución hasta las cocinas de los restaurantes es llevada a cabo por logística de cada restaurante.

La clasificación de clientes finales en clientes que consumen en el restaurante, clientes que compran para llevar y clientes que compran a domicilio permitió determinar que el tipo de cliente nombrado con más frecuencia es el que compra para llevar, apareciendo en el 100% de los restaurantes en estudio. Sin embargo, estudiando la importancia de cada tipo de cliente para los restaurantes de Tercera y Cuarta Categoría, se determinó que el tipo de cliente crítico es el que compra a domicilio, ya que abarca un 89% de los enlaces administrados. Los clientes que compran para servirse los productos en las instalaciones de los restaurantes abarcan un 75% de enlaces administrados por lo cual también son de gran importancia para los restaurantes; mientras que los clientes que compran para llevar abarcan un 63% de enlaces administrados, siendo los menos críticos para los establecimientos.

Las entrevistas aplicadas permitieron identificar cuáles son las barreras que emergieron del contexto de la pandemia, a las que tuvieron que enfrentarse los dueños y administradores de los restaurantes para la administración de su cadena de suministro. Las principales barreras identificadas son: falta de clientes; problemas con proveedores; venta sin ganancia; recursos económicos insuficientes para la administración del negocio; menor capacidad adquisitiva de los clientes; restricciones y medidas dadas por la autoridad competente; miedo al contagio; alto costo del servicio de *delivery* de aplicaciones móviles; nula planificación para recuperación de eventos disruptivos. Estas barreras afectan de forma directa e indirecta a las decisiones tomadas dentro de los restaurantes en cuanto a abastecimiento, logística al interior del restaurante y atención a los clientes, para continuar con los negocios operativos.

Las entrevistas aplicadas, también permitieron identificar las prácticas actuales y decisiones que llevan a cabo los administradores de los restaurantes en estudio para

recuperarse de las barreras que emergieron en el contexto de la pandemia. Las principales prácticas de recuperación son: endeudamiento, ahorros y renegociaciones; modificar la variedad de platillos del menú; cese de relaciones a largo plazo con proveedores; aumento en la frecuencia de abastecimiento de ingredientes, a un menor volumen; recorte de personal operativo; mayor participación familiar; compra directa de insumos e ingredientes; extender el horario de atención; implementación de servicio a domicilio; promoción en redes sociales e internet; reestructuración logística del restaurante; bajar precios y mantener promociones; tratar de mantener la calidad de los platillos. Estas prácticas son tomadas con el afán de evitar el cierre permanente del negocio, antes que el de obtener alguna mejora en la rentabilidad.

A través de la medición del nivel de integración, se puede establecer la existencia de relaciones de cooperación entre los miembros de la cadena de suministro de cada restaurante, recordando que la relación de cooperación corresponde a la quinta etapa de siete, del proceso de integración de una cadena de suministro (Pires y Carretero Díaz, 2007). Utilizando el método propuesto por Frohlich y Westbrook (2001), se obtuvo el nivel de integración de cada restaurante y de la muestra en general, dando como resultado una predominancia de la categoría *Orientada hacia la Periferia*, ubicando cuantitativamente el nivel de integración tanto con los proveedores (63 puntos de 110 posibles) como con los clientes (73 puntos de los 110 posibles) por encima del cuartil más bajo y por debajo del cuartil más alto. Es así que, no se puede afirmar la existencia de relaciones de cooperación actualmente, pero una integración orientada a la periferia induce a que se desarrollen este tipo de relaciones a futuro.

5.2 Limitaciones y Recomendaciones

A lo largo del desarrollo de esta investigación, se encontraron varias limitaciones que representan dificultades tanto para el avance planificado de la investigación, como para la aplicación de los instrumentos de recolección de información. Estas limitaciones fueron:

- Limitaciones de tiempo: La mayoría de los encargados de la administración de restaurantes afirmaban no tener tiempo para participar en la aplicación de los instrumentos de recolección de datos. Fue necesario adaptarse a los horarios y días de atención de los restaurantes, sin importar que fueran fines de semana o feriados.

- Indisponibilidad de los expertos: Para el proceso de validación del primer instrumento mediante el método Delphi, la búsqueda de expertos que quisieran colaborar con la investigación fue más exhaustiva de lo esperado. La mayoría de expertos no tenía una disponibilidad inmediata o realizaba otras actividades que alargaban el tiempo de consultas en cada ronda, y por tanto retrasaban la planificación de la investigación.
- Disentimiento del uso de medios tecnológicos: Esta limitación se refiere específicamente a los recursos tecnológicos de los que disponían los participantes de las encuestas y cuestionarios. Durante la etapa de observación e inmersión en campo, se conversó con algunos de los encargados de la administración de los restaurantes en estudio, los cuales manifestaron su malestar con responder encuestas y/o cuestionarios enviados a través de medios electrónicos. Ellos preferían los documentos físicos ya que consideraban que su aplicación era más rápida. Para solventar esta limitación, fue necesario una aplicación en sitio de todos los instrumentos establecidos en esta investigación.
- Otras limitaciones: Este punto se refiere a limitaciones de las cuales no se tuvo control. La primera limitación de este tipo es el hecho de que algunos restaurantes cerraron mientras se llevaba a cabo la aplicación de los instrumentos de recolección de datos, participando en el levantamiento de unidades de estudio e incluso en alguno de los instrumentos, pero cerrando sus puertas o trasladándose a otro sitio desconocido para el investigador mientras se aplicaban los demás instrumentos. La segunda limitación de este tipo se refiere a la actitud de algunos encargados de la administración, quienes durante la aplicación de los instrumentos de recolección de datos manifestaron su desinterés por continuar colaborando con la investigación, su rechazo para la aplicación de los mismos e incluso molestia hacia el investigador. Se trató de motivar la participación incluso con incentivos económicos, pero no cambiaron de opinión.

Las recomendaciones que se puede aportar desde este estudio son:

- Dada la situación actual de la pandemia, se restringe muchos de los aspectos cotidianos de movilidad y acceso a la información por conversaciones orales; esto afectará en mayor o menor medida a las investigaciones que se pretendan realizar. Por lo cual, se recomienda centrar estudios futuros en profundizar

alguno de los aspectos mostrados en esta investigación, que bien pueden ser en la administración de la cadena de suministro con algún miembro en específico, en el fortalecimiento de los enlaces y relaciones con los miembros, en establecer estrategias que aumenten el nivel de integración de la cadena, o mecanismos de mitigación de las barreras y optimización de la recuperación del evento disruptivo, por citar algunas.

- Incrementar el tipo de investigaciones que se centren en MYPES para proponer medidas de acción, ya que durante esta investigación se pudo observar que existen establecimientos no regularizados ni clasificados por ninguna entidad. Ellos consideran que no existe ningún tipo de beneficio para los dueños y administradores de este tipo de negocios, afirmando incluso que ellos están abandonados por las entidades de regulación y control correspondientes.
- Se recomienda tomar este trabajo como una base para el desarrollo de trabajos futuros de alcance correlacional o explicativo, del cual emerjan resultados que puedan aportar acciones concretas que promuevan la ayuda para este sector y para actividades económicas similares.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aitken, J., Childerhouse, P., y Towill, D. (2003). The impact of product life cycle on supply chain strategy. *International Journal of Production Economics*, 85, 127-140. [https://doi.org/10.1016/S0925-5273\(03\)00105-1](https://doi.org/10.1016/S0925-5273(03)00105-1)
- Babbie, E. (2000). *Fundamentos de la investigación social*. Thomson International.
- Ballou, R. H. (2004). *Logística: Administración de la cadena de suministro*. Pearson Educación.
- Banco Central del Ecuador. (2020, julio). *Información económica_ indicadores económicos*. <https://sintesis.bce.fin.ec/BOE/OpenDocument/1602171408/OpenDocument/opendoc/opendoc.faces?logonSuccessful=trueyshareId=5>
- Barrows, C. W., Powers, T., y Reynolds, D. (2011). *Introduction to management in the hospitality industry, 10th Edition* (Kindle).
- Bautista, H., Martínez, J. L., Fernández, G., Bernabé, M. B., Sánchez, F., y Sablón, N. (2015). Integration model of collaborative supply chain. *DYNA*, 82(193), 145-154. <https://doi.org/10.15446/dyna.v82n193.47370>
- Bernal, C. A. (2016). *Metodología de la investigación* (cuarta). PEARSON.
- Bojórquez, J. A., López Aranda, L., Hernández Flores, M. E., y Jiménez López, E. (2013). *Utilización del alfa de Cronbach para validar la confiabilidad de un instrumento de medición de satisfacción del estudiante en el uso del software Minitab*. <http://laccei.org/LACCEI2013-Cancun/RP065.html>
- Bowersox, D. J., Closs, D. J., y Cooper, M. B. (2007). *Administración y logística en la cadena de suministros* (segunda). McGraw-Hill.
- Briones, G. (1990). *Métodos y técnicas de investigación para las ciencias sociales* (segunda). Trillas.
- Buendía, L., Hernández Pina, F., y Colás Bravo, M. P. (1997). *Métodos de investigación en psicopedagogía*. McGraw-Hill Interamericana de España. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=127059>
- Cabero, J., y Infante, A. (2014). Empleo del método Delphi y su empleo en la investigación en comunicación y educación. *EduTEC. Revista Electrónica de Tecnología Educativa*, 48, a272-a272. <https://doi.org/10.21556/edutec.2014.48.187>

- Cabrera Alvarez, E. M. (2020). *Estudio de la percepción de la calidad del servicio en los restaurantes ubicados en el sector circundante a un polo universitario de Quito, mediante el modelo SERVPERF*. <http://bibdigital.epn.edu.ec/handle/15000/20863>
- Cámara de Comercio de Quito. (2017). *Clasificación de las pymes, pequeña y mediana empresa_ boletín jurídico consulta societaria*. http://www.ccq.ec/wp-content/uploads/2017/06/Boletin_Juridico_Junio_2017.pdf
- Cámara Zaragoza. (2008). *Emprende tú idea de negocio_ Guía de trámites y requisitos para la puesta en marcha de Restaurantes*. <https://www.camarazaragoza.com/docs/BolsaProyectos/Restaurante.pdf>
- Cardozo, E., Velásquez, Y., y Rodríguez, C. (2012). El concepto y la clasificación de pyme en américa latina. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 7, 1657-1668. <https://doi.org/10.13140/2.1.3671.9047>
- Chen, H. (2006). A theory-driven evaluation perspective on mixed methods research. *RESEARCH IN THE SCHOOLS Mid-South Educational Research Association*, 13, 75-83.
- Chopra, S., y Meindl, P. (2008). *Administración de la cadena de suministro_ estrategia, planeación y operación*. (tercera). Pearson.
- Chopra, S., y Sodhi, M. (2004). Managing Risk to Avoid Supply-Chain Breakdown. *MIT Sloan Management Review*.
- Christopher, M., y Peck, H. (2004). *Building the resilient supply chain*. <https://doi.org/10.1108/09574090410700275>
- Ciudad, C. de I. (1992). *Plan de desarrollo vecinal de los barrios populares del nor-occidente de Quito*. /libros/110377-opac
- Comunidad Andina. (2008). *Gaceta oficial del acuerdo de Cartagena_ programa estadístico comunitario*. <http://intranet.comunidadandina.org/documentos/Gacetas/Gace1680.pdf>
- Cooper, M. C., Lambert, D. M., y Pagh, J. D. (1997). Supply chain management: more than a new name for logistics. *The International Journal of Logistics Management*, 8(1), 1-14. <https://doi.org/10.1108/09574099710805556>
- Coronado, L. A. S., Lozano, A. M. P., y Castro, J. A. O. (2017). Modelos de localización para cadenas agroalimentarias percederas: una revisión al estado del arte. *Ingeniería*, 22(1), 23-45.

- Corporación Ecuatoriana de Turismo. (1989). *Resolución 172_ instructivo para los departamentos de registro y control de actividades turísticas de la Corporación Ecuatoriana de Turismo*. <https://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2016/05/Matriz-con-enlaces-FINAL.pdf>
- Craighead, C. W., Blackhurst, J., Rungtusanatham, M. J., y Handfield, R. B. (2007). The severity of supply chain disruptions: design characteristics and mitigation capabilities. *Decision Sciences*, 38(1), 131-156. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.2007.00151.x>
- Delgado, D. D. D., y Granizo, G. P. C. (2018). Las Pymes en el Ecuador y sus fuentes de financiamiento. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 242. https://econpapers.repec.org/article/ervobserv/y_3a2018_3ai_3a242_3a24.htm
- Diario Expreso. (2020, mayo). Crisis del coronavirus: Restaurantes cierran o reducen su negocio. *Expreso*. <https://www.expreso.ec/actualidad/economia/crisis-coronavirus-restaurantes-cierran-achican-negocio-10758.html>
- Domínguez, Y. (2007). El análisis de información y las investigaciones cuantitativa y cualitativa. *Revista Cubana de Salud Pública*, 33. <https://doi.org/10.1590/S0864-34662007000300020>
- Dube, K., Nhamo, G., y Chikodzi, D. (2020). COVID-19 cripples global restaurant and hospitality industry. *Current Issues in Tourism*, 0(0), 1-4. <https://doi.org/10.1080/13683500.2020.1773416>
- DuHadway, S., Carnovale, S., y Hazen, B. (2017). Understanding risk management for intentional supply chain disruptions: Risk detection, risk mitigation, and risk recovery. *Annals of Operations Research*, 283(1), 179-198. <https://doi.org/10.1007/s10479-017-2452-0>
- El Comercio. (2020a). *Con el semáforo amarillo llegan nuevas reglas para la movilidad*. El Comercio. <http://www.elcomercio.com/actualidad/semaforo-amarillo-reglas-movilidad-coe.html>
- El Comercio. (2020b, agosto). *¿Cuáles son los restaurantes Categoría 4 que pueden vender licor este fin de semana?* El Comercio. <https://www.elcomercio.com/tendencias/restaurantes-categoria-venta-licor-coe.html>
- El Universo. (2021, marzo 20). Restaurantes optaron por cerrar locales para salvar sus marcas durante la pandemia. *El Universo*. <https://www.eluniverso.com/noticias/economia/restaurantes-optaron-por-cerrar-locales-para-salvar-sus-marcas-durante-la-pandemia-nota/>

- Empresa Eléctrica Quito. (2021). *Planificación institucional y técnica*. <http://www.eeq.com.ec:8080/nosotros/planificacion;jsessionid=07705471F2C9A380261372B0A8670D4A>
- Empresa Pública Metropolitana de Agua y Saneamiento. (2021). *EPMAPS Agua de Quito_ página de inicio*. Bienvenido a EPMAPS. <https://www.aguaquito.gob.ec/>
- Frohlich, M. T., y Westbrook, R. (2001). Arcs of integration: an international study of supply chain strategies. *Journal of Operations Management*, 19(2), 185-200. [https://doi.org/10.1016/S0272-6963\(00\)00055-3](https://doi.org/10.1016/S0272-6963(00)00055-3)
- Gallego, J. F. (2012). *Gestión de alimentos y bebidas para hoteles, bares y restaurantes* (primera). Editorial Paraninfo.
- Google, S. (2021). *Restaurantes de San Enrique de Velasco y la Floresta—buscar con Google*. [https://www.google.com/search?rlz=1C1AVFC_enEC966EC966ytbs=lf:1,lf_ui:9ybtm=lclysxsr=A0aemvJGVEpEyL9velevONRt6ERKgcknvg:1633894193533yq=restaurantes+de+San+Enrique+de+Velascoyrfq=1ynum=10yved=2ahUKEwio3IWYysDzAhWATTABHe0EC2sQtgN6BAgMEAQ#rifi=hd:;si:;mv:\[\[-0.10145735423461275,-78.5084695261497\],\[0.10552357646722882,-78.51308292565531\],null,\[-0.10349046541607762,-78.5107762259025\],18\]](https://www.google.com/search?rlz=1C1AVFC_enEC966EC966ytbs=lf:1,lf_ui:9ybtm=lclysxsr=A0aemvJGVEpEyL9velevONRt6ERKgcknvg:1633894193533yq=restaurantes+de+San+Enrique+de+Velascoyrfq=1ynum=10yved=2ahUKEwio3IWYysDzAhWATTABHe0EC2sQtgN6BAgMEAQ#rifi=hd:;si:;mv:[[-0.10145735423461275,-78.5084695261497],[0.10552357646722882,-78.51308292565531],null,[-0.10349046541607762,-78.5107762259025],18])
- Gordon, T. J. (1994). The Delphi Method. *Futures research methodology*, (Vol. 2, pp. 1-30). https://www.researchgate.net/profile/Gholamreza_Gholampour/post/In_Delphi_model_for_the_responds_in_second_round_which_are_less_than_70_but_more_than_50_third_round_should_be_done/attachment/59d633b379197b80779915d0/AS%3A375824315371524%401466614907277/download/04-Delphi.pdf
- Granillo, R., Olivares, E., y Santana Robles, F. (2016). *Herramientas para la integración logística bajo en enfoque de cadena de suministro agroalimentaria*. 11.
- Guan, D., Wang, D., Hallegatte, S., Davis, S., Huo, J., Li, S., Bai, Y., Lei, T., Xue, Q., Coffman, D., Cheng, D., Chen, P., Liang, X., Xu, B., Lu, X., Wang, S., Hubacek, K., y Gong, P. (2020). Global supply-chain effects of COVID-19 control measures. *Nature Human Behaviour*, 4(6), 577-587. <https://doi.org/10.1038/s41562-020-0896-8>
- Haren, P., y Simchi-Levi, D. (2020). How coronavirus could impact the global supply chain by mid-march. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2020/02/how-coronavirus-could-impact-the-global-supply-chain-by-mid-march>

- Hellewell, J., Abbott, S., Gimma, A., Bosse, N. I., Jarvis, C. I., Russell, T. W., Munday, J. D., Kucharski, A. J., Edmunds, W. J., Sun, F., Flasche, S., Quilty, B. J., Davies, N., Liu, Y., Clifford, S., Klepac, P., Jit, M., Diamond, C., Gibbs, H., ... Eggo, R. M. (2020). Feasibility of controlling COVID-19 outbreaks by isolation of cases and contacts. *The Lancet Global Health*, 8(4), e488-e496. [https://doi.org/10.1016/S2214-109X\(20\)30074-7](https://doi.org/10.1016/S2214-109X(20)30074-7)
- Hendricks, K. B., y Singhal, V. R. (2005a). An empirical analysis of the effect of supply chain disruptions on long-run stock price performance and equity risk of the firm. *Production and Operations Management*, 14(1), 35-52. <https://doi.org/10.1111/j.1937-5956.2005.tb00008.x>
- Hendricks, K. B., y Singhal, V. R. (2005b). Association between supply chain glitches and operating performance. *Management Science*, 51(5), 695-711. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1040.0353>
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, M. del P. (2014). *Metodología de la investigación* (Edición: 6). McGraw Hill.
- Hugos, M. (2011). *Essentials of supply chain management* (tercera). John Wiley y Sons, Inc.
- INEC. (2016). *Hoteles, restaurantes y servicios*. Instituto Nacional de Estadística y Censos. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/hoteles-restaurantes-y-servicios/>
- INEC. (2017, diciembre 5). Tras las cifras de Quito. *Instituto Nacional de Estadística y Censos*. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/tras-las-cifras-de-quito/>
- Institute for Supply Management. (2020). *COVID-19 Resource Center*. <https://www.ismworld.org/supply-management-news-and-reports/reports/covid-19-resource-center/>
- Ivanov, D., y Das, A. (2020). Coronavirus (COVID-19/SARS-CoV-2) and supply chain resilience: A research note. *International Journal of Integrated Supply Management*, 13(1), 90-102. <https://doi.org/10.1504/IJISM.2020.107780>
- Jiménez, R. (1998). *Metodología de la investigación-elementos básicos para la investigación clínica*. Editorial Ciencias Médicas. https://www.academia.edu/19260318/Metodologia_de_la_investigacion_ROSA_JIM%C3%89NEZ_PANEQUE

- Johnson, R., y Onwuegbuzie, A. (2004). Mixed methods research: a research paradigm whose time has come. *Educational researcher*, 33, 14. <https://doi.org/10.3102/0013189X033007014>
- Kleindorfer, P. R., y Saad, G. H. (2005). Managing disruption risks in supply chains. *Production and Operations Management*, 14(1), 53-68. <https://doi.org/10.1111/j.1937-5956.2005.tb00009.x>
- Kvale, S. (1994). *InterViews: An introduction to qualitative research interviewing* (pp. xvii, 326). Sage Publications, Inc.
- La Hora. (2018, agosto). *La Floresta busca un equilibrio entre lo tradicional y lo nuevo*. La Hora Noticias de Ecuador, sus provincias y el mundo. <https://lahora.com.ec/quito/noticia/1102182027/la-floresta-busca-un-equilibrio-entre-lo-tradicional-y-lo-nuevo>
- Lambert, D. M., Cooper, M. C., y Pagh, J. D. (1998). Supply chain management: implementation issues and research opportunities. *The International Journal of Logistics Management*, 9(2), 1-20. <https://doi.org/10.1108/09574099810805807>
- Lambin, J. J. (1996). *Marketing Estratégico* (tercera). McGraw-Hill Interamerican.
- Landeta, J. (1999). *El método Delphi: Una técnica de previsión para la incertidumbre*. Ariel. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=208626>
- Marley, K., T. Ward, P., y A. Hill, J. (2014). Mitigating supply chain disruptions – a normal accident perspective. *Supply Chain Management: An International Journal*, 19(2), 142-152. <https://doi.org/10.1108/SCM-03-2013-0083>
- Martínez Fontano, D. (2012). *Gestión de restaurantes*. http://www.gestionrestaurantes.com/llegir_article.php?article=917
- Ministerio de Turismo del Ecuador. (2018). *Biblioteca – Ministerio de Turismo*. <https://www.turismo.gob.ec/biblioteca/>
- Ministerio de Turismo del Ecuador. (2021a). *Dashboard catastro servicios turísticos*. Tableau Software. https://public.tableau.com/views/Dashboard_Catastro_Servicios_Tursticos/Resumen?:embed=yy:showVizHome=no:host_url=https%3A%2F%2Fpublic.tableau.com%2Fy:embed_code_version=3y:tabs=no:toolbar=yes:animate_transition=yes:display_static_image=n

oy:display_spinner=no;noy:display_overlay=yes;noy:display_count=yes;noy:language=es;noy:loadOrderID=0

Ministerio de Turismo del Ecuador. (2021b). *Turismo en cifras-oferta turística - establecimientos registrados*. Tableau Software. <https://servicios.turismo.gob.ec/index.php/turismo-cifras/2018-09-18-21-11-17/establecimientos-registrados>

Molina, B. (2019). *Ventajas competitivas a través de la integración de la cadena de suministro en las empresas de la industria de alimentos de Michoacán* [Doctorado en Administración, Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo]. http://bibliotecavirtual.dgb.umich.mx:8083/xmlui/handle/DGB_UMICH/1275

Monje, C. (2011). *Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa. Guía didáctica*. Universidad SurColombiana, Facultad de Ciencias Sociales y Humanas. <https://docplayer.es/5682016-Metodologia-de-la-investigacion-cuantitativa-y-cualitativa-guia-didactica-carlos-arturo-monje-alvarez.html>

Mora, E. A., Carrasco, A. A. S., Muñoz, V. P. M., Salinas, R. S., Huerta, S. C., Noriega, E. P., y Landeros-Olvera, E. A. (2015). Características de la prueba piloto: Revisión de artículos publicados en enfermería. *Revista de Enfermería Neurológica*, 14(3), 169-175. <https://doi.org/10.37976/enfermeria.v14i3.212>

Mora, L. A. (2008). *Indicadores de la gestión logística*. Ecoe Ediciones.

Narváz Cusme, D. E., y Ortiz Guillen, C. I. (2011). *Análisis del impacto de la eliminación del subsidio de gas para restaurantes de pequeña empresa en la ciudad de Guayaquil (un enfoque privado)*. <http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/6265>

Oviedo, H. C., y Campo, A. (2005). Aproximación al uso del coeficiente alfa de Cronbach. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, 34(4), 572-580.

Pasquel, P. (2014). *Centro comunitario interactivo*. <http://repositorio.puce.edu.ec:80/xmlui/handle/22000/11776>

Pérez, C. (2005). *Muestreo estadístico: Conceptos y problemás resueltos*. Pearson Educación.

Pires, S., y Carretero Díaz, L. E. (2007). *Gestión de la cadena de suministros* (primera). McGraw-Hill, Interamericana de España.

Pozo, M. T., Gutiérrez, J., y Rodríguez, C. (2007). El uso del método Delphi en la definición de los criterios para una formación de calidad en Animación sociocultural y tiempo libre. *Revista de Investigación Educativa*, 25(2), 351-366.

- Puente, D. (2020, junio 4). *Los negocios de comida se reactivan por la noche en Quito*. El Comercio. <http://www.elcomercio.com/actualidad/negocios-comida-reactivacion-toque-queda.html>
- Quito Turismo. (2020). *Quito en cifras 2020_ turismo y servicios*. <http://quito-turismo.gob.ec/estadisticas/>
- Reguant, M., y Torrado, M. (2016). *El Método Delphi*. <http://diposit.ub.edu/dspace/handle/2445/110707>
- Restaurantes BBB Ecuador. (2021). *Top 10 restaurantes cerca de La Floresta*. Encuentra restaurantes BBB en Ecuador. https://restaurantes.guiabbb.ec/Quito/La_Floresta/?sida=8ydistance=500
- Ritala, P. (2009). Is coopetition different from cooperation? The impact of market rivalry on value creation in alliances. *Int. J. of Intellectual Property Management*, 3, 39-55. <https://doi.org/10.1504/IJIPM.2009.022955>
- Ruiz, G. P. I., y León, A. C. I. (2020). Evolución de la enfermedad por coronavirus (COVID-19) en Ecuador. *La Ciencia al Servicio de la Salud*, 11(1), 5-15.
- Sablón, N., Acevedo, A., Acevedo, J., Urquiaga, A., Hernández, A., y Bautista, H. (2017). Matriz de selección de estrategias de integración en las cadenas de suministro. *Ingeniería Industrial*, XXXVIII, 333-343.
- Schöttle, A., Haghsheno, S., y Gehbauer, F. (2014). Defining cooperation and collaboration in the context of lean construction. In: *Proc. 22nd Ann. Conf. of the Int'l Group for Lean Construction*, 1269-1280.
- Secretaría General de Comunicación de la Presidencia. (2020, marzo). *El presidente Lenín Moreno decreta Estado de Excepción para evitar la propagación del COVID-19*. <https://www.comunicacion.gob.ec/el-presidente-lenin-moreno-decreta-estado-de-excepcion-para-evitar-la-propagacion-del-covid-19/>
- Secretaría General de Planificación de Quito. (2021). *Gobierno abierto-barrios*. <http://gobiernoabierto.quito.gob.ec/wp-content/uploads/documentos/barrios/sanenrique.html>
- Servicio de Rentas Internas. (2021). *Estudios, investigaciones e indicadores—Servicio de Rentas Internas del Ecuador*. <https://www.sri.gob.ec/web/guest/estudios-investigaciones-e-indicadores>

- Servicio Nacional de Gestión de Riesgos y Emergencias. (2020). *Resoluciones COE Nacional 08 de mayo 2020*. <https://www.gestionderiesgos.gob.ec/resoluciones-coe-nacional-08-de-mayo-2020/>
- Sheffi, Y. (2007). *The resilient enterprise: overcoming vulnerability for competitive advantage*. MIT Press.
- Snow, C. C. (2015). Organizing in the age of competition, cooperation, and collaboration. *Journal of Leadership y Organizational Studies*, 22(4), 433-442. <https://doi.org/10.1177/1548051815585852>
- Sossa, J. W. Z., Hincapié, J. M. M., Jaramillo, I. D. T., y Villada, H. S. (2014). Método Delphi— Propuesta para el cálculo del número de expertos en un estudio Delphi sobre empaques biodegradables al 2032. *Revista ESPACIOS | Vol. 35 (Nº 13) Año 2014*. <http://www.revistaespacios.com/a14v35n13/14351310.html>
- Stevens, G. C. (1989). Integrating the supply chain. *International Journal of Physical Distribution y Materials Management*, 19(8), 3-8. <https://doi.org/10.1108/EUM00000000000329>
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2021). *Ranking empresarial 2021*. <https://appscvs.supercias.gob.ec/rankingCias/#pt>
- Taherian, S. (2020, mayo). COVID shortages: supply chains must become less efficient. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/suzytaherian/2020/05/12/covid-shortages-supply-chains-must-become-less-efficient/>
- Torres, M., Salazar, F. G., y Paz, K. (2019). *Métodos de recolección de datos para una investigación*. <http://148.202.167.116:8080/xmlui/handle/123456789/2817>
- Tripadvisor. (2021). *Resultados de búsqueda: La Floresta restaurantes*. TripAdvisor. <https://www.tripadvisor.es/Search?q=La%20FlorestaysearchSessionId=DD67124B5227C6E82BBF48351AC4A8C61633892727536ssidyssearchNearby=ygeo=294308ysid=ABD650615E784F0A9184EF65DEB6CB631633892808641yblockRedirect=trueysrc=eyrf=6yo=30>
- U.S. Private Sector Job Quality Index. (2020, marzo). *Statement from the U.S. Private Sector Job Quality Index (“JQI”) Team on Vulnerabilities of Jobs in Certain Sectors to the Covid-19 Economic Shutdown*. <https://www.jobqualityindex.com/>

- Valles, M. S. (1997). *Técnicas cualitativas de investigación social: Reflexión metodológica y práctica profesional* (Primera). Síntesis.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=84047>
- Valles, M. S. (2007). *Entrevistas cualitativas* (Primera). CIS.
- Weaver, B. (2012). Coordination, cooperation, and collaboration: defining the c3 framework. *Honors Projects in Management*.
https://digitalcommons.bryant.edu/honors_management/13
- Wilding, R. (2003). The 3Ts of highly effective supply chains. *Supply Chain Practice*, 5, 30-39.
- Wilson, M. C. (2007). The impact of transportation disruptions on supply chain performance. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 43(4), 295-320.
<https://doi.org/10.1016/j.tre.2005.09.008>
- Zambrano, H. Y. L., Santana, D. M. U., Arrieta, G. A. R., y Lara, E. D. C. (2018). Análisis del contexto socio-económico, comercial, financiero e internacional de las PYMES ecuatorianas. *Revista científica Ecociencia*, 5(4), 1-20.
<https://doi.org/10.21855/ecociencia.54.145>
- Zsidisin, G. A., Melnyk, S. A., y Ragatz, G. L. (2005). An institutional theory perspective of business continuity planning for purchasing and supply management. *International Journal of Production Research*, 43(16), 3401-3420. <https://doi.org/10.1080/00207540500095613>

ANEXOS

ANEXO 1

ANEXO 1.1

Documento de ficha para identificación de la categoría de los restaurantes (Cuarta o Tercera Categoría)

FICHA DE VERIFICACIÓN DE RESTAURANTES

La siguiente ficha permite determinar mediante la técnica de observación y registro, si los establecimientos existentes en los barrios San Enrique de Velasco y La Floresta, de la ciudad de Quito, entran en las categorías de restaurantes de Cuarta Categoría (1 tenedor) y Tercera Categoría (2 tenedores). Se presenta un listado de requisitos para que puedan ser clasificados dentro de estas dos categorías, la primera parte corresponde a la Cuarta Categoría y la segunda parte a la Tercera Categoría, que tiene las características de la Cuarta Categoría adicionando algunas otras mostradas.

El llenado de la ficha consiste en un *check list* de cada característica, poniendo un visto en el casillero correspondiente. Para el análisis se verificará que se cumplan con al menos el 90% de las características de Cuarta Categoría y el 100% de las características de Tercera Categoría.

Nombre del Local: _____

Categoría: _____

(Si conoce a la que pertenece, caso contrario pasar al check list)

Cuarta Categoría (1 Tenedor)

Servicios sanitarios independientes de señoras y caballeros dotados de jabón y secamanos.	
La entrada no podrá ser utilizada, durante las horas de servicio de comidas, como entrada de mercancías.	
El comedor, que no precisará ser independiente, estará dotado de calefacción (si fuese necesaria)	
Mobiliario, lencería (de tela o papel) y menaje acorde con la categoría del local.	
El personal de servicio al público vestirá adecuadamente.	
Dispondrá de un Menú del día en el que, bajo un precio global, estén incluidos dos platos, pan, postre y bebida que en todo caso comprenderá jarra de agua.	
Se dispondrá a petición del cliente de jarra de agua aun cuando no se utilice el servicio de Menú del día.	

TERCERA Categoría (2 Tenedores)

Todas las características anteriores, más las presentadas a continuación

Servicio telefónico a disposición de los clientes, o en su defecto, red WI-FI	
Comedor independiente (opcional: dotado con calefacción)	

ANEXO 1.2

Operacionalización de fichas de verificación de la categoría a la que pertenecen los restaurantes.

Fecha de levantamiento:		19/5/2021					
Nombre de Restaurante	N° de Ítems Obtenidos	Esta Dentro del Grupo de Estudio	Categoría o Categoría	Coordenada X	Coordenada Y	Barrio	Comentarios
Pollo Expreso	4	NO	-				
Ruido Machine	3	NO	-				
Mar y Luna	6	SI	Cuarta Categoría	780241.46	9976766.44	La Floresta	En una segunda revisión, los administradores indicaron que este restaurante está dentro de la primera categoría de acuerdo a Quito Turismo
El Tablón	6	SI	Cuarta Categoría	780403.33	9976945.87	La Floresta	
Caldos de Gallina de Juan Carlos	6	SI	Cuarta Categoría	780266.44	9976945.89	La Floresta	
La Parrilla de Riqui	4	NO	-			La Floresta	
Barril de Caloncho	6	SI	Cuarta Categoría	780253.19	9976978.64	La Floresta	
El Señor Encebollado	4	NO	-			La Floresta	
Sr. Encebollado y Sra. Bandera	5	NO	-			La Floresta	
Fortunato's	2	NO	-			La Floresta	
Columbia Steak House	0	NO	-			La Floresta	
Rui Food Garden	4	NO	-			La Floresta	
Las Hamburguesas de Manuela	2	NO	-			La Floresta	

Restaurante la Gloria	9	SI	Tercera Categoría	780197.97	9977140.96	La Floresta	En una segunda revisión, los administradores indicaron que este restaurante está dentro de la primera categoría de acuerdo a Quito Turismo
Juanchi	3	NO	-			La Floresta	
La Majadera	2	NO	-			La Floresta	
Taquería Güero Guey	9	SI	Tercera Categoría	780035.26	9977266.78	La Floresta	
Rey de las Menestras	6	SI	Cuarta Categoría	780046.73	9977260.25	La Floresta	En segunda revisión, se determinó que al ser una sucursal, no hay encargado que tenga el conocimiento necesario para poder responder los cuestionarios
La Casa de Vivi	5	NO	-			La Floresta	
Las Mechadas	6	SI	Cuarta Categoría	780038.92	9977152.16	La Floresta	
La Terraza	0	NO	-	780113.54	9977118.18	La Floresta	En una segunda revisión, los administradores indicaron que este restaurante está dentro de la segunda categoría de acuerdo a Quito Turismo

Bitácora de Observaciones y Apuntes

A medida que se va aplicando la ficha para reconocer la categoría de los restaurantes, se ve la necesidad de incluir una pregunta inicial que es si el administrador del restaurante conoce a que categoría pertenece el establecimiento, de acuerdo a la clasificación de Quito Turismo o la Entidad Competente. Este idea surge por sugerencia de los dueños de administradores que tienen experiencia en ser entrevistados para otros varios trabajos de tesis similares.

El levantamiento de restaurantes fue realizado empezando desde las 12:00 hasta las 17:00 buscando restaurantes que estén abiertos y atendiendo; de este horario se aprendió por parte de los dueños y administradores de los restaurantes que las horas pico de atención son de alrededor de 13:00 hasta las 15:00, por lo cual sugirieron se haga el levantamiento de información en dos horarios comprendidos entre las 10:30 hasta las 13:00 y desde las 15:30 hasta las 16:30 aproximadamente para que se pueda prestar la atención necesaria a los estudiantes.

Durante la aplicación del instrumento, gracias a la información y atención prestada por los dueños de los establecimientos, se aprendió a verificar por observación cuales podrían no ser parte de los establecimientos considerados para el estudio por sus características de categoría. Es así que, se mejora el método de levantamiento de restaurantes de acuerdo a una evaluación por observación de los establecimientos, donde principalmente se considera la imagen de la portería y la existencia de un menú del día claramente indicado a la entrada para conocimiento de los potenciales clientes para que el local sea considerado como posible unidad de nuestro estudio (es decir, restaurante de cuarta o tercera categoría).

Se alcanzó a cubrir alrededor de un 30% del territorio comprendido dentro de los límites establecidos del Barrio La Floresta, una vez terminado con el barrio la Floresta se procederá a continuar con el levantamiento en el Barrio San Enrique de Velasco.

Todas las observaciones y apuntes anotados en esta bitácora, se usarán para mejorar el procedimiento de levantamiento de restaurantes de tercera y cuarta categoría que se llevará a cabo el día 20 de mayo del 2021.

Fecha de levantamiento:	20/5/2021							
Nombre de Restaurante	Clasificación de Quito Turismo (2019-2020)	N° de Ítems Obtenidos	Esta Dentro del Grupo de Estudio	Categoría o Categoría	Coordenada X	Coordenada Y	Barrio	Comentarios
Pollos de La Luz	Cuarta	-	SI	Cuarta Categoría	779617.22	9977149.13	La Floresta	
El Politécnico	Tercera	-	SI	Tercera Categoría	779824.92	9976982.92	La Floresta	
Flamas Red	Tercera	-	SI	Tercera Categoría	779802.98	9976986.13	La Floresta	
Mr. Jhon	Tercera	-	SI	Tercera Categoría	779767.68	9977007.16	La Floresta	
Búho		5	NO	-	780266.44	9976945.89	La Floresta	En segunda revisión, se determinó que entra en la categoría de restaurante de Cuarta Categoría
El Negro	-	3	NO	-			La Floresta	
La Costeñita	Tercera	-	SI	Tercera Categoría	780079.41	9976867.15	La Floresta	
La Cleta	-	6	SI	Cuarta Categoría	780135.55	9976858.73	La Floresta	
Donde Gopal	-	9	SI	Tercera Categoría	780230.89	9976854.84	La Floresta	
Restaurante Doble R	-	4	NO	-			La Floresta	
Quina Cava Picantería	-	5	NO	-			La Floresta	
Comida Monserathe	-	4	NO	-			La Floresta	
RES-DEI	Cuarta	-	SI	Cuarta Categoría	780093.539	9976742.237	La Floresta	
Marisquería Agua Azul	Tercera	-	SI	Tercera Categoría	780151.90	9976700.41	La Floresta	
Brasa y Pollo	-	6	SI	Cuarta Categoría	780223.18	9976679.71	La Floresta	

Piko y Plaka	Tercera	-	SI	Tercera Categoría	780187.64	9976630.81	La Floresta	
Floresta Brava	-	6	SI	Cuarta Categoría	780230.42	9976706.59	La Floresta	
La Aurora	-	9	SI	Tercera Categoría	780253.69	9976636.55	La Floresta	
Cevichería Madrid	-	5	NO	-	779843.95	9976894.84	La Floresta	En segunda revisión, se determinó que entra en la categoría de restaurante de Cuarta Categoría
Restaurante Esperancita	-	5	NO	-	780038.92	9977152.16	La Floresta	En segunda revisión, se confirmó que no entra en las categorías en estudio
La Plancha Del Chef Cesar	Tercera	-	SI	Tercera Categoría	779964.07	9976494.87	La Floresta	

Bitácora de Observaciones y Apuntes

En función a las observaciones anotadas en el levantamiento del día 19 de mayo del 2021, se implementó la pregunta "Categoría", la cual se llena siempre y cuando el administrador conozca la categoría a la que pertenece según la clasificación de Quito Turismo 2019-2020. Si no está seguro o no la sabe, se procedo al check list.

En el levantamiento de restaurantes, los administradores y dueños explicaron que dado el contexto de la pandemia por COVID-19, la clasificación de Quito Turismo para el periodo 2020-2021 considera únicamente dos categorías: la primera abarca a las categorías de lujo, primera categoría y segunda categoría, mientras la segunda abarca a los de tercera categoría y cuarta categoría. Por tal motivo se les preguntaba su categoría del periodo anterior.

Se realizó el levantamiento en dos horarios, desde las 11:00 hasta las 13:00 aproximadamente y desde las 15:00 hasta las 16:30 aproximadamente acogiendo la observación anotada del 19 de mayo del 2021, gracias a ello se puedo avanzar más rápidamente con el levantamiento de restaurantes de cuarta y tercera categoría alcanzando un 80% aproximadamente del territorio comprendido dentro de los límites del Barrio La Floresta.

Fecha de levantamiento:	21/5/2021							
Nombre de Restaurante	Clasificación de Quito Turismo (2019-2020)	N° de Ítems Obtenidos	Esta Dentro del Grupo de Estudio	Categoría o Categoría	Coordenada X	Coordenada Y	Barrio	Comentarios
Brianita del Buen Sabor	-	6	SI	Cuarta Categoría	779753.95	9976827.37	La Floresta	
Cevichería el Ostión	-	6	SI	Cuarta Categoría	779299.87	9976968.95	La Floresta	
El Sabor de Casa	-	6	SI	Cuarta Categoría	777108.26	9988581.34	San Enrique de Velasco	
Mami Chavi	-	6	SI	Cuarta Categoría	777207.39	9988646.94	San Enrique de Velasco	
Coma Como en Casa	-	4	NO	-			San Enrique de Velasco	
El Rincón de Rafaelita	-	4	NO	-			San Enrique de Velasco	
Burguer Jordito	-	3	NO	-			San Enrique de Velasco	
La Sazón de Carol	-	4	NO	-			San Enrique de Velasco	
Parrilladas	-	5	NO	-			San Enrique de Velasco	

Bitácora de Observaciones y Apuntes
--

Se terminó con el barrio La Floresta, y se procedió al levantamiento de restaurantes en el barrio San Enrique de Velasco.

ANEXO 2

ANEXO 2.1

Documento final entregado a expertos, para validación del instrumento uno por método Delphi

ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



ANEXO II

ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA DE LA CADENA DE SUMINISTRO EN RESTAURANTES UBICADOS EN EL CENTRO Y NORTE DE QUITO, EN EL CONTEXTO PROVOCADO POR EL COVID-19

Validación de Instrumento Objetivo 1

Autor:
Ing. Carlos Alexander Pichucho Andrade
CI: 1723293500

Quito Ecuador, junio de 2021

**ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



Estimado Ciudadano (a):

Yo, Carlos Alexander Pichucho Andrade, con CI: 1723293500, estudiante del programa de Maestría en Administración de Empresas en la Escuela Politécnica Nacional, me dirijo a Ud. (s) para solicitar su valiosa colaboración en la revisión del instrumento de recolección de datos que se anexa, con el fin determinar su validez y/o confiabilidad, y así ser aplicado para la recolección de datos concernientes a la investigación de posgrado titulada: **“Análisis de la Estructura de la Cadena de Suministro en Restaurantes Ubicados en el Centro y Norte de Quito, en el Contexto Provocado por el Covid-19”**; ya que es requisito fundamental para optar por el título de Magister en Administración de Empresas Mención en Operaciones.

Su participación es fundamental, ya que consistirá en analizar y evaluar la pertinencia de cada ítem del instrumento, con el fin de juzgar a su opinión si alcanza los aspectos y concordancia con el objetivo planteado, las variables, las dimensiones y los indicadores de la investigación, así como la capacidad de recolección de información del instrumento. Cualquier sugerencia o modificación que usted considere necesaria, será de gran utilidad en la validez del mismo.

Agradezco de antemano su amabilidad y gentil ayuda.

Ing. Carlos Alexander Pichucho Andrade
CI: 1723293500
IDENTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

TITULO DE LA INVESTIGACIÓN: Análisis de la estructura de la cadena de suministro en restaurantes ubicados en el centro y norte de Quito, en el contexto provocado por el Covid-19

FORMULACIÓN: ¿Cómo se integra el cooperativismo en la estructura de la cadena de suministro de los restaurantes ubicados en los barrios La Floresta y San Enrique de Velasco, durante la pandemia provocada por el COVID-19?

OBJETIVO GENERAL

Analizar la relación de cooperación entre los miembros que estructuran la cadena de suministro de restaurantes de Tercera y Cuarta Categoría ubicados en los barrios de La Floresta y San Enrique de Velasco, en el contexto de la pandemia provocada por el COVID-19.

OBJETIVO ESPECIFICO QUE SE BUSCA LOGRAR CON EL INSTRUMENTO

Determinar la estructura de la cadena de suministro para el caso de estudio.

VARIABLES DE ESTUDIO

1. Miembro de la cadena de suministro del restaurante en estudio.
2. Tipo de enlace del restaurante con el miembro de la cadena.

DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LAS VARIABLES

1. Miembros de primer nivel, tanto del lado de los proveedores como de los clientes que forman parte de la cadena de suministro del restaurante (empresa focal) en estudio. Los miembros de primer nivel se refieren a aquellos con los que se realiza directamente los procesos necesarios para que el negocio funcione.
2. Tipo de relación o enlace que existe entre el restaurante y cada miembro de la cadena para cada proceso de negocio, medido en función de que tan crítico es para las operaciones del restaurante.

DEFINICIÓN OPERACIONAL DE LAS VARIABLES

1. El uso de la variable: miembros de primer nivel de la cadena de suministro del restaurante en estudio, se operacionaliza a través de dos dimensiones: Identificación de los Miembros de la Cadena de Suministro y Dimensiones Estructurales de la Cadena. Para la dimensión Miembros de la Cadena de Suministros (CS), los indicadores del lado de los proveedores son aquellos proveedores de materias primas y elementos complementarios con los que trabaja directamente cada restaurante, enlistados. Por materias primas, se hace referencia a todos los productos necesarios para procesamiento y elaboración de los platos del menú. Por elementos complementarios se hace referencia a todos los elementos que dan soporte a las operaciones y permiten que el establecimiento pueda dar el servicio a los clientes; estos elementos son sillas, mesas, electrodomésticos, iluminación, maquinas, utensilios, vajillas, gas y servicios básicos.

Por otro lado, para el caso de los clientes, enlistar el nombre de cada uno de los clientes que atiende el restaurante sería una tarea titánica y absurda; por lo que se ha establecido tres categorías de clientes descritos a continuación.

- Clientes “en sitio”: Se refiere a clientes que consumen los productos del menú en las instalaciones físicas del restaurante.
 - Clientes “para llevar”: Se refiere a clientes que acuden al restaurante para comprar los productos del menú, pero su consumo no es en las instalaciones físicas del restaurante.
 - Clientes “a domicilio”: Se refiere a clientes que no acuden al restaurante para adquirir los productos del menú, sino que usan cualquier otro medio para realizar su compra y consumir los productos fuera de las instalaciones físicas del restaurante.
2. En cuanto a la dimensión Tipo de Enlace, los indicadores recolectarán información acerca de con quienes se tiene enlaces de tipo monitoreados y con quienes se tienen enlaces de tipo no administrados, tanto para el lado de los proveedores como de los clientes. Cabe recalcar que debido a que en esta investigación la información será obtenida de los restaurantes que hacen las veces de empresa focal en el análisis de estructura de la Cadena de Suministro, no se toma en consideración los enlaces de tipo: procesos de no miembros, ya que este tipo de enlace generalmente se da entre la empresa focal y

miembros de otras cadenas que comparten algún proceso de negocio menos crítico en común.

POBLACIÓN Y MUESTRA DE ESTUDIO

Toda investigación está sometida a delimitaciones de espacio, tiempo y población de estudio, haciéndose necesario determinar quiénes son los actores que van a ser objeto y fuente de estudio dentro del proceso investigativo. Para este caso en particular es importante señalar que se elige el método de muestreo por conveniencia, en el cual no se determina una población representativa para calcular una muestra, sino que se selecciona según el criterio del investigador.

La muestra seleccionada para este estudio está compuesta por **restaurantes de tercera y cuarta categoría (dos y un tenedor respectivamente)**, cuyas características son propias de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES). La muestra de restaurantes estudiados se ubica en los barrios San Enrique de Velasco y La Floresta del norte y centro de la ciudad de Quito respectivamente, pertenecientes al cantón Quito de la Provincia de Pichincha, que mantengan atención y operaciones activas durante el periodo de investigación y obtención de datos.

DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LA TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Técnica: Entrevista escrita

Instrumento: Cuestionario de preguntas abiertas, está conformado por 10 preguntas simples.

Población de expertos: Los informantes los constituye un total de seis (6) expertos entre profesionales y trabajadores del área de restaurantes y servicio de comidas de establecimientos ubicados en la ciudad de Quito.

MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DEL INSTRUMENTO

Análisis de la estructura de la cadena de suministro en restaurantes ubicados en el centro y norte de Quito, en el contexto provocado por el COVID-19

Objetivo a lograr: Determinar la estructura de la cadena de suministro para el caso de estudio.

Variables	Definición Conceptual	Dimensiones	Indicadores	Ítems o Preguntas
Miembro de la cadena de suministro del restaurante en estudio.	Miembros de primer nivel, tanto del lado de los proveedores como de los clientes que forman parte de la cadena de suministro del restaurante (empresa focal) en estudio.	Identificación de los Miembros de la Cadena de Suministro Estructura Vertical de la Cadena de Suministros	N/A (no amerita)	P1, P2, P5, P7, P9
Tipo de enlace de del restaurante con el miembro de la cadena.	Tipo de relación o enlace que existe entre el restaurante y cada miembro de la cadena para cada proceso de negocio, medido en función de que tan crítico es para las operaciones del restaurante.	Tipos de Enlaces de Procesos de Negocio	Grado de enlaces entre miembros de la cadena: - 3 respuesta SI equivalen a un enlace tipo administrado - 2 respuestas SI equivalen a un enlace tipo monitoreado - 1 o 0 respuestas SI equivalen a un enlace tipo no administrado	P3, P4, P6, P8, P10

INSTRUCCIONES GENERALES PARA EL EXPERTO

- ✚ Este es el primero de tres instrumentos que se aplicaran a los dueños de restaurantes de **tercera y cuarta categoría de los barrios La Floresta y San Enrique de Velasco**, los instrumentos incluyen: este cuestionario, entrevistas y otra encuesta posterior. Su aporte permitirá definir si las preguntas que se presentan en el cuestionario son adecuadas para estructurar la cadena de suministros de los restaurantes en mención.
- ✚ En función de la primera ronda de opiniones, se ha considerado sus observaciones y las de los demás expertos para mejorar el cuestionario.
- ✚ Determinar si cada uno de los ítems o preguntas del cuestionario establece relación con las variables, dimensiones, indicadores (según corresponda) de investigación y si se entiende la redacción.
- ✚ Al final, se adjunta una evaluación general del instrumento, donde podrá escribir sus observaciones que a su juicio considere importante, esto servirá para mejorar el cuestionario.
- ✚ Por favor, realizar todas las observaciones pertinentes en función de los objetivos que se pretende lograr.

CUESTIONARIO

Instrucciones: El siguiente cuestionario ayudará a estructurar la cadena de suministros de su establecimiento, conocer cuántos y quiénes son sus proveedores críticos para su negocio y sus tipos de clientes. Encontrará que el cuestionario se divide en dos partes, una referente a proveedores y otra referente a clientes. Por favor llenar la información de la manera más honesta y completa posible.

Proveedores

1. Después de un proceso de consulta a un grupo voluntario de expertos, se ha establecido las siguientes categorías de **materias primas o ingredientes** para la preparación de platillos y almuerzos en general. Por favor escribir el nombre de su proveedor principal frente a cada una de las siguientes materias primas. (En caso de que su restaurante no se provea de alguna de las materias primas de la lista, dejar el espacio en blanco).

Los proveedores pueden ser empresas, lugares como mercados, o personas particulares, si no conoce el nombre del proveedor particular solo poner “proveedor particular”.

Materias Primas	Proveedor Principal
Cárnicos en general	
Mariscos en general	
Verduras, hortalizas y/o cereales	
Frutas y/o pulpas	
Aceites y/o mantecas	
Condimentos y salsas en general	

2. Después de un proceso de consulta a un grupo voluntario de expertos, se ha establecido las siguientes categorías de **insumos complementarios** necesarios para la que las actividades del establecimiento funcionen adecuadamente. (Por ejemplo: sillas mesas, gas, servicios básicos, electrodomésticos, etcétera) en general. Por favor escribir el nombre de su proveedor principal frente a cada uno de los insumos complementarios de la lista.

(En caso de que su restaurante no se provea de alguna de los insumos de la lista, dejar el espacio en blanco).

Los proveedores pueden ser empresas, lugares como mercados, o personas particulares, si no conoce el nombre del proveedor particular solo poner “proveedor particular”.

Insumo Complementario	Proveedor Principal
Servicio Básico de Luz	
Servicio Básico de Agua	
Servicio de Internet	
Electrodomésticos y máquinas en general	
Sillas, mesas y mantelaje	
Utensilios, cubiertos, platos y vasos	
Empaques de comida (para llevar)	

3. Para cada proveedor **de materias primas** de la pregunta uno, **escriba en el recuadro correspondiente un SI o NO** para las siguientes preguntas según su criterio:

	Cárnicos en general	Mariscos en general	Verduras, hortalizas y/o cereales	Frutas y/o pulpas	Aceites y/o mantecas	Condimentos y salsas en general
¿Puede decidir sobre la calidad, cantidad y frecuencia de entrega de su proveedor?						
¿Invierte alguno de sus recursos materiales, financieros o humanos en su proveedor para lograr un beneficio mutuo?						
¿Considera que su negocio podría seguir funcionando, si no se provee de esta materia prima?						

4. Para cada proveedor **de insumos complementarios** de la pregunta dos, **escriba en el recuadro correspondiente un SI o NO** para las siguientes preguntas según su criterio:

	Servicio Básico de Luz	Servicio Básico de Agua	Servicio de Internet	Electrodomésticos y máquinas en general	Sillas, mesas y mantelaje	Utensilios, cubiertos, platos y vasos	Empaques de comida (para llevar)
¿Puede decidir sobre la calidad, cantidad y frecuencia de entrega de su proveedor?							
¿Invierte alguno recursos materiales, financieros o humanos en su proveedor para lograr un beneficio mutuo?							
¿Considera que el insumo suministrado por su proveedor es indispensable para el funcionamiento de su negocio?							

Cientes

Responda **encerrando SI o NO** a las siguientes preguntas:

5. Durante el tiempo de pandemia, ¿ha tenido clientes que consuman los platillos de menú dentro de las instalaciones del restaurante?

SI	NO
----	----

Si su respuesta fue **NO**, pase directamente a la **pregunta 7**

Si su respuesta fue **SI**, continúe con la **pregunta 6**

6. Responda según su percepción con sus **clientes en sitio, encerrando un SI o NO** en las siguientes preguntas:

- ¿Se informa al cliente sobre el tiempo estimado que demora su pedido, antes de que se concrete la compra?

SI	NO
----	----

¿Se dan opciones de pago al cliente, adicionales al uso de efectivo?

SI	NO
SI	NO

¿Se pregunta al cliente sobre la atención recibida y la calidad de la comida al final del consumo?

7. Durante el tiempo de pandemia, ¿ha tenido clientes que acudan al establecimiento a comprar los platillos del menú para llevar?

SI	NO
----	----

Si su respuesta fue **NO**, pase directamente a la **pregunta 9**

Si su respuesta fue **SI**, continúe con la **pregunta 8**

8. Responda según su percepción con sus **clientes que compran para llevar**, encerrando un **SI** o **NO** en las siguientes preguntas:

¿Se informa al cliente sobre el tiempo estimado que demora su pedido, antes de que se concrete la compra?

SI	NO
SI	NO
SI	NO

¿Se dan opciones de pago al cliente, adicionales al uso de efectivo?

¿Se pregunta al cliente sobre la atención recibida y la calidad de empaquetamiento de la comida al final de la compra?

9. ¿Durante el tiempo de pandemia, ha tenido clientes que compren los platillos del menú a domicilio? (sin necesidad de acudir al establecimiento)

SI	NO
----	----

Si su respuesta fue **NO**, el cuestionario ha concluido, muchas gracias por su **colaboración**

Si su respuesta fue **SI**, continúe con la **pregunta 10**

10. Responda según su percepción con sus **clientes a domicilio**, encerrando un **SI** o **NO** en las siguientes preguntas:

¿Se informa al cliente sobre el tiempo estimado que demora en llegar su pedido, antes de que se concrete la compra?

SI	NO
SI	NO
SI	NO

¿Se dan opciones de pago al cliente, adicionales al uso de efectivo?

¿Monitorea y controla de alguna forma que el pedido a domicilio llegue a su destino?

EL CUESTIONARIO HA CONCLUIDO, MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

VALIDACIÓN INSTRUMENTO ENCUESTA CERRADA

Nombre del experto: _____

Objetivo: Determinar la estructura de la cadena de suministro para el caso de estudio.

P: Pertinente

NP: No Pertinente

ITEM	Objetivo		Variable		Dimensión		Indicador		Redacción		OBSERVACION
	P	NP	P	NP	P	NP	P	NP	P	NP	
1											
2											
3											
4											
5											
6											
7											
8											
9											
10											

JUICIO DEL EXPERTO Y EVALUACIÓN GENERAL

Considera usted que el instrumento diseñado es válido:

Suficiente: ____	Medianamente Suficiente: ____	Insuficiente: ____
------------------	-------------------------------	--------------------

Observaciones:

**ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

CONSTANCIA DE JUICIO DE EXPERTO.

Yo, _____ titular de la cedula de identidad número No. _____, a través de la presente certifico que realicé el juicio de experto al presente instrumento diseñado por el **Ing. Carlos Alexander Pichucho Andrade**, titular de la cédula de identidad número 1723293500, para la investigación referente al trabajo de grado titulado **“Análisis De La Estructura De La Cadena De Suministro En Restaurantes Ubicados En El Centro Y Norte De Quito, En El Contexto Provocado Por El Covid-19”**, requisito fundamental para optar al título de Magíster Administración de Empresas en la Escuela Politécnica Nacional.

En Quito, a los _____ días del mes de _____ del año 2021.

Atentamente,

Firma

Cédula de Identidad

ANEXO 2.2

Resultados de PRIMERA RONDA de consulta a expertos.

Pertinente=	1
No pertinente=	0

OBJETIVO										
	Item 1	Item 2	Item 3	Item 4	Item 5	Item 6	Item 7	Item 8	Item 9	Item 10
Experto A	1	1	1	0	1	1	1	0	0	0
Experto B	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Experto C	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Experto D	1	1	1	1	1	0	1	0	1	0
Experto E	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
SUMA	5	5	5	4	5	4	5	3	4	3

VARIABLE										
	Item 1	Item 2	Item 3	Item 4	Item 5	Item 6	Item 7	Item 8	Item 9	Item 10
Experto A	1	0	0	0	1	1	1	0	0	0
Experto B	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Experto C	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Experto D	0	1	1	1	1	0	1	0	1	0
Experto E	1	1	1	1	1	0	1	0	1	0
SUMA	4	4	4	4	5	3	5	2	4	2

DIMENSIÓN										
	Item 1	Item 2	Item 3	Item 4	Item 5	Item 6	Item 7	Item 8	Item 9	Item 10
Experto A	1	1	1	0	1	1	1	0	0	0
Experto B	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Experto C	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Experto D	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0

Experto E	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
SUMA	5	5	5	4	5	5	5	3	4	3

INDICADOR										
	Item 1	Item 2	Item 3	Item 4	Item 5	Item 6	Item 7	Item 8	Item 9	Item 10
Experto A	1	1	0	0	1	1	1	0	0	0
Experto B	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Experto C	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Experto D	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Experto E	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
SUMA	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4

REDACCIÓN										
	Item 1	Item 2	Item 3	Item 4	Item 5	Item 6	Item 7	Item 8	Item 9	Item 10
Experto A	1	0	0	0	1	1	1	0	0	0
Experto B	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Experto C	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Experto D	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1
Experto E	1	1	1	1	1	0	1	0	1	0
SUMA	5	3	4	4	5	3	5	3	4	3

JUICIO GENERAL DEL INSTRUMENTO			
	SUFICIENTE	MEDIANAMENTE SUFICIENTE	INSUFICIENTE
Experto A	1	0	0
Experto B	1	0	0
Experto C	1	0	0
Experto D	0	1	0
Experto E	1	0	0
SUMA	4	1	0

Resultados de SEGUNDA RONDA de consulta a expertos y análisis estadístico.

CODIFICACIÓN										
Pertinente=	1									
No pertinente=	0									
OBJETIVO										
	Item 1	Item 2	Item 3	Item 4	Item 5	Item 6	Item 7	Item 8	Item 9	Item 10
Experto A	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Experto B	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Experto C	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Experto D	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Experto E	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
SUMA	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Aglomeración por ítem (%)	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Aglomeración general (%)	100%									
VARIABLE										
	Item 1	Item 2	Item 3	Item 4	Item 5	Item 6	Item 7	Item 8	Item 9	Item 10
Experto A	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1
Experto B	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Experto C	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Experto D	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Experto E	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
SUMA	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
Aglomeración por ítem (%)	100%	80%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Aglomeración general (%)	98%
---------------------------------	------------

DIMENSIÓN

	Item 1	Item 2	Item 3	Item 4	Item 5	Item 6	Item 7	Item 8	Item 9	Item 10
Experto A	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Experto B	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Experto C	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Experto D	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Experto E	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
SUMA	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Aglomeración por ítem (%)	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Aglomeración general (%)	100%									

INDICADOR

	Item 1	Item 2	Item 3	Item 4	Item 5	Item 6	Item 7	Item 8	Item 9	Item 10
Experto A	-	-	1	1	-	0	-	0	-	1
Experto B	-	-	1	1	-	1	-	1	-	1
Experto C	-	-	1	1	-	1	-	1	-	1
Experto D	-	-	1	1	-	1	-	1	-	1
Experto E	-	-	1	1	-	1	-	1	-	1
SUMA	-	-	5	5	-	4	-	4	-	5
Aglomeración por ítem (%)			100%	100%		80%		80%		100%
Aglomeración general (%)	92%									

REDACCIÓN

	Item 1	Item 2	Item 3	Item 4	Item 5	Item 6	Item 7	Item 8	Item 9	Item 10
Experto A	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1
Experto B	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Experto C	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Experto D	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Experto E	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
SUMA	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5
Aglomeración por ítem (%)	80%	100%	100%	100%	100%	100%	80%	100%	100%	100%
Aglomeración general (%)	96%									

JUICIO GENERAL DEL INSTRUMENTO

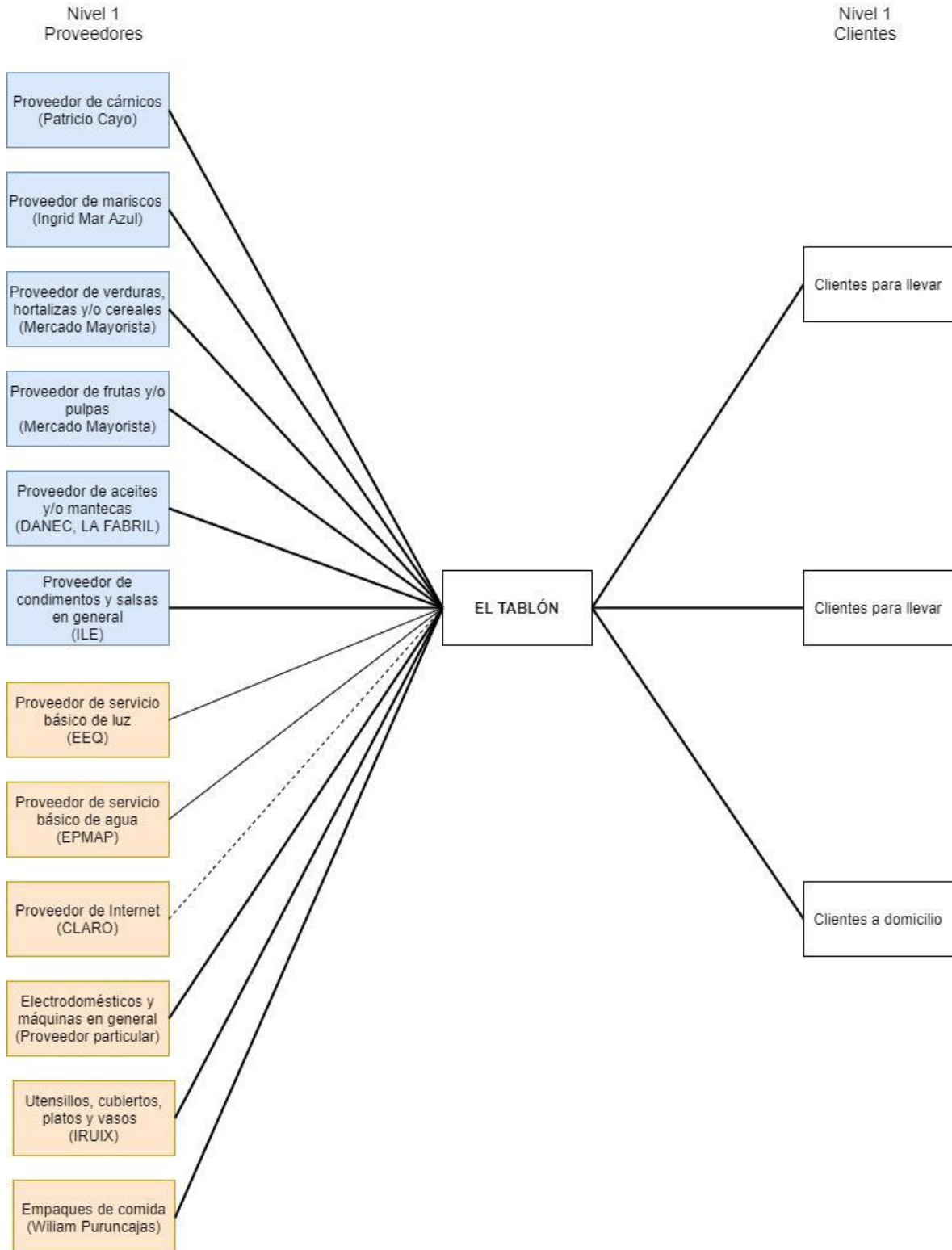
	SUFICIENTE	MEDIANAMENTE SUFICIENTE	INSUFICIENTE
Experto A	1	0	0
Experto B	1	0	0
Experto C	1	0	0
Experto D	1	0	0
Experto E	1	0	0
SUMA	5	0	0
Aglomeración del instrumento (%)	100%		

ANEXO 3

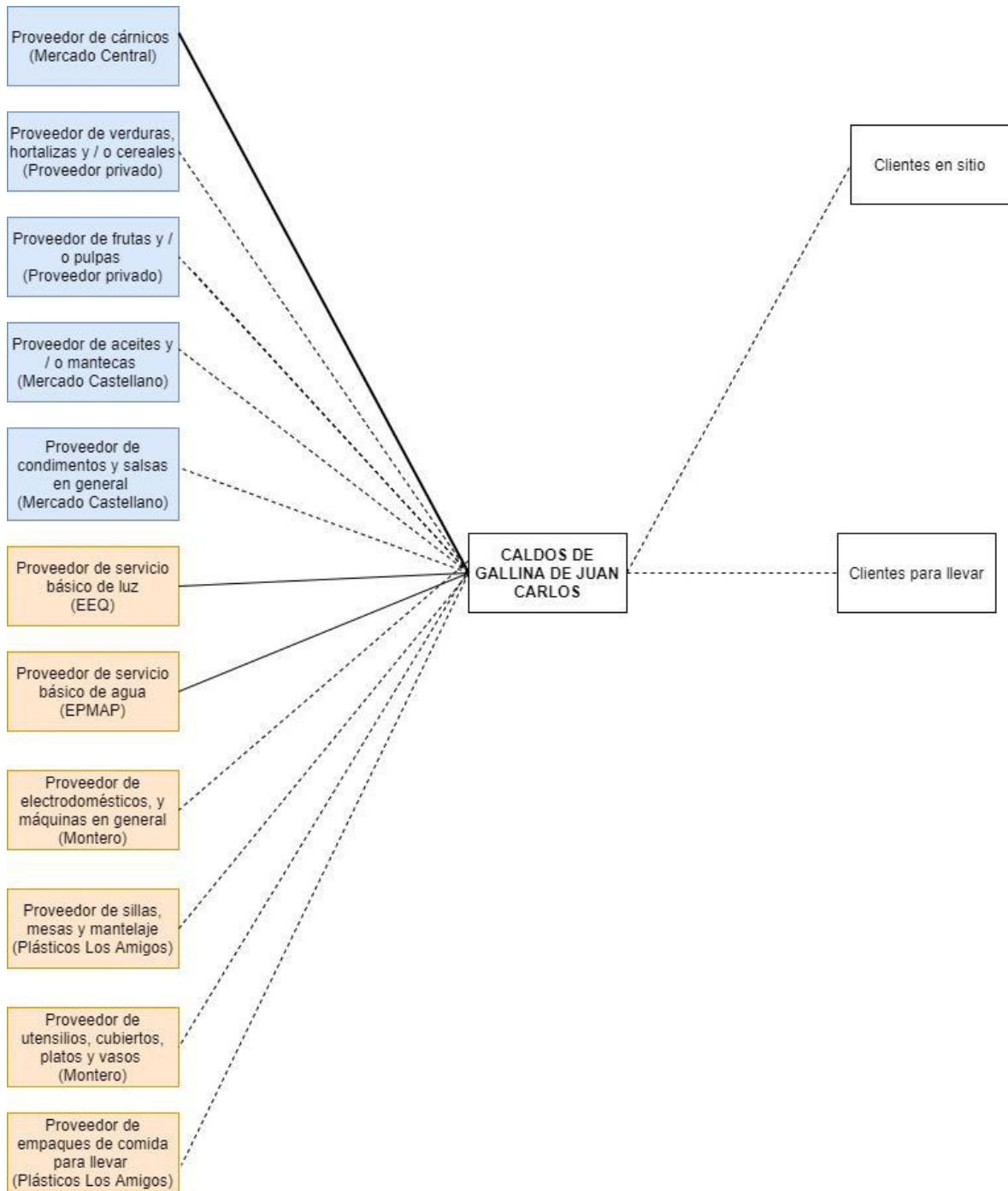
ANEXO 3.1

Gráficas de la cadena de suministro de cada restaurante participante en la investigación.

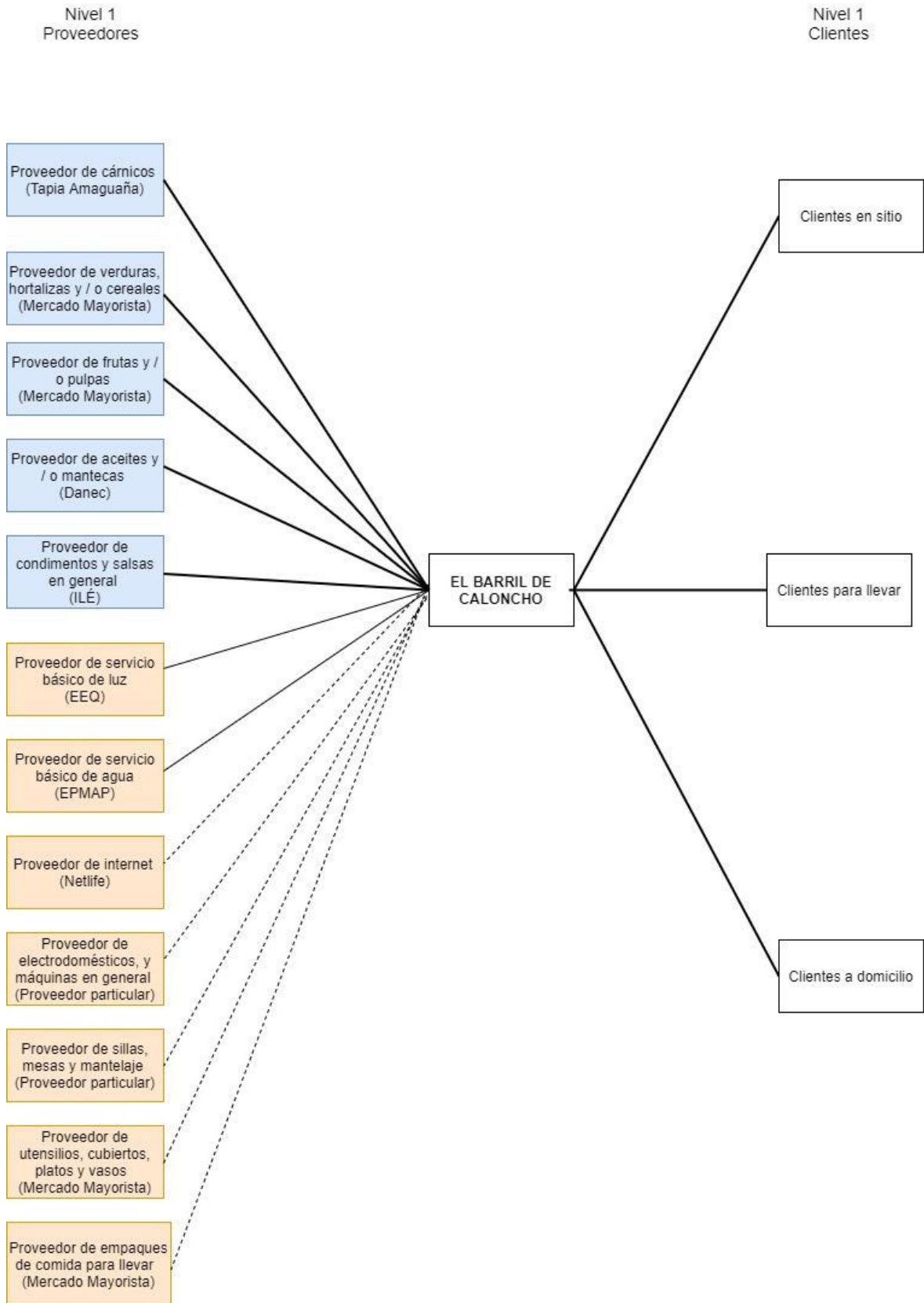
EL TABLÓN



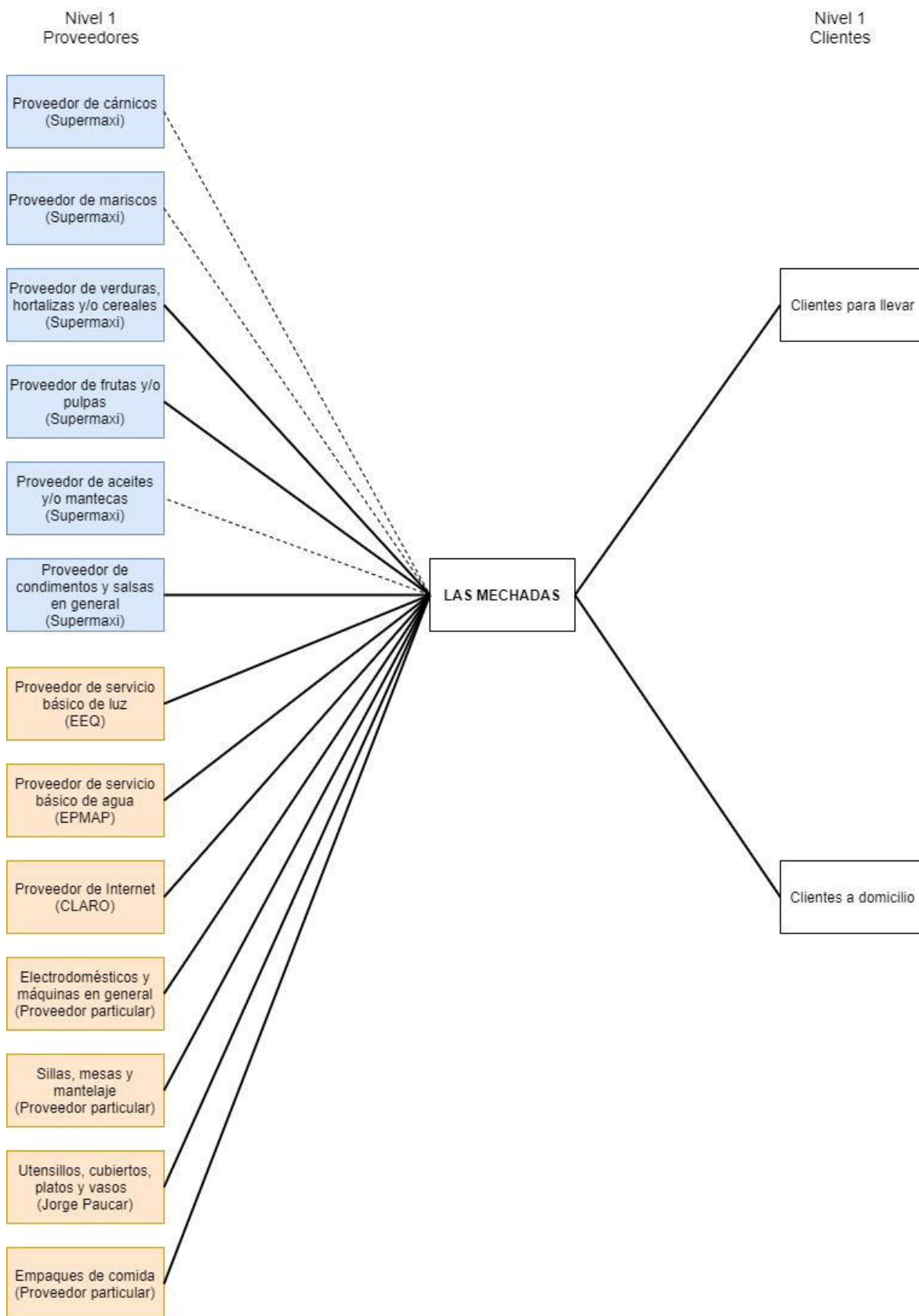
CALDOS DE GALLINA JUAN CARLOS



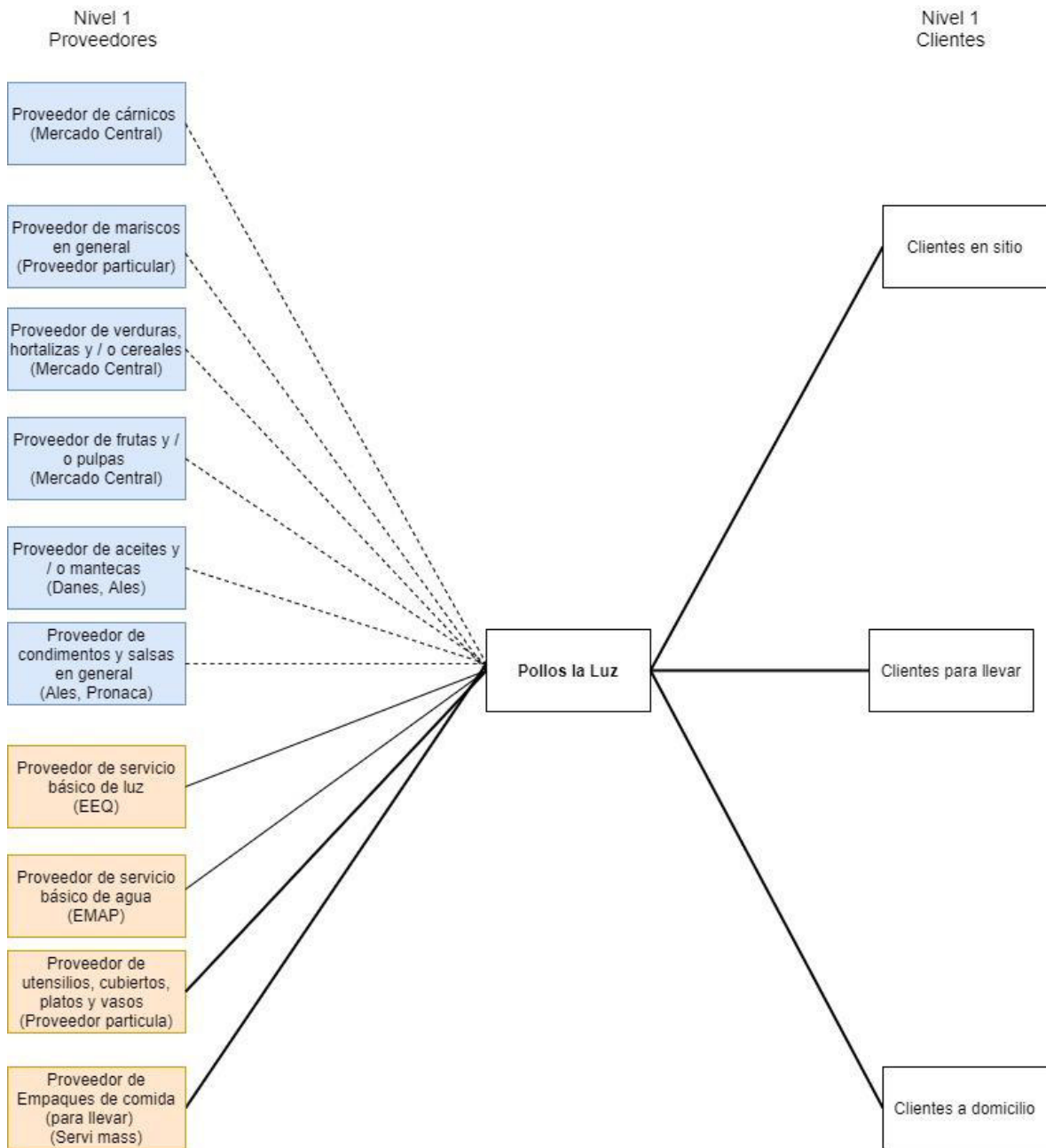
BARRIL DEL CALOCHO



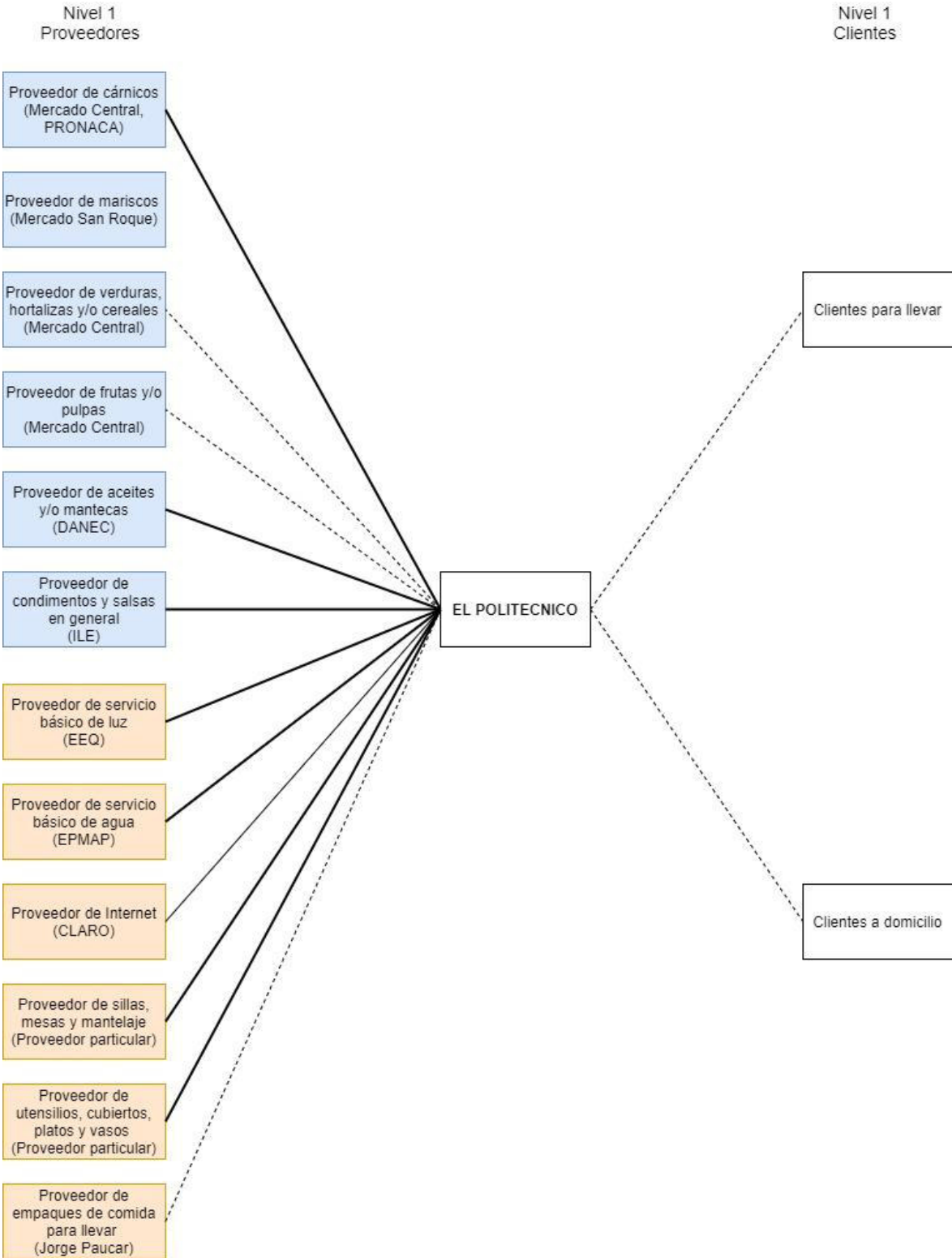
LAS MECHADAS



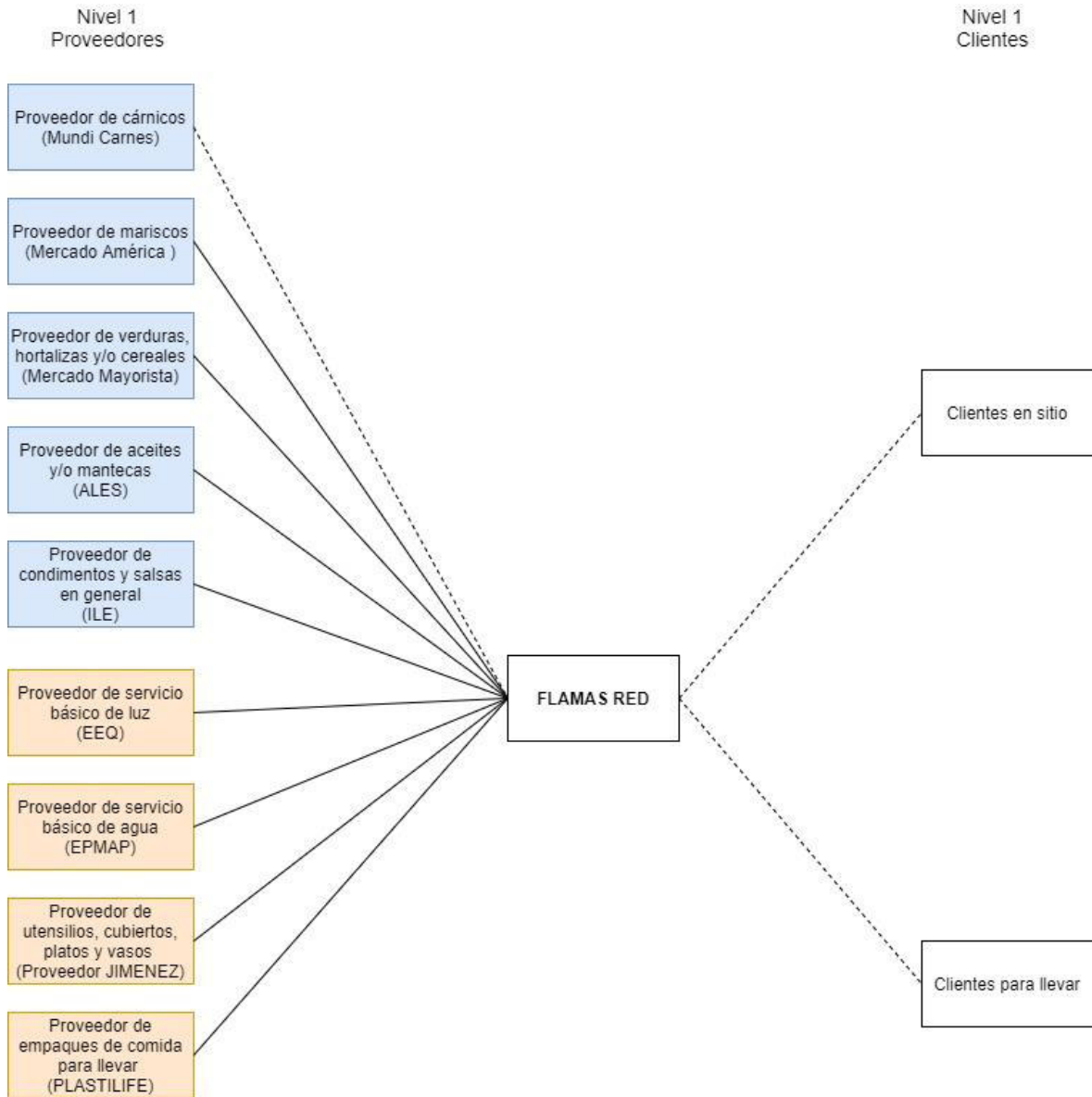
POLLOS DE LA LUZ



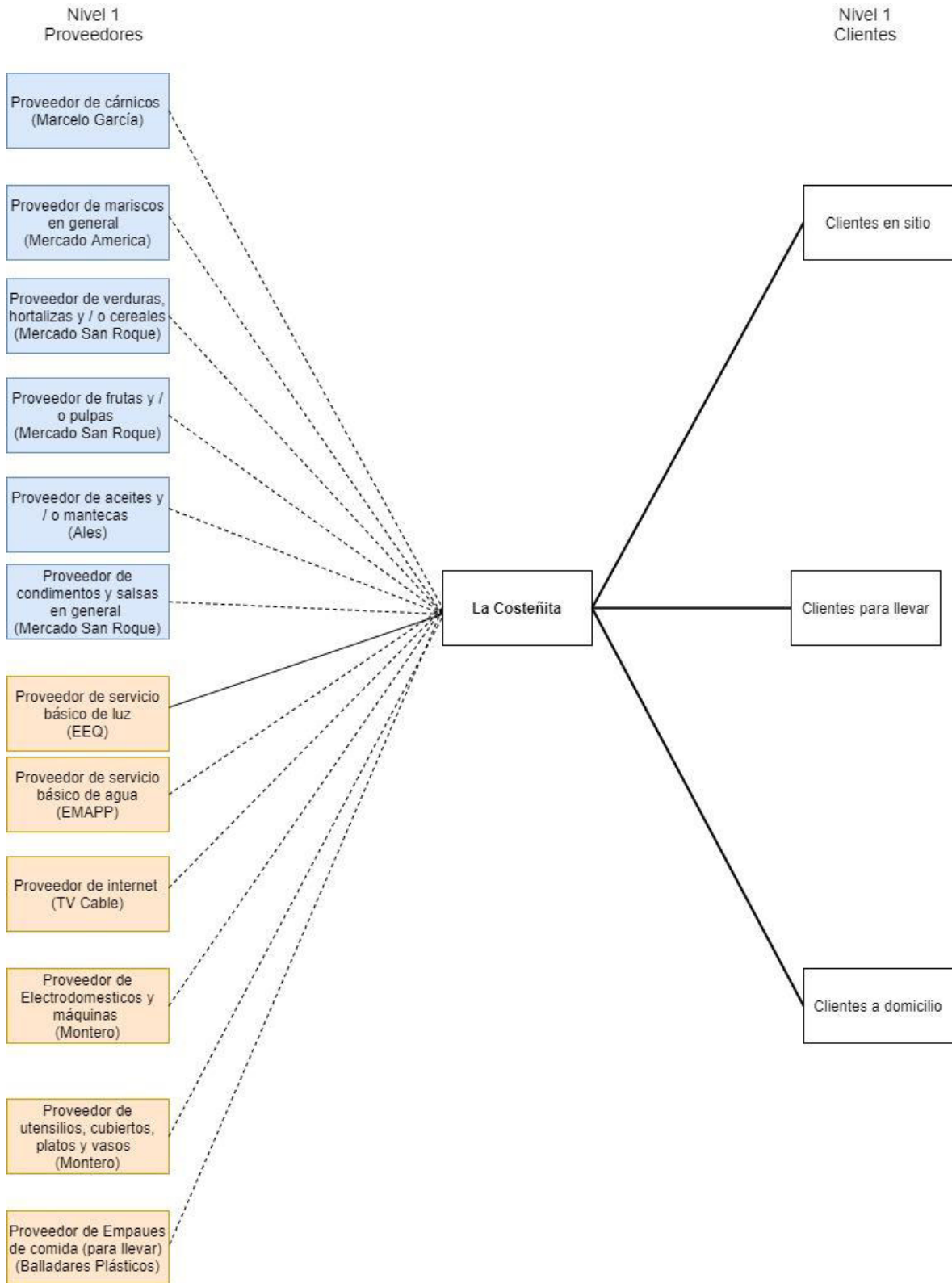
EL POLITÉCNICO



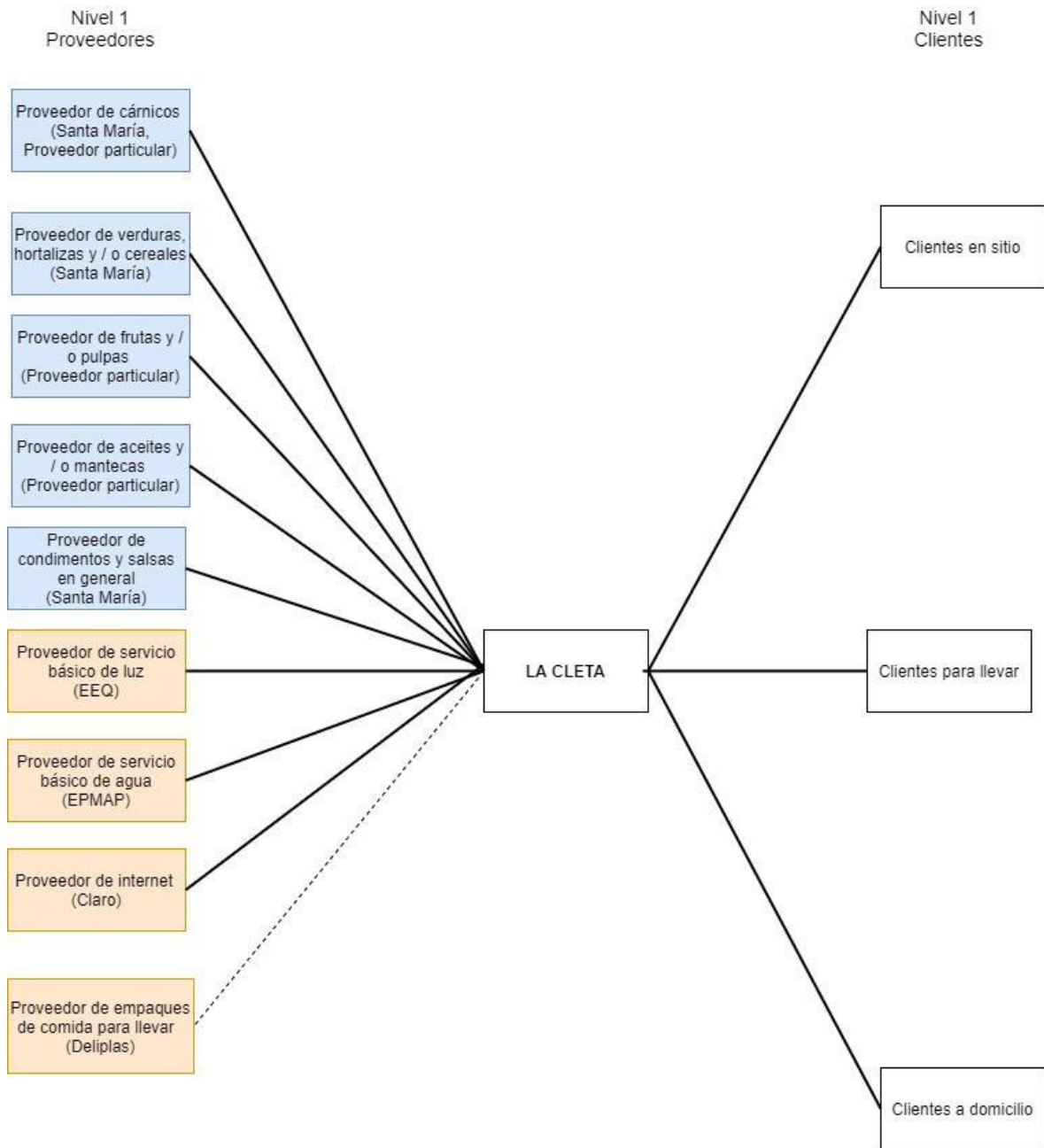
FLAMAS RED



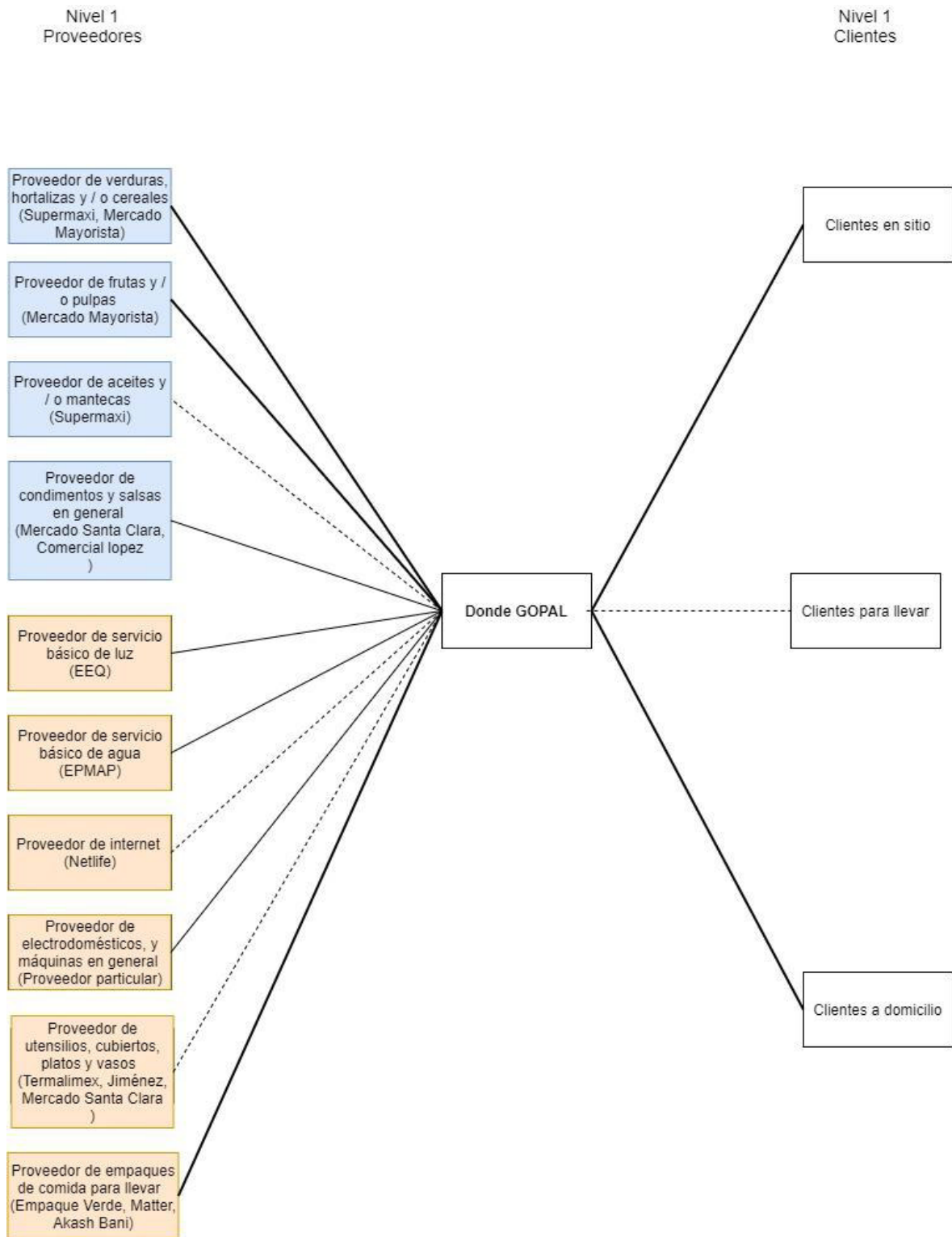
LA COSTEÑITA



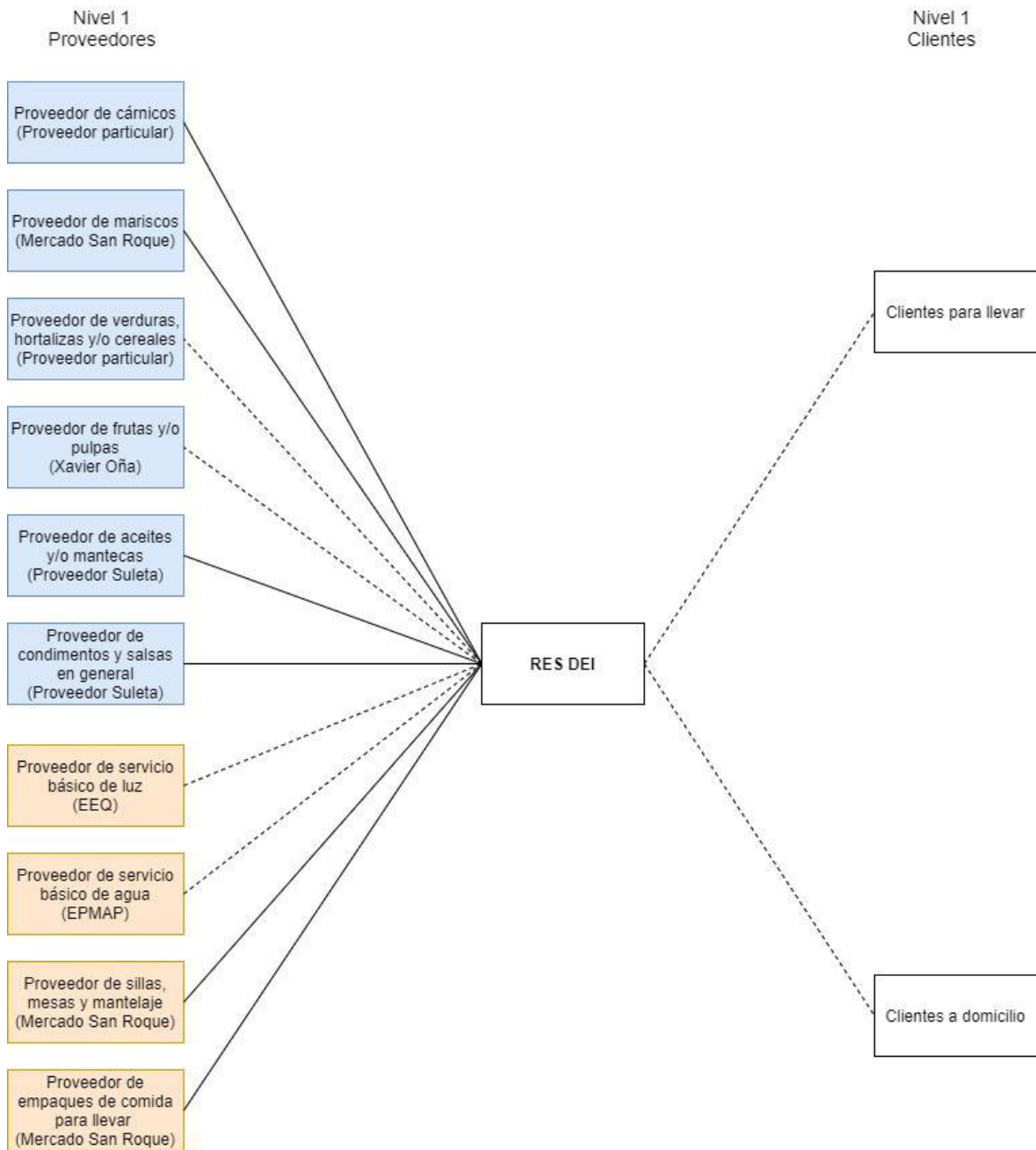
LA CLETA



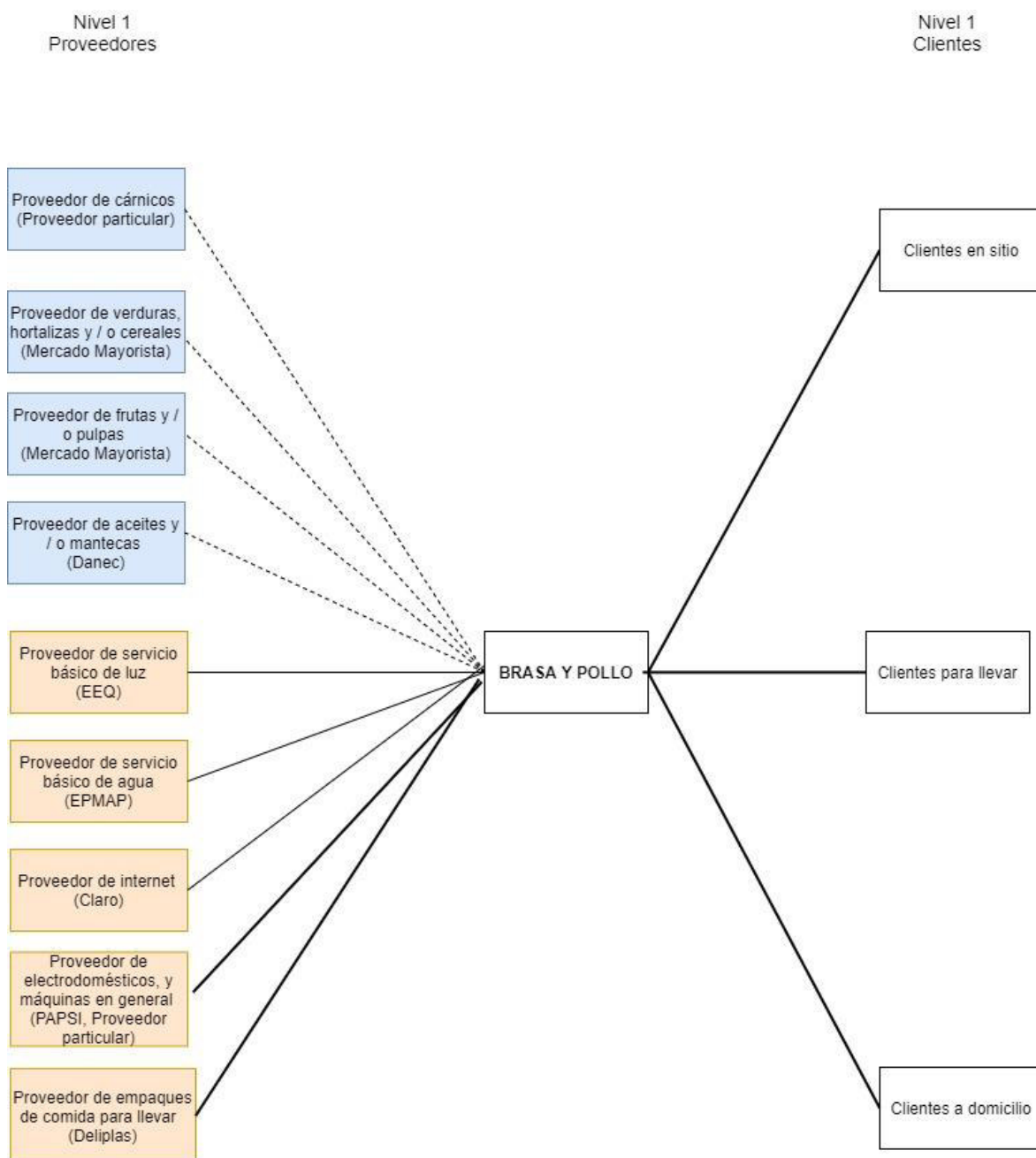
DONDE GOPAL



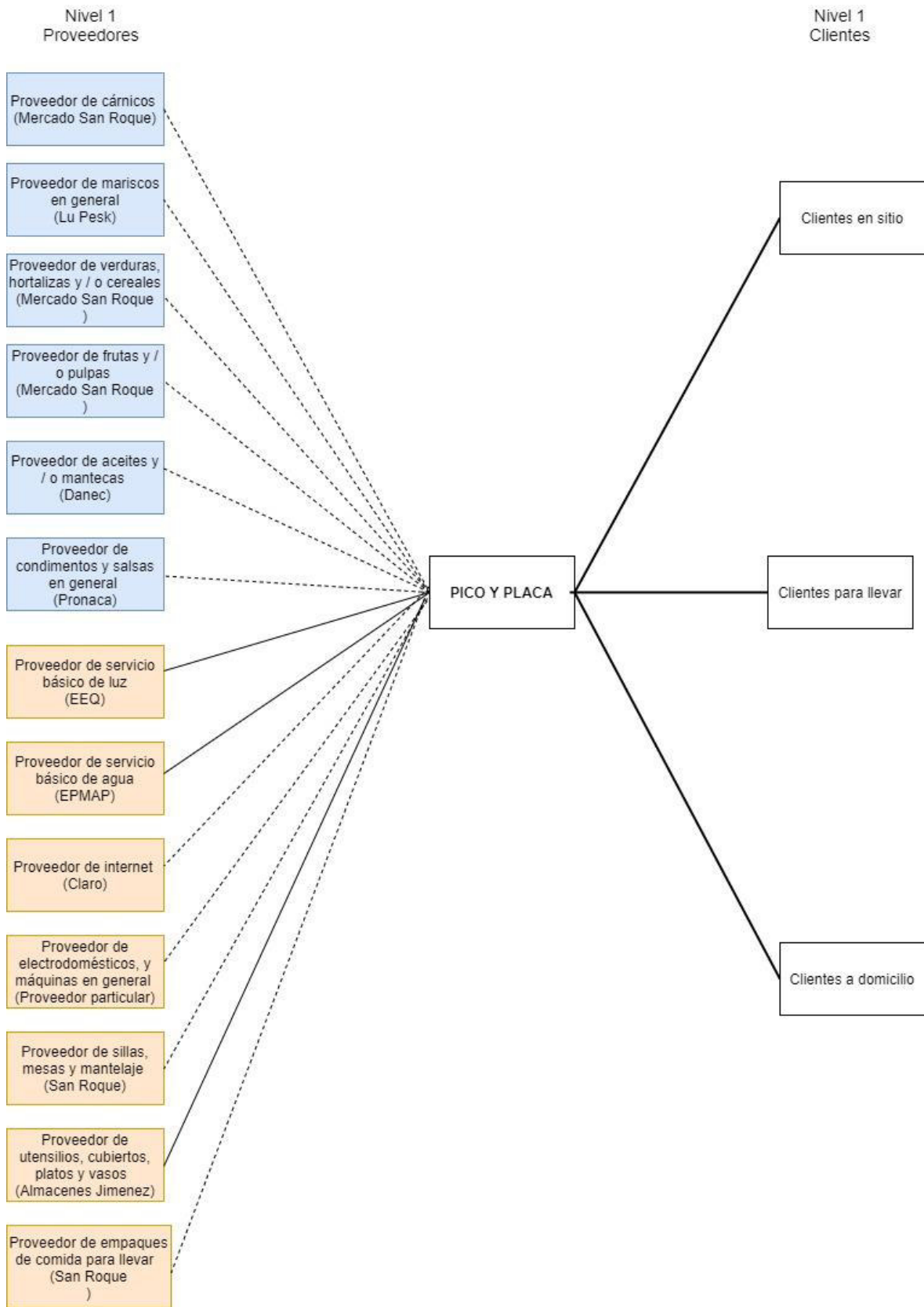
RES - DEI



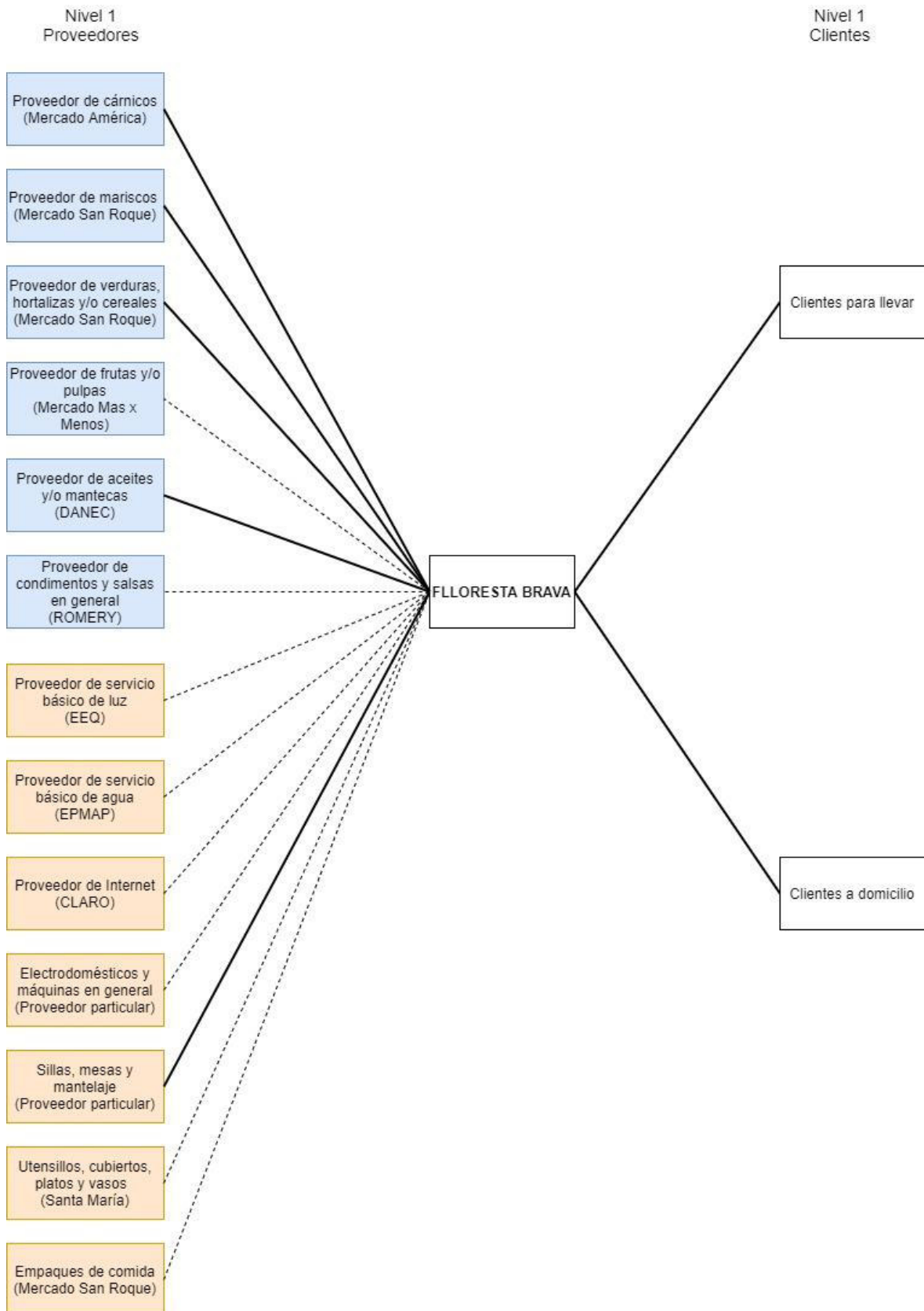
BRASA Y POLLO



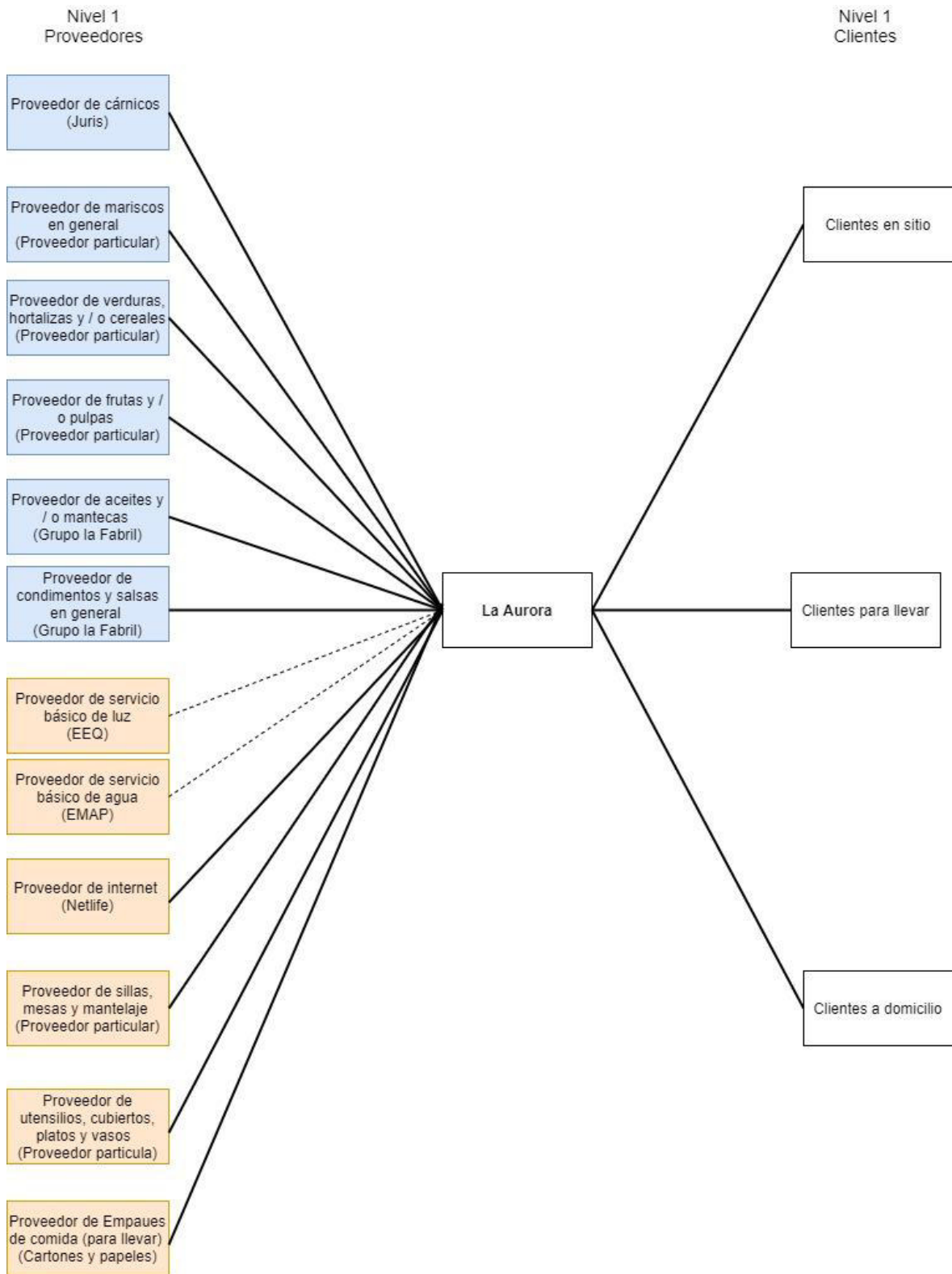
PIKO Y PLAKA



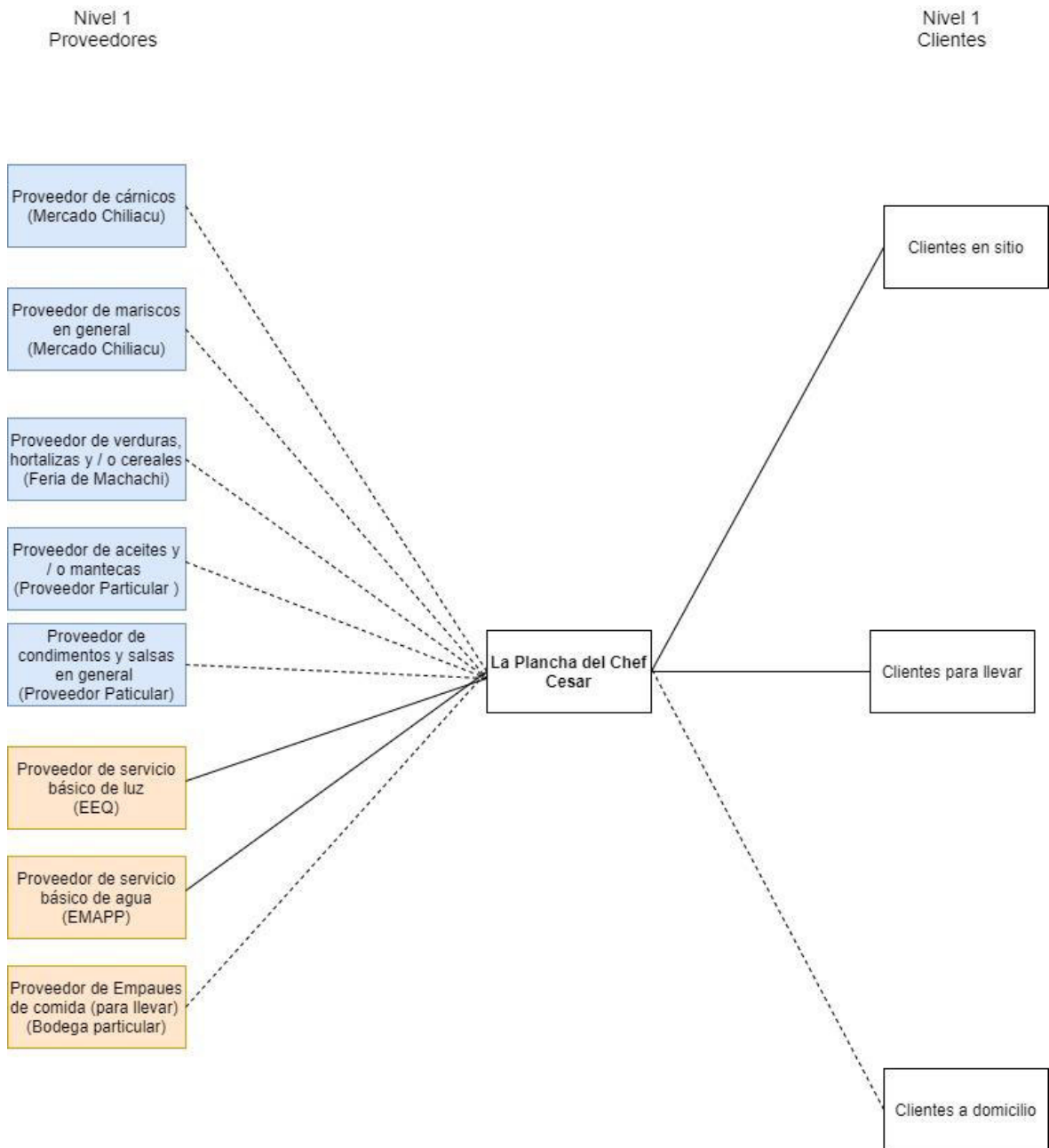
FLORESTA BRAVA



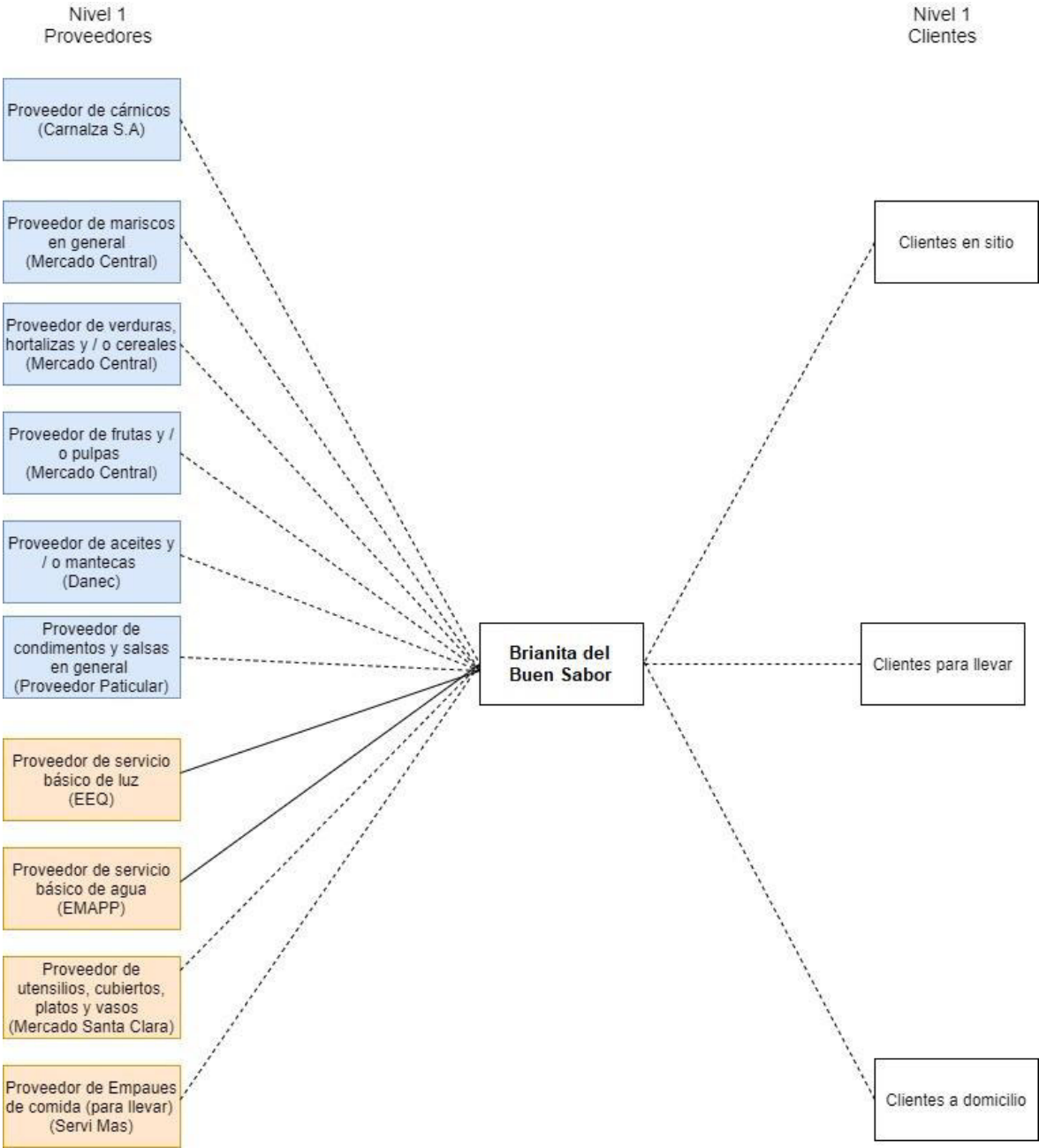
LA AURORA



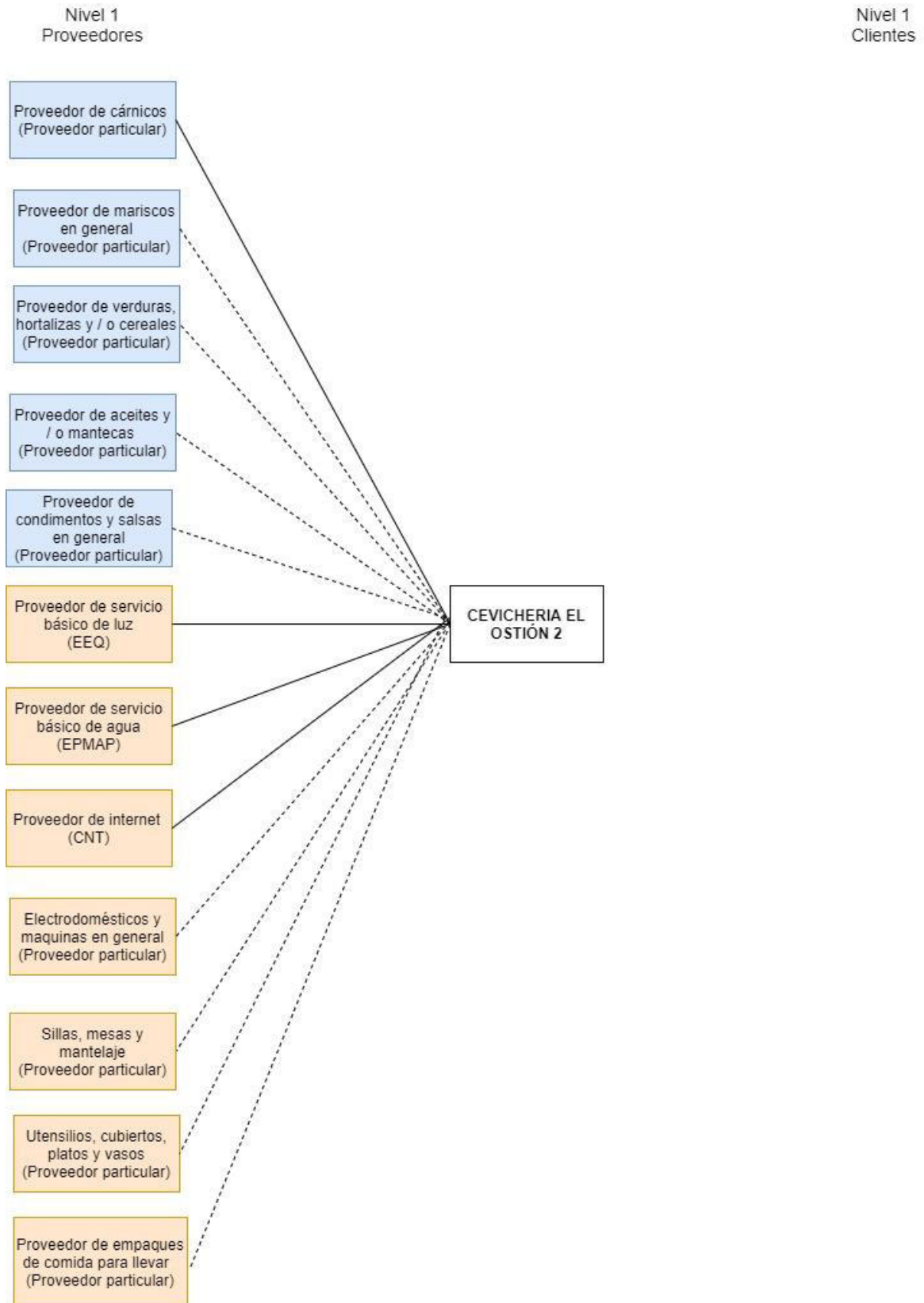
LA PLANCHA DE CHEF CÉSAR



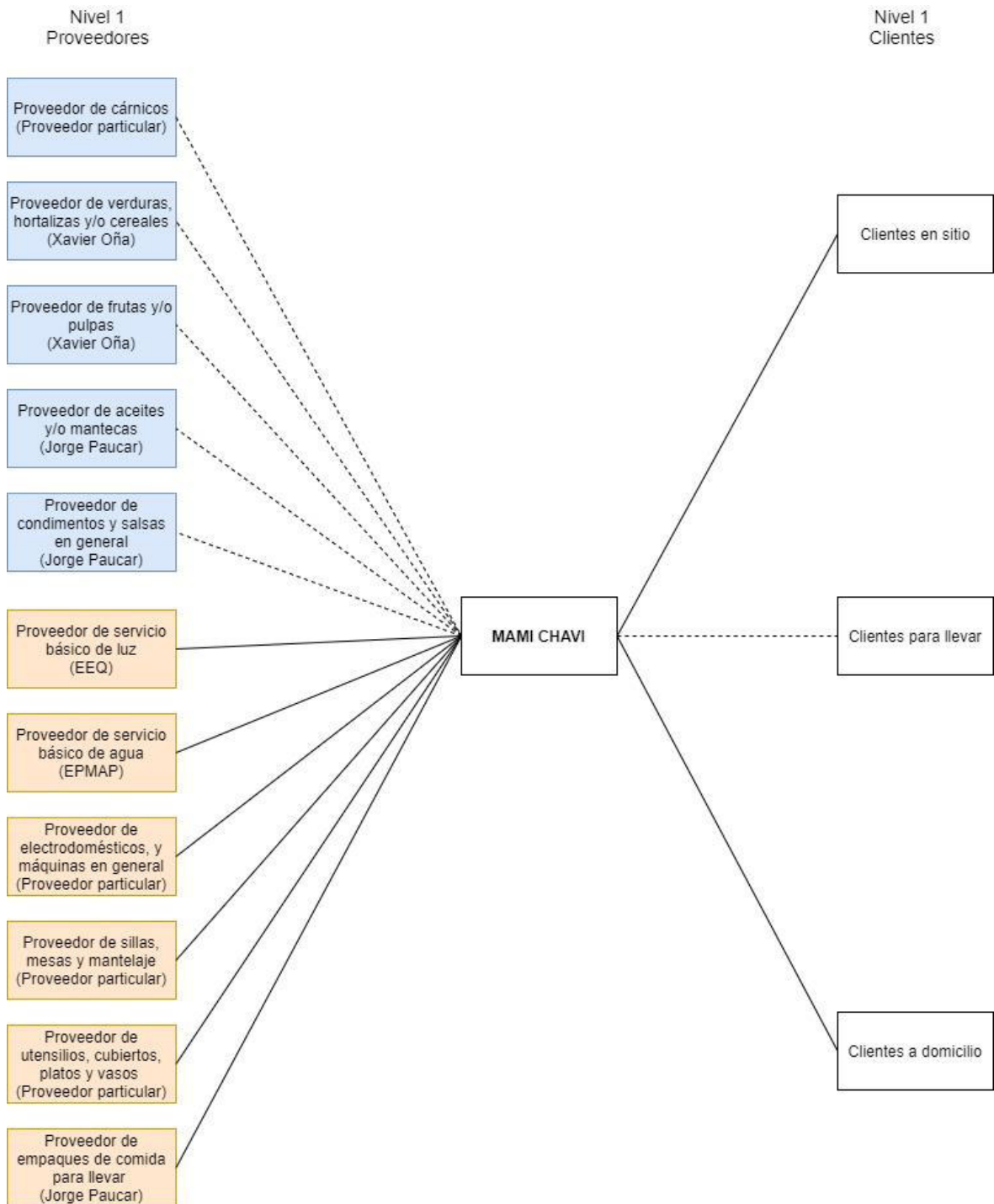
BRIANITA DEL BUEN SABOR



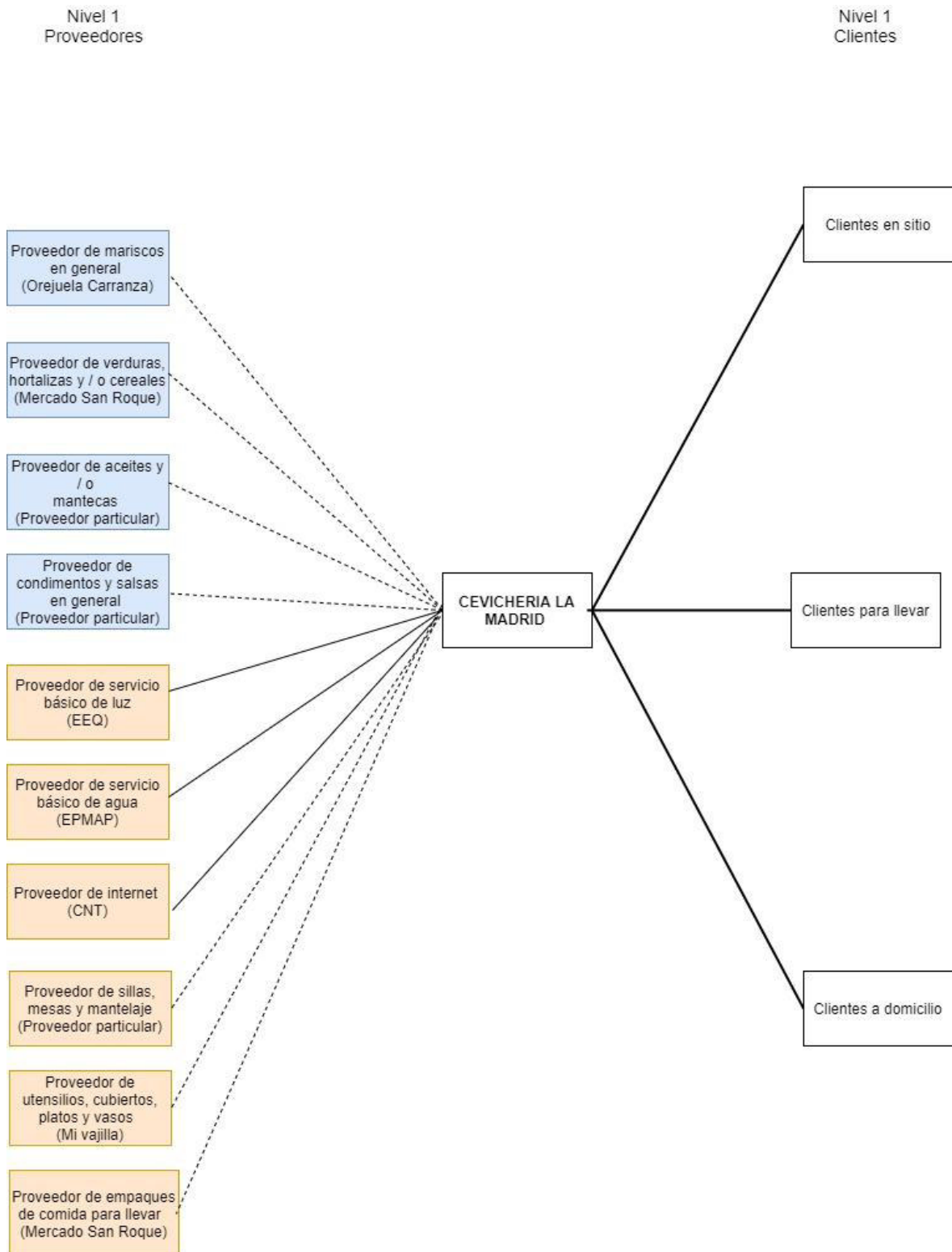
CEVICHERIA EL OSTIÓN 2



MAMI CHAVI



CEVICHERIA MADRID



ANEXO 3.2

Operacionalización de datos obtenidos de la aplicación del primer instrumento para la estructuración de la cadena de suministro de los restaurantes de Cuarta y Tercera Categoría estudiados.

MATERIAS PRIMAS			
Número total de restaurantes encuestados= 20			
Categoría de Materia Prima	Proveedor	N° de restaurantes que compran por proveedor	N° total de restaurantes que compran la materia prima
Cárnicos en general	Proveedor Particular (personas)	7	18
	Empresa Privada	3	
	Mercados	6	
	Supermercados	2	
Mariscos en general	Proveedor Particular (personas)	5	15
	Empresa Privada	1	
	Mercados	8	
	Supermercados	1	
Verduras, Hortalizas y/o cereales	Proveedor Particular (personas)	5	20
	Empresa Privada	0	
	Mercados	12	
	Supermercados	3	
Frutas y/o pulpas	Proveedor Particular (personas)	5	16
	Empresa Privada	0	
	Mercados	10	
	Supermercados	1	
Aceites y/o mantecas	Proveedor Particular (personas)	7	20
	Empresa Privada	10	
	Mercados	1	
	Supermercados	2	
Condimentos y salsas en general	Proveedor Particular (personas)	7	19
	Empresa Privada	8	
	Mercados	3	
	Supermercados	1	

INSUMOS COMPLEMENTARIOS			
Número total de restaurantes encuestados= 20			
Categoría de Materia Prima	Proveedor	N° de restaurantes que compran por proveedor	N° total de restaurantes que compran la materia prima
Servicio de Internet	Claro	54%	13
	Netlife	23%	
	CNT	15%	
	TV Cable	8%	
Electrodomésticos y máquinas en general	Proveedor Particular (personas)	82%	11
	Empresa Privada	18%	
Sillas mesas y mantelaje	Proveedor Particular (personas)	70%	10
	Empresa Privada	10%	
	Mercados	20%	
Utensilios, cubiertos, platos y vasos	Proveedor Particular (personas)	31%	16
	Empresa Privada	44%	
	Mercados	13%	
	Supermercados	13%	
Empaques de comida (para llevar)	Proveedor Particular (personas)	26%	19
	Empresa Privada	42%	
	Mercados	32%	
	Supermercados	0%	

CLIENTES		
Número total de restaurantes encuestados= 20		
Categoría	N° de restaurantes que indican tener este tipo de cliente	N° total de restaurantes que responden
Clientes que consumen en sitio	16	19
Clientes que compran para llevar	1	
Clientes que compran a domicilio	17	

ANEXO 4

ANEXO 4.1

Documentos elaborados para las entrevistas. El primer documento consta de guion de entrevista, preguntas principales a formular, y ficha de evaluación de la entrevista. Un segundo documento es la bitácora de observaciones paralingüísticas y apuntes sobre posibles categorías, registradas durante cada entrevista.

GUION DE LA ENTREVISTA

Características sociodemográficas

- Edad
- Género con el que se identifica (hombre / mujer)
- Estado Civil (soltero/a, casado/a)
- Tiene hijos (si / no)

III. Barreras percibidas en la dinámica de la cadena de suministro en el contexto del COVID-19.

4. Barreras en relación a operaciones con los proveedores.
5. Barreras en relación a operaciones internas.
6. Barreras en relación a operaciones con los clientes.

IV. Prácticas de cooperación actuales.

7. Prácticas de mitigación de las barreras en relación a los proveedores.
8. Prácticas de mitigación de las barreras internas.
9. Prácticas de mitigación de las barreras en relación a los clientes

PREGUNTAS

Edad:

Género:

Estado Civil:

¿Tiene hijos? :

1. ¿Qué dificultades ha tenido para mantener el restaurante a flote desde que empezó la pandemia?
2. ¿Podría mencionar los problemas que ha tenido para proveerse de ingredientes u otros insumos para el restaurante?
3. ¿Ha tenido dificultades en el desenvolvimiento al interior del restaurante?
4. ¿Podría mencionar las dificultades que ha tenido para vender sus platillos?
5. ¿Cómo ha podido sobrellevar todos los problemas que se le presentaron?
6. ¿Qué acciones fue necesario llevar a cabo para continuar proveyéndose de ingredientes e insumos para el restaurante?
7. ¿Qué acciones llevó a cabo internamente para que el restaurante mantenga abierta sus puertas?
8. ¿Cómo ha podido seguir atendiendo a sus clientes?

FICHA DE EVALUACIÓN DE LA ENTREVISTA

Fecha: _____

Nombre del entrevistado/a: _____

Preguntas para el entrevistado

Encerrar en un círculo su respuesta

1. ¿El ritmo de la entrevista fue adecuado para usted?
2. ¿El entrevistador evitó influir en sus respuestas?
3. ¿El comportamiento del entrevistador fue cortés y amable?
4. ¿El entrevistador se mostró activo a lo largo de la entrevista?
5. ¿Afectó de alguna manera en sus respuestas que el entrevistador esté acompañado de un(a) ayudante durante la entrevista?

SI	NO
SI	NO
SI	NO
SI	NO
SI	NO

Preguntas para el entrevistador (no llenar por el entrevistado)

6. ¿El ambiente físico de la entrevista fue el adecuado?
7. ¿La entrevista fue interrumpida en algún momento?
8. ¿Afectaron las interrupciones al curso de la entrevista en general?
9. ¿Funcionó la guía de la entrevista?
10. ¿El entrevistado se mostró honesto y abierto en sus respuestas?
11. ¿Las últimas preguntas fueron contestadas con la misma profundidad que las primeras?
12. ¿El entrevistado se molestó o tuvo alguna otra reacción emocional significativa que afectara a la entrevista?

SI	NO
SI	NO
SI	NO
SI	NO
SI	NO
SI	NO
SI	NO

BITÁCORA DE OBSERVACIONES Y APUNTES

Fecha: _____

PREGUNTA DE LA ENTREVISTA FORMULADA	OBSERVACIONES PARALINGÜÍSTICAS	APUNTES SOBRE CATEGORIAS IDENTIFICABLES
¿Qué dificultades ha tenido para mantener el restaurante a flote desde que empezó la pandemia?		
¿Podría mencionar los problemas que ha tenido para proveerse de ingredientes u otros insumos para el restaurante?		
¿Ha tenido dificultades en el desenvolvimiento al interior del restaurante?		
¿Podría mencionar las dificultades que ha tenido para vender sus platillos?		
¿Cómo ha podido sobrellevar todos los problemas que se le presentaron?		
¿Qué acciones fue necesario llevar a cabo para continuar proveyéndose de ingredientes e insumos para el restaurante?		
¿Qué acciones llevo a cabo internamente para que el restaurante mantenga abierta sus puertas?		
¿Cómo ha podido seguir atendiendo a sus clientes?		

ANEXO 4.2

Resultados de fichas de evaluación de las entrevistas.

ENTREVISTA 1

FICHA DE EVALUACIÓN DE LA ENTREVISTA

Fecha: 09/06/2021

Nombre del entrevistado/a: Hilario Chimbo
"El Politécnico"

Preguntas para el entrevistado

Encerrar en un círculo su respuesta

1. ¿El ritmo de la entrevista fue adecuado para usted?
2. ¿El entrevistador evitó influir en sus respuestas?
3. ¿El comportamiento del entrevistador fue cortés y amable?
4. ¿El entrevistador se mostró activo a lo largo de la entrevista?
5. ¿Afectó de alguna manera en sus respuestas que el entrevistador esté acompañado de un(a) ayudante durante la entrevista?

<input checked="" type="radio"/> SI	NO
<input checked="" type="radio"/> SI	NO
<input checked="" type="radio"/> SI	NO
<input checked="" type="radio"/> SI	NO
SI	<input checked="" type="radio"/> NO

Preguntas para el entrevistador (no llenar por el entrevistado)

6. ¿El ambiente físico de la entrevista fue el adecuado?
7. ¿La entrevista fue interrumpida en algún momento?
8. ¿Afectaron las interrupciones al curso de la entrevista en general?
9. ¿Funcionó la guía de la entrevista?
10. ¿El entrevistado se mostró honesto y abierto en sus respuestas?
11. ¿Las últimas preguntas fueron contestadas con la misma profundidad que las primeras?
12. ¿El entrevistado se molestó o tuvo alguna otra reacción emocional significativa que afectara a la entrevista?

SI	<input checked="" type="radio"/> NO
<input checked="" type="radio"/> SI	<input checked="" type="radio"/> NO
<input checked="" type="radio"/> SI	NO
<input checked="" type="radio"/> SI	NO
SI	<input checked="" type="radio"/> NO
<input checked="" type="radio"/> SI	NO
<input checked="" type="radio"/> SI	NO

ENTREVISTA 2

FICHA DE EVALUACIÓN DE LA ENTREVISTA

Fecha: 09/06/2021

Nombre del entrevistado/a: Juan Herrera
"La Aurora"

Preguntas para el entrevistado

Encerrar en un círculo su respuesta

1. ¿El ritmo de la entrevista fue adecuado para usted?
2. ¿El entrevistador evitó influir en sus respuestas?
3. ¿El comportamiento del entrevistador fue cortés y amable?
4. ¿El entrevistador se mostró activo a lo largo de la entrevista?
5. ¿Afectó de alguna manera en sus respuestas que el entrevistador esté acompañado de un(a) ayudante durante la entrevista?

<input checked="" type="radio"/> SI	<input type="radio"/> NO
<input type="radio"/> SI	<input checked="" type="radio"/> NO
<input checked="" type="radio"/> SI	<input type="radio"/> NO
<input checked="" type="radio"/> SI	<input type="radio"/> NO
<input type="radio"/> SI	<input checked="" type="radio"/> NO

Preguntas para el entrevistador (no llenar por el entrevistado)

6. ¿El ambiente físico de la entrevista fue el adecuado?
7. ¿La entrevista fue interrumpida en algún momento?
8. ¿Afectaron las interrupciones al curso de la entrevista en general?
9. ¿Funcionó la guía de la entrevista?
10. ¿El entrevistado se mostró honesto y abierto en sus respuestas?
11. ¿Las últimas preguntas fueron contestadas con la misma profundidad que las primeras?
12. ¿El entrevistado se molestó o tuvo alguna otra reacción emocional significativa que afectara a la entrevista?

<input checked="" type="radio"/> SI	<input type="radio"/> NO
<input type="radio"/> SI	<input checked="" type="radio"/> NO
<input type="radio"/> SI	<input checked="" type="radio"/> NO
<input checked="" type="radio"/> SI	<input type="radio"/> NO
<input checked="" type="radio"/> SI	<input type="radio"/> NO
<input type="radio"/> SI	<input checked="" type="radio"/> NO
<input type="radio"/> SI	<input checked="" type="radio"/> NO

ENTREVISTA 3

FICHA DE EVALUACIÓN DE LA ENTREVISTA

Fecha: 10/06/2021

Nombre del entrevistado/a: Oscar Alvilima
"Flamas RED"

Preguntas para el entrevistado

Encerrar en un círculo su respuesta

1. ¿El ritmo de la entrevista fue adecuado para usted?
2. ¿El entrevistador evitó influir en sus respuestas?
3. ¿El comportamiento del entrevistador fue cortés y amable?
4. ¿El entrevistador se mostró activo a lo largo de la entrevista?
5. ¿Afectó de alguna manera en sus respuestas que el entrevistador esté acompañado de un(a) ayudante durante la entrevista?

<input checked="" type="radio"/> SI	<input type="radio"/> NO
<input checked="" type="radio"/> SI	<input type="radio"/> NO
<input checked="" type="radio"/> SI	<input type="radio"/> NO
<input checked="" type="radio"/> SI	<input type="radio"/> NO
<input type="radio"/> SI	<input checked="" type="radio"/> NO

Preguntas para el entrevistador (no llenar por el entrevistado)

6. ¿El ambiente físico de la entrevista fue el adecuado?
7. ¿La entrevista fue interrumpida en algún momento?
8. ¿Afectaron las interrupciones al curso de la entrevista en general?
9. ¿Funcionó la guía de la entrevista?
10. ¿El entrevistado se mostró honesto y abierto en sus respuestas?
11. ¿Las últimas preguntas fueron contestadas con la misma profundidad que las primeras?
12. ¿El entrevistado se molestó o tuvo alguna otra reacción emocional significativa que afectara a la entrevista?

<input checked="" type="radio"/> SI	<input type="radio"/> NO
<input checked="" type="radio"/> SI	<input type="radio"/> NO
<input checked="" type="radio"/> SI	<input type="radio"/> NO
<input checked="" type="radio"/> SI	<input type="radio"/> NO
<input checked="" type="radio"/> SI	<input type="radio"/> NO
<input type="radio"/> SI	<input checked="" type="radio"/> NO

ENTREVISTA 4

FICHA DE EVALUACIÓN DE LA ENTREVISTA

Fecha: 10/06/2021

Nombre del entrevistado/a: Saskya Viteri
"Brasa y Pollo"

Preguntas para el entrevistado

Encerrar en un círculo su respuesta

1. ¿El ritmo de la entrevista fue adecuado para usted?
2. ¿El entrevistador evitó influir en sus respuestas?
3. ¿El comportamiento del entrevistador fue cortés y amable?
4. ¿El entrevistador se mostró activo a lo largo de la entrevista?
5. ¿Afectó de alguna manera en sus respuestas que el entrevistador esté acompañado de un(a) ayudante durante la entrevista?

<input checked="" type="radio"/> SI	<input type="radio"/> NO
<input type="radio"/> SI	<input checked="" type="radio"/> NO
<input checked="" type="radio"/> SI	<input type="radio"/> NO
<input checked="" type="radio"/> SI	<input type="radio"/> NO
<input type="radio"/> SI	<input checked="" type="radio"/> NO

Preguntas para el entrevistador (no llenar por el entrevistado)

6. ¿El ambiente físico de la entrevista fue el adecuado?
7. ¿La entrevista fue interrumpida en algún momento?
8. ¿Afectaron las interrupciones al curso de la entrevista en general?
9. ¿Funcionó la guía de la entrevista?
10. ¿El entrevistado se mostró honesto y abierto en sus respuestas?
11. ¿Las últimas preguntas fueron contestadas con la misma profundidad que las primeras?
12. ¿El entrevistado se molestó o tuvo alguna otra reacción emocional significativa que afectara a la entrevista?

<input checked="" type="radio"/> SI	<input type="radio"/> NO
<input checked="" type="radio"/> SI	<input type="radio"/> NO
<input checked="" type="radio"/> SI	<input type="radio"/> NO
<input checked="" type="radio"/> SI	<input type="radio"/> NO
<input checked="" type="radio"/> SI	<input type="radio"/> NO
<input checked="" type="radio"/> SI	<input type="radio"/> NO
<input type="radio"/> SI	<input checked="" type="radio"/> NO

ENTREVISTA 5

FICHA DE EVALUACIÓN DE LA ENTREVISTA

Fecha: 10/06/07

Nombre del entrevistado/a: Alexandra Zurita
"Floresta Brava"

Preguntas para el entrevistado

Encerrar en un círculo su respuesta

1. ¿El ritmo de la entrevista fue adecuado para usted?
2. ¿El entrevistador evitó influir en sus respuestas?
3. ¿El comportamiento del entrevistador fue cortés y amable?
4. ¿El entrevistador se mostró activo a lo largo de la entrevista?
5. ¿Afectó de alguna manera en sus respuestas que el entrevistador esté acompañado de un(a) ayudante durante la entrevista?

<input checked="" type="radio"/> SI	<input type="radio"/> NO
<input checked="" type="radio"/> SI	<input type="radio"/> NO
<input checked="" type="radio"/> SI	<input type="radio"/> NO
<input checked="" type="radio"/> SI	<input type="radio"/> NO
<input type="radio"/> SI	<input checked="" type="radio"/> NO

Preguntas para el entrevistador (no llenar por el entrevistado)

6. ¿El ambiente físico de la entrevista fue el adecuado?
7. ¿La entrevista fue interrumpida en algún momento?
8. ¿Afectaron las interrupciones al curso de la entrevista en general?
9. ¿Funcionó la guía de la entrevista?
10. ¿El entrevistado se mostró honesto y abierto en sus respuestas?
11. ¿Las últimas preguntas fueron contestadas con la misma profundidad que las primeras?
12. ¿El entrevistado se molestó o tuvo alguna otra reacción emocional significativa que afectara a la entrevista?

<input checked="" type="radio"/> SI	<input type="radio"/> NO
<input checked="" type="radio"/> SI	<input type="radio"/> NO
<input type="radio"/> SI	<input checked="" type="radio"/> NO
<input checked="" type="radio"/> SI	<input type="radio"/> NO
<input checked="" type="radio"/> SI	<input type="radio"/> NO
<input type="radio"/> SI	<input checked="" type="radio"/> NO

ANEXO 4.3

Registros en sitio de observaciones y anotaciones en las bitácoras de cada entrevista.

ENTREVISTA 1

Entrevista L - "El Politécnico"

①

BITÁCORA DE OBSERVACIONES Y APUNTES

Fecha: 09/06/2021

PREGUNTA DE LA ENTREVISTA FORMULADA	OBSERVACIONES PARALINGÜÍSTICAS	APUNTES SOBRE CATEGORIAS IDENTIFICABLES
¿Qué dificultades ha tenido para mantener el restaurante a flote desde que empezó la pandemia?	Se pudo preocupado	No había consumo
¿Podría mencionar los problemas que ha tenido para proveerse de ingredientes u otros insumos para el restaurante?	Se puso dudoso	No había proveedores
¿Ha tenido dificultades en el desenvolvimiento al interior del restaurante?	Se puso triste	Quiebra del negocio
¿Podría mencionar las dificultades que ha tenido para vender sus platillos?	Se puso triste	Se cubre solamente necesidades básicas
¿Cómo ha podido sobrellevar todos los problemas que se le presentaron?	Se puso dudoso	Deudas y baja calidad de platillos
¿Qué acciones fue necesario llevar a cabo para continuar proveyéndose de ingredientes e insumos para el restaurante?	Se puso melancólico	Ya no hay proveedores a largo plazo
¿Qué acciones llevo a cabo internamente para que el restaurante mantenga abierta sus puertas?	Se puso dudoso	Se despidió personal
¿Cómo ha podido seguir atendiendo a sus clientes?	Se puso melancólico (suspira)	Se ayudó de su familia

ENTREVISTA 2

② Entrevista 2. - "La Aurora"

BITÁCORA DE OBSERVACIONES Y APUNTES

Fecha: 09/06/2021

PREGUNTA DE LA ENTREVISTA FORMULADA	OBSERVACIONES PARALINGÜÍSTICAS	APUNTES SOBRE CATEGORIAS IDENTIFICABLES
¿Qué dificultades ha tenido para mantener el restaurante a flote desde que empezó la pandemia?	Se puso dudoso	Poca fluencia
¿Podría mencionar los problemas que ha tenido para proveerse de ingredientes u otros insumos para el restaurante?	Se puso melancólico	No había proveedores de ingredientes
¿Ha tenido dificultades en el desenvolvimiento al interior del restaurante?	Se puso melancólico (suspiro) (expresión corporal)	Se despidió empleados
¿Podría mencionar las dificultades que ha tenido para vender sus platillos?	Suspense al responder	Se ve Poca venta
¿Cómo ha podido sobrellevar todos los problemas que se le presentaron?	- Dudoso - Melancólico (expresión corporal)	Se perdió clientes
¿Qué acciones fue necesario llevar a cabo para continuar proveyéndose de ingredientes e insumos para el restaurante?	Se pone dudoso Recuerda poco. expresión corporal	Implementaron transporte a beneficio del negocio (delivery)
¿Qué acciones llevo a cabo internamente para que el restaurante mantenga abierta sus puertas?	Responde pronto (expresión corporal)	Delivery y proveedores a largo plazo - Promoción en redes sociales
¿Cómo ha podido seguir atendiendo a sus clientes?	Responde pronto expresión corporal	Entregas a domicilio

ENTREVISTA 3

③

Entrevista 3 - "Flamas RED"

BITÁCORA DE OBSERVACIONES Y APUNTES

Fecha: 10/06/2021

PREGUNTA DE LA ENTREVISTA FORMULADA	OBSERVACIONES PARALINGÜÍSTICAS	APUNTES SOBRE CATEGORIAS IDENTIFICABLES
¿Qué dificultades ha tenido para mantener el restaurante a flote desde que empezó la pandemia?	Se pone dudoso y preocupado	Ausencia de Clientes y ahiendo
¿Podría mencionar los problemas que ha tenido para proveerse de ingredientes u otros insumos para el restaurante?	preocupado (expresion corporal)	Problemas del capital para compra de insumos
¿Ha tenido dificultades en el desenvolvimiento al interior del restaurante?	Se pone preocupado	Dis Disminución de empleados
¿Podría mencionar las dificultades que ha tenido para vender sus platillos?	Suspense al responder (expresion corporal)	Disminución de clientes
¿Cómo ha podido sobrellevar todos los problemas que se le presentaron?	Preocupado expresion corporal	Fu Sobrellevar por ahorros y prestamos (deudas)
¿Qué acciones fue necesario llevar a cabo para continuar proveyéndose de ingredientes e insumos para el restaurante?	Suspense al responder	Tenia ahorros que de solventaban los insumos
¿Qué acciones llevo a cabo internamente para que el restaurante mantenga abierta sus puertas?	Responde rápido Se pone triste	Servicio a domicilio y disminución de empleados
¿Cómo ha podido seguir atendiendo a sus clientes?	Preocupado (expresion corporal)	Servicio a domicilio

ENTREVISTA 4

D

Entrevista 4. Brasa y Pollo

BITÁCORA DE OBSERVACIONES Y APUNTES

Fecha: 10/06/2021

PREGUNTA DE LA ENTREVISTA FORMULADA	OBSERVACIONES PARALINGÜÍSTICAS	APUNTES SOBRE CATEGORIAS IDENTIFICABLES
¿Qué dificultades ha tenido para mantener el restaurante a flote desde que empezó la pandemia?	Responde rápido preocupada	Ha Baja Precio Escasez de personas
¿Podría mencionar los problemas que ha tenido para proveerse de ingredientes u otros insumos para el restaurante?	Triste Suspense Triste Preocupada	Un volumen menor de insumos
¿Ha tenido dificultades en el desenvolvimiento al interior del restaurante?	Preocupada Triste	Despedir gente
¿Podría mencionar las dificultades que ha tenido para vender sus platillos?	Suspense - Triste	- Modificación de menú - Promociones
¿Cómo ha podido sobrellevar todos los problemas que se le presentaron?	- Melancólica Responde rápido	Retraso en el arriendo
¿Qué acciones fue necesario llevar a cabo para continuar proveyéndose de ingredientes e insumos para el restaurante?	Responde rápida (expresión corporal - manos)	- Notas de crédito con 2 días de opción -
¿Qué acciones llevo a cabo internamente para que el restaurante mantenga abierta sus puertas?	Responde rápido Melancolía	Ahorro de luz, agua
¿Cómo ha podido seguir atendiendo a sus clientes?	Suspense Melancolía	Clientes a domicilio (reducción)

ENTREVISTA 5

5

Entrevista 5. - "Florista Brava"

BITÁCORA DE OBSERVACIONES Y APUNTES

Fecha: 10/06/2021

PREGUNTA DE LA ENTREVISTA FORMULADA	OBSERVACIONES PARALINGÜÍSTICAS	APUNTES SOBRE CATEGORIAS IDENTIFICABLES
¿Qué dificultades ha tenido para mantener el restaurante a flote desde que empezó la pandemia?	Preocupada Expresión Corporal	Económicamente se vio afectada Reducción de clientela
¿Podría mencionar los problemas que ha tenido para proveerse de ingredientes u otros insumos para el restaurante?	Suspense (mm...no) Expresión Corporal	Restricción de mercado
¿Ha tenido dificultades en el desenvolvimiento al interior del restaurante?	Suspense (mm...si) Expresión Corporal	Problema con el Transporte de empleados
¿Podría mencionar las dificultades que ha tenido para vender sus platillos?	Suspense Expresión corporal	- Falta de insumos. Pérdida de Clientes
¿Cómo ha podido sobrellevar todos los problemas que se le presentaron?	Suspense Expresión corporal	Colaboración Familiar Publicaciones en redes sociales Entregas a domicilio
¿Qué acciones fue necesario llevar a cabo para continuar proveyéndose de ingredientes e insumos para el restaurante?	Suspense (mm...una) Expresión corporal	Tienen transporte propio para dirigirse al mercado
¿Qué acciones llevo a cabo internamente para que el restaurante mantenga abierta sus puertas?	Suspense Se pone Expresión Corporal	- Reducción de personal Remodelación del local (platillos-)
¿Cómo ha podido seguir atendiendo a sus clientes?	Responde rápido Expresión corporal	Entregas a domicilio Redes sociales (Facebook Whatsapp)

ANEXO 4.4

Proceso documentado de Análisis de Discurso de las transcripciones de las entrevistas, para la generación de categorías

1 ENTREVISTA 1._ RESTAURANTE "EL POLITÉCNICO"

2

3 Entrevistador: ... Buenas tardes en primer lugar, como le expliqué esto es una tesis que
4 busca cadena suministro y voy a hacerle algunas preguntas sobre los
5 problemas que han enfrentado en el manejo del restaurante con el COVID
6 y como los han vendido solucionando. Entonces quisiera empezar
7 preguntándole qué dificultades ha tenido para mantener el restaurante a
8 flote desde que empezó la pandemia.

9 Entrevistado: ...Muchas... muchas.

10 Entrevistador: Bueno entonces podrían mencionarme los problemas que ha tenido para
11 proveerse por ejemplo de ingredientes u otros insumos.

12 Entrevistado: ¡Cero consumo!

13 Entrevistador: ¿Cero consumo?

14 Entrevistado: Cero consumo.

15 Entrevistador: Y eso ¿cómo afectó a la relación con los proveedores?

16 Entrevistado: Nof, un hecho que no hay proveedores mmm... no, no hay consumo no
17 hay proveedores.

18 Entrevistador: ¿No les compraban?

19 Entrevistado: Nof, no hay.... Ajam.

20 Entrevistador: Correcto. Ehmm, ¿vez ha tenido dificultades en el desenvolvimiento al
21 interior del restaurante?

22 Entrevistado: Por supuesto que sí.

23 Entrevistador: ¿Podría decirme cuáles fueron?

24 Entrevistado: Eeeel.... o sea, el negocio... La quiebra del negocio. Porque, si no hay
25 consumo como pongo empleados, como pago arriendo, servicios básicos;
26 entonces, el negocio está quebrado pues.

27 Entrevistador: De acuerdo. Ehm, ¿podría mencionar, ya que estamos hablando de esos
28 problemas que han suscitado, las dificultades que, una vez que ya abrió el
29 negocio porque supongo que lo tuvo que cerrar y volverlo a abrir
30 (entrevistado asienta con la cabeza) las dificultades que ha tenido para
31 vender los platillos?

32 Entrevistado: No la verdad, el negocio se abrió... se está vendiendo para mantenerse,
33 pero no hay ingresos. Sólo se mantiene, no hay ingresos.

34 Entrevistador: ¿Ni con ventas a domicilio?

35 Entrevistado: Igual, no cubre las necesidades para mantener un... para tener ingresos,
36 solo para mantener.

37 Entrevistador: Y ¿eso deriva en?

38 Entrevistado: Solo para la alimentación de los dueños y los empleados que tengo.

39 Entrevistador: De acuerdo... correcto. Bueno, le menciono que, según he visto, algunos
40 restaurantes han cerrado definitivamente. Yo estude en la Poli, sigo
41 estudiando en la Poli y venía a almorzar por este sector (entrevistado: así
42 es). Entonces... y como éste es uno de los pocos negocios que todavía
43 está funcionando actualmente (entrevistado asiente la afirmación), le
44 quisiera preguntar ¿cómo ha podido sobrellevar todos los problemas que
45 se le han presentado?

46 Entrevistado: (en silencio y pensando)

47 Entrevistador: ¿Qué medidas tuvo que hacer, que decisiones?

48 Entrevistado: Las medidas... eeh no, de mantener eeh... con lo que salga del día pues
49 mantenerme, y con respecto a deudas y todo eso eeh... reestructurar
50 deudas.

51 Entrevistador: ¿Fue necesario hacer nuevas?

52 Entrevistado: ¿Cómo?

53 Entrevistador: ¿Fue necesario hacer nuevas?! (subiendo tono de voz ya que la mascarilla
54 perjudicaba la comunicación)

55 Entrevistado: Por supuesto que, se reestructuraron las deudas.

56 Entrevistador: De acuerdo, ¿se vio afectado la calidad de los platillos?

57 Entrevistado: Eeh los platillos... si también, por supuesto que sí. Se bajó la calidad de
58 los platillos, ya no se pudo hacer mucha variedad por la... por la falta de
59 consumo, y en encima de eso que la gente no tiene dinero. ¡La gente no
60 tiene dinero! Entonces no se puede preparar platillos especiales por que
61 consumen lo mínimo.

62 Entrevistador: Claro, hacen un menú estándar.

63 Entrevistado: Si, el consumo jaja (ríe tenuemente), dos dólares el almuerzo quieren
64 pagar.

65 Entrevistador: Bueno, ¿Qué acciones fue necesario llevar a cabo para continuar
66 proveyéndose de los ingredientes? Porque, como volvieron a abrir,
67 supongo que otra vez tuvieron que comprar los ingredientes.

68 Entrevistado: No..., todo se compra al día a día.

69 Entrevistador: ¿Al diario?

70 Entrevistado: Al diario.

71 Entrevistador: ¿Relaciones a largo plazo con los proveedores que tenían? ¿Ya no?

72 Entrevistado: Ya no... ya no ya, con ninguno.

73 Entrevistador: De acuerdo, y ¿Por qué razones?

74 Entrevistado: Precisamente porque el negocio no... no funciona, no hay consumo.

75 Entrevistador: De acuerdo. Bueno, eso de es de los problemas que ha tenido en cuanto
76 a proveedores; internamente, dentro del restaurante ¿Qué acciones tuvo

77 que llevar a cabo para que mantenga sus puertas abiertas? Me comentaba
78 un poco que tuvo que despedir personal.

79 Entrevistado: Ah sí, por supuesto que sí, tuve que despedir a dos personas que estaban
80 conmigo y... y quedar con lo básico. Dos personas trabajando y no más.

81 Entrevistador: Y ¿con esas dos personas, es suficiente?

82 Entrevistado: Es suficiente, sí.

83 Entrevistador: De acuerdo, tal vez ¿tuvo que involucrarse más la familia en la
84 administración?

85 Entrevistado: Eeh sí, por supuesto que sí. Si, claro en... en elaborar los platillos, en
86 colaborar en la cocina.

87 Entrevistador: Listo, mas tema colaborativo, de la familia.

88 Entrevistado: Así es.

89 Entrevistador: Pero ¿no del exterior, con sus proveedores? ¿Y tal vez con sus clientes?
90 Supongo que... bueno yo recuerdo que éramos clientes fieles. ¿Cómo ha
91 podido seguir atendiendo a esos clientes?

92 Entrevistado: No, clientes fieles ya no hay, porque no hay ninguno (ríe tenuemente).

93 Entrevistador: Claro, con lo que cerraron las universidades.

94 Entrevistado: Sí, no hay clientes.

95 Entrevistador: Y ¿en el barrio?

96 Entrevistado: No, tampoco no. Son gente de... gente que pasa por aquí, gente de la
97 construcción, algunos de la oficina del ambiente que ahora están
98 trabajando, porque antes no había nada.

99 Entrevistador: Ya, y eso es a raíz de que se flexibilizaron un poco las jornadas de trabajo
100 presencial.

101 Entrevistado: Si, un poquito pero no no, sigue con el mismo problema por esto de la...
102 del teletrabajo.

103 Entrevistador: De acuerdo, ¿alguna mención o idea final? Porque ya hemos terminado
104 con las preguntas básicas acerca de los problemas que tuvo.

105 Entrevistado: Mmm no no, digamos... los banqueros, ¡muy exigentes! No toman en
106 cuenta la crisis de la pandemia, no... es un caso fortuito porque no hay otra
107 palabra más ¿verdad? (entrevistador asiente), y eso no entienden los
108 banqueros, venda o no venda tenemos que pagar o sea eso es...

109 Entrevistador: Los acreedores.

110 Entrevistado: Eso es inaudito que obligan a... a pagar sin ingresos.

111 Entrevistador: De acuerdo mi señor, quisiera agradecerle por su colaboración con esta
112 entrevista.

ANALISIS DE DISCURSO ENTREVISTA RESTAURANTE “EL POLITÉCNICO”

Unidad de análisis: Línea de texto

Tipos unidad de análisis: Constante

Contexto: Señor Hilario Chimbo, persona de género masculino, 55 años de edad, casado y con dos hijos, dueño del restaurante El Politécnico. La entrevista se realizó el día 09 de junio del 2021 en la tarde.

NOTA 1:

Después de una NUEVA revisión del análisis de discurso de esta entrevista y de las categorías emergentes de los análisis de las otras entrevistas, se determinó que las categorías de medidas de recuperación: ENDEUDAMIENTO Y RE-NEGOCIACIONES (EN) y AHORROS PROPIOS (AP) pueden agruparse en una sola categoría de nombre **ENDEUDAMIENTO, AHORROS Y RENEGOCIACIONES (EN)** ya que el significado de ambas categorías es muy similar en cuanto al objetivo que logran, el cual es hacer frente al problema de falta de capital para mantener al restaurante operativo en las condiciones de servicio aceptables para los clientes.

NOTA 2:

Después de una NUEVA revisión del análisis de discurso de esta entrevista y de las categorías emergentes de los análisis de las otras entrevistas, se determinó que las categorías de barreras percibidas: PROBLEMAS DE LOS PROVEEDORES EXISTENTES CON EL TRANSPORTE DE SUS PRODUCTOS (PT) y BAJA CALIDAD DE LOS PRODUCTOS OFERTADOS POR ALGUNOS PROVEEDORES EXISTENTES (BC), pueden agruparse con la categoría FALTA DE PROVEEDORES (FP) dando lugar a una nueva categoría emergente de nombre **PROBLEMAS CON PROVEEDORES (PP)**, cuyo significado se extiende a problemas operativos de algunos proveedores, en relación al transporte y calidad de productos, durante el tiempo que llevamos de pandemia; inclusive con proveedores que pararon totalmente sus actividades y cerraron el servicio promoviendo el cese de relaciones de los restaurantes con estos proveedores. En tal sentido queda únicamente la categoría **(PP)**

Pregunta	Respuesta	Línea	Análisis
¿Qué dificultades ha tenido para mantener el restaurante a flote desde que empezó la pandemia?	!Cero consumo!	L11	Considerando su significado como: problemas que trajo el COVID-19, se decidió crear la categoría FALTA DE CLIENTES (FC) .
¿Podría mencionar los problemas que ha tenido para proveerse de ingredientes u otros	Nof, un hecho que no haya proveedores mmm... no, no	L15	Se decide crear una nueva categoría: FALTA DE PROVEEDORES (FP) , refiriéndose a la pérdida de relaciones con proveedores debido a salida de éstos del mercado por diversas

insumos para el restaurante?	haya proveedores		situaciones sanitarias, económicas o de cierre del negocio.
¿Ha tenido dificultades en el desenvolvimiento al interior del restaurante?	[...] pongo empleados, cómo pago arriendo, servicios básicos, el negocio está [...]	L23	Se identifica la categoría emergente relacionada a problemas percibidos: RECURSOS ECONÓMICOS INSUFICIENTES PARA ADMINISTRACIÓN DEL NEGOCIO (RI) . Esta última categoría se definió de esta manera para englobar a los servicios e insumos requeridos para mantener las operaciones al interior del restaurante, así como de personal operativo
¿Podría mencionar las dificultades que ha tenido para vender sus platillos?	No la verdad, el negocio se abrió... se está vendiendo para mantenerse, pero no hay [...]	L29	La respuesta dada a la pregunta referente a las dificultades para vender los platillos, bajo el precedente que este restaurante es uno de los que siguen abiertos y atendiendo en la fecha en que fue realizada la entrevista. Se identificó una nueva categoría emergente en cuento a problemas: VENTA SIN GANANCIA (VS)
¿Cómo ha podido sobrellevar todos los problemas que se le presentaron?	Las medidas... eeh no, de mantener eeh... con lo que salga del día pues mantenerme, y con respecto a deudas y todo eso eeh... reestructurar deudas	L44	Se identifica una nueva categoría emergente: ENDEUDAMIENTO (EN) . Endeudamiento se refiere a nuevas formas de deuda para mantener el negocio; sin embargo, puede darse el caso de nuevas deudas o de reestructuración de deudas existentes.
	[...] no se pudo hacer mucha variedad por la... por la falta de consumo, y en encima de eso [...]	L53	Nueva categoría emergente: MODIFICAR LA VARIEDAD DE PLATILLOS DEL MENÚ (MV) , con lo cual se extiende el significado a lo referente a modificaciones en los platillos que conforman el menú.
	[...] que la gente no tiene dinero. ¡La gente no tiene dinero! Entonces no se puede preparar [...]	L54	nueva categoría emergente en lo que se refiere a problemas para mantener a flote al negocio: MENOR CAPACIDAD ADQUISITIVA DE LOS CLIENTES (CA) , que se refiere a la cantidad de dinero del que disponen los clientes y el público en general para consumir el servicio del restaurante.

¿Qué acciones fue necesario llevar a cabo para continuar proveyéndose de ingredientes e insumos para el restaurante?	No, todo se compra al día a día.	L61	Nueva categoría: AUMENTO EN LA FRECUENCIA DE ABASTECIMIENTO DE INGREDIENTES, CON MENOR VOLUMEN (AF) que se refiere a la nueva frecuencia de abastecimiento de los restaurantes, la cual aumentó a compras diarias o pasando un número determinado de días; comprando más veces de las que se hacía en condiciones anteriores a la pandemia aun volumen mucho menor del que se hacía.
	Ya no... ya no ya, con ninguno.	L65	Se entiende que las relaciones largo plazo con proveedores cesaron (si es que existieron) y que no se tiene planes de establecer una relación a largo plazo en el futuro. En consecuencia, se identifica una nueva categoría emergente en lo que concierne a decisiones y medias de recuperación del negocio: CESE DE RELACIONES A LARGO PLAZO CON PROVEEDORES (CR) .
¿Qué acciones llevó a cabo internamente para que el restaurante mantenga abierta sus puertas?	Ah sí, por supuesto que sí, tuve que despedir a dos personas que estaban conmigo y... y [...]	L72	Nueva categoría en lo que se refiere a medidas de recuperación al interior del restaurante: RECORTE DE PERSONAL OPERATIVO (RP) , se refiere a los despidos de empleados que laboraban con constante frecuencia en desenvolvimiento normal de las operaciones, antes de la pandemia (meseros, atención al cliente, cocineros, etcétera).
	Eeh sí, por supuesto que sí. Si si, claro en... en elaborar los platillos, en colaborar en la cocina	L77	En lo referente a medidas de recuperación del negocio, se identifica una nueva categoría: MAYOR PARTICIPACIÓN FAMILIAR (PF) , que se refiere al aumento de la participación de la familia de dueños administradores de restaurantes en decisiones administrativas y en funciones operativas para mantener el negocio a flote.
¿Cómo ha podido seguir atendiendo a sus clientes?	[...] algunos de la oficina del ambiente que ahora están trabajando, porque antes no había [...]	L89	No se refiere explícitamente a la falta de clientes, sino a la razón de fondo que tiene que ver con las restricciones y medidas dadas por el COE para mitigación del efecto de contagio; por consiguiente, se identifica una nueva categoría emergente en lo que respecta a barreras percibidas: RESTRICCIONES Y MEDIDAS

			DADAS POR EL COE (RC) , se refiere a las restricciones de trabajo presencial, movilidad, libre tránsito peatonal, medidas de bioseguridad para apertura de establecimientos en los que están incluidos los restaurantes, y demás que afectan al desenvolvimiento de los establecimientos.
--	--	--	--

Entrevista2._ Restaurante LA AURORA

1

2

3 Entrevistador: Bueno, en primer lugar, buenas tardes. La entrevista, como le había
4 comentado, es acerca de los problemas y las soluciones que ustedes
5 han tenido y han podido dar, en el contexto del COVID 19, para poder
6 continuar con el local abierto. Entonces quisiera empezar preguntándole
7 ¿las dificultades que ha tenido para mantener el restaurante a flote
8 desde que empezó la pandemia?

9 Entrevistado: Las dificultades, todas. Desde el aparcamiento aquí en La Floresta,
10 cuando salió lo del COVID el municipio comenzó a molestar por todo, el
11 aforo de los clientes, la venta de bebidas moderadas con comida, la
12 agencia de control, la poca afluencia de público, el miedo al contagio.

13 Entrevistador: Claro, eso afecta mucho, se les sumó todo en pocas palabras. Ya que
14 estamos hablando de los problemas, ¿me podría mencionar los
15 problemas que ha tenido para proveerse de ingredientes u otros
16 insumos para el restaurante.

17 Entrevistado: A raíz de que salimos de la pandemia, no hubo nada de proveedores.
18 No había nada de proveedores, la mayoría no estaba distribuyendo en
19 su momento, por miedo no salían a trabajar. Tuvimos que buscarnos
20 nosotros la vida por todo Quito, buscando todos los insumos que
21 necesitamos para el negocio.

22 Entrevistador: ¿Ustedes fueron a buscar directamente? ¿No había quien les venga a
23 dejar?

24 Entrevistado: No, todos los proveedores no no... o sea no, todos nos llamaban y no
25 estaban trabajando, no tenían medios, y más que nada el miedo creo... el
26 miedo a contagiarse.

27 Entrevistador: Y esto es ¿de proveedores, solo de productos que necesitan para
28 elaborar los platos o todo tipo de proveedores? Ejemplo: sillas, mesas,
29 luces.

30 Entrevistado: No, no no. De eso no, como ya estaba instalado el local no no... el
31 mantenimiento nosotros mismo damos, pero en productos e insumos
32 para lo que es la venta al público.

33 Entrevistador: Bueno eso es en cuanto a sus proveedores, ahora mirando al interior
34 del restaurante, ¿ha tenido dificultades en el desenvolvimiento al interior
35 del restaurante?

36 Entrevistado: Claro, por las medidas de bioseguridad sí, porque eran un poco
37 problemático. Como era al principio... eeh... realmente, como solo
38 vinimos a trabajar... aquí había una plantilla de 5 personas a 6 personas
39 normalmente, pero por la pandemia redujimos a solo un empleado y yo.
40 Entonces si era un poco complicado porque tenías que estar todo,
41 alcohol, mascara de bioseguridad, trajes, y claro manejarte con todo eso
42 en el calor cuando... todo, o sea en general lo que es el restaurante, si
43 era complicado.

44 Entrevistador: ¿Le tuvieron que adecuar?

45 Entrevistado: Sí, hemos bajado el aforo, hemos quitado mesas, no podemos permitir
46 el... eeh el distanciamiento entre... aquí como el bar es de... es una
47 manera que viene la gente a relacionarse entonces era más complicado
48 que la gente antes venía en grupo y se sentaba tranquilamente y
49 veíamos como o sea, aquí podía meter cien personas y lo cual ahora ya
50 es imposible, esa fue el mayor problema que tuvimos porque clientes
51 de siempre ya no pueden entrar porque ya está lleno porque... no está
52 lleno está lleno, es que está lleno en esta nueva realidad. Entonces
53 puede meter treinta personas aquí donde metía cien entonces hay un
54 montón de diferencia.

55 Entrevistado: De ley. Ahora que estamos hablando pues, de los clientes, ¿podría
56 mencionarme las dificultades que ha tenido para vender los platillos?

57 Entrevistado: Sí, realmente es el miedo. O sea, el miedo les afecto mucho a los
58 clientes porque había clientes que por ejemplo venían por decirte
59 diciembre vino un cliente que si venía casi todos los días que se
60 desapareció hasta marzo, entonces vino y me contó que se había
61 muerto la mamá, el papá, el hermano; entonces, ese miedo salir era
62 porque, por ejemplo, como te digo, es relacionarse este tipo de
63 ambiente, o sea, la gente viene se come algo, se comparte algo porque
64 ya la gente no tiene para decirte como antes, me pego una comida yo
65 solo, me tomo unas cervezas; ahora no, todo es compartido por que
66 realmente afecto a todos o sea, en sueldos, en horarios, en
67 restricciones, en el miedo, entonces si es complicado.

68 Entrevistador: Tenaz, bueno, pero su restaurante es uno de los pocos de este sector
69 que he recorrido por que estoy haciendo aquí mi estudio, que mantienen
70 abierto.

71 Entrevistado: Sí, es que el local es propio. Porque aquí un arriendo, en La Floresta,
72 imposible pagar con lo que vendes. Hemos pasado un año, te puedo
73 decir que año y medio prácticamente que hemos trabajado a pérdida.

74 Entrevistador: De ley, entonces como su restaurante es uno de los pocos que siguen
75 abiertos, que continúan atendiendo, no se usted ¿cómo ha podido
76 sobrellevar todos los problemas que se le presentaron? Ya me
77 mencionó que el local es propio y eso reduce costos.

78 Entrevistado: ¡Claro! Principal eso, luego que nosotros hemos hecho todo ahora como
79 dueños, o sea hacer todo nosotros. Yo digo, de seis empleados bajamos
80 a uno en tiempo de pandemia; ahora que retomamos dos empleados
81 más, estamos abriendo un horario súper extendido. Nosotros
82 trabajábamos antes de cinco de la tarde a doce, una de la mañana;
83 ahora estamos trabajando desde las diez de la mañana hasta las doce
84 de la noche, ahora que podemos porque si no con la variación de
85 horarios, complicadísimo.

86 Entrevistador: De ley, hay que adaptarse a los horarios. Entonces, supongo que sus
87 proveedores también, o bueno, ¿ya no tienen proveedores?

88 Entrevistado: No... sí. Los proveedores han vuelto y, o sea, ahora te dan más... o
89 sea, hay mucho más proveedor y mucho más... como te puedo decir...
90 mucha más variedad porque como, lamentablemente si se redujo el
91 monto de negocio de todo mundo entonces hay mucha más oferta. Pero
92 tampoco te puedes tirar a la oferta por más barato y mal producto,
93 pero... o sea sí, si hay más proveedores, te visitan mucho más, tratando
94 de venderte por todas partes.

95 Entrevistador: Entonces, tienen la posibilidad de seguirse proveyendo de ingredientes

96 Entrevistado: Sí, sí, de proveedores no hay problema.

97 Entrevistador: Chévere, usted me decía que una ventaja es que tienen... ustedes son
98 dueños del local, y han tenido que hacer ciertas decisiones para
99 mantener abierto. ¿Qué otras decisiones o acciones tuvieron que tomar
100 al interior del restaurante para mantener abierto?

101 Entrevistado: Por ejemplo, mira, el delivery. Nosotros no hacíamos delivery casi, o
102 sea no hacíamos, nuestro negocio era el tú a tú, hacíamos concierto, o
103 sea todo presencial, entonces si es un cambio drástico y por ejemplo,
104 las plataformas aprovecharon para cobrarte un porcentaje altísimo de tu
105 facturación mensual para poder entrar a eso. Entonces nosotros
106 decidimos que no, o sea, está bien para una cadena o unos negocios
107 grandes, pero para nosotros, o sea, de barrio, no te permite llegar, claro
108 que llegas a más público, pero, o sea, tú inviertes más y ganas menos
109 entonces es algo... o sea para tiempo de salvación está bien pero no
110 para seguir así o sea no es conveniente.

111 Entrevistador: Entonces, ustedes, en cuanto a delivery ¿tuvieron que contratar a
112 terceros?

113 Entrevistado: No, nosotros mismo hicimos. O sea, como tenemos los vehículos y todo
114 eso, entonces nosotros mismos desarrollamos, con la ayuda de unos
115 chicos que trabajaban, amigos; pero así, para meterte de esto de *rappi*
116 de *glovo* y eso, no hemos hecho porque, o sea, no le veo... regalar tu
117 negocio a terceras personas.

118 Entrevistador: Correcto. Ya que estamos hablando de esto del delivery, todas esas
119 decisiones se toman en función de llegar a los clientes, ¿no?

120 Entrevistado: Claro, justamente, por ejemplo, mira eehh... campañas en internet
121 también son altas, tu o sea, el coste es alto para lo que en ese entonces
122 vendías a... por ejemplo una campaña del día de la madre, me parece
123 que fue, invertimos tres cientos dólares en *Facebook* y en *Instangram*,
124 entonces claro que recobraste y ganaste más, pero, o sea, la economía
125 no estaba basada en eso o sea es... claro que son nuevas tecnologías
126 para poder llegar al público pero es complicado invertir en eso, en
127 insumos en el local, en gastos propios de un negocio, en empleados,
128 seguridad social, y encima esto y que tus gastos menoren, o sea, que
129 tus ventas menoren tu... y que tu *profit* siga ahí entonces es
130 complicadísimo.

131 Entrevistador: Claro. Eso ha sido lo que ustedes han tenido que seguir, que hacer para
132 poder atender a sus clientes.

133 Entrevistado: O sea, hemos hecho de todo para poder seguir... ajam.
134 Entrevistador: De acuerdo. Bueno, eso sería todo en cuanto a esta entrevista, muchas
135 gracias por su colaboración.

ANÁLISIS DE DISCURSO ENTREVISTA RESTAURANTE “LA AURORA”

Unidad de análisis: Línea de texto

Tipos unidad de análisis: Constante

Contexto: Señor Juan Herrera, persona de género masculino, 42 años de edad, casado y con tres hijos, hijo del dueño del restaurante LA AURORA y encargado de la administración. La entrevista se realizó el día 09 de junio del 2021 en la tarde, sin afluencia visible que afecte a la entrevista.

NOTA 1:

Después de una NUEVA revisión del análisis de discurso de esta entrevista y de las categorías emergentes de los análisis de las otras entrevistas, se determinó que las categorías de barreras percibidas: RESTRICCIONES Y MEDIDAS DADAS POR EL COE (RC) y RESTRICCIONES DADAS POR EL MUNICIPIO (RM) pueden agruparse en una sola categoría de nombre **RESTRICCIONES Y MEDIDAS DADAS POR LA AUTORIDAD COMPETENTE (RA)** ya que el significado de ambas categorías es muy similar y solo difiere en el ente que establece las restricciones, el cual en la mayoría de los casos es el COE pero que a veces delega su autoridad a los municipios. En tal sentido, queda únicamente la categoría emergente **RA**.

NOTA 2:

Después de una NUEVA revisión del análisis de discurso de esta entrevista y de las categorías emergentes de los análisis de las otras entrevistas, se determinó que la categoría de medidas de recuperación: IMPLEMENTACIÓN DE SERVICIO DE REPARTIDORES (SR) se cambia de nombre a **IMPLEMENTACIÓN DE SERVICIO A DOMICILIO (SD)**, cuyo significado se extiende a todas las acciones que los restaurantes realizan para poder dar el servicio a domicilio de sus productos, ya sea con recursos propios como en este caso, o contratando un servicio de repartidor. Sin embargo, en esta categoría el uso de aplicaciones de *delivery* no está incluido ya que en ese caso no se puede negociar pagos y por tanto no es considerada una opción rentable por los restaurantes entrevistados.

NOTA 3:

Después de una NUEVA revisión del análisis de discurso de esta entrevista y de las categorías emergentes de los análisis de las otras entrevistas, se determinó que las categorías de barreras percibidas: PROBLEMAS DE LOS PROVEEDORES EXISTENTES CON EL TRANSPORTE DE SUS PRODUCTOS (PT) y BAJA CALIDAD DE LOS PRODUCTOS OFERTADOS POR ALGUNOS PROVEEDORES EXISTENTES (BC), pueden agruparse con la categoría FALTA DE PROVEEDORES (FP) dando lugar a una nueva categoría emergente de nombre **PROBLEMAS CON PROVEEDORES (PP)**, cuyo significado se extiende a problemas operativos de algunos proveedores, en relación al transporte y calidad de productos, durante el tiempo que llevamos de pandemia; inclusive con proveedores que pararon totalmente sus actividades y cerraron el servicio promoviendo el cese de relaciones de los restaurantes con estos proveedores. En tal sentido queda únicamente la categoría **(PP)**

Pregunta	Respuesta	Línea	Análisis
¿Qué dificultades ha tenido para mantener el restaurante a flote desde que empezó la pandemia?	[...] COVID el municipio comenzó a molestar por todo, el aforo de los clientes, la venta de [...]	L9	Se identifica significados similares que pueden ser agrupados dentro de la categoría emergente: RESTRICCIONES DADAS POR EL MUNICIPIO (RM) que se diferencian de las medidas tomadas por el COE nacional en cuanto al alcance y aplicación de las mismas.
	[...] el miedo al contagio.	L11	Se identifica una nueva categoría emergente referente a las barreras percibidas: MIEDO AL CONTAGIO (MC) .
¿Podría mencionar los problemas que ha tenido para proveerse de ingredientes u otros insumos para el restaurante?	[...] salían a trabajar. Tuvimos que buscarnos nosotros la vida por todo Quito, buscando [...]	L17	Nueva categoría en lo relacionado a medidas de recuperación: COMPRA DIRECTA DE INSUMOS E INGREDIENTES (CD) , refiriéndose a la actividad de compra realizada por el propio personal del restaurante en los lugares fijos de aprovisionamiento sin intermediarios, ni servicio de transporte de antiguos proveedores, ni transporte contratado de terceros.
	[...] trabajando, no tenían medios, y más que nada el miedo creo... el miedo a contagiarse.	L21	En consecuencia, se identifica una nueva categoría emergente, referente a las barreras percibidas: PROBLEMAS DE LOS PROVEEDORES EXISTENTES CON EL TRANSPORTE DE SUS PRODUCTOS (PT) , referente a todos los problemas operativos y/o económicos que tienen que los proveedores que aún están trabajando, para que ya no puedan transportar sus productos hasta los restaurantes en estudio.
¿Ha tenido dificultades en el desenvolvimiento al interior del restaurante?	[...] nosotros mismo damos, pero en productos e insumos para lo que es la venta al [...]	L25	El entrevistado claramente se refiere al mantenimiento tanto del local como de equipos e insumos que se usan para el funcionamiento del restaurante, son ellos mismos quienes hacen los mantenimientos y limpieza. En consecuencia, se identifica una nueva categoría emergente en lo relaciona a actividades de recuperación: MANTENIMIENTO Y LIMPIEZA POR CUENTA PROPIA (ML) .
	<u>Sí, hemos bajado el aforo, hemos</u>	L36	Nueva categoría emergente en cuanto a las medidas o actividades de

	<u>quitado mesas,</u> <u>no podemos</u> <u>permitir el... eeh</u> <u>el [...]</u>		recuperación: ADECUACIÓN DEL RESTAURANTE EN CUMPLIMIENTO DE RESTRICCIONES (AR) , refiriéndose a todos los arreglos al interior del restaurante para poder cumplir con las disposiciones de COE y poder seguir atendiendo a los clientes.
¿Podría mencionar las dificultades que ha tenido para vender sus platillos?			No se identificaron categorías nuevas en la respuesta a esta pregunta.
¿Cómo ha podido sobrellevar todos los problemas que se le presentaron?	[...] súper extendido. Nosotros trabajábamos antes de cinco de la tarde a doce, una de la [...]	L66	Se identifica una nueva categoría emergente, referente a medidas de recuperación del negocio: EXTENDER EL HORARIO DE ATENCIÓN (EH) , adecuando los horarios de atención a las restricciones dadas por el COE y extendiéndolas para poder atender a más clientes.
¿Qué acciones fue necesario llevar a cabo para continuar proveyéndose de ingredientes e insumos para el restaurante?	[...] hay mucha más oferta. Pero tampoco te puedes tirar a la oferta por más barato y mal [...]	L75	Una barrera para los restaurantes con la que tienen que lidiar actualmente, generándose una nueva categoría: BAJA CALIDAD DE LOS PRODUCTOS OFERTADOS POR ALGUNOS PROVEEDORES EXISTENTES (BC) , refiriéndose a la calidad percibida por los dueños y administradores de restaurantes, de los productos ofertados por los proveedores que han retomado actividades o que han sobrevivido al tiempo que llevamos de pandemia; razón por la cual no se recuperan las relaciones comerciales anteriores.
¿Qué acciones llevó a cabo internamente para que el restaurante mantenga abierta sus puertas?	Por ejemplo, mira, el <i>delivery</i> . Nosotros no hacíamos <i>delivery</i> casi, o sea no hacíamos, [...]	L84	Se identifica una nueva categoría emergente: IMPLEMENTACIÓN DE SERVICIO DE REPARTIDORES (SR) ; ahora, se sabe que el servicio de repartidores puede ser propio de los locales o puede ser contratado a través de plataformas digitales terceras, por lo que se amplía la regla de esta categoría. Se cambia el nombre de la categoría a IMPLEMENTACIÓN DE SERVICIO A DOMICILIO (SD) .
	[...] nosotros decidimos que	L88	Esta unidad explica que no se contrata el servicio de repartidores por

	no, o sea, está bien para una cadena o unos negocios [...]		aplicaciones móviles, dando lugar a otro de los problemas o barreras percibidas: ALTO COSTO DEL SERVICIO DE DELIVERY DE APLICACIONES MÓVILES (AM) , refiriéndose al alto porcentaje de comisión requerido por las actuales plataformas del servicio de <i>delivery</i> que tienen que pagar los restaurantes para aparecer en estas aplicaciones móviles, y que los restaurantes perciben como una barrera para decidirse a contratar este servicio.
¿Cómo ha podido seguir atendiendo a sus clientes?	Claro, justamente, por ejemplo, mira eehh... campañas en internet también son altas, [...]	L99	Se establece una nueva categoría: PROMOCIÓN EN REDES SOCIALES E INTERNET (PR) , refiriéndose a campañas publicitarias en internet y promoción de los establecimientos en las redes sociales más usadas actualmente.

Entrevista3._ Restaurante FLAMAS RED

1

2

3 Entrevistador: Bueno, en primer lugar, buenas tardes. La entrevista que le voy a hacer
4 a continuación, es acerca de todos los problemas que ustedes han
5 tenido que enfrentar a base de lo que representa el COVID. Entiendo
6 que ha tenido varias dificultades, no sé si ¿me puede decir las
7 dificultades que ha tenido para mantener el restaurante a flote desde
8 que empezó la pandemia?

9 Entrevistado: Ya, bueno. Las dificultades son algunas, pero dentro de las más
10 representativas es eeeh... la falta de clientes, la ausencia de los clientes
11 por el tema del COVID que eso afecta, prácticamente al cien por ciento
12 de la venta. Eso y lidiar con los arriendos.

13 Entrevistador: ¿Los arriendos? ¿El local no es propio?

14 Entrevistado: No es propio.

15 Entrevistador: Ya, muy bien. Eso es en cuanto al arriendo, ¿tal vez ha tenido
16 problemas con sus proveedores para proveerse de ingredientes u otros
17 insumos para el restaurante?

18 (interrupción de la entrevista por la visita de alguien que necesitaba ser atendido por el
19 dueño del restaurante)

20 Entrevistador: Continuemos, le preguntaba si ¿podría mencionar los problemas que
21 ha tenido para proveerse de ingredientes u otros insumos para el
22 restaurante?

23 Entrevistado: Eeeh bueno con proveedores no tanto, porque todos han estado
24 trabajando bien. Este... el problema es tener el capital para poder
25 comprarles como se compraba antes, entonces eso no...

26 Entrevistador: Y ese capital, ¿ya no lo tiene?

27 Entrevistado: Ya no pues, porque no hay la misma venta y no hay... toca... toca vivir
28 al día a día.

29 Entrevistador: Claro, y eso ¿afectó de alguna manera en el menú que se ofrece?

30 Entrevistado: Claro, claro. Hay días que no se tiene todo, porque no hay ese capital y
31 este... ya toca comprar al menudeo no más, poco poco.

32 Entrevistador: Claro, bueno eso son decisiones al interior del restaurante ¿cierto?

33 Entrevistado: Claro

34 Entrevistador: ¿Ha tenido alguna otra dificultad en el desenvolvimiento al interior del
35 restaurante?

36 Entrevistado: Eeeh no bueno, la falta de personal hemos suplido bien, pero en
37 principio, era un poco la falta de personal, nos tocó despedir a todos y
38 quedarnos solo los dueños... aja.

39 Entrevistador: ¿Cuántas personas están ahorita atendiendo?

40 Entrevistado: Ahorita, tres. Tres y un eventual.

41 Entrevistador: Claro, pero es solo por eventual, ¿no está aquí al cien por ciento?

42 Entrevistado: No.

43 Entrevistador: Listo. Eso es para suplir la venta de los pocos platillos que se dan ¿no?

44 Entrevistado: Claro

45 Entrevistador: ¿Alguna otra dificultad que ha tenido para vender los platillos del menú?

46 Entrevistado: Eeeh bueno... no, realmente es esa la dificultad de tener poco porque
47 no hay suficiente capital para poder comprar bastante.

48 Entrevistador: Aja, y ¿para llegar al resto de sus clientes? ¿Puede llegar al resto, a la
49 totalidad de sus clientes?

50 Entrevistado: Es gradual, conforme vaya vendiéndose se va invirtiendo más,
51 conforme se vaya reactivando se va invirtiendo más, para poder llegar
52 al resto de clientes.

53 Entrevistador: Claro

54 Entrevistado: Eso va a ser gradual, cierto.

55 Entrevistador: Como veo que este es uno de los pocos restaurantes que siguen
56 atendiendo aquí, en la zona de La Floresta, algunos han cerrado,
57 quisiera preguntarle ¿cómo han podido sobrellevar todos los problemas
58 que se le presentaron?

59 Entrevistado: Este... económicamente, con los ahorros que tuve de... anteriores. Y
60 cuando se acabaron, préstamos y así para poder aguantar, porque el
61 arriendo no aguantaba. Es el único inconveniente aquí.

62 Entrevistador: ¿Hacerse de deudas?

63 Entrevistado: Claro, hacerse de deuda para salvar el negocio, porque si alzas el
64 negocio afuera no te sirve de nada las cosas que estén ahí. El negocio
65 sirve parado tal cual como está.

66 Entrevistador: Claro. Eeh... en cuanto a los proveedores me decía que con ellos no
67 habido mayor dificultad, cierto. ¿Ha podido continuar proveyéndose de
68 los ingredientes e insumos para que funcione el restaurante?

69 Entrevistado: Sí, sí. Todos los proveedores han trabajado normalmente.

70 Entrevistador: ¡Qué bueno! Internamente, ha tenido que tomar... me contaba del tema
71 de personal que tuvo que despedirles, ¿alguna otra decisión importante
72 al interior del restaurante para continuar?

73 Entrevistado: Eeh este... bueno... cerrar unas áreas, vender a veces cosas para
74 poder suplir la parte económica, porque igual no hay gente.

75 Entrevistador: Claro, ¿cumplir con las recomendaciones del COE?

76 Entrevistado: Claro, bueno eso. Eso sí es siempre. Toca cumplir.

77 Entrevistador: Claro. En cuanto a sus clientes, los que vengan o los que usted logra
78 satisfacer, ¿cómo ha podido seguir atendiéndoles? ¿Ha tenido que
79 adaptarse de alguna manera?

80 Entrevistado: Eeh bueno, por todas las medidas de bioseguridad, adaptarse. Y de
81 ahí... mantenerles siempre a los clientes satisfechos y que estén
82 seguros, que se sientan seguros, nada más.

83 Entrevistador: Los clientes acuden a servirse en el restaurante, pero ¿se puede pedir
84 para llevar? ¿Existen clientes a los que tienen que llegar en sus casas?

85 Entrevistado: Claro, o sea, estábamos dando servicio a domicilio también, pero... es
86 muy poco, más vienen los clientes acá. Han venido más a llevar.

87 Entrevistador: Correcto. ¿Alguna apreciación final sobre el tema del COVID?

88 Entrevistado: ... Bueno, algo que nos cogió de imprevisto a todo mundo, nunca
89 estuvimos preparados para esto y como negocio tampoco, y creo que
90 ninguna empresa estuvo preparada. Entonces, valga la oportunidad
91 para que esto nos permita a nosotros como empresarios, mejor tener
92 un contingente para este tipo de cosas que nunca se esperó vivir.

93 Entrevistador: Correcto. Muchas gracias por su ayuda en la entrevista.

94 Entrevistado: Ya.

ANALISIS DE DISCURSO ENTREVISTA RESTAURANTE “FLAMA RED”

Unidad de análisis: Línea de texto

Tipos unidad de análisis: Constante

Contexto: Señor Oscar Alulima, persona de género masculino, casado y con dos hijos, dueño y administrador del restaurante FLAMAS RED. La entrevista se realizó el día 10 de junio del 2021 en la tarde, sin afluencia visible que afecte a la entrevista.

NOTA:

Después de una NUEVA revisión del análisis de discurso de esta entrevista y de las categorías emergentes de los análisis de las otras entrevistas, se determinó que las categorías de medidas de recuperación: ENDEUDAMIENTO Y RE-NEGOCIACIONES (EN) y AHORROS PROPIOS (AP) pueden agruparse en una sola categoría de nombre **ENDEUDAMIENTO, AHORROS Y RENEGOCIACIONES (EN)** ya que el significado de ambas categorías es muy similar en cuanto al objetivo que logran, el cual es hacer frente al problema de falta de capital para mantener al restaurante operativo en las condiciones de servicio aceptables para los clientes.

Pregunta	Respuesta	Línea	Análisis
¿Qué dificultades ha tenido para mantener el restaurante a flote desde que empezó la pandemia?			No se identificaron categorías nuevas en la respuesta a esta pregunta.
¿Podría mencionar los problemas que ha tenido para proveerse de ingredientes u otros insumos para el restaurante?			No se identificaron categorías nuevas en la respuesta a esta pregunta.
¿Ha tenido dificultades en el desenvolvimiento al interior del restaurante?			No se identificaron categorías nuevas en la respuesta a esta pregunta.
¿Podría mencionar las dificultades que ha tenido para vender sus platillos?	Es gradual, conforme vaya vendiéndose se va invirtiendo más, conforme se vaya [...]	L44	El significado de esta unidad de análisis no es similar a unidades anteriores, generándose una nueva categoría en lo referente a medidas de recuperación: INVERSIÓN GRADUAL DE CAPITAL EN MEJORAS (IG) , la cual se refiere a la inversión que hacen los restaurantes para empatar sus condiciones de

			servicio a las necesidades de los clientes, dependiendo de su capacidad económica y de si van aumentando sus ventas.
¿Cómo ha podido sobrellevar todos los problemas que se le presentaron?	Este... económicamente, con los ahorros que tuve de... anteriores. Y cuando se [...]	L51	El significado de esta unidad de análisis no es similar a ninguna otra y da lugar a una nueva categoría emergente en lo que se refiere a medidas de recuperación: AHORROS PROPIOS (AP) , haciendo alusión al uso de ahorros propios de los dueños/administradores de los restaurantes para hacerle frente al problema de falta de capital.
¿Qué acciones fue necesario llevar a cabo para continuar proveyéndose de ingredientes e insumos para el restaurante?			No se identificaron categorías nuevas en la respuesta a esta pregunta.
¿Qué acciones llevó a cabo internamente para que el restaurante mantenga abierta sus puertas?	Eeh este... bueno... cerrar unas áreas, vender a veces cosas para poder suplir la parte [...]	L64	Emerge una nueva categoría en cuanto a medidas de recuperación: RESTRUCTURACIÓN LOGÍSTICA DEL RESTAURANTE (RL) , refiriéndose a los cambios estructurales de áreas del local, venta de insumos y equipos no críticos, que modifican la logística de atención con la que fue concebida el restaurante en un principio para poder mantenerse a flote en el contexto de la pandemia.
¿Cómo ha podido seguir atendiendo a sus clientes?			No se identificaron categorías nuevas en la respuesta a esta pregunta.
Apreciación o comentario final	<u>[...] preparados para esto y como negocio tampoco, y creo que ninguna empresa estuvo [...]</u>	L79	Analizando esta línea en contexto con la unidad anterior, el significado que el entrevistado intenta dar es acerca de la nula preparación que tienen los restaurantes para enfrentar eventos disruptivos como la actual pandemia. Es por ello que, se identifica una nueva categoría en cuanto a barreras percibidas: NULA PLANIFICACIÓN PARA RECUPERACIÓN DE EVENTOS DISRUPTIVOS (NP) .

Entrevista 4._ Restaurante BRASA Y POLLO

1

2

3 Entrevistador: Listo, empezamos. Bueno, en primer lugar, buenas tardes, ¿cómo está?
4 Como le decía, la entrevista se refiere a problemas, dificultades que ha
5 tenido a raíz del COVID para mantener a flote el negocio y como lo ha
6 solucionado. Entonces quisiera empezar preguntando ¿qué dificultades
7 ha tenido para mantener el restaurante a lote desde que empezó la
8 pandemia?

9 Entrevistada: Bajarnos los precios, y mantener ofertas.

10 Entrevistador: Eso es lo que han hecho, ¿y las dificultades?

11 Entrevistada: Las dificultades, que no hay personas. No hay gente, la... la sociedad
12 está asustada la verdad, la gente no sale. Piden muy poco a domicilio
13 también, y si es un poco difícil con esta situación.

14 Entrevistador: Claro, me imagino. Debe ser un problema hasta con sus proveedores
15 (entrevistada asiente). ¿tal vez con sus proveedores ha tenido
16 problemas para proveerse de ingredientes u otros insumos para el
17 restaurante?

18 Entrevistada: Mmm no, lo que pasa es que hemos llegado a un acuerdo que nos dejan
19 el producto, y al día siguiente lo cancelamos.

20 Entrevistador: Pero, ¿si les siguen trayendo en el mismo volumen?

21 Entrevistada: No, estamos con eeh... del cien por ciento estamos cogiendo el
22 cuarenta, el treinta por ciento de producto.

23 Entrevistador: Y los proveedores con los que antes trabajaban, ¿continúan trabajando
24 con los mismos?

25 Entrevistada: Dos no, y los demás sí.

26 Entrevistador: Ya, correcto. Debe haber tenido también dificultades, me imagino, al
27 interior del restaurante. Tal vez, ¿me podría mencionar las dificultades
28 que ha tenido en el desenvolvimiento del restaurante?

29 Entrevistada: Sí, eeh... despedir gente, la primera dificultad y fea a la final por que
30 todo el mundo también necesitamos. Pero, al ver que no hay clientela
31 tuvimos que despedir a la... a los chicos, a los dos meseros que
32 teníamos, tuvimos que despedir. Entonces estamos en frente, yo como
33 propietaria, mi esposo, y un chico que nos ayuda con el asado.

34 Entrevistador: ¿Él es el único que se quedó fijo?

35 Entrevistada: El único que se quedó fijo, ajam.

36 Entrevistador: Correcto. Referente a sus clientes, ¿no?, que ahora hay poquitos, usted
37 me decía que son muy pocos. ¿Las dificultades que ha tenido para
38 vender sus platillos, el menú que ofrece?

39 Entrevistada: Eeh... la verdad los platos a la carta se han mermado mucho, y lo que
40 es... lo que si llevan el pollo para servirse en casa.

41 Entrevistador: ¿Han tenido que modificar su menú?

42 Entrevistada: Modificarlo (asienta con la cabeza), modificar. Bajamos el precio, hacer
43 promociones... y eso.

44 Entrevistador: Los productos que ofrecen, ¿siguen siendo los mismos?

45 Entrevistada: Sí, siguen siendo los mismos.

46 Entrevistador: Correcto. Le pregunto porque este local ha sido de los pocos que han
47 seguido abiertos, he visto que algunos han cerrado (entrevistada
48 asiente). Entonces, como su local sigue abierto, yo quisiera saber las
49 acciones que... o ¿cómo han podido sobrellevar todos los problemas
50 que se le presentaron?, que me mencionaba antes.

51 Entrevistada: Si, eeh la verdad que luchando. Incluso hemos tenido que retrasarnos
52 en el arriendo, el pago del arriendo. Hablar con los dueños que nos
53 esperen porque ya tuvimos el percance de que nos pidieron ya, por el
54 cobro del arriendo. Entonces, claro, le hicimos entender que la situación
55 no es solo de nosotros si no es de... es en general. Entonces hemos
56 llegado a un acuerdo, claro, me dieron cinco días más de gracia para
57 poder ir pagando.

58 Entrevistador: Pero, ¿si se llegan a acuerdo con sus arrendatarios?

59 Entrevistada: Sí, sí. Con estas personas, sí, que son muy amables gracias a dios (ríe
60 tenuemente).

61 Entrevistador: ¡Qué buena nota! Me decía que los proveedores... dos definitivamente
62 ya no les... (entrevistada dice ajá), pero con los que continúa, ¿Qué
63 acciones fueron necesarias llevar a cabo para continuar proveyéndose
64 de insumos e ingredientes?

65 Entrevistada: Hacer notas de crédito. Notas de crédito para dos días.

66 Entrevistador: Notas de crédito, ¿eso es nuevo para ustedes?

67 Entrevistada: Si, si porque nosotros, claro... obviamente cogíamos el producto, pero
68 teníamos y en ese mismo momento lo congelábamos.

69 Entrevistador: Ya, ¿y ahora?

70 Entrevistada: Entonces, hacemos nota de crédito, y claro, nos dan dos días de opción
71 para poder vender y pagar.

72 Entrevistador: Claro, ¿les dan más facilidades?

73 Entrevistada: La verdad que no, es la única facilidad que nos han dado, es dos días
74 de crédito.

75 Entrevistador: Y, ¿dependiendo de eso ustedes van comprando?

76 Entrevistada: Claro, vamos haciendo el pedido cada día. Nos traen el porcentaje que
77 pedimos, porque no podemos como antes eeh... pedíamos como para
78 dos días, por decir, un ejemplo, cincuenta pollos para dos días; ahora
79 pedimos veinte para dos días. O sea, es un porcentaje, y nos dan la
80 línea de crédito de dos días.

81 Entrevistador: Claro. En cuanto al interior del restaurante, usted me dijo que ciertas
82 medidas, tuvo que tomar como el despido, ¿qué otras acciones tuvo que
83 llevar a cabo para... dentro del restaurante, para seguir funcionando?

84 Entrevistada: El ahorro de luz, el ahorro de agua, o sea tener muy muy... los baños
85 ya no prestamos a cualquier persona que nos pida, sino solo clientes
86 porque es un gasto de papel higiénico, de luz, de agua, de recursos.

87 Entrevistador: De acuerdo. Pero, algunas de estas acciones afectan a los clientes. Mi
88 pregunta básicamente es, ¿cómo ha podido seguir atendiendo a sus
89 clientes?

90 Entrevistada: Bueno eso sí... no la verdad es que, con los clientes, la verdad es que
91 es muy difícil de tomar cambios u otras medidas, sino siempre toca tener
92 en la misma línea el producto bueno, la calidad que se merece el cliente
93 y en eso no podemos variar. O sea, no podemos variar ni coger un pollo
94 más económico ni un precio de menos precio porque ya conocen
95 nuestro producto y lo mantenemos. Nos cuesta más, sí, es más difícil,
96 sí, pero es la única opción que tenemos.

97 Entrevistador: Ya, y eso es en cuanto a los clientes que vienen a consumir aquí, ¿y los
98 clientes a domicilio que me comentaba?

99 Entrevistada: Si, los clientes a domicilio son muy pocos, que ya nos conocen y que
100 llaman y nos piden que les llevemos, no, a ellos. E igual, o sea, no te
101 pagan ya el recorrido, no te pagan el ir a dejar, no te pagan el precio de
102 lo que es...

103 Entrevistador: Lo que es el precio, ¿no hay un rubro adicional por ir a dejarles?

104 Entrevistada: No hay un rubro adicional.

105 Entrevistador: Entonces, ¿Cómo hacen?

106 Entrevistada: Eeh bueno como bueno... algunos que son más cerca, mi esposo va
107 caminando a dejarles. Cuando es un poco más distante, sí que necesita
108 el carro para ir a dejarles, pero igual, o sea, como yo le decía, echando
109 número le digo, salimos a contra porque o sea no te deja. Gastamos en
110 combustible, gastas tiempo en ir a dejar y no nos reconocen ni los dos
111 dólares que es extra, de envío. Entonces, hemos optado que, si es en la
112 zona para que él vaya caminando, lo hace; pero, si ya es un poco más
113 distante, les decimos que no tenemos ahorita el personal y que si pueden
114 pasar recogiendo.

115 Entrevistador: A ya. Les dan la opción de que pasen recogiendo.

116 Entrevistada: Ajá, les damos la opción que nos den un timbrazo cuando ya estese
117 llegando, nosotros le tenemos en la puerta, ni siquiera se bajan del
118 carro, sino le pasamos por la ventanita del carro y ya está.

119 Entrevistador: ¿Si les facilitan los números?

120 Entrevistada: Sí, hay algunos sí. A los que nos conocen y eso, sí. Hay otros que dicen
121 a bueno muchas gracias ya vamos para allá, entonces... por ahí hay
122 personas que, si vienen, otras que aceptan esta oferta.

123 Entrevistador: Finalmente, para terminar, ¿alguna reflexión final que tenga acerca de
124 esta situación?

125 Entrevistada: ¡Ay ya que se acabe todo, por favor! (ríe tenuemente). Realmente,
126 porque sí que, o sea, no solo nosotros, pero que todo el mundo estamos
127 bastante golpeados con la economía y la gente tiene... una que la
128 economía para todos está caótica, y otra que el riesgo que, no quieren
129 tomar al salir a la calle, es también un poco... difícil.

130 Entrevistador: De acuerdo, muchas gracias por su ayuda.

ANALISIS DE DISCURSO ENTREVISTA RESTAURANTE “BRASA Y POLLO”

Unidad de análisis: Línea de texto

Tipos unidad de análisis: Constante

Contexto: Señora Saskya Viteri, persona de género femenino, casada y con dos hijos, dueña y administradora del restaurante BRASA Y POLLO. La entrevista se realizó el día 10 de junio del 2021 en la tarde.

NOTA 1:

Después de una NUEVA revisión del análisis de discurso de esta entrevista y de las categorías emergentes de los análisis de las otras entrevistas, se determinó que las categorías de medidas de recuperación: ENDEUDAMIENTO, AHORROS Y RENEGOCIACIONES (EN) y ACUERDOS DE PAGO CON PROVEEDORES EXISTENTES (PE) pueden agruparse en la categoría **ENDEUDAMIENTO, AHORROS Y RENEGOCIACIONES (EN)** ya que los actuales acuerdos de pago con proveedores que surgieron a partir del contexto de la pandemia, son un tipo de renegociación en el sentido que se modifica los términos iniciales del acuerdo para lograr un beneficio mutuo. Es decir, el significado de una categoría es parte del significado de otra y se pueden agrupar.

NOTA 2:

Después de una NUEVA revisión del análisis de discurso de esta entrevista y de las categorías emergentes de los análisis de las otras entrevistas, se determinó que las categorías de barreras percibidas: PROBLEMAS DE LOS PROVEEDORES EXISTENTES CON EL TRANSPORTE DE SUS PRODUCTOS (PT) y BAJA CALIDAD DE LOS PRODUCTOS OFERTADOS POR ALGUNOS PROVEEDORES EXISTENTES (BC), pueden agruparse con la categoría FALTA DE PROVEEDORES (FP) dando lugar a una nueva categoría emergente de nombre **PROBLEMAS CON PROVEEDORES (PP)**, cuyo significado se extiende a problemas operativos de algunos proveedores, en relación al transporte y calidad de productos, durante el tiempo que llevamos de pandemia; inclusive con proveedores que pararon totalmente sus actividades y cerraron el servicio promoviendo el cese de relaciones de los restaurantes con estos proveedores. En tal sentido queda únicamente la categoría **(PP)**

Pregunta	Respuesta	Línea	Análisis
¿Qué dificultades ha tenido para mantener el restaurante a flote desde que empezó la pandemia?	Bajarnos los precios, mantener ofertas.	los y L8	Al parecer la entrevistada entendió mal la pregunta, ya que su respuesta fue las medidas que adoptaron. Analizando el significado de esta unidad, claramente se tienen decisiones puntuales que la administración del restaurante administrado tomó para continuar con el negocio. En consecuencia, se identifica una nueva categoría emergente en lo que se refiere a

			medidas de recuperación: BAJAR PRECIOS Y MANTENER PROMOCIONES (BP) , haciendo alusión a la medida interna que los restaurantes toman para atraer a los clientes al consumo de sus platillos.
¿Podría mencionar los problemas que ha tenido para proveerse de ingredientes u otros insumos para el restaurante?			No se identificaron categorías nuevas en la respuesta a esta pregunta.
¿Ha tenido dificultades en el desenvolvimiento al interior del restaurante?			No se identificaron categorías nuevas en la respuesta a esta pregunta.
¿Podría mencionar las dificultades que ha tenido para vender sus platillos?			No se identificaron categorías nuevas en la respuesta a esta pregunta.
¿Cómo ha podido sobrellevar todos los problemas que se le presentaron?	[...] el pago del arriendo. Hablar con los dueños que nos esperen porque ya tuvimos el [...]	L48	Analizando el significado de esta unidad, la entrevistada claramente se refiere a la negociación del pago del arriendo como una medida tomada para poder mantener el negocio a flote. Por lo tanto, se extiende el significado de la categoría ENDEUDAMIENTO y RE-NEGOCIACIONES (EN) , refiriéndose a los acuerdos de pago entre los administradores de los restaurantes y los dueños de locales, en cuanto a monto de arriendo, tiempo de gracia, plazos de pago, etcétera.
¿Qué acciones fue necesario llevar a cabo para continuar proveyéndose de ingredientes e insumos para el restaurante?			No se identificaron categorías nuevas en la respuesta a esta pregunta.

<p>¿Qué acciones llevó a cabo internamente para que el restaurante mantenga abierta sus puertas?</p>			<p>No se identificaron categorías nuevas en la respuesta a esta pregunta.</p>
<p>¿Cómo ha podido seguir atendiendo a sus clientes?</p>	<p>[...] producto bueno, la calidad que se merece el cliente y en eso no podemos variar. O [...]</p>	<p>L82</p>	<p>Se identifica una nueva categoría emergente en lo que se refiere a medidas de recuperación: TRATAR DE MANTENER LA CALIDAD DE LOS PLATILLOS (CP), refiriéndose a las decisiones al interior del restaurante para mantener invariante, en medida de lo posible, la preparación de los platillos que actualmente están vendiendo.</p>

Entrevista 5._ Restaurante FLORESTA BRAVA

1

2

3 Entrevistador: Ya listo, entonces empezamos. Primero, buenas tardes, ¿Cómo está
4 señoito?

5 Entrevistada: Como está mijo, buenas tardes

6 Entrevistador: Como le había dicho, vamos a hacerle unas pequeñas preguntas acerca
7 del contexto del COVID para conocer como lo han pasado ustedes.
8 Quisiera empezar preguntándole, ¿Qué dificultades ha tenido para
9 mantener el restaurante a flote desde que empezó la pandemia?

10 Entrevistada: Chuta... ¡uy dios mío, de todo un poco! Se empezó a bajar los precios,
11 eeh... eso más que todo, o sea, fue los precios.

12 Entrevistador: Ya, y eso ¿en qué le afecto a usted?

13 Entrevistada: En la economía, del bolsillo de aquí de todo (muestra el restaurante y
14 ríe tenuemente). Por eso, o sea, empezó... se bajó los precios para que
15 haya un poco de personas que vengan a comer y todo eso, pero también
16 se incrementó lo que es domicilios todo ese tipo de cosas; o sea, una
17 cosa bajaba y por otro lado empezaba a salir. Eso fue lo bueno de... de
18 que hasta ahorita con eso estamos sobreviviendo, porque si no
19 estuviéramos fregados sinceramente.

20 Entrevistador: Claro. Al principio puros problemas, me imagino.

21 Entrevistada: Claro, ahorita si como que ya se está estabilizando, realmente ya se
22 está estabilizando.

23 Entrevistador: Y esos problemas que surgieron al principio, ¿cuáles fueron?

24 Entrevistada: Chuta era... no había gente, no había clientela para nada, no había para
25 nada clientela que... imagínese de que casi cien almuerzos que
26 vendemos nosotros vendíamos que, unos quince. Imagínese, entonces
27 es bastante.

28 Entrevistador: Claro, les cogió de sorpresa.

29 Entrevistada: Claro, de una fue de sorpresa y como no dejaban abrir, y daban un
30 tiempo específico para que se abra y se cierre entonces era bastante
31 complicado.

32 Entrevistador: ¿El COE también les significó un problema para ustedes?

33 Entrevistada: Sí, bastante. Porque igual, fue lo mismo en las noches eeh... por
34 ejemplo nosotros usualmente teníamos abierto hasta las diez de la
35 noche. Pero, con el COE que era que, a las seis de la tarde, a las ocho
36 de la noche, que no sé qué y que no sé cuánto, entonces si era bastante
37 complicado.

38 Entrevistador: Claro. Bueno, ya que estamos hablando de los problemas, ¿podría
39 mencionarme los problemas que ha tenido para proveerse de
40 ingrediente o de insumos para el restaurante?

41 Entrevistada: Haber... de eso no... no mucho, lo que era más en el mercado, porque
42 como alrededor (indica el barrio) hay todo tipo de cobachitas y todo, ajá,
43 entonces por eso no hay ningún problema. Pero de ahí, de lo que era
44 todo lo que son mariscos y ese tipo de cosas, póngase en el mercado
45 no dejaban entrar no más. En los mercados no dejaban entrar, entonces
46 si...

47 Entrevistador: Y, ¿eso le significó un problema?

48 Entrevistada: Sí, eso fue bastante problemático.

49 Entrevistador: Pero, ¿y los proveedores que venían a dejarle las cosas?

50 Entrevistada: Claro, venían a dejarnos aquí.

51 Entrevistador: ¿Todavía hacían eso, al principio?

52 Entrevistada: Al principio fue eso, pero ahora ya no. Pongamos que, más o menos,
53 hace unos cuatro meses ya no. Ya directamente uno se va al mercado
54 y hace las compras allá, en volumen bastante y de ahí viene.

55 Entrevistador: A ya, van a hacer ustedes.

56 Entrevistada: Ajá, nosotros mismo.

57 Entrevistador: Bueno, eso es en cuanto a sus proveedores. Ahora, al interior del
58 restaurante, ¿ha tenido dificultades para el desenvolvimiento del
59 restaurante?

60 Entrevistada: Mmm... sí porque como, por ejemplo... yo vivo lejos, y hasta venir, que
61 el transporte, que, ¡uy, un montón de cosas! Entonces si era bastante
62 complicado también eso.

63 Entrevistador: Y, ¿con el personal?

64 Entrevistada: ¿Perdón?

65 Entrevistador: ¿Con el personal, que le ayuda aquí en el restaurante?

66 Entrevistada: Claro, también eso... por eso, o sea, todo es del transporte que se
67 fregaba por que no podían trabajar hasta las horas que se debía
68 trabajar, porque tenían que irse, porque ya que cerraban, que ya que el
69 toque de queda, que el... ¡ahg! todo eso.

70 Entrevistador: Claro, si me imagino. Y, ¿eso les afectó? Bueno me comentaba que, al
71 principio, clientes cero y poco a poco empezaron a venir. ¿Qué
72 problemas me podría mencionar eh... para vender sus platillos, que
73 haya tenido usted?

74 Entrevistada: Que problemas... haber... veamos que, por ejemplo, decían que... se
75 supone que como era mariscos no dejaban entrar en los mercados, que
76 supuestamente no estaba fresco. O sea, ese era el problema.

77 Entrevistador: O sea, ¿sus clientes le pedían mariscos y usted no les podía ofrecer?

78 Entrevistada: Claro, no. Por el problema de los mercados.

79 Entrevistador: ¿Tuvo que cambiar la variedad de su menú?

80 Entrevistada: Sí, bastante, para que también.

81 Entrevistador: Y, ¿eso les afectó a los clientes?

82 Entrevistada: Sí, porque algunos de los clientes se fueron a otros restaurantes.

83 Entrevistador: Correcto.

84 Entrevistada: Ajá, entonces como los otros restaurantes abarataron también,
85 entonces se fueron. Pero, lo bueno es que ya poco a poco están
86 regresando porque...

87 Entrevistador: Eso, poco a poco como que se está estabilizando.

88 Entrevistada: Claro, se está estabilizando también, ajá.

89 Entrevistador: Porque, su local es uno de los pocos aquí en La Floresta que todavía
90 está abierto, y he visto... me he recorrido todito y he visto que algunos
91 han cerrado. Así que, yo le quisiera preguntar qué acciones fue eeh...
92 ¿cómo ha podido sobrellevar todos los problemas que se le
93 presentaron, desde que empezó la pandemia?

94 Entrevistada: Chuta... desde que empezó la pandemia... o sea, una es que nosotros
95 tenemos eeh... trabajamos entre familia, eso es lo bueno. Trabajamos
96 entre familia, entonces todos nos echamos una mano y... que
97 publicamos también, publicamos lo que es en páginas web, en
98 *Facebook*, o sea, en todo.

99 Entrevistador: ¿Hacen publicaciones?

100 Entrevistada: Ajá, publicaciones.

101 Entrevistador: Correcto.

102 Entrevistada: Entonces por eso... eso también fue que empezó la... los clientes a ver
103 que estábamos abiertos, porque todo mundo pensó que habíamos
104 cerrado. Entonces, dando gracias a dios, mediante las redes sociales
105 fue que nosotros empezamos a sacar todo lo que son domicilios.

106 Entrevistador: Claro, ya les tocó adaptarse.

107 Entrevistada: Ajá.

108 Entrevistador: Y en cuanto a su relación con los proveedores, ¿qué fue necesario
109 hacer para continuar proveyéndose? Usted me decía que ahora ustedes
110 mismo van a comprar, ¿tal vez tuvieron que comprar carros, u otras
111 cosas para traer el volumen de ingredientes?

112 Entrevistada: Eeh... no porque contamos con un carrito, dando gracias a dios.
113 Entonces, con ese mismo, o sea, ese ya está hecho mula de todo eso;
114 él va lleno y regresa, ajá.

115 Entrevistador: ¿Y con eso le es suficiente?

116 Entrevistada: Y con eso es suficiente. Nosotros hacemos a la semana un mercado
117 bastante grande.

118 Entrevistador: ¿Cada semana la hacen?

119 Entrevistada: Ajá, todas las semanas. O sea, hacemos el mercado y ahí sí (gesticula
120 acción).

121 Entrevistador: De una (entrevistada asienta). Al interior del restaurante, ¿qué acciones
122 fue necesario hacer para que el restaurante mantenga abierta sus
123 puertas? ¿Tal vez algunas decisiones difíciles?

124 Entrevistada: Eeh... sí, por ejemplo, tocó... menos personal. O sea, por ejemplo, una
125 persona que ayudaba, menos esa persona que ayudaba, entonces...
126 lastimosamente, ajá.

127 Entrevistador: Y, ¿tal vez en remodelaciones del restaurante?

128 Entrevistada: En remodelaciones lo que se hizo es, se pintó, se puso parrilla, se puso
129 un montón de cosas empezándose a adecuar para poder... o sea, de
130 poquito a poquito llegar a alcanzar la meta del día.

131 Entrevistador: Pero, ¿la alcanzaba?

132 Entrevistada: Sí, sí, dando gracias a dios, sí.

133 Entrevistador: Que chévere. Entonces, su relación con los clientes, ¿Cómo ha podido
134 seguir atendiendo a sus clientes?

135 Entrevistada: Ahí sí, para qué también, o sea la... todo, como le digo, todos se fueron
136 y después vieron que... y regresaron, con la bendición de dios,
137 regresaron.

138 Entrevistador: Pero, ¿por lo que ustedes hicieron en redes sociales?

139 Entrevistada: Claro, por las redes sociales, porque vieron que estábamos abiertos,
140 entonces todo eso fue lo bueno. Que realmente, nuestros clientes saben
141 la calidad de nuestros productos, entonces eso también hace que
142 vengan.

143 Entrevistador: ¡Ah! ¿Son fieles?

144 Entrevistada: Ajá.

145 Entrevistador: Que bueno. Y para los domicilios, para llevar, ¿cómo hacen?

146 Entrevistada: Por el... nosotros tenemos un carrito, entonces con eso. O sea, todo es
147 mediante *Facebook* y *WhatsApp*.

148 Entrevistador: ¿No utilizan ninguna de las *apps* de delivery?

149 Entrevistada: No, todo es interno.

150 Entrevistador: Ya, todo es organización interna (entrevistada asiente). Finalmente, ya
151 para terminar, ¿alguna última reflexión acerca de esta situación?

152 Entrevistada: ¡Ay, dios mío! Ojalá... lo único que queremos es que ya, dios mediante,
153 se termine esto. Se termine esto y realmente, o sea, al gobierno y todo
154 nos ayuden ya dejando de poner las restricciones tan duras que estaban
155 para poder seguir saliendo adelante, porque si no, así, se van a
156 empezar a seguir más y más cerrando locales, y eso es más desempleo.
157 Eso mijo.

158 Entrevistador: Ya correcto. Muchas gracias por su ayuda.

ANALISIS DE DISCURSO ENTREVISTA RESTAURANTE “FLORESTA BRAVA”

Unidad de análisis: Línea de texto

Tipos unidad de análisis: Constante

Contexto: Señora Alexandra Zurita, persona de género femenino, divorciada y con un hijo, empleada encargada de la administración ocasional del restaurante FLORESTA BRAVA. La entrevista se realizó el día 10 de junio del 2021 en la tarde.

NOTA 1:

Después de una NUEVA revisión del análisis de discurso de esta entrevista y de las categorías emergentes de los análisis de las otras entrevistas, se determinó que las categorías de barreras percibidas: RESTRICCIONES Y MEDIDAS DADAS POR EL COE (RC) y RESTRICCIONES DADAS POR EL MUNICIPIO (RM) pueden agruparse en una sola categoría de nombre **RESTRICCIONES Y MEDIDAS DADAS POR LA AUTORIDAD COMPETENTE (RA)** ya que el significado de ambas categorías es muy similar y solo difiere en el ente que establece las restricciones, el cual en la mayoría de los casos es el COE pero que a veces delega su autoridad a los municipios. En tal sentido, queda únicamente la categoría emergente **RA**.

NOTA 2:

Después de una NUEVA revisión del análisis de discurso de esta entrevista y de las categorías emergentes de los análisis de las otras entrevistas, se determinó que las categorías de barreras percibidas: PROBLEMAS DE LOS PROVEEDORES EXISTENTES CON EL TRANSPORTE DE SUS PRODUCTOS (PT) y BAJA CALIDAD DE LOS PRODUCTOS OFERTADOS POR ALGUNOS PROVEEDORES EXISTENTES (BC), pueden agruparse con la categoría FALTA DE PROVEEDORES (FP) dando lugar a una nueva categoría emergente de nombre **PROBLEMAS CON PROVEEDORES (PP)**, cuyo significado se extiende a problemas operativos de algunos proveedores, en relación al transporte y calidad de productos, durante el tiempo que llevamos de pandemia; inclusive con proveedores que pararon totalmente sus actividades y cerraron el servicio promoviendo el cese de relaciones de los restaurantes con estos proveedores. En tal sentido queda únicamente la categoría **(PP)**

Pregunta	Respuesta	Línea	Análisis
¿Qué dificultades ha tenido para mantener el restaurante a flote desde que empezó la pandemia?			No se identificaron categorías nuevas en la respuesta a esta pregunta.

¿Podría mencionar los problemas que ha tenido para proveerse de ingredientes u otros insumos para el restaurante?			No se identificaron categorías nuevas en la respuesta a esta pregunta.
¿Ha tenido dificultades en el desenvolvimiento al interior del restaurante?			No se identificaron categorías nuevas en la respuesta a esta pregunta.
¿Podría mencionar las dificultades que ha tenido para vender sus platillos?			No se identificaron categorías nuevas en la respuesta a esta pregunta.
¿Cómo ha podido sobrellevar todos los problemas que se le presentaron?			No se identificaron categorías nuevas en la respuesta a esta pregunta.
¿Qué acciones fue necesario llevar a cabo para continuar proveyéndose de ingredientes e insumos para el restaurante?			No se identificaron categorías nuevas en la respuesta a esta pregunta.
¿Qué acciones llevó a cabo internamente para que el restaurante mantenga abierta sus puertas?			No se identificaron categorías nuevas en la respuesta a esta pregunta.
¿Cómo ha podido seguir atendiendo a sus clientes?			No se identificaron categorías nuevas en la respuesta a esta pregunta.

ANEXO 4.5

Tabla final de categorías emergentes en cada entrevista analizada.

TABLA FINAL DE CATEGORÍAS GENERADAS					
CATEGORÍAS CORRESPONDIENTES A BARRERAS PERCIBIDAS		CATEGORÍAS CORRESPONDIENTES A MEDIDAS DE RECUPERACIÓN			
Falta de Clientes	FC	Endeudamiento, ahorros y re-negociaciones	EN	ENTREVISTA 1 (EL POLITÉCNICO)	12 CATEGORIAS EMERGENTES
Problemas con proveedores	PP	Modificar la variedad de platillos del menú	MV		
Venta sin ganancia	VS	Cese de relaciones a largo plazo con proveedores	CR		
Recursos económicos insuficientes para la administración del negocio	RI	Aumento en la frecuencia de abastecimiento de ingredientes, con menor volumen	AF		
Menor capacidad adquisitiva de los clientes	CA	Recorte de personal operativo	RP		
Restricciones y medidas dadas por la autoridad competente	RA	Mayor participación familiar	PF		
Miedo al contagio	MC	Compra directa de insumos e ingredientes	CD	ENTREVISTA 2 (LA AURORA)	7 CATEGORIAS EMERGENTES
		Mantenimiento y limpieza por cuenta propia	ML		
		Extender el horario de atención	EH		
Alto costo del servicio de delivery de aplicaciones móviles	AM	Implementación de servicio a domicilio	SD		
		Promoción en redes sociales e internet	PR		
Nula planificación para recuperación de eventos disruptivos	NP	Reestructuración logística del restaurante	RL	ENTREVISTA 3 (FLAMAS RED)	2 CATEGORÍAS EMERGENTES
		Bajar precios y mantener promociones	BP	ENTREVISTA 4 (BRASA Y POLLO)	2 CATEGORÍA EMERGENTES
		Tratar de mantener la calidad de los platillos	CP	ENTREVISTA 5 (FLORES BRAVA)	0 CATEGORIAS EMERGENTES

ANEXO 5

ANEXO 5.1

Documento de encuestas de factores de integración, entregado a los encargados de la administración de los restaurantes en estudio.

**ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



Estimado Ciudadano (a):

Yo, Carlos Alexander Pichucho Andrade, con CI: 1723293500, estudiante del programa de Maestría en Administración de Empresas en la Escuela Politécnica Nacional, me dirijo a Ud. (s) para solicitar su valiosa colaboración en la revisión del instrumento de recolección de datos que se anexa, con el fin determinar su validez y/o confiabilidad, y así ser aplicado para la recolección de datos concernientes a la investigación de posgrado titulada: **“Análisis de la Estructura de la Cadena de Suministro en Restaurantes Ubicados en el Centro y Norte de Quito, en el Contexto Provocado por el Covid-19”**; ya que es requisito fundamental para optar por el título de Magister en Administración de Empresas Mención en Operaciones.

Su participación concretamente consiste en contestar la siguiente encuesta cuyo objetivo es determinar las prácticas de integración - cooperación implementadas en restaurantes de cuarta y tercera categoría.

Se asegura la confidencialidad de la información recibida, tratándose ésta siempre de forma agregada y nunca de manera singular, la información será usada únicamente para análisis estadísticos

Agradezco de antemano su amabilidad y gentil ayuda.

Ing. Carlos Alexander Pichucho Andrade
CI: 1723293500



FCA

FACULTAD
DE CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS

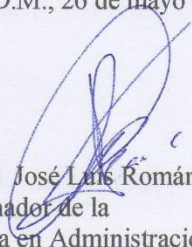
CERTIFICACIÓN

A petición del interesado el Coordinador de la Maestría en Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Escuela Politécnica Nacional, CERTIFICA.

Que el Ingeniero PICHUCHO ANDRADE CARLOS ALEXANDER portador de la CC. 1723293500 es estudiante de la MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, MENCIÓN OPERACIONES EN SECTORES ESTRÁTEGICOS, se encuentra cursando la Unidad de Titulación realizando su trabajo de Tesis.

Es todo cuanto puedo certificar facultando al interesado hacer uso del presente documento en lo que estime necesario.

Quito, D.M., 26 de mayo de 2021



PhD (c) José Luis Román Vásquez Msc.
Coordinador de la
Maestría en Administración de
Empresas FCA

GD/aracely

Campus Politécnico "José Rubén Orellana Ricaurte"

Dirección: Ladrón de Guevara E11-253 Teléfono: (02) 297 6300
Quito - Ecuador

PERFIL DEMOGRÁFICO DEL ESTABLECIMIENTO

Fecha: _____

Nombre del Restaurante:	
Producto o Productos Principales:	
Nombre del Encuestado:	
Cargo que Ocupa:	
Antigüedad del restaurante (años):	
Número de empleados:	

A continuación, se enumeran prácticas sobre cómo se ha implementado la administración de la cadena de suministro en su establecimiento, en general. Indique su nivel de acuerdo con estas declaraciones de acuerdo a lo realizado en el restaurante en que labora, encerrando en un círculo su respuesta.

La escala que se presenta utiliza una escala tipo Likert de cinco puntos con respuestas:

1	2	3	4	5
Nunca	Casi Nunca	Ocasionalmente	Casi Siempre	Siempre

INTEGRACIÓN DE PROVEEDORES

Planificación Estratégica

- | | | | | | | |
|----------|--|---|---|---|---|---|
| 1 | ¿Con qué frecuencia incluye su empresa a sus proveedores a colaborar en sus programas de desarrollo como parte de su planeación estratégica? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2 | ¿Con qué frecuencia su empresa comparte sus previsiones de demanda (predicción de la demanda futura) con sus principales proveedores? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3 | ¿Con qué frecuencia su empresa comparte sus planes de producción con sus proveedores principales? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4 | ¿Con qué frecuencia su empresa comparte sus niveles de inventario con sus principales proveedores para fines de su planeación estratégica? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5 | ¿Con qué frecuencia su empresa establece relaciones a largo plazo con sus proveedores? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Desarrollo de Productos Conjuntos

- 6 ¿Con qué frecuencia involucra en sus trabajos conjuntos a sus proveedores en esfuerzos de mejora de calidad? 1 2 3 4 5
- 7 ¿Con qué frecuencia involucra a sus proveedores en los procesos de desarrollo de productos en conjunto? 1 2 3 4 5
- 8 ¿Con qué frecuencia mantiene una comunicación estrecha con sus proveedores sobre consideraciones de cambios de diseño en el desarrollo de productos conjuntos? 1 2 3 4 5

Planificación de Producción Conjunta

- 9 ¿Con qué frecuencia sus proveedores cumplen con los pedidos que su empresa solicita en tiempo y forma? 1 2 3 4 5
- 10 ¿Con qué frecuencia ayuda a sus principales proveedores a mejorar su proceso para satisfacer mejor las necesidades de su empresa? 1 2 3 4 5
- 11 ¿Con qué frecuencia realiza una planificación conjunta con sus proveedores clave para anticipar y resolver problemas? 1 2 3 4 5

Patrones de Comunicación a través de la Tecnología

- 12 ¿Con qué frecuencia su empresa y sus proveedores comparten información técnica (información que posee propiedades distintivas y características técnicas del producto, proceso o programa determinado) entre ustedes si es necesario? 1 2 3 4 5
- 13 ¿Con qué frecuencia su empresa y sus proveedores comparten información general (datos de identificación de la empresa) a través de las tecnologías de la información? 1 2 3 4 5
- 14 ¿Con qué frecuencia comparten información relevante (técnica, plan de producción, previsión de demanda) con sus principales proveedores a través de tecnologías de la información y comunicación? 1 2 3 4 5
- 15 ¿Con qué frecuencia sus proveedores clave comparten información comercial (¿desempeño económico, solvencia y capacidad financiera. Desde su facturación o número de empleados, hasta si está al día con sus pagos o tiene reclamaciones administrativas pendientes) con ustedes en tiempo real? 1 2 3 4 5

Integración Organizacional

- 16 ¿Con qué frecuencia su empresa busca una asociación estratégica con sus proveedores? 1 2 3 4 5
- 17 ¿Con qué frecuencia su empresa establece objetivos conjuntos con sus proveedores clave? 1 2 3 4 5
- 18 ¿Con qué frecuencia su organización desarrolla responsabilidades conjuntas con sus proveedores clave? 1 2 3 4 5
- 19 ¿Con qué frecuencia su empresa toma decisiones conjuntas con sus proveedores clave para mejorar la eficiencia de los costos? 1 2 3 4 5

- | | | | | | | |
|-----------|--|---|---|---|---|---|
| 20 | ¿Con qué frecuencia su compañía realiza reuniones periódicas con sus proveedores para revisar asuntos comerciales? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 21 | ¿Con qué frecuencia su empresa trabaja con sus proveedores a través de contratos claros (en cuanto a cantidades, especificaciones, costo y entrega)? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 22 | ¿Con qué frecuencia su empresa y sus proveedores realizan actividades conjuntas como programas de capacitación, celebraciones conjuntas e intercambio de experiencias? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

INTEGRACIÓN DE LOS CLIENTES

Consolidación Operacional

- | | | | | | | |
|-----------|---|---|---|---|---|---|
| 23 | ¿Con qué frecuencia busca su empresa consolidación operacional a través de satisfacer las necesidades de sus clientes? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 24 | ¿Con qué frecuencia involucra a sus clientes en sus procesos de desarrollo de productos? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 25 | ¿Con qué frecuencia participan sus clientes en sus procesos de diseño de productos? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 26 | ¿Con qué frecuencia su empresa trabaja en conjunto con los clientes para buscar una consolidación operacional? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 27 | ¿Con qué frecuencia su empresa busca una relación a largo plazo con sus clientes para lograr una consolidación operacional? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 28 | ¿Con qué frecuencia su organización colabora con sus clientes clave en la planificación y toma de decisiones? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Estandarización Operacional

- | | | | | | | |
|-----------|---|---|---|---|---|---|
| 29 | ¿Con qué frecuencia su empresa está en estrecho contacto con sus clientes para recibir propuestas de modificación o mejoras de sus productos o servicios? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 30 | ¿Con qué frecuencia su empresa hace planes conjuntos con los principales clientes para anticipar la visibilidad de la demanda y lograr una estandarización operacional? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 31 | ¿Con qué frecuencia su empresa comparte sus planes de producción con sus clientes principales para lograr una estandarización operacional? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 32 | ¿Con qué frecuencia realiza su empresa una planificación conjunta con los clientes clave para anticipar y resolver problemas? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Fuerza de Venta e Integración de Servicio al Cliente

- | | | | | | | |
|-----------|--|---|---|---|---|---|
| 33 | ¿Con qué frecuencia su empresa realiza un seguimiento minucioso de los comentarios y opiniones de sus principales clientes en atención al servicio al cliente? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 34 | ¿Con qué frecuencia capacita a su fuerza de venta para mejorar su capacidad de respuesta en atención a las necesidades de sus clientes? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Integración de la Tecnología de la Información

- 35 ¿Con qué frecuencia comparte información a sus principales clientes a través de las tecnologías de información? 1 2 3 4 5
- 36 ¿Con qué frecuencia los clientes clave comparten información comercial con su empresa en tiempo real? 1 2 3 4 5

Reestructuración Organizacional

- 37 ¿Con qué frecuencia sus clientes aportan a su empresa información sobre su previsión de demanda, clave para su planificación de la producción? 1 2 3 4 5
- 38 ¿Con qué frecuencia su empresa establece objetivos conjuntos con los clientes clave para lograr una reestructuración organizacional? 1 2 3 4 5
- 39 ¿Con qué frecuencia se desarrollan responsabilidades conjuntas con los clientes clave para lograr una reestructuración organizacional? 1 2 3 4 5

Integración de Marketing

- 40 ¿Con qué frecuencia su empresa establece sistemas de pedidos rápidos con sus clientes principales? 1 2 3 4 5
- 41 ¿Con qué frecuencia sus clientes principales comparten información de puntos de venta con su empresa, para integración de marketing? 1 2 3 4 5

Campaña de Comunicación Corporativa

- 42 ¿Con qué frecuencia su empresa establece una comunicación corporativa con sus clientes a fin de mejorar la eficiencia e imagen de la empresa? 1 2 3 4 5
- 43 ¿Con qué frecuencia su empresa establece una comunicación con las partes interesadas externas de la empresa (proveedores, sociedad, gobierno, acreedores, clientes)? 1 2 3 4 5
- 44 ¿Con qué frecuencia su organización se comunica con sus clientes para conocer la importancia de su comunicación corporativa? 1 2 3 4 5

ANEXO 5.2

Cálculo de Alfa de Cronbach para prueba piloto.

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30	P31	P32	P33	P34	P35	P36	P37	P38	P39	P40	P41	P42	P43	P44	Suma
Sujeto 1	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	2	2	4	3	5	3	3	2	5	5	4	3	3	2	2	4	3	3	4	4	148
Sujeto 2	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	214
Sujeto 3	4	3	4	4	5	4	4	4	5	5	4	3	4	3	4	4	3	4	4	2	2	1	4	4	3	3	5	3	5	4	3	3	3	4	4	3	2	2	2	4	3	4	4	3	155
Sujeto 4	3	2	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	2	2	2	3	2	3	2	1	1	1	4	3	1	2	4	1	4	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	4	2	4	3	2	123
Varianzas	0.69	1.19	0.19	0.50	0.50	0.19	0.50	0.50	0.25	0.25	0.19	0.75	0.69	1.19	1.25	0.69	0.19	0.69	1.19	2.19	2.19	2.75	0.19	0.50	2.19	1.50	0.25	2.00	0.25	0.25	0.75	1.19	1.00	1.50	0.50	1.19	1.19	1.50	1.50	0.19	1.19	0.50	0.50	1.25	

Σ (símbolo sumatoria)	
α (Alfa de Cronbach)=	0.98672737
K (número de ítems)=	44
V_i (varianza de cada ítem)=	39.75
V_t (varianza total)=	1113.5

Cálculo de Alfa de Cronbach de la aplicación del instrumento.

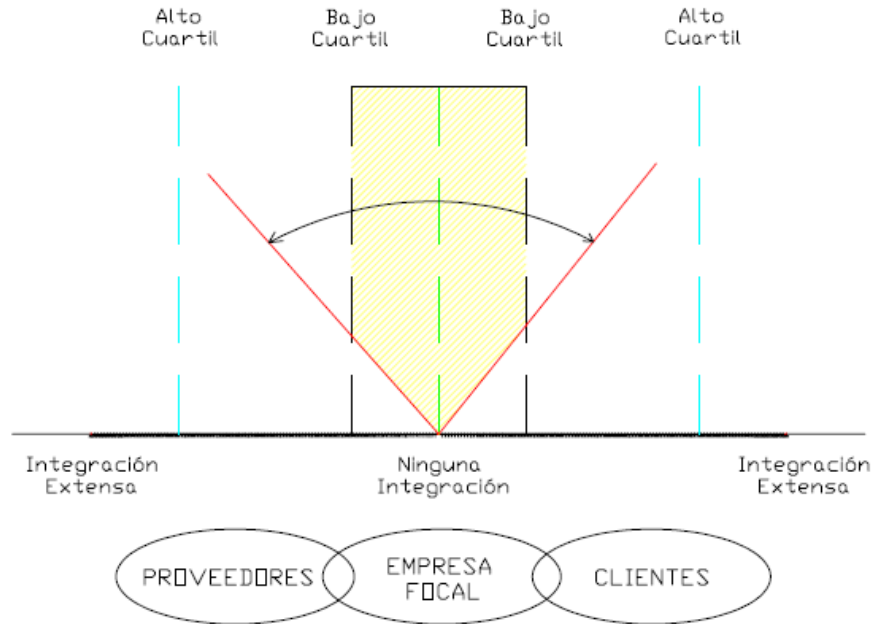
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30	P31	P32	P33	P34	P35	P36	P37	P38	P39	P40	P41	P42	P43	P44	Suma	
Sujeto 1	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	2	2	4	3	5	3	3	2	5	5	4	3	3	2	2	4	3	3	4	4	148	
Sujeto 2	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	214	
Sujeto 3	4	3	4	4	5	4	4	4	5	5	4	3	4	3	4	4	3	4	4	2	2	1	4	4	3	3	5	3	5	4	3	3	3	4	4	3	2	2	2	4	3	4	4	3	153	
Sujeto 4	3	2	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	2	2	2	3	2	3	2	1	1	1	4	3	1	2	4	1	4	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	4	2	4	3	2	123	
Sujeto 5	2	1	1	1	2	3	3	3	4	3	2	3	2	2	1	3	3	2	2	1	1	1	4	3	3	2	3	2	3	3	2	2	2	3	3	2	3	2	3	2	2	4	3	3	105	
Sujeto 6	3	4	4	3	4	4	4	3	5	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	3	4	2	5	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	165	
Sujeto 7	2	3	2	1	3	2	2	1	4	1	2	1	1	1	1	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	4	2	3	3	3	3	4	4	4	3	3	2	4	3	4	4	3	115	
Sujeto 8	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	3	3	3	5	2	5	3	3	3	5	5	5	5	4	3	3	4	3	3	4	3	180	
Sujeto 9	1	1	1	1	2	1	2	2	4	1	1	2	2	2	2	3	1	1	1	2	1	3	3	3	3	2	4	4	2	3	3	3	4	4	5	3	3	2	1	4	3	1	1	2	100	
Sujeto 10	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	199	
Sujeto 11	2	3	2	5	3	4	4	5	4	5	5	5	5	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	2	2	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	166
Sujeto 12	2	1	1	2	2	3	3	1	5	4	3	1	1	2	1	2	1	2	2	1	2	2	4	3	1	1	5	3	2	2	2	1	3	4	3	1	2	3	1	3	2	3	1	2	96	
Sujeto 13	3	1	2	2	1	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1	2	3	3	4	3	2	2	2	3	4	4	3	2	93
Sujeto 14	3	3	1	4	5	3	1	3	5	4	1	3	5	3	3	3	3	2	3	2	5	1	4	4	3	3	5	4	3	2	4	2	5	4	4	4	2	2	2	4	1	3	4	3	138	
Sujeto 15	3	5	1	5	5	5	4	1	5	3	1	2	1	3	4	2	1	3	5	1	1	3	5	4	1	1	4	1	2	1	1	3	5	4	3	3	4	1	4	2	3	1	2	3	122	
Sujeto 16	1	1	1	1	1	1	1	2	4	3	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	5	5	5	5	5	5	5	2	1	3	2	2	3	2	3	1	3	112
Sujeto 17	3	2	3	3	4	3	2	4	4	4	4	4	4	4	2	3	4	4	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	5	4	4	4	4	3	3	5	3	3	3	2	142	
Sujeto 18	4	4	4	2	2	5	3	3	4	5	4	1	1	1	5	4	4	4	1	2	2	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	3	3	3	3	5	4	5	4	5	165
Sujeto 19	5	3	5	1	1	5	5	5	5	5	4	1	3	5	5	3	5	3	5	3	4	5	3	5	5	5	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4	2	4	5	5	5	5	4	5	185	
Sujeto 20	2	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	3	1	3	1	1	1	1	2	3	64	
Sujeto 21	2	1	5	2	2	3	4	1	5	5	2	1	1	2	3	5	1	1	1	1	4	4	5	1	2	1	5	5	2	4	4	3	2	4	5	4	2	4	4	5	4	4	4	2	132	
Sujeto 22	2	2	2	2	4	2	2	2	4	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1	1	1	1	3	1	1	1	4	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	79	
Sujeto 23	4	3	2	2	4	5	5	4	3	5	3	5	3	4	2	4	5	3	5	3	2	5	5	4	3	4	5	5	3	3	2	3	5	5	3	4	3	3	2	5	2	3	2	5	160	
Sujeto 24	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	4	5	5	4	5	4	4	1	5	2	4	3	4	196
Varianzas	1.33	1.87	2.31	1.97	1.83	1.74	1.77	2.04	0.62	1.87	1.92	1.86	2.04	1.29	1.89	1.37	1.64	1.83	2.17	2.00	2.35	1.83	1.08	1.15	1.91	1.87	1.83	2.02	1.58	1.46	1.86	1.62	1.16	0.74	0.94	1.69	0.94	1.35	1.64	1.19	1.46	1.56	1.53	1.35		

Σ (símbolo sumatoria)	
α (Alfa de Cronbach)=	0.97567214
K (número de ítems)=	44
Vi (varianza de cada ítem)=	71.4826389
Vt(varianza total)=	1537.1875

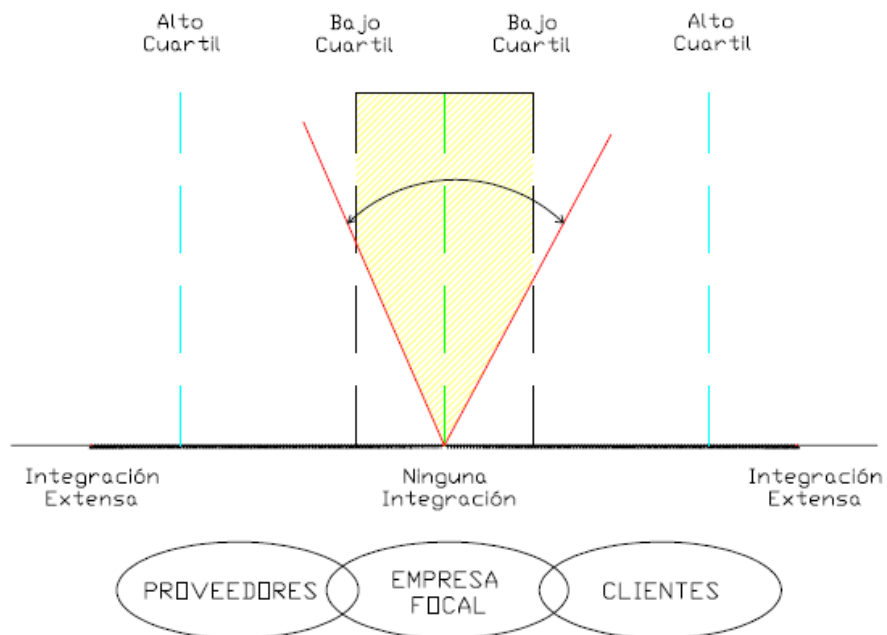
ANEXO 5.3

Arcos de Integración de los restaurantes en estudio.

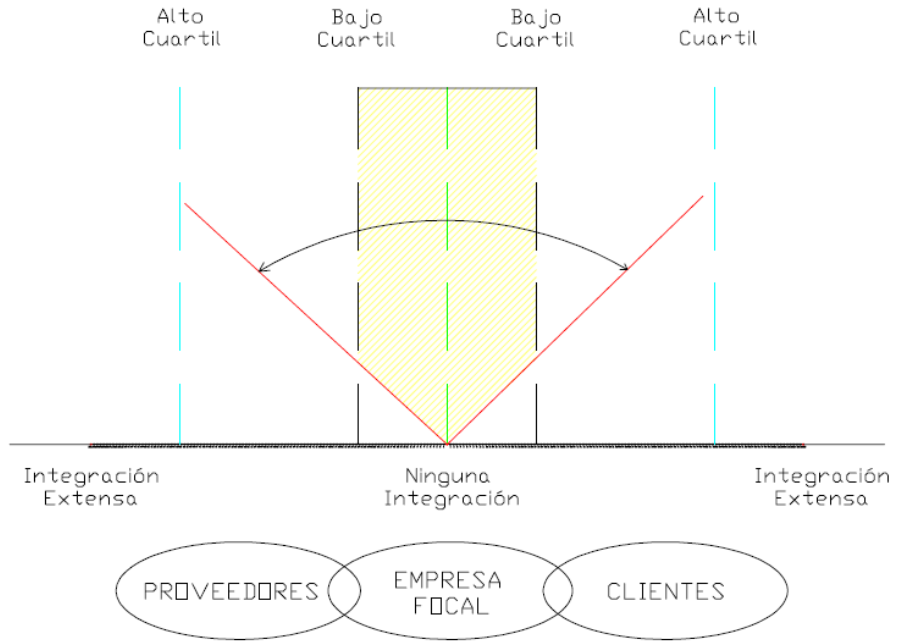
BARRIL DE CALOCHO



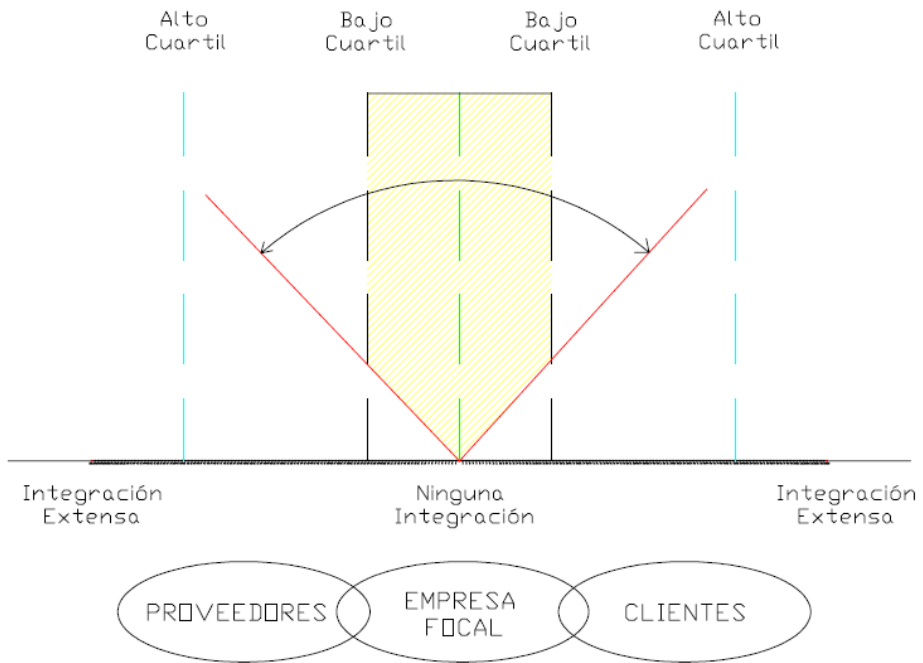
BRASA Y POLLO



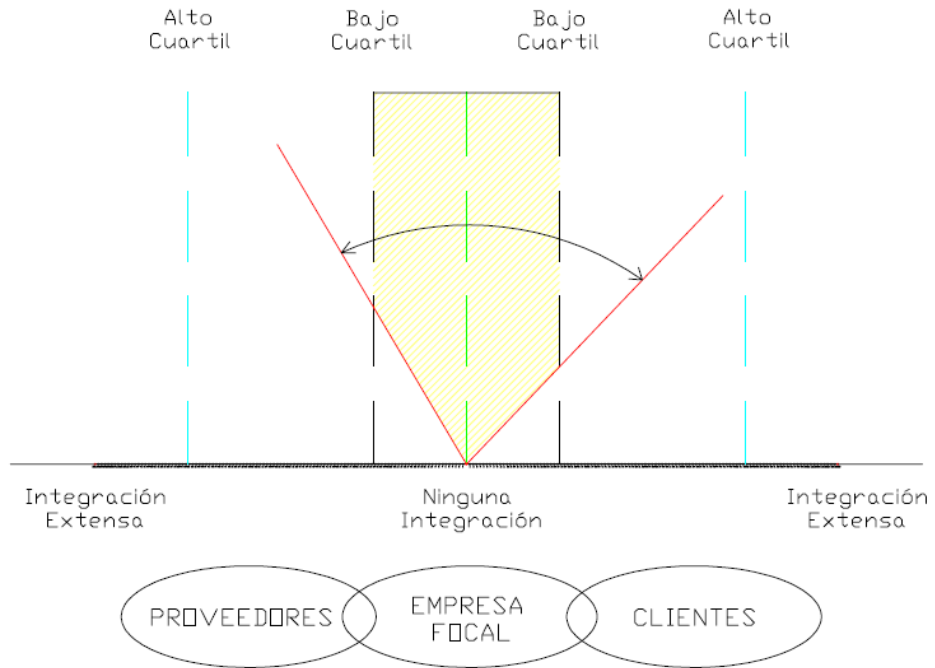
BRIANITA DEL BUEN SABOR



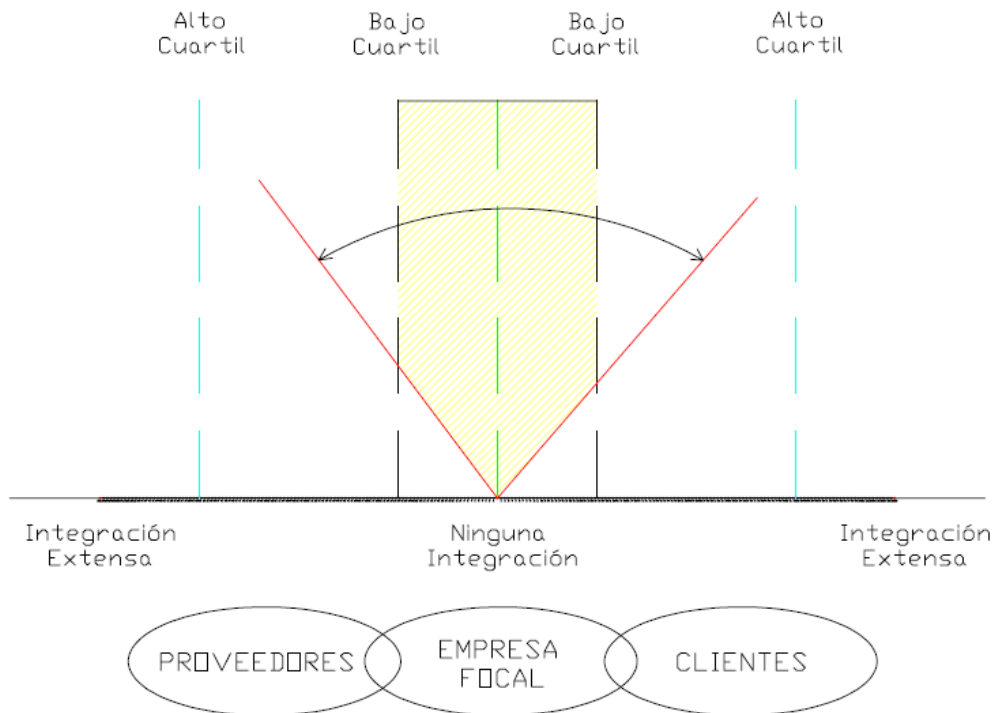
CEVICHERIA EL OSTIÓN



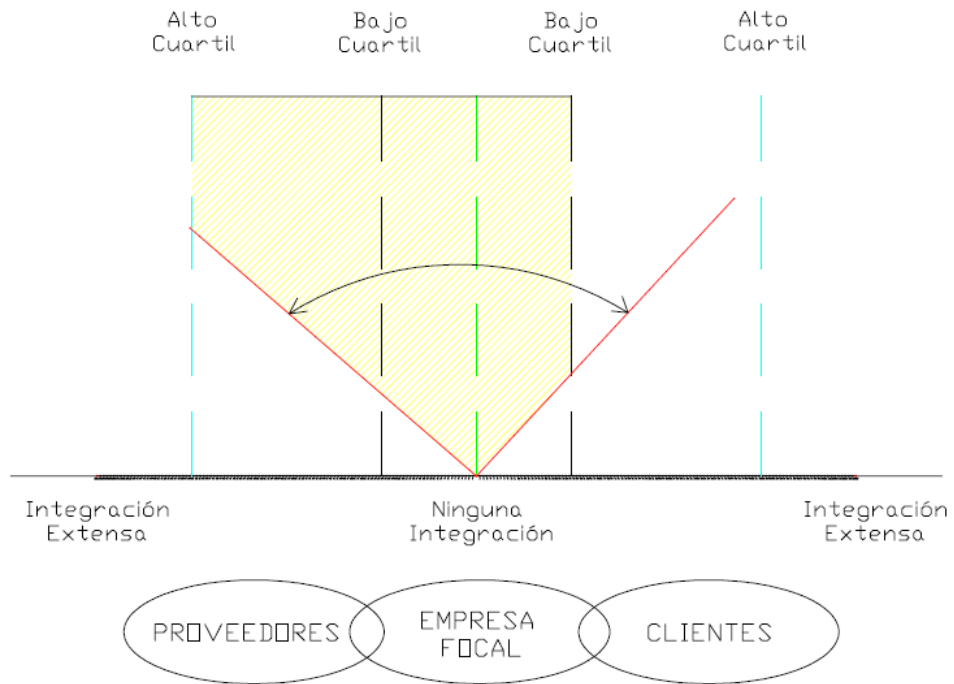
CEVICHERÍA MADRID



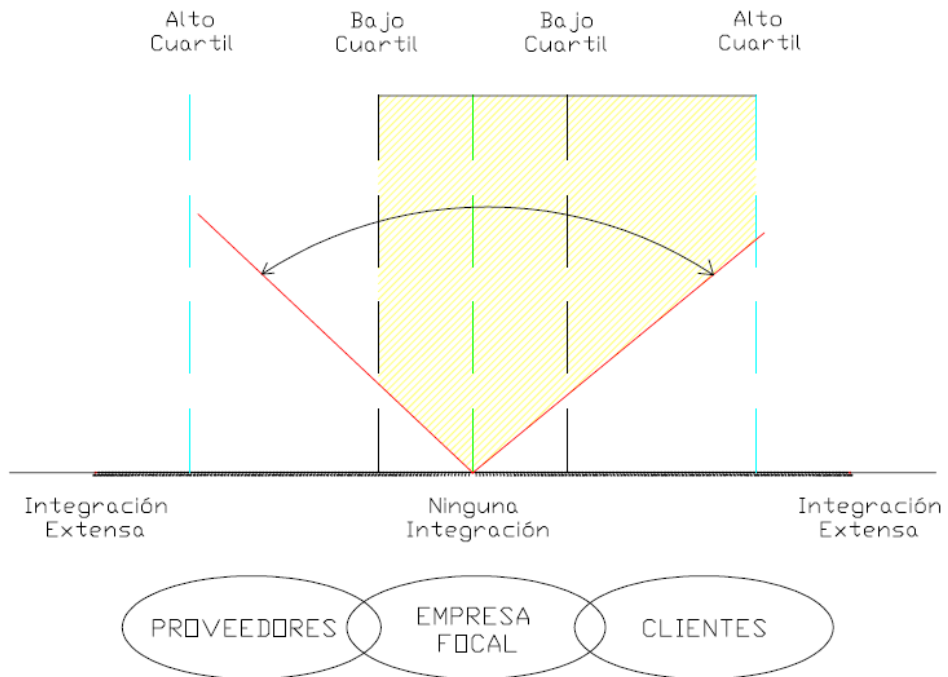
DONDE GOPAL



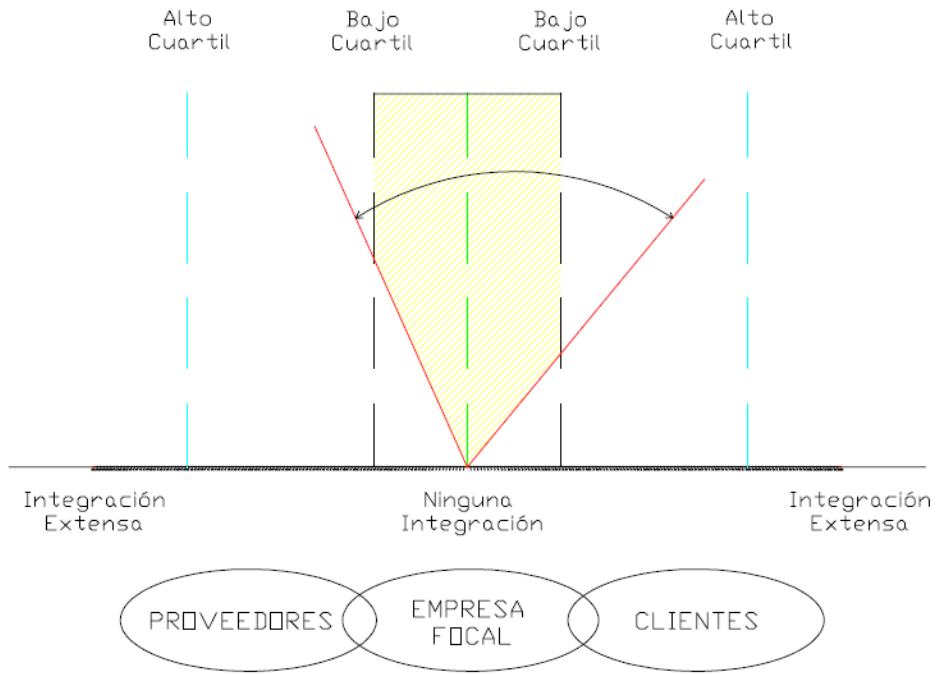
EL POLITÉCNICO



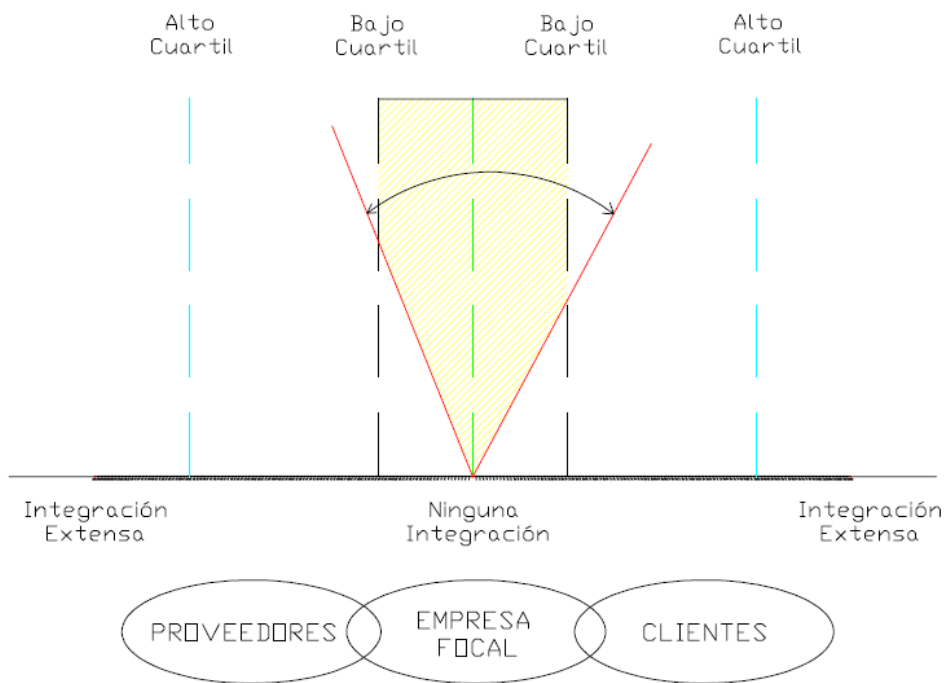
EL TABLÓN



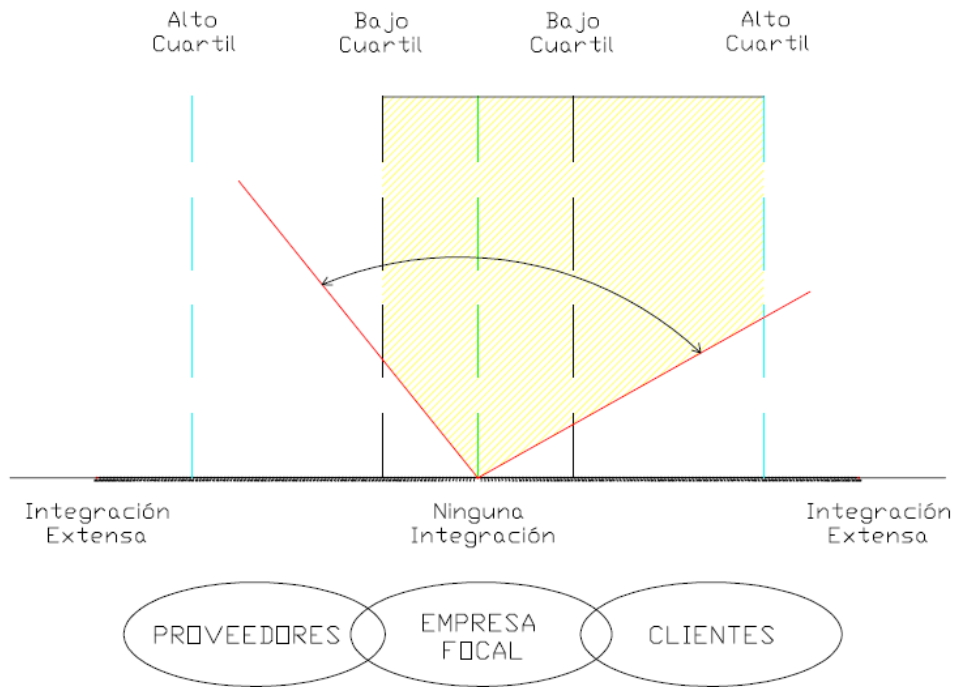
FLAMAS RED



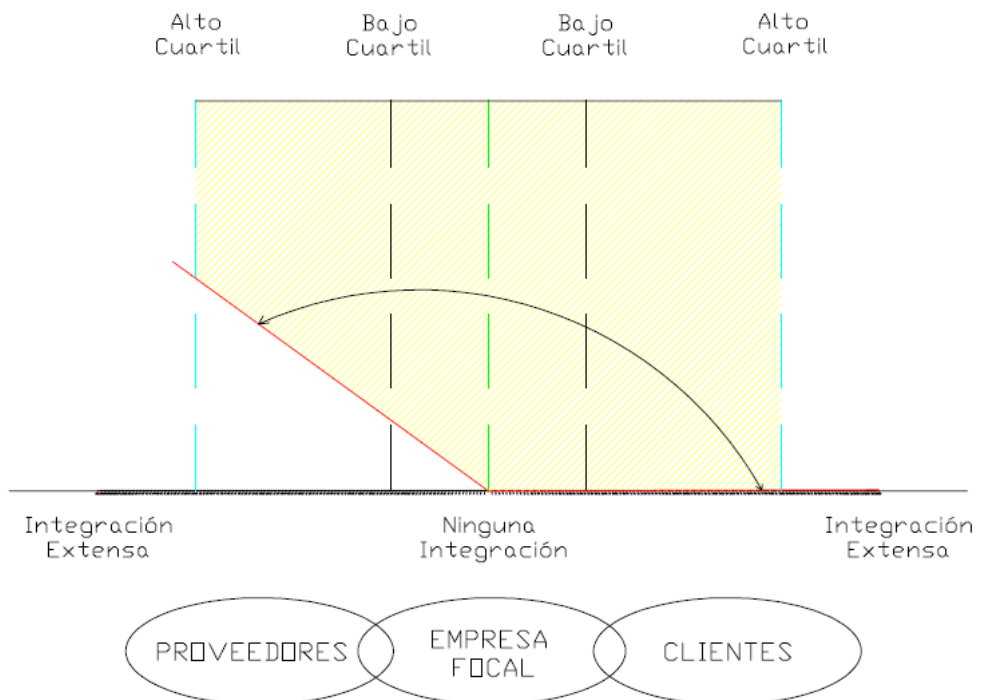
FLORESTA BRAVA



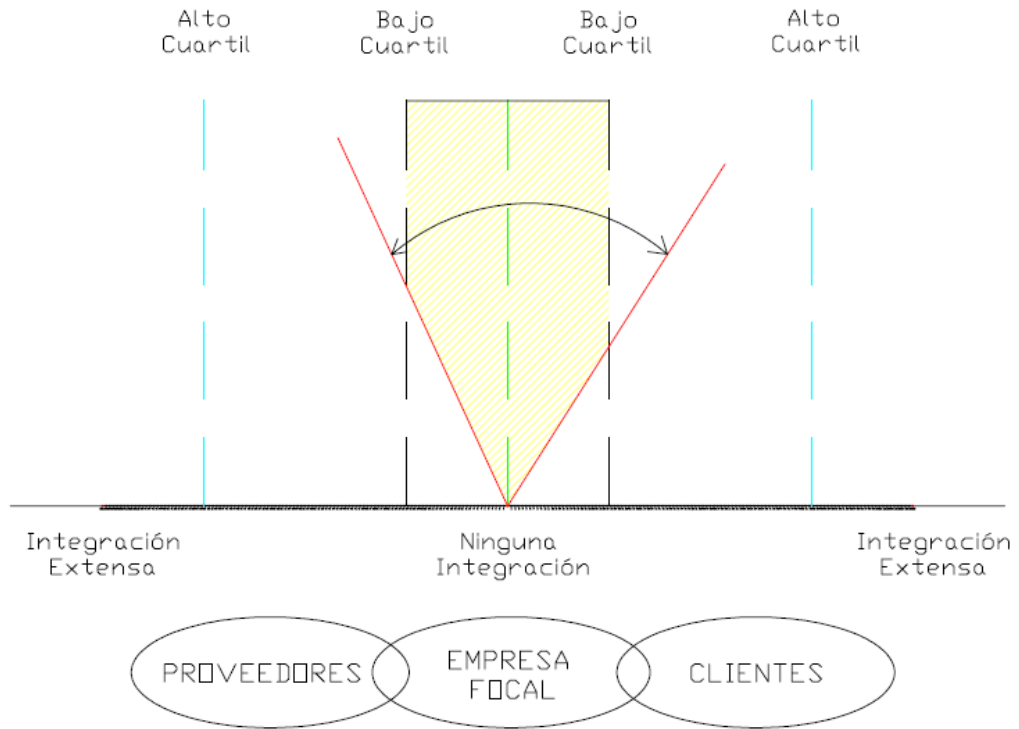
GÜERO GUEY



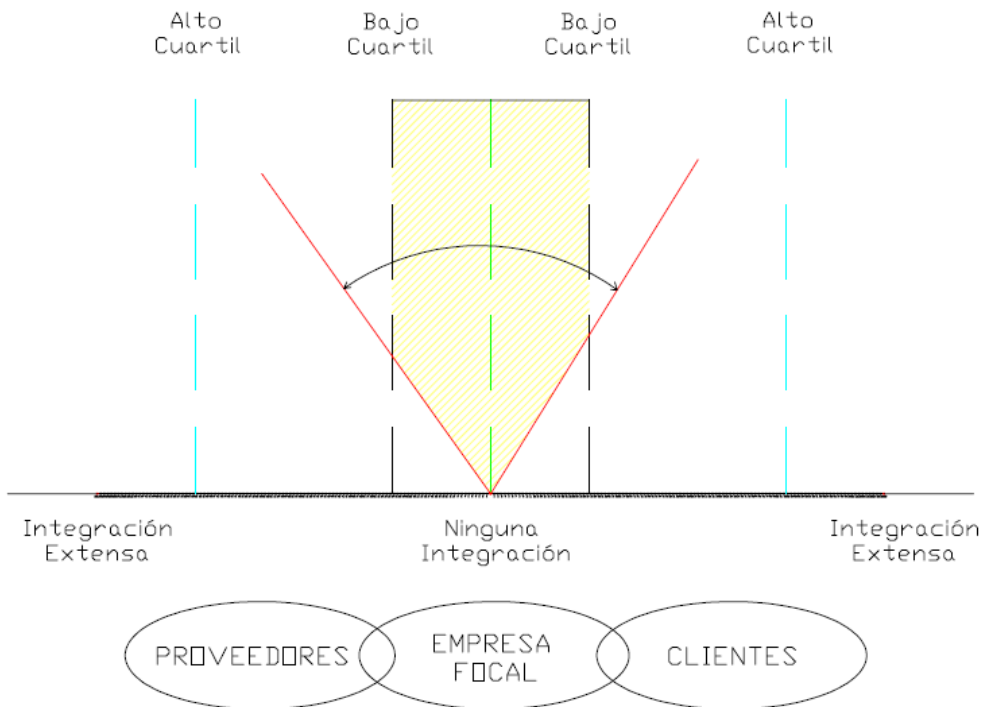
LA AURORA



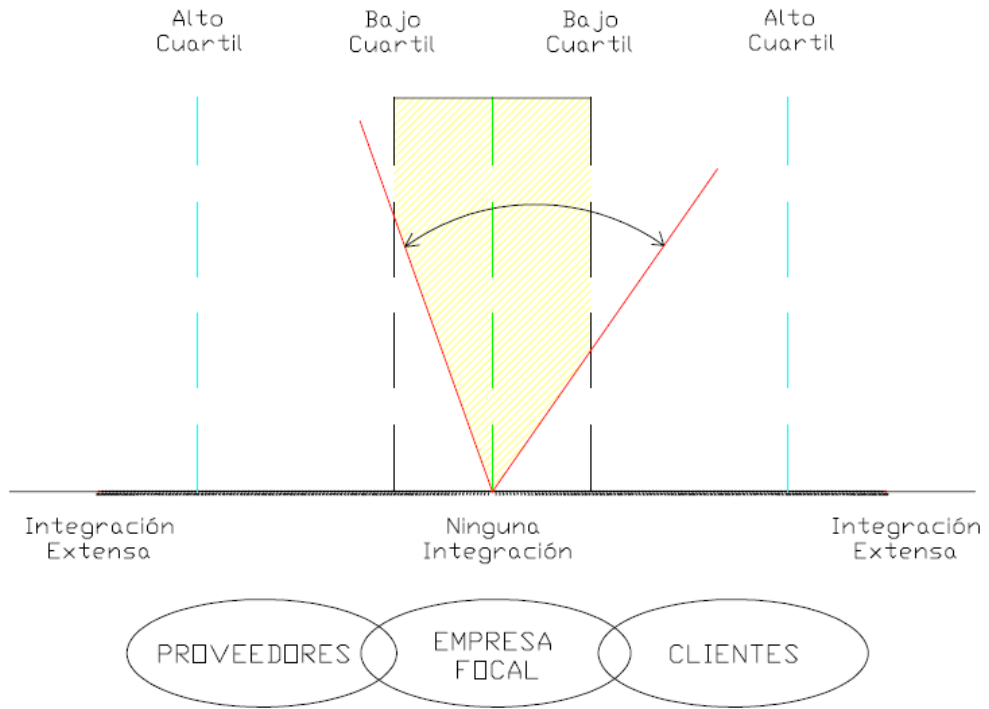
LA CLETA



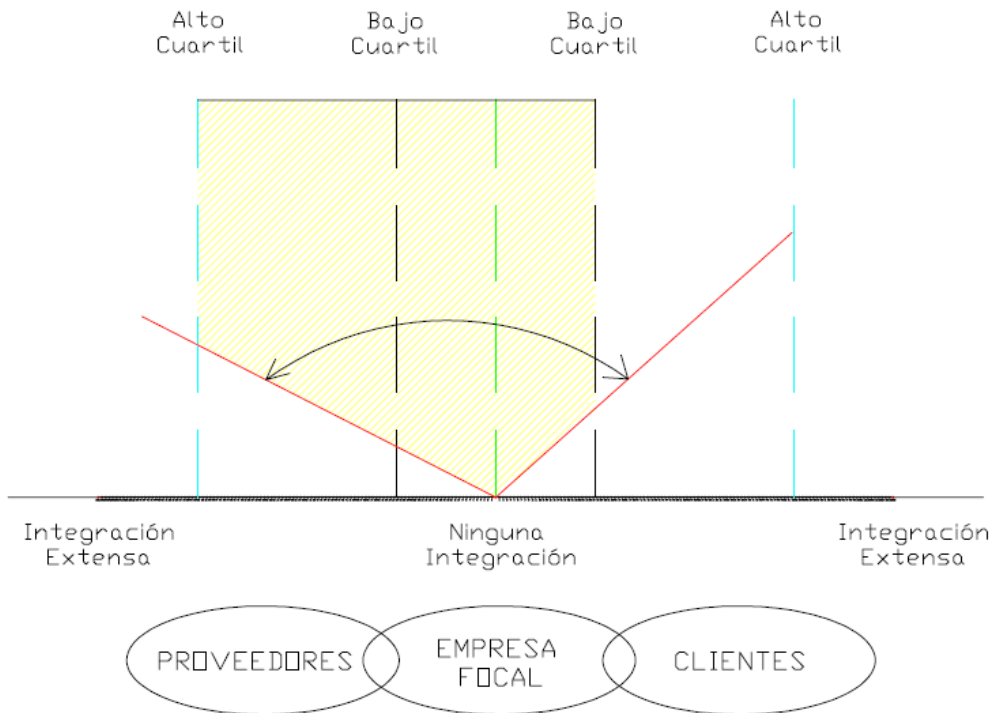
LA COSTEÑITA



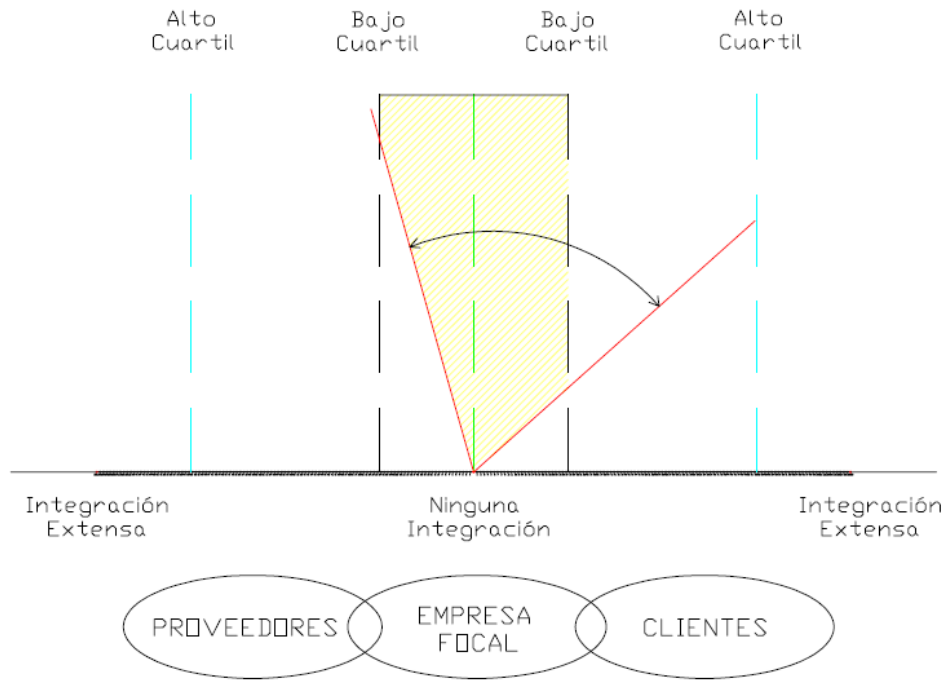
LA PLANCHA DEL CHEF CESAR



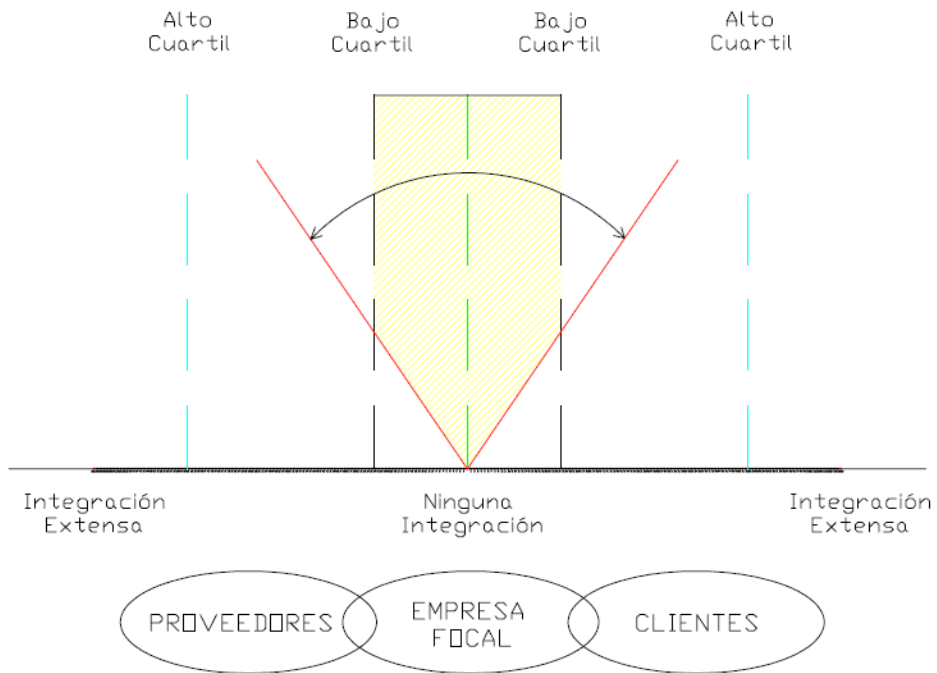
LAS MECHADAS



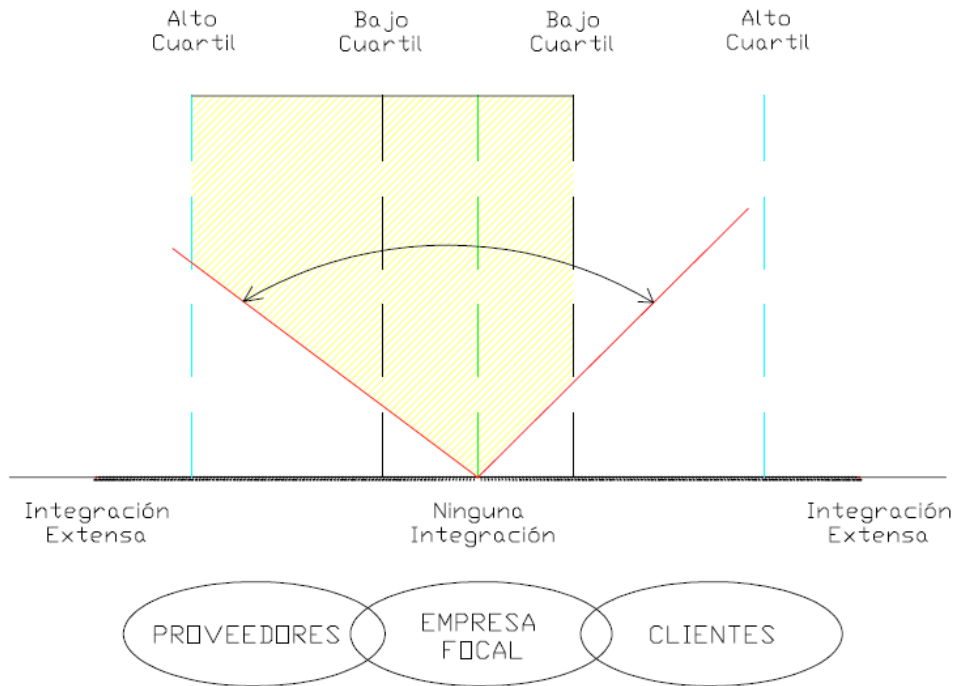
LOS CALDOS DE JUAN CARLOS



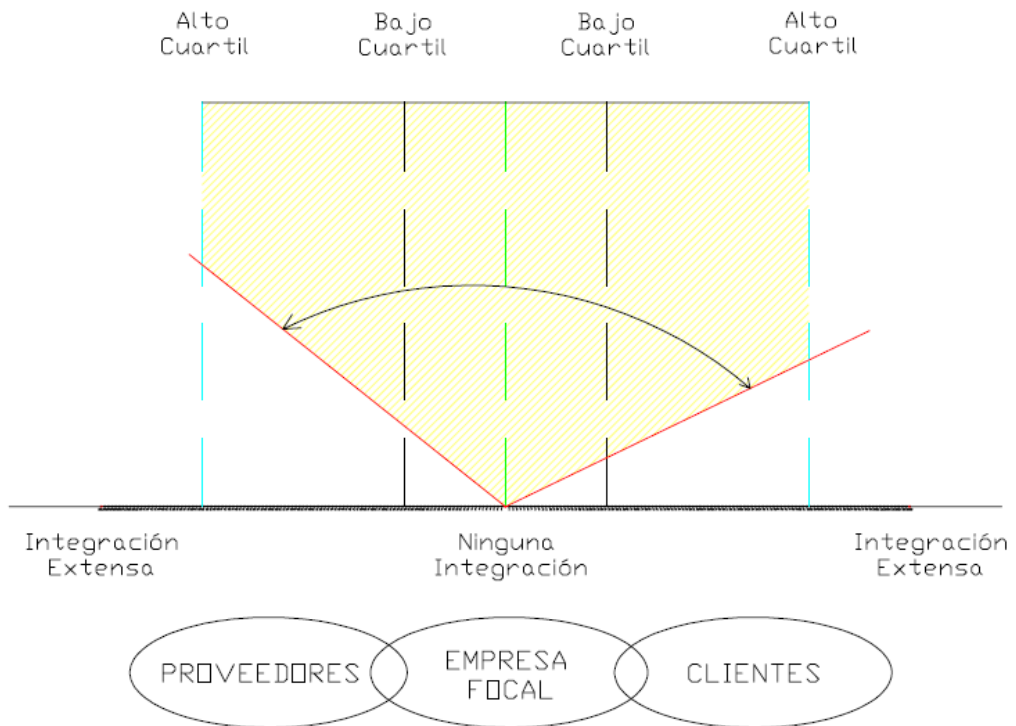
MAMI CHAVI



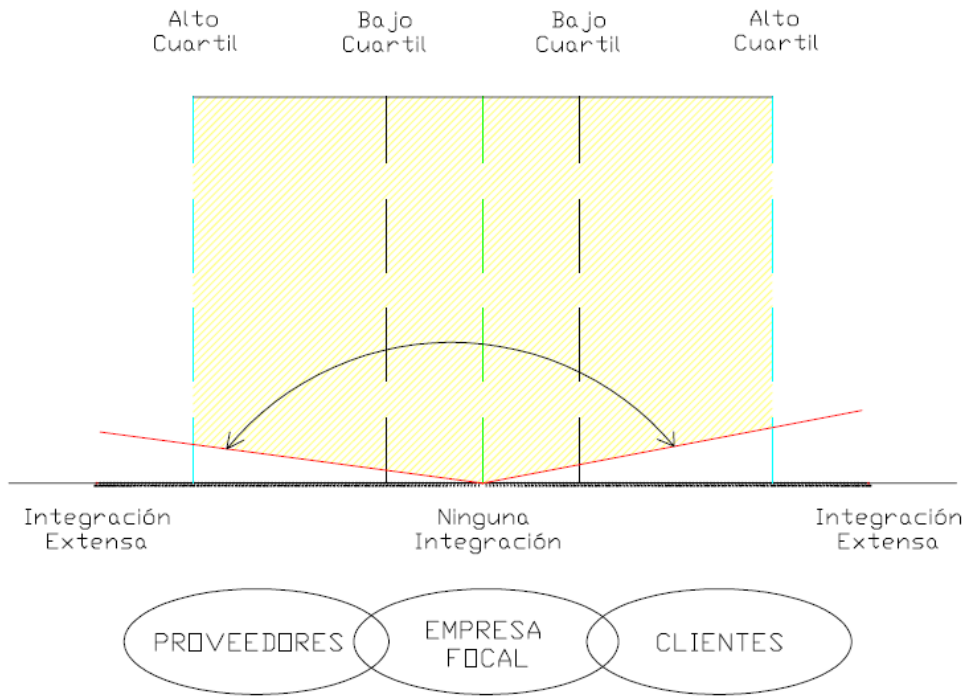
MARISQUERIA AGUA AZUL



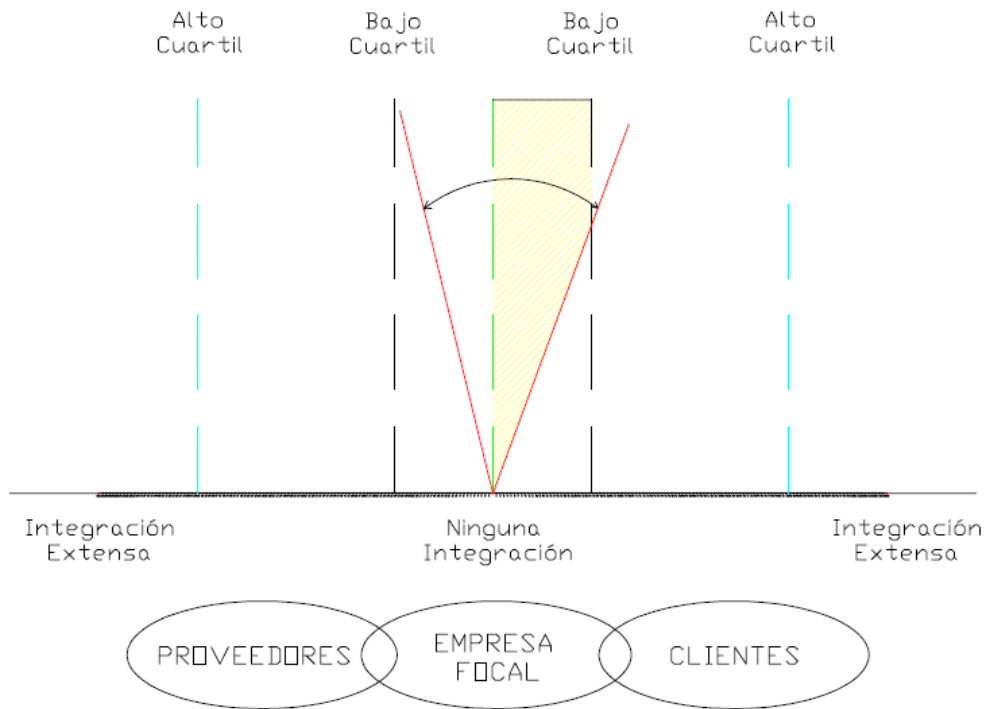
PIKO Y PLAKA



POLLOS DE LA LUZ



RES-DEI



SABOR DE CASA

