

Capítulo 4

El marketing empresarial y digital en el sector restauranero ante la pandemia por COVID-19

Norma Elisa Rodríguez Ledezma¹⁰

Luis Alberto Mendoza Rivas¹¹

Ramiro Esqueda Walle¹²

<https://doi.org/10.61728/AE24002592>



10 Maestra en Dirección Empresarial, Facultad de Comercio y Administración Victoria, Universidad Autónoma de Tamaulipas, elisardz197@gmail.com

11 Doctor en Filosofía con orientación en Trabajo Social y Políticas comparadas de Bienestar Social, Profesor Investigador, Facultad de Comercio y Administración Victoria, Universidad Autónoma de Tamaulipas, lmendoza@docentes.uat.edu.mx

12 Autor de correspondencia, doctor en Economía Regional, Profesor investigador, Unidad Académica Rio Bravo, Universidad Autónoma de Tamaulipas, resquedaw@uat.edu.mx

Resumen

El capítulo sobre el sector restaurantero en la capital de Tamaulipas tiene como objetivo analizar la relación de la mercadotecnia empresarial y mercadotecnia digital con la supervivencia de las empresas restauranteras en el lapso de la pandemia de COVID-19. Con una metodología cuantitativa basada en Análisis Factorial Exploratorio y Confirmatorio, análisis de regresión y un modelo de ecuaciones estructurales (MEC), se analizaron los datos recabados mediante un instrumento diseñado con el fin de conocer las características y estrategias de marketing de dichos establecimientos. El MEC para investigar el impacto del Marketing Empresarial (ME) y la Digitalización (MD) en la Supervivencia Empresarial reveló un rol estadísticamente significativo de ambas, siendo ME potencialmente más relevante. Los restaurantes muestran un esfuerzo significativo en mejorar sus estrategias de marketing, clave para su supervivencia, aunque la digitalización también está emergiendo como tendencia creciente con potencial futuro.

Contexto empresarial poscovid en el sector restaurantero

La pandemia de COVID-19, declarada en marzo de 2020, desencadenó un colapso económico global que afectó gravemente a diversos sectores económicos en todo el mundo, especialmente al sector turístico, incluyendo aerolíneas, alojamientos y restaurantes. Las restricciones impuestas por los gobiernos para contener el virus llevaron al cierre masivo de empresas consideradas no esenciales, lo que provocó un notable desequilibrio en el sector turístico, con una caída de 22 % en la llegada de turistas internacionales durante el primer trimestre de 2020 y pérdidas de 2.4 billones de dólares. En México, el impacto fue igualmente severo, con una disminución de 41.1 % en la llegada de turistas internacionales y una contracción de 10.5 %.

Las secuelas de la pandemia se pudieron percibir en las economías de todos los países, donde México no fue la excepción, afectando el empleo debido al cierre de empresas donde tan solo de febrero a marzo del 2020 se perdieron alrededor de 130 593 empleos (Chiatouchoua et al., 2020). Esta situación desencadenó el recorte de personal que perjudicó a muchos hogares los cuales se enfrentaron al desempleo de sus proveedores, ejerciendo una presión generalizada donde llevar el sustento se convirtió en prioridad, reflejándose en nuevas estrategias de supervivencia orientadas a satisfacer las necesidades económicas de los hogares y sus integrantes, entre estas estrategias iniciar un negocio con recursos propios se convirtió en una alternativa (Chaguay et al., 2020).

Previo a la pandemia, las micro, pequeñas y medianas empresas (Mi-PyMES) tuvieron un papel importante en la economía nacional representando 98.8 % de las aproximadamente 4 000 015 unidades empresariales que existían. Específicamente en el sector de alimentos y bebidas, 97 % de las unidades económicas se consideraban micro y pequeñas empresas (Oliva-Garza et al., 2017). La rama restaurantera contribuyó al Producto Interno Bruto Nacional con 1.8 % y 13 % en el sector turístico (Barrios y Loubet, 2021), mientras que los establecimientos que se dedicaban a preparar alimentos para vender concentraban 12.2 % de las unidades económicas en el país y 7.5 % en la generación de empleo (Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI], 2019).

Para el caso del sector de servicios, la crisis provocada por la pandemia provocó que el consumo en los restaurantes, por hogar en deciles, se redujera significativamente de 22.8 % en 2018 a 13.4 % en 2020 (INEGI, 2021). Sin embargo, lo trascendente es cómo las empresas respondieron a las situaciones expuestas para reactivar operaciones adaptarse y aprender de las nuevas necesidades del mercado (Araújo y Toubes, 2020). De acuerdo con Berbel et al. (2021), a partir de la pandemia, la exigencia de los comensales es más elevada en cuestión de “seguridad, limpieza y calidad”, además de consumir en lugares donde se tengan medidas implementadas para evitar los contagios.

Como ya se mencionó, la pandemia generó un sinnúmero de problemáticas asociadas a la economía y el sector restaurantera no fue la excepción, ante tal situación presentada, los retos y las oportunidades de innovación se

acrecentaron, no por voluntad propia sino por motivos de supervivencia, donde el marketing y el marketing empresarial jugaron un papel vital.

Precisamente un efecto asociado por las medidas de contención adoptadas por los gobiernos fue el cambio en el comportamiento del consumidor, con un enfoque en productos de salud y compras locales, y un aumento en el uso de aplicaciones de entrega a domicilio. Ante esta nueva situación, como respuesta, las empresas del sector, especialmente las restauranteras, adaptaron sus servicios para sobrevivir, implementando servicios de comida para llevar y de entrega a domicilio. La crisis destacó la importancia de la tecnología y las estrategias de supervivencia empresarial, así como la necesidad de programas de apoyo para las PYMES y los trabajadores más vulnerables. Ante tal situación, un aspecto relevante, de acuerdo con Uribe y Sabogal (2021), es el desarrollo de la tecnología como estrategias por las cuales se promocionan, señalando la necesidad de estas dentro de micro y pequeñas empresas (MiPES) para su supervivencia.

De acuerdo con Nawal y Ghadah (2021), la supervivencia empresarial es una característica del éxito empresarial, así como de rendimiento ya que se adapta a los factores y condiciones del entorno. Es decir, supera los tiempos de crisis, tales como sus limitaciones económicas. Reyes, Pérez et al. (2018) añaden que la industria restaurantera es parte de la tendencia, por lo que muchas de estas empresas son de reciente creación. Esto lleva a pensar en herramientas para comunicarse con los consumidores y el marketing digital se presenta como una opción para el acercamiento gracias al desarrollo de la tecnología. Por esto mismo, se proponen nuevas estrategias para el uso de marketing por su rápido desarrollo.

En relación con lo expuesto, las MiPES que son donde más se clasifican en el sector restaurantero, son de las más vulnerables. Por esto mismo, es de gran relevancia que las empresas estén preparadas ya que, en comparación con las grandes empresas, la mayoría no estaba capacitada para afrontar una pandemia, en el mejor de los casos muchas de ellas se adaptaron a las circunstancias (Reyes, Sánchez et al., 2020). Por su naturaleza, gran parte de las pequeñas y medianas empresas no toman en cuenta la aplicación adecuada de la mercadotecnia ya que se basan en lo que les parece conveniente de aplicar (Cortés-Nájera, 2019). En este sentido, el desarrollo de estrategias de mercadotecnia en la orga-

nización puede aumentar la rentabilidad, la fidelización y satisfacer las necesidades del mercado.

En este sentido, Pachón (2016) sugiere que “el marketing en las pymes permite: generar oportunidades, relacionadas con incremento de ventas, gracias al acercamiento que hace con sus clientes, fortalecer canal de distribución, dar a conocer mejor la organización” (p.52), asimismo, estableciendo estrategias adecuadas permiten crear lealtad hacia la empresa. Es por ello por lo que, las pequeñas y medianas empresas desarrollan objetivos con las que puedan crecer, competir, así como crear estrategias con el objetivo de fidelizar al consumidor. De acuerdo con Hernández et al. (2019), para crear una estrategia de marketing se debe de tomar en cuenta los componentes del marketing mix, mismos que han evolucionado junto con el mercado. El mercado está en constante cambio, por lo cual se debe vigilar las características que están funcionando el día de hoy, ya que pueden cambiar en un instante. Es por esto que, la mercadotecnia ayuda a que la empresa se enfoque en los precios, en la atención al cliente y a crear valor agregado a su producto o servicio (Álvarez-Indacochea et al., 2020)

Considerando lo anterior, este capítulo se desprende de un proyecto de investigación sobre elementos asociados a la supervivencia de las empresas restauranteras con el objetivo de analizar la relación del marketing empresarial y el marketing digital con la supervivencia de las empresas restauranteras de Cd. Victoria, Tamaulipas durante la pandemia por Covid-19.

Marketing Digital frente a la emergencia sanitaria COVID-19

A continuación, se describen algunas de las investigaciones en donde las pequeñas y medianas empresas adoptaron estrategias ante la crisis Covid-19, posteriormente, el presente apartado, se centrará en la evolución y nuevos alcances del marketing empresarial. En primera instancia se señalan los trabajos como Berbel et al. (2020), Armijos-Delgado (2019), Casamayor et al. (2021) y Alqahtani et al. (2022) quienes abordaron la emergencia sanitaria.

Tras la situación sanitaria emergente, fue relevante para el sector restaurantero tomar acciones de reactivación de operaciones, tal es el estudio de Berbel et al. (2020), quienes abordaron el impacto Covid en los cierres y posteriormente en la apertura parcial de los restaurantes, los cambios que busca el consumidor tras la pandemia y a los que se ha adaptado para realizar ventas. En este trabajo, uno de los objetivos de su investigación fue registrar y clasificar las actuaciones que están realizando o pueden realizar los restaurantes para adaptarse a la nueva situación, participaron 510 personas con edad promedio de 42 años. En este estudio de carácter cuantitativo y cualitativo, entre sus principales resultados señalan como importante dentro de las medidas sanitarias impuestas por el gobierno, que se cuente con zonas al aire libre, que se reduzca el tiempo de espera de la preparación de los alimentos y que se ofrezcan opciones de servicio a domicilio, así como las medidas adecuadas para evitar las aglomeraciones, sin embargo, también se estimó que los establecimientos sin fondos tendrían problemas para sobrevivir después de la apertura.

Por su parte, Armijos-Delgado, (2019) enfoca al marketing digital como una herramienta para potenciar y promocionar las Pymes. En su estudio participaron empresas de tres provincias ecuatorianas. Por una parte, el autor explica que las empresas tienen que estar en innovación para ser competentes en el mercado recalando que la tecnología se puede utilizar como estrategia; por otra, explica que el plan de marketing es una herramienta para lograr que la empresa cumpla sus objetivos. El estudio se realizó en dos fases, la primera siendo para identificar los productos de cada empresa y su diagnóstico para tener conocimiento de información importante, la segunda fase siendo los eventos de capacitación para las empresas. Entre sus resultados identificaron las necesidades de cada empresa para que pudieran mejorar.

Dentro del área de la investigación un tipo de estudios relevantes que abordaron el tema emergente en torno a la pandemia suscitada fueron los estudios de grado, entre estos, autores como Casamayor et al. (2021) y González et al. (2021) quienes se destacaron por sus trabajos donde describieron las estrategias implementadas para incrementar ventas.

Casamayor et al. (2021), estudiaron 21 establecimientos de una ciudad

española con el objetivo de analizar cómo el uso de las redes sociales ha ido cambiando gracias a la Covid-19 en los restaurantes y bares. En primer lugar, se estudiaron las restricciones para los establecimientos de alimentos y bebidas. Posteriormente realizó una encuesta a la población de estudio en las cuales se destacó la implementación de redes sociales para darse a conocer o aumentar seguidores, así como para la implementación de pedidos y el servicio a domicilio.

Por su parte, González et al. (2021), en un caso de estudio de una ciudad colombiana, expusieron como objetivo identificar las estrategias de marketing que implementaron los restaurantes de comidas rápidas de la ciudad de Cali en tiempos de pandemia por Covid-19 por las pymes. El estudio fue de enfoque cuantitativo y cualitativo. Se encuestaron a 10 restaurantes de comida rápida y entre sus principales hallazgos señalaron que se tomaron estrategias para ofrecer variedad de tamaños y porciones para brindar variedad de precios, implementaron el servicio a domicilio, y se crearon páginas web y redes sociales para fortalecer la comunicación con el cliente. De acuerdo con los autores, lo más adecuado es fidelizar al cliente y posicionarse en el mercado.

Respecto al tema de marketing empresarial se destacan los trabajos de Alqahtani et al. (2022), Hadiyati y Hendrasto (2021) y Sadiku-Dushi et al. (2019). Alqahtani et al. (2022) examinaron las interrelaciones entre el marketing empresarial, la orientación del mercado, la orientación empresarial, utilizando un modelo de ecuaciones estructurales y encontraron que el ME tiene un impacto positivo y significativo en el rendimiento de la empresa. Hadiyati y Hendrasto (2021) tuvieron como objetivo que las mipymes determinaran su plan estratégico de marketing empresarial de las Mipymes de Indonesia. La investigación fue un estudio cuantitativo aplicando un cuestionario de escala Likert con una valoración de 4 puntos con un método de análisis FODA. En donde el resultado fue que se debía de aplicar una estrategia de marketing empresarial agresiva.

Por su parte, Sadiku-Dushi et al. (2019) analizan el impacto de las dimensiones del marketing empresarial en las pequeñas y medianas empresas. El cuestionario fue tipo Likert con las que después analizó a través de estadística inferencial, posteriormente se realizó un método de correlación y un análisis de regresión en donde los resultados mostraron que las dimensiones que tienen impacto en el desempeño de las pymes

son aprovechamiento de los recursos, orientación en las oportunidades, la creación de valor y se relacionan significativa y positivamente.

La literatura revisada en torno al MD y ME llevan a inferir que durante la pandemia Covid-19 la industria restaurantera se vio en la necesidad de cambiar y orientar sus acciones a enfoques tecnológicos e innovadores, además de adaptar medidas de control de costos e higiene debido a los retos que se presentaron para satisfacer las necesidades de los consumidores y sobrevivir (Vig y Agarwal, 2021).

Como ya se mencionó, a partir de la fecha que se declaró el Covid-19 como pandemia, el sector restaurantera, al estar catalogado como un sector no esencial en las actividades económicas los establecimientos se vieron en obligación de cerrar. Asimismo, una vez reiniciando su apertura tuvieron que adaptarse a los lineamientos establecidos por parte del sector salud. Igualmente, los restaurantes que se vieron afectados y no se adaptaron dejaron de operar poco tiempo después de reiniciarse.

Sin duda, la industria restaurantera debe de estar en constante cambio para satisfacer las necesidades y los gustos de los consumidores, de hecho, la pandemia replanteó las estrategias de los restaurantes para poder sobrevivir debido a que los consumidores son más conscientes de la preparación de los alimentos y como garantizan la seguridad en el recinto donde se alimentan. Sin embargo, las estrategias a las que se inclinaron los empresarios fueron orientadas a la innovación y estuvieron dispuestos a asumir el riesgo a las nuevas oportunidades (Vig y Agarwal, 2021).

De este modo, Morrish y Jones (2020) explican que la supervivencia de las empresas puede ser influenciada por las acciones que tomen los propietarios en los procesos, es decir, cómo respondan a las situaciones que se les presentan y describen lo que el marketing empresarial aporta ante contextos inesperados. La supervivencia se define como el tiempo que pasa desde el momento que una empresa se establece en un mercado hasta la salida de la misma o bien, hasta el momento en que se realiza la medición. Podemos definir entonces al análisis de supervivencia como: el estudio de casos en los que interviene el tiempo en la determinación de la probabilidad de que ocurra un evento; es decir, hasta que se produce un fallo (Moreno et al., 2015).

En este sentido, Zapata-Cuervo (2021) propuso cuatro estrategias de supervivencia operativa: transformación y retos operativos, apoyo gubernamental, responsabilidad social y prácticas de medición preventiva, centrándose en sus valores y activos principales, como los empleados y los menús. Mientras que Aladejebi (2020), planteó que las PYMES deben tener en cuenta la digitalización ya que esta forma parte de la nueva normalidad; el marketing digital a través de los medios es cómo comercializar productos y servicios sin fronteras.

De igual importancia, Landeros et al. (2020), considera varios factores para el éxito empresarial, para la creación de unidades económicas el emprendedor es clave para la formulación de incubadoras de nuevos negocios, lo cual significa que ayudan a los emprendimientos; el coaching sirve para lograr los objetivos. Asimismo, la vinculación empresarial ayuda a los emprendedores a crear una ventaja al formar alianzas, siendo así que las redes sociales digitales ayudan a la comunicación y relaciones. De igual forma el perfil del emprendedor es importante para considerar las características que se requieren para el éxito empresarial.

Por otra parte, Lozada et al. (2020), menciona diferentes factores para el fracaso empresarial en las Pymes tales como “problemas inesperados (legales, económicos), falta de ayuda por parte de entidades financieras, falta de liquidez, fuerte competencia dentro del mercado y la falta de formación empresarial” (p.216), por lo tanto, las empresas deben de prestar atención a los elementos que crean de importancia al momento de iniciar sus operaciones. De forma similar, se considera que el modelo económico-financiero es el que tiene mayor participación en el fracaso empresarial por la falta de rentabilidad y de liquidez (Depaz y Lupaca, 2020).

Un ejemplo de lo anterior es el de Wiantara et al. (2022), quienes señalan que, las medidas que tomaron los restaurantes en Bali, para sobrevivir durante la pandemia en cuanto a actividades para incrementar las ventas fueron: bajar los precios de los menús, ofrecer descuentos especiales, hacer que los envases de los alimentos sean más duraderos, preparar comidas para llevar, utilizar la tecnología, la comunicación entre la empresa y los clientes, hacer un plan de marketing y tomar Fuente de las tendencias en el campo culinario en la actualidad.

De igual manera en el sector restaurantero, ya existen protocolos de higiene para la preparación de los alimentos, esto no los exime de aplicar las prácticas que ya están establecidas, así como aplicar nuevas medidas; tales como nuevos sistemas de entregas y repartos de los alimentos y adaptar las prácticas de higiene que las organizaciones públicas y privadas publicaron para adaptarse a la nueva normalidad que trajo la pandemia (Gomes de Freitas y Stedefeldt, 2020).

En cuanto a medidas para reducir los costos de producción, realizaron: diseñar una medida de control de costes (MCC), Identificar los presupuestos atrasados a corto y largo plazo, priorizar el flujo de caja seguro y estable, reorganizar o rediseñar los mayores gastos, planificar una división del trabajo justa e imparcial, apelar al distanciamiento social, establecer normas estrictas sobre el uso de mascarillas para el personal y los visitantes, ofrecer lista de espera y facilidades para hacer pedidos anticipados en línea, ofrecer opciones de comidas empaquetadas a largo plazo, limpieza sistemática y clara y limitar la innovación del menú. Estas acciones mencionadas que realizaron los restaurantes durante la pandemia son por las que se mantuvieron en operación.

Desde la perspectiva del ME, esta se centra en el marketing realizado con enfoques empresariales, innovadores y basados en las oportunidades, innovador y orientado a las oportunidades. Investigaciones anteriores (Hadiyati y Hendrasto, 2021; Hendijani y Seyyed, 2018; Alqahtani et al., 2022; Sadiku-Dushi et al., 2019) varias características de los comportamientos del ME, como la asunción de riesgos calculados, las decisiones basadas en la intuición y la experiencia, el enfoque inherente al reconocimiento de oportunidades, los enfoques flexibles de los mercados y la explotación de nichos de mercado más pequeños (Kilenthong, et al., 2015).

El marketing empresarial es una función en la organización y es una serie de procesos para crear, comunicar y proporcionar valor para gestionar las relaciones con los clientes de la forma más beneficiosa para una organización y las partes interesadas, y que se demuestra mediante la innovación y la toma de riesgos, y posiblemente sin recursos cuando esto es controlado (Hidayatullah et al., 2019). También se puede comprender como la identificación y explotación proactiva de oportunidades

para adquirir y retener clientes rentables mediante enfoques innovadores de gestión de riesgos, aprovechamiento de recursos y la creación de valor (Morris et al., 2002); es por ello que, se puede comprender que el marketing empresarial es la interfaz entre el espíritu empresarial y el marketing que tiene en cuenta el enfoque innovador de los empresarios y el cliente focal al que hay que servir, al mismo tiempo que se asumen los riesgos y la incertidumbre (Mohammed y Teklu, 2021).

Alqahtani et al. (2022), señala seis dimensiones de ME, las cuales son marketing innovador, marketing proactivo, orientación a la oportunidad, aprovechamiento de los recursos, atención a la red y riesgo aceptable. Mientras que Hendijani y Seyyed, (2018), observa siete dimensiones; innovación, proactividad, orientación a la oportunidad, asunción de riesgos calculada, intensidad de los clientes, aprovechamiento de los recursos y creación de valor, a continuación, se exponen. La similitud entre los resultados de estas dimensiones es que las empresas se deberían de enfocar en la innovación y aprovechar las oportunidades que se presentan en el sector, así como gestionar los recursos que se tienen al alcance.

Es de señalarse que el marketing ha ido evolucionando y transformándose al paso del tiempo. Como primera instancia se encuentra el marketing 1.0, en el cual las empresas simplemente producían el producto que querían y lo vendían al mercado (Suárez, 2018). En cuanto al marketing 2.0, el cliente es quien toma la decisión de compra basándose en la información que tiene sobre la empresa y el producto, aquí el internet y el web 2.0 juegan un papel importante en la decisión del consumidor, ya que así se informan y dan a conocer lo que piensan sobre el producto y su experiencia (Cabeza y Gahona, 2019). Es decir, aparece la oportunidad de compartir información fácilmente gracias a las redes sociales y a las nuevas tecnologías de información que permiten el intercambio instantáneamente.

Posteriormente está el marketing 3.0, que además de satisfacer las necesidades del mercado y crear un beneficio económico para la organización, crea un beneficio para la sociedad haciendo que el consumidor sienta que está constituyendo a la sociedad, las empresas que aplican este tipo de marketing son quienes quieren crear un impacto positivo ante la sociedad y con esto crear lealtad (Kotler et al., 2010). Por último, el

marketing 4.0, se centra en la anticipación de las necesidades y deseos del cliente antes de que sepa cuáles son, para lograr esto se deben crear estrategias con la información que se obtenga del marketing tradicional y digital, combinándolas se pueden aprovechar todos los medios para identificar las necesidades y deseos de los consumidores (Ramírez, 2021). Junto con lo anterior el web 2.0 como herramienta comienza a usar internet para interactuar con usuarios de diferentes partes del mundo. En esta nueva circunstancia se desarrolla el marketing digital ya que los usuarios pueden comunicar libremente su opinión. Actualmente la AMA, (2017) define el marketing digital como “el uso de canales digitales o sociales para promocionar una marca o llegar a los consumidores. Este tipo de marketing se puede ejecutar en Internet, redes sociales, motores de búsqueda, dispositivos móviles y otros canales”.

Es una herramienta con la cual se puede crecer en el mercado, implica dar a conocer los productos y/o servicios en línea, además de que se pueden analizar los datos que se generen en la red para crear estrategias específicas para seguir creciendo (Medina et al, 2018). En este contexto, los consumidores antes de comprar un producto o servicio buscan la empresa en internet y tiene gran influencia en su decisión lo que encuentre, además hay que mencionar que mediante el marketing digital se establece un contacto con el cliente. Recapitulando lo anterior del marketing digital, el reto es analizar los datos de comportamiento e intereses de los consumidores, además de que permite crear una relación más directa con el cliente (Marín y López, 2020). En este aspecto, el marketing digital ha tenido un aumento durante las últimas décadas, las estrategias de marketing han permitido que las pymes extiendan el comercio mediante la presencia en las redes sociales para tener un mayor alcance con los clientes (Valenzo-Jiménez et al., 2021).

Antes de la pandemia por Covid-19, las pymes ya estaban migrando a las redes sociales, durante la crisis se vieron forzadas a adaptarse y acelerar el proceso, además, de buscar nuevas estrategias para atraer clientes a través de la tecnología. En cuanto a las empresas que ya contaban con redes sociales o supieron adaptarse rápido a la transformación de los nuevos métodos de venta se vieron favorecidas (Labrador. et al, 2020). Conforme a lo anterior, el tipo de mercadotecnia que la empresa

aplique puede diferir de acuerdo con la situación o la estrategia que se quiera llegar a hacer, o la forma en la que la organización quiere llegar al cliente. Dentro de este nuevo escenario, el marketing mix con las clásicas 4p's (producto, precio, plaza, promoción) se reformularon agregando además 3p's (personas, evidencia física y procesos) en función al nuevo mundo digital (Chaffey y Smith, 2022). Para comparar la transformación al mundo digital se toma en cuenta la investigación de Saidani y Sudiarditha (2019).

En el ámbito del sector restaurantero, durante la pandemia, la competencia se ha orillado hacia la innovación digital en sus procesos, los cuales se han interesado por la inteligencia artificial, la automatización y las plataformas digitales. Cabe señalar que el mercado restaurantero fue capaz de sobrevivir a las condiciones que se impuso durante la pandemia con la estrategia de los pedidos a domicilio y órdenes para llevar con ayuda de plataformas digitales (Shtal et al., 2021). Igualmente, Horta et al. (2020) indican que las aplicaciones de entrega de comida son importantes para el entorno digital de alimentos y bebidas ya que son de fácil acceso y consumo para los consumidores sin tener que dejar su casa o lugar de trabajo, además que al ser amigables en su proceso de compra se tiene una ventaja para los consumidores.

Metodología

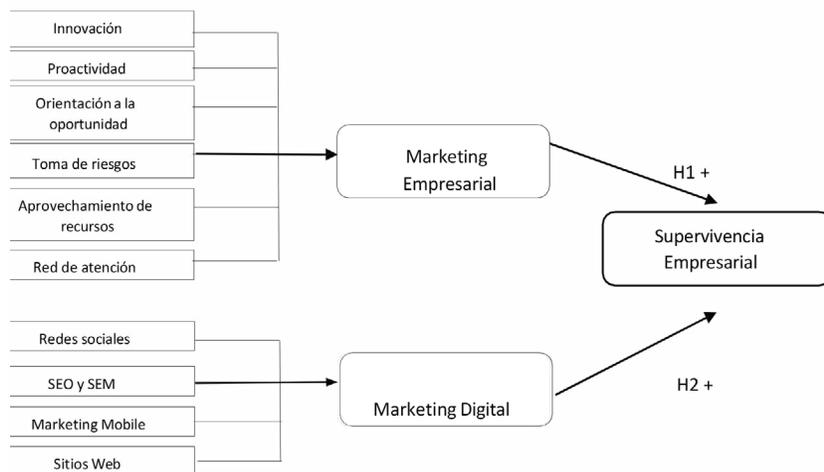
El enfoque de la metodología analítica fue de corte cuantitativo con alcance explicativo mediante los que se abordaron las siguientes hipótesis:

H1: Las estrategias del marketing emprendedor utilizadas por los restaurantes en Cd. Victoria, impactaron de manera positiva en la supervivencia empresarial durante la pandemia.

H2: Las estrategias del marketing digital utilizadas por los restaurantes en Cd. Victoria, impactaron de manera positiva en la supervivencia empresarial.

A partir de estas hipótesis se generó el siguiente modelo de investigación:

Figura 1
Modelo de investigación



Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con el estudio “Conociendo la Industria restaurantera” publicado en 2021 por INEGI y la Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados (CANIRAC), en México hay 581,530 restaurantes. Para determinar la unidad de análisis y el tamaño de muestra de la investigación, se tomó emplearon datos del Censo Económico 2019 de INEGI, que, para Ciudad Victoria, Tamaulipas, identificó 1,404 establecimientos de este giro.

El instrumento para recolectar la información fue un cuestionario, en el cual para analizar la supervivencia empresarial se basó en Moreno et al., (2015); Zapata-Cuervo, (2021); y Aladejebi, (2020). Para el caso de Marketing Emprendedor (ME) los ítems se basaron en los instrumentos validados de acuerdo con Alqahtani et al. (2022) y Hendijani y Seyyed, (2018), se quitaron dimensiones e ítems que iban dirigidos al empresario y no a la empresa debido a que el objetivo es medir el ME en los restaurantes por medio de los responsables, gerentes y empresarios. Además, los ítems se adaptaron a la crisis sanitaria Covid-19. Por lo que las variables que se contemplaron fueron Innovación, Proactividad, Orientación a la oportunidad, Asunción de riesgos, Aprovechamiento de los recursos y

Red de atención. El cuestionario se midió en una escala Likert donde 5 es “totalmente de acuerdo” y 1 es “totalmente en desacuerdo”.

Con respecto al Marketing Digital (MD) los ítems se realizaron de acuerdo con los autores Arias (2013); Carrasco (2020); Horta et al. (2020); Illescas-Manzano et al. (2021); Salazar-Tapia et al. (2018); Zurita y Monge (2018), medido por preguntas de opción múltiple y dicotómicas.

El instrumento fue aplicado al propietario, gerente general o el encargado del establecimiento. Tras realizar la prueba piloto y comprobar la confiabilidad del instrumento de la versión final, se llevaron a cabo varias técnicas para recolectar las encuestas a los restaurantes de acuerdo con la clasificación del Sistema de Cuentas Industriales de América del Norte, durante el periodo de enero a abril de 2023. Se enviaron correos electrónicos, se visitó a los establecimientos, se dejaron cuestionarios para recogerlos posteriormente y se contactó a la CANIRAC sede Victoria para solicitar el apoyo distribuyendo la encuesta con los afiliados. Pese a los esfuerzos y el apoyo para gestionar más respuestas, se logró recabar 81 encuestas efectivas, de un total de 152 establecimientos contactados y que a priori habían aceptado participar. La dificultad en el levantamiento de más cuestionarios condujo a trabajar con la técnica de muestreo por conveniencia, es decir, un método no probabilístico, en este caso debido a la autoselección de los participantes mediante su respuesta. Esta técnica ofrece una utilidad dada su validez en este tipo de escenarios.

Las técnicas que se utilizaron para analizar los datos recolectados fueron un análisis exploratorio, análisis factorial exploratorio y comprobatorio, los cuales se realizaron con el software SPSS, una regresión lineal con el apoyo del software econométrico *Gretl* y ecuaciones estructurales con el software *AMOS*. A continuación, se presentan.

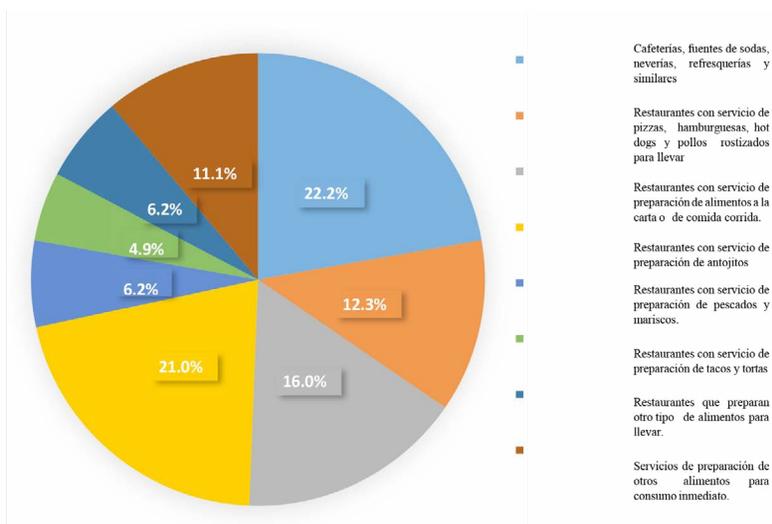
Resultados

Con base en los 81 respondientes, se encontró que el género de los gerentes o encargados de los establecimientos de alimentos y bebidas corresponde 55.6 % al masculino y 44.4 % al femenino. En cuanto a su escolaridad, la mayoría de los responsables de los restaurantes tienen una escolaridad de licenciatura con un 49.9 %, en segundo lugar, con 30.9

% se encuentra el nivel de estudios de preparatoria, en tercer lugar, se encuentra la escolaridad de secundaria con un 12.3 % y en último lugar está el nivel de primaria con un 2.5 %. El rango de edad de la mayoría es entre 15 y 25 años con un 29.6 %; en segundo lugar, se encuentra el rango entre 26 y 35 años con 22.20 %; y entre 66 y 75 años solamente se encuentra el 1.20 %.

En la figura 2 se puede observar que el mayor porcentaje de restaurantes participantes fue del giro¹³ Cafeterías, fuentes de sodas, neverías y refresquerías y similares con 22.2 %, en segundo lugar, los restaurantes con servicio de preparación de antojitos con 21 % y en tercer lugar los restaurantes con servicio de preparación de alimentos a la carta o de comida corrida con 16 %.

Figura 2
Establecimientos participantes por clase de actividad económica



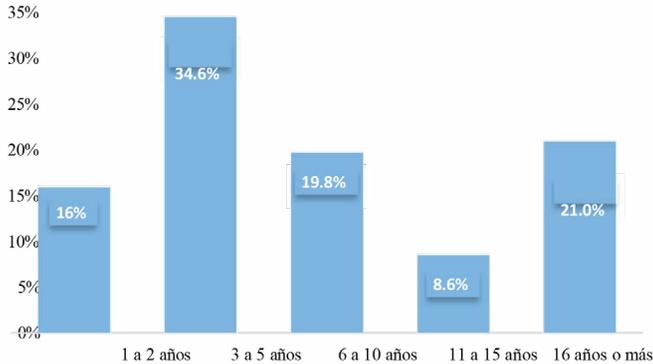
Fuente: Elaboración propia.

En la figura 3 se puede observar que los negocios que tienen en operación entre 3 a 5 años abarcan 34.6 %, seguidos de los establecimientos que

¹³ Clase de actividad económica conforme al SCIAN, es decir a nivel de seis dígitos de desglose.

de 16 años o más con 21 %, quedando en tercer lugar con 19.8 % los establecimientos entre 6 y 10 años.

Figura 3.
Años de operación



Fuente: Elaboración propia.

Con base en un análisis exploratorio mediante una matriz de correlación se encuentra una relación positiva y significativa de cada uno de los componentes del ME con respecto a la supervivencia (ver Anexos). Esto sugiere que las relaciones establecidas en el modelo teórico a priori se presentan en el sentido esperado, por lo que es conducente implementar otras técnicas de análisis como el Análisis Factorial Exploratorio (AFE) antes de pasar a técnicas de tipo confirmatorio. A pesar de que se tienen bases teóricas sólidas, se procedió a someterlo a la prueba empírica y determinar si el modelo que se estableció a priori es válido.

La prueba Alpha de Cronbach es una medida de confiabilidad ampliamente utilizada para evaluar la consistencia interna de un conjunto de ítems o preguntas en un cuestionario. Proporciona una estimación de la homogeneidad de las respuestas dentro de un conjunto de ítems y se utiliza para evaluar si los ítems miden de manera confiable una misma variable o constructo. Un valor cercano a 1 indica una alta consistencia interna, lo que sugiere que los ítems miden de manera confiable el constructo en cuestión. Por su parte, la prueba Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), es una medida de adecuación muestral utilizada para evaluar si los datos

son adecuados para realizar un análisis factorial exploratorio. Evalúa la proporción de varianza compartida entre las variables observadas y la varianza total de las variables, y proporciona un valor que varía entre 0 y 1. Un valor mayor a 0.5 generalmente se considera adecuado para proceder con el análisis factorial exploratorio. Además, la prueba de esfericidad de Bartlett se utiliza para evaluar la hipótesis de que las variables están correlacionadas entre sí y, por lo tanto, son adecuadas para realizar un análisis factorial exploratorio. En términos simples, esta prueba verifica si la matriz de correlaciones entre las variables es diferente de la matriz de identidad. Si la prueba arroja un valor significativo, es decir, rechaza la hipótesis de esfericidad, indica que las variables están correlacionadas y son apropiadas para el análisis factorial exploratorio.

Los valores estimados para estas pruebas validaron la consistencia interna y la adecuación muestral. Además, los resultados del AFE arrojaron que la varianza total explicada, así como, la matriz de componentes rotados, la cual se trabajó con un método de extracción de componentes principales con un método de rotación Varimax y método de extracción con normalización Káiser, revelaron que la agrupación se da en siete componentes. El número de factores identificado fue considerando que los ítems se agruparon en factores con un autovalor igual o mayor a 1 (ver Anexos). Cabe resaltar que, aunque los resultados no son idénticos, si hay gran similitud con el modelo teórico propuesto en el capítulo previo y que fue construido a partir de la literatura revisada y las hipótesis de investigación, se establecieron seis constructos teóricos. Debido a que el alcance de la tesis es de corte explicativo esta fase del análisis no se profundiza en detalle en cuanto a los hallazgos por lo que su utilidad se destaca para determinar que es procedente el análisis confirmatorio.

El análisis confirmatorio se realizó con las seis dimensiones de ME establecidas en el modelo teórico debido a que tanto los referentes literarios como el análisis confirmatorio sugieren su validez. Los resultados denotaron un grado de fiabilidad satisfactorio dado que el Alpha de Cronbach fue de 0.884, siendo este un valor significativo. La prueba KMO fue de 0.843, es decir, la muestra es apropiada. La prueba de esfericidad de Bartlett tuvo una significancia muy alta, por lo que se indica que el análisis es factible. En la tabla de varianza total explicada (ver Anexos),

en la primera columna se contemplan las 6 dimensiones del ME. En la segunda sección de la tabla se muestran los autovalores iniciales, en la tercera sección se observan los factores extraídos y en la cuarta sección los factores rotados, donde podemos ver el total de cada componente, el porcentaje de la varianza entre estos datos y el porcentaje acumulativo respectivamente en cada sección.

Para en análisis factorial confirmatorio se trabajó con un método de extracción de factorización de ejes principales y con un método de rotación Oblimin con Normalización Kaiser con una rotación convergente en 6 iteraciones, en donde los resultados de la matriz de patrones (tabla 1), fueron dos componentes con los que se trabajó para realizar ecuaciones estructurales.

Tabla 1.
Matriz de patrones

	Componente	
	1	2
Inn	0.94	
Pro	0.797	
Opo	0.778	
RedA	0.469	
ApR		0.837
Rie	0.419	0.443

Nota: Método de extracción: Factorización de ejes principales.
Método de rotación: Oblimin con Normalización Kaiser.
Rotación convergente en 6 iteraciones.

Fuente. Elaboración propia.

El método de rotación Oblimin se empleó debido que es más adecuado en esta fase del análisis, debido a que como señalan Beauducel y Herzberg (2006), es una técnica que se utiliza en el análisis factorial confirmatorio (AFC) para permitir la correlación entre los factores extraídos. En contraste con el método de rotación Varimax, que busca hacer que los factores sean ortogonales (no correlacionados entre sí), la rotación

Oblimin permite que los factores estén correlacionados, lo que puede ser más adecuado en situaciones en las que se espera que los factores estén relacionados entre sí o cuando existe una base teórica para asumir correlaciones entre los factores. Kline (2015) añade que este enfoque permite la presencia de correlaciones entre los factores, lo que refleja la realidad de muchas variables que pueden estar relacionadas en el mundo real.

Con el fin de verificar la consistencia de los resultados con las relaciones propuestas tanto en el modelo teórico como en los hallazgos preliminares en las etapas de análisis exploratorio y determinar si las estimaciones eran robustas estadísticamente de acuerdo con los supuestos de linealidad, normalidad, especificación, heterocedasticidad y colinealidad, se estimaron modelos de regresión lineal con base en dos especificaciones. Primeramente, se presentan los estadísticos de contraste que permiten aseverar la robustez del modelo número 2 aunque las mismas pruebas fueron válidas para la especificación 1 que no se añaden porque solo fue una manera complementaria simple para estimar la relación bajo estudio. La regresión auxiliar para el contraste de no linealidad (términos al cuadrado) tiene una R-cuadrado = 0.013137, un estadístico de contraste: $TR^2 = 1.06411$ con valor $p = P(\text{Chi-cuadrado}(2) > 1.06411) = 0.587396$. La distribución de frecuencias para residual tiene un contraste de normalidad de los residuos con un estadístico de contraste de Chi-cuadrado (2) = 5.670 con valor $p = 0.05872$. Cuenta con Contraste de heterocedasticidad de White con un estadístico de contraste: $TR^2 = 4.857946$ con valor $p = P(\text{Chi-cuadrado}(5) > 4.857946) = 0.433462$ y con una regresión auxiliar para el contraste de especificación RESET con un estadístico de contraste: $F = 0.984223$ con valor $p = P(F(2,76) > 0.984223) = 0.378$. Las ecuaciones de regresión estimadas fueron dos mediante las siguientes especificaciones:

$$\begin{aligned} \text{Sup} &= \alpha + B1ME + ? \\ \text{Sup} &= \alpha + B1ME + B2MD + \varepsilon \end{aligned}$$

Las variables denotan el mismo significado establecido en el análisis de correlación. Los resultados se presentan en la tabla 2. Se encuentra que ambos modelos son significativos globalmente. También que las variables individuales arrojan coeficientes positivos y significativos, lo cual va de la mano con lo esperado. En cuanto al ajuste de los modelos, se puede establecer resultados más interesantes, ya que en el Modelo 1

(lineal simple), el Marketing empresarial (ME) determina un 18 % de la supervivencia de los restaurantes bajo estudio y cuando se incorpora en el análisis la variable Marketing digital en el Modelo 2 (lineal múltiple) se incrementa en 5 % la capacidad explicativa sobre la supervivencia. Esto sugiere que, si bien ambos enfoques del marketing tienen un impacto positivo y estadísticamente significativo, el ME tiene una contribución más relevante.

Tabla 2.

Regresión lineal con la variable dependiente supervivencia vs Marketing Empresarial y Marketing Digital.

Variable	Modelo 1	Modelo 2
Const	2.25 * ** (0.33)	2.15 * ** (0.32)
ME	0.40 * ** (0.096)	0.35 * ** (0.094)
MD		0.07 * * (0.031)
N	81	81
R2	0.18	0.23
R2 Ajustado		0.2195
Media de la var. dep.	3.60	3.60
Valor p (de F)	0.000078	0.000024

Nota: **Denota significancia al 5 %; ***significancia al 1 %.

Fuente: Elaboración propia.

Partiendo de que el análisis de carácter confirmatorio mediante los modelos econométricos estimados por mínimos cuadrados ordinarios sugiere que hay una relación significativamente positiva y que esto va en la línea de las hipótesis planteadas, se procedió a genera un modelo de ecuaciones estructurales, el cual permite ver un panorama global de la interacción de todos los elementos. Algunos estudiosos han destacado la importancia y los beneficios del uso del modelo de ecuaciones estructurales en el análisis multivariante. Por ejemplo, Byrne (2013) menciona que el modelo de ecuaciones estructurales proporciona una forma flexible y poderosa de especificar y evaluar las relaciones entre variables. Permite no solo examinar las relaciones directas entre variables, sino también evaluar las relaciones indirectas y mediadas, lo que brinda una visión más completa

de los procesos subyacentes. Para llegar a los resultados del modelo de ecuaciones estructurales (Anexo A4), la variable Marketing Digital (IMD) se calculó como un índice de intensidad del uso del marketing digital con la suma y el promedio de los ítems clave R1, R2, MM1 MM3, SW1 Y SW2 (Anexo A3). La variable Marketing Emprendedor (ME) se realizó con base en los resultados del análisis factorial confirmatorio con las seis dimensiones innovación (Inn), proactividad (Pro), orientación a la oportunidad (Opo), toma de riesgos (Rie), aprovechamiento de los recursos (Apr), y red de atención (RedA).

Los resultados arrojaron una Chi-cuadrada de 50.206 con 24 grados de libertad (corregidos para la no identificabilidad) y un nivel de probabilidad de 0.001, es decir, estadísticamente significativo, ya que como propone Hair et al. (2014), una medida diagnóstica adecuada del modelo para las características del estudio es la Chi-cuadrada normalizada que resulta de calcular lo siguiente: X^2/df y sería aceptable mientras el resultado sea menor a 3 o 2. Por lo que sustituyendo el valor de esta prueba se puede establecer que entra dentro de esos parámetros. En la tabla 3 se muestra el ajuste del modelo CMIN, en la tabla 3 el ajuste del modelo RMR, GFI y en la tabla 4 el ajuste del modelo AIC. Es decir, los constructos que se consideraron para representar el ME Y MD tienen una relación importante para explicar la Supervivencia Empresarial a pesar de tener 81 observaciones. En cuanto a la evaluación de la normalidad multivariante el resultado es de 1.464 y es significativo ya que se ubica entre -2 y 2 su valor, aunque hay quienes este rango lo amplían hasta -5 y 5. Este enfoque se trabajó con un modelo de estimación de distribución libre asintótica debido al tamaño de la muestra y sus características.

Tabla 3.

CMIN

Modelo	NPAR	CMIN
Modelo estándar	43	50.206

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados del ajuste del modelo fueron muy buenos como se puede ver en la tabla 4. Esto se puede afirmar considerando lo que plantean los siguientes criterios:

RMR (Root Mean Square Residual): Esta prueba mide la discrepancia promedio entre las covarianzas y las covarianzas estimadas en el modelo. Un valor más bajo de RMR indica un mejor ajuste del modelo a los datos observados (Hu y Bentler, 1999).

GFI (Goodness of Fit Index): El índice de bondad de ajuste GFI evalúa qué tan bien se ajusta el modelo propuesto a los datos. Un valor de GFI cercano a 1 indica un buen ajuste del modelo a los datos (Bollen, 1989).

AGFI (Adjusted Goodness of Fit Index): El índice de bondad de ajuste ajustado AGFI es una versión corregida del GFI que toma en cuenta la complejidad del modelo. Similar al GFI, un valor cercano a 1 indica un buen ajuste del modelo (Byrne, 2013).

PGFI (Parsimony Goodness of Fit Index): El índice de bondad de ajuste de parsimonia PGFI tiene en cuenta tanto el ajuste del modelo como la parsimonia, es decir, la simplicidad del modelo. Un valor más alto de PGFI indica un mejor equilibrio entre el ajuste del modelo y su complejidad (Byrne, 2013).

Estas pruebas proporcionan información sobre el ajuste del modelo propuesto de acuerdo con los datos observados y son fundamentales para evaluar la validez del modelo de ecuaciones estructurales.

Tabla 4.
RMR, GFI

Modelo	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Modelo estándar	.185	.974	.942	.425

Fuente: Elaboración propia.

En forma complementaria se presentan las pruebas AIC, BCC, BIC y CAIC, que son medidas utilizadas en modelos multivariantes, como los modelos de ecuaciones estructurales, para evaluar el ajuste y la complejidad del modelo (Tabla 5). Estas pruebas proporcionan criterios para seleccionar el modelo que mejor se ajuste a los datos, teniendo en cuenta la calidad del ajuste y la penalización por la complejidad del modelo. Dado que no se estimaron otros modelos alternativos la contribución de esto último no es determinante en el análisis.

Al estimar y revisar los efectos totales estandarizados, se infiere que el rol del Marketing empresarial puede ser más relevante de lo que se había estimado en modelos previos (Tabla 6). Esto es parte de la riqueza analítica de un modelo estructural como el representado mediante el gráfico de senderos. Esto se explica debido a que al contemplar la mayor parte de las posibles interacciones en conjunto dimensiona mejor los posibles efectos que se omiten en otras técnicas de análisis.

Tabla 6.

Efectos totales estandarizados (Grupo número 1 - Modelo por defecto)

	IMD	SE4	SE1	SE2	AR	IPOR
Sup2	.000	.103	.000	.000	.000	.000
Sup1	.000	.000	.082	.085	.000	.000
SupE	.483	.051	.041	.042	.000	.000
ApR	.000	.000	.000	.000	.737	.000
RedA	.000	.000	.000	.000	.897	.000
Inn	.000	.000	.000	.000	.000	.912
Pro	.000	.000	.000	.000	.000	.848
Opo	.000	.000	.000	.000	.000	.913
Rie	.000	.000	.000	.000	.000	.839

Fuente: Elaboración propia.

Conclusiones

De acuerdo con la primera pregunta de la investigación “¿Cuál es la relación entre el marketing empresarial y marketing digital con respecto a la supervivencia de los restaurantes?” Se concluye que hay una relación entre ME y MD con la Supervivencia Empresarial en los restaurantes de Ciudad Victoria durante la pandemia por Covid-19 debido a que tanto del análisis exploratorio y del confirmatorio se desprenden resultados consistentes con este planteamiento. En particular destacan los resultados estadísticamente robustos del análisis de regresión lineal con una R2 de 0.2195, en uno de los modelos, es decir explica 22 % de la relación que

existe entre las variables independientes y la variable dependiente. Si bien no es tan elevada la contribución explicativa aparentemente, cabe considerar que la supervivencia empresarial es producto de múltiples factores -incluso no medibles- y esfuerzos de las organizaciones por lo que dimensionarla en su justa medida no es algo objetivamente alcanzable necesariamente.

Esto último reforzado con los hallazgos derivados del modelo de ecuaciones estructurales, indica un rol existente estadísticamente significativo del ME y MD para explicar la Supervivencia Empresarial bajo el tamaño de la muestra, las características del entorno de estudio y el periodo de recolección de las encuestas. Cabe añadir que al contemplar los efectos totales estandarizados se desprende que el rol del Marketing empresarial puede ser más relevante de lo que se estimó en el análisis de regresión. Esto es parte de la riqueza analítica de un modelo estructural como el estimado en el capítulo anterior, ya que al contemplar la mayor parte de las posibles interacciones en conjunto dimensiona mejor los posibles efectos.

Esto lleva a establecer que los restaurantes hacen un esfuerzo en incrementar o mantener el desempeño de marketing debido a que les genera resultados para sobrevivir en el mercado por lo que la Supervivencia Empresarial se ve positivamente impactada por el rol de los esfuerzos de ME y MD. Evidentemente, si se tuvieran que priorizar elegirían el ME debido al gran impacto que se observó en los resultados. Sin embargo, el MD es una tendencia que ha crecido en los últimos años, por lo que es posible que siga creciendo con el paso del tiempo y tenga mayor relevancia.

Las empresas tienen que seguir fortaleciendo sus esfuerzos de marketing, aprovechando los recursos, capacitando al personal o bien contratar personas especializadas en marketing y en aplicación de herramientas del marketing digital. Esto es apremiante debido a que la competencia local está aumentando en el sector restaurantero y ante a un mercado exigente, cambiante y cada vez más selectivo. Para que la inversión en acciones de mercadotecnia ya sea de ME o MD obtenga un impacto positivo en los restaurantes, se deben de aplicar de manera eficiente para incrementar sus posibilidades de supervivencia en el mercado lo que redundará en una rentabilidad aceptable indudablemente.

La limitación principal que se presentó durante esta investigación fue localizar y obtener permiso por parte de los empresarios para aplicar el instrumento. Resultaría oportuno realizar el estudio con una muestra más amplia para establecer una mayor base de comparación en los resultados de la investigación. Esto permitiría emplear otras técnicas de estimación de modelos de ecuaciones estructurales incluso, Además, es conveniente medir el marketing digital mediante otro tipo de constructos para comparar y extender los resultados de esta variable en la investigación.

Referencias

- Aladejebi, O. (2020). Managing small businesses in Nigeria during covid-19 crisis: impact and survival strategies. *IOSR Journal of Business and Management*, 22(8), 24-34.
- Álvarez-Indacochea, A., Figueroa-Soledispa, M., y Peñafiel-Loor, J. (2020). La importancia de la mercadotecnia y sus componentes en las organizaciones. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento De La investigación Y publicación científico-técnica multidisciplinaria)*, 5(5), 62- 87. <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v5i5.281>
- Alqahtani, N., y Uslay, C. (2020). Entrepreneurial marketing and firm performance: Synthesis and conceptual development. *Journal of Business Research*, 113, 62-71. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.12.035>
- American Marketing Association (AMA). (2017). Definition of Marketing.: <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>
- Araújo, N. y Toubes, D. (2020). Empresa turística: cómo afrontan la gestión después de una crisis sanitaria. *En Turismo post COVID-19: el turismo después de la pandemia global, análisis, perspectivas y vías de recuperación* (pp. 113-126). Ediciones Universidad de Salamanca.
- Arias, M. (2013). *Marketing digital. Posicionamiento SEO, SEM y Redes sociales*. IT Campus Academy.
- Armijos Delgado, N. M. (2019). Marketing Digital: una herramienta para potenciar y promocionar las Mypimes en el ámbito internacional. *INNOVA Research Journal*, 4(1), 1–8. <https://doi.org/10.33890/innova.v4.n1.2019.764>

- Barrios, F. y Loubet, R. (2021). Precariedad y perspectivas de los actores del sector restaurantero turístico de Mazatlán, un destino en el Pacífico mexicano. *Trabajo y sociedad*, 22 (37), 439-457.
- Berbel, G., Reyes, J. y Álvarez, E. (2020). Impacto de la Covid-19 en la restauración: estadísticas y visión de los expertos y de clientes. En *Turismo post COVID-19: el turismo después de la pandemia global, análisis, perspectivas y vías de recuperación* (pp. 127-146). Ediciones Universidad de Salamanca.
- Cabeza, M., y Gahona, D. (2019). Plan de marketing 2.0 para impulsar las ventas en franquicia de alimentos: Marketing 2.0 plan to drive food franchise sales. *Maya-Revista de Administración y Turismo*, 1 (1), 13-21. <https://doi.org/10.33996/maya.v1i1.2>
- Carrasco Ortega, M. (2020). Herramientas del marketing digital que permiten desarrollar presencia online, analizar la web, conocer a la audiencia y mejorar los resultados de búsqueda. *Revista Perspectivas*, (45), 33-60.
- Casamayor, M., Barlés, M., y Utrillas, A. (2021). *Redes sociales y variables de marketing en tiempos de COVID-19: el caso de los bares y restaurantes de la ciudad de Huesca*. [Trabajo Fin de Grado, Universidad Zaragoza]. <https://zaguan.unizar.es/record/106425>
- Chaffey, D., y Smith, P. (2022). *Digital marketing excellence: planning, optimizing and integrating online marketing*. Taylor y Francis.
- Chaguay, S., Galeas, R., y Chaguay, L. (2020). Desempleo en tiempos de Covid-19: efectos socioeconómicos en el entorno familiar. *Journal of Science and Research: Revista Ciencia e Investigación*, 5(4), 187-197. <https://doi.org/10.5281/zenodo.4110532>
- Chiatchoua, C., Lozano, C., y Macías-Durán, J. (2020). Análisis de los efectos del COVID-19 en la economía mexicana Analysis of the effects of COVID-19 on the Mexican economy. *Revista del Centro de Investigación de la Universidad La Salle*, 14 (53), 265-290. <http://doi.org/10.26457/recein.v14i53.2683>
- Cortés-Nájera, M., (2019). Aspectos de la mercadotecnia para aplicarse en las Mipymes. *Con-Ciencia Boletín Científico de la Escuela Preparatoria*, 6 (12), 38-39.
- Depaz, C., y Lupaca, R. (2020). Origen, definición y modelos del fracaso empresarial: una revisión teórica. *Revista De Investigación Valor*

- Contable*, 3 (1), 47-56. <https://doi.org/10.17162/rivc.v3i1.1231>
- Gomes de Freitas, R., y Stedefeldt, E. (2020). "COVID-19 pandemic underlines the need to build resilience in commercial restaurants' food safety". *Food Research International*, 136, 109472. <https://doi.org/10.1016/j.foodres.2020.109472>
- González, A., y Pérez-Uribe, M. (2021). "Family business resilience under the COVID-19: A comparative study in the furniture industry in the U.S.A. and Colombia". *Estudios Gerenciales*, 37(158), 138-152. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2021.158.4423>
- Hadiyati, E., y Hendrasto, F. (2021). Entrepreneurial Marketing Strategy of Micro, Small and Medium Enterprises in Pandemic Covid-19 Era. *International Journal of Economics y Business Administration (IJEBA)*, 9 (2), 178-191.
- Hendijani F., y Seyyed. (2018). The effect of entrepreneurial marketing on halal food SMEs performance, *Journal of Islamic Marketing*, (9) 3, 598-620. <https://doi.org/10.1108/JIMA-12-2016-0097>
- Hernández, L., López, D., y Salcedo, O. (2019). Diseño del proceso de Marketing para estructurar un plan de negocio interno dirigido a PYMES en Colombia. *Revista Espacios*, 40 (13), 3.
- Hidayatullah, S., Firdiansjah, A., Patalo, R., y Waris, A. (2019). The effect of entrepreneurial marketing and competitive advantage on marketing performance. *International Journal of Scientific and Technology Research*, 8(10), 1297-1301.
- Horta, P., Souza, J., Rocha, L., y Mendes, L. (2021). Digital food environment of a Brazilian metropolis: food availability and marketing strategies used by delivery apps. *Public health nutrition*, 24 (3), 544-548. <https://doi.org/10.1017/S1368980020003171>
- Illescas-Manzano, M., López, N., González, N., y Rodríguez, C. (2021). Implementation of chatbot in online commerce, and open innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7 (2), 125. <https://doi.org/10.3390/joitmc7020125>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2021). *Colección de estudios sectoriales y regionales. Conociendo la Industria restaurantera.*
- Kilenthong, P., Hills, G., y Hultman, C. (2015). An empirical investigation

- of entrepreneurial marketing dimensions. *Journal of International Marketing Strategy*, 3(1), 1-18.
- Kotler, P., Kartajaya, H., y Setiawan, I. (2010). *Marketing 3.0*. Wiley publishing.
- Labrador, H., Suarez, J., y Suarez, S. (2020). Marketing en tiempos de crisis generado por la COVID-19. *Revista espacios*, 41 (2), 201-205.
- Landeros, C., Terán, M., y Blanco, M. (2020). Factores del éxito empresarial dentro de las incubadoras de negocio, validación del instrumento de investigación. *Repositorio De La Red Internacional De Investigadores En Competitividad*, 13, 951-968.
- Lozada, G., Valarezo, C., Salcedo, V., y Sotomayor-Pereira, J. (2020). Factores determinantes del fracaso empresarial en la ciudad de Machala, provincia de El Oro (Ecuador) durante el periodo 2019. *Digital Publisher CEIT*, 5(6), 206-217.
- Marín, J. y López, M. (2020). Análisis de datos para el marketing digital emprendedor: Caso de estudio del Parque de Innovación Empresarial de Manizales. *Revista Universidad y Empresa*, 22 (38), 65-78.
- Medina, C., Lizcano, L., Salamanca, N., Martínez, A., y Aguirre, A. (2018). Aplicación para la gestión del cambio del marketing tradicional al Marketing Digital e innovación abierta con énfasis en investigación aplicada para la planeación, para las Pymes y Mipymes en la ciudad de Bogotá. *Revista Reto*, 5 (5), 60-73.
- Moreno, A., Cuevas, E., y Michi, S. (2015). Determinantes de la supervivencia empresarial en la industria alimentaria de México, 2003-2008. *Trayectorias*, 17 (41), 3-28.
- Mohammed, E., y Teklu, A., (2021). The Effect of Entrepreneurial Marketing on Firm Performance: The Moderating Role of Entrepreneurial Alertness. *Horn of Africa Journal of Business and Economics (HA-JBE)*, 5 (1), 42-61.
- Morris, M., Schindehutte, M., y LaForge, R. (2002). Entrepreneurial marketing: a construct for integrating emerging entrepreneurship and marketing perspectives. *Journal of marketing theory and practice*, 10 (4), 1-19. <https://doi.org/10.1080/10696679.2002.11501922>
- Morrish, S., y Jones, R. (2020). Post-disaster business recovery: An entrepreneurial marketing perspective. *Journal of Business Research*, 113, 83-92. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.03.041>

- Nawal, A. y Ghadah A. (2021). Innovation practices for survival of small and medium enterprises (SMEs) in the COVID-19 times: the role of external support. *J Innov Entrep*, 10 (15). <https://doi.org/10.1186/s13731-021-00156-6>
- Oliva-Garza, D., Guerrero-Posadas, M., Ríos-Velázquez, B. y Cerda-Rodríguez, E. (2017). Diagnóstico de las Tics en las pymes de la Ciudad de San Luis Potosí en el sector de alimentos y bebidas para la difusión de servicios. *Ra Ximhai*, 13 (3), 383-391.
- Pachón, M. (2016). El marketing en las pymes. *CITAS*, 2 (1), 49-55. <https://doi.org/10.15332/24224529.5179>
- Ramírez, M. (2021). “Mundo nuevo” del marketing 4.0. *Investigación Y Desarrollo*, 3(5), 73-82. Reyes, J., Sánchez, M. y Mendoza, C. (2020). Estrategias de adaptación del Restaurante La Casona 1940, en Hidalgo México, ante la contingencia COVID-19. En *Innovación organizacional en la pandemia SARS-CoV-2 (COVID-19)*, 43. HESS grupo editorial
- Reyes, R., Pérez, D., López, J., Camacho, M., y Camacho, D. (2018). Las Estrategias de Marketing Digital en las Pequeñas Empresas del Sector Restaurantero. *Revista Latino- Americana De Turismología*, 4 (2), 50–62. <https://doi.org/10.34019/2448-198X.2018.v4.14040>
- Sadiku-Dushi, N., Dana, L., y Ramadani, V. (2019). Entrepreneurial marketing dimensions and SMEs performance. *Journal of Business Research*, 100, 86-99. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.03.025>
- Saidani, B., y Sudiarditha, I. (2019). Marketing Mix-7Ps: The Effect on Customer Satisfaction. *Jurnal Pendidikan Ekonomi Dan Bisnis (JPEB)*, 7(1), 72-86. <https://doi.org/10.21009/JPEB.007.1.7>
- Salazar-Tapia, M., Salguero-Barba, N., y García-Salguero, C. (2018). Marketing digital una nueva estrategia para los emprendedores. *Polo del Conocimiento*, 3(8), 524-530.
- Shtal, T., Stavarska, T., Svitlichna, V., Kravtsova, S., Kraynyuk, L., y Pokolodna, M. (2021). Digitalization as a tool for ensuring innovative development of restaurant business. *Studies of Applied Economics*, 39(5), 1-11.
- Suárez, T. (2018). Evolución del marketing 1.0 al 4.0. *Redmarka. Revista de Marketing Aplicado*, 01 (22), 209-227. <https://doi.org/10.17979/redma.2018.01.022.4943>

- Uribe, C., y Sabogal, D. (2021). Marketing digital en micro y pequeñas empresas de publicidad de Bogotá. *Revista Universidad y Empresa*, 23 (40), 1-22. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.8730>
- Valenzo-Jiménez, M., Béjar-Tinoco, v., y Martínez, A. (2021). Estrategias De Marketing Digital En Las PYMES Como Nuevo Paradigma De Los Negocios Después Del COVID-19. *Red Internacional de Investigadores en Competitividad*, 14 (14).
- Vig, S., y Agarwal, R. (2021). Repercussions of COVID?19 on small restaurant entrepreneurs: The Indian context. *Strategic Change*, 30 (2), 145-152. <https://doi.org/10.1002/jsc.2398>
- Wiantara, G., Sulastri, I., y Utama, G. (2022). Survival Strategy Restaurant Business during the Covid-19 Pandemic. *International Journal of Current Science Research and Review*, 5, (01) 07-12. <https://doi.org/10.47191/ijcsrr/V5-i1-02>.
- Zapata-Cuervo, N., Montes-Guerra, M. I., y Jeong, M. (2021). How do restaurants respond to the COVID-19 pandemic? Lessons from Colombian restaurateurs and their survival strategies. *Journal of Foodservice Business Research*, 26, 186-207. <https://doi.org/10.1080/15378020.2021.2006037>
- Zurita, S., y Monge, P. (2018). Redes sociales y plataformas tecnológicas como herramientas de difusión de la gastronomía ecuatoriana y negocios restauranteros. *Caribeña de Ciencias Sociales*. En línea. // <hdl.handle.net/20.500.11763/caribe1807plataformas-tecnologicas-gastronomia>