



Universidad Autónoma de Querétaro  
Facultad de Contaduría y Administración  
Maestría Administración

Prácticas que ayudaron a una pyme a crecer y sobrevivir durante el COVID-19.

Tesis

Que como parte de los requisitos para obtener el Grado de  
Maestro en Administración con especialidad en Alta Dirección

Presenta:

Lic. Victor Manuel Almeida Amador

Dirigido por:

Dr. Gilberto Gerardo Sánchez Cázares

Centro Universitario, Querétaro, Qro.  
Abril/2022  
México

Dr. Gilberto Gerardo Sánchez Cázares  
Presidente

Dr. Martín Vivanco Vargas  
Secretario

Dra. María Elena Díaz Calzada  
Vocal

Mtra. Olga Beatriz Vidal Herrera  
Suplente

Dr. Francisco Sánchez Rayas  
Suplente

Centro Universitario, Querétaro, Qro.  
Abril/2022  
México

## RESUMEN

Este trabajo busca documentar las buenas prácticas que utilizó Butter Burgers en el estado de Querétaro para poder superar la crisis durante la pandemia por Covid-19 en el periodo 2020-2022 ya que, en la investigación, se demuestra que la empresa no solo permaneció si no que creció con todo y las dificultades que dicha pandemia trajo a nivel mundial. Para este trabajo se utilizaron herramientas enfocadas a una investigación cualitativa que ayudaron a determinar las buenas y las malas prácticas que pueden mejorarse en la empresa, estas son el modelo MMPE, entrevistas a clientes y colaboradores y un trabajo de campo de tipo etnográfico. Los resultados más notables que se encontraron fueron detectados en la propuesta de valor y en la relación con los clientes ya que temas como la calidad y la innovación de la empresa fueron fundamentales para lograr el éxito que se tiene hasta el momento. Con los resultados obtenidos, se puede concluir que los principales motivos de éxito fueron la innovación, la buena publicidad dirigida a un mercado específico y la buena dirección de recursos disponibles; sin embargo, hay bastantes áreas de oportunidad que se descubrieron para las cuales se hicieron recomendaciones que pueden ayudar a este negocio a mejorar puntos como lo son la capacitación a colaboradores, el control de licencias y la estandarización de los procesos; esta última parte es fundamental para que la empresa crezca como se tiene planeado.

**(Palabras clave:** supervivencia, Covid-19, practicas, crecimiento, innovación.)

## SUMMARY

This work seeks to document the good practices that Butter Burgers in the state of Queretaro Mexico used to be able to overcome the crisis during the Covid-19 pandemic in the 2020-2022 period since, in the investigation, it is shown that the company not only remains but that it grew with all the difficulties that this pandemic brought worldwide. For this work, tools focused on qualitative research were used that helped to determine the good and bad practices that can be improved in the company, these are the MMPE model, interviews with clients and collaborators, and ethnographic fieldwork. The most notable results was detected in the value proposition and in the relationship with customers, and issues such as quality and innovation of the company were essential to achieve the success that has been achieved so far.

With the results obtained, it can be concluded that the main reasons for success were good innovation, good publicity aimed at a specific market and the direction of available resources. However, there are many areas of opportunity that are satisfied for which recommendations were made that can help this business improve points such as employee training, license control and process standardization; This last part is essential for the company to grow as planned.

**(Keywords:** survival, Covid-19, practices, growth, innovation.)

## **DEDICATORIAS**

A los Sres. Laura Mireya Amador Landeros y Víctor Manuel Almeida Montes mis  
padres que siempre me han brindado su apoyo incondicional.

A mi hermano Oscar Andrés Almeida Amador por ser mi hermano y mi mejor amigo.

## **AGRADECIMIENTOS.**

A todos los profesores que durante este proceso de la maestría me han apoyado con su completa disposición para enseñarme a mí y a mis compañeros toda esa fuente de sabiduría que han adquirido con el tiempo.

A todo el personal de Posgrado de la Facultad de Contaduría y Administración de la UAQ, por su gran servicio.

Al Maestro Gilberto Gerardo Sánchez Cázares por su excelente dirección, consejos y apoyo para lograr esta tesis.

Agradezco al Lic. Daniel Servín Uton Torreblanca, y al personal de Butter Burgers por facilitarme la elaboración de esta tesis.

## ÍNDICE

|                                |     |
|--------------------------------|-----|
| RESUMEN                        | I   |
| SUMMARY                        | II  |
| DEDICATORIAS                   | III |
| AGRADECIMIENTOS.               | IV  |
| INDICE                         | V   |
| INDICE DE TABLAS               | IX  |
| INDICE DE FIGURAS              | X   |
| 1. INTRODUCCIÓN                | 1   |
| 1.1 Problemática del estudio.  | 1   |
| 1.2 Justificación.             | 2   |
| 1.3 Pregunta de investigación. | 2   |
| 1.4 Objetivo general.          | 3   |
| 1.5 Objetivos específicos.     | 3   |
| 1.6 Alcances y limitaciones    | 3   |
| 2. MARCO TEÓRICO               | 4   |
| 2.1 Antecedentes               | 4   |
| 2.1.1 H1N1.                    | 5   |

|   |           |
|---|-----------|
| <b>2.1.2 Pandemia por Covid 19.</b>                                       | <b>6</b>  |
| <b>2.1.3 La participación de las Pymes en la economía de México</b>       | <b>9</b>  |
| <b>2.1.4 Clasificación restaurantera.</b>                                 | <b>10</b> |
| <b>2.1.5 La industria restaurantera moderna en Querétaro.</b>             | <b>11</b> |
| <b>2.1.6 Las dark kitchens.</b>   | <b>12</b> |
| <b>2.2 Marco conceptual.</b>  | <b>13</b> |
| <b>2.2.1 La importancia de la organización en una PYME.</b>               | <b>13</b> |
| <b>2.2.2 Buenas prácticas en los negocios</b>                             | <b>15</b> |
| <b>2.2.3 Gestión de innovación</b>  | <b>18</b> |
| <b>2.2.4 Nuevos modelos de negocio.</b>                                   | <b>19</b> |
| <b>2.2.5 Canvas.</b>  | <b>20</b> |
| <b>2.2.6 Propuesta de valor.</b>  | <b>21</b> |
| <b>3. CASO DE ESTUDIO</b>   | <b>22</b> |
| <b>3.1 PyMes en el Estado de Querétaro</b>                                | <b>22</b> |
| <b>3.2 Butter Burgers.</b>  | <b>23</b> |
| <b>4. MARCO METODOLOGICO</b>  | <b>26</b> |
| <b>4.1 Proceso de investigación y estrategia.</b>                         | <b>26</b> |
| <b>4.2 Conocer la trayectoria de la empresa durante la pandemia</b>       | <b>29</b> |
| <b>4.3 Situación de Butter Burgers durante la pandemia.</b>               | <b>30</b> |
| <b>4.4 Identificar los aspectos que pudieran explicar su continuidad.</b> | <b>30</b> |

|   |           |
|---|-----------|
| <b>4.4.1 Opinión de los clientes.</b>   | <b>30</b> |
| <b>4.4.2 Recaudar información que no se haya percibido en la observación de operación y tampoco en las entrevistas.</b> | <b>30</b> |
| <b>4.5 Identificar las buenas prácticas en el negocio a estudiar (Butter Burgers).</b>                                  | <b>30</b> |
| <b>4.5.1 Modelo MMPE.</b>   | <b>31</b> |
| <b>4.6 Caracterizar el modelo de negocios de Butter Burgers resultante de la pandemia.</b>                              | <b>32</b> |
| <b>5. RESULTADOS Y DISCUSIÓN</b>  | <b>34</b> |
| <b>5.1 Conocer la trayectoria de la empresa durante la pandemia</b>   | <b>34</b> |
| <b>5.1.1 Resultados de la observación.</b>  | <b>35</b> |
| <b>5.2 Identificar los aspectos que pudieran explicar su continuidad.</b>   | <b>36</b> |
| <b>5.2.1 Resultados de la entrevista a clientes.</b>  | <b>37</b> |
| <b>5.3 Identificar las buenas prácticas en el negocio a estudiar (Butter Burgers).</b>                                  | <b>38</b> |
| <b>5.3.1 Resultados de MMPE</b>   | <b>38</b> |
| <b>5.4 Caracterizar el modelo de negocios de Butter Burgers resultante de la pandemia (Canvas)</b>                      | <b>41</b> |
| <b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>   | <b>53</b> |
| <b>Conclusiones generales.</b>  | <b>53</b> |
| <b>Resultados del modelo MMPE.</b>  | <b>54</b> |
| <b>Resultados del modelo Canvas.</b>  | <b>55</b> |
| <b>Conclusiones específicas.</b>  | <b>55</b> |

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Recomendaciones.</b>   | <b>55</b> |
| <b>REFERENCIAS</b>  | <b>58</b> |
| <b>NOTAS PERIODISTICAS</b>  | <b>61</b> |
| <b>ANEXOS</b>   | <b>62</b> |
| <b>ANEXO A: Observación como mystery shopper.</b>   | <b>63</b> |
| <b>ANEXO B: Entrevista y encuesta a colaboradores y clientes.</b>                               | <b>65</b> |
| <b>ANEXO C: Recomendaciones para investigación de información<br/>clasificada. (etnografía)</b> | <b>66</b> |
| <b>ANEXO D: Modelo MMPE</b>   | <b>69</b> |
| <b>ANEXO E: Modelo Canvas.</b>  | <b>71</b> |

## ÍNDICE DE TABLAS

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Tabla 1: PyMes en el Estado de Querétaro</b> | <b>23</b> |
| <b>Tabla 1: Matriz de congruencia</b>           | <b>32</b> |
| <b>Tabla 3: Indicadores del MMPE</b>            | <b>31</b> |
| <b>Tabla 4: Estructura de costos</b>            | <b>46</b> |

## ÍNDICE DE FIGURAS

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Figura 1 , Estadísticas de casos nuevos de Covid-19</b>       | <b>34</b> |
| <b>Figura 2, Visitas a Butter Burgers al 18 de enero de 2022</b> | <b>35</b> |
| <b>Figura 3, formato de costeo.</b>                              | <b>47</b> |
| <b>Figura 4, Resumen mensual de ventas</b>                       | <b>48</b> |
| <b>Figura 5, estado de resultados.</b>                           | <b>49</b> |
| <b>Figura 6, Inversiones totales</b>                             | <b>50</b> |
| <b>Figura 7, Programación de mantenimiento</b>                   | <b>51</b> |
| <b>Figura 8, Formato de auditoria legal</b>                      | <b>52</b> |

## 1. INTRODUCCIÓN

### 1.1 Problemática del estudio.

La pandemia por Covid-19 ha sido un problema que ha afectado a todo tipo de negocios en todo el mundo, pero también ha beneficiado a otros. Un ramo del mercado que más ha sido afectado son las pequeñas y medianas empresas (Pymes) del nicho restaurantero en el municipio de Querétaro, pero a pesar de que esta pandemia fue un problema sin precedentes existen muchos restaurantes y bares que han logrado sobrevivir y seguir operando a pesar de todas las adversidades que se han encontrado como la reducción de horarios, el cierre total, la adquisición de insumos y pagos de nóminas sin tener un ingreso, entre otros puntos que se analizarán más a detalle.

Aunque la pandemia es un nuevo reto para las Pymes, los empresarios ya tenían otros obstáculos que superar como lo son la globalización, las nuevas tecnologías, y la constante actualización de los productos y servicios que ya se conocen; sin embargo, estos habían sido fáciles de enfrentar ya que el mercado de los restaurantes es muy grande y en la ciudad de Querétaro hay muchos clientes cautivos.

Gracias a la competitividad que hay en la ciudad, los servicios tienen que estar en constante mejora y esto ayuda a que a los clientes se les brinden productos de calidad, pero con la pandemia que ha azotado a todo el mundo entre el año 2020 y 2022, las reglas han cambiado y fuera de mejorar, estos negocios han tenido que reducir costos de una u otra forma y eso ha afectado la calidad y ha provocado que se pierdan clientes, eso sin contar que por medidas que se tomaron para evitar que los contagios siguieran creciendo, muchos

restaurantes fueran a la quiebra, a pesar de estas razones, hay negocios que han sobrevivido a esta crisis.

Este es el caso del restaurante que se analizó ya que no solamente sobrevivió a la pandemia, sino que también abrió otra sucursal en la ciudad de Querétaro por lo que se buscó determinar las razones de su éxito.

## **1.2 Justificación.**

El trabajo realizado ayudara a los dueños y gerentes de restaurantes en el estado de Querétaro para tomar acciones durante una pandemia o algún otro problema de índole similar que perjudique las ventas de dicha empresa.

Este tema es importante ya que la pandemia no es el único problema que ha hecho que los negocios entren en quiebra, sin embargo, es posible que esta investigación ayude a determinar cuál es la raíz de los problemas que tienen que vivir día a día las empresas y sobre todo como evitarlos y en dado caso superarlos por eso es un tema que puede llegar a ser trascendente.

## **1.3 Pregunta de investigación.**

¿Cuáles son las razones por las que permaneció abierto e incluso creció el restaurante “Butter Burgers” en la ciudad de Querétaro durante la pandemia por Covid-19 (2020-2021)?

#### **1.4 Objetivo general.**

Determinar las razones por las que permaneció activo el restaurante “Butter Burgers” de la ciudad de Querétaro durante la pandemia por Covid-19 (2020-2021).

#### **1.5 Objetivos específicos.**

OBJETIVO 1: Conocer la trayectoria de la empresa durante la pandemia.

OBJETIVO 2: Identificar los aspectos que pudieran explicar su continuidad.

OBJETIVO 3: Identificar las buenas prácticas en el negocio a estudiar (Butter Burgers).

OBJETIVO 4: Caracterizar el modelo de negocios de Butter Burgers resultante de la pandemia y de ser necesario crear formatos de control faltantes.

#### **1.6 Alcances y limitaciones**

La pandemia aún se encuentra activa por lo que este trabajo será de ayuda a las empresas que tengan las mismas características.

Actualmente existe una falta de información estadística debido a que es un tema muy reciente por lo que no hay estudios parecidos que arrojen información reciente; de la misma forma hay falta de información reciente.

## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1 Antecedentes

Para que un restaurante se convierta en un modelo a seguir, se necesitan cubrir muchos factores lo cual es difícil por su naturaleza ya que es uno de los negocios que tienen más competencia en el mercado y es que la ciudad de Querétaro se ubica en el décimo lugar entre los municipios del país.

Pero las problemáticas tradicionales que enfrentan los restaurantes no son las únicas en estos últimos dos años ya que es necesario mencionar la pandemia por COVID-19 y es que de todos los establecimientos que están inscritos en la CANIRAC, el cincuenta por ciento cerró mientras que el otro cincuenta por ciento se mantuvo operando con servicio a domicilio.

Pero esto se debe a que, tras más de dieciocho meses sin permitir el ingreso de público en los restaurantes, este sector insta a que se reactive su funcionalidad, para hacer frente a las afectaciones económicas que les ha dejado la pandemia por COVID19.

El presidente en el estado de la Cámara Nacional de la Industria Restaurantera y de Alimentos Condimentados (Canirac) Luis Octavio Mata, refirió que “es necesario comenzar con una reactivación paulatina, debido a que se han acumulado las obligaciones financieras de los restaurantes aunado a que la totalidad de los establecimientos padece severos daños económicos.”

### **2.1.1 H1N1.**

Muchas pandemias han azotado a la humanidad, pero antes no se tenía la tecnología para hacerles frente, sin embargo, hoy en día las pandemias continúan y gracias a la globalización es más fácil que se propaguen por todo el mundo, como datos históricos como se comenta a continuación:

“En el siglo XX ocurrieron tres pandemias de influenza: A (H1N1) (1918), (H2N2) (1957) y A (H3N2) (1968). Estas tuvieron impactos negativos en las condiciones socioeconómicas de los países afectados y ejercieron presión sobre sus servicios de salud. Por ello, en la actualidad es necesario predecir el comportamiento de estos fenómenos con el fin de administrar eficientemente los servicios de salud en las diferentes etapas de la pandemia, que algunos autores han denominado olas pandémicas, con la finalidad que estos sean acordes a los diferentes grados de severidad.” (Navarro, 2012,s.p).

En México, la Dirección General de Epidemiología (DGE), ha recolectado y analizado la información epidemiológica generada por las 19,175 unidades de atención de la salud del país.

El gobierno de México ha buscado mediante “la Secretaría de Salud de México, en coordinación con las instituciones del Sistema Nacional de Salud (SNS), combinar esfuerzos para mitigar el impacto de epidemias y desastres a nivel nacional.” (Navarro, 2012, s. p).

Mediante dependencias gubernamentales antes mencionadas, se detectaron brotes de enfermedades respiratorias en diferentes partes de México durante el año 2009. El 17 de abril de 2009, los Centros para el Control y la Prevención de Enfermedades (CDC) en Atlanta, Georgia, EE. UU., identificaron la propagación de un nuevo virus de influenza: Tipo A (H1N1). El 24 de abril, debido a la rápida propagación de la epidemia en México, se requirieron medidas de higiene como el uso de tapabocas en lugares públicos, cierre de escuelas a nivel nacional, suspensión de actividades no esenciales y distanciamiento.

contacto social. En junio de 2009, la Organización Mundial de la Salud (OMS) declaró un nivel de alerta de pandemia de 6.

### **2.1.2 Pandemia por Covid 19.**

Al analizar el punto anterior es posible percatarse que una pandemia siempre trae consigo otros problemas para la sociedad como lo son las crisis económicas, el desabasto de materias primas, la incertidumbre financiera y en general crisis que cuestan mucho dinero a los gobiernos del mundo, pero la crisis sanitaria que se ha vivido hoy en día ha sido un parte aguas para todas las economías mundiales ya que nadie estaba preparado para este problema como se explica a continuación:

“El mundo ya ha sufrido experiencias relacionadas con enfermedades que han puesto en alerta a la población como lo es el síndrome respiratorio agudo grave (SARS, por sus siglas en inglés) y la influenza AH1N1. Es natural abordar estas enfermedades desde el enfoque económico. El SARS se extendió en al menos 28 países, incluidos Australia, Brasil, Canadá, Sudáfrica, España y los Estados Unidos y su impacto económico se estima en 40 mil millones de dólares. Actualmente, existen estudios que proporcionan análisis más detallados de los costos económicos. A decir, proporcionaron una evaluación de los impactos económicos del SARS. En este documento los autores abordaron los impactos en el comportamiento del consumo y la inversión a través de cambios en el costo y el riesgo de hacer negocios.” (Lee y McKibbin, 2004,s.p).

Por su parte, (Anu y Sidorenko, 2006) explica que incluso una pandemia no tan significativa puede traer graves problemas económicos a la sociedad:

“Se exploraron las implicaciones de un brote de influenza pandémica en la economía global a través de una variedad de escenarios, encontrando que incluso una pandemia leve tiene consecuencias significativas para la producción económica mundial. En este mismo trabajo se estimó que el costo de esta pandemia fue de 4.4 miles de millones de dólares. Con relación a la pandemia actual, existen estudios previos que intentan describir los impactos macroeconómicos a nivel global. A priori, surgen diversos estudios cualitativos como una respuesta rápida a este problema.”

Por ejemplo, Kuckertz, Brändle, Gaudig, Hinderer, Morales-Reyes, Prochotta, Steinbrink y Berger (2020) “ilustran cómo los empresarios están lidiando con los efectos de la crisis y lo que están haciendo para proteger sus empresas.” mediante un estudio que recalco las acciones más destacables, entre ellas, fue que se crearon fondos de ahorro para

emergencias, se solicitaron créditos con bajos intereses, y se suspendieron actividades pero siempre y cuando se llegaran a acuerdos justos con los trabajadores.

Cabe destacar que si se ilustran los probables impactos utilizando un modelo macroeconómico que han dado resultados poco favorables para la economía mundial. Sin embargo, la realización de estudios cuantitativos en este campo se ve limitada por los datos disponibles y la singularidad de esta pandemia lo cual es uno de las principales limitantes para esta investigación como se puede encontrar en el capítulo 1.

La economía ha tenido que superar varias acciones de los gobiernos las cuales han sido tomadas para hacerle frente a la crisis sanitaria mundial a continuación se describen algunas de ellas:

“Desde que la Organización Mundial de la Salud (OMS, 2020) declaró el brote como una pandemia, muchos países cerraron fronteras para tratar de evitar los contagios; redujeron los flujos de bienes y servicio y la mayoría de los negocios y empresas cerraron de manera temporal. El impacto económico ha empezado a sentirse en todo el mundo. y La expectativa de corto plazo para la economía mundial muestra efectos negativos, los mercados, así como los índices bursátiles mundiales muestran efectos negativos” (Baldwin y di Mauro, 2020).

“A nivel mundial se indican caídas anuales del PIB del 3.8% en los Estados Unidos, el 9% en la zona del euro y el 2.1% en el Japón, y una desaceleración en China que la llevaría a un crecimiento de sólo 3%. Este es un escenario de recesión mundial; más aún, las economías podrían incluso enfrentarse a una contracción de mediano plazo sin una rápida recuperación” (CEPAL, 2020,s.p).

Mientras todo el mundo enfrenta la crisis sanitaria del COVID-19 con varios obstáculos para su economía y la salud global, México se encuentra luchando una de las peores crisis que ha tenido el país en los últimos años y quizás décadas, ya que esta está en constante evolución. Debido a esto, el Gobierno de México, junto con la OMS han creado medidas para hacer frente a la crisis antes mencionada. A los principios del 2020, el gobierno aplicó

una serie de medidas que se mencionan a continuación obtenidas de la página <http://revistasinvestigacion.lasalle.mx/>:

“La primera etapa fue al final del primer trimestre, específicamente el 20 de marzo de 2020  
Plan 1: medidas de acopio de recursos. Infraestructura de salud (INSABI, IMSS e ISSSTE).  
Plan 2: Plan DN-III. Trabajo conjunto con las fuerzas armadas y su infraestructura sanitaria.  
La segunda etapa fue en el primer mes del segundo trimestre, específicamente el 16 abril 2020 según El Economista (2020c).  
Envío de cuatro meses de apoyo a adultos mayores.  
Otorgar tandas para el bienestar a los que viven al día.  
Aumento del presupuesto para fortalecer el blindaje de los programas sociales, en 622 mil 556 millones de pesos.  
Construcción del aeropuerto de Santa Lucia, Tren Maya y la refinería de Dos Bocas.  
Otorgar 2 millones 100 mil créditos a trabajadores formales e informales. Se otorgarán 3 millones de créditos dirigidos a la población más necesitada y a la clase media.  
Aumentar la rigidez en la austeridad republicana para lo que se reducirá el sueldo de funcionarios de alto nivel y se eliminarán aguinaldos, desde subdirectores hasta el presidente.  
Cancelación de diez subsecretarías. Se garantiza el empleo, con el mismo rango y salario, a quienes dejarán dichos cargos.  
Extender la suspensión de labores en áreas de gobierno, con goce de sueldo, hasta el 1 de agosto.  
Dejar de rentar edificios, vehículos, bodegas e inmuebles, entre otros ahorros.  
Creación de 2 millones de nuevos empleos.  
Apoyo a 2.1 millones de micros y pequeños empresarios, entrega de 4 millones de créditos, lo que significa 307 mil 557 millones de pesos.”

Existen elementos básicos de seguridad según la OMS para resurgir después de una epidemia los cuales son: tener una población que participe y que este en línea con las medidas que se requiera para impedir que sigan creciendo los contagios, además un sistema de salubridad apto y preparado que tenga recursos humanos aptos y mecanismos oportunos en caso de una pandemia. Asimismo, es vital el trabajo de notificar a la población mediante su método de observación con relación a las acciones a tomar, así como igualmente impedir que se informe deficientemente a la población. El tercero y postremo punto es el liderazgo, el cual está a cargo de un grupo de personas que tendrán que ser responsables de las decisiones tomadas, los políticos que estén en el momento a cargo del

país, quienes deberán de producir las políticas sanitarias, económicas y todas aquellas que sean requeridas de continuo convenio con el personal de salud y la OMS.

“La crisis presentada por el COVID 19 (SARS-CoV-2) es un escenario en el cual cualquier gobierno del mundo está viviendo una tormenta perfecta. Por un lado, a nivel mundial se presenta una recesión que se agravará con las medidas sanitarias que se obligan debido a la pandemia. Por otro lado, en México se está cambiando de un sistema de salud en el cual la mayoría de la población se atendía por dos subsistemas (Instituto Mexicano del Seguro Social IMSS y por el Seguro Popular). El nuevo gobierno del Lic. Andrés Manuel López Obrador ha decidido eliminar el subsistema llamado Seguro Popular, y ahora el sistema de salud mexicano ha cambiado por el Instituto de Salud y Bienestar (INSABI) con el cual se pretende unir los múltiples subsistemas de salud que existen en México, con similitudes al anterior Seguro Popular. Este Instituto promueve el acceso universal y gratuito a los servicios de salud y a la entrega de medicamentos para la población sin seguridad social, pero dejando dudas en cuanto al esquema de financiamiento, que fue una de las principales fallas en el llamado Seguro Popular, así como también en el esquema de responsabilidad de la provisión de los servicios de salud. El COVID 19 deja planteado los siguientes objetivos para los sistemas de salud: el mejoramiento de las pruebas rápidas; en segundo lugar, poder contar en poco tiempo con el tratamiento y por otro lado mitigar la tensión en el sistema de atención médica y preservar la capacidad de los hospitales y del personal de salud; por último y posiblemente lo más importante limitar la transmisión del virus para facilitar el manejo de la pandemia.” (Centeno, 2020,s.p)

**2.1.3 La participación de las Pymes en la economía de México** “En México y debido a que las pymes son las principales generadoras de empleos, es evidente su importancia en el desarrollo de la economía, son vitales esas entidades por lo tanto se creó en el año 1997 la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro y Mediana Empresa, con la cual se fortaleció a la pyme promoviendo su desarrollo, su competitividad y sustentabilidad. Con lo anterior se demuestra que la pyme es una entidad indispensable que forma parte de las economías de los diversos países del mundo.” (Cámara de diputados del h. Congreso de la unión, 2019).

Para el (Zepeda, 2020,s.p) existen algunas variables para el desarrollo económico de las naciones y las pymes forman parte de ellas como se menciona a continuación:

“La importancia de las pymes es que toman variables vitales para el desarrollo económico de las naciones, como lo pueden ser el número de empleado, lo cual repercute directamente en los niveles de empleo y desempleo de una nación, como segunda variable se puede mencionar a él volumen de producción que generan las pymes y por último los ingresos a nivel nacional que generan dichas entidades. Si se realiza un análisis se puede decir que las pymes son vitales pues impactan en la producción, o en el rezago global de un país al igual que en la innovación del mismo debido a que la pyme es flexible por naturaleza y puede adaptarse con facilidad a los cambios que imponga la economía global.”

**2.1.4 Clasificación restaurantera.** “La industria restaurantera comprende todos los establecimientos que brindan al público un servicio de comidas y bebidas a cambio de un precio. A su vez, los establecimientos de comida se clasifican de acuerdo a las características del lugar: equipo, estructura, calidad y diversidad de productos.” (Fernández, 2001,s,p).

Los restaurantes crean su estilo y temática, para poder crear su menú una vez definido esto, asignan precios a sus platillos según el tipo de cliente al que desean llegar y de acuerdo con el estudio de mercado que se haya realizado.

La siguiente clasificación nos permite identificar cuatro tipos de restaurantes; dicha clasificación es importante para saber en cuál de las 4 se puede incluir a Butter Burgers: (Walker, 2002,s,p):

1. “Restaurantes de servicio completo.”
2. “Restaurantes de especialidades.”
3. “Restaurantes familiares.”
4. “Restaurantes de comida rápida.”

Walker describe cada uno de los tipos de restaurante de la siguiente manera:

“Restaurantes de servicio completo.

Los restaurantes de servicio completo ofrecen una amplia variedad de platillos; pueden ser formales o casuales y su clasificación se basa en el precio, la decoración, el ambiente, el nivel de formalidad en el servicio y el menú. Generalmente cuentan con servicio de personal (capitanes, meseros y sommeliers) para recibir a los clientes y asignar mesas.

Restaurantes de especialidades.

Son los que en su menú ofrece alimentos relacionados con un tema específico o un estilo de cocina; muestran en su carta una variedad de platillos de especialidad, aunque también son considerados restaurantes de servicio completo, se distinguen porque la oferta del menú está limitada a las especialidades.

Restaurantes familiares.

Generalmente son restaurantes de ambiente informal y con menú simple; su servicio está diseñado para satisfacer a todos los miembros de la familia; ofrecen una variedad limitada de bebidas alcohólicas, pueden tener barras de ensaladas y postres, así como personal encargado de recibir a los comensales. El distintivo de estos restaurantes son los precios y el aporte de confiabilidad.

Restaurantes de comida rápida.

Se caracterizan por un servicio rápido, precios económicos y limpieza. Algunos brindan servicios adicionales como entregas a domicilio y drive-thru (cuando el cliente solicita su comida desde el automóvil). El tipo de comida que preparan se limita a unos cuantos productos. Generalmente se encuentran en zonas comerciales de fácil acceso, y son precisamente las estrategias de ubicación las que los han vuelto tan populares” (Morfin, 2001; Walker, 2002,s.p).

### **2.1.5 La industria restaurantera moderna en Querétaro.**

El servicio de alimentos y bebidas es actualmente una gran industria que ha crecido en seguida de la segunda guerra mundial debido al engrandecimiento de los buenos ingresos con los que comenzaron a contar las familias, desde las instancias particulares hasta sociales. A partir de entonces, la cifra cada vez superior de personas empleadas y la gran demanda de empresas que ofrecen empleos con salarios competitivos, han otorgado a las familias tener un presupuesto superior que puede servir para gastar en varios temas de carácter recreacional.

Existen teorías motivacionales en las cuales se afirma que según Maslow, basándose en la tesis de que la urgencia de apetecer cosas nuevas es inseparable a las personas, establece que una vez que un interesado logra saciar una carencia, se presenta otra distinta y asimismo en carácter sucesivo, empezando por las necesidades de seguridad y las básicas a las de autorrealización.

De este modo, el público que visita a los restaurantes, no se presenta exclusivamente para complacer una necesidad de deseo, si no que busca complementar otras necesidades como son las necesidades sociales, el auto respeto y de agradecimiento (Bachs, 2003). Todo individuo elige el establecimiento coincidente a sus recursos económicos y a la oferta que se encuentre en ese instante.

En tiempos pasados, los clientes tenían que hacer cola cuantioso tiempo previo a ser atendidos en un comedor, debido a eso, los restaurantes buscaban los mejores tiempos controles y métodos para multiplicar su producción y lograr satisfacer a los comensales.

Seguidamente, surgieron establecimientos en los que los comensales solamente tenían que ordenar y recoger lo cual evitaba tiempos de espera como es el caso de los restaurantes de comida rápida, en esos tiempos, los cuales siguen vigentes, el fin fue construir estrategias para atraer más clientes. Actualmente el desafío no es exclusivamente conseguir la complacencia al instante de los comensales, sino además crear clientes cautivos que regresen al establecimiento varias veces y que se sientan un lugar acogedor. (Egerton, 2005).

### **2.1.6 Las dark kitchens.**

Según una publicación de la página <https://www.beetrack.com/> la cual es especializada en e-commerce, “una dark kitchen, también conocida como cocina fantasma o restaurante fantasma” :

“Es un modelo de negocio que se basa en la elaboración de alimentos exclusivamente para la venta a domicilio. De esta forma, el restaurante bajo el formato de e-commerce se dedica solo a preparar y enviar sus platillos, prescindiendo por completo de todos aquellos recursos que utilizan los restaurantes convencionales para prestar un servicio de atención al cliente en físico: mesas, sillas, camareros, etc. Así, de cara al cliente, una dark kitchen es solo una empresa digital. Este sistema de comercio electrónico gastronómico se da a través de la alianza entre una marca de comida y una empresa de dark kitchen. Esta última suele ofrecerles a sus clientes instalaciones de cocina y servicios de entrega a domicilio. En este sentido, las dark kitchens pueden estar gestionadas por empresas de entrega a domicilio, empresas especializadas o de manera autónoma por restaurantes. Este modelo de negocio tiene ciertos beneficios que se enlistan a continuación: Reducción de costos de inversión: los costos disminuyen considerablemente, ya que no se invierte en elementos como mesas, platos, menús impresos, servilletas, etc., ni de un lugar de recepción para atender al público. Reducción de gastos de personal: al no contar con un espacio de atención directa al público, tampoco hay gastos relacionados con camareros, recepcionistas, seguridad, entre otros. Competitividad en los precios: gracias al ahorro que supone el personal y los insumos, la empresa puede abaratar el costo de su menú, permitiéndole ser más competitiva en el mercado. Competitividad en el servicio de entrega: al no tener que dedicar esfuerzos al servicio en físico, la empresa puede optimizar al máximo su logística para hacer que las entregas a tiempo sean su principal ventaja competitiva.”

La descripción de las dark kitchens es vital para ya que se tiene que entender el modo de operación para poder detectar una de las razones principales por las que Butter Burgers logro superar la pandemia.

## **2.2 Marco conceptual.**

Para el marco conceptual de esta tesis se buscó información y literatura que fue útil para explicar la problemática, así como información sobre definiciones que se emplean en el marco metodológico e información que ayudo en la discusión de resultados.

### ***2.2.1 La importancia de la organización en una PYME.***

La distribución organizacional de una compañía depende fundamentalmente de sus bienes, las ciencias aplicadas que utiliza, el comercio en el que opera y su táctica. La institución como período del proceso administrativo establece las reglas y los elementos universales para diseñar técnicamente a la empresa.

Básicamente, una organización tiene un buen diseño siempre y cuando cada individuo que ahí labora, tiene claras cuáles son sus actividades, cuáles son sus responsabilidades, sabe que decisiones puede tomar, sabe a quién le reporta y quiénes son sus subordinados, conoce todos los medios de comunicación, ya sean formales o informales, evita el re trabajo así como el duplicar actividades, se siente cómodo en su lugar de trabajo y se permite un equilibrio trabajo – vida adecuado ya que si no se cuentan con estas características, es muy probable que se generen problemas a lo largo de su prestación de servicios.

Tener organización en una empresa es un enfoque que se ha modificado a lo largo del tiempo para que todas las áreas de esta puedan trabajar en conjunto correctamente y no como es en muchas ocasiones que un área está peleada con otra por diversas razones y en vez de seguir la misma visión de la empresa se genera una competencia.

Un proceso organizacional es la secuencia de actividades que se tienen que seguir para que una organización tenga todos sus procesos en orden y en caso de que algo se tenga que re-organizar sea más fácil que empezar desde cero.

Las principales etapas del proceso organizacional según. (Rodríguez, 2011) son:

- “Departamentalización conforme a bases y necesidades empresariales.”
- “Estructura jerárquica.”
- “Definición de autoridad formal estructural y sus tipos.”
- “Definición de comunicación formal y autoridades informales. “
- “En razón del área funcional.”

Hoy en día la mayoría de las empresas se organizan conforme a sus funciones principales las cuales son las siguientes:

- Producción.
- Mercadotecnia.
- Finanzas.
- Recursos humanos.

De dichos departamentos se derivan algunos sub departamentos como lo son los derivados de publicidad, servicios fiscales, servicios contables, por mencionar algunos esto con el fin de ayudar con el manejo de la empresa y aun que estos sub departamentos son más comunes en las empresas grandes ya que son estas las que tienen los recursos para contar con sus propios departamentos, es importante mencionarlos ya que aunque no se tengan dichos departamentos en la empresa, siempre se puede contratar servicios especializados legales, de mercadotecnia, contabilidad, gestión de capital humano, entre otros.

### ***2.2.2 Buenas prácticas en los negocios***

En la administración existe el objeto de la aplicación tanto de la gestión como de la administración los cuales son los organismos sociales productivos, entre los que se encuentran sobre todo las empresas productivas, tanto micro como pequeñas, medianas y grandes, además de otras formas de organización de producción.

En [ethicsglobal.com](http://ethicsglobal.com) una buena práctica se define como “toda experiencia que se guía por principios, objetivos y procedimientos apropiados o pautas aconsejables que se adecuan a una determinada perspectiva normativa o a un parámetro consensuado, así como también toda experiencia que ha arrojado resultados positivos, demostrando su eficacia y utilidad en un contexto concreto.”

La comprensión de la empresa, su misión y objetivos determinan los sistemas de gestión y de administración. Es fundamental que quien estudia la teoría de la gestión y de la administración sepa describirla, al igual que al contexto en que opera.

Según la Real Academia Española, empresa es una acción ardua y dificultosa que valerosamente un individuo comienza o inicia.

En términos económicos, el maestro Isaac Guzmán Valdivia (Guzmán, 1963) definió la empresa como “La unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción socialmente útil de acuerdo con las exigencias del bien común.”

Muchos administradores y dueños de negocios han utilizado técnicas de supervivencia que han ayudado a las empresas a seguir adelante durante estos tiempos de cuarentena, en donde se han visto obligados a cerrar sus negocios por la necesidad de

preservar la buena salud de sus clientes y trabajadores debido a una pandemia sin precedentes que ha azotado no solo a México sino a todo el mundo.

Para (Rodríguez, 2011,s.p) algunas de las buenas prácticas en las empresas podrían ser las siguientes:

- “Buena negociación con clientes, proveedores y empleados.
- Contar con previsión y de planes contingentes para enfrentar crisis económicas.
- Buena experiencia del dueño o dueños.
- Exceso de capital.
- Buena contabilidad.
- Excelente control de inventarios.
- Buen manejo de cuentas por cobrar.
- Buen control y capacitación de personal.
- Buena selección de personal.
- Buen servicio.
- Manejo adecuado de primeras entradas primeras salidas y cuidado del proceso de producción.
- Evasión de la mezcla de operaciones personales con el negocio.
- Organigrama bien establecido
- Evasión de celos y desconfianza entre los socios hacia la administración.
- Buen pago a proveedores.
- Buen control fiscal.
- Tomar en cuenta los conflictos familiares del personal y apoyarlos en lo que se pueda.
- Buen plan de cobertura de posiciones en caso de que un trabajador renuncie o falte al trabajo además de un empowerment y personal capacitado para hacer varias cosas.
- Buen programa de mantenimiento para todo lo relacionado al negocio (equipo eléctrico, de cocina, y arquitectónico).
- Control de inspectores y normas reguladoras.”

Se habla de las empresas y sus grupos de interés y de los factores internos y externos que afectan a la empresa; como ya sabemos en los grupos de interés se encuentran los socios e inversionistas, los gerentes, los empleados, los proveedores, los clientes, la comunidad, la sociedad y el gobierno todos ellos ayudan a que un negocio sea exitoso o no.

De acuerdo con (Uriate, 2021,s.p) existen ciertas características que ayudan a que un negocio sea exitoso las cuales se definen a continuación.

“Diariamente se inician miles de negocios en todo el mundo, pero entre ellos se distinguen los que alcanzan el éxito, los que se sostienen y los que fracasan.

Un negocio puede fracasar en determinado momento, pero ser un éxito posterior debido a las estrategias con que se desarrolla o a cambios en el mercado. Un negocio se considera exitoso cuando:

Ofrece beneficios económicos.

Tiene posibilidad de continuidad y permanencia en el tiempo.

Aporta beneficios a los involucrados y a la sociedad.

No existen claves infalibles para lograr el éxito de un negocio ya que depende de factores que exceden la voluntad de los involucrados. Sin embargo, existen ciertas características que son imprescindibles para lograrlo.”

Las características de un negocio exitoso según la escritora (Máxima Julia, 2020,s.p) son:

- “Adaptación al mercado”
- “Sector elegido”
- “Estrategia”
- “Producto”

Además, para que un producto y en este caso, un negocio sea exitoso se tiene que contar con las siguientes características:

- “Único. El producto o servicio ofrecido tiene características particulares que lo diferencian de todos los otros disponibles en el mercado.
- Consumible. Un producto que se consume o un servicio que debe contratarse periódicamente puede alcanzar el éxito a través de la fidelización de clientes.
- Resolución de un problema
- Marketing experiencial.
- Larga vida: existen negocios de duración acotada (provisionales, o por temporada) que tienen un éxito moderado. Sin embargo, cuando se piensa en un negocio exitoso debe pensarse en la posibilidad de que no tenga limitaciones temporales. Eso puede hacerse a través de un principio que pueda reactivarse periódicamente.
- Escalable: en las lógicas de mercado actuales, los negocios más exitosos son aquellos que no tienen límites para su crecimiento. Un negocio escalable además no sufre un incremento sustancial de sus costos, aunque crezca significativamente.
- Financiación: Todo negocio necesita financiación y puede ser necesario adquirir ciertas deudas. Sin embargo, ningún negocio exitoso puede existir con un sobreendeudamiento. Para evitarlo es necesario recurrir a estrategias claras y establecer presupuestos para cada fase del negocio.

- Personal y proveedores: La elección de las otras personas y compañías involucradas en un negocio afectan significativamente el éxito.” (Máxima Julia, 2020)

### **2.2.3 Gestión de innovación**

La gestión de innovación es un término que se ha vuelto muy importante para las empresas, gobiernos, ONG’s y en general para la sociedad porque el mundo esta tan globalizado que el cambio es constante y si se desarrolla una nueva tecnología, por comentar un ejemplo, esta estará en el mercado y a disposición de cualquiera que pueda pagarla en muy poco tiempo.

La innovación es muy variada y se pueden encontrar ciertas variantes de la misma, en la página de internet, <http://www.anii.org.uy> podemos encontrar las siguientes variedades:

- “Innovación en producto: es la introducción al mercado de un producto tecnológicamente nuevo (cuyas características tecnológicas o usos previstos difieren significativamente de los existentes a nivel nacional) o significativamente mejorado (previamente existente cuyo desempeño ha sido perfeccionado o mejorado en gran medida).
- Innovación en proceso: es la adopción de métodos de producción nuevos o significativamente mejorados. Puede tener por objetivo producir o entregar productos tecnológicamente nuevos o mejorados, que no puedan producirse ni entregarse utilizando métodos de producción convencionales, o bien aumentar fundamentalmente la eficiencia de producción o entrega de productos existentes.
- Innovación en organización: es la introducción de cambios en las formas de organización y gestión de la empresa, cambios en la organización y administración del proceso productivo, incorporación de estructuras organizativas modificadas significativamente e implementación de orientaciones estratégicas nuevas o sustancialmente modificadas.
- Innovación en comercialización: es la introducción de métodos para la comercialización de productos, de nuevos métodos de entrega de productos preexistentes o de cambios en el empaque y/o embalaje., innovación en las pymes restauranteras.”

En el manual de Oslo (OECD, 2005) también se pueden tomar el siguiente extracto como válido para nuestra investigación sobre las variantes de innovación:

- “De bienes o servicios: referidas a la introducción de productos nuevos o significativamente mejorados en sus características funcionales o usos previstos.
- De procesos: referidas a la implementación de métodos nuevos o significativamente mejorados de producción o distribución, llevados a cabo en general a través de equipos, técnicas o software.
- De métodos de comercialización (producto / precio / plaza / promoción), que involucren cambios significativos en el diseño, empaque, venta, posicionamiento o precio de un bien o servicio.
- De métodos organizacionales: están referidas a la implementación de nuevos métodos en las prácticas de negocio, la organización en el lugar de trabajo o en el modo en que se llevan las relaciones externas de la organización. Se habla de innovación en el modelo de negocios cuando se combinan de manera simultánea diferentes tipos de innovación, lo que suele incrementar el impacto final producido.
- e) Podemos también delimitar claramente dos tipos de innovación, según su impacto:
  - Innovación incremental. Se refiere a la creación de valor agregado sobre un producto ya existente, agregándole cierta mejora. Por ejemplo, a un automóvil, se le puede poner bolsa de aire. También podría ser poner luces especiales.
  - Innovación radical. Se refiere a un cambio o introducción de un nuevo producto, servicio o proceso que no se conocía antes. Por ejemplo, sería el cambio radical de usar caballos a usar motores en los coches.
- Ahora bien, en el sitio web [uvigo.es](http://uvigo.es) se muestra otra tipología de la innovación la cual va encaminada a la diferenciación del producto y solo plasma tres tipos de innovación:
  - La innovación tecnológica comprende los cambios introducidos en los productos y en los procesos: o la innovación de producto consiste en fabricar y comercializar nuevos productos (innovación radical) o productos ya existentes mejorados (innovación gradual). La innovación de proceso corresponde a la instalación de nuevos procesos de producción que, por lo general, mejorarán la productividad, la racionalización de la fabricación y, por consiguiente, la estructura de costes.
  - La innovación social intenta proponer soluciones nuevas a los problemas de desempleo sin trastocar la eficiencia de la empresa.
  - La innovación en métodos de gestión reúne las innovaciones que no se pueden incluir en las dos anteriores categorías. Son innovaciones como las realizadas en los ámbitos comerciales, financieros, organizativos, que acompañan, apoyan y potencian la corriente innovadora de la empresa.” (OECD, 2005,s,p)

#### ***2.2.4 Nuevos modelos de negocio.***

Un nuevo modelo de negocio es una innovación que no se ha podido observar en el mercado, la cual trae muchos beneficios para quien la desarrolla esta puede traducirse a una forma completamente nueva de satisfacer una necesidad, el mejoramiento de uno o

varios procesos que ayudaran a reducir tiempos de entrega, mas fresca, menor necesidad de personal o propuestas nuevas que sean llamativas para el cliente.

Según Rosenblum (2002), “la clave de la innovación de modelo de negocio se basa en responder a las siguientes preguntas: ¿qué?, ¿quién? y ¿cómo?; qué producto o servicio se ofrecerá, a quién se le y cómo se organizarán las operaciones para conseguirlo.” Es de vital importancia buscar e identificar las áreas de oportunidad y de fortaleza que tiene la empresa para saber que es necesario reforzar y que seguir haciendo como se viene haciendo desde el principio y de este modo comenzar a identificar los puntos clave del modelo de negocio.

### **2.2.5 Canvas.**

Esta herramienta se utiliza para analizar modelos de negocio en términos de sus 9 elementos clave. Fue diseñada por Alexander Osterwalder con ayuda de Yves Pigneur en su libro “Generación de Modelos de Negocio”.

En un modelo de negocios se estudia la manera en la que una empresa crea, distribuye y captura valor de sus clientes.

Estos nueve bloques que componen un modelo de negocio según (Osterwalder, 2009) son:

1. “Segmento de mercado: ¿Quién es tu cliente? ¿Cuáles son nuestros segmentos de mercado? ¿Nos dirigimos a un mercado de masas o a un nicho bien concreto?”
2. Propuesta de valor: ¿Cuál es la razón que nos diferencia del resto? ¿Somos la novedad? ¿Los más baratos? ¿Un efecto marca? ¿nos diferencia la personalización? ¿la experiencia de usuario?”
3. Canales: ¿Cómo nos buscan y encuentran? ¿Cómo vamos a entregar nuestra propuesta de valor a cada segmento de clientes?”
4. Relación con los clientes: ¿Cómo nos relacionamos con nuestros clientes? ¿Cómo podemos lograr fidelizarlos?”

5. Flujo de ingresos: ¿Cómo fijamos el precio de nuestro producto o servicio? ¿De qué manera monetizamos?
6. Recursos clave: ¿Qué recursos necesitamos para llevar a cabo nuestra actividad? ¿Qué recursos nos hacen diferentes?
7. Actividades clave: ¿Qué procesos de producción, marketing... son necesarios para realizar y entregar la propuesta de valor?
8. Alianzas clave: ¿Qué posibles alianzas permiten ejecutar nuestro modelo de negocio complementando nuestras capacidades?
9. Estructura de costes: ¿Qué costes fijos y variables determinan nuestro modelo de negocio? ¿Es un modelo escalable?" (Osterwalder, 2009,s.p)

### ***2.2.6 Propuesta de valor.***

De acuerdo con Rosario Peiro “una propuesta de valor es el factor que hace diferente y útil a una empresa frente a la competencia y es apreciado por los usuarios.” (Peiro, 2018)

Por lo que se entiende como una estrategia que utilizan los empresarios para distinguirse de sus competidores, ya sea por su servicio o por sus productos.

### **3. CASO DE ESTUDIO**

Algunos administradores y dueños de negocios han utilizado técnicas de supervivencia que han ayudado a las empresas a seguir adelante durante estos tiempos de cuarentena, en donde se han visto obligados a cerrar sus negocios por la necesidad de preservar la buena salud de sus clientes y trabajadores debido a una pandemia sin precedentes que ha azotado no solo a México sino a todo el mundo.

Sin embargo, existen algunos que han sobrevivido a dicha pandemia y este es el caso de uno de ellos, el cual no solamente creció, sino que también logro expandirse y abrir más sucursales.

#### **3.1 PyMes en el Estado de Querétaro**

En Querétaro la industria restaurantera crece día a día y es importante recalcar que la industria restaurantera en 2019, contó con una aportación al PIB del dieciocho por ciento, lo cual la sitúa, después de la industria manufacturera, como la segunda división más importante en generación de empleos del estado.

De acuerdo con (Burgos Hugo, 2017), “la actividad comercial en la entidad se desarrolla bajo diferentes modalidades que van desde los grandes centros comerciales, las tiendas departamentales y de autoservicio hasta los micros y pequeños comercios y este último es el caso a analizar.”

Los municipios de Querétaro, San Juan del Río y Corregidora al ser los estados más grandes del estado, son los que tienen más negocios. y se ha visto que dichos negocios no pasan de los 5 años de operación ya que antes de dicho tiempo, estos se van a la quiebra.

De acuerdo con el periódico El Economista, se muestra la siguiente información en el mes de abril del año 2019:

Tabla 1

PyMes en el Estado de Querétaro.

| ORGANIZACIÓN | NÚMERO DE EMPRESAS RESTAURANTERAS | EMPLEOS QUE PROPORCIONA               | UBICACIÓN              |
|--------------|-----------------------------------|---------------------------------------|------------------------|
| Pyme         | 9,400                             | 60,000 directos<br>120,000 indirectos | Zona metropolitana 80% |

Fuente: Adaptado de El Economista, Almeida Víctor,

<https://www.eleconomista.com.mx/estados/Industria-restaurantera-apremia-apertura-en-Queretaro-20200610-0140.html>

Como se puede observar en la tabla, la generación de empleos de este sector es de 180,000 empleos en total lo cual es un porcentaje bastante representativo si se toma en cuenta que es alrededor de un 12% de la población total del estado.

### 3.2 Butter Burgers.

La empresa se ha inspirado en grandes y magnificas hamburgueserías estadounidenses como:

- TFT (AR)
- SHAKE SHAKE (NY)
- IN N OUT (CA)

En la página de internet de la empresa se puede encontrar lo siguiente: “Decidimos el 6 de octubre del 2020 iniciar operaciones online desde un pequeño departamento en Querétaro, México, lo que un día inicio como una pequeña dark kitchen se convirtió en menos de 1 año en una empresa con 3 sucursales y 2 más por apertura, más de 30,000 seguidores y más de 50,000 Butter Burgers servidas a la fecha.”

“Butter Burgers es una empresa familiar queretana que cuenta actualmente con tres sucursales en el estado de Querétaro. Se dedica específicamente a la venta de comida rápida principalmente, (hamburguesas, hot dogs y papas a la francesa).”

Misión: “Somos una empresa fundada en respuesta a la crisis financiera de la pandemia.”

Visión: “Para el 2030 nuestro objetivo convertimos en una cadena y de esra manera, ser la hamburguesería más grande de México y Latinoamérica.”

Valores:

- Calidad.
- Servicio al cliente.
- Responsabilidad.
- Innovación.

- Adaptación al cambio.

Lema extraído de la página oficial : "Butter burgers busca llevar todos los rincones de México la tradicional american cheese burger mejorada y creada a nuestra manera como la Original Butter Burger, una hamburguesa de carne 100% de res frita a altas temperaturas sobre la plancha bajo una tradicional técnica de smash con la cual se busca lograr una caramelización y costra irresistible en sabor y textura, todas nuestras burgers están bañadas con queso fundido e ingredientes originales y deliciosos."

La empresa Butter Burgers se seleccionó gracias a los hechos ya que en los últimos dos años se han abierto 3 nuevas sucursales localizadas en:

- Sucursal arcos: 442 810 44 84 Camino real de carretas no.88 Plaza fer local 10 tercer piso.
- Sucursal campestre: 442 580 82 59 Jardines de la hacienda, plaza jardines local 6b (a un lado del Hilton, papa Jhons y Uber)
- Sucursal refugio 442 230 911 6 Fray Junípero Serra, la pradera Plaza ANCONA
- Centro de desarrollo y distribución: Ubicado en la colonia centro. Es importante mencionar este punto ya que aquí es donde se comienza con la innovación y la homogenización de los productos.

Lo cual se tomó como ejemplo valido ya que cuenta con las características mencionadas en el capítulo 1.

## 4. MARCO METODOLOGICO

### 4.1 Proceso de investigación y estrategia.

El proceso de investigación que se llevó a cabo es de tipo cualitativo con base en un problema específico, dicho problema es “Determinar las razones por las que permaneció activo el restaurante “Butter Burgers” de la ciudad de Querétaro durante la pandemia por Covid-19 (2020-2021)”.

En esta investigación se ha procedido de manera inductiva, se ha explorado en diversos documentos y se han descrito las posibles causas de los fenómenos que aquí se plasman.

La investigación es de tipo descriptiva y solo requiere formular preguntas de investigación, por lo que no es necesaria la hipótesis.

La investigación es aplicada, consiste en resolver problemas prácticos con una metodología para la toma de decisiones.

El proceso general de la investigación consistió en:

- 1 Establecer el planteamiento del problema identificando.
- 2 Planteamientos y objetivos.
- 3 Diseño de las preguntas.
- 4 Realización de investigación en libros, revistas, libros, y artículos arbitrados.

- 5 Investigación de campo.
- 6 Visita al restaurante elegido (Butter Burgers)
- 7 Obtención de modelos.
- 8 Elaboración de conclusiones

A continuación, se detalla la matriz de congruencia utilizada.

Tabla 2  
Matriz de congruencia.

| Problemática  | Objetivo General   | Estrategia y Tipo de investigación         | Instrumentos  |
|---|--|--|---|
| ¿Cuáles son las razones por las que permaneció abierto e incluso creció el restaurante “Butter Burgers” en la ciudad de Querétaro durante la pandemia por Covid-19 (2020-2021)? | Determinar las razones por las que permaneció activo el restaurante “Butter Burgers” de la ciudad de Querétaro durante la pandemia por Covid-19 (2020-2021). | Investigación cualitativa                  | Investigación aplicada, descriptiva.                                |
|   | <b>Objetivos Específicos</b>   |  |   |
|   | 1. Conocer la trayectoria de la empresa durante la pandemia  | Etnografía                                 | Entrevista semiestructurada<br>Observación                          |
|   | 2. Identificar los aspectos que pudieran explicar su continuidad.  | Inv. mixta                                 | Encuesta a clientes.<br>Entrevistas semiestructuradas<br>Etnografía |
|   | 3. Identificar las buenas prácticas en el negocio a estudiar (Butter Burgers).   | Análisis del Sistema de Gestión de Calidad | Modelo de madurez de Procesos y Empresa (MMPE) y Auditoría          |
|   | 4. Caracterizar el modelo de negocios de Butter Burgers resultante de la pandemia y de ser necesario crear formatos de control faltantes.                    | Análisis cualitativo                       | CANVAS  |

Fuente: Elaboración propia.

## 4.2 Conocer la trayectoria de la empresa durante la pandemia

La etnografía que se utilizó es el estudio de personas en sus entornos naturales, en este caso el estudio del personal de Butter Burgers, el cual ha entregado la oportunidad de conducir un estudio detallado de un grupo de personas.

También se puede pensar que la etnografía es una descripción profunda de una cultura o de un grupo de personas que comparten un espacio geográfico, una labor, una práctica, un gusto, una memoria, una realidad; en general, una forma de ser y estar en el mundo.

Básicamente una etnografía es una intervención sobre comportamientos, emociones, conciencia y lenguaje.

En 1920, la escuela de Chicago “aplica etnografía para el estudio de problemas locales y sociales. Los investigadores pensaban en la ciudad como un gigantesco laboratorio social que permite observar dinámicas sociales relacionadas con la cultura y sus entramados de representaciones, prácticas simbólicas y significaciones.”

Se utilizaron las recomendaciones anexadas en el anexo C ya que se manejó información clasificada de la empresa.

### 4.2.1 *Observación.*

Se realizó una observación como cliente o “mystery shopper” para la cual se puede encontrar el guion y recomendaciones en el anexo A.

Esta investigación sirvió para recabar información y técnicas que el personal utilizó para hacer frente a la pandemia, así como los comentarios de los clientes sobre los aspectos que hacen la diferencia para que prefieran a Butter Burgers por sobre sus competidores dichos comentarios se pueden reconocer como áreas de fortaleza para la empresa.

### **4.3 Situación de Butter Burgers durante la pandemia.**

Para este punto se realizó una entrevista para la cual se utilizó el guion mostrado en el anexo B. Dicha investigación se realizó a los colaboradores para conocer la situación de la empresa durante la pandemia, así como una etnografía con el Lic. Daniel Servín Otón Torreblanca, dueño de Butter Burgers.

### **4.4 Identificar los aspectos que pudieran explicar su continuidad.**

Los aspectos que ayudaron a Butter Burgers a superar la pandemia se definieron con la ayuda de la aplicación del modelo de Modelo de madurez de Procesos y Empresa (MMPE) detallados en el anexo E.

Esta herramienta ayudo a determinar las fortalezas y las oportunidades de la empresa para lograr las conclusiones y recomendaciones ideales para este trabajo.

#### ***4.4.1 Opinión de los clientes.***

Para este punto se realizó una entrevista para la cual se utilizó el guion mostrado en el anexo B. Dicha investigación se le realizo a los clientes para conocer su opinión sobre la empresa y sobre porque la prefieren por encima de la competencia.

#### ***4.4.2 Recaudar información que no se haya percibido en la observación de operación y tampoco en las entrevistas.***

Para este objetivo, se realizó una investigación con el dueño Daniel Servín basada en una etnografía la cual se encuentra en el Anexo C para recaudar información que no se haya percibido en las entrevistas y tampoco en la investigación como mystery shopper.

### **4.5 Identificar las buenas prácticas en el negocio a estudiar (Butter Burgers).**

Se realizó un auditoria con las herramientas mostradas en el anexo D; la intención de estos sistemas es la de ayudar a una organización a establecer y mejorar sus políticas, objetivos, practicas, estándares y otros requerimientos de calidad.

Los conjuntos de estándares de calidad han sido elaborados para guiar a las organizaciones, auditores y sus clientes, en los principios comunes para la ejecución de auditorías de calidad. Estas también proveen definiciones de auditoria de calidad y otros términos relacionados.

#### **4.5.1 Modelo MMPE.**

El MMPE (Modelo de madurez de Procesos y Empresa) fue desarrollado por Michael Hammer y su objetivo principal es crear un marco de referencia organizacional para garantizar el buen desempeño de los procesos durante el tiempo, llamado “sustentabilidad”.

Para Hammer (Hammer, 2007) El marco de MMPE el también ayuda a las empresas a abordar el difícil problema de sustentar los procesos de alto desempeño

Se usó el modelo de MMPE para identificar áreas que necesitarían mejorar. El detalle del modelo se muestra en el Anexo D.

Ventajas.

Aplicación concreta: Permite mejoras en los procesos en forma gradual y equilibrada.

Favorece el “aprender - haciendo”. Las métricas definidas por Hammer, representadas por semáforos se grafican como se muestra en la tabla 3.

Tabla 3  
*Indicadores del MMPE*

|  |                         |
|--|-------------------------|
|  | Cierto en gran medida   |
|  | Cierto en algún grado   |
|  | Incierto en gran medida |

Fuente: Elaboración propia.

Dichos indicadores muestran en qué nivel se realizan las actividades anteriormente definidas.

#### **4.6 Caracterizar el modelo de negocios de Butter Burgers resultante de la pandemia.**

Para este objetivo se utilizó un modelo Canvas ya que es la herramienta para analizar y crear modelos de negocio de forma simplificada. Se visualiza de manera global en un lienzo dividido en los principales aspectos que involucran al negocio y gira entorno a la propuesta de valor que se ofrece.

Este modelo nos ayudara a caracterizar el modelo de negocios de Butter Burgers y se muestra en el Anexo F.

Algunos beneficios que nos brinda este modelo son:

1. Mejora la comprensión del negocio.
2. Amplios puntos de enfoque.
3. Análisis estratégico.

El modelo Canvas analiza los aspectos más importantes para una empresa los cuales son vitales para que esta logre desarrollarse correctamente estos puntos están conformados por:

- Aliados clave.
- Actividades Clave.
- Recursos Clave.
- Propuesta de valor.
- Relación con clientes.
- Canales.
- Segmento de clientes.
- Estructura de costes.
- Fuentes de ingresos.

Los puntos en mención analizan a detalle ciertas prácticas, aliados, y procesos que tiene la empresa y que la diferencian no solo de la competencia si no que, de las demás empresas en el mercado, es importante identificar los puntos clave y las deficiencias que se tienen en estos apartados para lograr determinar el modelo de negocio que se tiene.

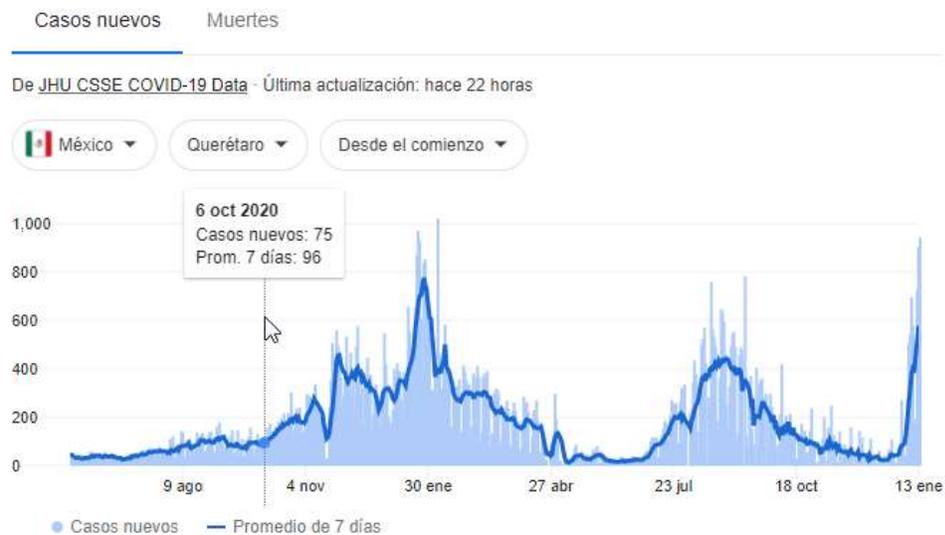
## 4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### 5.1 Conocer la trayectoria de la empresa durante la pandemia

Del estudio etnográfico basado en la entrevista al Licenciado Daniel Servín Uton Torreblanca se derivan los siguientes hechos:

- Butter Burgers abrió su primera sucursal el 6 de octubre del 2020 en pleno aumento de casos positivos de la pandemia por COVID-19 como se puede observar en la figura 1, dicha sucursal comenzó en el departamento del Licenciado Daniel Servín Uton Torreblanca y actual dueño de Butter Burgers siendo el, la única persona que atendía el negocio como él lo comenta.

Figura 1



Estadísticas de casos nuevos de Covid-19 en el estado de Querétaro desde el inicio de la pandemia hasta el 13 de enero de 2022, Los datos provienen de Wikipedia, ministerios de salud de los Gobiernos, The New York Times y otras fuentes autorizadas, según cómo se asignen.)

- Empezó con el modelo de negocio llamado “dark kitchen” vendiendo únicamente comida para llevar; este modelo lo ayudaría más adelante para hacer frente a la expansión de la cuarentena producida por el COVID-19.
- Es importante recalcar que, gracias a una excelente publicidad y a un estudio de mercado bien realizado, desde el primer día tuvo una clientela bastante amplia la cual no se esperaba.
- Debido al éxito obtenido tuvo que contratar a más personal para que pudiera hacer frente a la demanda que crecía día a día siendo que empezó con 15 clientes el primer día y al día de hoy 18 de enero de 2022, se han registrado 25543 nuevos clientes y tres nuevas sucursales lo cual se muestra en la siguiente figura obtenida del portal oficial de Butter Burgers.



Figura 2, Visitas a Butter Burgers al 18 de enero de 2022, Página oficial de Butter Burgers. (<https://www.butterburgersmx.com/>)

### 5.1.1 Resultados de la observación.

Al realizarse la visita utilizando la técnica de mystery shopper, se pudieron observar varios puntos clave los cuales son los siguientes:

- El servicio fue bueno ya que la rapidez en la entrega de productos fue aceptable sin embargo dejaron a una persona sin su platillo cuando los demás ya tenían el suyo, no se considera excelente ya que los meseros no anotaron lo que se pidió, lo cual hizo que faltaran cosas del total de platillos y bebidas que se solicitaron.

- No se contaba con todo lo que estaba en la carta lo cual indica un error muy importante en la cadena de suministro.
- La comida fue de buena calidad y sabor además la limpieza del lugar es aceptable.
- Se observaron varios repartidores de plataformas como Rappi. por lo que se puede concluir que mucha gente prefiere el servicio (alrededor del 30% del total de ventas) a domicilio, además el restaurante tenía una ocupación del 50% la cual es la capacidad permitida lo que respalda dicha conclusión.

## **5.2 Identificar los aspectos que pudieran explicar su continuidad.**

Los resultados obtenidos de la entrevista que se tuvo con el Lic. Daniel Servín Uton Torreblanca se obtuvo mucha información que no se pudo percibir al ir a Butter Burgers como cliente ni en las entrevistas que se hicieron. Los puntos que se explicaran a continuación fueron determinantes para lograr que Butter Burgers pudiera continuar en el mercado ya que gracias a estas estrategias se pudo hacer frente a la serie de inconvenientes derivados de la pandemia:

- Adoptar el modelo de negocio “Dark kitchen”: En palabras de Daniel Servín el modelo ayudo a la empresa a crecer aun cuando no se podía tener gente en las instalaciones además de ayudar a reducir los costos operativos ya que no se necesitó mucho personal para operar la empresa.
- Reinvertir todas las ganancias obtenidas: otro punto clave fue la reinversión de todas o casi todas las ganancias que se obtenían, esto ayudo a tener liquidez para hacer frente a la alta rotación de personal e incrementos de precios en insumos por compras de pánico.
- “La innovación en la publicidad fue el gancho para tener clientes cautivos”: El punto clave del éxito de Butter Burgers además de su producto el cual es muy diferente a algo antes visto en la ciudad de Querétaro no fue el único punto innovador, Daniel Servín

comenta que las redes sociales fueron clave ya que al obtener imágenes “instagrameables” (lo cual quiere decir que la gente lo vea en Facebook e Instagram y automáticamente se convierta en algo que quiere probar), ayudo a generar clientes cautivos que siguen yendo constantemente y hasta el día de hoy.

- Promociones cautivantes: Ante la crisis no únicamente de salud, si no también económica, se buscó dar un producto barato y vender cantidad para que los clientes prefirieran ir a Butter Burgers en vez de ir con la competencia, se trató de hacer una estrategia como la de McDonald’s la cual sigue en pie ya que, a palabras de Daniel, su intención es abrir 100 sucursales en todo el país.
- Un menú pequeño pero sabroso: Mantener un menú no tan extenso, ayudo por varias razones, la principal fue que al no necesitar muchos insumos, se puede tener un mayor control de los mismos y no se necesita tener muchas cosas diferentes almacenadas además de que ayudo a que los clientes se decidieran rápidamente a la hora de elegir su platillo; pero ¿Cómo puede ayudar esto en la crisis sanitaria? la respuesta es un poco compleja ya que el aforo máximo en restaurantes llego a ser del 50% y que la gente pidiera rápido y se le entregara rápido su orden ayudo a que la gente despejara el inmueble rápido dando lugar a un nuevo comensal y en vez de atender a 10 clientes por mesa en un día, se logró atender al doble en el mismo tiempo y con la capacidad establecida por el gobierno.

### ***5.2.1 Resultados de la entrevista a clientes.***

Al realizarse la encuesta mostrada en el anexo B a una muestra de clientes, se llegó a la conclusión de que el 100% de los clientes encuestados regresaría a Butter Burgers por las razones que se enumeran a continuación, siendo el punto número1 la más importante:

1. Sabor y calidad del producto.
2. Relación precio cantidad y calidad.
3. Promociones.
4. Servicio.
5. Ubicación.

6. Ambiente.
7. Por ser un lugar "Pet friendly"

Además, se llegó a la conclusión de que el éxito de Butter Burgers es la innovación en su producto principal el cual es la hamburguesa; esto se debe a que fueron pioneros en la venta de hamburguesas estilo estadounidense y con mucho queso en la ciudad por lo cual la mayoría de sus clientes las prefieren y recomiendan por encima de la competencia.

También se determinó que la calidad entre el producto consumido en el local y el consumido en casa (a domicilio) no cambio demasiado hablando de calidad o sabor, esto le aseguro una gran ventaja a Butter Burgers durante la pandemia ya que muchos restaurantes perdían calidad al momento de enviar sus productos a domicilio debido a un envase no apto para los productos, este fue un resultado con el que todos los clientes entrevistados estuvieron de acuerdo.

### **5.3 Identificar las buenas prácticas en el negocio a estudiar (Butter Burgers).**

Una vez que se utilizaron las herramientas descritas anteriormente (el modelo (MMPE y la auditoria); se identificaron muchas practicas aceptables y en actual cumplimiento, así como áreas de oportunidad las cuales se han generado debido al rápido crecimiento de la empresa; si bien hay muchos procesos que pueden mejorarse los puntos clave que han ayudado a crecer el negocio son claros y deben mantenerse como se ha hecho desde un principio en los siguientes puntos se habla más a detalle de dichos puntos.

#### **5.3.1 Resultados de MMPE**

Al analizar el modelo MMPE, se llegó a la conclusión de que hay un top 6 de puntos que han sido clave para la superación de problemas durante la pandemia y crecimiento de la empresa los cuales se pueden tomar como "buenas practicas" y estas se detallan a continuación:

1. Se tiene un control adecuado de los insumos al nivel de que en palabras del gerente operativo el señor Pedro Carrasco López “jamás se ha tenido una merma por pan” el cual es uno de los insumos básicos y con caducidad más corta de la empresa.
2. Se tienen proveedores que aseguran tres puntos importantes para la empresa los cuales son: calidad, disponibilidad de tener el producto en existencia o disponibilidad de entrega y crédito a pagos semanales.
3. Se tiene una constante actualización de materias primas y se comparan los costos de diferentes proveedores como los de abarrotes y productos básicos.
4. La rotación de empleados es baja ya que, un empleado permanece mínimo 6 meses en la empresa lo cual para el giro restaurantero es un tiempo alto debido a que mucha gente se va por mejores oportunidades o lo toman como un empleo temporal.
5. Se tiene un control muy bueno por parte de contabilidad ya que se cuenta con un fondo de emergencia y se han logrado reinvertir muchas de las ganancias.
6. Los inventarios se hacen diariamente para evitar pérdidas por mal control de insumos, así como dos días de compras a la semana para evitar productos caducos y sobre inventarios lo cual es suficiente para mantener un correcto nivel de inventarios de acuerdo a los históricos de ventas.

Por otro lado, se identificó el top 6 de áreas de oportunidad para la empresa que se detallan en seguida:

1. Se hace cambio de carta cada 6 meses a pesar de que se sabe que hay incrementos en costos por lo que no hay como tal un re costeo de platillos hasta que se cambia la carta.

2. Existen documentos gubernamentales faltantes que están en trámite como por ejemplo la licencia de alcohol, lo que evita que se puedan vender bebidas alcohólicas a pesar de que muchos clientes lo han solicitado.
3. La capacitación es prácticamente nula después de los primeros días de contratación.
4. Las prestaciones y sueldos podrían ser más competitivos lo cual recae en un déficit de felicidad en los empleados.
5. Por falta de tiempo, hace falta buscar nuevos proveedores que puedan ayudar a reducir costos sin perder la calidad y con los puntos antes mencionados los cuales son indispensables para que un proveedor trabaje con la empresa.
6. Por falta de espacio no se pueden tener todos los insumos en refrigeradores y estantes separados.

Por otro lado, se pudo observar un conjunto de puntos clave que han ayudado a la empresa a tener una calidad que se diferencia de la competencia gracias a sus buenos controles y manejo de alimentos un ejemplo distintivo es la limpieza sobresaliente en el área de cocina, piso y baños lo cual sugiere que el producto que se obtiene en el negocio es completamente limpio.

Se cuenta con la mayoría de formatos necesarios para tener un buen control de los productos como inventarios y costos actualizados, seguimiento y búsqueda de nuevos proveedores, formatos de mermas y etiquetado y clasificación correctos.

Los re-costeos tienen una periodicidad aceptable lo cual ayuda evitar pérdidas por costeos obsoletos e inflación. Este punto será de gran importancia para el año 2022 ya que se ha observado un alza importante en los precios desde el mes de enero y es importante monitorear constantemente dichas alzas en los precios.

#### **5.4 Caracterizar el modelo de negocios de Butter Burgers resultante de la pandemia (Canvas)**

Al obtenerse el modelo Canvas mostrado en el anexo E se pueden observar los puntos clave del negocio ya que es una herramienta que resume todo lo que se observó durante este trabajo.

Los puntos principales a observar son:

- Las actividades clave.
- La estructura de costos.
- La propuesta de valor.

Dichos puntos son considerados por Daniel Servín como la clave del éxito y lo que ayudo a Butter Burgers a superar la pandemia y a crecer durante ella y es preciso decir que los resultados concuerdan con sus palabras ya que, de acuerdo a los resultados obtenidos en esta investigación, se tiene especifico cuidado en dichos puntos.

De acuerdo con los resultados del modelo Canvas, se observaron los siguientes puntos que son clave para incrementar la competitividad en la Butter Burgers:

##### 1.- Estandarización

Es imprescindible estandarizar el producto y servicio cuando se tiene o se pretenden tener muchas sucursales ya que al final es una misma marca y si se tiene éxito en una sucursal, pero en otra no, esto será un motivo de malos comentarios por parte de los clientes lo cual puede manchar la reputación de toda la empresa. Es por eso que la primera recomendación es cuidar la calidad en todas las sucursales haciendo auditorias constantes.

##### 2.- Control de insumos.

Es importante tener una certeza de que toda actividad que se sugiere en el modelo MMPE sea realizada y monitoreada, ya que es de gran importancia generar conocimiento documentado para que con el mismo se puedan tomar decisiones y tener un mayor control lo cual evitara compras de pánico. La documentación y gestión de dichas actividades hará personas autónomas, donde se fomente el empowerment y de este modo se cada local se autosustentable.

### 3.- Capacitación constante.

La capacitación del personal es un tema que ha generado polémica debido a que algunas personas lo ven como un desperdicio de recursos, esto se debe a que hay mucha rotación de personal en los negocios como el que se estudió en este trabajo sin embargo la capacitación de todo el personal puede traer muchos más beneficios que perdidas y como se ve en los capítulos anteriores, un punto fuerte de esta empresa es el buen servicio y la buena calidad de los productos y si eso se pierde por la falta de capacitación es posible que el negocio empiece a decaer.

### 4.- Innovación constante

Otro punto bastante fuerte es la innovación que ha tenido Butter Burgers, como lo son: la innovación en su publicidad, el ser un lugar “pet friendly”, la innovación en sus productos, el manejo del concepto de “dark kitchen” y el proceso de centralización lo cual no fue descubierto por Butter Burgers ya que restaurantes como McDonalds también lo utilizan pero en Butter Burgers se adoptó el mismo concepto, pero se tiene que seguir con ese enjambre de ideas que al final puede atraer a más clientes con cada publicación que se hace en redes sociales, con cada entrega y con cada visita de los clientes, Butter Burgers tiene que mejorar su sabor constantemente e incluso sacar nuevos productos para poder llegar a mas gustos y a otro tipo de clientes, un gran ejemplo seria buscar a la sociedad vegana la cual está en constante crecimiento.

## 5.- Mantener la calidad

Por último, se recomienda cuidar la calidad que ya se tiene o incluso mejorarla ya que buscar reducir costos bajando la calidad de los productos es un error grave que lo único que generará será perder clientes en cambio se puede buscar otra forma para hacer frente a las alzas en precios lograr la reducción de costos. Algunos ejemplos son:

- Costear correctamente los productos.
- Evitar compras de emergencia teniendo un excelente control de inventarios.
- Capacitando al personal para que se eviten temas como la mala toma de orden o arruinar un platillo.
- Tener un buen control de la contabilidad y todo lo relacionado con lo legal para evitar multas.
- Automatizar algunos procesos de producción.
- Tener auditorias constantes.
- Gestionar pagos y cobros con mucho cuidado.
- Mantener la conciencia de ahorro e inversión.

Algunos de los puntos detallados anteriormente necesitaran que se realicen algunas inversiones costosas, pero no se debe escatimar en gastos cuando se trata de alguna mejora que dará frutos a corto, mediano y largo plazo ya que como dice el empresario Warren Buffett también conocido como el Oráculo de Omaha y dueño de acciones de más de 10 empresas, “Concéntrese en el retorno de la inversión, no en las ganancias por acción”.

Para los aliados clave, se detectaron varias asociaciones entre las que destacan una asociación informal ya que no se tiene contratos con las siguientes empresas proveedoras de alimentos y bebidas que otorgan beneficios exclusivos: Coca Cola, McCain, Boing, Cerveceria toro, entre otras, las cuales son información confidencial, así como una asociación formal con redes sociales como Facebook e Instagram para lograr llegar al público objetivo.

En cuanto a las actividades clave es evidente que la estandarización y el correcto control de canales de distribución ha ayudado a mantener a la clientela feliz ya que en palabras de algunos de los encuestados acuden a Butter Burgers por que rara vez tienen lista de espera en el establecimiento y cuando se ordena para recoger, la orden siempre esta correcta y lista.

Se busca la estandarización en todas las sucursales mediante un centro de distribución como se puede observar en las actividades clave del modelo para lograr los mismos resultados en todas ellas para esto se ha invertido en herramientas que facilitan el trabajo como lo son basculas especiales, batidoras, selladoras al alto vacío, etiquetadoras y sobre todo personal calificado para asegurar la estandarización de dicho centro de distribución se envía el producto terminado a cada sucursal.

La propuesta de valor también influye en el éxito de Butter Burgers ya que se tiene una innovación constante como lo son los cambios en carta con productos novedosos, la aceptación de mascotas en el establecimiento, el manejo de redes sociales y promociones, dichas innovaciones ayudan a mantener a los clientes ya existentes, pero además atrae a nuevos clientes gracias a sus excelentes promociones. Por otro lado, es un lugar “pet-friendly” lo que distingue al negocio de la mayoría de negocios de la ciudad.

En cuanto a la relación con los clientes, se busca principalmente la captación de clientes mediante una publicidad orgánica en redes sociales la cual se vuelve llamativa gracias a su buena fotografía de platillos y a las promociones que se manejan también es importante que los clientes se vuelvan frecuentes cuidando siempre un buen servicio y calidad en el producto. Un punto indispensable es que se toma la opinión de los clientes mediante votaciones realizadas en redes sociales lo cual sirve como un análisis de mercado para determinar cuáles son los productos que los clientes quieren.

La propuesta de valor es la siguiente; se ofrecen productos de la más alta calidad, así como la seguridad de que son elaborados con altos cuidados de higiene también se ofrece un producto innovador que no se puede encontrar en otro lugar de la ciudad. Por otro lado,

se ofrece un producto que, a pesar de cuidar su alta calidad, este tiene un costo bastante accesible además de que las promociones con las que cuenta el negocio son muy llamativas; finalmente es un lugar "pet friendly" lo que lo diferencia de casi todos los establecimientos en la ciudad.

Para el punto de segmento de clientes, se define que los principales clientes son oficinistas, parejas, familias, grupos de amigos y clientes con mascotas, aunque a este último punto no se le da mucha importancia en la publicidad, se le podría dar enfoque para atraer más clientes.

La estructura de costos debe servir para enfatizar lo que de especial tiene el modelo de negocios en relación a la oferta de valor, la enumeración de costos más importantes son las siguientes:

Pago a personal administrativo.

Pago de publicidad en redes sociales.

Pago a proveedores.

Pago a personal de cocina.

Pago a personal de piso.

Pago a cajeros.

Pago a encargados de centro de distribución.

Gastos en pruebas.

Gastos en mantenimiento y limpieza.

La estructura de costos se definió de la siguiente manera:

Tabla 4

*Estructura de costos.*

| Gasto                       | Porcentaje |
|-----------------------------|------------|
| Gastos de personal          | 25         |
| Gastos de operación         | 15         |
| Gastos fijos                | 10         |
| Beneficio neto              | 20         |
| Margen de beneficio         | 30         |
| % de costo de materia prima | 30         |
| Venta                       | 100        |

Fuente: (Elaboración propia)

Derivados de dichos resultados, se elaboraron formatos para ayudar a la empresa a mejorar sus procesos y lograr la visión esperada que es convertir Butter Burgers en una cadena nacional como los que se muestran a continuación:

Formato de costeo: Este formato ayudara a tener un correcto costeo de los platillos evitando perdidas por no tomar en cuenta algún ingrediente o costo fijo.



| TABLA DE COSTEO DE PLATILLOS |                               |           |       |                          |          |  |
|------------------------------|-------------------------------|-----------|-------|--------------------------|----------|--|
| Nro de receta                | 1                             | porciones | 1.00  | Para 2 personas          |          |  |
| Nombre                       | CARNES FRIAS                  |           | fecha |                          |          |  |
| codigo                       | ingredientes                  | cantidad  | un    | precio unitario          | importe  |  |
| F1                           | NAPOLI                        | 0.089     | 1.00  | \$ 47.79                 | \$ 4.25  |  |
| F2                           | MOZZARELLA                    | 0.180     | 1.00  | \$ 90.00                 | \$ 16.20 |  |
| F3                           | MASA                          | 0.150     | 1.00  | \$ 11.49                 | \$ 1.72  |  |
| A1                           | SALAMI                        | 0.040     | 1.00  | \$ 335.00                | \$ 13.40 |  |
| L1                           | PEPERONI                      | 0.030     | 1.00  | \$ 69.00                 | \$ 2.07  |  |
| L2                           | JAMON SERRANO                 | 0.030     | 1.00  | \$ 315.00                | \$ 9.45  |  |
|                              | SALCHICHA                     | 0.020     | 1.00  | \$ 45.00                 | \$ 0.90  |  |
|                              |                               |           | 1.00  |                          | \$ -     |  |
|                              |                               |           | 1.00  |                          | \$ -     |  |
|                              |                               |           | 1.00  |                          | \$ -     |  |
|                              |                               |           | 1.00  |                          | \$ -     |  |
|                              |                               |           | 1.00  |                          | \$ -     |  |
|                              |                               |           | 1.00  |                          | \$ -     |  |
|                              |                               |           |       | COSTO TOTAL M.P.         | \$ 48.00 |  |
|                              |                               |           |       | COSTO TOT M.P.PORCION    | \$ 48.00 |  |
|                              |                               |           |       | IMPREVISTOS (10%)        | \$ 4.80  |  |
|                              |                               |           |       | SUMA DEL COSTO           | \$ 52.80 |  |
|                              | <b>COSTOS OPERACIÓN (40%)</b> | 1.40      |       | COSTO TOTAL              | \$ 73.91 |  |
|                              | Gastos fijos                  | 1.30      |       | COSTO MAS GASTO FIJO     | 96.09    |  |
|                              | UTILIDAD                      | 1.5       |       | COSTO FINAL MAS UTILIDAD | 144.13   |  |
|                              | IVA                           | 1.16      |       | IVA                      | 167.19   |  |
|                              |                               |           |       | Costo final              | 168.00   |  |

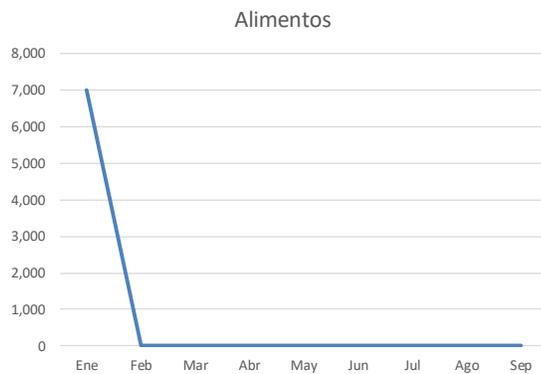
Figura 3, Formato de costeo, Elaboración propia.

Resumen de ventas: El resumen de ventas es vital para saber en qué meses se tienen mejores ventas, y con esta información se pueden tomar decisiones de almacenamiento y compras.

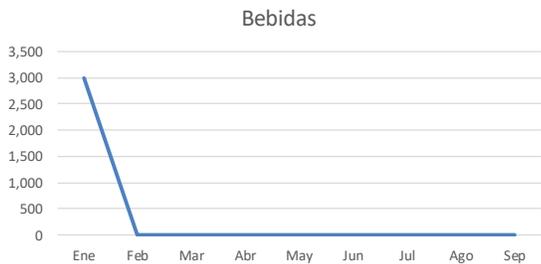
**VENTAS**



| Mes  | Alimentos |         | Bebidas |         | Total  | Cientes | Cheque Prom. |
|------|-----------|---------|---------|---------|--------|---------|--------------|
| Ene  | 7,000     | 70%     | 3,000   | 30%     | 10,000 | 100     | 100          |
| Feb  | 0         | #DIV/0! | 0       | #DIV/0! |        |         | #DIV/0!      |
| Mar  | 0         | #DIV/0! | 0       | #DIV/0! |        |         | #DIV/0!      |
| Abr  | 0         | #DIV/0! | 0       | #DIV/0! |        |         | #DIV/0!      |
| May  | 0         | #DIV/0! | 0       | #DIV/0! |        |         | #DIV/0!      |
| Jun  | 0         | #DIV/0! | 0       | #DIV/0! |        |         | #DIV/0!      |
| Jul  | 0         | #DIV/0! | 0       | #DIV/0! |        |         | #DIV/0!      |
| Ago  | 0         | #DIV/0! | 0       | #DIV/0! |        |         | #DIV/0!      |
| Sep  | 0         | #DIV/0! | 0       | #DIV/0! |        |         | #DIV/0!      |
| Oct  | 0         | #DIV/0! | 0       | #DIV/0! |        |         | #DIV/0!      |
| Nov  | 0         | #DIV/0! | 0       | #DIV/0! |        |         | #DIV/0!      |
| Dic  | 0         | #DIV/0! | 0       | #DIV/0! |        |         | #DIV/0!      |
| Prom | 583       | #DIV/0! | 250     | #DIV/0! | 10,000 | 100     | #DIV/0!      |



| Mes | Alimentos |
|-----|-----------|
| Ene | 7,000     |
| Feb | 0         |
| Mar | 0         |
| Abr | 0         |
| May | 0         |
| Jun | 0         |
| Jul | 0         |
| Ago | 0         |
| Sep | 0         |
| Oct | 0         |
| Nov | 0         |
| Dic | 0         |



| Mes | Bebidas |
|-----|---------|
| Ene | 3,000   |
| Feb | 0       |
| Mar | 0       |
| Abr | 0       |
| May | 0       |
| Jun | 0       |
| Jul | 0       |
| Ago | 0       |
| Sep | 0       |
| Oct | 0       |
| Nov | 0       |
| Dic | 0       |

Figura 4, Resumen mensual de ventas, Elaboración Propia.

Estado de resultados: El estado de resultados es un documento básico que deben de tener todas las empresas para saber en dónde están los gastos más fuertes y los que representan menor inversión básicamente es una “radiografía de la empresa” y gracias a él se pueden tomar decisiones y tener una buena planeación estratégica.

| Estado de Resultados   |                 |                   |
|--|-----------------|-------------------|
| Nombre de la Empresa   | Butter Burguers |                   |
| Período de Ejercicio   | enero 2022      |                   |
| <b>Ingresos:</b>   |                 |                   |
| Ventas brutas  | \$10,000.0      |                   |
| Menos: Devoluciones y previsor                                 | \$0.0           |                   |
| <b>Ventas netas</b>  |                 | <b>\$10,000.0</b> |
| <b>Costo de las ventas</b>                                     |                 |                   |
| Inventario inicial   | \$1,000.0       |                   |
| <b>Más:</b> Compras  | \$500.0         |                   |
| <b>Menos:</b> Inventario final                                 | \$900.0         |                   |
| <b>Costo de las ventas</b>                                     |                 | <b>\$600.0</b>    |
| <b>Ganancia (pérdida) bruta</b>                                |                 | <b>\$9,400.0</b>  |
| <b>Gastos:</b>   |                 |                   |
| Publicidad   | \$0.0           |                   |
| Gastos bancarios (comisiones)                                  | \$0.0           |                   |
| Donaciones de beneficencia                                     | \$0.0           |                   |
| Apoyos nómina  | \$0.0           |                   |
| Comisiones (proser)  | \$0.0           |                   |
| Mano de obra contratada  | \$0.0           |                   |
| Membresías y suscripciones (sky)                               | \$0.0           |                   |
| Seguros  | \$0.0           |                   |
| Mantenimiento de local. (ductos, cor                           | \$0.0           |                   |
| Varios (musicos, cursos, cuentas por                           | \$0.0           |                   |
| Gastos administrativos (contabilidad                           | \$0.0           |                   |
| Gastos operativos (sistema, fumigac                            | \$0.0           |                   |
| Impuestos sobre salarios                                       | \$0.0           |                   |
| Permisos y licencias   | \$0.0           |                   |
| Alquileres   | \$0.0           |                   |
| Reparaciones   | \$0.0           |                   |
| Sueldos y salarios   | \$0.0           |                   |
| <b>Total de gastos</b>   |                 | <b>\$0.0</b>      |
| <b>Ingresos operativos netos</b>                               |                 | <b>\$9,400.0</b>  |
| <b>Otros ingresos</b>  |                 |                   |
| <b>Total de otros ingresos (aportaciones, intereses, etc).</b> |                 | <b>\$0.0</b>      |
| <b>Ganancia (pérdida) neta</b>                                 |                 | <b>\$9,400.0</b>  |

Figura 5, Estado de resultados, Elaboración propia.

Inversiones totales: Con este formato se puede llevar un registro de las aportaciones de cada uno de los socios y su participación en la empresa. Este formato será imprescindible para el futuro de Butter Burguers ya que la idea del dueño es crecer asociándose con más inversionistas.

# INVERSIONES



## INVERSIÓN 1

| SOCIO   | Inversión | %    | En Especie | En Efectivo | Inversión al día | SALTANTE/ SOBRANTE |
|---------|-----------|------|------------|-------------|------------------|--------------------|
| DANIEL  | 10,000    | 33%  | 0          | 10,000      | 10,000           | 0                  |
| SOCIO 1 | 5,000     | 17%  | 2,500      | 2,500       | 5,000            | 0                  |
| SOCIO 2 | 5,000     | 17%  | 0          | 5,000       | 5,000            | 0                  |
| SOCIO 3 | 5,000     | 17%  | 0          | 5,000       | 5,000            | 0                  |
| SOCIO 4 | 5,000     | 17%  | 0          | 5,000       | 5,000            | 0                  |
| Sumas   | 30,000    | 100% |            |             | 30,000           |                    |

TOTAL APORTACIONES: 30,000

## PORCENTAJES

| SOCIO        | Inversión | %    |
|--------------|-----------|------|
| Operadora    | 10,000    | 32%  |
| GDC          | 5,000     | 17%  |
| Adam&Fabiola | 5,000     | 17%  |
| Alfredo      | 5,000     | 17%  |
| Javier       | 5,000     | 17%  |
| TOTAL        | 30,000    | 100% |

*Figura 6, Inversiones totales, Elaboración propia.*

## PROGRAMACIÓN MANTENIMIENTO

Semana del: Seleccione fecha al

Responsable: Indique responsable semanal

| Área       | Tarea                            | Responsable | Fecha de verificación |
|------------|----------------------------------|-------------|-----------------------|
| Cocina     | Control refrigerantes y neveras  |             |                       |
| Cocina     | Retirada de basura (reciclaje)   |             |                       |
| Cocina     | Limpieza suelos, mesas y cocinas |             |                       |
| Salón      | Limpieza ventanas                |             |                       |
| Salón      | Limpieza general                 |             |                       |
| Aseos      | Limpieza de zona lavado de manos |             |                       |
| Aseos      | Comprobación de barra            |             |                       |
| Exteriores | Barrido y trapeado               |             |                       |
| Exteriores | Limpieza cristalera exterior     |             |                       |
|            |                                  | ⇕           |                       |
|            |                                  |             |                       |

Responsable semanal

Encargado del local

*Figura 7 Programación de mantenimiento, Elaboración propia.*

Programa de mantenimiento: Este formato ayudara a mantener el establecimiento en condiciones óptimas para dar un servicio limpio y seguro.

Formato de auditoria de establecimiento: Este formato ayudara a cumplir con los requisitos gubernamentales y legales.

| Descripción   | No aplica | Cumplimiento               | Observaciones               |
|---|-----------|----------------------------|-----------------------------|
| Vigencia de Visto Bueno de Proteccion Civil                                   | NA ( )    | Cumple ( ) No cumple ( )   | OK                          |
| Licencia de Funcionamiento Vigente  | NA ( )    | Cumple ( X ) No cumple ( ) | VENCIMIENTO 31 DE DICIEMBRE |
| Licencia para almacenaje, venta, porteo o consumo de bebidas alcoholicas      | NA ( )    | Cumple ( X ) No cumple ( ) |                             |
| Aviso de funcionamiento vigente. (COFEPRIS)                                   | NA ( )    | Cumple ( X ) No cumple ( ) |                             |
| Autorizacion Ambiental de Giro (Municipio)                                    | NA ( )    | Cumple ( X ) No cumple ( ) |                             |
| Botiquin de Primeros auxilios   | NA ( )    | Cumple ( X ) No cumple ( ) |                             |
| Señalizacion de Emergencias   | NA ( )    | Cumple ( X ) No cumple ( ) |                             |
| Salidas de Emergencia   | NA ( )    | Cumple ( ) No cumple ( )   |                             |
| Extintidores (PQs/CO2)  | NA ( )    | Cumple ( X ) No cumple ( ) |                             |
| Material Entumecente / Retardante   | NA ( )    | Cumple ( ) No cumple ( )   |                             |
| Cinta antiderrapante en pisos, escaleras y escalones                          | NA ( )    | Cumple ( X ) No cumple ( ) |                             |
| Película antiestillante en cristales y/o vidrio NO SE NECESITA ES VIDRIO TEMP | NA ( )    | Cumple ( ) No cumple ( )   |                             |
| Detectores de humo  | NA ( )    | Cumple ( ) No cumple ( )   |                             |
| Lámparas de emergencia  | NA ( )    | Cumple ( X ) No cumple ( ) |                             |
| Constancia de Capacitación  | NA ( )    | Cumple ( ) No cumple ( )   |                             |
| Programa Interno de Proteccion Civil  | NA ( )    | Cumple ( X ) No cumple ( ) |                             |
| Constancia de Brigadas de Emergencias   | NA ( )    | Cumple ( ) No cumple ( )   |                             |
| Dictamen Eléctrico (vigencia 2 años)  | NA ( )    | Cumple ( X ) No cumple ( ) |                             |
| Dictamen de Gas (vigencia 2 años)   | NA ( )    | Cumple ( X ) No cumple ( ) |                             |
| Dictamen Estructural (vigencia 2 a 5 años)                                    | NA ( )    | Cumple ( X ) No cumple ( ) |                             |
| Dictamen de Recipientes Sujetos a Presión                                     | NA ( )    | Cumple ( ) No cumple ( )   |                             |
| Estudio de Aforo  | NA ( )    | Cumple ( X ) No cumple ( ) |                             |
| Póliza de Seguro  | NA ( )    | Cumple ( X ) No cumple ( ) |                             |
| Evidencia de Simulacro  | NA ( )    | Cumple ( ) No cumple ( x ) | En revision                 |
| Bitácora - Mantenimiento / Equipo y/o Maquinaria                              | NA ( )    | Cumple ( ) No cumple ( )   |                             |
| Ultimo manifiesto de entrega de material y/o residuos peligrosos              | NA ( )    | Cumple ( ) No cumple ( )   |                             |
| Opinión técnica de la red contra incendios                                    | NA ( )    | Cumple ( X ) No cumple ( ) |                             |
| Punto de reunión  | NA ( )    | Cumple ( ) No cumple ( )   |                             |

Figura 8, Formato de auditoria legal, Elaboración propia.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### Conclusiones generales.

Se puede concluir que el éxito de Butter Burgers se debe a la buena planeación y gestión de los recursos disponibles, así como de la innovación y adaptación que se tuvo para superar los principales obstáculos de la pandemia entre los cuales se pueden incluir:

- Un menor aforo en las instalaciones.
- Un alza de los costos de insumos.
- La falta de personal suficiente para lograr cumplir con la demanda que se tiene.

Al cumplir los objetivos específicos, se puede concluir que el modelo de negocio planteado en este trabajo se puede tomar como una contribución a los controles y actividades ya realizadas por la empresa, pero es importante tomar en cuenta los aspectos en lo que se tiene área de oportunidad sin descuidar los puntos que ya son fortaleza.

De acuerdo a los resultados de los instrumentos de investigación utilizados se concluyó que los objetivos específicos que se plantean en este trabajo fueron cumplidos por lo tanto el objetivo general alcanzado el cual es determinar las razones por las que Butter Burgers permaneció activo durante la pandemia por Covid-19 también fue cumplido. Este objetivo consistía en utilizar varios instrumentos de evaluación para poder determinar los puntos fuertes de Butter Burgers como se puede observar a lo largo de la tesis. El uso de una etnografía fue vital ya que con las encuestas realizadas a clientes y trabajadores no se obtuvo la información necesaria completamente.

Los modelos utilizados fueron imprescindibles para lograr obtener resultados medibles y de este modo lograr tener conclusiones más sólidas y sobre todo aportar el conocimiento obtenido en la maestría en un escenario real y práctico. En los puntos siguientes se describe a detalle la conclusión de cada modelo utilizado.

Para finalizar también se agrega que la innovación de procesos comerciales aplicado a Butter Burgers fue un aspecto clave para asegurar que el segmento hacia el que va dirigido la empresa encuentre en el servicio, calidad y precio del producto, un valor agregado que la diferencia de la competencia.

### **Resultados del modelo MMPE.**

Al aplicarse el modelo MMPE se concluye que, de acuerdo a la clasificación restaurantera empleada, el restaurante se clasifica como dos de las descripciones dadas en el marco teórico, las cuales son restaurante familiar y restaurante de comida rápida ya que la descripción es idéntica a lo que se encontró al realizar la auditoría.

A pesar de que la empresa está en crecimiento, se puede observar que la empresa tiene muchas áreas de oportunidad que tienen que ser controladas ya que, si no es así se acumularán una serie de variables que atraerá problemas a la empresa en un futuro los cuales pueden llegar a ser muy costosos si no se estandarizan desde ahora que la empresa va comenzando operaciones siempre y es mejor empezar una empresa con bases sólidas ya que de otra forma se tendrán más posibilidades de fracaso.

Los puntos negativos pueden corregirse ya que si no es así estos podrán presentar un riesgo claro al negocio. El modelo consistió en el análisis de 5 áreas de la empresa en las cuales se evaluaron 15 actividades clave para la misma.

### **Resultados del modelo Canvas.**

Con el modelo Canvas se concluye que, a pesar del rápido crecimiento y las áreas de riesgo detectadas en el mismo, se tiene una planeación aceptable en el negocio, esto es en gran parte debido a la buena relación con sus aliados clave los cuales aportan grandes beneficios como créditos, consignaciones, descuentos y disponibilidad de producto hablando de los proveedores de materias primas, por otro lado se tienen las plataformas de envío que ahorran costos operativos por entrega a domicilio y por último se puede observar que la publicidad correcta es uno de los mayores aliados para la atracción de clientes.

### **Conclusiones específicas.**

Las razones por las que permaneció activo el restaurante “Butter Burgers” de la ciudad de Querétaro durante la pandemia por Covid-19 (2020-2021) han sido analizadas, definidas y documentadas gracias a los modelos utilizados con los cuales se permite medir y mejorar la mayoría de los aspectos que conforman a Butter Burgers sin embargo sería prudente que esta investigación se aplicara a un mayor número de muestras en el estado ya que de este modo se puede ampliar la aplicación de este estudio a otros modelos y giros de negocio.

### **Recomendaciones.**

En esta investigación se tomaron en cuenta varios conceptos de gran importancia para documentar y conocer lo imprescindible que es administrar correctamente las diversas

áreas de Butter Burgers, sin embargo, a pesar de que dicha pyme logro superar la pandemia y además expandir sus operaciones se encontraron algunas áreas de oportunidad gracias a las herramientas utilizadas las cuales se sugiere que sean corregidas a la brevedad.

Se debe concientizar al personal de la importancia que tiene la prevención ya que, en este caso, una pandemia trajo problemas a la economía mundial y de no ser por las buenas practicas que se observaron en Butter Burgers la historia de dicha empresa hubiera sido distinta.

Además, se debe tomar en cuenta que cada día que pasa surge una población que está en contacto con el crecimiento escalado, así como a la cultura enfocada la globalización, en la cual la innovación y el crecimiento es tal que lo que se aprende en la escuela o en el día a día deja de servir para mucho en muy poco tiempo, gracias a esto la competencia crece y así como sus exigencias debido a que las cosas a las que antes les encontraba gusto debido a que cumplían sus expectativas cambian por que han encontrado algo que no solo las cumple sino que además las supera por lo que se sugiere que la innovación sea constante.

También se recomienda hacer énfasis en la capacitación en todas las áreas de la empresa, la capacitación tiene que verse siempre como una inversión ya que los empleados son el aliado más importante de todos los negocios por lo que si se tiene empleados contentos y capaces ellos harán crecer a la empresa.

Para terminar y como última recomendación, es necesario considerar evaluaciones periódicas como las que se realizaron en esta investigación, ya sea con auditores internos o externos pero lo importante es que se realicen, se aconseja que en medida de lo posible

las auditorias sean tanto internas como externas ya que así se pueden tomar dos opiniones diferentes y de esta forma tener resultados más realistas.

## REFERENCIAS

Anker M. y Batta V. K. (2003) *Manejo básico de restaurantes*, México: CECSA, 2000. Bachs E. Eds. Enciclopedia práctica, profesional de turismo, hoteles y restaurantes, Barcelona.

*Butter Burguers*, (2020) <https://www.butterburgersmx.com/>

Chao Pei, (2008) Exploring the nature of the relationships between service quality and customer loyalty: an attribute - level análisis, *The Service Industries Journal*, 28, p.p. 95-116.

*Dark kitchen: ¿qué es y por qué son tan eficientes estos e-commerce?*  
<https://www.beetrack.com/es/blog/dark-kitchen>

Egreton Thomas Christopher, (2005) *How to open and run a successful restaurant*, Nueva Jersey: Prentice Hall.

Fernández G. D., (2001) *Escuela de hostelería y turismo: Servicios de bar y restaurante*. Madrid: Ediciones Daly.

Foster Dennis L., (1995) *Alimentos y bebidas: operaciones, métodos y control de costos*. México: McGraw Hill.

Giménez V. & Prior, D., (2004) Evaluación y fijación de objetivos en calidad de servicio. Un enfoque frontera, *Revista española de investigación de Marketing*, ESIC, 12, p.p 22.

Heskett J., Sasser W.E. & Schlesinger Leonard, (1997) *The service profit chain*, New York, USA: Free Press.

Ismael García, Guion de entrevista, (mayo 13 de 2019)  
<http://unadmigh.blogspot.com/2019/05/guion-de-entrevista.html>

- Johns Nick & Howard Anthony, (1998) Customer expectations versus perceptions of service performance in the foodservice industry. *International Journal of Service Industry Management*, 9, p.p. 248 - 265
- Julia Máxima Uriarte. (10 de marzo de 2020) *Para: Caracteristicas.co. "Negocio exitoso"* Última edición: 10 de marzo de 2020. Disponible en: <https://www.caracteristicas.co/negocio-exitoso/>. Consultado: 12 de noviembre de 2021.
- Kotler Philip,(2003) *Marketing management*, Nueva Jersey: Prentice Hall.
- Mendoza-Pérez JC. (2012) Modelo para estimación del comportamiento epidémico de la influenza A (H1N1) en México. *Rev Panam Salud Publica.*;31(4):269–74.
- Michael Hammer (2007) *La auditoría de proceso*. *Harvard Business Review*. United States.
- Morfin Herrera María del Carmen, (2001) *Administración de comedor y bar*, México: Editorial Trillas.
- Paulet, J. P. & Santandreu (1997). *Diccionario de economía y empresa*. Madrid. Ediciones Gestión 2000.
- Pettihohn Linda, Pettijohn Charles & Luke, R., (1997) An evaluation of fast food restaurant satisfaction: determinants, competitive comparisons and impact on future patronage. *Journal of Restaurant and Food service Marketing*, 2, p.p. 3-20.
- Porter, M., (2008). *Ventaja competitiva*. México. Editorial Patria.
- Raajpoot Nusser, (2004) *Reconceptualizing service encounter quality in a Non-Western context*. *Journal of Service Research*,7, p.p. 181-201.
- Reyes Morales H, (2019) Dreser Mansilla A, Arredondo López A, Bautista Arredondo S, Ávila Burgos L. *Análisis y reflexiones sobre la iniciativa de reforma la Ley General de Salud de México 2019*. *Salud Pública Mex*. 2019; 61: 685-691. Doi: <https://doi.org/10.21149/10894>.
- Reynoso R. Javier, (2004) *Tratado de alimentos y bebidas*. México: Limusa.
- Rodríguez Valencia, Joaquín (2001). *Cómo Administrar pequeñas y medianas empresas*. ECAFSA Thomson Learning, México.

- Sergio Hernandez y Rodríguez, A. P. (2011). *Fundamentos de gestión empresarial*. México: Mc Graw Hill.
- Sivas Eugene & Baker-Prewitt, Jaime, (2000) *An examination of the relationship between service quality, customer satisfaction and store loyalty*. International Journal of Retail and Distribution Management, 28, pp.73 – 82.
- Stevens Pete, Knutson Bonnie & Patton Mark. Dineserv: (1995) A tool for measuring service quality in restaurant Cornell Hotel. *Restaurant Administration Quarterly*, volumen 36, p.p. 56-60.
- Tam, W. Y. & Yung, N. L., (2003) *Managing customer for value in catering industry (fase food) in Hong Kong: (MBA Thesis)*, the Chinese University of Hon Kong, Japón,.
- Walker R. John, *The restaurant: from concept to operation*, USA: Wiley, John & Sons, Incorporated, 2002.

## NOTAS PERIODISTICAS

*Querétaro, entre las 10 ciudades del país con más restaurantes (mayo 26 de 2017)*

<https://www.elfinanciero.com.mx/bajio/queretaro-entre-las-10-ciudades-del-pais-con-mas-restaurantes/>

*Viviana Estrella (10 de junio de 2020), Industria restaurantera apremia apertura en*

*Querétaro,* <https://www.eleconomista.com.mx/estados/Industria-restaurantera-apremia-apertura-en-Queretaro-20200610-0140.html>

*Ley para el desarrollo de la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa (2019)*

[http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/247\\_130819.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/247_130819.pdf).

*Pymes, importante motor para el desarrollo económico nacional: MC (29 DE FEBRERO DE 2020)*

<http://comunicacion.senado.gob.mx/index.php/informacion/boletines/47767-pymes-importante-motor-para-el-desarrollo-economico-nacional-mc.html>

*Las buenas prácticas en los negocios (marzo 30 de 2016)* [https://blog.ethicsglobal.com/las-](https://blog.ethicsglobal.com/las-buenas-practicas-en-los-negocios/)

[buenas-practicas-en-los-negocios/](https://blog.ethicsglobal.com/las-buenas-practicas-en-los-negocios/)

*Rosario Peiro, (16 de mayo de 2018) Propuesta de valor*

<https://economipedia.com/definiciones/propuesta-de-valor.html>

## **ANEXOS**

### **ANEXO A: Observación como mystery shopper.**

Para este proceso se buscó documentar la experiencia como cliente o “mystery shopper” sin que el dueño o trabajadores se enteraran del objetivo de dicha visita.

De acuerdo con la revista de especialización <https://www.questionpro.com/>

“Un mystery shopper, comprador misterioso o cliente incógnito es una persona anónima, encargada y enviada por una empresa para comprobar la calidad y el buen funcionamiento de sus servicios comerciales (vendedores, asesores, cajeros, etc.) o de información (servicio postventa, por ejemplo).”

Además, según la misma revista, se siguieron los siguientes pasos:

- Establece una estrategia: Es sumamente importante definir los objetivos del estudio, reconocer cuáles son las estrategias menos efectivas y qué es lo que se quiere resolver. Este paso permite tener una estrategia clara sobre el camino que deseas tomar para mejorar el trato a los clientes y qué herramientas utilizarás para lograrlo.
- Define la estrategia: Algo que nunca debes pasar por alto en este paso es al cliente. Generalmente, las empresas crean estrategias que se basen en sus necesidades y no en la de los clientes. Para esto, es necesario considerar los momentos clave donde se pueda determinar si el cliente se siente o no satisfecho, las expectativas sobre la marca, sobre la competencia y la forma de comunicarse.
- Considera los factores que influyen en el estudio: Para hacer un estudio de manera correcta es importante identificar tu target a través de la segmentación. Una vez que tengas establecido el público objetivo podrás poner las reglas que se ajusten al estudio.

- Crea una evaluación formal: Al considerar los factores que influyen en tu estudio, lo siguiente es crear una herramienta que te permita evaluar formalmente después de la interacción con la marca. Esto se realiza con el objetivo de reconocer si el estudio servirá para lograr las metas.
- Crea situaciones hipotéticas: El siguiente paso en la guía sobre cómo hacer un Estudio Mystery Shopper es la creación de situaciones hipotéticas. Los encargados de realizar el estudio deben estar entrenados sobre cómo responder ante cada caso. Esto puede asegurar la calidad y el éxito general del estudio.

### **ANEXO B: Entrevista y encuesta a colaboradores y clientes.**

Entrevista a colaboradores.

1. ¿Cuál es su nombre?
2. ¿Cuál es su cargo en la empresa?
3. ¿Considera usted que la pandemia por Covid-19 ha sido un obstáculo para lograr la permanencia de Butter Burgers?
4. ¿Cuál cree usted que sea el área más afectada en Butter Burgers por Covid-19?
5. ¿Qué acciones tomo al informarse que esta contingencia duraría más de un año?
6. ¿Cuál cree que sean los puntos clave para que su empresa pueda seguir saliendo adelante?
7. ¿Además de los ya mencionados, considera que es importante contar con algún fondo para cualquier tipo de catastros e incluso para solventar los costos fijos si se tienen pocas ventas?

Encuesta a clientes.

1. ¿Cuántas veces ha visitado Butter Burgers?
2. ¿Regresaría a Butter Burgers?
3. ¿Cuál cree que sea el secreto del éxito de Butter Burgers?
4. ¿Recomendaría a Butter Burgers?

### **ANEXO C: Recomendaciones para investigación de información clasificada. (etnografía)**

Para este punto se tomaron en cuenta las recomendaciones de la UTADEO las cuales son las siguientes:

Observar es un ejercicio de paciencia y juicio en donde se da cuenta y se detalla todo lo necesario para hacer una descripción rica en detalles. Mientras se observa se puede participar de los fenómenos de estudio. A esto se llama Observación Participante. Tenga cuidado en la observación si la presencia de cámaras y artilugios digitales hace que la gente se sienta intimidada o pierda la capacidad de concentración.

La idea es que la observación y la interacción con las personas transcurra de forma natural, sin situaciones forzadas o incómodas. Es posible que por estar tomando parte en una actividad no le quede tiempo de tomar notas. No se llene de tareas a la vez en el campo. Es decir, no pretenda tomar fotos, hacer un diario de campo, hacer cámara y llevar entrevistas, todo a la vez. Para solucionar esto planifique varias visitas.

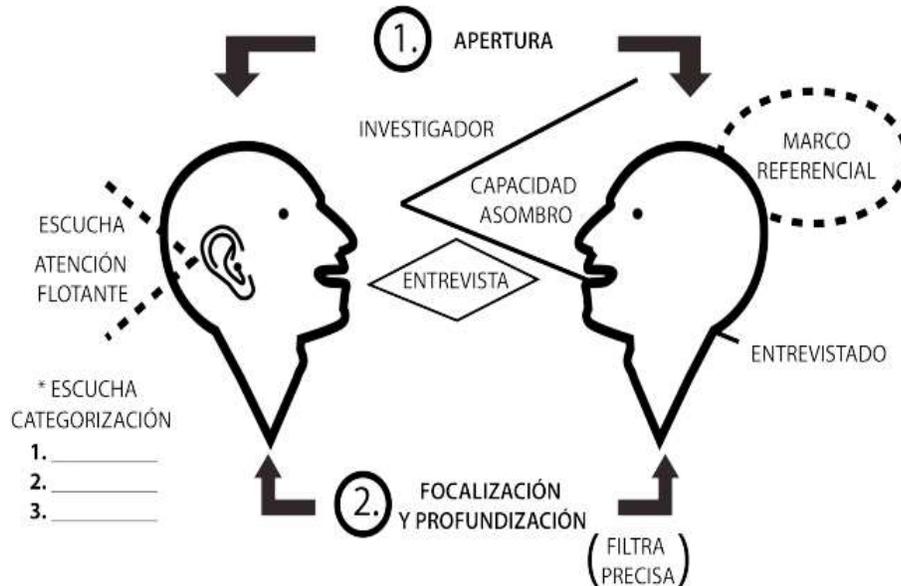
Una sola visita no es suficiente trate de hacer varias para obtener una riqueza de datos significativa. Si va a grabar en video o tomar fotos, trate que el plano sea siempre en sentido horizontal, esto le dará unidad y estética a la presentación de sus informes. No se ve muy bien mezclar planos horizontales y verticales, si lo piensa bien cuando usted va al cine no le cambian de pantalla, todo pasa en un mismo formato.

Pida autorizaciones para la toma de fotografías. Los documentos que producimos serán públicos y con los debidos permisos.

No haga una toma sin autorización, porque después no podrá ser usada y se perderá el trabajo realizado.

Mantenga siempre un Backup de sus archivos de audio, video o fotográficos.

## LA ENTREVISTA



Guion:

Buenos días, gracias por permitirme realizar la presente encuesta. Mi nombre es Victor Almeida vengo de la Universidad Autónoma de Querétaro el motivo de mi presencia es el de realizarle algunas preguntas referentes a su negocio.

Parte I: Recopilación de datos

¿Cuál es su nombre completo?

¿Cuál es su rol en el negocio?

¿Antigüedad en la institución?

¿Puede platicarme un poco sobre su negocio?

Parte 2: Información y motivo de la entrevista

El motivo de esta cita es la realización de mi tesis de maestría por lo que le hare algunas preguntas, más específicas relacionadas con su negocio y con el tema de mi tesis.

¿Podría contarme una historia de sus motivaciones??

¿Cuáles son sus preocupaciones a corto, mediano y largo plazo?

¿Cómo fue que encontró una fórmula para sobrevivir en el negocio a pesar de la pandemia?

¿Cuál cree que fue la situación en su empresa durante y después de la pandemia?

¿Cuáles considera que sean las razones por la que su negocio supero la pandemia?

Gracias por su tiempo.

**ANEXO D: Modelo MMPE**

Para esta tesis se realizó el siguiente modelo con el cual se buscó llegar a los resultados y conclusiones para el OBJETIVO 3 (Identificar los aspectos que pudieran explicar su continuidad.)

| ITEM  | SUBI-TEM  | E-1   |
|---|---|---|
| <b>Inventarios.</b>                                 | <b>Control</b>                                    | Se tienen formatos                          |
|   | <b>Periodicidad</b>                               | Se hace Inventario diario                   |
|   | <b>Etiquetado y clasificacion</b>                 | Etiquetado de productos                     |
|   | <b>Formatos</b>                                   | El formato cuenta con el total de los items |
| <b>Compras y re surtimiento de materias primas.</b> | <b>Busqueda de nuevos proveedores</b>             | Semanal                                     |
|   | <b>Reduccion de costos</b>                        | Comparativas de costos                      |
|   | <b>Actualizacion de costos de materias primas</b> | Semanal                                     |
| <b>Costeo de platillos y bebidas.</b>               | <b>Re-costeo de platillos</b>                     | Re costeo diario                            |
|   | <b>Documentacion en orden</b>                     | Permisos                                    |
| <b>Contabilidad general.</b>                        | <b>Estados financieros</b>                        | Se cuentan con estados financieros          |
|   | <b>Manejo de caja chica</b>                       | Personal de confianza                       |
|   | <b>Headcount</b>                                  | Personal suficiente                         |
| <b>Recursos Humanos.</b>                            | <b>Rotacion de empleados</b>                      | No es diaria                                |
|   | <b>Capacitacion (training)</b>                    | Se tiene capacitacion constante             |
|   | <b>Acercamiento personalizado</b>                 | Los lideres tienen interes por el equipo    |

| E-2   | E-3                              | E-4                                     | E-1      | E-2      | E-3      | E-4      |
|---|----------------------------------|---|----------|----------|----------|----------|
| Control de requisiciones  | Control de acceso a almacen      | Control de mermas                       | Verde    | Amarillo | Verde    | Amarillo |
| Se hace inventario semanal                                      | Se hace inventario mensual       | Ordenes de compra dos veces a la semana | Verde    |          |          |          |
| Estantes para cada producto combinan refrigeradores             | Orden en los almacenes           | Limpieza                                | Verde    | Rojo     | Verde    | Verde    |
| Cuenta con las unidades de medicion correctas (kg, g, lts, etc) | Captura de formatos              | Actualizacion de formatos               | Cada     | Amarillo | Verde    | Amarillo |
| Mensual   | Anual                            | Mas de 2 años                           | Rojo     | Rojo     | Verde    | Verde    |
| Asistencia a congresos  | Calidad (se mantiene la calidad) | Servicio                                | Verde    | Rojo     | Verde    | Rojo     |
| Semestral   | Anual                            | Mas de 2 años                           | Rojo     | Verde    | Verde    | Rojo     |
| Re costeo semanal   | Cada 6 meses                     | Re costeo anual                         | Rojo     | Rojo     | Verde    | Verde    |
| Licencias   | Contratos con proveedores        | contratos con personal                  | Amarillo | Amarillo | Rojo     | Rojo     |
| Porentaje de Liquidez   | Fondo de ahorro para emergencias | Porcentaje de ROI                       | Verde    | Verde    | Verde    | Verde    |
| Auditorias constantes   | Movimientos en caja adecuados    | Prestamos                               | Verde    | Rojo     | Amarillo | Verde    |
| Nominas dentro del mercado                                      | Personal calificado              | Personal multifuncional                 | Amarillo | Amarillo | Amarillo | Verde    |
| No es semanal   | No es mensual                    | No es anual                             | Verde    | Verde    | Verde    | Verde    |
| Capacitacion en prieros auxilios                                | Capacitacion a nuevos ingresos   | Oportunidades de crecimiento            | Rojo     | Rojo     | Verde    | Verde    |
| Hay buen ambiente de trabajo                                    | Hay buenas prestaciones          | Felicidad en general                    | Verde    | Rojo     | Rojo     | Amarillo |

### ANEXO E: Modelo Canvas.

| Aliados Clave  | Actividades clave  | Propuesta de valor  | Relación con clientes   | Segmento de clientes   |
|--|--|---|---|--|
| <p>1- Asociación informal ya que no se tiene contratos con las siguientes empresas proveedoras de alimentos y bebidas que otorgan beneficios exclusivos: Coca Cola, McCain, Boing, Cerveceria toro, entre otras, las cuales son informacin confidencial.</p> <p>2- Asociación formal con redes sociales como Facebook e Instagram para lograr llegar al público objetivo.</p> <p>3- Asociación formal con plataformas de envió a domicilio ya que se cuenta con contratos.</p> | <p>1- El proceso elaboración de producto se lleva a cabo con normas exigentes de calidad para que el producto que recibe el cliente supere sus expectativas.</p> <p>2- Se busca la estandarización en todas las sucursales mediante un centro de distribución para lograr los mismos resultados en todas ellas para esto se ha invertido en herramientas que facilitan el trabajo como lo son basculas especiales, batidoras, selladoras al alto vacio, etiquetadoras y sobre todo personal calificado para asegurar la estandarizacion de dicho centro de distribucion se envia el producto terminado a</p> <p>3- El servicio de dark kitchen es fundamental durante la pandemia ya que de este modo se busca llegar al máximo aforo permitido por las autoridades sin generar largas listas de espera promoviendo el "ordene y recoja"</p> <p>4- La publicidad asi como el servicio es tambien un recurso clave ya que desde que se atrae al cliente emieza la venta de los productos estrella los cuales se ven igual en su presentacion en vivo que en las imágenes publicitarias.</p> <p><b>Recursos Clave</b></p> <p>1- Se cuentan con un centro de distribución para homogeneizar el producto final y para desarrollar nuevas recetas y platillos.</p> <p>2- El mobiliario de cocina es de alta calidad lo que recorta los tiempos de producción y promueve la facilidad de elaboración de productos.</p> | <p>1- Se ofrecen productos de la más alta calidad así como la seguridad de que son elaborados con altos cuidados de higiene.</p> <p>2- Se ofrece un producto innovador que no se puede encontrar en otro lugar de la ciudad.</p> <p>3- Se ofrece un producto que a pesar de cuidar su alta calidad, este tiene un costo bastante accesible además de que las promociones con las que cuenta el negocio son muy llamativas.</p> <p>4- Es un lugar "pet friendly" lo que lo diferencia de casi todos los establecimientos en la ciudad.</p> | <p>1- Principalmente se busca la captación de clientes mediante una publicidad orgánica en redes sociales la cual se vuelve llamativa gracias a su buen fotografía de platillos y a las promociones que se manejan.</p> <p>2- Se busca que los clientes se vuelvan frecuentes cuidando siempre un buen servicio y calidad en el producto.</p> <p>3- Se toma la opinión de los clientes mediante votaciones realizadas en redes sociales.</p> <p>4- La empresa cuenta con unna pagina especial en la cual se puede ver el menu y las promociones asi como informacion de interes.</p> <p><b>Canales</b></p> <p>1- Ventas directas.</p> <p>2- Servicio a domicilio.</p> | <p>1- Para el punto de segmento de clientes, se define que los principales clientes son oficinistas, parejas, familias, grupos de amigos y clientes con mascotas aunque a este último punto no se le da mucha importancia en la publicidad, se le podría dar enfoque para atraer más clientes.</p> |
| <p><b>Estructura de costos</b></p> <p>1-Los costos que mas se buscan cuidar son los de los insumos ya que con el aumento de costos que se tuvo durante la pandemia, estos han incrementado drasticamente por lo que se ha tratado de negociar que estos no sean mas del 30% del total de costos. Además se busca incrementar los costos de marketing en un 10% para lograr el alcance necesario con los clientes.</p>  |  | <p><b>Flujo de ingresos</b></p> <p>2- Los ingresos que se obtendrán mediante la venta de productos a la carta y después de pagar los costos, el sobrante se reinvertirá para lograr el crecimiento así como para tener un fondo de ahorro que sirva para hacer frente a los problemas que puedan llegar a originarse.</p>   |   |   |