



San Marcos

Universidad San Marcos

Licenciatura en Administración de Empresas con Énfasis en Gerencia

Trabajo Final de Graduación

**DISEÑO DE ESTRATEGIAS GERENCIALES BASADAS EN EL
COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR POSTPANDEMIA EN EL
SECTOR DE SERVICIOS DE ALIMENTACIÓN DURANTE EL
PRIMER SEMESTRE DEL AÑO 2026**

Sustentantes:

Marcela Cruz Olivares

Nicole Gutiérrez Mata

San José, Costa Rica

Mayo, 2026



**#1 EN EDUCACIÓN
VIRTUAL**



**APRENDIZAJE
AUMENTADO**

Aprobación del Tribunal Examinador

Licenciada Iliana Vargas Gamboa

Director de la Carrera de Administración de Empresas

MBA. Roger Mora Arias

Tutor, Asesor Técnico

Licenciado Juan Ignacio Acuña Madrigal

Metodólogo de investigación

San José, Costa Rica

Mayo, 2026

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, agradecemos a Dios por darnos la fuerza, la salud y la perseverancia necesaria para culminar esta etapa tan importante, la vida académica.

A nuestras familias, por su amor incondicional, su apoyo constante. Gracias por ser nuestra mayor motivación.

DEDICATORIA

Dedicamos este trabajo, en primer lugar, a nuestras familias, quienes han sido
nuestro mayor apoyo a lo largo de este proceso.

A nuestros padres, por su amor, comprensión y por enseñarnos el valor del esfuerzo
y la perseverancia.

Y a todas aquellas personas que creyeron en nosotros y nos impulsaron a seguir
adelante, esta meta también les pertenece.

Gracias por ser parte esencial de este logro.

Yo, Marcela Cruz Olivares, mayor, soltera, estudiante de la Carrera de Administración de Empresas, de la Universidad San Marcos, domiciliada en Vuelta de Jorco Aserrí, portadora de la cédula de identidad número 118670052, en este acto, debidamente apercibido y entendido de las penas y consecuencias con las que se castiga, en el Código Penal, el delito de perjurio y falso testimonio, ante quienes se constituyen en el Tribunal Examinador de nuestro Trabajo Final de Graduación para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Empresas, juramos solemnemente que este trabajo de investigación denominado: Diseño de estrategias gerenciales basadas en el comportamiento del consumidor postpandemia en el sector de servicios de alimentación durante el semestre 2026, es una obra original que ha respetado todo lo preceptuado por las Leyes Penales, así como la Ley de Derechos de Autor y Derechos Conexos, número 6 683, del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en La Gaceta número 226, del 25 de noviembre de 1982, incluyendo el numeral 70 de dicha ley que advierte: artículo 70º: Es permitido citar a un autor transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que estos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor y de la obra original. Asimismo, quedo advertido que la Universidad San Marcos se reserva del derecho de protocolizar este documento ante Notario Público. En fe de lo anterior firmo en la ciudad de San José, el 21 del mes de mayo del año dos mil veintiséis.



Firma estudiante

Cédula 118670052

Yo, Nicole Gutiérrez Mata, mayor, soltera, estudiante de la Carrera de Administración de Empresas, de la Universidad San Marcos, domiciliada en San Antonio de Desamparados, portadora de la cédula de identidad número 118110194, en este acto, debidamente apercibido y entendido de las penas y consecuencias con las que se castiga, en el Código Penal, el delito de perjurio y falso testimonio, ante quienes se constituyen en el Tribunal Examinador de nuestro Trabajo Final de Graduación para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Empresas, juramos solemnemente que este trabajo de investigación denominado: Diseño de estrategias gerenciales basadas en el comportamiento del consumidor postpandemia en el sector de servicios de alimentación durante el semestre 2026, es una obra original que ha respetado todo lo preceptuado por las Leyes Penales, así como la Ley de Derechos de Autor y Derechos Conexos, número 6 683, del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en La Gaceta número 226, del 25 de noviembre de 1982, incluyendo el numeral 70 de dicha ley que advierte: artículo 70º: Es permitido citar a un autor transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que estos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor y de la obra original. Asimismo, quedo advertido que la Universidad San Marcos se reserva del derecho de protocolizar este documento ante Notario Público. En fe de lo anterior firmo en la ciudad de San José, el 21 del mes de mayo del año dos mil veintiséis

Nicole GM

Firma estudiante

Cédula 118110194

Tabla de Contenidos

Contenido	
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.....	1
Introducción.....	1
Tema de investigación.....	3
Estado de la cuestión de la investigación	3
Síntesis del estado de la cuestión.....	9
Objetivos de estudio	11
Objetivo general	11
Objetivos específicos.....	11
Formulación del problema de investigación	12
Pregunta general.....	13
Preguntas secundarias.....	13
Justificación del estudio de investigación	14
Planteamiento del problema.....	15
Alcances de investigación	15
Proyecciones.....	16
Limitaciones	17
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	18
Marco Contextual	18
Contexto general del sector servicios en Costa Rica postpandemia.....	18
El sector de servicios de alimentación en Costa Rica.....	19
Comportamiento del consumidor postpandemia	21
Marco Teórico	22
Fundamentos de la administración y la gestión estratégica.....	23
Estrategias gerenciales contemporáneas.....	23
Teorías del comportamiento del consumidor	24
Relación entre comportamiento del consumidor y estrategias gerenciales	26
Modelos de referencia para el diseño estratégico	27
Innovación y gestión del cambio postpandemia.....	28
Digitalización y gerencia estratégica	29

Inteligencia emocional y liderazgo en contextos de crisis.....	30
Innovación social y responsabilidad corporativa.....	31
Estrategias gerenciales centradas en el consumidor postpandemia	32
Estrategias gerenciales adaptadas al nuevo perfil del consumidor	33
Perspectiva costarricense y tendencias futuras	34
Impacto de la economía de plataformas y delivery de comidas sobre los hábitos de consumo postpandemia en Costa Rica	36
Percepción de seguridad e higiene alimentaria frente al COVID-19 y su efecto en la fidelización	37
Fidelización del cliente en el sector de alimentación	38
Experiencia del cliente en restaurantes postpandemia.....	39
Innovación y competitividad en servicios de alimentación	40
Sostenibilidad y consumo responsable	41
Uso de redes sociales y reputación digital en restaurantes	42
Resiliencia organizacional y preparación ante crisis futuras	43
CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO.....	45
Enfoque metodológico	46
Tipo de investigación	47
Método de la investigación.....	48
Diseño de la investigación.....	49
Sujetos y fuentes de investigación.	50
Fuentes de investigación.....	52
Instrumentos y técnicas utilizadas en la recopilación de datos.	53
Técnicas de recolección de datos	53
Variables de la investigación.....	54
Comportamiento del consumidor postpandemia	54
Estrategias gerenciales en el sector de servicios de alimentación	55
Experiencia del cliente en el servicio de comercios	56
Tabla de Variables. Definición, operacionalización e instrumentalización de las variables.	56
<i>Comportamiento del consumidor postpandemia</i>	<i>56</i>
<i>Estrategias gerenciales en el sector de servicios de alimentación</i>	<i>57</i>
<i>Experiencia del cliente en el servicio de comercios de alimentación</i>	<i>57</i>

<i>Propuesta de estrategias gerenciales innovadoras</i>	<i>57</i>
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	59
Aplicación de instrumento de la muestra de comportamiento del consumidor postpandemia	59
Aplicación de instrumento de entrevista a jefes y gerentes: propuesta de estrategias gerenciales innovadoras.	76
Caracterización de las empresas entrevistadas	76
Cambios en el comportamiento del consumidor postpandemia	79
Factores que influyen en la decisión del consumidor	81
Estrategias gerenciales implementadas postpandemia	87
Uso de herramientas digitales y gestión de la experiencia del cliente.....	88
Influencia del comportamiento del consumidor en la toma de decisiones estratégicas	90
Principales retos del sector en el contexto postpandemia.....	91
Aplicación de instrumento de la muestra de observación en diferentes establecimientos de alimentación.....	92
Aplicación de instrumento de la muestra de observación en consumidores dentro de establecimientos de alimentación	93
Observación de higiene y limpieza en los establecimientos.....	93
Observación preferencia por espacios poco concurridos o ventilados	95
Observación preferencia por consumo en el lugar o para llevar	96
Observación uso de menús digitales.....	97
Observación uso de apps o redes para pedidos.....	98
Observación por preferencia de pagos digitales	99
Observación por rapidez en la atención.....	100
Observación por nivel crítico ante errores.....	101
Observación por atención a la limpieza del personal y área.....	102
Observación por consulta de promociones	102
Observación por evaluación precio–calidad.....	103
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	105
Conclusiones	105
Recomendaciones.....	106
CAPÍTULO VI. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO	108
Objetivos de la propuesta de mejoramiento	108
Objetivo general.....	108

Objetivos específicos.....	109
Recursos necesarios de la propuesta de mejoramiento.....	109
Insumo adicional del estudiante	1
Presupuesto.....	1
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	3
ANEXOS.....	10
Anexo 1. Encuesta Estructurada al Consumidor	10
Anexo 2. Entrevista a jefaturas	13
Anexo 3. Método de Observación Directa en Establecimientos de Comida.....	15

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

Introducción

En el contexto empresarial contemporáneo, el comportamiento del consumidor ha experimentado transformaciones significativas a raíz de la pandemia de la Covid-19. Este fenómeno obligó a las organizaciones, especialmente las del sector servicios, a replantear sus modelos de gestión y sus estrategias gerenciales para adaptarse a un entorno dinámico, digitalizado y altamente competitivo.

Más allá de las modificaciones en los hábitos de consumo, la emergencia sanitaria alteró las expectativas de los consumidores. En adelante, conceptos como la atención personalizada, rapidez en la resolución, procesos confiables en materia de salud o desarrollo de soluciones que faciliten la interacción entre los clientes y las empresas, se hacen cada día más promisorios para los mismos.

La moderna administración se encuentra desafiada a descifrar, desde hoy, los comportamientos de consumo post pandemia a fin de diseñar estrategias eficaces para la subsistencia competitiva en el ámbito empresarial.

En este sentido, la adopción de herramientas digitales, automatización de procesos y la optimización de los canales de comunicación son pilares centrales para otorgar experiencias de servicio más ágiles y satisfactorias. No obstante, la transformación no se restringe al plano de lo tecnológico, sino que requiere una transformación holística de las estrategias empresariales, que contemple elementos de innovación, liderazgo adaptativo y desarrollo organizacional.

Este trabajo ha dejado ver cómo las empresas de servicios se han visto obligadas a reestructurarse para adaptarse a nuevos patrones de comportamiento del consumidor. La personalización, la higiene, la digitalización de procesos y la rapidez en la atención se consolidan como aspectos básicos que influyen en la elección de en quién se quiere convertir el cliente. Desde esta perspectiva, el análisis del comportamiento del consumidor

postpandemia no solo representa una oportunidad de aprendizaje, sino también una fuente de información valiosa para el diseño de propuestas gerenciales más efectivas.

A pesar de los muchos marcos teóricos existentes con respecto al ámbito de la administración y gestión de negocios, las investigaciones aplicadas en entornos del mundo real brindan un enlace directo entre la teoría y la práctica. Tal tipo de estudio hace posible evaluar cómo se implementan exactamente los principios la administración estratégica, gestión de la calidad, y *marketing* de los servicios y cómo se puede mejorar con una imagen más clara del entorno actual.

Sin embargo, para lograr estos objetivos, es imprescindible revisar los marcos teóricos de referencia que los abordan, para definir aquellos factores que influyen en la satisfacción del cliente, la competitividad de las organizaciones y la sostenibilidad del negocio.

Así, este proyecto persigue contribuir al diseño de nuevas estrategias gerenciales a partir del comportamiento del consumidor del servicio post-pandemia en el primer semestre de 2026, orientadas a proporcionar herramientas concretas que beneficien la gestión de las organizaciones y fortalezcan su capacidad de respuesta a esta nueva realidad social. Con ello, pretende aportar un modelo estratégico que promueva la mejora de la gestión de la experiencia del cliente, la lealtad y la calidad del servicio, a través de un uso eficiente de los recursos tecnológicos y humanos.

Igualmente, se espera que las conclusiones de este proyecto funcionen como una guía para trabajos posteriores o iniciativas de mejoramiento continuo en contexto empresarial. La detección de patrones en el comportamiento del cliente en tanto en el análisis de las respuestas gerenciales recibidas proporcionará una base para las recomendaciones concernientes al desarrollo del liderazgo, la comunicación dentro de la organización y la innovación en los procesos de servicio.

Para resumir, este proyecto es una contribución al estudio del comportamiento del consumidor desde un punto de vista de gestión, tratando de combinar el descubrimiento empírico con el análisis teórico. Este enfoque podría permitir una administración más estratégica, consciente y centrada en el cliente de la postpandemia, logrando así administrar

con éxito la postpandemia, desafíos y asegurar la sostenibilidad y la expansión del sector de servicios en Costa Rica.

Tema de investigación

Diseño de estrategias gerenciales basadas en el comportamiento del consumidor postpandemia en el sector de servicios de alimentación durante el primer semestre del año 2026.

Estado de la cuestión de la investigación

El estado de la cuestión permite identificar los principales aportes teóricos desarrollados en torno a la gestión empresarial, formulación de estrategias y cambios generados a partir de la pandemia por Covid-19.

Se presentan estudios nacionales e internacionales, que, aunque se realizan en contextos o sectores diferentes en algunos casos, ofrecen aprendizajes relevantes para el diseño de estrategias gerenciales basadas en el comportamiento del consumidor.

El estudio realizado por Canossa et al. (2024) constituye un aporte relevante para comprender el contexto postpandemia en el cual se desarrollan las estrategias gerenciales de los distintos sectores productivos, entre ellos el de servicios de alimentación.

La investigación aborda el comportamiento empresarial durante una década, tomando en cuenta el impacto del periodo de pandemia y postpandemia, así como los factores del entorno que afectan la apertura y cierre de negocios comerciales.

Una de las principales contribuciones del estudio es la identificación de las tendencias en la apertura de negocios durante los años 2020-2022, lo que demuestra que la pandemia, lejos de obstaculizar el desarrollo empresarial, impulsó la creación de nuevos negocios destinados a satisfacer las nuevas necesidades de la población.

En este aspecto, el sector de hostelería y alimentación se posiciona como una de las actividades económicas que más contribuyen a la creación de empleo y al dinamismo empresarial en la región. Esa forma de actuar cuadra con las variaciones que se vieron en la conducta del consumidor después de la pandemia, marcadas por una demanda más alta de servicios locales, soluciones prácticas y opciones de consumo ajustadas a las nuevas rutinas y restricciones.

Del mismo modo, el estudio subraya la relevancia de factores como la adaptación tecnológica, el empleo de herramientas digitales, la capacidad de reacción a los cambios en la demanda y el papel del entorno institucional en el desarrollo empresarial.

Diseñar estrategias de gestión en el sector de la alimentación requiere considerar directamente estos elementos, en donde la digitalización, la mejora de los procesos de atención al cliente y la capacidad de adaptación a las nuevas preferencias de los consumidores, se han convertido en aspectos clave para la sostenibilidad empresarial.

Conocer las dinámicas de apertura, cierre y permanencia de las empresas, así como los factores del entorno que afectan su desempeño, es fundamental para diseñar estrategias gerenciales orientadas a responder de forma efectiva a las nuevas exigencias del mercado.

En este sentido, el estudio aporta una base sólida de contexto que complementa el análisis del comportamiento del consumidor en el sector de servicios de alimentación durante el año 2026.

La investigación desarrollada por Sánchez (2025) aborda el impacto que tiene el teletrabajo en los hábitos alimenticios de colaboradores costarricenses de una empresa de tercerización de servicios. Aunque el estudio no se centra únicamente en restaurantes o servicios de comida, ofrece datos relevantes para entender los cambios en el comportamiento del consumidor después de la pandemia, especialmente en cómo las personas deciden qué comer, cómo y dónde.

El estudio emplea el enfoque cuantitativo, así como las encuestas estructuradas a los colaboradores que desarrollaban su labor lo que le proporciona la modalidad de teletrabajo. Dentro de las variables analizadas, además de la frecuencia de consumo fuera del hogar, la elección de alimentos cocinados en casa, la utilización de los servicios de entrega de alimentos y los factores que determinan la decisión, tales como: el tiempo, la percepción de salud, el estrés laboral y la comodidad.

Los resultados de la investigación demuestran que el teletrabajo ha propiciado una notable disminución de la frecuencia de consumo en los servicios de alimentación en las modalidades de sodas, restaurantes y comedores empresariales si se lo compara con el periodo prepandémico. Por el contrario, se revela un incremento en la preparación de alimentos en la propia casa, así también como un uso más selectivo de los servicios de

alimentación externos, priorizando la oferta de servicios de alimentación externa percibidos como convenientes, saludables y seguros.

Este resultado es de suma importancia para el sector de servicios de alimentación, ya que pone en evidencia un patrón de consumo estructural diferente al habitual, que se hace presente incluso más allá del periodo crítico de la pandemia.

En adición, el informe señala que, a pesar de la manera en que descende la visita física a los locales de alimentación, el uso de la entrega a domicilio se sostiene o aumenta en relación con el pasado, principalmente en lo tocante al uso de las digitaciones asociadas a plataformas digitales. Ello sugiere que el consumidor de postpandemia ha incorporado lo digital en su conducta alimentaria como parte de la normalidad y ha impartido un valor a la oportunidad, a la facilidad y a poder adaptar la manera en que consume de acuerdo con las manifestaciones laborales que realiza en su casa.

Desde un punto gerencial Sánchez (2025) concluye que en los cambios originados por el teletrabajo se hace necesario que las empresas del sector de los servicios de alimentación se replanteen las estrategias que hasta el momento han venido usando, incorporando estrategias con un modelo de atención más flexible o centradas en la oferta de consumo doméstico y en los canales digitales". Estos resultados se relacionan con el diseño de estrategias gerenciales basadas en el comportamiento del consumidor postpandemia, dado que ponen de manifiesto que las actuales decisiones de alimentación empiezan a estar condicionadas por nuevas formas de trabajo y de vida.

En el contexto de esta investigación, el estudio representa un ejemplo nacional importante que permite conocer que el comportamiento de consumo de los costarricenses en el ámbito de la alimentación ha cambiado de forma constante tras la pandemia, y que este ha modificado la demanda, la frecuencia de consumo y expectativas que pueden generarse frente a los servicios de alimentación a través del año 2026.

Lafuente et al. (2022) ofrecen un análisis exhaustivo de las estrategias empresariales que se usaron en Costa Rica durante la pandemia de Covid-19, destacando la habilidad de adaptación y de respuesta del sector productivo de Costa Rica, en una situación de crisis inédita.

Uno de los hallazgos es poder comparar las medidas que habían sido aplicadas por las empresas, debido a su tamaño. El teletrabajo, el aumento de la limpieza, la entrega de equipos de protección individual (EPI) y la reestructuración de los turnos de trabajo fueron medidas que se repitieron en la mayoría de las organizaciones, lo que demuestra que, ante la urgente necesidad de asegurar la continuidad de las operaciones y la seguridad del personal, las empresas adoptaron las estrategias a implementar, aquellas de rápida aplicación, y a coste bajo.

Además, destacan el impacto económico de la pandemia como el riesgo más importante que se consideró, seguido por los obstáculos para la comercialización y la distribución de bienes y servicios. Tal información resulta fundamental para comprender cómo la crisis sanitaria contribuyó a cambiar la sostenibilidad empresarial, haciendo que se adaptaran significativamente los modelos operativos y los planes estratégicos. No en vano, en muchas organizaciones se recondujeron las iniciativas de innovación, se modificaron los procesos y se digitalizaron las operaciones a causa de la realidad del mercado.

Esto permite reflexionar sobre la importancia de la innovación como una forma de resiliencia. Las empresas que mejor se adaptaron fueron las que innovaron en sus procesos, productos o servicios, así que es evidente que la gestión del cambio y la flexibilidad organizacional son algunos de los factores que favorecen y ayudan a enfrentar crisis de gran escala.

El estudio realizado por Pérez et al. (2023) presenta un análisis aplicado del proceso de dirección estratégica en una empresa comercial, describiendo de forma estructurada las etapas necesarias para la formulación y ejecución de estrategias gerenciales.

Uno de los más relevantes aportes del trabajo es la sistematización del proceso estratégico como elemento esencial de la toma de decisiones gerenciales, así como la conveniencia de obtener información clara sobre el medio, analizando las condiciones del mercado y la capacidad interna de la empresa antes de determinar cómo se plantean las estrategias. Este enfoque tiene especial relevancia en el ámbito de la restauración, dado que los cambios en el contexto económico y las preferencias del consumidor tras la pandemia exigen que se procure una gestión más planificada y adaptable.

Aunque el caso de estudio presentado no se centra directamente en el comportamiento del consumidor ni en un contexto postpandémico, el modelo de gestión estratégica que se propone puede facilitar un entendimiento de los procedimientos que las empresas pueden seguir para organizar sus decisiones estratégicas de forma coherente y alineada con sus objetivos organizacionales.

De este modo, el análisis del entorno y la formulación de estrategias de la que se habla en el caso de estudio pueden servir de punto de partida para generar estrategias de gestión orientadas a responder a las nuevas demandas del mercado y a los cambios que se producen en el comportamiento del consumidor.

En relación con la presente investigación, el estudio de Pérez et al. (2023) ofrece una base metodológica para la creación de estrategias de gestión y advierte sobre la importancia de incorporar el análisis del entorno, la planificación estratégica y la toma de decisiones fundamentada en los datos, ya que son los aspectos básicos para que las estrategias de gestión basadas en el comportamiento del consumidor postpandemia, se lleven a cabo en el sector de los servicios de alimentación y en un contexto en que la adaptabilidad y la orientación al cliente son determinantes para la sostenibilidad empresarial.

Castillo (2021) analiza la situación financiera de la empresa desde la óptica de la gestión del crédito y la gestión cobranza. Aunque la investigación se realizó con datos del ciclo anterior al periodo de la pandemia de Covid-19, los hallazgos son pertinentes en la crisis sanitaria, pues revelan debilidades estructurales de gestión de cobranza que se vieron acentuadas en este periodo. La investigación analizó las variables estrategias de cobranza y liquidez, para obtener como resultado que la empresa no contaba en él con políticas formales de crédito ni procedimientos de gestión definida para la recuperación de las cuentas reflejadas en su balance, lo que generó problemas de morosidad y limitantes para afrontar el pago de las obligaciones de corto plazo.

También se determinará que la empresa concede crédito sin realizar una apropiada evaluación de la capacidad de pago de sus clientes. Dicha situación es ocasionada por la falta de personal capacitado y por la inexistencia de un departamento que controle, supervise y lleve los registros de las cuentas por cobrar. Esta realidad produjo un incremento de las cuentas por cobrar y un endeudamiento con los proveedores y con las instituciones

financieras que influyó de forma eficaz en la tesorería, una situación que se agravaría por la reducción de los ingresos y por el cierre parcial de la actividad durante la pandemia, generando una crisis para la tesorería de la empresa.

La investigación también evidencia la importancia de parte de la estrategia de cobranza, como un componente clave de la administración de cuentas por cobrar. La investigación enfatiza la vinculación que existe entre la administración de las cuentas por cobrar limitando así la disposición de caja de la empresa, lo que compromete la estabilidad de la empresa que se vería acentuada con cada una de las crisis económicas como la acaecida una vez iniciada la pandemia.

En este contexto, el estudio de Castillo (2021) constituye una investigación consultada relevante para el presente trabajo, ya que permite comprender cómo la ausencia de estrategias de cobranza estructuradas incrementa los riesgos financieros en situaciones adversas, aportando antecedentes teóricos y empíricos que sirven de referencia para el análisis de la liquidez empresarial en el marco de la pandemia y la formulación de propuestas orientadas a su recuperación.

Una de las aportaciones más relevantes del estudio de Ramírez y Oyaque (2023) es que identifican cómo las Pymes comerciales de Ambato (Ecuador) respondieron ante los efectos negativos de la pandemia mediante la adopción de estrategias de evolución, sobre todo digitalizando su modalidad de ventas, incentivando promociones y ajustando sus canales de distribución.

La relevancia para la investigación viene dada porque evidencia que la conducta del consumidor no sólo se reconfigura al amenazarla con limitaciones sanitarias o económicas, sino que también responde a la capacidad de adaptación de las empresas a los cambios en el entorno; aquellas que reconfiguran rápidamente su forma de ver el mercado tienen más posibilidades de influir en la motivación, percepción o personalidad del consumidor, factores que el estudio destaca como centrales en el cambio de comportamiento.

Por otra parte, los hallazgos muestran que algunos factores de la tradicional conducta del consumidor (cultura, grupos de referencia) resultaron tener una menor importancia en términos de influencia en la Covid19, lo cual sirve para poner en cuestión si en el

postpandémico empiezan a tener un papel más importante o si las nuevas dinámicas digitales o emocionales pasan a ser factores determinantes.

Finalmente, el estudio aporta una evidencia concreta que para diseñar estrategias gerenciales efectivas como las que se propone para el primer semestre del 2026, servicios de alimentación es esencial priorizar la motivación intrínseca, la percepción de marca, y la personalidad del consumidor, porque son las variables que parecen impactar más en la disposición de compra cuando el contexto cambia abruptamente, como ocurrió con el Covid-19.

Síntesis del estado de la cuestión

El primero de los estudios analizados, además de abordar el comportamiento del desarrollo empresarial en la Región Alta de Guanacaste para el periodo de 2013-2022, evidencia, que a pesar de la pandemia y del postpandemia, se mantuvo fuerte la apertura de empresas, especialmente en los sectores de comercio, de alojamiento y de servicios de alimentación.

Los resultados de este estudio indican que tanto la capacidad de asimilar lo que sucede en el entorno, como el uso de las herramientas tecnológicas y el apoyo institucional, inciden de manera significativa en la permanencia de las empresas y en la creación de empresas. En este sentido el estudio permite comprender el contexto empresarial postpandemia que guio el diseño de las estrategias de gestión de las empresas para la correcta toma de decisiones.

El segundo estudio aborda el impacto que el teletrabajo ha tenido sobre los hábitos de alimentación de los trabajadores de una empresa de servicios en Costa Rica, encontrando por lo tanto un cambio importante por parte del comportamiento del consumidor que se experimenta como consecuencia de la pandemia. Los resultados muestran como entre los consumidores disminuye la frecuencia de consumo de alimentos por persona, aumenta la preparación de alimentos en casa y el uso de servicios de entrega.

También se encuentra que variables como la optimización del tiempo, la percepción de la conveniencia y la preocupación por el factor salud son determinantes en el proceso de decisión de consumo alimenticio. Este estudio concluye con elementos importantes para poder dar cuenta de cómo las nuevas dinámicas laborales que se determinan a raíz de la pandemia condicionan la demanda de los servicios de alimentación y obliga a que las

empresas del sector redefinan las estrategias gerenciales y se incorporen modelos de atención para responder a las nuevas demandas del consumidor.

El tercer estudio analiza cómo reaccionaron las empresas costarricenses ante la pandemia del Covid-19. A pesar de las diferencias entre las empresas en cuanto a tamaño o sector, la mayoría adoptó decisiones similares, tales como la implementación del teletrabajo, el reforzamiento de los protocolos de higiene y la reorganización de los turnos laborales. Estos hallazgos evidencian que, frente a situaciones de crisis, las organizaciones tienden a priorizar estrategias orientadas a la continuidad operativa y la protección del recurso humano.

En conjunto, los estudios revisados coinciden en que, sin importar el sector, las empresas que logran adaptarse, planificar a largo plazo y utilizar información confiable para la toma de decisiones son las que enfrentan de mejor manera los escenarios de crisis.

Se refuerza la idea de que la innovación, la flexibilidad organizacional y una gestión interna eficiente son elementos clave para la sostenibilidad empresarial en entornos dinámicos y altamente cambiantes, como el que caracteriza al sector de servicios de alimentación en el periodo postpandemia.

Las investigaciones internacionales analizada coincide en que la pandemia de Covid-19 representó un punto de inflexión en la forma en que las empresas operan e interactúan con los consumidores. Durante este período, muchas organizaciones se enfrentaron a graves desafíos financieros y operativos que las obligaron a replantear sus estrategias y estructuras de gestión para mantenerse competitivas.

Uno de los hallazgos más significativos fue el papel de la innovación como herramienta clave para la adaptación. Las empresas que lograron transformarse implementaron rápidamente soluciones tecnológicas, modificando sus canales de venta y buscando nuevas formas de comunicarse con sus clientes. Este proceso no solo les permitió sobrevivir a la crisis, sino que también generó valiosas lecciones que ahora son esenciales para afrontar los desafíos del entorno postpandemia.

Otro hallazgo importante es que la gestión de la calidad en los servicios ha cobrado protagonismo. Cumplir con la oferta prometida ya no es suficiente; los consumidores actuales exigen atención personalizada, seguridad, consistencia y una experiencia de servicio que se

ajuste a sus expectativas cambiantes. Esto obliga a las empresas a fortalecer tanto sus procesos internos como su comunicación externa.

Además, se observa que el comportamiento del consumidor ha experimentado cambios significativos. Las decisiones de compra ya no se basan únicamente en factores tradicionales como la cultura o el entorno social, sino que se ven influenciadas por elementos emocionales, la percepción de la marca y la confianza. Estos factores se consolidaron durante la pandemia y, en muchos casos, siguen teniendo un fuerte impacto en la actualidad.

En conjunto, estos estudios muestran que el diseño de estrategias de gestión para el entorno pospandémico debe centrarse en la flexibilidad, la creatividad y el análisis profundo del consumidor. Las empresas del sector servicios, particularmente, requieren un enfoque que combine innovación, sensibilidad frente al cliente y capacidad de adaptación a los cambios constantes del mercado.

Objetivos de estudio

Los objetivos de investigación constituyen un elemento muy importante, pues permiten concretar y especificar las tareas que el investigador deberá llevar a cabo.

Objetivo general

Diseñar estrategias gerenciales basadas en el análisis del comportamiento del consumidor postpandemia, con el fin de que las empresas del sector servicios de alimentación optimicen su oferta y fortalezcan la satisfacción del cliente durante el primer semestre de 2026.

Objetivos específicos

1. Identificar las fortalezas y debilidades presentes en las estrategias gerenciales de las empresas del sector servicios de alimentación frente a las nuevas demandas y preferencias del consumidor postpandemia.
2. Analizar las principales tendencias y transformaciones en el comportamiento del consumidor del sector servicios de alimentación en Costa Rica, derivadas del contexto postpandemia.

3. Determinar los factores internos y externos que influyen en la efectividad de las estrategias gerenciales implementadas por las empresas del sector servicios de alimentación en el contexto postpandemia.
4. Proponer estrategias gerenciales innovadoras que respondan de manera efectiva a las necesidades del consumidor postpandemia, orientadas a fortalecer la competitividad empresarial y la satisfacción del cliente durante el primer semestre del año 2026.

Formulación del problema de investigación

Actualmente, el sector servicios de alimentación se enfrenta a un entorno empresarial dinámico y altamente competitivo, caracterizado por la rápida evolución de las expectativas de los consumidores. Tras la pandemia de Covid-19, los hábitos de consumo experimentaron cambios sustanciales que transformaron la forma en que los clientes interactúan con las empresas. El consumidor postpandemia es más exigente, está más informado y busca experiencias de servicio ágiles y personalizadas, respaldadas por la confianza en los procesos sanitarios y tecnológicos.

En este contexto, las empresas del sector servicios de alimentación se han visto obligadas a ajustar sus estrategias de gestión para responder eficazmente a las nuevas demandas del mercado. Sin embargo, los resultados preliminares indican que muchas organizaciones aún enfrentan dificultades para comprender los patrones actuales de comportamiento del consumidor y traducir esa información en decisiones estratégicas que fortalezcan su competitividad y la satisfacción del cliente.

En esta etapa inicial del proyecto, se reconoce una brecha entre los cambios en los hábitos de consumo y la capacidad de las empresas para adaptar sus estrategias de gestión. Esta situación pone de manifiesto la necesidad de analizar, desde perspectivas teóricas y aplicadas, cómo las transformaciones postpandemia han impactado la gestión de las empresas de servicios y qué oportunidades existen para mejorar la planificación y ejecución de sus estrategias.

A partir de este problema general, surge el interés en desarrollar un estudio que explore las tendencias más relevantes en el comportamiento del consumidor y su influencia en la gestión empresarial. Esta investigación, actualmente en fase de formulación, buscará

sentar las bases para el diseño de estrategias de gestión innovadoras centradas en la mejora continua, la fidelización del cliente y la optimización de la oferta de servicios.

Pregunta general

En el proceso de investigación, las ideas pueden surgir de la observación de temas cotidianos y contextos sociales que generen dudas o preguntas relevantes. Especialmente en espacios donde se reúnen grupos humanos como instituciones, empresas o espacios públicos, es posible identificar comportamientos que despiertan el interés por comprender sus causas, implicaciones o consecuencias.

A partir de esta reflexión, surge una inquietud que guía el presente trabajo:

¿Cómo pueden las empresas del sector servicios de alimentación diseñar estrategias gerenciales basadas en el análisis del comportamiento del consumidor postpandemia, que les permitan optimizar su oferta y mejorar la satisfacción del cliente durante el primer semestre de 2026?

Preguntas secundarias

1. ¿Qué fortalezas y debilidades se evidencian en las estrategias gerenciales implementadas por las empresas del sector servicios de alimentación frente a las nuevas preferencias del consumidor postpandemia? (Basada en el objetivo específico 1).
2. ¿Cuáles son las principales tendencias y cambios en el comportamiento del consumidor del sector servicios de alimentación en Costa Rica tras la pandemia, y cómo impactan en sus decisiones de compra actuales? (Basada en el objetivo específico 2).
3. ¿Cómo afectan las condiciones internas (recursos, cultura organizacional y capacidades operativas) y los factores externos (cambios en el comportamiento del consumidor, competencia y regulaciones sanitarias) la eficacia de las estrategias gerenciales adoptadas por las empresas de servicios de alimentación en el periodo postpandemia? (Basada en el objetivo específico 3).
4. ¿Qué tipo de estrategias gerenciales innovadoras pueden aplicarse para mejorar la oferta de servicios y elevar la satisfacción del cliente en el primer semestre de 2026? (Basada en el objetivo específico 4).

Justificación del estudio de investigación

Este proyecto surge de la necesidad de comprender y analizar los profundos cambios en el comportamiento del consumidor tras la pandemia de Covid-19, especialmente en el sector servicios, donde la interacción directa con el cliente es esencial para la sostenibilidad y el éxito empresarial.

En el contexto pospandémico, los consumidores han modificado sus expectativas, mostrando una mayor preferencia por la atención personalizada, la agilización de los procesos, la confianza en la gestión sanitaria y el uso de herramientas tecnológicas que faciliten la comunicación con las empresas.

Ante esta nueva realidad, las organizaciones del sector servicios se enfrentan al reto de ajustar sus estrategias de gestión para responder a un cliente más informado y exigente que valora su experiencia. Sin embargo, se ha observado que muchas empresas continúan aplicando modelos de gestión tradicionales que no siempre consideran las necesidades y expectativas cambiantes del consumidor actual. Esta situación resalta la importancia de desarrollar un estudio que oriente la toma de decisiones estratégicas hacia un enfoque más innovador, flexible y centrado en el cliente. Desde una perspectiva académica, el proyecto es relevante porque permitirá vincular los conocimientos teóricos adquiridos durante el proceso de formación con la realidad empresarial actual.

El análisis del comportamiento del consumidor tras la pandemia ofrece un campo de estudio actual y relevante dentro de la administración de empresas, ya que combina elementos de gestión estratégica, marketing de servicios y liderazgo organizacional.

A través de esta investigación, se pueden aplicar metodologías de análisis gerencial para interpretar las tendencias del entorno y proponer estrategias que aborden los nuevos desafíos de la gestión empresarial. En la práctica, la investigación proporcionará una guía útil para las empresas del sector servicios que buscan fortalecer su competitividad y mejorar sus relaciones con los clientes.

Las estrategias de gestión propuestas, basadas en el conocimiento del consumidor, optimizarán la oferta de servicios, aumentarán la satisfacción y fomentarán la fidelización de los clientes, aspectos clave para la sostenibilidad y el crecimiento en un mercado cada vez más dinámico y digitalizado.

Finalmente, este proyecto recuerda la importancia de mejorar la calidad del servicio y la experiencia de los consumidores costarricenses implementando prácticas comerciales mucho más eficientes, innovadoras y enfocadas en el bienestar del consumidor.

Planteamiento del problema

¿Qué factores relacionados con el comportamiento del consumidor postpandemia influyen en la gestión de las organizaciones del sector servicios de alimentación y qué estrategias de gestión pueden diseñarse para mejorar su respuesta a estas nuevas dinámicas?

El contexto generado por la pandemia generó una serie de cambios significativos en el comportamiento del consumidor, especialmente en el sector servicios de alimentación. Las preferencias, expectativas y patrones de interacción de los clientes han evolucionado, lo que exige a las organizaciones una rápida adaptación para mantenerse relevantes y competitivas en un entorno cambiante y más exigente.

Este proyecto se desarrolla para identificar los principales factores que afectan actualmente la gestión de las empresas de servicios de alimentación, derivados del comportamiento del consumidor tras la pandemia.

También, busca proponer estrategias de gestión concretas que mejoren la toma de decisiones, fortalezcan la relación con los clientes y adapten la oferta de servicios a las nuevas realidades del mercado.

Este trabajo busca ofrecer una propuesta práctica y aplicable que sirva como herramienta para mejorar los procesos de gestión, basándose en las transformaciones en el comportamiento del consumidor tras la pandemia.

Alcances de investigación

Este proyecto se encuentra en su etapa inicial y busca analizar las transformaciones en el comportamiento del consumidor tras la pandemia y su influencia en la gestión empresarial del sector servicios.

En esta fase, el estudio se centrará en la recopilación y revisión de información teórica, documental y contextual para comprender los principales cambios generados en la dinámica del consumo y las respuestas gerenciales adoptadas por las organizaciones.

El alcance del proyecto se limita al sector de servicios de alimentación en Costa Rica y se desarrollará durante el primer semestre de 2026. El objetivo es describir la situación actual y, con base en este análisis, proponer estrategias de gestión orientadas a mejorar la competitividad y la satisfacción del cliente.

Además, el proyecto no pretende realizar una investigación de campo exhaustiva en esta etapa, sino establecer las bases conceptuales y metodológicas que servirán de base para la posterior formulación de estrategias. En este sentido, el alcance del trabajo se centra en la identificación de tendencias, el análisis de teorías relacionadas con la gestión y el comportamiento del consumidor, y el diseño de directrices estratégicas aplicables al contexto empresarial costarricense.

Proyecciones

Generar una contribución académica relevante para futuras investigaciones en administración de empresas.

Se prevé que los resultados teóricos de este trabajo sirvan de referencia para otros estudiantes o profesionales interesados en estudiar el comportamiento del consumidor postpandemia o la gestión estratégica en el sector de servicios de alimentación. Esto permitirá ampliar el conocimiento y promover nuevas líneas de investigación aplicadas a la realidad empresarial costarricense.

Se espera que las estrategias de gestión diseñadas con base en el análisis del consumidor se conviertan en una guía útil para las empresas que buscan mejorar su competitividad, optimizar sus procesos de atención al cliente y fidelizar a sus clientes en un entorno altamente exigente.

Contribuir al fortalecimiento de la calidad del servicio y la experiencia del cliente. A través de las estrategias propuestas, se busca fomentar prácticas de gestión centradas en el cliente, promoviendo una cultura organizacional enfocada en la mejora continua y la satisfacción de las necesidades reales del consumidor postpandemia.

Apoyar la modernización del sector servicios mediante la incorporación de la digitalización y la innovación. Las estrategias resultantes buscan integrar el uso de

herramientas tecnológicas y procesos innovadores que contribuyan a la eficiencia operativa y al posicionamiento competitivo de las empresas ante las nuevas tendencias del mercado.

Limitaciones

Dado que el comportamiento del consumidor postpandemia continúa en evolución, es posible que la información disponible se encuentre en constante cambio o no esté completamente sistematizada, lo que podría limitar la precisión del análisis teórico y contextual.

Alcance temporal del estudio: La investigación se desarrollará durante el primer semestre del 2026, lo que restringe la posibilidad de realizar un seguimiento longitudinal de los efectos a largo plazo en el comportamiento del consumidor y en la efectividad de las estrategias gerenciales.

Ausencia de investigación de campo en esta fase inicial: En el primer avance del proyecto no se contempla la aplicación de instrumentos empíricos (como encuestas o entrevistas), por lo que las conclusiones estarán basadas principalmente en fuentes secundarias y revisión bibliográfica.

Limitación en la generalización de los resultados: Al enfocarse en el sector servicios de alimentación dentro del contexto costarricense, los hallazgos podrían no ser aplicables a otros sectores o países, debido a las diferencias culturales, económicas y tecnológicas que inciden en el comportamiento del consumidor.

Dependencia de la calidad de las fuentes bibliográficas consultadas: La validez del análisis dependerá en gran medida de la pertinencia, actualidad y confiabilidad de las fuentes de información seleccionadas. Si las fuentes no reflejan adecuadamente la realidad del entorno postpandemia, el alcance de las conclusiones podría verse limitado.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

El presente capítulo tiene como propósito fundamentar el estudio sobre el diseño de estrategias gerenciales basadas en el comportamiento del consumidor postpandemia en el sector de servicios de alimentación durante el primer semestre 2026, a través de un análisis contextual y teórico que permita comprender las condiciones actuales del entorno empresarial y las principales bases conceptuales que sustentan la investigación.

En primera instancia, el marco contextual aborda la realidad del sector servicios costarricense, haciendo énfasis en los cambios que este ha experimentado tras la pandemia de la Covid-19. Se analizan factores económicos, sociales y tecnológicos que influyen directamente en la dinámica empresarial y en las nuevas conductas del consumidor.

Posteriormente, se profundiza en el sector específico de servicios de alimentación, considerando su relevancia económica y los retos que enfrenta en términos de competitividad, innovación, gestión gerencial y es así como para Sampieri (2018) "un buen marco teórico no es aquel que contiene muchas páginas, sino que trata con profundidad únicamente los aspectos relacionados con el problema, y que vincula de manera lógica y coherente los conceptos y las proposiciones existentes en estudios anteriores" (p. 75).

De acuerdo con lo anterior, se pretende ofrecer una visión clara que permita comprender el fenómeno de estudio desde su contexto real y su sustento académico, fortaleciendo así la validez teórica de la investigación.

Marco Contextual

Contexto general del sector servicios en Costa Rica postpandemia

La pandemia por COVID-19 representó uno de los mayores desafíos que ha enfrentado Costa Rica en las últimas décadas. Aunque las medidas sanitarias implementadas fueron fundamentales para resguardar la salud pública y evitar el colapso del sistema hospitalario, también generaron un impacto considerable sobre la actividad económica, especialmente en el sector servicios. Las restricciones de movilidad, la suspensión de actividades presenciales y la disminución del turismo afectaron directamente al comercio, los restaurantes, el entretenimiento y a gran parte de las pequeñas y medianas empresas del país.

Tal como señala la Universidad de Costa Rica (2023), muchos negocios no lograron sostenerse ante la disminución de ingresos y se vieron obligados a cesar operaciones.

Entre las consecuencias más visibles se destacaron la caída en las ventas y la reducción significativa de los ingresos. Además, numerosos establecimientos se enfrentaron a aumentos inesperados en los costos operativos relacionados con protocolos sanitarios, lo que complicó aún más su estabilidad financiera. La reducción de jornadas laborales y los recortes en planilla se convirtieron en medidas comunes para intentar mantener la continuidad empresarial. En paralelo, el teletrabajo comenzó a adoptarse de manera acelerada, incluso en organizaciones que nunca habían considerado esta modalidad. Este cambio estableció un antes y un después en la actividad laboral del país.

Sin embargo, la crisis también impulsó transformaciones positivas. Muchas personas que perdieron su empleo encontraron en el emprendimiento una alternativa para generar ingresos y sostener a sus familias. Este fenómeno contribuyó a un aumento en la cantidad de microempresas, evidenciando la capacidad de resiliencia y transformación del sector productivo nacional. Según Arce y Villalobos (2021), el número de microempresas en Costa Rica creció un 0,52% durante el periodo analizado, lo que representa un incremento de 110.400 a 110.973 unidades productivas. Este crecimiento, aunque moderado, evidencia cómo la pandemia se convirtió en un impulso para nuevas iniciativas económicas.

El sector servicios costarricense experimentó una combinación de retos y oportunidades en el entorno postpandemia. Por un lado, enfrentó pérdidas económicas, cierres de negocios y cambios laborales drásticos; por otro, surgieron emprendimientos que hoy forman parte del tejido económico del país. Esta diferencia demuestra la importancia de seguir fortaleciendo las políticas de apoyo a las pequeñas empresas, la innovación y la digitalización, los cuales son elementos clave para garantizar una adaptación sostenible en los próximos años.

El sector de servicios de alimentación en Costa Rica

El sector de servicios de alimentación forma parte del sector terciario de la economía y desempeña un papel fundamental en el desarrollo económico de Costa Rica, debido a su contribución a la generación de empleo y al refuerzo de la actividad empresarial. Este sector incluye restaurantes, cafeterías, sodas y otras compañías que brindan servicios de alimentación al consumidor.

Su importancia económica, el sector de servicios de alimentación también cumple una función social relevante, ya que permite el desarrollo de emprendimientos y facilita la generación de ingresos para numerosos hogares costarricenses. En este sentido, el crecimiento de este sector está estrechamente relacionado con el comportamiento del consumidor, debido a que la demanda de estos servicios depende directamente de los hábitos, preferencias y capacidad de consumo de la población.

En 2021, estudios sobre Pymes gastronómicas del Gran Área Metropolitana señalaron que el sector no estaba listo para la dimensión del impacto, lo que obligó a los negocios a modificar rápidamente sus modelos operativos, implementando entregas a domicilio, rediseño de menús y mejoras en procesos internos. (Sánchez, 2021). Con este hallazgo logramos evidenciar cómo la pandemia obligó a las empresas a transformar sus operaciones.

Podemos decir que el sector de servicios de alimentación en Costa Rica experimentó:

1. Cierres, caídas en demanda, aumento de costos, reinversión de modelos.
2. Nuevas zonas de consumo, mayor preferencia por precios accesibles y ambientes seguros.
3. Retos operativos persistentes y necesidad de innovación, capacitación y digitalización.
4. Recuperación impulsada por turismo y mejoras económicas, aunque con presiones en costos.

La pandemia actuó como un impulso de cambios que tal vez habrían durado más tiempo en llegar al sector de alimentación costarricense.

Hoy, el éxito de cualquier empresa o negocio depende de la capacidad para adaptarse, medir y optimizar, tres factores que surgieron directamente del Covid-19.

La reactivación del sector ha estado marcada por la innovación en los modelos de atención, la personalización del servicio y la incorporación de estrategias gerenciales centradas en la experiencia del cliente. Además, la competencia ha aumentado con la llegada de franquicias extranjeras y el fortalecimiento de emprendimientos locales que apuestan por la diferenciación.

Tabla 1. Principales Características del sector de servicios de alimentación en Costa Rica postpandemia.

Característica	Descripción resumida	Implicación gerencial
Generación de empleo	Sector relevante dentro del terciario y fuerte generador de empleo.	Requiere estrategias de gestión eficiente del talento humano.
Predominio de PYMES	Alta presencia de micro y pequeñas empresas.	Necesidad de optimización de recursos y planificación estratégica.
Impacto de la pandemia	Disminución de demanda e ingresos durante la crisis sanitaria.	Desarrollo de resiliencia organizacional y adaptación.
Digitalización	Mayor uso de plataformas digitales y delivery.	Integración de tecnología en la estrategia empresarial.
Cambio en el consumidor	Mayor énfasis en seguridad, rapidez y conveniencia.	Estrategias centradas en la experiencia del cliente.
Competencia elevada en el mercado	El sector presenta una alta cantidad de establecimientos que ofrecen servicios similares, lo que incrementa la competencia.	Es necesario implementar estrategias de diferenciación, innovación y valor agregado.

Fuente: elaboración propia 2026

Comportamiento del consumidor postpandemia

La pandemia del COVID-19 causo cambios significativos en el comportamiento del consumidor, cambiando sus hábitos de compra, preferencias y prioridades. Los consumidores desarrollaron nuevas necesidades relacionadas con la seguridad, la conveniencia y el uso de tecnología en los procesos de consumo. Según ADEN International Business School (2023):

La pandemia sirvió como detonante para acelerar el uso de la tecnología y por consiguiente el aumentando en el usado de canales digitales, aplicaciones y medios virtuales para que los clientes pudieran realizar compras u optar por servicios, lo que ocasiono también

una transformación para las organizaciones al tener que adaptarse a una nueva realidad de mercado.

El consumidor postpandemia presenta un comportamiento más racional y selectivo, priorizando el valor percibido y la experiencia del servicio. Por este motivo las empresas deben implementar estrategias gerenciales orientadas a mejorar la experiencia del cliente, fortalecer la confianza y adaptarse a las nuevas expectativas del consumidor. Desde una opinión gerencial, estos cambios implican la necesidad de desarrollar estrategias centradas en el cliente, el uso de tecnología y la innovación en los servicios ofrecidos. (García et al.,2021)

El comportamiento del consumidor postpandemia representa un desafío y una oportunidad para las empresas del sector de servicios de alimentación, ya que las organizaciones que logren adaptarse a las nuevas necesidades del consumidor podrán mejorar su competitividad y sostenibilidad en el mercado.

Este nuevo cliente presenta nuevas prioridades y expectativas, enfocándose en aquellas empresas o marcas que logren acomodarse rápidamente a sus necesidades y ofrecer soluciones reales a sus problemas. Este cambio involucra una transformación en la propuesta de valor empresarial, la cual deja de centrarse únicamente en el producto ofrecido y se orienta hacia la satisfacción integral de las necesidades del consumidor.

A su vez la digitalización se consolidó como hábito complementario la compra en línea en Costa Rica ya no es solo una alternativa de eventualidad, sino una extensión natural de la experiencia, por conveniencia, rapidez y comodidad. El consumidor postpandemia en Costa Rica es más racional, prioriza valor, conveniencia y confianza, y combina decisiones frías con decisiones puntuales. Comercios y marcas necesitan procesos eficientes, mensajes claros y experiencias diferentes que unan lo mejor de la tienda y lo digital, a fin de sostener lealtad y evitar la pérdida de clientes.

Marco Teórico

El marco teórico constituye la base conceptual que sustenta esta investigación. En él se presentan los aportes de diversos autores y teorías relacionadas con la administración, las estrategias gerenciales y el comportamiento del consumidor postpandemia.

Su propósito es establecer una comprensión integral del fenómeno de estudio, integrando los principios administrativos clásicos y contemporáneos, así como los modelos de comportamiento del consumidor aplicables al contexto actual del sector de servicios de alimentación en Costa Rica.

Fundamentos de la administración y la gestión estratégica

Según Gambaro et al (2021) "el sector empresarial es un agente que juega un papel importante en el desarrollo económico y social de un país. Su aporte se materializa en generación de empleo, oportunidades de desarrollo profesional, la generación de riqueza, la producción de bienes"(p.126).

Esta visión marcó el inicio del pensamiento gerencial moderno, en el cual la flexibilidad y la orientación al cambio son pilares del éxito.

En el contexto de la pandemia y la postpandemia, estos principios administrativos cobran relevancia, ya que la gestión estratégica se convierte en un instrumento para la fortaleza empresarial y la adaptación organizacional.

Estrategias gerenciales contemporáneas

La siguiente tabla resume las principales estrategias gerenciales contemporáneas y su aplicación al contexto costarricense:

Tabla 2. Estrategias gerenciales contemporáneas y su relevancia postpandemia.

Tipo de estrategia	Descripción	Aplicación al contexto postpandemia
Estrategia digital	Uso de tecnologías para optimizar procesos y comunicación.	Expansión de servicios en línea y delivery.
Estrategia sostenible	Integración de responsabilidad social y ambiental.	Promueve consumo responsable y reputación corporativa.

Fuente: elaboración propia (2026).

Teorías del comportamiento del consumidor

Pilco (2024) explica "que el comportamiento puede entenderse como el conjunto de acciones a través de las cuales las personas revelan o muestran su personalidad o carácter ante la sociedad"(p.25).

El estudio del comportamiento del consumidor integra economía, psicología y sociología para explicar cómo las personas encuentran necesidades, procesan información, evalúan alternativas y deciden lo comprado. Desde la teoría económica del consumidor, el punto de partida es que las personas buscan esparcir su satisfacción con precios y presupuesto, ordenando preferencias y eligiendo combinaciones que brindan mayor utilidad; es un marco normativo útil para entender sustituciones, sensibilidad a precios y elecciones bajo restricción (por ejemplo, el paso entre marcas según precio percibido) (Fortún, 2024).

Es realmente importante, poder entender que es lo que desea el consumidor, y la manera adecuada de saber abordar o atraer al cliente para que este realice esa compra, y es así como Pilco (2024) explica que:

En el ámbito de las ventas, la influencia en la mente del consumidor busca cambiar e innovar. La habilidad de "saber vender" se destaca como fundamental para quienes aspiran a ser empresarios o funcionarios públicos exitosos. Mi convicción en esta afirmación se basa en experiencias desde mi infancia, como lo demuestra mi primer emprendimiento como vendedor de marcianos (p.21).

En la mayoría de las ocasiones los clientes eligen comprar artículos o servicios sin que exista algún motivo como tal, lo que causa esto es algo negativo cuando un proveedor desea promocionar esos productos ya que es más difícil que se cumpla con las expectativas que tengan los clientes (Pilco, 2024).

Poder comprender a los clientes es realmente importante para saber cómo toman las decisiones para la compra, o bien basándose en que la realizan, como deciden adquirir un determinado producto y es así como ese análisis ayuda a las empresas a responder a esa decisión de compra, según explica Pilco (2024):

Se muestra por qué es importante el comportamiento del consumidor:

- Tiene un impacto en nuestro día a día.

- Está relacionado con la toma de decisiones.
- Resulta fundamental para el éxito de una estrategia de marketing.
- Puede ser de gran utilidad para evaluar las oportunidades en el mercado.
- Resulta valioso en la determinación de estrategias del marketing mix.
- Influencia en el marketing no lucrativo.
- Es valioso para la toma de decisiones en el ámbito gubernamental.
- Es esencial para garantizar la protección de los derechos de los consumidores.
- Para llevar a cabo estrategias de marketing exitosas, es necesario influir en el comportamiento de los consumidores.
- Para la educación del consumidor. (p. 35-36)

En Costa Rica, esta teoría se refleja en la forma en que los consumidores comparan precios, promociones, porciones y calidad del servicio antes de seleccionar un restaurante o establecimiento de comida. Sin embargo, el precio no es el único factor determinante, ya que los consumidores también consideran aspectos como la confianza, la higiene y la experiencia del servicio. En la continuidad postpandemia, muchos consumidores costarricenses se volvieron más cuidadosos en el uso de sus recursos económicos, lo que ha influido en la frecuencia de consumo y en la selección de establecimientos que ofrezcan mayor valor percibido. El consumo de alimentos fuera del hogar está fuertemente influenciado por factores sociales, como reuniones familiares, actividades laborales y encuentros sociales. Además, el uso de redes sociales ha aumentado la influencia de las recomendaciones y opiniones de otros consumidores en la elección de establecimientos de alimentación. Las redes sociales se han convertido en una herramienta clave que influye en la decisión del consumidor, ya que muchos clientes consultan opiniones, calificaciones y experiencias antes de seleccionar un restaurante.

Figura 1. Cambios en el comportamiento del consumidor postpandemia



Figura 2. Cambios en el comportamiento del consumidor postpandemia

Fuente: elaboración propia (2026).

Relación entre comportamiento del consumidor y estrategias gerenciales

Como lo explica Pilco (2024): "Una de las empresas más exitosas se centra en la calidad del servicio en lugar de competir únicamente en precio. Esto se debe a que la competencia en precios solo atrae a compradores, pero no crea una lealtad duradera"(p.64).

Las organizaciones pueden tomar diferentes medidas para mostrarse atractivos hacia los clientes que buscan un producto o servicio, inclusive bajar el costo de sus productos para volverse una opción más atractiva, sin embargo, para el cliente la cualidad más atrayente es recibir un servicio personalizado y genuino a la hora de realizar una compra o adquirir un producto, a este cliente no le importara asumir un alto costo y si su experiencia es satisfactoria volverá (Pilco, 2024).

Según Pilco (2024): "Los principios de atención al cliente implican la necesidad de mantener un contacto continuo y constante tanto por parte de consumidor como por el equipo asignado por la empresa para esta tarea"(p.65).

El consumidor se extiende por su satisfacción dadas preferencias, precios e ingreso, eligiendo combinaciones de bienes que conllevan al beneficio propio; por este motivo se

explica sustituciones, sensibilidad al precio y respuestas ante cambios de costos. En consecuencia, el estudio del comportamiento del consumidor no debe considerarse únicamente un elemento del área de marketing, sino una base fundamental para la formulación de estrategias gerenciales integrales en el sector de servicios de alimentación.

Modelos de referencia para el diseño estratégico

Como lo indica Castellanos (2025): "Un modelo de planificación estratégica es un enfoque estructurado que las organizaciones utilizan para definir objetivos, priorizar iniciativas, y asignar recursos. Sirve como hoja de ruta para la toma de decisiones, ayudando a que equipos y stakeholders trabajen alineados".

En el mercado actual, es de suma importancia poder identificar oportunidades al fortalecer los procesos y la adaptación a los cambios que sufra el mercado, de acuerdo con eso Castellanos (2025) indica que:

Estos son los principales beneficios de las herramientas de planificación estratégica:

Mejor toma de decisiones: proporcionan un enfoque basado en datos para la toma de decisiones. Al analizar tendencias, la competitividad del mercado y sus capacidades internas, las empresas pueden identificar oportunidades y mitigar riesgos, reduciendo así la incertidumbre y asegurando que los recursos se invierten en las iniciativas con el mayor potencial de impacto.

Mayor alineación entre los equipos: planificación estratégica ayudan en gran medida a unificar los equipos en torno a objetivos compartidos, creando así una visión clara y un propósito común.

Visión estratégica a largo plazo: ayudan también a definir una visión clara del futuro a medio y largo plazo y dividirla en hitos alcanzables. Esta claridad garantiza que cada iniciativa contribuya a un objetivo mayor y a largo plazo.

Mayor capacidad de adaptación al cambio: las herramientas de planificación estratégica equipan a las organizaciones con herramientas para anticipar y responder a las variaciones del mercado, a los cambios en las preferencias de los consumidores y a las tendencias de la industria.

Los modelos de diseño estratégico permiten a las empresas identificar oportunidades, comprender el entorno competitivo y desarrollar estrategias gerenciales orientadas a satisfacer las nuevas necesidades del consumidor. La aplicación de estos modelos facilita la toma de decisiones estratégicas, mejora la competitividad empresarial y fortalece la sostenibilidad organizacional.

Innovación y gestión del cambio postpandemia

Según García (2024), “es importante señalar que la pandemia, impactó todas las actividades existentes en la comunidad, haciéndose parte de la cotidianidad, manteniéndose dentro del espacio vital, convirtiéndose en una nueva realidad a la cual no escapó ningún aspecto de la vida conocida.” (p.10)

Referente a las circunstancias que acompañaron a la pandemia, se debe tener una visión clara de que todas estas necesidades, aunadas a las precisas medidas de aislamiento social y de cuarentena crearon una crisis económica estipulando una elevada preocupación por las consecuencias en el sector empresarial, como pérdidas de recursos, bancarrotas, desempleo, hipotecas, entre otros.

En el país, este caso atípico de la pandemia se vio reflejado en la forma en que los negocios que ofrecían sus servicios y productos transformaron completamente la logística para brindar el servicio. Esta transformación dio respuesta ante la crisis, y reestructuro totalmente la experiencia del cliente (García, 2024).

En un mundo actual se evidencian los cambios generados después de la pandemia, las empresas han tenido que restablecer sus modelos de gestión y liderazgo, según García (2024):

Intentamos revelar la visión del líder en la postpandemia para asumir los retos en los nuevos escenarios gerenciales en tiempos de cambio, para lo cual asumimos el método hermenéutico dialógico como estrategia que permitió aprehender la esencialidad de la realidad, desde la comprensión de las teorías, enfoques y los significados que tienen algunos actores sociales sobre el liderazgo, que permitan la adaptabilidad al cambio y la transcendencia de la gerencia en tiempos difíciles. (p.12)

Debido a estos cambios que surgieron a raíz de la pandemia las empresas se vieron obligadas a replantear sus nuevas estrategias para mantenerse a flote, como lo indica

García(2024):

Es importante la promoción de cambios necesarios ante la situación de la postpandemia, la búsqueda de un conocimiento teórico para la apreciación de la praxis en tiempos de retos y nuevos escenarios gerenciales, lo cual invoca estrategias innovadoras y nuevos requerimientos al liderazgo gerencial, con el propósito de encontrar la manera de reinventarse para iniciar un nuevo camino que le brinde a su organización y a sus trabajadores un giro favorecedor de la productividad y el fortalecimiento de la empresa, analizar de forma óptima las situaciones, se identifican los obstáculos y se evalúan las oportunidades; esta es la misión del líder, trazar estrategias gerenciales que orienten a la empresa en una nueva dirección con el objetivo de trascender la crisis. (p.13).

Digitalización y gerencia estratégica

Actualmente la digitalización es un elemento clave para que las empresas mejoren su desarrollo económico y gerencial, incorporar herramientas tecnológicas y sistemas que hagan los procesos digitales les permite evaluar, planificar e implementar estrategias para mejorar la eficiencia, según Saucedo (2025):

En un entorno altamente volátil, donde los cambios económicos, sociales y tecnológicos avanzan con una rapidez sin precedentes, las organizaciones requieren algo más que planes de acción habituales o inversiones tecnológicas aisladas para mantener su competitividad. Hoy se necesita una mirada estratégica que permita entender los cambios de la industria, anticiparse a los posibles escenarios y aprovechar la tecnología para habilitar procesos clave de negocio. Cuando la Gestión estratégica se conecta con la Transformación digital, se construyen las columnas de una empresa ágil, innovadora y resiliente.

La gestión o planificación estratégica establece la dirección que debe tomar una organización. A través de ella se determinan los objetivos, metas, prioridades, indicadores de desempeño y la distribución de los recursos necesarios para alcanzarlos. En este sentido, puede entenderse como la guía que orienta el camino de la empresa. Por otro lado, la transformación digital representa el medio que permite recorrer ese camino de manera más eficiente. Mediante el uso de tecnologías, facilita la optimización de procesos, la

automatización de tareas, la mejora en la gestión de la información y una respuesta más rápida y efectiva ante las necesidades de los clientes. (Saucedo, 2025)

En pocas palabras, la digitalización representa una oportunidad para fortalecer la estrategia empresarial, generar inteligencia de mercado y establecer relaciones duraderas con los consumidores, siempre que se combine con una visión ética y centrada en las personas.

Figura 2. Integración entre digitalización y estrategia gerencial.

Dimensión tecnológica	Aplicación estratégica	Resultado esperado
Análisis de datos	Comprender patrones de consumo.	Decisiones basadas en evidencia.
Plataformas digitales	Optimizar la experiencia del cliente.	Fidelización y personalización.
Comunicación en redes sociales	Escuchar al consumidor.	Mejora de reputación corporativa.
Inteligencia artificial	Automatización de procesos.	Eficiencia operativa.

Fuente: elaboración propia 2026

Inteligencia emocional y liderazgo en contextos de crisis

En la actualidad el liderazgo se relaciona con la agilidad de gestionar las emociones propias y las de los demás, no se refiere a dirigir o tomar decisiones, según lo explica Horcajada (2021):

La inteligencia emocional y el liderazgo están estrechamente ligados para conseguir llegar a ser un buen líder. Son dos características fundamentales que cualquier jefe de equipo o directivo de una empresa debe tener. Se trata de la capacidad que posee una persona para comprender y manejar sus emociones de manera que estas no perjudiquen sus objetivos profesionales. El liderazgo implica conocer las propias emociones y saber qué significa cada una de ellas para tener la capacidad de entender cómo pueden impactar en la jornada diaria y poder así controlarlas. Asimismo, un líder debe presentar determinadas cualidades que serán la clave para distinguir uno bueno de uno malo. Además de tener formación, es necesario que un buen líder tenga las características emocionales que se mencionan a continuación. Si no es inteligente emocionalmente, no logrará motivar a su equipo.

Por lo tanto, podemos afirmar que hay una estrecha relación entre inteligencia emocional, formación y liderazgo.

El ser un líder positivo implica manejar diferentes puntos relacionados con el desarrollo de la inteligencia emocional. Se destacan como importantes los que se encuentran en el autoconocimiento y el autocontrol, estos requieren antes un proceso de cálculo e introspección por parte del líder. En estos puntos se suman la motivación, la empatía y las habilidades sociales, características que juntas fortalecen la capacidad de liderazgo. (Horcajada, 2021)

Horcajada (2021) indica que: “Las emociones se rigen por impulsos biológicos, por lo que se debe aprender a manejarlas y gestionarlas. Este autocontrol ayuda a las personas a no ser prisioneras de sus sentimientos.”

La inteligencia emocional representa un pilar estratégico dentro de la gerencia moderna. La capacidad de conectar emocionalmente con los colaboradores fortalece la cultura organizacional, fomenta la confianza y mejora el rendimiento, especialmente en entornos caracterizados por la volatilidad y el cambio.

Innovación social y responsabilidad corporativa

La innovación y responsabilidad corporativa son elementos relevantes en el desarrollo de la gestión empresarial, según Prado et al (2021): “la innovación, la introducción de un producto, proceso o método nuevo o significativamente mejorado, es la clave para impulsar el crecimiento económico y la productividad.”

El crecimiento económico de un país depende de muchas cosas. Unas de estas cosas son las leyes del país, los acuerdos que hace con otros países y la capacidad de crear nuevas empresas. También es importante que haya un entorno empresarial sólido, competitivo e innovador que ayude a que la economía del país sea más fuerte (Prado et al 2021).

En el sector de servicios de alimentación, la innovación social puede manifestarse mediante prácticas como el apoyo a proveedores locales, reducción del desperdicio de alimentos, programas de empleo inclusivo y promoción de consumo responsable. Estas acciones fortalecen el vínculo entre la empresa y la comunidad, mejorando su reputación y sostenibilidad a largo plazo.

Estrategias gerenciales centradas en el consumidor postpandemia

Se han generado cambios significativos en las necesidades, expectativas y comportamientos del consumidor, lo que ha obligado a las organizaciones a replantear sus estrategias gerenciales. En este escenario, las empresas deben adoptar un enfoque centrado en el consumidor, el cual consiste en diseñar estrategias orientadas a satisfacer sus necesidades, mejorar su experiencia y fortalecer la relación con el cliente.

Camacho et al. (2023) señalan que: "En un entorno empresarial, la estrategia es el proceso de formular decisiones para alcanzar los objetivos de la organización. Contar con una estrategia efectiva es fundamental para ayudar al equipo comercial a entender cuáles son las prioridades "(p.4).

Una de las principales estrategias gerenciales postpandemia es la digitalización de los servicios. Esto incluye el uso de plataformas digitales, pedidos en línea, pagos electrónicos y sistemas de entrega a domicilio. Estas herramientas permiten mejorar la accesibilidad, reducir el contacto físico y responder a las nuevas preferencias del consumidor.

Es fundamental que las empresas estén siempre analizando los cambios que ocurren en su entorno, especialmente en su sector. Estos cambios afectan directamente la estrategia de la organización y las decisiones que se toman para su desarrollo. (Camacho et al., 2023).

Además de la digitalización, otra estrategia fundamental en el contexto postpandemia es el fortalecimiento de la personalización y la comunicación con el consumidor. Las empresas deben comprender que los clientes actuales valoran experiencias más cercanas, rápidas y adaptadas a sus necesidades individuales. Por ello, el uso de datos y herramientas de análisis permite identificar patrones de consumo, anticipar demandas y ofrecer productos o servicios ajustados a las expectativas del mercado, generando mayor satisfacción y fidelización.

En el entorno administrativo, se necesita que los directivos comprendan como es el funcionamiento de la organización. Conocer adecuadamente la empresa ayuda a anticipar riesgos o identificar oportunidades, es así como Camacho et al. (2023), indica que "El gerente debe tener conocimiento del entorno organizacional general y competitivo para tomar las decisiones correctas. Ya que la gestión estratégica no es más que la planificación tanto para contingencias previsibles, como inviabiles "(p.3).

También, las organizaciones deben incorporar una gestión más flexible y resiliente, enfocada en la confianza y la sostenibilidad. El consumidor postpandemia no solo busca conveniencia, sino también marcas responsables, transparentes y comprometidas con el bienestar social y ambiental. En consecuencia, las estrategias gerenciales deben integrar prácticas éticas, procesos sostenibles y un enfoque humano en la atención al cliente, fortaleciendo así la relación a largo plazo y la competitividad en un entorno cambiante.

Estrategias gerenciales adaptadas al nuevo perfil del consumidor

Hoy en día, los consumidores ya no son los mismos de antes. Las personas compran de manera diferente, buscan experiencias más personalizadas, comparan opciones en internet y esperan respuestas rápidas por parte de las empresas. Además, factores como la transformación digital y los cambios sociales recientes han hecho que el comportamiento del cliente evolucione constantemente.

Ante esta nueva forma de ser consumidor, las organizaciones necesitan adaptarse y reinventarse para seguir siendo competitivas. Esto implica que líderes empresariales deben implementar estrategias más flexibles e innovadoras basándose en las necesidades del cliente.

Por eso, hablar de estrategias gerenciales adaptadas al nuevo consumidor se vuelve fundamental para entender cómo las empresas pueden responder mejor a estos cambios y mantenerse vigentes en un mercado cada vez más cambiante.

En este contexto, diversos autores destacan la importancia de la planificación estratégica y la evaluación constante del desempeño organizacional como herramientas clave para enfrentar escenarios de transformación. Al respecto, se señala que:

Al crearse las organizaciones se define un plan estratégico para el desarrollo de sus funciones y el cumplimiento de sus objetivos, debiendo evaluar constantemente el desempeño obtenido a través de indicadores que le permitan determinar si los resultados obtenidos son los deseados. Sin embargo, el entorno en el cual operan está cambiando de manera continua por efectos de la globalización y los avances tecnológicos. Esto propicia que los gerentes realicen análisis, tanto externos como internos, que les permitan detectar las oportunidades y amenazas que van surgiendo en el mercado, así como las fortalezas y debilidades de las empresas en el entorno en que se desarrollan. Lo anterior permite detectar problemas y plantear nuevas

directrices estratégicas que garanticen la sostenibilidad de la empresa en el tiempo.
(Pérez, Colmenárez, 2024, p.5)

Perspectiva costarricense y tendencias futuras

Primero para entender que es una tendencia se debe comprender que el ser humano tiene necesidades básicas que son necesarias para su existencia y para lograr tener una vida estable. Es así como Landeta y Cadena (2024) indican que: "Las necesidades básicas de la sociedad siempre han sido: alimento, sexo, vestido, vivienda y protección, además de la necesidad de todo aquello que permita la consecución de dichas necesidades" (p.5195).

En consecuencia, las tendencias nacen en la forma en que las personas buscan satisfacer sus necesidades, que son influenciadas por factores económicos, tecnológicos, sociales y culturales. Estos cambios no solo transforman los hábitos de consumo, sino también modifican las expectativas y prioridades de los clientes.

Para entender cómo funcionan los mercados, es necesario observar el comportamiento de los consumidores y los factores que influyen en sus decisiones de compra. Las personas no eligen productos o servicios al azar; sus elecciones suelen estar relacionadas con sus necesidades, gustos, experiencias previas y cómo perciben lo que ofrece el mercado. Con el tiempo, todos estos aspectos crean patrones de consumo que se convierten en tendencias dentro del mercado. En ese sentido Landeta y Cadena (2024) indican que:

El concepto de “tendencia del mercado” es la preferencia, o el conjunto de ellas, hacia un determinado producto que se oferta o demanda en el mercado de bienes o servicios. Cabe señalar que esta “preferencia” o propensión a determinado producto tiene un enorme componente psicológico, más allá del biológico. Es verdad que existe un componente biológico que impera y que es prioritario, pero cuando este se satisface, existen gustos y preferencias que determinan la tendencia del mercado (p.5197).

La gestión empresarial en Costa Rica se enfrenta a un entorno en el que los consumidores son cada vez más informados, exigentes y digitalmente activos. Esta realidad exige fortalecer la capacidad estratégica de las empresas del sector de servicios de alimentación, mediante la innovación, el liderazgo y el desarrollo de una cultura organizacional orientada a la adaptación y la mejora continua.

En la actualidad, todo indica que la gestión empresarial está orientada hacia un modelo más adaptativo, en el que la tecnología cumple un papel de apoyo importante, sin dejar de lado la parte humana que continúa siendo esencial en la generación de valor. De esta manera, las estrategias futuras deberán construirse a partir de cuatro pilares fundamentales:

- Digitalización ética
- Innovación centrada en el cliente
- Liderazgo empático y resiliente
- Sostenibilidad integral

De esta forma, la gestión empresarial del futuro deberá apoyarse en estos elementos para lograr un equilibrio entre la transformación digital y el fortalecimiento del factor humano. Adoptar estrategias basadas en la ética, la innovación, el liderazgo y la sostenibilidad permitirá a las empresas enfrentar con mayor preparación los cambios del mercado y responder a las expectativas de consumidores cada vez más informados y exigentes.

Tabla 3. *Pilares dentro de la estrategia Empresarial.*

Pilar	Enfoque	Que se busca lograr
Digitalización ética	Uso responsable de la tecnología y la información	Que el cliente confíe más en la empresa
Innovación centrada en el cliente	Mejorar la experiencia del consumidor y ofrecer más valor	Lograr clientes más fieles y aumentar las ventas
Liderazgo empático	Crear un ambiente laboral positivo y humano	Disminuir la rotación de personal
Sostenibilidad integral	Cuidar el impacto en la sociedad y el medio ambiente	Mejorar la imagen y credibilidad de la empresa

Fuente: elaboración propia (2026)

Impacto de la economía de plataformas y delivery de comidas sobre los hábitos de consumo postpandemia en Costa Rica

Arce y Alfaro (2021) indican que: "Al llegar el Covid-19 a Costa Rica, se encrujecen los efectos de la crisis, perdiendo una mayor cantidad de empleos, cierre de negocios, aumentando la incertidumbre y obligando a las empresas a implementar el teletrabajo, rebajar jornadas y consecuentemente, los salarios "(p.81).

También, durante la pandemia de COVID-19, el uso de aplicaciones de entrega de alimentos creció rápidamente en muchos países, incluyendo Costa Rica. Lo que modificó la forma en que las personas consumen y también generó nuevos retos para las empresas del sector de alimentos, tuvieron que ajustar sus estrategias y procesos de gestión para mantenerse competitivas.

Arce y Alfaro (2021) indican que "Costa Rica es considerada exitosa en términos de desarrollo, manteniendo un crecimiento económico sostenido en los últimos 25 años, siendo un país de ingreso medio alto, según el banco mundial " (p.77).

De la misma forma, el crecimiento de la economía de plataformas ha generado efectos rápidos en la vida social y económica del ser humano. En particular, las aplicaciones de *delivery* no solo han redefinido el modo de consumo, sino también las dinámicas de tiempo, organización y relación entre quienes prestan los servicios y quienes los utilizan.

Desde esta perspectiva, Labajos y Fernández (2025) señalan que la incursión de las plataformas digitales como mediadoras del trabajo ha transformado de manera significativa la estructura de los horarios, los ritmos y la temporalidad laboral. La digitalización ha introducido dinámicas específicas como la conectividad constante, la flexibilidad horaria, la multitarea y la desterritorialización del trabajo. Sin embargo, también ha dado lugar a nuevos mecanismos de control que promueven la intensificación de las tareas, la vigilancia permanente y una mayor competencia entre los trabajadores.

El crecimiento acelerado de las plataformas digitales ha transformado de manera significativa las dinámicas del empleo en la actualidad. Este tipo de trabajo, caracterizado por su flexibilidad y su rápida expansión, se ha consolidado como una alternativa accesible para muchas personas que buscan incorporarse al mercado laboral.

En este contexto, las plataformas como Airbnb o los servicios de reparto no solo representan nuevas formas de intermediación económica, sino también una vía de entrada laboral para sectores que enfrentan mayores barreras de acceso.

De acuerdo con Fernández y Gil (2021) las condiciones y la velocidad con que se ha desarrollado este sector han permitido que se convierta en la primera o incluso la única opción de inclusión laboral para un gran número de individuos, especialmente jóvenes que tienen su primer contacto con el mercado de trabajo o personas con oportunidades limitadas en otros ámbitos.

Así, el auge en las plataformas digitales se posiciona como un fenómeno clave dentro de las transformaciones actuales del empleo, de las empresas y de la sociedad al abrir oportunidades, pero también al plantear nuevos retos relacionados con la estabilidad, la regulación y la protección social.

En consecuencia, estas transformaciones y el rápido crecimiento de las plataformas digitales también se relacionan directamente con los cambios en los hábitos de consumo que se intensificaron en el periodo postpandemia. La expansión de los servicios de reparto y de intermediación digital no solo ha modificado las oportunidades laborales, sino que también ha redefinido la manera en que los consumidores acceden a productos y servicios, especialmente en el sector de alimentación.

Percepción de seguridad e higiene alimentaria frente al COVID-19 y su efecto en la fidelización

La pandemia transformó de manera significativa la forma en que los consumidores perciben la seguridad alimentaria. En la actualidad, aspectos como la transparencia en los procesos, la inocuidad de los alimentos y el cumplimiento de protocolos sanitarios se han convertido en factores determinantes al momento de elegir un establecimiento.

La higiene es indispensable en la elaboración de alimentos o su manipulación, para evitar los virus o bacterias que los contaminen. De acuerdo con García Hurtado (2023) los virus se caracterizan por ser organismos dependientes que necesitan invadir células de otro ser vivo para poder reproducirse. Causando gran variedad de enfermedades en el hombre, los animales y las plantas.

Ante este escenario, los gerentes del sector de servicios de alimentación se tienen que ver en la necesidad de implementar estrategias de capacitación interna, enfocadas en reforzar la confianza del cliente. Elementos como el uso adecuado de uniformes, los empaques sellados y la realización de auditorías sanitarias son prácticas esenciales en cualquier lugar.

Más allá de responder a las normativas de salud, estas acciones contribuyen a fortalecer la imagen de un negocio, mejorar la percepción del servicio y consolidar el posicionamiento de la empresa en un mercado postpandemia cada vez más exigente.

En este contexto, resulta fundamental que las empresas también presten especial atención a la correcta manipulación de los alimentos, ya que esta constituye uno de los principales pilares para garantizar la inocuidad.

De acuerdo con García (2023) existen diversas fuentes de contaminación alimentaria, entre ellas la física, la química y la biológica. Sin embargo, la contaminación biológica representa la más relevante, debido a que es responsable de la mayoría de las enfermedades originadas por el consumo de alimentos.

Por lo tanto, reforzar las prácticas higiénicas y los controles sanitarios dentro de la industria alimentaria no solo responde a una exigencia de las leyes, sino que también se convierte en una estrategia clave para proteger la salud del consumidor y mantener la confianza en los servicios de alimentación.

Fidelización del cliente en el sector de alimentación

En el sector de servicios de alimentación, la fidelización del cliente se ha convertido en un aspecto estratégico fundamental, ya que los consumidores actuales no solo valoran la calidad del producto o del servicio, sino también los principios y valores que representa una marca. En este sentido, la sostenibilidad y el compromiso ambiental influyen directamente en la percepción del consumidor, fortaleciendo la relación entre la empresa y sus clientes.

De acuerdo con Arara et al. (2022): "los consumidores perciben que el cuidado ambiental es importante y relevante, mostrando de manera efectiva el interés por cuidar la naturaleza, entonces este tipo de aspectos deben valorarse para construir una marca, mostrando que ésta es ambientalmente responsable ". (p.247)

Es importante considerar que el consumidor actual no solo evalúa lo que recibe en términos de producto, sino también el impacto que genera su decisión de compra. En el sector de alimentación, esta situación se vuelve especialmente relevante, ya que los clientes están más atentos a prácticas relacionadas con el desperdicio de alimentos, el origen de los ingredientes y el tipo de procesos utilizados por las empresas.

La sociedad, al igual que los mercados, está en un cambio constante. Esto se debe sobre todo a los progresos tecnológicos y a la manera en que los individuos se comunican hoy en día. Estos cambios afectan cómo las compañías interactúan con sus clientes y cómo deben ajustarse a nuevas realidades culturales y sociales para continuar siendo relevantes, es así como:

Se debe entender que el mundo es cambiante, sobre todo ahora que las tecnologías de información y comunicación han llevado aún mayor dinamismo social y cultural. Adaptarse es un requisito de las empresas y las marcas, sobre todo cuando se está trabajando por superar temas fundamentales en lo social, como la inclusión y la igualdad, siendo necesario que en ocasiones se cambie parte de los mensajes promocionales de una marca, a fin de evitar tocar la sensibilidad del público. (Arara et al., 2022, p. 247).

Estas preocupaciones se han intensificado en los últimos años debido a una mayor divulgación de información sobre el cambio climático y la responsabilidad social empresarial. Por ello, las organizaciones que integran un enfoque sostenible dentro de su gestión no solo responden a una demanda ambiental, sino que también se alinean con las expectativas de un consumidor más informado, que valora la coherencia entre lo que una marca comunica y lo que realmente práctica.

Experiencia del cliente en restaurantes postpandemia

La experiencia del cliente en los restaurantes postpandemia se ha convertido en un elemento estratégico muy importante, ya que los consumidores actuales valoran no solo la calidad del producto, sino también la seguridad, la rapidez y la adaptación de los servicios a nuevas necesidades.

Gracias al progreso de la tecnología y a las nuevas maneras de interacción digital, la relación entre los clientes y las compañías se ha transformado notablemente. Los

consumidores ya no buscan únicamente comprar productos o servicios, sino también vivir experiencias que se alineen con sus expectativas y necesidades, es así como García (2022) sostiene que: "con el desarrollo de las nuevas tecnologías, el cliente suele demandar experiencias personalizadas y eficientes en todos los puntos de contacto con la marca."(p.9).

En ese sentido, los establecimientos de alimentación han tenido que replantear sus procesos internos para responder a un cliente más exigente, que espera experiencias apoyadas por herramientas digitales, protocolos de higiene y servicios más personalizados. Por lo tanto, mejorar la experiencia del consumidor no es únicamente una acción de marketing, sino también una estrategia de supervivencia y competitividad dentro del sector.

De manera similar, Malpica y Castro (2025) señalan la habilidad de las pequeñas y medianas empresas para adaptarse a los cambios en la demanda, implementar procesos de digitalización y robustecer redes de cooperación para aumentar su competitividad y que esta se relaciona directamente con su recuperación económica tras la pandemia.

Además, es importante reconocer que la experiencia del cliente en los restaurantes no depende únicamente del servicio directo, sino también de la manera en que el negocio logra reorganizarse internamente para responder a un entorno más dinámico e incierto.

En la etapa postpandemia, los consumidores han desarrollado nuevas prioridades relacionadas con la confianza, la eficiencia y la innovación, lo que obliga a los establecimientos a implementar mejoras constantes en sus procesos, desde la atención hasta la entrega del producto.

Innovación y competitividad en servicios de alimentación

Duarte et al. (2025) señalan que: "el éxito o fracaso de una empresa puede depender de su capacidad para innovar. En un entorno globalizado, la innovación se presenta como una labor cotidiana, un proceso constante y dinámico que no sigue patrones estacionales" (p.142).

Bajo esa perspectiva, en el sector de servicios de alimentación, la innovación y la competitividad no se logran solamente ofreciendo platillos nuevos o incorporando tecnología en los procesos. También es fundamental que los negocios fortalezcan su forma de organizarse y gestionarse internamente.

Analizar el desempeño de un restaurante o empresa del área alimentaria permite reconocer en qué aspectos se puede mejorar, ya sea en la calidad del servicio, en la eficiencia operativa o en la manera de adaptarse a las nuevas exigencias de los consumidores. Es así como Duarte et al. (2025) señala que “La innovación permite a las empresas crear productos o servicios únicos que generan valor para los clientes. La capacidad de ofrecer algo diferente y mejor a menudo se traduce en una ventaja competitiva.” (p. 153).

Por ello, utilizar herramientas de planeación estratégica ayuda a comprender de forma más completa la situación del negocio, tanto en su estructura interna como en los factores externos que lo afectan, facilitando la identificación de problemas organizacionales y áreas que necesitan una administración más efectiva para mantenerse competitivos.

De acuerdo con Hernández Quinto et al. (2025), los estudios organizacionales representan una herramienta clave para valorar la situación actual de una empresa, identificar debilidades administrativas y fortalecer aquellas áreas que carecen de una gestión eficiente, promoviendo así el desarrollo y la competitividad empresarial.

Sostenibilidad y consumo responsable

En la actualidad, la sostenibilidad se ha convertido en un tema central dentro de las decisiones de consumo, especialmente después de los cambios que dejó la pandemia. Los consumidores ya no se enfocan únicamente en el precio o la calidad inmediata de un producto, sino que también prestan mayor atención al impacto que sus elecciones generan.

Las compañías en la actualidad deben ajustarse a clientes que expresan cada vez más inquietud por lo que sucede en el mundo. Este cambio está vinculado con una conciencia social y medioambiental más amplia en la gente, lo que ha hecho crecer la demanda de productos que tengan responsabilidad con el medio ambiente y con la sociedad. Con el propósito de acoplarse a los principios de sus clientes y consolidar la relación y lealtad hacia la marca, muchas compañías han empezado a incorporar la sostenibilidad en sus tácticas de marketing (Cruz, 2025).

Este cambio refleja una mayor conciencia sobre la necesidad de cuidar los recursos naturales y apoyar prácticas responsables que contribuyan al bienestar colectivo. En este sentido, el consumo responsable implica elegir opciones que no solo satisfagan una necesidad

personal, sino que también promuevan un equilibrio entre el desarrollo económico y la protección del entorno.

Es así, como Cruz (2025), afirma que las tácticas más exitosas en la actualidad son las que incluyen la innovación de productos ecológicos, el involucramiento en proyectos sociales y el crecimiento de marcas basadas en la transparencia y la ética. Además, señala que es esencial educar al consumidor e incorporar valores ecológicos y sociales en la comunicación de *marketing* porque esto puede afectar las decisiones de compra del consumidor.

Dentro del sector de servicios de alimentación, en los restaurantes y negocios del área deben adaptarse a un consumidor que valora cada vez más acciones como el uso eficiente de insumos, el reciclaje y la implementación de prácticas sostenibles en su operación diaria.

Además, incorporar estos principios no solo fortalece la imagen de la marca, sino que también genera confianza y fidelidad en los clientes, quienes perciben que están apoyando un negocio comprometido con el futuro. Por lo tanto, la sostenibilidad no debe entenderse como una tendencia pasajera, sino como un componente estratégico que influye directamente en la competitividad y en la forma en que se construyen relaciones duraderas con el consumidor actual.

Uso de redes sociales y reputación digital en restaurantes

En el contexto actual, el uso de redes sociales se ha convertido en un elemento fundamental para los restaurantes, ya que estas plataformas no solo funcionan como medios de promoción, sino también como espacios donde los consumidores forman opiniones y construyen percepciones sobre la marca.

Las redes sociales, influyen en la forma en que se relaciona el ser humano y en cómo se fomenta la creación cultural. El espacio virtual ha cambiado la forma de socializar, permitiendo la conexión con personas de diferentes partes del mundo y facilitando la formación de comunidades inclusive virtuales. Además, ha ayudado a fomentar la creatividad, proporcionando una plataforma para que los artistas y creadores muestren y promuevan su trabajo. (Lascano et al., 2023).

Las redes sociales se han convertido en un espacio fundamental para la sociedad incluyendo para aquellos restaurantes que no se quieren quedar atrás, ya que no solo funcionan como un canal de publicidad, sino también como un medio donde se construye la imagen del negocio ante el público.

Hoy en día, muchos consumidores toman decisiones basadas en lo que ven en plataformas como Instagram, Facebook o TikTok, donde las fotografías, los comentarios y las recomendaciones influyen directamente en la percepción de calidad y confianza. Por esta razón, la reputación digital se vuelve un elemento estratégico, pues representa una extensión de la experiencia del cliente más allá del establecimiento físico.

En este sentido, Madrigal et al. (2021) afirman que la percepción tiene un rol fundamental en la construcción de la reputación. Este proceso está afectado por diversas referencias ideológicas y culturales que la gente emplea para entender e interpretar la realidad. Asimismo, se considera que la percepción es un fenómeno biocultural porque está vinculada con los estímulos físicos a los que están expuestas las personas y con las sensaciones y experiencias que estos producen.

La presencia en redes sociales permite que los restaurantes mantengan una relación más cercana con sus consumidores, ya que pueden interactuar de forma directa, responder inquietudes y adaptarse rápidamente a nuevas expectativas.

En un mercado donde los clientes valoran la transparencia, la rapidez y la atención personalizada, gestionar adecuadamente la comunicación digital se convierte en una ventaja competitiva. De esta manera, las redes sociales fortalecen una reputación positiva, basada en la confianza y en la experiencia compartida por los propios consumidores en el entorno digital.

Resiliencia organizacional y preparación ante crisis futuras

La pandemia evidenció que las organizaciones, especialmente en el sector de servicios de alimentación, deben estar preparadas para enfrentar escenarios inesperados que pueden alterar por completo su operación.

En este contexto, Carrillo y Escudero (2024) señalan que comprender la resiliencia en una organización supone afianzar las bases que posibiliten prever y ajustarse a las

transformaciones del medio. Esto se consigue manteniendo un equilibrio interno que favorezca el bienestar de los colaboradores y fomente prácticas adecuadas, como una comunicación interna eficaz y condiciones apropiadas para una buena calidad de vida laboral.

En ese sentido, los restaurantes y negocios alimentarios tienen que responder rápidamente a cambios drásticos, como restricciones sanitarias, disminución de clientes presenciales y nuevas exigencias de consumo diario.

En el caso de la pandemia, esas experiencias dejaron claro que no basta con reaccionar ante una crisis, sino que es necesario desarrollar estructuras internas más flexibles y estrategias que permitan una respuesta más efectiva ante futuras emergencias.

Según Becerra (2023) la habilidad de reaccionar es esencial para tomar decisiones apropiadas en situaciones de incertidumbre y resalta el valor de saber cómo influir en las personas para que acepten los cambios, porque este factor puede ser lo que distingue a las organizaciones capaces de afrontar retos y salir adelante de aquellas que siguen en una fase de declive.

Asimismo, la preparación ante crisis futuras implica que las empresas adopten una visión preventiva dentro de su gestión gerencial. Esto incluye fortalecer la planificación estratégica, diversificar canales de venta, incorporar herramientas digitales y capacitar al personal para actuar en contextos de incertidumbre.

En un entorno postpandemia, donde el consumidor valora cada vez más la seguridad, la confianza y la estabilidad del servicio, las organizaciones resilientes logran diferenciarse al demostrar que pueden mantener la calidad incluso ante dificultades externas. Por lo tanto, la resiliencia no solo se convierte en una herramienta de supervivencia, sino también en un factor clave para la competitividad y sostenibilidad de los servicios de alimentación en el largo plazo

CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO

El presente capítulo describe el enfoque metodológico utilizado para el desarrollo de la investigación titulada *“Diseño de estrategias gerenciales basadas en el comportamiento del consumidor postpandemia en el sector de servicios de alimentación durante el primer semestre del año 2026”*. En este apartado se detallan los procedimientos y técnicas aplicadas para la obtención, análisis e interpretación de la información, con el fin de asegurar la validez, confiabilidad y rigor científico del estudio.

Se aborda el método utilizado para el tratamiento de los datos obtenidos, orientado a identificar patrones de comportamiento del consumidor y su relación con la formulación de estrategias gerenciales efectivas. Además, se describen las consideraciones éticas que guiaron el proceso investigativo y el procedimiento durante la realización de la investigación, garantizando la transparencia del estudio y el cumplimiento de los objetivos planteados, los cuales servirán de base para la elaboración de propuestas estratégicas acordes a las nuevas dinámicas del mercado durante el primer semestre del año 2026.

Se describe el tipo de investigación y su diseño. También se explica quiénes son los participantes y cómo se eligió a los que forman parte del estudio. Esto ayuda a entender qué se va a investigar y cómo se va a hacer. Se habla de las herramientas usadas para recopilar información y cómo se usaron. El objetivo es obtener datos que reflejen de manera clara lo que piensan y hacen los consumidores en este sector.

El método utilizado busca dar resultados que ayuden a entender la situación actual y a crear estrategias que se adapten a las necesidades y expectativas actuales del mercado, ya con información más detallada y clara es más sencillo dar una visión del tema que se está abordando en esta investigación.

Se agregan técnicas de análisis para entender la información de manera clara. Esto ayuda a ver tendencias y cambios en cómo los consumidores se comportan en el sector de servicios de alimentación. Analizar la información es muy importante para entender cómo los cambios en el entorno han afectado las decisiones de compra. Con esta información, se pueden crear estrategias que satisfagan las necesidades actuales del mercado y ayuden a que las organizaciones sean más fuertes después de la pandemia.

Enfoque metodológico

La investigación que se está realizando combina métodos cuantitativos y cualitativos para obtener una comprensión más amplia del fenómeno estudiado. De acuerdo con Sampieri (2018): "La mayoría de las investigaciones se ejecutan con un propósito definido, pues no se hacen simplemente por capricho de una persona, y ese propósito debe ser lo suficientemente significativo para que se justifique su realización "(p.40).

Es así, como nace la necesidad de entender cómo cambió el comportamiento de los consumidores después de la pandemia y cómo afecta esto a las estrategias de gestión en el sector de servicios de alimentación en Costa Rica.

Según Medina et al. (2023) "la investigación mixta es una metodología que combina la rigurosidad de los métodos cuantitativos con la profundidad de los métodos cualitativos, con el objetivo de obtener una comprensión más completa y enriquecedora de los fenómenos estudiados "(p.12).

Usar un enfoque mixto tiene sentido para este estudio, porque permite usar estadísticas y también interpretar las percepciones y comportamientos de los consumidores en este contexto. Así se podrá ver no solo con qué frecuencia ocurren ciertos hábitos de consumo, sino también por qué han cambiado y cómo afectan a las decisiones en las empresas.

Según Medina et al. (2023): "La investigación mixta también permite abordar cuestiones de validez y confiabilidad. Al utilizar múltiples fuentes de datos y métodos de recolección, se fomenta la triangulación, es decir, la convergencia de resultados obtenidos de diferentes fuentes "(p.21).

Al ser mixto el enfoque se puede obtener una visión más completa de lo que está sucediendo. Esto permite sacar conclusiones más sólidas y crear estrategias que se ajusten a las nuevas tendencias del mercado con mucha más claridad y con información más veraz que brinde un panorama más claro acerca del fenómeno que se está analizando en esta investigación.

Esta mezcla hace que el análisis sea completo. Podemos comparar lo que dicen los números con lo que la gente siente, y así sacar mejores conclusiones. Con pruebas de todos

lados, es más fácil ver los cambios en cómo consumen las personas ahora, y cómo las empresas deben cambiar sus planes por eso.

Tipo de investigación

De acuerdo con los objetivos planteados y el alcance del estudio, la investigación se clasifica como: descriptivo.

El objetivo de esta investigación es determinar cómo realizan la compra de alimentos las personas hoy en día, en comparación con antes de la pandemia, para ayudar a los programas de servicios de alimentación a desarrollar estrategias prácticas para el éxito en mercados cambiantes.

Para empezar, este estudio puede definirse como descriptivo, de acuerdo con Sampieri (2018): "Con los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. "(p.92).

Y es así como en este caso particular, se busca describir los cambios en los comportamientos de consumo, las preferencias de los consumidores y las nuevas tendencias de consumo en el contexto pospandémico. Este tipo de investigación permite observar la realidad tal como se desarrolla en el entorno real y proporciona una visión precisa del comportamiento, las percepciones y las expectativas de los consumidores.

Además, el proyecto de investigación tiene un componente de investigación y análisis, ya que describe cómo detectar cambios en el comportamiento del consumidor e investiga las causas de estos cambios y cómo se impulsan. Para realizar este tipo de análisis, los investigadores examinan diversas variables que afectan la experiencia del cliente, como la prestación de servicios basados en la tecnología, la confianza en los procesos de atención médica, la velocidad de la prestación y muchas otras variables que influyen en la forma en que los consumidores toman decisiones de compra.

Mediante estos análisis, se puede determinar cómo se relaciona el comportamiento del consumidor con las estrategias o actividades que las empresas o fabricantes deben implementar para mantenerse competitivos en un panorama empresarial en constante cambio.

El estudio es práctico porque no solo busca crear teoría, sino también dar ideas útiles para las empresas. Los resultados apuntan a diseñar estrategias para mejorar los servicios, fortalecer la relación con los clientes y responder bien a lo que pide el mercado.

Método de la investigación

Entender los fundamentos que respaldan la creación de conocimiento es esencial en el campo científico y académico. Es así, como varios autores han definido el método de investigación como un componente esencial en el proceso de investigación. En relación con esto, Tarrillo et al. (2024) indican que: " El método de investigación es un enfoque sistemático y ordenado empleado para obtener conocimiento y comprender fenómenos naturales y sociales. "(p.10).

Y en esta investigación, se usa el método analítico documental. Esto significa que se estudia el tema revisando, analizando e interpretando datos de diferentes fuentes académicas y documentos. Lo que se hace es dividir el problema en partes más pequeñas para entender cada una por separado y, luego, juntar todas las piezas para tener una idea completa del tema.

Con este método, se revisa libros, trabajos de la universidad, ciencia, datos de empresas e investigaciones anteriores sobre cómo administrar, estrategias de dirección, cómo actúa la gente cuando compra y lo que cambió en las empresas después de la pandemia. Al analizar todo esto, encontramos ideas de lo que está de moda, teorías y cosas que ya pasaron que nos ayudan a entender bien nuestra investigación.

El método analítico ayuda a ver bien los elementos que cambian el comportamiento de la gente que consume comida. Así podemos entender cómo cosas como lo digital, lo que espera la gente ahora, la confianza y la innovación en los negocios de comida son importantes después de la pandemia. Esto deja entender la información que se recopila y ver cómo se relacionan las cosas que hacen que la gente actúe de cierta forma.

El enfoque documental ayuda a que la investigación se apoye en ideas de otros autores. Esto ayuda a construir una base teórica sólida y a entender el problema dentro del mundo empresarial de Costa Rica. Analizar esta información ayuda a encontrar patrones y tendencias que sirven para comprender los cambios en los hábitos de consumo y cómo influyen en la gestión empresarial.

En resumen, el método analítico documental ayuda a crear una interpretación clara y bien apoyada del tema estudiado, uniendo diferentes ideas teóricas y prácticas. Esto sirve como base para crear estrategias de gestión para responder a lo que los consumidores quieren en el sector de servicios de alimentación después de la pandemia.

Diseño de la investigación

En el proceso de investigación, el diseño de esta es esencial para estructurar y guiar cada una de sus fases. Varios autores resaltan la importancia que posibilita otorgar coherencia y validez a la investigación. En esta línea, Vizcaíno et al. (2023) sostienen que: "El diseño de investigación es la base sobre la que se levanta todo el proceso investigativo. Es el plan maestro que orienta la elección de métodos, la recolección de información y la interpretación de los resultados" (p. 9729).

De acuerdo con esa visión se muestra que un diseño de investigación robusto no solo estructura la realización del estudio, sino que además asegura la fiabilidad de los resultados conseguidos y la consistencia metodológica, convirtiéndose en un componente fundamental.

El diseño de este estudio es no experimental. Esto quiere decir que no manipulamos las cosas que analizamos, sino que las observamos tal cual son. Así podemos entender cómo se comporta el cliente y cómo se manejan los negocios de comida, sin cambiar nada.

Y este estudio busca entender cómo han cambiado los hábitos, gustos y decisiones de compra de los clientes después de la pandemia, teniendo en cuenta cómo se mueve el mundo de los negocios. Como no vamos a experimentar directamente, solo vamos a juntar y revisar información que ya existe sobre esto, lo que nos ayudará a entender bien lo que está pasando ahora.

Además, esta investigación es de tipo transversal, porque solo vamos a analizar datos de la primera mitad de 2026. Así, podemos ver cómo se comportan las cosas en un momento concreto, lo que viene bien para ver qué tendencias hay en el mercado y cómo han cambiado los consumidores últimamente.

Usar un diseño transversal ayuda a juntar información importante en un momento específico de la investigación. Así, se pueden ver patrones, ideas y cómo cambian las decisiones de compra, lo cual afecta cómo se manejan las empresas de comida. Esto ayuda a

analizar lo que pasa en su contexto real y conseguir datos para crear estrategias de gestión que se adapten a lo que el mercado necesita ahora.

Es así como, este diseño no experimental ayuda a entender bien y de forma organizada cómo se comporta el consumidor después de la pandemia. Da una base buena para entender lo que pasa en el sector y proponer ideas para que las empresas sean más competitivas hoy en día.

Sujetos y fuentes de investigación.

Sujetos de información

Los sujetos de información juegan un papel crucial en la investigación, porque son los que brindan las experiencias, percepciones y conocimientos requeridos para entender el fenómeno que se investiga. Al respecto, Sampieri (2018) indica que: "los sujetos describen y experimentan los acontecimientos, y las distintas formas de aprender la realidad " (p.586).

Por lo tanto, esta idea enfatiza la relevancia de ver a los sujetos como actores fundamentales en el proceso de investigación, ya que por medio de sus experiencias y puntos de vista se consigue una interpretación más profunda e importante de la realidad que se está analizando.

Y en este caso particular pueden ser personas, grupos, documentos o archivos que brindan información importante para el estudio. Y los sujetos de información están relacionados con los restaurantes y cómo han cambiado sus negocios para responder a los nuevos gustos de la gente después de la pandemia.

Para esta investigación, los sujetos de información en el caso de la encuesta es población en general que utiliza servicios de alimentación en restaurantes, cafeterías, sodas, comidas rápidas, entregas de *delivery*, entre otros.

En la parte de observación son restaurantes en Costa Rica de diferentes enfoques por ejemplo comida rápida, restaurantes, sodas que han ajustado sus estrategias para adaptarse a lo que quiere el mercado y a los nuevos hábitos de los clientes después de la pandemia.

1. *Población de interés*: determinar la población que se quiere estudiar es un paso crucial para guiar correctamente el alcance del estudio. Definir este concepto con exactitud posibilita la delimitación en los que se llevará a cabo

la investigación. En este contexto, Sampieri (2018) define a la población como: "Conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones" (p.174).

Y en este caso este estudio se enfoca en los negocios de comida en Costa Rica, como restaurantes, sodas y cafeterías. Son el centro del análisis porque han cambiado mucho en cómo operan y cómo se relacionan con los clientes luego de la pandemia.

2. *Tipo de muestreo:* La escogencia de la muestra es un elemento esencial en el desarrollo de una investigación para asegurar que los resultados sean válidos.

En ese sentido, es apropiado entender el concepto de muestra que de acuerdo con Sampieri (2018): "La muestra es, en esencia, un subgrupo de la población. Digamos que es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido" (p.175).

Y en esta investigación, se usa la encuesta aplicada al consumidor de comidas, en el caso de la entrevista aplicada a jefaturas y en el caso de la observación es aplicada a diferentes establecimientos que brindan el servicio de alimentación.

Tamaño de muestra: El tamaño de la muestra está conformado por las encuestas aplicadas al consumidor, las entrevistas realizadas a jefaturas, gerentes y la observación realizada a establecimientos que brindan el servicio de comidas.

Selección de la muestra: Para este estudio, se utiliza un muestreo no probabilístico, uno por conveniencia. Esto es porque los sujetos son accesibles y están dispuestos a colaborar en la investigación. Dado que el estudio es de carácter exploratorio y requiere información directa de los actores relacionados con la industria alimentaria, este tipo de muestreo es apropiado. La muestra está compuesta por tres grupos principales:

- Personas que consumen servicios de alimentación, a quienes se les realizó una encuesta para entender sus hábitos, gustos y puntos de vista acerca de las variaciones en el consumo después de la pandemia.

- Gerentes, jefaturas o responsables de establecimientos que contribuyeron a través de entrevistas, brindando una perspectiva gerencial y estratégica sobre las adecuaciones realizadas en sus empresas.
- Establecimientos de la industria gastronómica, como cafeterías y restaurantes, que fueron observados para detectar variaciones en sus tácticas de atención al cliente, procesos y servicios.

La elección de estos componentes posibilita una comprensión más completa del fenómeno, ya que une la visión del consumidor, la administración de los negocios de comidas y los datos observados del entorno.

Fuentes de investigación

Para esta investigación, se utilizó diferentes fuentes de información para entender los datos que se necesita. Estas fuentes ayudan a darle base teórica a la investigación y a dar pruebas para apoyar el análisis. Las fuentes se dividen en primarias, secundarias, dependiendo de cuánto se haya procesado la información.

Las fuentes utilizadas en el estudio se clasifican en:

1. *Fuentes primarias*: de acuerdo con Sampieri (2018): "fuentes primarias proporcionan datos de primera mano, pues se trata de documentos que incluyen los resultados de los estudios correspondientes. Ejemplos de fuentes primarias son: libros, antologías, artículos de publicaciones periódicas, monografías" (p.61).
En esta investigación, se usó documentos de instituciones, informes oficiales, libros, tesis, artículos científicos y reportes de lugares como el Banco Central de Costa Rica y otros grupos que tienen que ver con la economía y la comida. Esto brinda información reciente de cómo está el mercado, qué está comprando la gente y cómo le fue al sector después de la pandemia.
2. *Fuentes secundarias*: Ellis (2022) define que "las fuentes secundarias analizan, interpretan y describen los relatos de primera mano de otras personas para hacerlos más accesibles o para contextualizar un acontecimiento".

Para hacer esta investigación, se usó libros, artículos de revistas de ciencia, tesis de universidades y otros estudios sobre administración, cómo se comporta la

gente al comprar, estrategias de jefes y cómo manejar empresas después de la pandemia. Todo esto ayudo a entender mejores temas relacionados con el estudio.

Instrumentos y técnicas utilizadas en la recopilación de datos.

El presente trabajo se desarrolla bajo una metodología mixta, esto para poder tener una comprensión más amplia del fenómeno estudiado, además de poder describir las características del comportamiento del consumidor y analizar la relación con las estrategias gerenciales implementadas.

Según Reyes et al (2025):

La investigación mixta, al usar los dos enfoques, cualitativo y cuantitativo, entre otras ventajas se tiene: a) permite que las fortalezas metodológicas de uno puedan compensar las debilidades del otro; b) proporciona una comprensión profunda e integral de un problema complejo de investigación; c) permite contar con un bagaje amplio de instrumentos para el recojo de datos; d) posibilita un mejor análisis de datos cuantitativos y cualitativos, e interpretación de resultados. (p.5)

1. Entrevista: La recolección de datos es una herramienta elemental en las investigaciones, ya que permite un acercamiento directo con las personas.

“Se trata de una herramienta importante para recopilar información sobre las actitudes, opiniones, valores y creencias de las personas, así como para explorar temas y conceptos más amplios” (Abbon et al, 2023, p.97).

2. Encuestas: Esta herramienta nos ayuda a recolectar datos en menos tiempo, lo que la hace ser un recurso eficiente en la recolección de datos.

“Las encuestas son una técnica de investigación cuantitativa ampliamente utilizada para recopilar datos de una muestra de la población de interés” (Abbon et al, 2023, p.73).

Técnicas de recolección de datos

Las técnicas de recolección de datos son herramientas que se utilizan para obtener información relevante sobre el fenómeno a estudiar. En el presente estudio se utiliza un enfoque de investigación mixto, donde se emplean métodos a través de fuentes de estudio e interacción con la población.

Las técnicas que se utilizaran son:

1. Observación: Es una técnica donde se obtienen datos de manera directa y objetiva, donde se estudian comportamientos o situaciones sobre el fenómeno de estudio (Abbon et al, 2023).

En este caso se estudiará el comportamiento del consumidor postpandemia, como las empresas tuvieron que reinventar sus estrategias para sobrevivir a esto y como las personas tuvieron que acoplarse a una nueva más digital.

2. Cuestionario: Técnica donde se formulan preguntas al grupo focal de estudio, deben ser preguntas directas y concisas para obtener conclusiones seguras y claras.

Según Abbon et al:

La técnica de cuestionario tiene varias ventajas en la investigación, como la facilidad de recolectar datos de un gran número de personas en un corto periodo de tiempo, la posibilidad de estandarizar las preguntas para evitar sesgos y la confidencialidad que se puede brindar a los participantes al permitirles responder sin ser observados. (2023, p.101).

Variables de la investigación

Las variables de investigación permiten ordenar y dar claridad al análisis del fenómeno estudiado. En el presente trabajo, estas variables se definen desde una perspectiva de investigación mixta, considerando el contexto postpandemia y el enfoque descriptivo–propositivo de la investigación. Su propósito es comprender e interpretar los fenómenos para fundamentar el diseño de estrategias gerenciales acordes con la realidad del sector de servicios de alimentación en Costa Rica. Forman un elemento importante en el proceso de investigación para poder delimitar y orientar la información estudiada del fenómeno de estudio.

Comportamiento del consumidor postpandemia

1. *Definición conceptual:* De acuerdo con Molina (2021):

La pandemia de la Covid-19 ha impulsado cambios en las preferencias y en las expectativas de los compradores, en definitiva, en el comportamiento del consumidor, acelerando la reinención de la industria de la alimentación y bebidas. Se puede decir que ha surgido un consumidor sensible a su situación económica, más digital y con una mayor selectividad y exigencia hacia las marcas. (p.2).

Hace referencia a los cambios que han experimentado los consumidores después de la pandemia de la Covid-19 en cuanto a sus hábitos de consumo, expectativas, percepciones y formas de relacionarse con las empresas. Esta población se caracteriza por una mayor fijación hacia la seguridad e higiene, una preferencia evidente por los medios digitales, mayor valoración a la sostenibilidad y una búsqueda de experiencias de servicio al cliente más personalizada y confiable.

2. *Definición operativa:* En esta investigación, el comportamiento del consumidor postpandemia se analiza a partir de técnicas identificadas en estudios académicos, informes institucionales y aportes teóricos desarrollados en el marco teórico, permitiendo comprender cómo estas nuevas conductas influyen en el entorno empresarial.
3. *Definición instrumental:* Para esta variable de investigación se aplicará el instrumento de cuestionario centrada en la población específica, ya que nos permite medir comportamientos, cambios entre otros puntos en el consumidor.

Estrategias gerenciales en el sector de servicios de alimentación

1. *Definición conceptual:*

“Las empresas realizan estrategias que permitan alcanzar objetivos establecidos a corto o largo plazo, esas estrategias son diseñadas cumpliendo un proceso o un plan delimitado de actividades de forma ordenada las cuales permitan a la empresa cumplir sus metas y alcanzar sus objetivos” (Ramírez et al, 2022, p.3).

2. *Definición operativa:* La presente variable se medirá mediante, la innovación del servicio, como mejoraron la experiencia del consumidor, estrategias de gestión al cliente e innovación digital, a partir de prácticas y decisiones tomadas por los comercios.
3. *Definición instrumental:* Para esta variable de investigación se aplicará el instrumento de observación, se utilizará una tabla de guía de observación, por ejemplo, se ira a establecimientos para observar servicio al cliente, innovación tecnológica (pantallas, autoservicio, menú digital etc.), con el fin de evaluar practicas gerenciales dentro de establecimientos.

Experiencia del cliente en el servicio de comercios

1. *Definición conceptual:* “Se debe tener en cuenta, que cuando el cliente compra un producto o servicio, inmediatamente juzga la calidad del servicio y la influencia de la interacción con quienes lo atendieron” (Almeida et al, 2022, p.6).
2. *Definición operativa:* Esta variable se medirá por medio de factores que se relacionen con el estado de los establecimientos, servicio al cliente y la calidad del servicio, tomando en cuenta la opinión del consumidor.
3. *Definición instrumental:* Para esta variable de investigación se aplicarán los siguientes instrumentos tanto observación como cuestionario, como observación se identificará la atención al cliente, tiempo de espera de los usuarios, agilidad para entrega y estado de los establecimientos. Con el cuestionario se podrá medir la satisfacción del cliente, valoración del servicio y conclusión de los usuarios con el servicio.

Tabla de Variables. Definición, operacionalización e instrumentalización de las variables.

Objetivo específico	Variables de investigación	Definición conceptual	Indicadores	Definición instrumental
Identificar las fortalezas y debilidades presentes en las estrategias gerenciales de las empresas del sector servicios frente a las nuevas demandas y preferencias del consumidor postpandemia.	<i>Comportamiento del consumidor postpandemia</i>	Conjunto de cambios y adaptaciones de los consumidores en sus hábitos respecto a los cambios y transformaciones en el sector de comercio.	-Cambios en hábitos de consumo. -Preferencia por canales digitales o presenciales. -Nivel de exigencia en atención. - Sensibilidad al precio.	Cuestionario a consumidores para medir los cambios y preferencias actuales.

Analizar las principales tendencias y transformaciones en el comportamiento del consumidor del sector servicios en Costa Rica, derivadas del contexto postpandemia.	<i>Estrategias gerenciales en el sector de servicios de alimentación</i>	Conjunto de ideas y decisiones gerenciales implementadas para la mejora del negocio y satisfacer al cliente.	-Innovación tecnológica (canales digitales) -Estrategias de comunicación con el cliente. - Transformación y capacitación para el servicio al cliente.	Observación, (registrar practicas implementadas en su desarrollo cotidiano)
Determinar los factores internos y externos que influyen en la efectividad de las estrategias gerenciales implementadas por las empresas del sector servicios de alimentación en el contexto postpandemia.	<i>Experiencia del cliente en el servicio de comercios de alimentación</i>	Emociones y percepción que desarrolla el cliente con respecto al servicio que se le brinda, referente a la calidad, experiencia y agilidad en la gestión.	-Medir nivel de satisfacción al cliente. -Preferencia de servicios digitales. -Agilidad de tiempo de espera del servicio.	Mixto (observación y cuestionario.)
Proponer estrategias gerenciales innovadoras que respondan de manera efectiva a las necesidades del consumidor postpandemia, orientadas a fortalecer la competitividad empresarial y la satisfacción del cliente durante el	<i>Propuesta de estrategias gerenciales innovadoras</i>	Conjunto de acciones estratégicas que se desarrollan en función del análisis de los resultados con el objetivo de lograr una mayor adaptabilidad y competitividad empresarial.	-Propuestas de innovación - Mejora en la atención al cliente - Uso de tecnología -Diferenciación del servicio	Entrevista a jefes y gerentes, para formulación de estrategias gerenciales

primer semestre del año 2026.				
----------------------------------	--	--	--	--

Fuente: elaboración propia (2026).

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

El propósito de este capítulo IV es analizar e interpretar los resultados obtenidos a través del proceso de recolección de datos, con el fin de identificar tendencias, patrones y conexiones relevantes en el comportamiento del consumidor tras la pandemia. El propósito de este estudio es generar información básica para comprender cómo han evolucionado las decisiones de consumo y cómo estas influyen en la formulación de estrategias gerenciales en el campo de los servicios de alimentación.

Se hace evidente la conexión entre la teoría y lo que se observa en la realidad; por eso, es el centro de la investigación. Es necesario examinar los resultados para validar las teorías formuladas, responder a las preguntas de investigación y lograr los objetivos propuestos. Además, proporcionará apoyo para identificar áreas estratégicas y oportunidades de mejora que las compañías pueden aprovechar para aumentar su competitividad en el escenario postpandemia.

Por ende, los datos que se presentan en este segmento serán utilizados para la creación de conclusiones en las siguientes secciones. De esta manera, se favorecerá el diseño de estrategias gerenciales apropiadas, innovadoras y acordes con lo que el cliente necesita hoy en día.

Aplicación de instrumento de la muestra de comportamiento del consumidor postpandemia

Los hallazgos señalan que la muestra estuvo compuesta por 40 personas en total, lo que posibilita tener una base más extensa para estudiar el comportamiento del consumidor en el periodo de postpandemia.

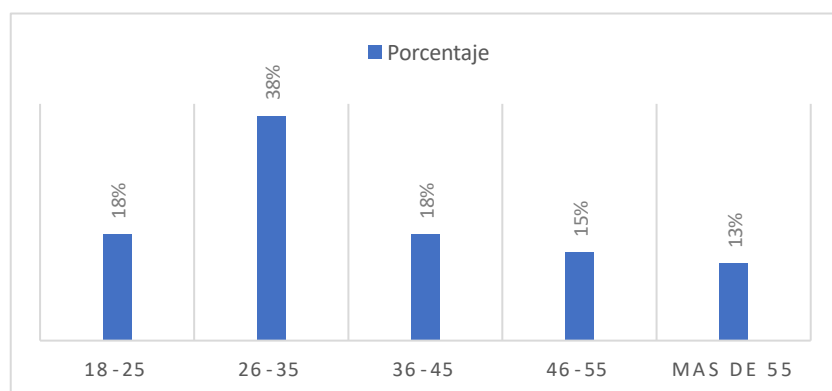
Tabla 4. Distribución de la edad.

Edad	Absolutos	Relativos
18-25	7	18%
26-35	15	38%
36-45	7	18%

46-55	6	15%
Mas de 55	5	13%
Total	40	100%

Fuente: elaboración propia (2026) con datos tomados de los instrumentos aplicados.

Figura 3. *Distribución de la edad.*



Fuente: elaboración propia (2026) con datos tomados de los instrumentos aplicados.

Si observamos la edad, se nota que el grupo de 26 a 35 años tiene la mayor representación (38%), seguido por los grupos de 36 a 45 años (18%) y de 18 a 25 años (18%).

Además, los grupos de edad de 46 a 55 años (15%) y mayores de 55 años (13%) tienen una participación importante, lo que demuestra que la distribución por edades es más equilibrada en comparación con estudios con muestras más pequeñas.

En general, la distribución que se observa es una muestra balanceada en términos de grupos de edad, lo cual hace que el análisis sea más válido porque incluye varias generaciones. Esta diversidad de edades facilita una comprensión más completa del comportamiento del consumidor, teniendo en cuenta tanto las tendencias actuales como los enfoques más tradicionales en el proceso de decisión de consumo.

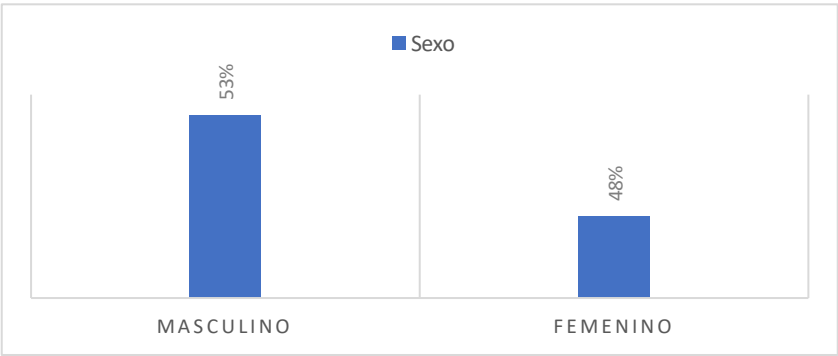
Tabla 5. *Distribución por sexo.*

Sexo	Absolutos	Relativos
Masculino	19	53%
Femenino	21	47%

Total	40	100%
-------	----	------

Fuente: elaboración propia (2026) con datos tomados de los instrumentos aplicados.

Figura 4. *Distribución por sexo.*



Fuente: elaboración propia (2026) con datos tomados de los instrumentos aplicados.

En términos de sexo, la muestra tiene una distribución bastante equilibrada con un 53% de mujeres y un 48% de hombres, lo que posibilita el análisis del comportamiento del consumidor sin sesgos significativos basados en género.

Estos resultados muestran que la población adulta joven ha tenido una participación mayoritaria, con una interacción más activa con los medios digitales y una adaptación más flexible a las variaciones en los hábitos de consumo.

En términos generales, la inclusión de distintas perspectivas a partir de la composición muestral según el sexo mejora la validez de los resultados, ya que permite una mejor interpretación del fenómeno analizado.

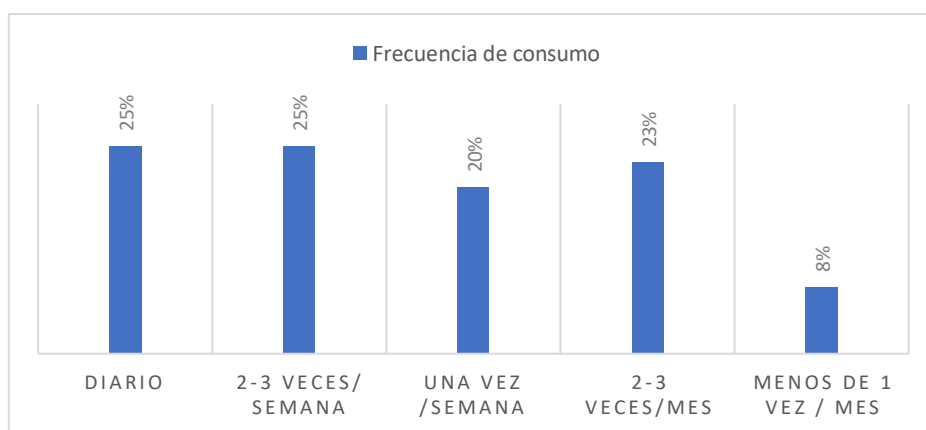
Tabla 6. *Frecuencia de consumo de servicios de alimentación.*

Frecuencia	Absolutos	Relativos
Diario	10	25%
2–3 veces/semana	10	25%
Una vez/semana	8	20%

2-3 veces/mes	9	23%
Menos de 1 vez/mes	3	7%
Total	40	100%

Fuente: elaboración propia (2026) con datos tomados de los instrumentos aplicados.

Figura 5. *Frecuencia de consumo de servicios de alimentación*



Fuente: elaboración propia (2026) con datos tomados de los instrumentos aplicados.

Los datos mostrados indican que la frecuencia de consumo de servicios de alimentación está relativamente equilibrada. Un 25 % de los encuestados utiliza estos servicios todos los días, y otro 25 %, de dos a tres veces por semana, lo cual muestra la presencia de una parte significativa de clientes frecuentes que integran este tipo de servicios en su rutina diaria.

En cambio, un 20% de los participantes reporta que consume una vez por semana y un 23% lo hace entre dos y tres veces al mes, lo que muestra un conjunto de consumidores con costumbres más moderadas. Este segmento puede estar influido por elementos como el presupuesto, las preferencias individuales o los cambios en los estilos de vida que ocurrieron después de la pandemia.

Un 8% de los encuestados indica que hace uso de estos servicios con una frecuencia mensual menor a una vez, lo que constituye un grupo minoritario con un bajo índice de

consumo. Esto podría deberse a limitaciones económicas, costumbres más tradicionales al consumir o una inclinación por preparar la comida en casa.

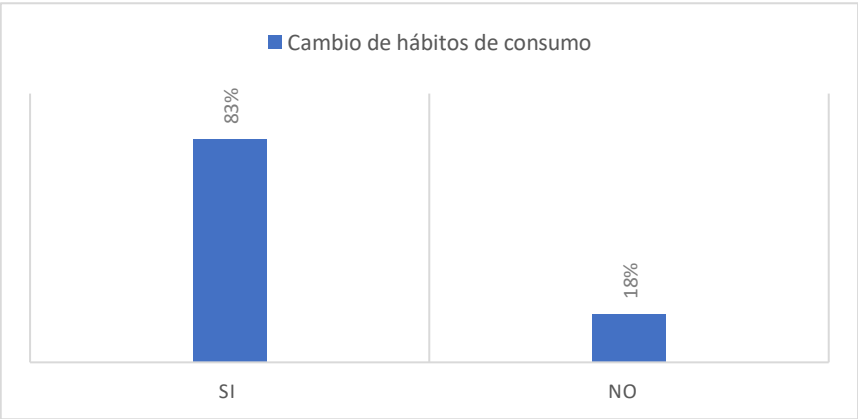
En términos generales, los resultados indican que el sector de servicios de alimentación conserva una demanda variada y permanente, con una mezcla de clientes ocasionales y habituales. Esta dinámica indica que las compañías tienen que elaborar tácticas distintas que se ocupen de los clientes habituales, por medio de programas de conveniencia y fidelización, y también de los clientes ocasionales, mediante incentivos y promociones que fomenten la constancia en las compras.

Tabla 7. *Cambio en hábitos de consumo.*

Respuestas	Absolutos
Si	33
No	7
Total	40

Fuente: elaboración propia (2026) con datos tomados de los instrumentos aplicados.

Figura 6. *Cambio en hábitos de consumo.*



Fuente: elaboración propia (2026) con datos tomados de los instrumentos aplicados.

Los hallazgos muestran que el 83% de los encuestados, es decir, una gran mayoría, sostiene que ha experimentado alteraciones en sus costumbres de consumo; por su parte, un 17% dice no haber tenido cambios relevantes. Esta notable disparidad corrobora que la

pandemia ha influido significativamente en la conducta del consumidor en el ámbito de los servicios alimentarios.

El elevado porcentaje de respuestas afirmativas indica que lo que se está viviendo no son cambios aislados, sino una transformación en la estructura de los patrones de consumo. Esta transformación ha sido influenciada por aspectos como el incremento de la digitalización, las restricciones sanitarias, las modificaciones en la situación económica del consumidor y una preocupación más grande por la salud.

El grupo minoritario que indica no haber modificado sus costumbres puede ser conformado por clientes con hábitos de consumo más arraigados o menos susceptibles a las circunstancias externas, lo cual demuestra que, a pesar de que la tendencia mayoritaria va hacia el cambio, todavía se mantienen prácticas tradicionales en el mercado.

Estos hallazgos permiten, en líneas generales, llegar a la conclusión de que el ambiente posterior a la pandemia ha cambiado cómo los clientes se relacionan con los servicios de alimentación. Las empresas se ven obligadas, por tanto, a ajustarse a nuevas expectativas en cuanto a rapidez, seguridad, conveniencia y experiencia del consumidor.

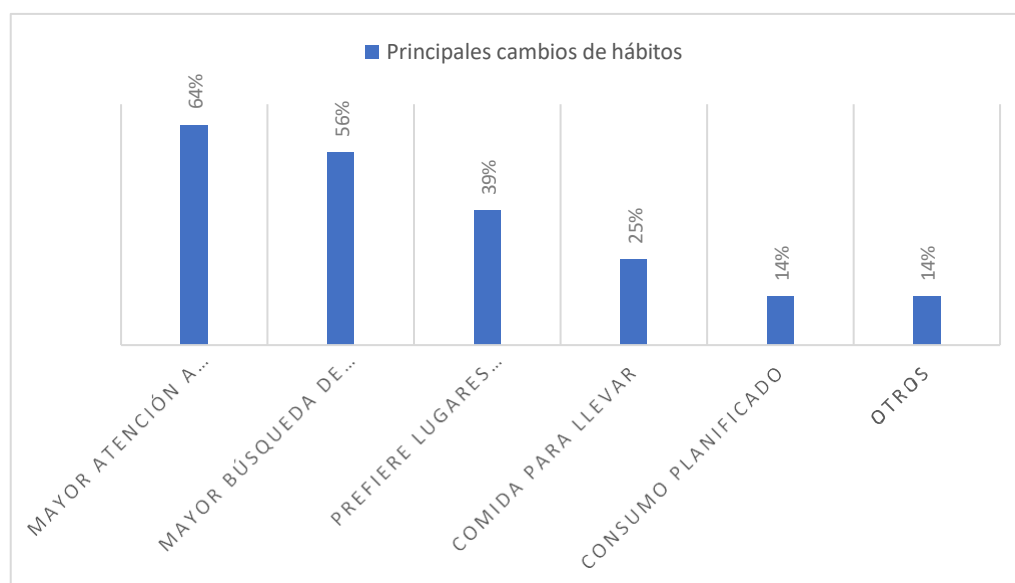
Tabla 8. *Principales cambios en hábitos.*

Cambio	Absolutos	Relativos
Mayor atención a higiene	23	64%
Mayor búsqueda de promociones	20	56%
Prefiere lugares menos concurridos	14	39%
Comida para llevar	9	25%

Consumo planificado	5	14%
Otros	5	0,14

Fuente: elaboración propia (2026) con datos tomados de los instrumentos aplicados.

Figura 7. Principales cambios en hábitos.



Fuente: elaboración propia (2026) con datos tomados de los instrumentos aplicados.

El 64% de los participantes del estudio señala un incremento en la atención a la higiene, lo cual se considera el cambio más importante. Esta conclusión muestra una consecuencia evidente del escenario postpandemia, donde la seguridad sanitaria y el manejo apropiado de los alimentos han pasado a ser factores decisivos en la elección de compra.

En segundo lugar, el 56% de los consumidores que buscan promociones revela una mayor sensibilidad a los precios. Esto indica una conducta más racional y centrada en el valor, donde los consumidores intentan maximizar el beneficio obtenido en comparación con lo que gastan.

El 39 % de los encuestados opta por sitios menos concurridos. Esto señala que se mantiene la inquietud por eludir multitudes, relacionada con el riesgo percibido y con la búsqueda de una experiencia de consumo más cómoda.

Por otra parte, el 25% manifiesta que prefiere la comida para llevar, lo cual evidencia el establecimiento de formas de consumo más cómodas y acordes con estilos de vida activos.

Esta transformación también está relacionada con el aumento de servicios tales como el delivery y la digitalización de los pedidos.

La categoría de otros cambios (14%) y el consumo planificado (14%) demuestran que hay modificaciones extra en los hábitos, las cuales probablemente estén vinculadas con la organización del gasto, la elección más meticulosa de productos y preferencias personales recientes.

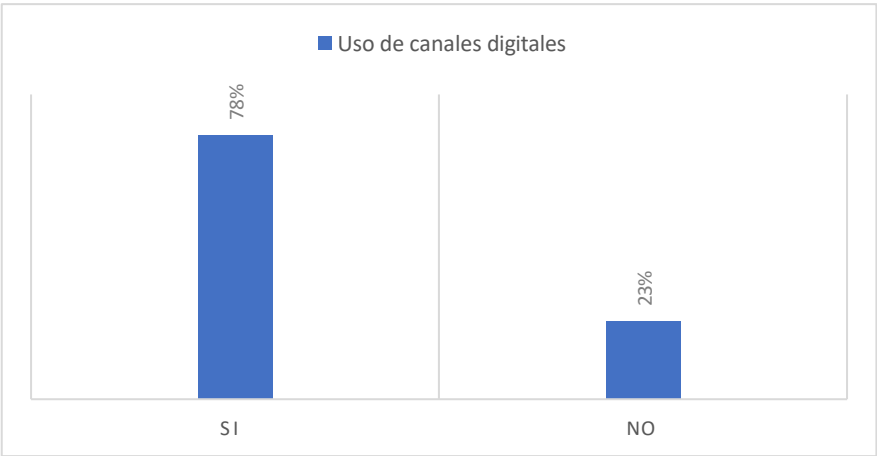
En general, estos hallazgos corroboran que el consumidor contemporáneo es más consciente, informado y enfocado en el valor, dando prioridad a elementos como la seguridad, el costo y la conveniencia. Esto significa que las compañías tienen la obligación de optimizar sus prácticas higiénicas, crear estrategias comerciales que sean atractivas y ajustar sus modelos de servicio para satisfacer las expectativas renovadas del mercado.

Tabla 9. *Uso de canales digitales.*

Uso	Absolutos	Relativos
Si	31	78%
No	9	23%
Total	40	100%

Fuente: elaboración propia (2026) con datos tomados de los instrumentos aplicados.

Figura 8. *Uso de canales digitales.*



Fuente: elaboración propia (2026) con datos tomados de los instrumentos aplicados.

Los resultados muestran que el 78% de las personas encuestadas accede a servicios alimentarios mediante canales digitales, en tanto que un 23% señala no emplear estos medios. Esta distribución muestra que ha habido una adopción importante de herramientas digitales en el comportamiento del consumidor.

La digitalización ha logrado establecerse como un elemento fundamental en la interacción entre las empresas y los clientes, al simplificar procedimientos como la consulta de menús, la realización de pedidos y el acceso a promociones, según lo indica el elevado porcentaje de utilización. En gran parte, esta conducta es producto de los cambios provocados por la pandemia, que hicieron que se incorporaran más rápidamente tecnologías digitales en la vida diaria.

Que un 23% de la población no use canales digitales demuestra que la digitalización aún no es totalmente universal. Este grupo tal vez esté formado por clientes con poco acceso a la tecnología, poca familiaridad con los instrumentos digitales o una preferencia por formas de adquirir productos más tradicionales.

En general, los resultados indican que, a pesar de que la digitalización está muy presente en el mercado, todavía coexiste con modalidades tradicionales de consumo. Esto significa que las compañías tienen que implementar tácticas híbridas, fusionando medios digitales y presenciales para poder atender de forma integral a los diferentes sectores de consumidores.

Estos descubrimientos subrayan lo importante que es seguir impulsando la transformación digital, no solamente como un método de eficiencia en las operaciones, sino también como un componente estratégico para optimizar la experiencia del cliente y ser competitivos en un ambiente que se vuelve cada vez más tecnológico.

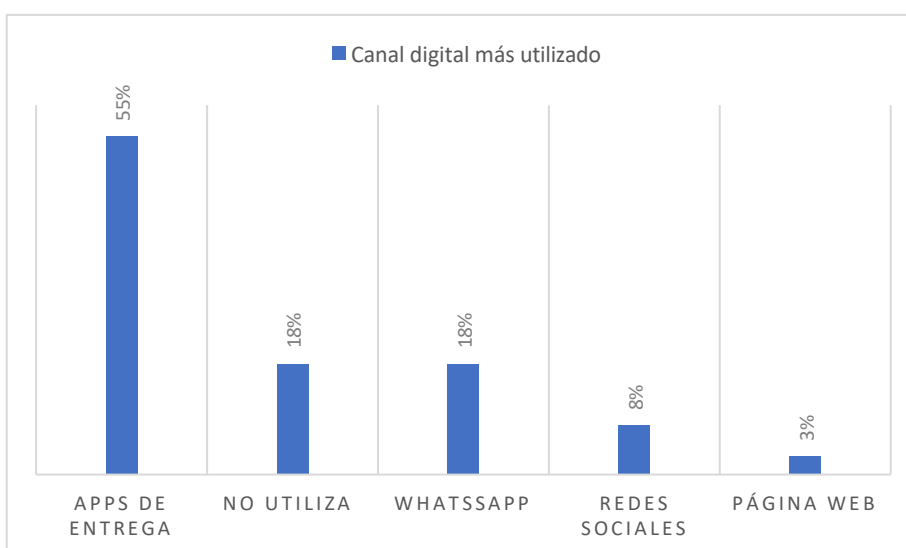
Tabla 10. *Canal digital más utilizado.*

Canal	Absolutos	Relativos
Apps de entrega	22	55%
No utiliza	7	18%
WhatsApp	7	18%

Redes Sociales	3	8%
Página Web	1	3%
Total	40	100%

Fuente: elaboración propia (2026) con datos tomados de los instrumentos aplicados.

Figura 9. *Canal digital más utilizado.*



Fuente: elaboración propia (2026) con datos tomados de los instrumentos aplicados.

Los hallazgos muestran que el 55% de los encuestados emplean aplicaciones de entrega (apps de delivery), lo cual las convierte en la vía digital más utilizada. Este descubrimiento muestra que existe una preferencia evidente por plataformas que brindan comodidad, rapidez y sencillez durante el proceso de compra, lo cual las establece como el principal medio para interactuar digitalmente en la industria de servicios alimentarios.

Por otro lado, la categoría de no utilización de canales digitales y WhatsApp tienen cada uno un 18%, lo que muestra dos aspectos importantes. En primer lugar, WhatsApp se establece como un medio de comunicación directo y accesible con los establecimientos, sobre todo en situaciones en las que la relación cliente empresa es más individualizada. Por otra parte, el porcentaje de usuarios que no emplean canales digitales demuestra que todavía hay un sector significativo que continúa con prácticas tradicionales de consumo.

Las páginas web (3%) y las redes sociales (8%), tienen una participación más baja como canales directos de compra. Esto indica que, a pesar de ser importantes para la promoción y visibilidad de los negocios, no son los principales medios para llevar a cabo transacciones en este sector.

En términos generales, los hallazgos indican que la digitalización del consumo está muy enfocada en soluciones prácticas e instantáneas, como las aplicaciones de entrega. No obstante, la existencia de varios canales y un grupo que todavía no emplea instrumentos digitales muestran que la adopción tecnológica no es totalmente uniforme.

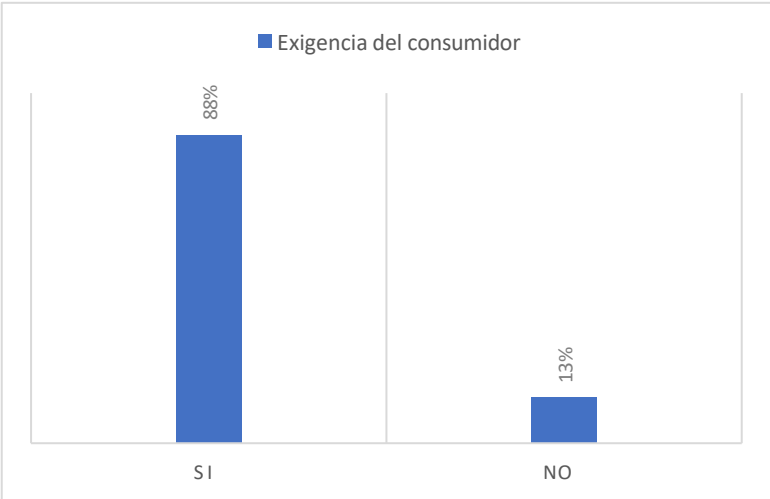
Este contexto sugiere que las compañías deben poner en marcha estrategias, combinando plataformas digitales eficaces con canales convencionales, para adecuarse a las variadas preferencias del cliente y ampliar su presencia en el mercado.

Tabla 11. *Exigencia del consumidor.*

Respuestas	Absolutos	Relativos
Si	35	88%
No	5	13%
Total	40	100%

Fuente: elaboración propia (2026) con datos tomados de los instrumentos aplicados.

Figura 10. *Exigencia del consumidor.*



Fuente: elaboración propia (2026) con datos tomados de los instrumentos aplicados.

Un 13% sostiene que no ha habido cambios relevantes en este aspecto, mientras que el 88% de los encuestados cree que los consumidores son más exigentes. Esta diferencia notable muestra que existe una tendencia evidente en el sector de servicios de alimentación hacia un aumento de las expectativas del cliente.

El elevado nivel de exigencia observado indica que los clientes en la actualidad no solo analizan el producto en sí, sino también una variedad de otros elementos como la atención rápida, la calidad del servicio, la presentación de los alimentos, la higiene y la experiencia total. Esta conducta está íntimamente vinculada con las transformaciones que han surgido a raíz del contexto postpandemia, las cuales han producido consumidores más conscientes de sus decisiones de consumo, así como también más críticos e informados.

Por otro lado, el grupo minoritario que no nota un incremento en la demanda podría estar vinculado a segmentos de mercado con costumbres más estables o con expectativas menores sobre el servicio. Esto muestra que, a pesar de que la tendencia general es evidente, todavía hay discrepancias en la percepción del consumidor.

Estos descubrimientos señalan que las compañías se enfrentan a un contexto más competitivo, en el cual es esencial incrementar los estándares de calidad y reforzar la supervisión en cada uno de los procesos del servicio. La demanda cada vez mayor del cliente exige a las empresas tomar una perspectiva más estratégica, enfocándose en la mejora continua, la diferenciación y la creación de valor adicional.

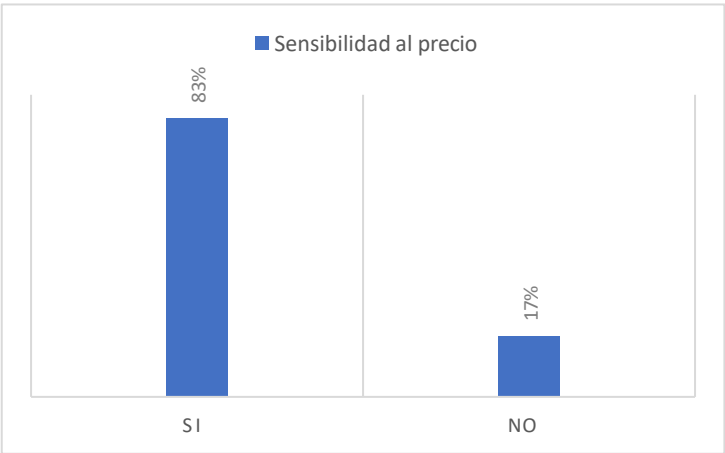
Además, este hallazgo enfatiza la relevancia de manejar de forma integral la experiencia del cliente, pues el grado de exigencia actual exige no solamente satisfacer las expectativas básicas, sino sobrepasarlas para conseguir que el consumidor se sienta satisfecho y fiel.

Tabla 12. *Sensibilidad al precio.*

Respuestas	Absolutos	Relativos
Si	33	83%
No	7	17%
Total	40	100%

Fuente: elaboración propia (2026) con datos tomados de los instrumentos aplicados.

Figura 11. *Sensibilidad al precio.*



Fuente: elaboración propia (2026) con datos tomados de los instrumentos aplicados.

Los hallazgos demuestran que el 83% de los encuestados cree que el consumidor es sensible al precio, pero un 17% opina lo contrario. Esta diferencia importante demuestra que el factor económico sigue siendo un componente crucial en el proceso de decisión de compra en la industria de servicios alimentarios.

La elevada sensibilidad al precio indica que los consumidores hoy en día están adoptando una conducta más racional, analizando con atención la relación entre el valor que perciben y el costo. Este hallazgo puede estar vinculado con las condiciones económicas después de la pandemia, que han empujado a los consumidores a optimizar su gasto y a poner por delante alternativas que brinden beneficios extra, como cantidad, calidad y promociones.

Se muestra una alta sensibilidad al precio que podría ser integrado por clientes que valoran más otros aspectos, como la calidad del producto o la experiencia con el servicio. Esto demuestra que el comportamiento de los consumidores no es uniforme y varía según diversos perfiles y preferencias.

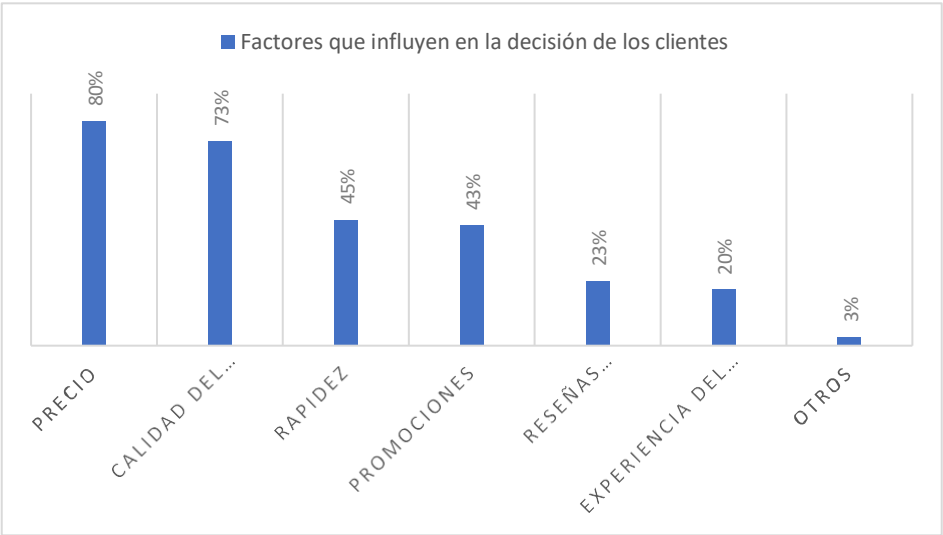
Estos resultados corroboran que el precio continúa siendo un componente esencial en la toma de decisiones, aunque no actúa de forma independiente, sino junto con otros factores como la experiencia del cliente y la calidad. Esto significa que las compañías tienen que elaborar estrategias de precios competitivas y desarrollar una propuesta de valor fuerte que explique el precio frente a un consumidor cada vez más exigente.

Tabla 13. *Factores que influyen en la decisión de los clientes.*

Factor	Absolutos	Relativos
Precio	32	80%
Calidad del producto	29	73%
Rapidez	18	45%
Promociones	17	43%
Reseñas/ Recomendaciones	9	23%
Experiencia del local	8	0,2
Otros	1	3%

Fuente: elaboración propia (2026) con datos tomados de los instrumentos aplicados.

Figura 12. Factores que influyen en la decisión de los clientes.



Fuente: elaboración propia (2026) con datos tomados de los instrumentos aplicados.

Los resultados muestran que la elección de compra del cliente se ve afectada por múltiples elementos, siendo los más destacados aquellos vinculados a la conveniencia del servicio y el valor percibido.

Para empezar, el precio es el factor más influyente, con un 80% de los encuestados. Esto demuestra que los consumidores son muy sensibles económicamente. Este resultado

muestra que el cliente actual pondera con atención el costo antes de decidirse, dando prioridad a las alternativas que se acomodan a su presupuesto sin dejar de lado por completo la calidad.

La calidad del producto, en segundo lugar, tiene un 73% de importancia y se ha establecido como un factor esencial para que el consumidor tome su decisión. Este descubrimiento evidencia que, aunque el precio es fundamental, los clientes no están dispuestos a sacrificar la calidad, lo cual subraya la necesidad de proporcionar productos que satisfagan exigentes estándares.

El servicio rápido, con un 45%, también es un factor importante, lo que muestra la creciente demanda de inmediatez entre los consumidores actuales. Este aspecto está fuertemente relacionado con estilos de vida más activos y con la previsión de obtener un servicio rápido y eficaz.

En cuanto a las promociones (43%), demuestran su relevancia como instrumento para estimular la compra, particularmente en un escenario donde el cliente procura optimizar el valor que recibe. Este resultado tiene una relación directa con la sensibilidad al precio que se identificó anteriormente.

Con respecto a las recomendaciones o reseñas (23%), se nota una influencia moderada, lo que indica que, si bien la opinión de otros compradores es importante, no tiene el mismo impacto que aspectos más concretos como la calidad o el precio.

Por último, la experiencia en el local (20%) tiene un impacto más bajo que otros factores. Esto puede deberse al incremento del consumo por medio de canales digitales y modalidades como el delivery, en las que la interacción física con el establecimiento es escasa.

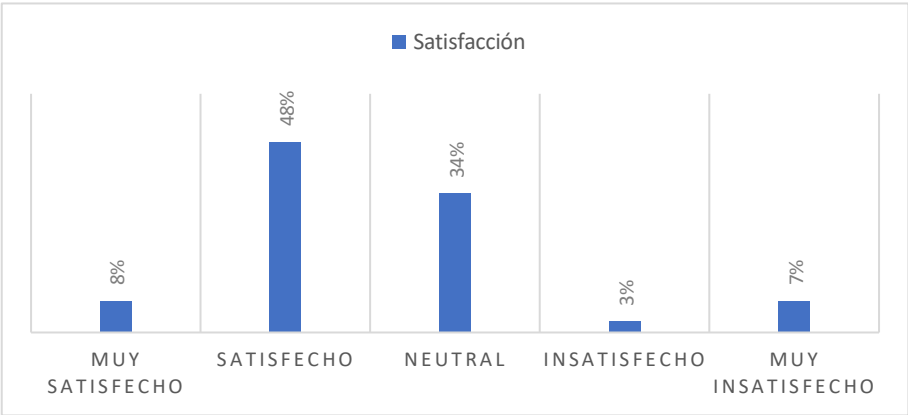
En general, los hallazgos ratifican que el consumidor actual se centrado en el valor, en el que la calidad y el precio son los factores primordiales de la decisión de compra. Sin embargo, aspectos como la velocidad y las promociones dan soporte a esta decisión, lo que demuestra que la conducta del consumidor no responde a un solo factor sino a una mezcla de elementos.

Tabla 14. Satisfacción.

Nivel	Absolutos	Relativos
Muy satisfecho	3	8%
Satisfecho	19	48%
Neutral	14	34%
Insatisfecho	1	3%
Muy insatisfecho	3	7%
Total	40	100%

Fuente: elaboración propia (2026) con datos tomados de los instrumentos aplicados.

Figura 13. Satisfacción.



Fuente: elaboración propia (2026) con datos tomados de los instrumentos aplicados.

Los resultados indican que la mayor parte de los encuestados tiene un grado de satisfacción moderado con respecto a los servicios de alimentación. Un 35% se mantiene neutral, mientras que un 48% dice estar satisfecho. Esto muestra que, a pesar de que la percepción general es positiva, no se llega a un nivel de satisfacción totalmente consolidado.

Los niveles extremos son menos representativos, con un 8% de personas muy satisfechas y un 11% en total entre las que están insatisfechas y las que están muy insatisfechas. Esto indica que, aunque no hay un alto nivel de insatisfacción, tampoco se alcanza a crear una experiencia excepcional para la mayoría de los clientes.

En términos generales, los resultados muestran que el sector tiene una satisfacción media, lo cual significa que hay oportunidades para mejorar. Para incrementar la satisfacción y promover una lealtad más alta, las compañías deben concentrarse en reforzar elementos esenciales como la calidad, el servicio al cliente y la experiencia de este.

Tabla 15. *Sugerencias para mejorar la experiencia.*

Categoría	Absolutos	Relativos
Sin comentarios / sin sugerencias	24	60%
Rapidez y tiempo de entrega	5	13%
Higiene y manipulación de alimentos	4	10%
Precio	3	7%
Alimentación saludable	2	5%
Atención al cliente	2	5%
Total	40	100%

Fuente: elaboración propia (2026) con datos tomados de los instrumentos aplicados.

Figura 14. *Sugerencias para mejorar la experiencia.*



Fuente: elaboración propia (2026) con datos tomados de los instrumentos aplicados.

El 60% de los encuestados no ofreció comentarios ni sugerencias en la sección de sugerencias, de un total de 40 respuestas recibidas. Sin embargo, entre el grupo que hizo observaciones, se destacan aspectos importantes como la mejora en los tiempos de entrega del servicio, la manipulación y limpieza de alimentos y elementos vinculados con el costo, la atención al cliente y la promoción de alternativas saludables.

Aunque la mayor parte de los encuestados no proporcionó sugerencias concretas, las contribuciones adquiridas permiten distinguir áreas estratégicas que necesitan mejoras en el sector. La atención al cliente y la alimentación sana son temas que demuestran las nuevas expectativas del consumidor después de la pandemia, mientras que la limpieza y rapidez en el servicio siguen siendo factores esenciales en la experiencia del cliente. Desde el punto de vista de la gerencia, estos resultados muestran que es necesario afianzar los procesos operativos, asegurar estándares de calidad y diversificar la gama de servicios para satisfacer con eficacia las demandas actuales del mercado.

Aplicación de instrumento de entrevista a jefes y gerentes: propuesta de estrategias gerenciales innovadoras.

Las características fundamentales de los establecimientos estudiados se pueden determinar gracias a los resultados adquiridos mediante la realización de entrevistas a gerentes y jefaturas.

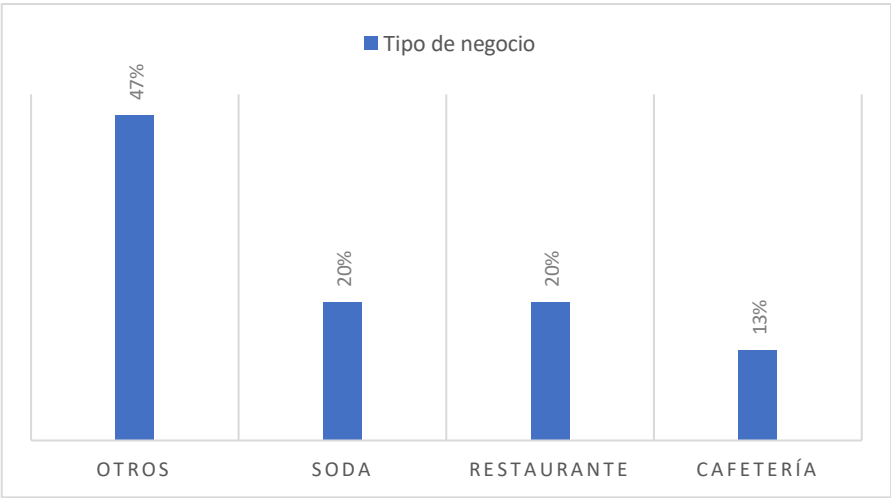
Caracterización de las empresas entrevistadas

Tabla 16. *Tipo de negocio.*

Negocio	Absolutos	Relativos
Otro	7	47%
Soda	3	20%
Restaurante	3	20%
Cafetería	2	13%
Total	15	100%

Fuente: elaboración propia (2026) con datos tomados de los instrumentos aplicados.

Figura 15. Tipo de negocio.



Fuente: elaboración propia (2026) con datos tomados de los instrumentos aplicados.

Los hallazgos revelan que el 47% de los establecimientos pertenece a la categoría "otros", lo cual demuestra una significativa variedad de modelos de negocio en el sector. Los restaurantes y las sodas, por su parte, representan un 20% cada uno; las cafeterías, en cambio, suponen un 13%. Esta distribución muestra un sector diverso, en el que los formatos no tradicionales o mixtos son lo más común.

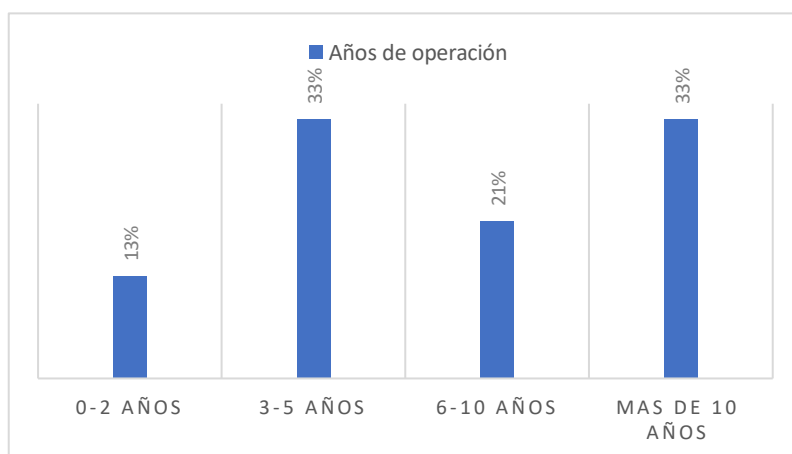
Tabla 17. Años de operación.

Años	Absolutos	Relativos
0-2	2	13%
46145	5	33%
46301	3	21%

Mas de 10 años	5	33%
Total	15	100%

Fuente: elaboración propia (2026) con datos tomados de los instrumentos aplicados.

Figura 16. *Años de operación.*



Fuente: elaboración propia (2026) con datos tomados de los instrumentos aplicados.

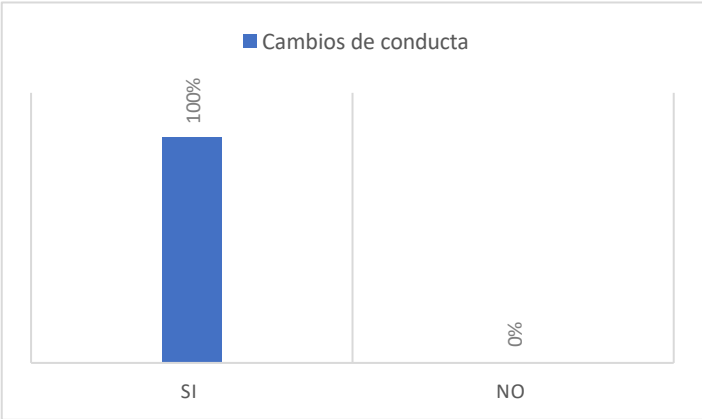
Con respecto al recorrido de los negocios, se nota que hay una división balanceada entre empresas con un tiempo de operación de 3 a 5 años (33%) y las que tienen más de 10 años (33%), lo cual señala la presencia simultánea de negocios establecidos y otros más nuevos. Además, un 21% tiene entre 6 y 10 años de existencia, mientras que un 13% pertenece a empresas con menos de dos años, lo que muestra una dinámica continua de incorporación de nuevos actores al mercado.

Tabla 18. *Cambios de conducta.*

Respuestas	Absolutos	Relativos
Si	15	100%
No	0	0%
Total	15	100%

Fuente: elaboración propia (2026) con datos tomados de los instrumentos aplicados.

Figura 17. *Cambios de conducta.*



Fuente: elaboración propia (2026) con datos tomados de los instrumentos aplicados.

Los hallazgos indican que todos los entrevistados (100%) sostienen haber notado modificaciones en el comportamiento del cliente después de la pandemia, lo cual muestra un acuerdo total entre los participantes. Este descubrimiento corrobora que los cambios en el entorno comercial no han ocurrido de manera aislada, sino que se han dado a lo largo y ancho de toda la industria.

Esta coincidencia indica que el comportamiento del consumidor ha cambiado de manera importante, afectado por aspectos como la digitalización, una mayor preocupación por la salud y las transformaciones en las prioridades de consumo. Por lo tanto, las compañías se han visto obligadas a ajustarse a nuevas demandas y expectativas de sus clientes.

Estos resultados indican que el escenario de postpandemia ha producido una transformación estructural en el comportamiento del consumidor, lo que requiere que las organizaciones mantengan una adaptación continua para reaccionar eficazmente ante un mercado que es más exigente y dinámico.

Cambios en el comportamiento del consumidor postpandemia

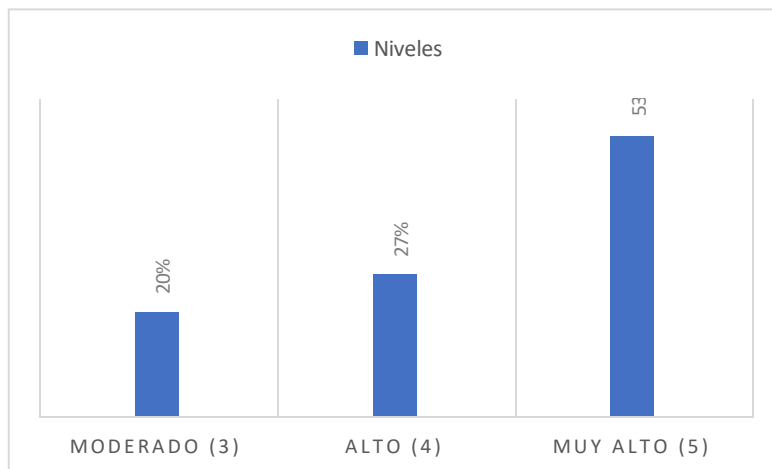
Tabla 19. *Cambios en el comportamiento del consumidor.*

Nivel	Absolutos	Relativos
3		
(Moderado)	3	20%
4 (Alto)	4	27%

5 (Muy alto)	8	53%
Total	15	100%

Fuente: elaboración propia (2026) con datos tomados de los instrumentos aplicados.

Figura 18. *Cambios en el comportamiento del consumidor*



Fuente: elaboración propia (2026) con datos tomados de los instrumentos aplicados.

En cuanto a la importancia de estos cambios, el 53 % de los encuestados cree que sus hábitos han cambiado en un grado muy alto (5), mientras que el 27 % los sitúa en un nivel alto (4) y el resto, en un nivel moderado (3). Desde el punto de vista empresarial, estos resultados ponen de manifiesto que los cambios en la conducta del consumidor han sido sustanciales y relevantes.

Los cambios más importantes que los entrevistados indicaron, en términos cualitativos, se enfocan en:

- Preferencia más elevada por un servicio rápido
- Aumento en el empleo de medios digitales
- Mayor sensibilidad con relación al precio
- Exploración de alternativas más saludables
- Mayor demanda en la calidad del servicio.

Este descubrimiento concuerda con lo que se plantea en el marco teórico, que señala que el consumidor después de la pandemia es más racional, selectivo y enfocado en la

seguridad, el valor percibido y la conveniencia. Se corrobora que el consumidor postpandemia está más informado, es más exigente y se enfoca en el valor, lo cual requiere que las compañías se adapten de manera continua.

Factores que influyen en la decisión del consumidor

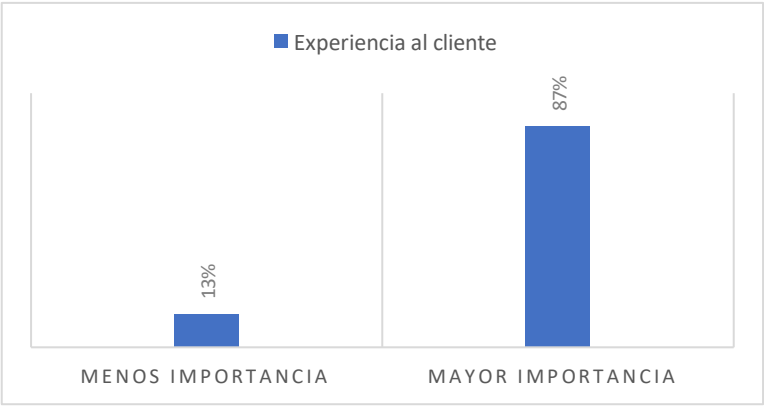
Los hallazgos muestran que la decisión de compra del cliente está influida por varios factores, algunos de los cuales poseen un mayor peso estratégico.

Tabla 20. *Experiencia del cliente.*

Nivel	Absolutos	Relativos
Menos importancia (4)	2	13%
Mayor importancia (5)	13	87%
Total	15	100%

Fuente: elaboración propia (2026) con datos tomados de los instrumentos aplicados.

Figura 19. *Experiencia del cliente.*



Fuente: elaboración propia (2026) con datos tomados de los instrumentos aplicados.

Los hallazgos muestran que la experiencia del cliente es vista como un elemento de gran relevancia, pues el 87% de los encuestados le asigna la máxima importancia (nivel 5) y el 13% restante le da una alta consideración (nivel 4). Esto evidencia una tendencia evidente de considerar la experiencia como un componente fundamental en el servicio.

Este comportamiento señala que los clientes de hoy en día no solo buscan satisfacer una necesidad elemental, sino vivir una experiencia completa que englobe factores como la rapidez, el ambiente, la calidad del servicio y la atención. En ese sentido, la experiencia del cliente se vuelve un elemento fundamental para crear distinción en un mercado que es cada vez más competitivo.

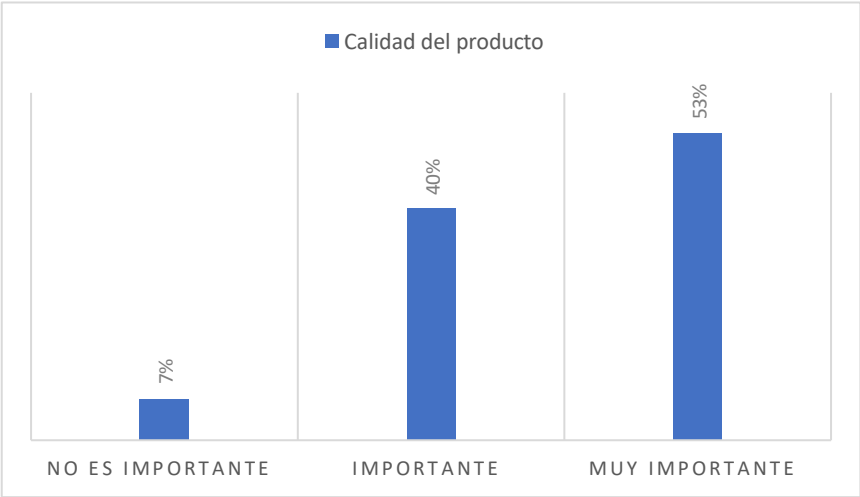
En general, los hallazgos confirman que la experiencia del cliente es un elemento crucial para la satisfacción y fidelización, lo cual requiere que las compañías dirijan sus tácticas a perfeccionar el servicio de manera constante, para así poder hacer frente a las expectativas cada vez más altas del consumidor.

Tabla 21. *Importancia de la calidad del producto.*

Nivel	Absolutos	Relativos
No es importante (3)	1	7%
Importante (4)	6	40%
Muy importante (5)	8	53%
Total	15	100%

Fuente: elaboración propia (2026) con datos tomados de los instrumentos aplicados.

Figura 20. *Importancia de la calidad del producto.*



Fuente: elaboración propia (2026) con datos tomados de los instrumentos aplicados.

Los hallazgos muestran que la calidad del producto es muy valorada, dado que el 53% de los encuestados la considera como un factor muy importante (nivel 5) y el 40% la considera como importante (nivel 4). Esto evidencia que la mayoría de los participantes concede un valor importante a este factor al tomar la decisión de compra.

Esta conducta demuestra que, independientemente de la influencia de otros elementos como el precio o la conveniencia, los clientes no están dispuestos a sacrificar la calidad del producto. La calidad sigue siendo un componente primordial que asegura la satisfacción del cliente y ayuda a la valoración del servicio prestado.

En términos generales, los resultados corroboran que la calidad del producto es un pilar fundamental en la oferta de servicios de alimentación. Esto significa que las compañías están obligadas a mantener estándares elevados en sus procedimientos para garantizar su competitividad y la lealtad de sus clientes.

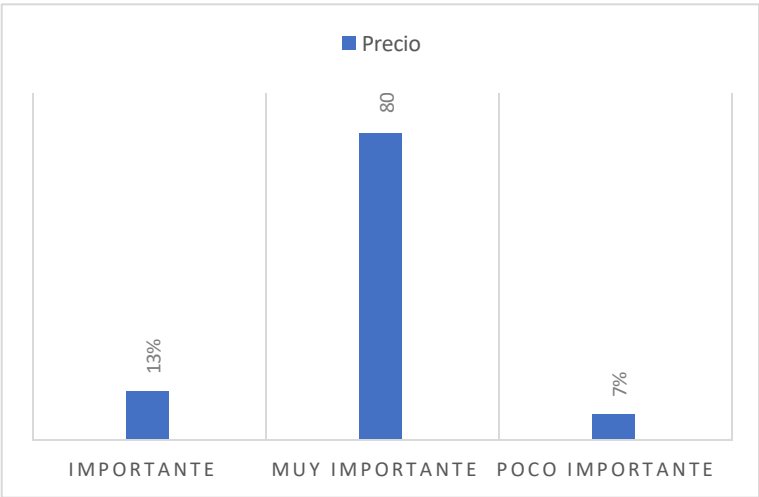
Tabla 22. *Precio.*

Nivel	Absolutos	Relativos
Importante (3)	2	13%
Muy importante (4)	12	80%

Poco		
Importante 1		7%
(2)		
Total	15	100%

Fuente: elaboración propia (2026) con datos tomados de los instrumentos aplicados.

Figura 21. Precio.



Fuente: elaboración propia (2026) con datos tomados de los instrumentos aplicados.

Los hallazgos muestran que el precio es un elemento significativo en la decisión de compra, dado que el 80 % de los encuestados lo califica como muy importante (nivel 4) y un 13 % lo considera importante (nivel 3). Esto evidencia que, para la mayor parte de los participantes, el factor económico tiene mucha importancia cuando se trata de escoger un servicio de alimentación.

Este comportamiento demuestra que los clientes de hoy en día son muy sensibles a los precios, ya que analizan con atención el costo en comparación con las ventajas logradas.

En términos generales, los resultados muestran que el precio es un componente importante del proceso de compra, sin embargo, debe combinarse con otros aspectos como la experiencia del consumidor y la calidad del producto para presentar una propuesta de valor competitiva y equilibrada.

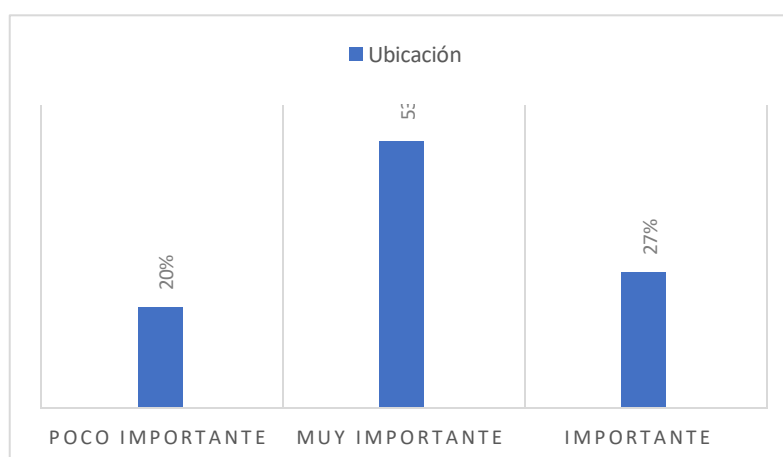
Tabla 23. Ubicación.

Nivel	Absolutos	Relativos
-------	-----------	-----------

Poco importante (3)	3	20%
Muy importante (5)	8	53%
Importante (4)	4	27%
Total	15	100%

Fuente: elaboración propia (2026) con datos tomados de los instrumentos aplicados.

Figura 22. *Ubicación.*



Fuente: elaboración propia (2026) con datos tomados de los instrumentos aplicados.

Los hallazgos indican que la decisión de compra del consumidor tiene una importancia variable según la localización del establecimiento. Según la encuesta, un 53% de los encuestados la estima como muy relevante (nivel 5), un 27% como importante (nivel 4) y un 20% como poco importante (nivel 3). Esto muestra que su distribución es más desigual en comparación con otros factores.

Esta variabilidad indica que la importancia de la localización depende, en gran parte, del tipo de empresa y del modelo de servicio que se utilice. En un entorno en el que alternativas como los canales digitales y la entrega a domicilio han ganado popularidad, la ubicación física puede volverse menos relevante comparada con elementos como la rapidez, la conveniencia o el acceso virtual.

Los hallazgos muestran que, a pesar de que la ubicación continúa siendo un elemento relevante para una parte considerable de los consumidores, su incidencia no es homogénea. Esto significa que las compañías tienen que pensar en estrategias complementarias, como el servicio a domicilio y la digitalización, con el fin de disminuir la dependencia de la ubicación física y ajustarse a los nuevos cambios del mercado.

Tabla 24. Variedad del menú

Nivel	Absolutos	Relativos
Poco importante (3)	2	13%
Muy importante (5)	7	47%
Importante (4)	6	40%
Total	15	100%

Fuente: elaboración propia (2026) con datos tomados de los instrumentos aplicados.

Figura 23. Variedad del menú.



Fuente: elaboración propia (2026) con datos tomados de los instrumentos aplicados.

Según los resultados, la diversidad del menú es un elemento de relevancia media-alta; el 47% de los encuestados la considera muy importante (nivel 5) y el 40%, importante (nivel 4). Apenas el 13% la considera poco importante (nivel 3), lo que señala que, en términos generales, los clientes aprecian de manera positiva la variedad de alternativas existentes.

Este comportamiento indica que los clientes buscan opciones que se acomoden a sus necesidades, gustos y preferencias, haciendo de la diversidad un componente capaz de impactar en la atracción y satisfacción del cliente. Además, las compañías pueden responder a varios segmentos del mercado y seguir siendo competitivas gracias a una oferta diversificada.

En general, los hallazgos validan que la diversidad del menú funciona como un componente adicional en el proceso de decisión de compra, al combinarse con otros factores como la calidad, el costo y la experiencia del cliente. Esto reafirma la noción de que el cliente actual decide en función de una mezcla de factores y del valor que percibe del servicio.

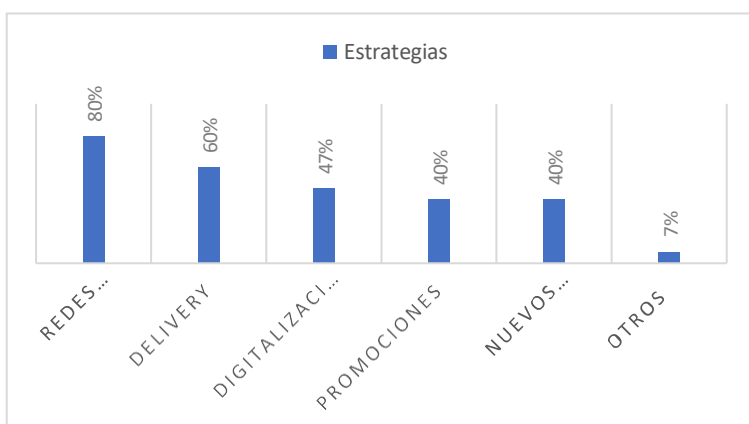
Estrategias gerenciales implementadas postpandemia

Tabla 25. *Estrategias gerenciales.*

Estrategia	Absolutos	Relativos
Redes sociales	12	80%
Delivery	9	60%
Digitalización de pedidos	7	47%
Promociones	6	0,4
Nuevos productos	6	0,4
Otros	1	7%

Fuente: elaboración propia (2026) con datos tomados de los instrumentos aplicados.

Figura 24. *Estrategias gerenciales.*



Fuente: elaboración propia (2026) con datos tomados de los instrumentos aplicados.

Todas las compañías consultadas (100%) reportan haber puesto en práctica nuevas estrategias como respuesta a las transformaciones provocadas por la pandemia, lo que evidencia una gran habilidad de adaptación del sector.

Las estrategias fundamentales que se han adoptado incluyen:

- Plataformas de redes sociales (80%)
- Servicio de entrega (60%)
- Digitalización de las órdenes (47%)
- Promociones (40 %)
- Lanzamiento de productos nuevos (40%)

Estos hallazgos muestran una clara tendencia hacia la digitalización, además de un enfoque en la facilidad y accesibilidad para el cliente. Además, el empleo de instrumentos promocionales y la diversificación de la oferta evidencian los intentos por mantener la competitividad en un contexto cambiante.

Desde una perspectiva analítica, estas estrategias satisfacen de manera directa las demandas actuales del cliente, sobre todo en lo que respecta a personalización del servicio, facilidad de acceso y rapidez.

Uso de herramientas digitales y gestión de la experiencia del cliente

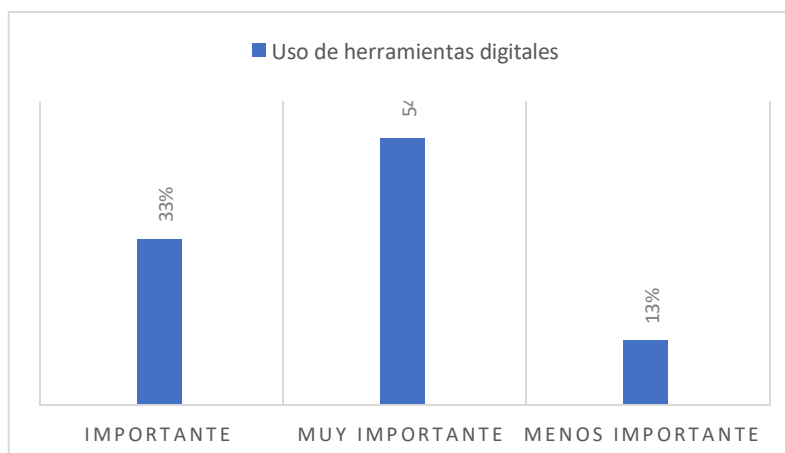
Tabla 26. *Uso de herramientas digitales.*

Nivel	Absolutos	Relativos
-------	-----------	-----------

Importante (4)	5	33%
Muy importante (5)	6	54%
Menos importante (3)	2	13%
Total	15	100%

Fuente: elaboración propia (2026) con datos tomados de los instrumentos aplicados.

Figura 25. *Uso de herramientas digitales.*



Fuente: elaboración propia (2026) con datos tomados de los instrumentos aplicados.

Respecto al efecto de la digitalización, el 54% de las personas encuestadas lo califican como muy alto (nivel 5) y el 33% como alto (nivel 4), lo que evidencia que la transformación digital ha impactado considerablemente en la operación de los negocios.

Además, el 93% piensa que la experiencia del cliente es muy importante para su negocio, lo que demuestra una perspectiva estratégica enfocada en el cliente.

Los resultados muestran una clara inclinación hacia la actualización de procesos y el mejoramiento constante de la experiencia del usuario, aunque el detalle cualitativo de las herramientas digitales y las acciones realizadas se elaborará más adelante.

Influencia del comportamiento del consumidor en la toma de decisiones estratégicas

Todos los encuestados (100%) sostienen que la conducta del consumidor tiene un impacto en sus decisiones estratégicas, lo cual demuestra una conexión directa entre el cliente y la administración de la empresa.

Se reconocen las siguientes categorías según los datos recolectados:

Tabla 27. *Influencia del comportamiento del consumidor.*

Categoría	Descripción
Adaptación estratégica	Las empresas ajustan sus estrategias según los cambios en el consumidor
Definición de producto y precio	Se modifican características del producto y estructuras de precio
Canales de venta y distribución	Se adaptan según preferencias del cliente (digital o presencial)
Análisis de necesidades del cliente	Se estudia el comportamiento antes de tomar decisiones
Captación y fidelización	Se busca atraer y retener clientes mediante estrategias específicas
Tendencias de consumo	Se consideran patrones actuales para innovar

Fuente: elaboración propia (2026) con datos tomados de los instrumentos aplicados.

Los hallazgos muestran que el comportamiento del consumidor tiene un fuerte impacto en las decisiones de la gerencia, sobre todo en lo relacionado con la definición del producto, los precios, los métodos de distribución y las tácticas para fidelizar a los clientes.

Además, se resalta que las compañías aplican tácticas que deben adecuarse de manera constante debido a la variación en los gustos del consumidor. Esto muestra una administración empresarial más flexible y con enfoque en el medio ambiente.

Desde una perspectiva teórica, estos descubrimientos se alinean con lo que se establece en el marco teórico: que el consumidor postpandemia es más exigente, informado y variable, lo que requiere que las organizaciones se ajusten constantemente para seguir siendo competitivas.

Principales retos del sector en el contexto postpandemia

Tabla 28. Retos del sector.

El estudio de las respuestas permite detectar múltiples desafíos a los que se enfrentan en la actualidad las compañías del sector de servicios alimentarios.

Categoría	Descripción
Mayor competencia	Incremento de competidores en el mercado
Cambios constantes en el consumidor	Variabilidad en gustos, preferencias y hábitos
Exigencia del cliente	Clientes más informados y demandante
Innovación y tecnología	Necesidad de actualización constante

Experiencia del cliente	Enfoque en personalización
Sostenibilidad del negocio	Mantener calidad, precios accesibles y variedad
Factores externos	Financiamiento, competencia internacional, credibilidad

Fuente: elaboración propia (2026) con datos tomados de los instrumentos aplicados.

Los retos fundamentales detectados muestran un ambiente muy competitivo y cambiante, en el que las empresas tienen que afrontar varios desafíos al mismo tiempo.

Se destacan los siguientes aspectos:

- La competencia en el mercado que va en aumento
- La necesidad de ajustarse a unos consumidores que son más exigentes
- La inclusión permanente de tecnologías nuevas
- La relevancia de sostener una experiencia del cliente que sea distinta

Se observa la aparición de términos importantes como la personalización, lo que señala un nivel más elevado en el manejo de la experiencia del cliente, en el que las compañías intentan ajustarse a cada cliente de forma individualizada.

En general, estos desafíos tienen una relación directa con las modificaciones estructurales producidas por la pandemia, que han cambiado la conducta del consumidor.

Aplicación de instrumento de la muestra de observación en diferentes establecimientos de alimentación

La técnica de observación se realizó en 10 establecimientos diferentes de alimentación, se aplicó un análisis comparativo entre restaurantes de comida rápida (TacoBell, McDonald's, KFC, Littleceasars) y restaurantes tradicionales (Rancho de Tio, Recreos, La Troja, Restaurante el Mirador, Hotel Hacienda del Mar, Restaurante los Delfines). En los resultados se evidencia una gran diferencia entre ambos tipos de cadena, especialmente en uso de tecnología, adaptación a nuevas tendencias y estrategias comerciales.

En la actualidad los establecimientos de comida rápida presentan mayores fortalezas en innovación y adaptación a las nuevas tendencias que los establecimientos tradicionales, esto puede suceder por diferentes variables, una de ellas puede ser la falta de recursos económicos, la mayoría de los restaurantes tradicionales provienen de un núcleo familiar, no de franquicias como los de comida rápida. Mientras que en establecimientos tradicionales podemos observar que si mayor fortaleza proviene en atención al cliente, limpieza y ambiente.

A demás que ambos sectores tienen diferentes tipos de enfoque estratégico, los restaurantes tradicionales normalmente tienen un enfoque más enfocado en atención al cliente, calidad de la comida y en tener un ambiente más familiar, a comparación de los restaurantes de comida rápida que lo que buscan es agilidad, aceptación del mercado y tecnología.

Aplicación de instrumento de la muestra de observación en consumidores dentro de establecimientos de alimentación

La presente investigación se basó en observar 30 personas en diferentes comercios de alimentación tanto en restaurantes de cadenas de comida rápida y restaurantes tradicionales, con el fin de comprender el comportamiento del consumidor en las cadenas de alimentación. Esta información nos ayuda a tomar decisiones estratégicas, la gestión de servicio y el ámbito del mercadeo.

Observación de higiene y limpieza en los establecimientos

La higiene y limpieza es uno de los factores fundamentales en la experiencia del cliente en el sector de alimentación, ya que brinda confianza y un punto importante en la decisión de consumo.

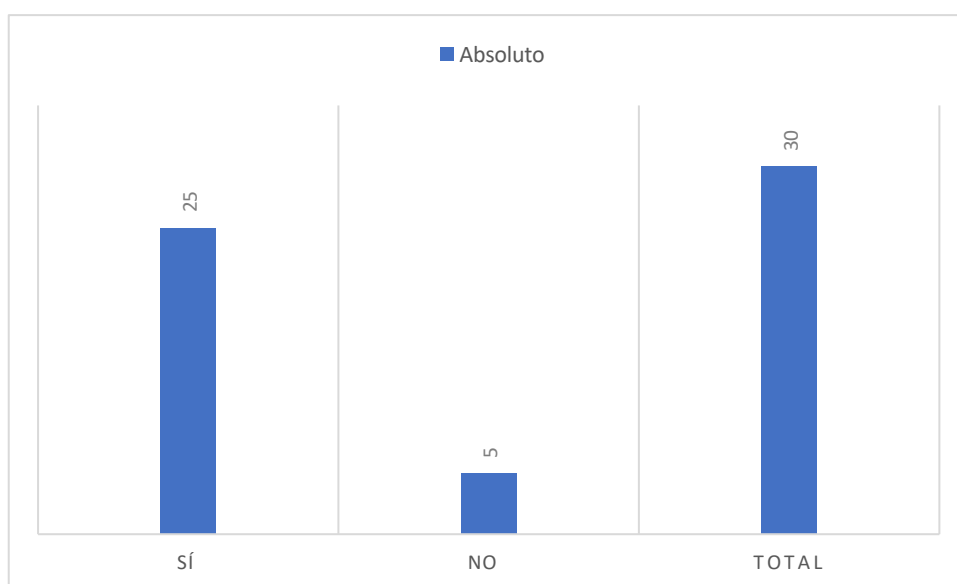
Tabla 29. *Higiene y limpieza.*

Respuesta	Absolutos	%
Sí importa la higiene y limpieza del lugar	25	83.3%

No le da importancia a la limpieza e higiene del lugar	5	16.7%
Total	30	100%

Fuente: elaboración propia (2026) con datos tomados de los instrumentos aplicados.

Figura 26. *Higiene y Limpieza.*



Fuente: elaboración propia (2026) con datos tomados de los instrumentos aplicados.

En base a los resultados el 83.3% de los consumidores observados manifiestan preocupación por la higiene y limpieza lo que nos indica un factor importante en la decisión de compra y consumo. Este resultado se puede explicar desde un comportamiento postpandemia, a raíz de lo sucedido a nivel mundial los consumidores presentan una sensibilidad hacia lugares donde la limpieza y la higiene estén presentes, donde lo perciben como calidad y confianza.

A demás si visualmente el lugar presenta estos dos factores lo asocian con la seguridad en los alimentos que consumen ya que esto influye en la decisión de fidelidad al comercio.

Observación preferencia por espacios poco concurridos o ventilados

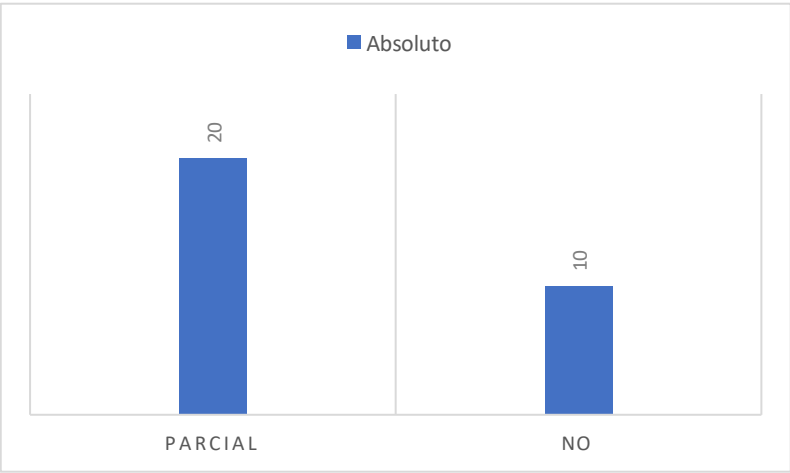
La prioridad de los consumidores por lugares con menor afluencia o con adecuada ventilación es un elemento importante en las preferencias de las personas, debido a la comodidad y seguridad del consumidor brindándole al cliente satisfacción en el comercio.

Tabla 30. *Espacios poco concurridos o ventilados.*

Respuesta	Absoluto	%
Parcial	20	66.7%
No	10	33.3%

Fuente: elaboración propia (2026) con datos tomados de los instrumentos aplicados.

Figura 27. *Espacios poco concurridos o ventilados.*



Fuente: elaboración propia (2026) con datos tomados de los instrumentos aplicados.

El 66.7% de respuestas indica la preferencia por lugares ventilados o poco concurridos no es absoluta, sino situacional. Esto indica que el consumidor evalúa este factor en conjunto con otras variables como el tiempo disponible, el tipo de consumo (rápido vs experiencia) y la compañía. En contexto de restaurantes de comida rápida, como la comida

rápida, el flujo de personas puede ser soportada si el servicio es rápido. En restaurantes tradicionales, donde el tiempo de espera es más extenso, la tranquilidad influye más en la experiencia al cliente.

Este resultado nos evidencia un cliente flexible pero consciente, que prioriza su comodidad.

Observación preferencia por consumo en el lugar o para llevar

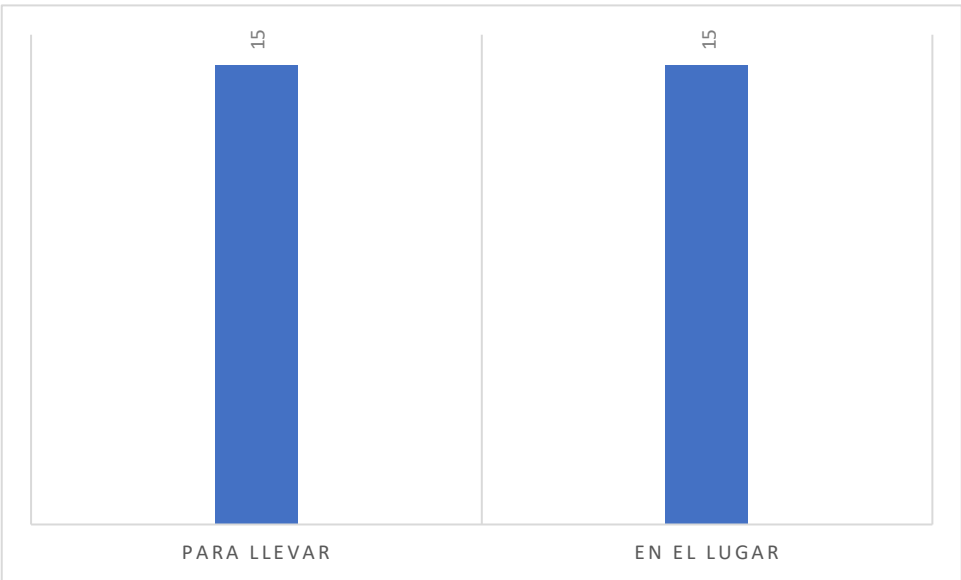
El comportamiento del consumidor en cuanto a la preferencia de consumo para llevar o consumir en el lugar expresa cambios en los hábitos de compra. Esta necesidad corresponde a componentes como la conveniencia y tiempo disponible, lo que muestra una evolución hacia costumbres de consumo más flexibles.

Tabla 31. Consumo en el lugar o para llevar.

Opción	Absoluto	%
Para llevar	15	50%
En el lugar	15	50%

Fuente: elaboración propia (2026) con datos tomados de los instrumentos aplicados.

Figura 28. Consumo en el lugar o para llevar.



Fuente: elaboración propia (2026) con datos tomados de los instrumentos aplicados.

El resultado equitativo (50%-50%) muestra un comportamiento del consumidor actual, quien alterna su decisión dependiendo de sus necesidades del momento. El consumo para llevar se debe a elementos como rapidez y practicidad, mientras que el consumo en el lugar se vincula con la experiencia y socialización.

Este resultado es importante estratégicamente, ya que indica que los establecimientos deben operar bajo ambos modelos, asegurando eficiencia tanto en la atención en sitio como en la logística de pedidos para llevar.

Observación uso de menús digitales

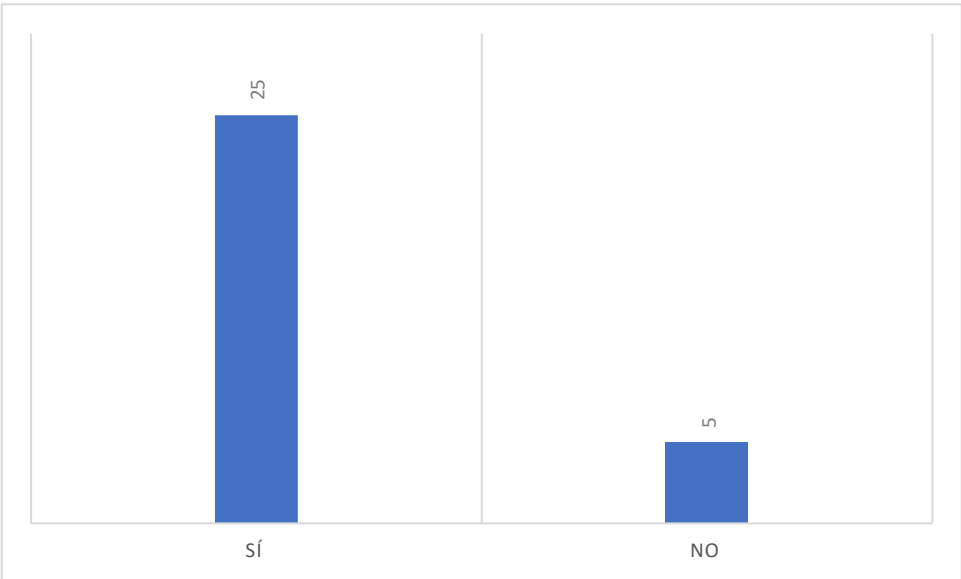
El uso de menús digitales constituye un factor importante promovido por la innovación tecnológica y optimización de procesos, posicionándose como una herramienta estratégica para los negocios.

Tabla 32. *Uso de menús digitales.*

Respuesta	Absoluto	%
Sí	25	83.3%
No	5	16.7%

Fuente: elaboración propia (2026) con datos tomados de los instrumentos aplicados.

Figura 29. *Uso de menús digitales.*



Fuente: elaboración propia (2026) con datos tomados de los instrumentos aplicados.

El 83.3% muestra uso de menús digitales, la observación revela una diferencia a entre tipos de establecimientos. Los restaurantes tradicionales mantienen el uso de menús físicos, los restaurantes de comida rápida mantienen uso de menús digitales.

Esto indica una diferencia en la innovación y adaptación tecnológica. Los menús digitales no solo simbolizan modernización, también beneficios como rapidez y facilidad de actualización. Mientras que los restaurantes tradicionales enfrentan una oportunidad clara de transformación digital para mejorar la experiencia del cliente y optimizar procesos.

Observación uso de apps o redes para pedidos

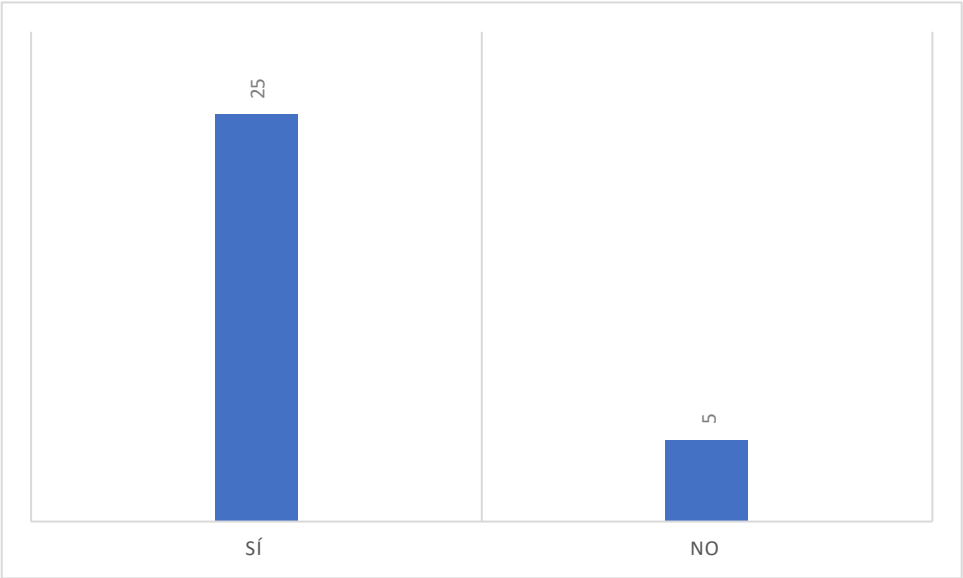
El uso de aplicaciones móviles y redes sociales para pedidos muestra una transformación en la forma en que los consumidores interactúan. Los canales digitales facilitan la comunicación, el servicio y a las demandas de inmediatez del consumidor.

Tabla 33. *Uso de apps o redes para pedidos.*

Respuesta	Absoluto	%
Sí	25	83.3%
No	5	16.7%

Fuente: elaboración propia (2026) con datos tomados de los instrumentos aplicados.

Figura 30. *Uso de apps o redes para pedidos.*



Fuente: elaboración propia (2026) con datos tomados de los instrumentos aplicados.

Este resultado muestra preferencia de digitalización, lo que apunta a que el entorno analizado presenta oportunidades de desarrollo en canales digitales e implementar pedidos por app o QR mejora la eficiencia, más que todo en momentos de alta demanda.

Observación por preferencia de pagos digitales

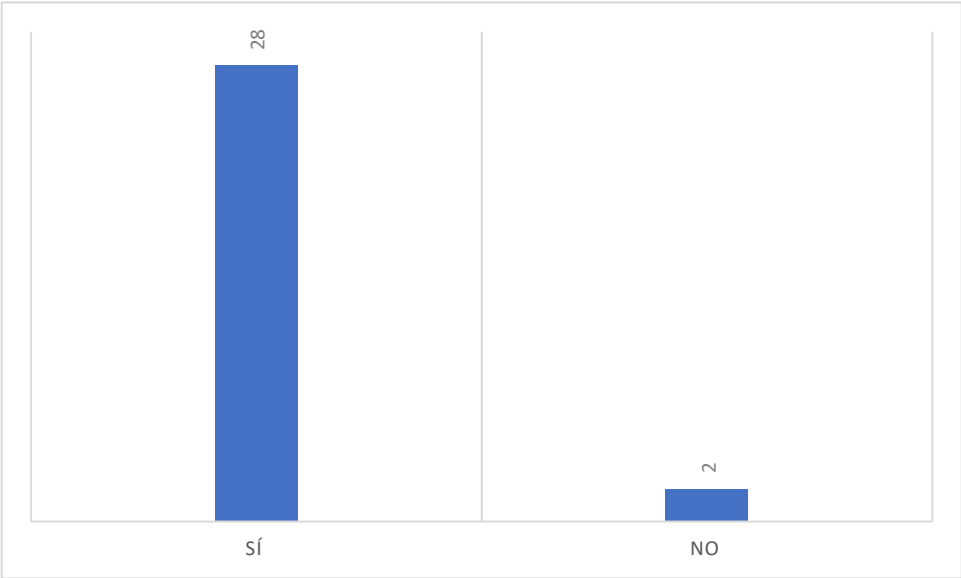
Los pagos digitales han adquirido una importancia en el comportamiento del consumidor ya sea pago por tarjeta o sinpe móvil, gracias a su rapidez, seguridad y facilidad de uso.

Tabla 34. *Preferencia por pagos digitales.*

Respuesta	Absoluto	%
Sí	28	93.3%
No	2	6.7%

Fuente: elaboración propia (2026) con datos tomados de los instrumentos aplicados.

Figura 31. *Preferencia por pagos digitales.*



Fuente: elaboración propia (2026) con datos tomados de los instrumentos aplicados.

El 93.3% a favor por pagos digitales muestra un cambio en los hábitos del consumidor. Herramientas como SINPE, tarjetas y apps han ganado preferencia gracias a su rapidez y seguridad. Para los comercios, no tener estos métodos es una desventaja importante, ya que puede generar molestia o incluso abandono de la compra.

Observación por rapidez en la atención

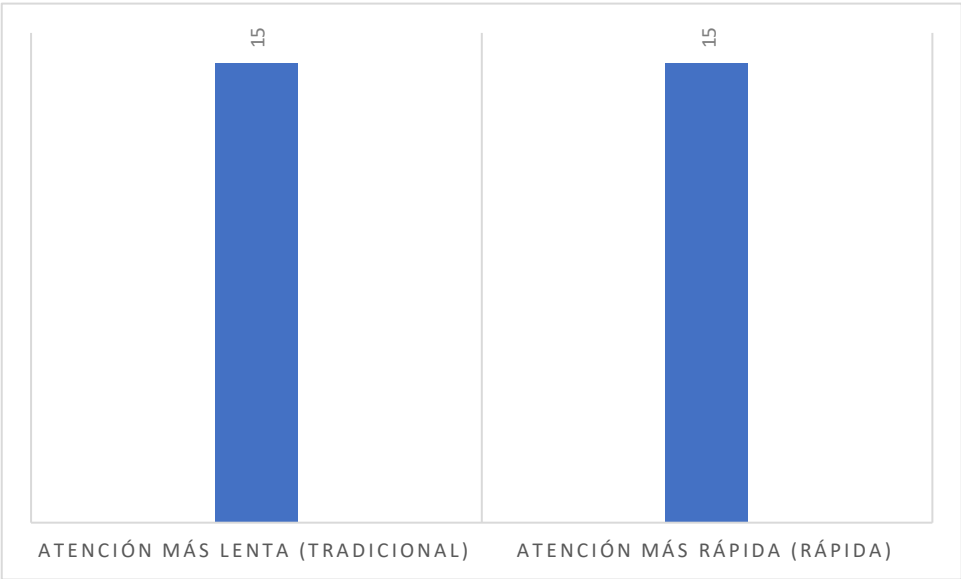
La rapidez en la atención influye en el gusto del cliente dentro del sector gastronómico. La eficiencia no solo influye en calidad, también en la decisión de fidelidad.

Tabla 35. *Preferencia por rapidez en la atención*

Categoría	Absoluto	%
Atención		
más lenta (tradicional)	15	50%
Atención		
más rápida (rápida)	15	50%

Fuente: elaboración propia (2026) con datos tomados de los instrumentos aplicados.

Figura 32. *Preferencia por rapidez en la atención.*



Fuente: elaboración propia (2026) con datos tomados de los instrumentos aplicados.

La rapidez en la atención se observa como un punto crítico de satisfacción. Estos resultados muestran una diferencia entre modelos de restaurantes: los de comida rápida cumplen con la expectativa de agilidad, mientras que los tradicionales presentan mayores tiempos de espera. Aunque, en restaurantes tradicionales, la espera puede recompensar con calidad y experiencia.

Observación por nivel crítico ante errores

La exigencia del cliente a posibles errores en pedidos es un punto clave de la calidad del servicio. Un cliente más crítico tiende a valorar con mayor detalle cada punto de la experiencia, lo que suma a la importancia de la agilidad operativa en los comercios.

Tabla 36. *Nivel crítico ante errores.*

Respuesta	Absoluto	%
Sí	30	100%
No	0	0%

Fuente: elaboración propia (2026) con datos tomados de los instrumentos aplicados.

El 100% de los clientes revisa sus pedidos, lo que indica un consumidor atento y exigente. Este comportamiento se debe por experiencias negativas o por asegurar que el producto cumple con lo esperado. Lo que nos muestra que los errores tienen un resultado en la satisfacción del cliente y puede afectar el negocio.

Observación por atención a la limpieza del personal y área

La limpieza del personal y del entorno un factor relevante en la confianza del consumidor, este punto impacta la imagen del comercio, pero también está relacionado con la percepción en la manipulación de alimentos.

Tabla 37. *Atención a la limpieza del personal y área.*

Respuesta	Absoluto	%
Sí	30	100%
No	0	0%

Fuente: elaboración propia (2026) con datos tomados de los instrumentos aplicados.

El 100% de los consumidores concuerdan con la importancia de la presentación del colaborador, lo que reafirma que la higiene es un factor que abarca el entorno como el personal. La imagen de limpieza del personal impacta directamente en la confianza del cliente, principalmente en comercios relacionados con alimentos. Esto señala que la presentación del personal en un factor estratégico de imagen corporativa.

Observación por consulta de promociones

Las promociones y descuentos son estrategias claves para influir en la decisión del cliente, ya que generan incentivos económicos por la que pueden preferir la elección del establecimiento. Especialmente en comercios competitivos donde los clientes buscan reducir costos.

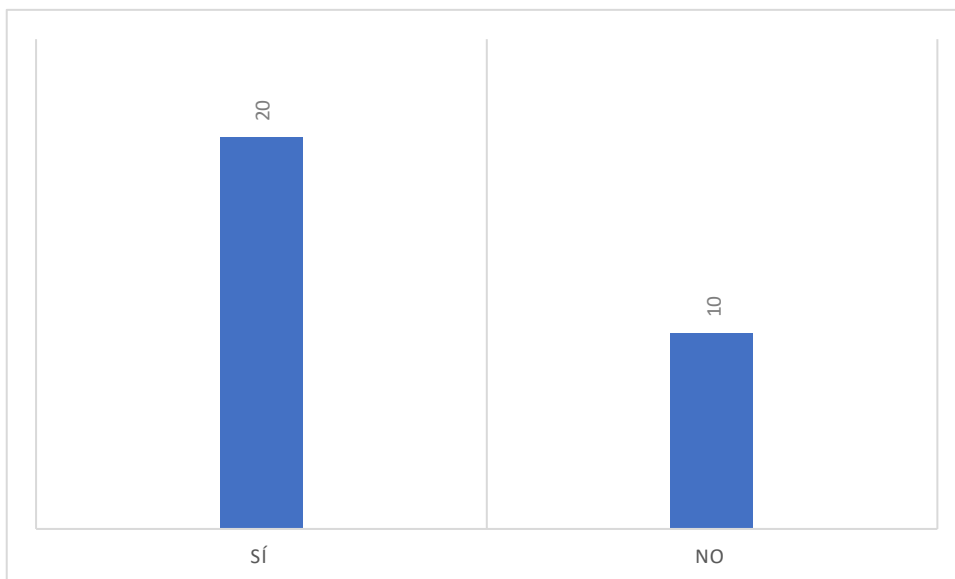
Tabla 38. *Consulta de promociones.*

Respuesta	Absoluto	%
Sí	20	66.7%

No	10	33.3%
----	----	-------

Fuente: elaboración propia (2026) con datos tomados de los instrumentos aplicados.

Figura 35. Consulta de promociones.



Fuente: elaboración propia (2026) con datos tomados de los instrumentos aplicados.

El 66.7% de los clientes muestran interés en promociones, lo que evidencia la relevancia de estrategias comerciales en la decisión de compra. Las promociones no solo atraen clientes, también puede ser un plus en la elección del consumidor frente a la competencia. Pero, el 33.3% no consulta promociones indica la existencia de un segmento más orientado a la experiencia que al precio, o puede influir en el nivel económico de cada persona.

Observación por evaluación precio-calidad

La evaluación entre el precio y la calidad es un factor en la toma de decisión del consumidor. Este punto nos permite determinar si el producto o servicio cumple con las expectativas, contribuyendo en la satisfacción y en la probabilidad de fidelidad.

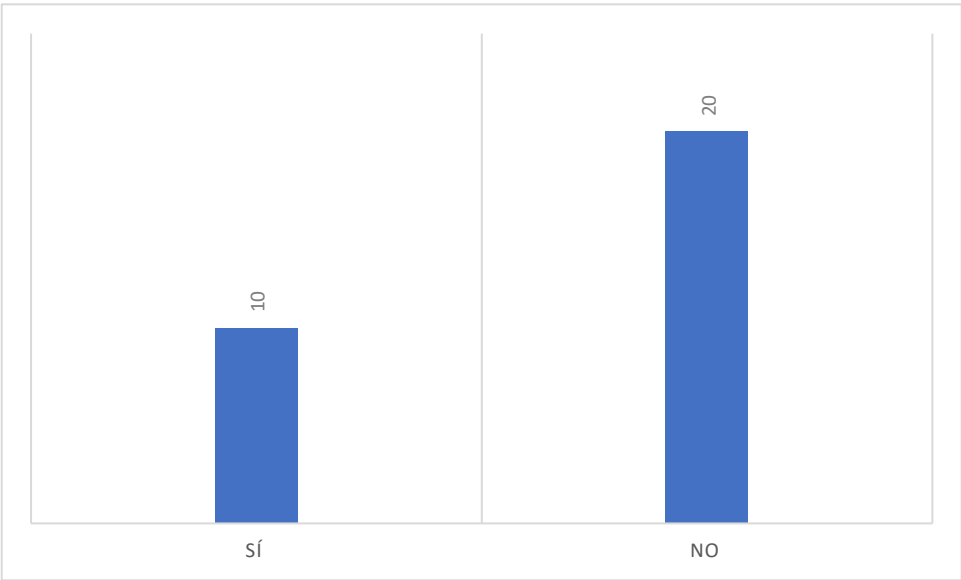
Tabla 39. Evaluación precio-calidad.

Respuesta	Absoluto	%
Sí	10	33.3%

No	20	66.7%
----	----	-------

Fuente: elaboración propia (2026) con datos tomados de los instrumentos aplicados.

Figura 36. *Evaluación precio–calidad.*



Fuente: elaboración propia (2026) con datos tomados de los instrumentos aplicados.

Solo el 33.3% la relación precio–calidad, lo que muestra una parte relevante de los clientes en toma decisiones de forma más rápida o en hábitos previos. Esto lo podemos interpretar como una oportunidad de crecimiento para los comercios en influir en la percepción de valor a través de la experiencia, la marca y la calidad del servicio, más allá del precio.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Las recomendaciones que se presentan a continuación son fruto del análisis profundo de los hallazgos de esta investigación, los cuales reflejan cambios drásticos en el comportamiento del consumidor postpandemia, así como brechas en las estrategias gerenciales del sector de servicios de alimentación.

Por lo tanto, las propuestas aquí planteadas buscan ser un instrumento de ayuda a las empresas para que puedan afrontar de una manera más eficiente, innovadora y centrada en el cliente, por lo que se pretende que puedan consolidar su competitividad, su capacidad de adaptación y su sostenibilidad en un mercado cada vez más cambiante y exigente.

Estas recomendaciones pretenden ser un punto de partida útil para la toma de decisiones estratégicas, el fomento del uso de herramientas digitales, la mejora continua de los procesos y el desarrollo de experiencias de valor que estén alineadas con las nuevas expectativas del consumidor.

Conclusiones

1. Se evidencia que los comercios en el sector de alimentación deben desarrollar estrategias enfocadas en la experiencia del cliente, en generar valor, confianza y satisfacción, con el fin de responder a un consumidor más exigente y selectivo.
2. Digitalizar procesos se observa como un elemento esencial dentro del proceso de consumo, donde se integra la experiencia del cliente con la satisfacción de agilidad que brinda el comercio.
3. Se distingue que hubo una disminución en el consumo dentro de los establecimientos, ocasionada por el incremento en el uso de plataformas delivery, por motivo principalmente por las nuevas costumbres del consumidor como por ejemplo el teletrabajo.
4. La higiene en alimentos y en los restaurantes genera confianza en la persona por lo que se han convertido en puntos importantes para la elección en los consumidores.
5. Muchos comercios en el sector de alimentación actualmente muestran debilidades en implementar estrategias gerenciales, convirtiéndose en un punto de mejora para adaptarse a los nuevos consumidores postpandemia.

6. La innovación, la flexibilidad de pago y la capacidad de adaptación que implementen los establecimientos son factores clave para la sostenibilidad empresarial de los comercios.
7. Los factores tradicionales como el precio ya no son importantes para el cliente, ahora prefiere la conveniencia, la agilidad y el servicio personalizado.
8. Los canales digitales como las redes sociales y el prestigio digital repercuten significativamente en la toma de decisiones del consumidor, afectando la percepción de calidad y confianza con el lugar.
9. Los factores emocionales, la visión de marca y la confianza tienen un efecto significativo en el comportamiento del cliente, cambiando factores tradicionales como el precio, los descuentos, estar en sitio.
10. Se identifica que diseñar estrategias gerenciales apoyadas en herramientas digitales, representa una oportunidad de mejora, crecimiento y competitividad, para la satisfacción del cliente y la rentabilidad de los comercios.

Recomendaciones

1. Implementar estrategias enfocadas en mejorar la experiencia del cliente a través de la aplicación de encuestas de satisfacción, programas de fidelización y capacitación continua del personal en atención personalizada, con el fin de generar mayor valor, confianza y satisfacción frente a las nuevas tendencias del consumidor.
2. Promover la implementación de procesos digitales como plataformas de pedidos en línea, pagos electrónicos (sinpe móvil, auto pago) y canales de comunicación efectivos que mejoren la experiencia del cliente.
3. Crear diferentes modelos de servicio que combinen opciones presenciales y de *delivery*, incorporando la atención personalizada, es decir, la adaptación del servicio a las necesidades, preferencias y hábitos específicos de cada cliente, mediante el uso de información, comunicación directa y seguimiento, con el fin de ofrecer experiencias diferenciadas y alineadas a las nuevas tendencias de consumo.
4. Mantener los protocolos de higiene y seguridad tanto en alimentos como en establecimientos, ya que es una forma de comunicar al cliente confiabilidad e impresión del servicio.

5. Establecer evaluaciones periódicas a las estrategias gerenciales a partir del uso de indicadores de desempeño (KPIs), análisis de tendencias del mercado y retroalimentación del cliente, con la finalidad de detectar debilidades, identificar oportunidades de mejora y facilitar una adecuada adaptación al entorno postpandemia.
6. Fomentar una cultura organizacional basada en la innovación y la adaptación, a través de la implementación de programas de incentivos a la generación de ideas, espacios de mejora continua y liderazgo participativo, con el objetivo de fortalecer la capacidad de respuesta de la organización frente a los cambios del mercado.
7. Implementar estrategias y capacitaciones al personal de cada comercio sobre la personalización del servicio, implementando encuestas al cliente para brindar experiencias más rápidas, eficientes y adaptadas a las nuevas tendencias del consumidor.
8. Continuar fortaleciendo la visibilidad en redes sociales mejorando la reputación e innovando constantemente en campañas de publicidad e innovaciones de cada lugar, aprovechando estas herramientas digitales para atraer, fidelizar y generar confianza en los clientes.
9. Crear estrategias de marca orientadas a generar confianza emocional con el cliente a través del desarrollo de contenido auténtico en redes sociales, la comunicación transparente de valores y procesos, el manejo activo de opiniones y reseñas, con el objetivo de fortalecer la lealtad y la percepción positiva del comercio.
10. Implementar y diseñar estrategias comerciales a través de la investigación continua del comportamiento del consumidor, con el objetivo de fomentar la toma de decisiones, la competitividad y la rentabilidad empresarial.

CAPÍTULO VI. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO

La presente propuesta tiene como objetivo diseñar estrategias gerenciales orientadas a responder de manera eficaz a las transformaciones en el comportamiento del consumidor postpandemia, en el sector de servicios de alimentación en Costa Rica.

Del análisis desarrollado en los capítulos anteriores se desprende que el consumidor actual muestra nuevas exigencias, caracterizadas por la búsqueda de experiencias más personalizadas, procesos ágiles, confianza sanitaria y una fuerte integración de canales digitales en su proceso de compra.

En este marco, las empresas del sector deben replantear sus modelos de gestión adoptando un enfoque estratégico centrado en el cliente, la innovación y la digitalización, con el objetivo de fortalecer su competitividad y sostenibilidad en el mercado.

Objetivos de la propuesta de mejoramiento

Esta sección tiene la finalidad de establecer de manera clara y estructurada los objetivos que guían la propuesta de mejoramiento planteada en esta investigación. Estos objetivos son la base que guía el diseño, la implementación y la evaluación de las estrategias gerenciales propuestas, asegurando así su coherencia con el problema detectado y con las necesidades del entorno empresarial actual.

En este apartado, se detallan tanto el objetivo general como los objetivos específicos, los cuales permiten delimitar el alcance de la propuesta y definir las acciones necesarias para su cumplimiento. Con ellos se pretende, no sólo dar respuesta a las transformaciones del comportamiento del consumidor postpandemia, sino también generar un impacto positivo en la gestión de las empresas del sector de servicios de alimentación, fortaleciendo su competitividad, eficiencia operativa y enfoque orientado al cliente.

Objetivo general

Desarrollar un conjunto de estrategias gerenciales innovadoras que permitan a las empresas del sector de servicios de alimentación adaptarse al comportamiento del consumidor postpandemia, mejorando la experiencia del cliente, la eficiencia operativa y la competitividad de la empresa.

Objetivos específicos

1. Implementar herramientas digitales que optimicen los procesos de atención al cliente y faciliten la interacción por canales virtuales.
2. Crear tácticas de personalización del servicio que satisfagan las preferencias y exigencias del consumidor actual.
3. Fortalecer los procesos operativos internos a través de la estandarización, la capacitación del personal y el control de calidad en el servicio.
4. Diseñar acciones orientadas a mejorar la confianza del cliente, a través de prácticas visibles de higiene, seguridad y transparencia en la prestación del servicio.

Recursos necesarios de la propuesta de mejoramiento

Para la correcta ejecución de la propuesta de mejoramiento, resulta fundamental contar con los recursos necesarios que permitan implementar de manera eficiente las estrategias planteadas. En esta sección se describen los recursos principales que intervienen en el desarrollo de la propuesta, abarcando aspectos humanos, tecnológicos, financieros y operativos, los cuales constituyen la base para garantizar su viabilidad, sostenibilidad y éxito en el entorno empresarial.

1. Recurso humano: Personal capacitado en atención al cliente, manejo de herramientas digitales, gestión operativa y liderazgo, incluyendo colaboradores de servicio, administrativos y equipo gerencial.
2. Recurso tecnológico: Plataformas digitales, sistemas de pedidos en línea, software de gestión (CRM), herramientas de análisis de datos y medios de pago electrónicos.
3. Recurso financiero: Presupuesto destinado a la implementación de tecnología, capacitación del personal, campañas de marketing.
4. Recurso operativo: Equipos, insumos y procesos necesarios para la prestación del servicio, incluyendo cocina, logística de entrega y control de calidad.

Línea Estratégica: La propuesta se basa en una línea estratégica basada en:

- Innovación
- Creatividad
- Transformación digital
- Experiencia de cliente

Propuesta de valor diferenciadora:

No sólo optimiza procesos, sino que integra: Digitalización y experiencia personalizada, toma de decisiones gerenciales a base de datos y *Marketing* que se vea y se note.

¿Por qué elegiría un gerente esta propuesta?

- Para disminuir la incertidumbre en la toma de decisiones
- Para mejorar la competitividad a corto plazo
- Para integrar herramientas prácticas.
- Para producir resultados medibles (KPIs)

Figura 37. Ejes Estratégicos.



Fuente: elaboración propia (2026) basado en diagrama diamante.

Niveles Estratégicos:

Nivel Ejecutivo:

- Enfocado en la visión digital
- Inversión tecnológica
- Posicionamiento de marca

Nivel Gerencial

- Implementación de sistema de gestión de clientes (CRM)
- Control de procesos
- Análisis de Indicadores Clave de Desempeño

Nivel técnico

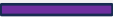
- Uso de herramientas digitales
- Control de pedidos
- Atención por internet

Nivel Operativo.

- Realización del servicio
- Uso de protocolos
- Atención personal al cliente

En este apartado se muestra el plan de trabajo para esta propuesta de mejora, donde se detallan las actividades principales, cuánto tiempo se cree que toma. Con este plan, se puede organizar cómo se va a pondrá en marcha todas las estrategias, lo que ayudará a controlar los avances, a revisar las cosas regularmente y a cumplir con los objetivos que se fijaron.

Tabla 41. *Cronograma de propuesta de mejoramiento.*

Actividad	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8
Diagnóstico interno y planificación								
Reunión inicial								
Etapas I Capacitación del personal								
Etapas 2 Implementación de herramientas digitales								
Revisión								
Últimos cambios								
Segunda Reunión								
Evaluación de resultados								

Fuente: elaboración propia (2026) basado en el diagrama de Gantt.

Insumo adicional del estudiante

Se recomienda integrar herramientas de medición como encuestas de satisfacción del cliente, análisis de KPI y comentarios directos de los usuarios para adaptar continuamente las estrategias implementadas y garantizar su eficacia a largo plazo.

Presupuesto

En esta sección se hace un cálculo de cuánto se considera que costará poner en marcha la propuesta de mejora. Este presupuesto es solo una estimación y los números pueden variar mucho, dependiendo del tamaño de la empresa, de si ya tienen algo digitalizado y de lo grande que sea el proyecto. Por eso, lo ideal es ajustarlo a las necesidades y capacidades de cada organización.

Se consideran precios aproximados de distintas cosas, como herramientas tecnológicas, plataformas digitales, planes de marketing. La información se consultó con proveedores.

El monto para capacitar al personal incluye hacer talleres sobre cómo atender mejor a los clientes, usar herramientas digitales y mejorar la calidad de lo que se ofrece. Se calcula este gasto pensando en cursos cortos para empresas, que son clave para que las estrategias planteadas funcionen bien.

Sobre la tecnología, se va a invertir en plataformas digitales para tomar pedidos por internet, sistemas para manejar la relación con los clientes (CRM) y formas de pago electrónicas. Esto es una de las cosas más importantes de la propuesta, porque la gente usa cada vez más lo digital y hay que mejorar cómo se comunican con los clientes.

El apartado de equipos tecnológicos incluye comprar cosas como computadoras, tablets y otros aparatos que se necesitan para que los sistemas digitales funcionen. Con esto se busca que el trabajo sea más eficiente y que la gestión interna de los procesos sea más sencilla.

Además, el marketing digital abarca invertir en publicidad para redes sociales, crear contenido y lograr un buen posicionamiento en internet. Esto es fundamental para atraer a más clientes, hacer que la marca sea más conocida y ajustarse a las nuevas formas de consumir.

Las mejoras en cómo se trabaja incluyen cambios en los procesos internos, poner en marcha protocolos de limpieza y hacer que el servicio sea lo mejor posible. La idea con este gasto es asegurar que la gente tenga una experiencia de servicio segura, eficiente y que vaya de acuerdo con lo que esperan hoy en día.

También, se dejó un monto para consultoría o asesoría. Esto podría usarse para ayudar a poner en práctica las estrategias de la propuesta, dando apoyo técnico especializado en temas como la digitalización, cómo manejar la empresa o mejorar la experiencia del cliente.

Por último, hay un porcentaje para imprevistos. Esto es para cubrir si los costos cambian o si aparece algún gasto que no se había pensado al principio, y así asegurar que la propuesta sea viable económicamente.

En total, estos gastos son un cálculo que busca un equilibrio entre lo que hay que invertir y lo que se espera ganar. Así, las empresas pueden hacer mejoras clave para ser más competitivas y mantenerse vigentes en el mercado.

Tabla 42. *Presupuesto requerido.*

Nombre de actividad	Descripción de la actividad	Costo estimado
Capacitación del personal	Talleres en atención al cliente, uso de herramientas digitales y servicio al cliente	€500,000
Implementación tecnológica	Desarrollo o suscripción a plataforma de pedidos en línea y sistema CRM	€1,200,000
Equipos tecnológicos	Tablets, computadoras o dispositivos celulares para gestión de pedidos	€800,000
Marketing digital	Publicidad en redes sociales, diseño de contenido y campañas digitales	€400,000

Mejoras operativas	Ajustes en procesos internos, protocolos de higiene	€300,000
Consultoría o asesoría	Apoyo externo en implementación estratégica (opcional)	€350,000
Imprevistos	Margen para gastos no contemplados	€355,000
Total		€3,905,000

Fuente: elaboración propia (2026)

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abbon Alex Vásquez Ramírez Lucy Marisol Guanuchi Orellana Rogelio Domingo Cahuana Tapia Rosa Marina Vera Teves Julio Holgado Tisoc. (2023). Métodos de investigación científica (Wilson Sucari / Patty Aza /Antonio Flores, Ed.). : Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú S.A.C. DOI 10.35622/inudi.b.094
- Arara Fernández, L. E., Schmidt Ramos, L. M., Zambrano, M. A., y Burbano Cerón, J. M. (2022). El branding como estrategia para la fidelización del cliente. En J. M. Burbano Cerón (Ed. científico), *Hablando de Marketing* (pp. 241–262). Editorial Universidad Santiago de Cali. <https://libros.usc.edu.co/index.php/usc/catalog/view/419/589/7873>
- Arce Chaves, L, y Alfaro Mora, R. (2021). Efectos del Covid-19 en el sector emprendedor costarricense / Effects of Covid-19 in the Costa Rican entrepreneurial sector. *Revista internacional de relaciones públicas*, 11(22), 75–96. <https://doi.org/10.5783/revrrpp.v11i22.724>
- Becerra Santiago, M. S. (2023). La resiliencia organizacional: Un enfoque para la alta dirección. *Revista Ciencia Administrativa*, Núm.2, 2023. ISSN 1870-9427 <https://researchs.usanmarcos.elogim.com/c/zjqrd4/viewer/pdf/6gjzteintj>
- Camacho Gaibor, V.P; Gavilanes Sagñay, M.A; Moncayo Sánchez, Y. P; Vallejo Sánchez, D.P. (2023). Toma de decisiones en la gestión estratégica empresarial: información, TICS y marketing digital. *Bibliotecas. Anales de Investigacion*;19(3), 1-10 [https://www.google.com/search?q=Camacho+Gaibor%2C+V.P%3B+Gavilanes+Sa+g%3B1ay%2C+M.A%3B+Moncayo+S%3BA1nchez%2C+Y.+P%3B+Vallejo+S%3BA1nchez%2C+D.P.+\(2023\).+Toma+de+decisiones+en+la+gesti%C3%B3n+estrat%C3%A9gica+empresarial%3A+informaci%C3%B3n%2C+TICS+y+marketing+digital.+Bibliotecas.+Anales+de+Investigacion%3B19\(3\)%2C+1-10&rlz=1C1UEAD_enCR1196CR1196&oq=Camacho+Gaibor%2C+V.P%3B+Gavilanes+Sag%C3%B1ay%2C+M.A%3B+Moncayo+S%3BA1nchez%2C+Y.+P%3B+Vallejo+S%3BA1nchez%2C+D.P.+\(2023\).+Toma+de+decisiones+en+la+gesti%C3%B3n+estrat%C3%A9gica+empresarial%3A+informaci%C3%B3n%2C+TIC](https://www.google.com/search?q=Camacho+Gaibor%2C+V.P%3B+Gavilanes+Sa+g%3B1ay%2C+M.A%3B+Moncayo+S%3BA1nchez%2C+Y.+P%3B+Vallejo+S%3BA1nchez%2C+D.P.+(2023).+Toma+de+decisiones+en+la+gesti%C3%B3n+estrat%C3%A9gica+empresarial%3A+informaci%C3%B3n%2C+TICS+y+marketing+digital.+Bibliotecas.+Anales+de+Investigacion%3B19(3)%2C+1-10&rlz=1C1UEAD_enCR1196CR1196&oq=Camacho+Gaibor%2C+V.P%3B+Gavilanes+Sag%C3%B1ay%2C+M.A%3B+Moncayo+S%3BA1nchez%2C+Y.+P%3B+Vallejo+S%3BA1nchez%2C+D.P.+(2023).+Toma+de+decisiones+en+la+gesti%C3%B3n+estrat%C3%A9gica+empresarial%3A+informaci%C3%B3n%2C+TIC)

S+y+marketing+digital.+Bibliotecas.+Anales+de+Investigacion%3B19(3)%2C+1-10&gs_lcrp=EgZjaHJvbWUyBggAEEUYOdIBBzc4MmowajeoAgiwAgHxBSoNZGCn-mGY&sourceid=chrome&ie=UTF-8

Canossa Montes De Oca, H., Rodríguez-Alcócer, R., Avendaño-Mejía, J., Murillo-Chaverri, G., Castillo-Villarreal, S., Ortiz-Valle, L., & Briceño-Morales, M. (2024). Observatorio de desarrollo empresarial en la Región Alta de Guanacaste, Costa Rica para la determinación de factores que promueven o limitan la apertura de negocios comerciales, periodo 2013-2022. 593 *Digital Publisher CEIT*, 9(2), 680–707. <https://doi.org/10.33386/593dp.2024.2.2333>

Carrillo Saldarreaga, S., y Escudero Darquea, L. (2025). La resiliencia organizacional y su impacto en la calidad de vida de los colaboradores: Modelo de las organizaciones saludables y resilientes (HERO). *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(6), 6374–6396. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i6.15327

Castellanos, D. (2025, marzo 21). 20 modelos y herramientas de planificación estratégica para 2026. Triskell Software. <https://triskellsoftware.com/es/blog/modelos-planificacion-estrategia/>

Castillo Córdova Gladis Yanet, C. S. M. A. (2021). *Estrategias de cobranza en la empresa negocios Semper E.I.R.L-Lambayeque* [[Tesis]]. Universidad Señor de Sipan.

Christian Alejandro Ramírez Guevara, Silvia Melinda Oyaque Mora. (2022). Estrategias que influncian en el comportamiento del consumidor en tiempos de pandemia en las empresas del sector comercial. Universidad Técnica de Ambato. https://www.researchgate.net/publication/366889676_Estrategias_que_influencian_en_el_comportamiento_del_consumidor_en_tiempos_de_pandemia_en_las_empresas_del_sector_comercial

Churata, J. Mauricio. Pilco. (Enero del 2024). Comporatmiento y protección del consumidor (J. Prado, Ed.). A. EIRL. <https://repositorio.unaj.edu.pe/server/api/core/bitstreams/018211f1-a9b2-4270-9b36-e1235b192c55/content>

- Claves del consumo post pandemia: Sustentable y digital. (2021, julio 14). ADEN International Business School. <https://www.aden.org/business-magazine/consumo-post-pandemia/>
- Cruz Naranjo, M., (2025). El Impacto de la Sostenibilidad y el Consumo Consciente en las Estrategias de Marketing Internacional: ¿Cómo Adaptarse a un Consumidor Global más Responsable? 593 Digital Publisher CEIT, 10(4), 908-918, <https://doi.org/10.33386/593dp.2025.4.3385>
- Diego Alejandro García Montenegro Raúl Alejandro Martínez Henríquez Karla María Hidalgo Castillo. (febrero de 2021). Nuevo comportamiento del consumidor post pandemia y su impacto en las estrategias de marketing y ventas en las pymes en el área metropolitana de san salvador. Universidad Evangélica de El Salvador. <http://138.99.0.237/bitstream/handle/123456789/307/tegi.pdf;jsessionid=35037CC7FC893FF5739CF2D381216C17?sequence=1>
- Duarte Sánchez, D., Guerrero Barreto, R., y Kwan Chung, C. K. (2025). La influencia de la innovación empresarial sobre factores clave de éxito en las organizaciones. Estudios de la Gestión: Revista Internacional de Administración, 18, 139–160. <https://doi.org/10.32719/25506641.2025.18.6>
- Ellis, M. (2022, Junio 24). Secondary sources: Definition and examples. Secondary Sources: Definition and Examples | Grammarly. <https://www.grammarly.com/blog/academic-writing/secondary-sources/>
- Fernández-Trujillo Moares, F. J y Gil García, J. (2021). Mecanismos y dinámicas del trabajo en las plataformas digitales: los casos de Airbnb y de las plataformas de reparto. Empiria Revista de metodología de ciencias sociales, 52, 175–198. <https://doi.org/10.5944/empiria.52.2021.31369>
- Fortún, M. (2024, Julio 18). Teoría del consumidor: ¿Qué es y cómo afecta tus decisiones de compra? Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/teoria-del-consumidor.html>

- Gambaro, E. Y García, L. (2021). Empresas B: Una gestión estratégica apoyada en el conocimiento. *Actualidad Contable Faces*, 42, 125–149. <https://doi.org/10.53766/accon/2021.42.05>
- García Hirschfeld Travesí, M. (2022). La experiencia de cliente: Determinantes y consecuencias en un entorno omnicanal. Caso Sephora [Trabajo de fin de grado, Universidad Pontificia Comillas]. Repositorio Comillas. <https://repositorio.comillas.edu/jspui/bitstream/11531/78804/2/TFG%20ADE%20GARCIA-HIRSCHFELD%20TRAVESI%2C%20MACARENA%20.pdf>
- García, G. (2023, diciembre 11). Visión del liderazgo en post-pandemia: retos y nuevos escenarios gerenciales en tiempos de cambio. *gerentia*, 7–27.
- Hernández Quinto, F., Guerrero Martínez, R. S y Lobato Báez, M. (2025). Estudios organizacionales: Herramienta para el desarrollo y competitividad empresarial en el sector agroindustrial. *Revista Ciencia Administrativa*, Núm.1, 2025. ISSN 1870-9427 <https://researchs.usanmarcos.elogim.com/c/zjqrd4/viewer/pdf/f4fgqu6euf>
- Horcajada, A. R. D. C. (2021, agosto). Inteligencia emocional y liderazgo: cómo ser un buen líder. <https://www.apd.es/inteligencia-emocional-en-liderazgo/>.
- Hurtado, M. G (2023). Higiene general en la industria alimentaria (IC editorial, ed.). IC Editorial. <https://elibro.usanmarcos.elogim.com/es/ereader/usanmarcos/235487?prev=fs>
- José Antonio Arce Brenes Tatiana Villalobos Chacón. (26 de noviembre 2021). Estado de Situación PYME en Costa Rica 2021.
- Labajos Sebastián, V., y Fernández-Trujillo Moares, F. (2025). Tiempo y trabajo en el capitalismo de plataformas: experiencias temporales en el trabajo de delivery. *Revista de estudios sociales*, 93, 155–174. <https://doi.org/10.7440/res93.2025.10>
- Lafuente Chrysosopoulos, R., Robles-Ramírez, A., Alvarado-Peña, M. V., y Brenes Bonilla, J. (2022). Estrategias empresariales frente a la Pandemia COVID-19, caso Costa Rica. *Revista Tecnología en Marcha*. <https://doi.org/10.18845/tm.v35i5.6192>

- Landeta Bolaños, D. N., y Cadena Cortez, S. J. (2024). Análisis de las tendencias de mercado internacional para el 2024, para una mediana empresa. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(1).
- Lascano Zambrano, I. N., Ronquillo Nivelá, K. D., y Lemos Beltrán, D. G. (2023). Las redes sociales (Instagram) como lugares de socialización y creación cultural/ 2023. <https://doi.org/10.5281/ZENODO.10344118>
- Madrigal Moreno, S., Madrigal Moreno, F., y Cortés Hernández, A. (2023). El rol de las redes sociales en la configuración de la reputación digital de la organización contemporánea. *Face*, 21(1), 155–170. <https://doi.org/10.24054/face.v21i1.1033>
- Malpica Zapata, W. A., & Castro Figueroa, A. M. (2025). Recuperación económica postpandemia en las finanzas de pequeñas y medianas empresas del sector manufacturero colombiano. *Contaduría Universidad de Antioquia*, (86), 215–230. <https://doi.org/10.17533/udea.rc.n86a09>
- Medina Romero, M. Á., Hurtado Tiza, D. R., Muñoz Murillo, J. P., Ochoa Cervantez, D. O., & Izundegui Ordóñez, G. (2023). Método mixto de investigación: Cuantitativo y cualitativo. Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú. <https://doi.org/10.35622/inudi.b.105>
- Miguel Alejandro Estéfano, Almeida Estefanía Beatriz Llerena Erazo, Jonathan Francisco Quiroz Moncerrad (Ed.). (2022). Calidad del servicio en sector comercial en tiempos de pandemia. Un enfoque desde perspectiva de satisfacción del cliente (Vol. 7, Número 10). Polo del Conocimiento. <https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/4829/0>
- Molina, E. T. (2021). EL CONSUMIDOR EN LA NUEVA REALIDAD. Hábitos de compra en el sector de la alimentación tras el impacto de la COVID-19. Universidad Pontificia. <https://repositorio.comillas.edu/rest/bitstreams/436110/retrieve>
- Morelli Sánchez, E. (2021). Estrategias idóneas de nuevos modelos operativos para PyMEs del sector restaurantes de la Gran Área Metropolitana que permitan hacer frente a la pandemia durante 2021. <https://repositorio.ulacit.ac.cr/bitstream/handle/20.500.14230/8926/048036.pdf>

- Pérez Colmenárez, S. D., & Colmenárez Lima, M. E. (2024). Estrategias gerenciales adoptadas por las empresas del subsector construcción de carreteras como respuesta a la situación de pandemia COVID-19. *Revista Científica Compendium*, 27(53), artículo 4. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15944102>
- Pérez-Uribe, R., Rodríguez, M. V., Carranza, L. P. B., Solano, M. L. C., Villegas, M. S. H., & Hurtado, M. L. O. (2023). Gerencia Estratégica corporativa: caso SM 1. Unpublished. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.35264.30724>
- Philip Kotler, Keller, K. L., & Chernev, A. (2022). *Marketing management* (16th ed.). Pearson. <https://www.montartuempresa.com/wp-content/uploads/2016/01/direccion-de-marketing-14edi-kotler1.pdf>
- Portales, L. (2022). Empresas con propósito: Estrategias de responsabilidad social en América Latina. Fondo de Cultura Económica. <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/La-responsabilidad-social-de-la-empresa-en-Am%C3%A9rica-Latina-Manual-de-Gesti%C3%B3n.pdf>
- Prado Rebolledo, I., & Aguilar Rascón, O. C. (2021). Relación entre las prácticas de la innovación y la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) en las micro y pequeñas empresas: The relationship between innovative practices and Corporate Social Responsibility (CSR) in micro and small enterprises. *Revista Relayn - Micro y Pequeñas empresas en Latinoamérica*, 5(3), 4–23. <https://doi.org/10.46990/relayn.2021.5.3.176>
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2022). Una recuperación verde del Covid-19 en Costa Rica: alineando las inversiones en descarbonización de Costa Rica con la recuperación económica. PNUD.
- Programa Estado de la Nación. (2022). ¿Como está golpeando la pandemia del COVID-19 el desarrollo humano sostenible de Costa Rica? [file:///C:/Users/nguti/Downloads/Pen_sociedad_civil_pandemia_material_didactico_IEN-2022%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/nguti/Downloads/Pen_sociedad_civil_pandemia_material_didactico_IEN-2022%20(3).pdf)
- Ramirez-Guevara, C., & Oyaque-Mora, S. (2023). Estrategias que influyen en el comportamiento del consumidor en tiempos de pandemia en las empresas del sector

comercial. 593 *Digital Publisher CEIT*, 8(1), 135–148.
<https://doi.org/10.33386/593dp.2023.1.1569>

Reyes, J. E. S. (13/ 12/2025). Triangulación en la investigación cualitativa y mixta: una estrategia para la validez y fiabilidad científica. *edulab*.
<https://doi.org/10.62701/revedutech.v10.5480>

Román y Agripina Jenkins Rojas David G Groves Edmundo Molina-Perez James Syme y Gabriela Alvaradofelipe, D. L. D. D. A. (2022). Una recuperación verde del COVID-19 en Costa Rica. https://cambioclimatico.minae.go.cr/wp-content/uploads/2022/05/PNUD-Una_recuperacion_verde_del_COVID-19_en_Costa-Rica-Espanol.pdf

Sampieri, R. H. (2018). Metodología de la Investigación. Mc Graw Hill Education.

Sánchez Arias, S. (2025). Impacto del Teletrabajo en los Hábitos Alimentarios de los Colaboradores de una Empresa de Tercerización de Servicios en Costa Rica. *Rhombus*, 5(1), 1p–22p. <https://doi.org/10.63058/rhombus.v5i1.276>

Saucedo, H. R. (2025, agosto 5). Gestión estratégica y transformación digital: Dos ejes de cambio para liderar en la nueva economía. *Business 4.0*.
<https://business4cero.com/gestion-estrategica-y-transformacion-digital-dos-ejes-de-cambio-para-liderar-en-la-nueva-economia/>

Vásquez Ramírez, A. A., Guanuchi Orellana, L. M., Cahuana Tapia, R., Vera Teves, R., & Holgado Tisoc, J. (2023). *Métodos de investigación científica*. Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú.

ANEXOS

Anexo 1. Encuesta Estructurada al Consumidor

Propósito: Medir cambios en hábitos de consumo, preferencias digitales, nivel de exigencia y sensibilidad al precio de los consumidores postpandemia en el sector de servicios de alimentación.

Población objetivo: Consumidores mayores de 18 años que hayan utilizado servicios de alimentación en los últimos 12 meses.

Tipo: Cuestionario estructurado, aplicado digital o presencial.

1. Edad:

☐ 18–25 ☐ 26–35 ☐ 36–45 ☐ 46–55 ☐ Más de 55

2. Sexo:

☐ F ☐ M ☐ Prefiero no responder

3. Frecuencia con la que consume servicios de alimentación:

☐ Diario ☐ 2–3 veces/semana ☐ Una vez/semana ☐ 2–3 veces/mes ☐ Menos de 1 vez/mes

4. ¿Considera que sus hábitos de consumo cambiaron después de la pandemia?

☐ Sí ☐ No

5. Si respondió “sí”, indique qué aspectos han cambiado (puede marcar varios):

☐ Prefiere lugares menos concurridos

☐ Mayor atención a limpieza e higiene

☐ Consumo más planificado

☐ Mayor búsqueda de promociones

☐ Preferencia por comida para llevar

☐ Otros: _____

6. En una escala del 1 al 5, indique cuánto han influido estos factores en su decisión de compra después de la pandemia:

1 = Nada, 5 = Mucho

Factor	1	2	3	4	5
--------	---	---	---	---	---

Higiene y bioseguridad ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Aforo y cantidad de personas ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Tiempo de atención ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Precios ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

7. ¿Ha aumentado su uso de canales digitales (apps, pedidos web, WhatsApp) tras la pandemia?

☐ Sí ☐ No

8. ¿Qué tan satisfecho está con estos canales?

1 = Muy insatisfecho – 5 = Muy satisfecho

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

9. ¿Qué canal digital utiliza con mayor frecuencia?

- Apps de entrega (UberEats, Rappi, etc.)

☐ Pedidos por WhatsApp

☐ Página web del restaurante

☐ Redes sociales

☐ No utilizo canales digitales

10. ¿Considera que ahora es más exigente con la calidad del servicio que antes de la pandemia?

☐ Sí ☐ No

11. Califique del 1 al 5 su nivel de exigencia en los siguientes aspectos:

Aspecto	1	2	3	4	5
---------	---	---	---	---	---

Trato del personal □ □ □ □ □

Rapidez del servicio ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

[illegible]

Aspecto	1	2	3	4	5
---------	---	---	---	---	---

1 2 3 4 5

Exactitud en el pedido □ □ □ □ □

12. ¿Ha aumentado su sensibilidad al precio después de la pandemia?

☐ Sí ☐ No

13. ¿Qué factores influyen más en su decisión de compra? (Seleccione máximo 3)

☐ Precio

☐ Calidad del producto

☐ Rapidez

☐ Promociones

☐ Experiencia en el punto de venta

☐ Recomendaciones/Reseñas

☐ Otros: _____

14. ¿Qué tan satisfecho está con los servicios de alimentación después de la pandemia?

☐ Muy insatisfecho ☐ Insatisfecho ☐ Neutral ☐ Satisfecho ☐ Muy satisfecho

15. Sugerencias para mejorar la experiencia:

Anexo 2. Entrevista a jefaturas

Dirigida a: Gerentes- Jefaturas

Objetivo: Analizar estrategias gerenciales basadas en el comportamiento del consumidor postpandemia en el sector de servicios de alimentación en el primer trimestre del año 2026.

1. Tipo de establecimiento:
☐ Restaurante
☐ Soda
☐ Cafetería
☐ Otro: _____
2. Años de operación del negocio:
☐ 0–2 años
☐ 3–5 años
☐ 6–10 años
☐ Más de 10 años
3. ¿Ha percibido cambios en el comportamiento del consumidor después de la pandemia?
☐ Sí
☐ No
4. En una escala del 1 al 5, ¿qué tanto han cambiado los hábitos de consumo?
(1 = Nada / 5 = Mucho)
☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
3. ¿Cuáles son los principales cambios observados?
Respuesta abierta: _____
6. Califique la importancia de los siguientes factores en la decisión del cliente:

Factor	1	2	3	4	5
Precio	☐	☐	☐	☐	☐
Calidad del producto	☐	☐	☐	☐	☐
Rapidez del servicio	☐	☐	☐	☐	☐
Higiene y seguridad	☐	☐	☐	☐	☐
Uso de tecnología	☐	☐	☐	☐	☐

7. ¿Su empresa implementó nuevas estrategias después de la pandemia?
☐ Sí
☐ No
8. ¿Cuáles estrategias implementaron? (Puede seleccionar varias)
☐ Delivery
☐ Redes sociales
☐ Promociones
☐ Nuevos productos

☐ Digitalización de pedidos

☐ Otro: _____

9. Desde su perspectiva, ¿cuál ha sido la estrategia más efectiva? ¿Por qué?

10. ¿Qué nivel de impacto ha tenido la digitalización en su negocio?

(1 = Ninguno / 5 = Muy alto)

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

11. ¿Qué herramientas digitales utiliza actualmente?

12. ¿Cómo califica la importancia de la experiencia del cliente en su negocio?

☐ Baja ☐ Media ☐ Alta

13. ¿Qué acciones realiza para mejorar la experiencia del cliente?

14. ¿El comportamiento del consumidor influye en sus decisiones estratégicas?

☐ Sí

☐ No

15. Explique cómo influye:

16. ¿Cuáles son los principales retos actuales del sector?

17. ¿Qué estrategias considera clave para el futuro del negocio?

Anexo 3. Método de Observación Directa en Establecimientos de Comida

Dirigida a: Comercios de servicios de alimentación.

Objetivo: Identificar estrategias implementadas por los comercios y analizar el comportamiento del consumidor dentro de los establecimientos.

La idea es identificar si los restaurantes han implementado tecnología, estrategias comerciales, organización, higiene y comodidad al cliente.

Indicador	Si	No	Observaciones
El establecimiento presenta condiciones adecuadas de limpieza			
El lugar está organizado y ordenado			
El personal brinda atención cordial			
El tiempo de atención es adecuado			
Se utilizan herramientas digitales (QR, pedidos en línea)			
Se ofrecen opciones de pago electrónico			
Existen estrategias de promoción (combos, descuentos)			
Se observan innovaciones en el servicio			
El ambiente del establecimiento es agradable			
Se evidencia adaptación a nuevas tendencias del consumidor			