

Impacto de las subcontrataciones en la reducción de costos de las empresas del sector gastronómicos en Asunción-Paraguay, 2022-2024

Impact of outsourcing on cost reduction for businesses in the gastronomy sector in Asunción-Paraguay, 2022-2024

Carlos Masato Barreto Okada ¹, Chap Kau Kwan Chung ²

INFORMACIÓN DEL ARTÍCULO

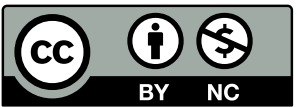
Fecha de recepción: 14 de octubre de 2025.
Fecha de aceptación: 8 de diciembre de 2025.

¹ Universidad del Pacífico, Asunción, Paraguay.
E-mail: xokadax98@gmail.com
Código ORCID:
<https://orcid.org/0009-0006-7362-9215>

² Universidad del Pacífico, Asunción, Paraguay.
E-mail: wendy505@hotmail.com
Código ORCID:
<https://orcid.org/0000-0002-5478-3659>

CITACIÓN: Barreto Okada, C.M., & Kwan Chung, C.K. (2025). Impacto de las subcontrataciones en la reducción de costos de las empresas del sector gastronómicos en Asunción-Paraguay, 2022-2024. Podium, 48, 35–48.
doi:10.31095/podium.2025.48.1319

ENLACE DOI:
<http://dx.doi.org/10.31095/podium.2025.48.1319>



Resumen

El estudio tuvo como objetivo analizar el impacto de la subcontratación en la reducción de costos de pequeñas empresas del sector gastronómico del barrio Villa Morra, Asunción-Paraguay, 2022–2024. Se realizaron 10 entrevistas a encargados/gerentes de locales gastronómicos, compuestas por 11 preguntas abiertas de enfoque cualitativo, orientadas a evaluar factores económicos, de decisión y calidad del servicio. Los resultados evidencian que la mayoría de los entrevistados coincidió en que la subcontratación permite reducir significativamente los costos fijos, al eliminar gastos asociados a salarios, mantenimiento y seguros. Asimismo, facilitó que las empresas se concentraran en la mejora de sus productos y la atención al cliente, favoreciendo su crecimiento, siendo los departamentos de recursos humanos y logística los más beneficiados. Se concluye que la subcontratación del servicio de entrega a domicilio contribuyó directamente a la disminución de costos y al ajuste del gasto según la demanda en el período postpandemia.

Palabras Clave:

Tercerización, empresas, servicios, gastronómicos, reducción de costos, subcontratación.

Clasificación JEL: L23, D24, L83.

Abstract

The study aimed to analyze the impact of outsourcing on cost reduction for small businesses in the food service sector of the Villa Morra neighborhood in Asunción, Paraguay, from 2022 to 2024. Ten interviews were conducted with managers of food establishments, consisting of 11 open-ended, qualitative questions designed to assess economic factors, decision-making processes, and service quality. The results show that most interviewees agreed that outsourcing significantly reduces fixed costs by eliminating expenses associated with salaries, maintenance, and insurance. It also allowed businesses to focus on improving their products and customer service, fostering growth, with the human resources and logistics departments being the most benefited. The study concludes that outsourcing delivery services directly contributed to cost reduction and the adjustment of spending according to demand in the post-pandemic period.

Keywords:

Outsourcing, companies, services, gastronomic, cost reduction, outsourcing.

JEL Classification: L23, D24, L83.

Introducción

La tercerización de servicios ha sido una estrategia fundamental para las organizaciones en diversas industrias, especialmente en el ámbito gastronómico. En este contexto, las empresas situadas en el barrio Villa Morra, Asunción, han adoptado la subcontratación de servicios de entrega a domicilio como una respuesta a los obstáculos económicos y operativos que enfrentan, especialmente durante (Kwan Chung et al., 2023) y después de la pandemia del COVID-19. Este suceso ha permitido a los establecimientos disminuir los costos operativos al externalizar funciones como la logística de entrega, lo cual les ha posibilitado enfocarse en sus tareas fundamentales, como la preparación de alimentos y la atención al cliente. Asimismo, la adopción de plataformas digitales para administrar pedidos ha incrementado la eficacia y disminuido el tiempo invertido en tareas logísticas (Kwan Chung & Ruiz Díaz Vega, 2023).

La pandemia del COVID-19 impulsó la adopción de subcontratación, especialmente en el ámbito de la entrega, debido a las restricciones y el cambio en los hábitos de consumo. La demanda de servicios de entrega y la urgencia de adaptarse de manera rápida a las nuevas condiciones del mercado impulsaron la adopción de aplicaciones móviles. Durante la externalización, las empresas gastronómicas se mantuvieron competitivas, optimizando los recursos sin tener que realizar grandes inversiones en infraestructura propia. Este cambio no

solo ha sido útil para disminuir los costos, sino también para incrementar la capacidad de responder ante variaciones de la demanda (Raj et al., 2022).

El uso de la subcontratación del delivery también ha sido un factor clave en la sostenibilidad y la recuperación de las empresas gastronómicas. Durante la pandemia del COVID-19, se evidenció el crecimiento exponencial del sector de reparto o delivery en Paraguay (González, 2024). Dado que las empresas han asumido tareas como la logística y el transporte, han logrado mantener su calidad de servicio y satisfacer a los clientes (Le Dinh An, 2021). No obstante, es importante que estas organizaciones seleccionen a sus socios para asegurar la calidad y el cumplimiento de los estándares de la empresa. De esta forma, la subcontratación no solo ha logrado reducir los costos, sino también aumentar la eficiencia y la satisfacción del cliente, lo cual ha ayudado al crecimiento del sector gastronómico.

La pandemia de COVID-19 reveló vulnerabilidades críticas en las cadenas de suministro globales, afectando tanto la oferta como la demanda y los aspectos logísticos. Las estructuras globalizadas y ajustadas, como el modelo Just in Time (JIT), se mostraron ineficaces durante la crisis debido a cierres de proveedores, escasez de materiales y fluctuaciones de demanda. Esto resaltó la necesidad de replantear estrategias hacia una mayor resiliencia, incluyendo la localización de proveedores, la adopción de tecnologías como la manufactura aditiva, y el fortalecimiento de colaboraciones con

proveedores clave. Estas medidas buscan mitigar riesgos futuros y equilibrar costos con capacidad de respuesta ante crisis similares (Raj et al., 2022).

Durante la era del COVID-19, la tecnología desempeñó un papel crucial en la tercerización de servicios, permitiendo a las empresas enfrentar los desafíos de las cadenas de suministro. Además, las tecnologías emergentes, como la impresión 3D, facilitaron la fabricación de productos médicos y esenciales, asegurando la continuidad operativa. Herramientas digitales y plataformas omnicanal mejoraron la experiencia del cliente y la capacidad de respuesta de los minoristas, mientras que drones y soluciones de última milla optimizaron las entregas manteniendo el distanciamiento social. Además, estas tecnologías permitieron desarrollar estrategias de resiliencia y sostenibilidad, mitigando el impacto de las interrupciones globales y fortaleciendo las cadenas de suministro frente a futuras crisis (Chowdhury et al., 2021). Según Chiavenato & Sapiro (2011), la tercerización se entiende como la práctica de delegar a terceros la mayor cantidad posible de funciones, actividades y procesos que componen los servicios que brinda la empresa.

Por lo tanto, la tercerización laboral es una práctica comercial y su uso ha aumentado fuertemente a mediados de los años 70 en adelante en América Latina (Basualdo & Esponda, 2021). En la actualidad se utilizan diversas formas de comercio que fueron beneficiosas para la humanidad al obtener bienes o

servicios. Nos movemos de una época en la que el comercio se llevaba a cabo de manera a distancia y presencialmente (Sanabria Varela et al., 2023). En general, la tercerización, también conocida como externalización, outsourcing o descentralización, es un fenómeno que, aunque reciente en intensidad y en algunas de sus formas, no es novedad en su esencia. Desde hace tiempo, se ha permitido delegar a terceras actividades de respaldo, distribución, comercialización o servicios conexos que no se llevan a cabo directamente por la organización principal. Este concepto dinámico evidencia un proceso en el cual las actividades que se realizaban bajo una organización unificada pasan a ser llevadas a cabo por otros actores externos (Castello, 2009). Desde el inicio de la pandemia del COVID-19 las actividades económicas han sufrido caídas (Berra-Sandín, 2022). Debido a que los establecimientos cerraron por la pandemia de COVID-19, se ha hecho necesario utilizar aplicaciones digitales (Damián et al., 2021). Este sector tuvo un notable crecimiento después de la pandemia de COVID-19, impulsado por la gran cantidad de personas que perdieron sus empleos y la creciente digitalización de los servicios en la sociedad., la tercerización de entrega a domicilio parecía una forma rápida y efectiva de generar ingresos para las personas que fueron desvinculadas de sus trabajos. En la actualidad la mayor parte de las tercerizaciones en el área de entrega de alimentos a domicilio se realizan mediante plataformas electrónicas creadas por empresas dedicadas específicamente a brindar el

servicio de entrega a domicilio de alimentos para posteriormente ampliar su catálogo de servicios incluyendo también traslado de bienes materiales. La utilización de estas plataformas para la compraventa de productos y/o servicios reducen de manera considerable los costos y aminora el tiempo invertido, transformándolo en una estrategia comercial para muchas empresas (Torres y Arroyo, 2016 citado en Kwan Chung & Ruiz Díaz Vega, 2023).

Aunque la externalización presenta numerosas ventajas, no está exenta de desafíos. Las empresas de servicios alimentarios deben elegir cuidadosamente a sus socios para garantizar la coherencia de las normas de calidad y las prácticas operativas. Establecer canales de comunicación claros y fijar las expectativas desde el principio es crucial para el éxito de las asociaciones. Las revisiones periódicas del rendimiento pueden ayudar a mantener el control de calidad y el cumplimiento de la normativa de seguridad alimentaria (Agburu et al., 2017).

Por lo tanto, la externalización de ciertas funciones operativas, como la logística y la entrega de alimentos, no solo ha contribuido a la reducción de costos, sino también a una recuperación gradual del sector en términos de calidad y satisfacción del cliente. De esta manera, la subcontratación se ha convertido en una herramienta estratégica para la supervivencia y adaptación de las empresas gastronómicas en un entorno postpandemia caracterizado por cambios constantes y nuevos desafíos (Messabia

et al., 2022).

Finalmente, el objetivo general es analizar el impacto de las subcontrataciones en la reducción de costos de las pequeñas empresas de servicios gastronómicos en el barrio Villa Morra, Asunción, Paraguay, en tiempos de postpandemia COVID-19, 2022-2024.

Metodología

El estudio se realizó mediante un enfoque cualitativo, diseño no experimental, transversal y alcance descriptivo. Los datos fueron recolectados a través de entrevistas semiestructuradas realizadas entre el 1 de agosto y el 1 de diciembre de 2024 a propietarios/gerentes de 10 establecimientos de restauración del barrio Villa Morra de Asunción, Paraguay. El tamaño de la muestra se profundiza en la comprensión holística de experiencias más que a la generalización estadística. Además, se seleccionaron informantes clave con experiencia directa en la gestión, dentro de un área geográfica delimitada y con participación voluntaria. Se diseñó una guía de 11 preguntas abiertas, agrupadas en tres categorías: factores económicos (5), factores decisivos (3) y factores de calidad del servicio (3) (ver tabla 1). Los participantes fueron seleccionados en función de su ubicación dentro del área de Villa Morra y su voluntad de participar en el estudio. Las entrevistas se llevaron a cabo en persona en las instalaciones de las mismas y cada entrevista tuvo una duración promedio de 15 minutos. Se utilizó el análisis temático para

identificar patrones recurrentes de respuesta, centrándose en factores económicos, físicos y de calidad del servicio relacionados con la subcontratación. Se garantizó el anonimato de los participantes y la confidencialidad de la información proporcionada.

Resultados

Después de haber entrevistado a 10 propietarios/gerentes de las empresas tomadas como análisis de datos, se obtiene los siguientes resultados:

En cuanto a la primera categoría de los Factores económicos, el ítem sobre la

influencia de la subcontratación del servicio de entrega a domicilio en la reducción de los costos fijos de la empresa. La mayoría de los entrevistados coincidió en que la subcontratación reduce significativamente los costos fijos al eliminar gastos relacionados con salarios, mantenimiento de vehículos y seguros. Evidentemente, la subcontratación del servicio de delivery tiene un impacto positivo en la disminución de costos fijos, aunque según el modelo de negocio y las necesidades específicas de cada organización presentan variaciones. La mayoría de los individuos encuestados (P1, P2, P3, P6, P7, P9) expresaron una disminución significativa en los costos como salarios fijos, aguinaldos, seguros

Tabla 1.
Preguntas implementadas a los 10 propietarios/gerentes de las instalaciones gastronómicas localizadas en el barrio Villa Morra de Asunción

Categoría	#	Pregunta
Factores económicos	1	¿Cómo ha influido la subcontratación del servicio para entrega a domicilio en la reducción de los costos fijos de su empresa?
	2	¿Cree que la subcontratación ha contribuido al crecimiento de su empresa y por qué?
	3	¿Cómo compara los costos del servicio tercerizado de entrega con los de mantener un personal de entrega a domicilio interno?
	4	¿En qué áreas de su empresa ve que los costos se han reducido considerablemente después de subcontratar el servicio de entrega a domicilio?
	5	¿Cómo afecta la subcontratación al cumplimiento de los objetivos su empresa?
Factores decisivos	6	¿Qué factores positivos considera que traerá la subcontratación de servicios para entrega a domicilio?
	7	¿Qué factores negativos considera que traerá la subcontratación de servicios para entrega a domicilio?
	8	¿Cree que la subcontratación del servicio de entrega a domicilio lo desligan de responsabilidades?
Factores de calidad de servicio	9	¿Qué criterios utiliza para seleccionar a los proveedores de servicios subcontratados?
	10	¿Desde su perspectiva, ha notado un cambio en la satisfacción del cliente desde que comenzó a subcontratar los servicios de entrega a domicilio?
	11	¿Cómo afecta la puntualidad de las entregas a la satisfacción general del cliente?

Fuente: Elaboración propia (2024).

de motos, y mantenimiento de las motos, al convertirlos en costos variables a través del pago por entrega. No obstante, algunos presentan obstáculos: P4 y P5 señalan que los costos asociados a las plataformas de delivery pueden ser costosos, disminuyendo las ganancias netas, mientras que P8 y P10 no utilizan los servicios de subcontratación debido a factores logísticos, como la personalización de sus entregas. En general, la subcontratación puede ser una opción efectiva para disminuir costos, aunque su eficacia depende del volumen de operaciones y del equilibrio entre costos y beneficios.

Con respecto a la contribución que ha influenciado la subcontratación al crecimiento de la empresa. La subcontratación posibilitó a diversas empresas enfocarse en mejorar sus productos y atención al cliente, lo cual contribuyó a su crecimiento. No obstante, algunos piensan que el impacto es reducido debido a los costos asociados.

“Desde que empezamos a tercerizar, pudimos enfocarnos más en mejorar nuestros platos y en la experiencia del cliente dentro del local” (P3).

“Si, enormemente me sale más barato ahora porque se paga por envío nomás no hay un sueldo fijo que cubrir antes si no había tantas entregas igual le tenía que pagar su sueldo fijo” (P9).

En cuanto a la comparación de los costos del servicio tercerizado con personales contratados permanentes. La

mayoría señala que el tercerizar es más económico debido a que convierte los costos fijos en variables. Sin embargo, algunos creen que puede resultar costoso en función del volumen de pedidos.

“Y prácticamente es pasar de tener costo fijo a un costo por cada servicio es un poco más cómodo para mí” (P6).

“Depende si tenés muchos pedidos conviene el que cobra sueldo fijo, pero si tenés pocos pedidos es mejor tercerizar” (P9).

En lo que refiere a las áreas de reducción de costos, los entrevistados destacan que los departamentos de recursos humanos y logística son los más beneficiados, ya que no se incurre en gastos de sueldos fijos ni se mantiene una flota de vehículos propia. Además, algunos mencionan el ahorro significativo en seguros y en el mantenimiento de los vehículos. Recursos humanos y logística.

“Ya no me preocupo por contratar choferes, ni mantener las motos” (P2).

“En el área de personal como no tengo que estar pagando uno o dos sueldos que pagar reduce más los costos en el mes” (P6).

La subcontratación puede influir significativamente en el cumplimiento de los objetivos de una organización, ya que permite alcanzar metas de manera más ágil al liberar tiempo y recursos internos. Sin embargo, es crucial considerar que la calidad y puntualidad del servicio

proporcionado por terceros pueden afectar la percepción del cliente y, en consecuencia, los resultados finales. Por lo tanto, aunque la subcontratación ofrece ventajas en términos de eficiencia, su éxito depende en gran medida de la capacidad del proveedor para cumplir con los estándares esperados.

“Afecta de manera positiva porque me desliga de muchas responsabilidades que normalmente tendría si tengo un personal fijo y así puedo cumplir mis objetivos más rápido” (P4).

“Ayuda bastante al no tener obligaciones que pagar puedo usar ese tiempo y dinero para otras cosas” (P7).

En cuanto a la segunda categoría de los Factores decisivos. La subcontratación ofrece una serie de beneficios significativos, entre los cuales destacan el ahorro de tiempo y dinero, así como un mayor alcance geográfico que permite a las empresas expandir sus operaciones. Además, al delegar ciertas funciones a terceros, las organizaciones pueden concentrarse en su negocio principal, lo que optimiza su eficiencia y productividad. Este enfoque también contribuye a minimizar las complicaciones logísticas y reduce el estrés asociado con la gestión de múltiples tareas, permitiendo así un mejor aprovechamiento de los recursos disponibles.

“Lo principal es la tranquilidad. Te quitas de encima la parte pesada de manejar un equipo de delivery” (P2).

“Menos estrés para mí, menos responsabilidades, menos personales con los cuales lidiar día a día y la capacidad de llegar a más personas” (P7).

La subcontratación también conlleva ciertos factores negativos que pueden afectar a las empresas. El rendimiento del servicio tercerizado, incluyendo retrasos y dificultades en la comunicación, puede repercutir negativamente en la reputación del negocio. Además, la falta de control directo sobre los proveedores o repartidores representa un desafío significativo para algunas organizaciones, ya que limita su capacidad para garantizar la calidad y eficiencia del servicio ofrecido. Estos aspectos deben ser cuidadosamente considerados al evaluar la viabilidad de la subcontratación como estrategia empresarial.

“A veces no podemos controlar todo. Si la empresa tercerizada falla en puntualidad, el cliente igual se queja con nosotros” (P3).

“A veces, la calidad del servicio de delivery puede variar. Si se retrasan o algo va mal, el cliente igual se queja a nosotros” (P2).

La subcontratación, en términos generales, puede reducir las responsabilidades operativas de una empresa, como el manejo de sueldos y el mantenimiento de equipos. Sin embargo, es importante destacar que esta práctica no exime a la organización de su responsabilidad ante el cliente en caso de problemas relacionados con la entrega o la calidad del servicio. A pesar de delegar

ciertas funciones a terceros, la empresa sigue siendo responsable de garantizar una experiencia satisfactoria para sus clientes, lo que implica un compromiso continuo con la supervisión y gestión de los proveedores.

“Sí, en cierto modo. Antes, si algo salía mal con el delivery, era todo culpa mía, ahora si algo pasa, es cuestión de llamar a la empresa que se encarga y que lo resuelvan” (P1).

“Claro que si en eso no hay duda tener personal nomas es una responsabilidad tanto como su sueldo como su vehículo todo recae en la empresa cualquiera cosa que pase con su vehículo la empresa se tiene que hacer cargo” (P7).

En cuanto a la tercera categoría de los Factores de calidad de servicios. Al seleccionar proveedores, se consideran varios criterios fundamentales que garantizan una colaboración efectiva. La puntualidad en las entregas, la reputación del proveedor, la calidad del servicio ofrecido, los costos asociados y el alcance geográfico son aspectos clave en este proceso de evaluación. Además, algunas empresas también toman en cuenta las opiniones de los usuarios y las promociones bancarias disponibles, lo que les permite tomar decisiones más informadas y alineadas con sus necesidades específicas. Estos criterios ayudan a asegurar que la elección del proveedor contribuya al éxito y la eficiencia operativa de la organización.

“Primero que nada, la puntualidad. Y después, que tengan

una buena atención al cliente. También me fijo que sus repartidores tengan una buena presentación y que traten bien a la gente” (P1).

“Consideramos la tarifa, la puntualidad y la cobertura. También observamos las reseñas de otros negocios” (P5).

La satisfacción del cliente ha experimentado cambios notables, con opiniones divididas entre los consumidores. Por un lado, algunos han notado mejoras significativas gracias a las entregas más rápidas, lo que ha contribuido a una experiencia más positiva. Sin embargo, otros han reportado un aumento en los reclamos relacionados con demoras y problemas de calidad en los pedidos, lo que sugiere que no todos los aspectos del servicio están funcionando de manera óptima. Esta disparidad en las percepciones resalta la importancia de abordar las áreas problemáticas para garantizar una experiencia satisfactoria y coherente para todo.

“Al principio sí hubo algunas quejas, sobre todo por la demora, pero una vez que encontramos un buen proveedor, la gente quedó más conforme” (P1).

“Sí, hubo un cambio. Los clientes están más contentos porque las entregas son más rápidas” (P2).

La puntualidad en las entregas es un factor crucial para garantizar la plena satisfacción del cliente, ya que cualquier retraso o demora prolongada puede

perjudicar tanto la reputación de la empresa como la experiencia general del consumidor. Incluso si los inconvenientes no son responsabilidad directa del negocio, estos pueden generar frustración y desconfianza en los clientes, afectando su percepción de la marca. Por lo tanto, mantener un compromiso con la puntualidad no solo es esencial para cumplir con las expectativas del cliente, sino también para preservar la imagen y credibilidad de la empresa en el mercado.

“La puntualidad es lo más importante porque si no, los clientes se enojan, dejan de pedir o se van a la competencia” (P1).

“Afecta mucho, es lo que yo más tengo en cuenta a la hora de mandarle al muchacho que llegue bien y rápido así el cliente puede comer su comida caliente y con un buen sabor” (P8).

Discusiones

Uno de los descubrimientos más significativos en el ámbito empresarial radica en la transformación de costos fijos en variables, un cambio que ha revolucionado la forma en que las empresas gestionan sus recursos. Los empresarios han señalado que, al optar por subcontratar el servicio de entrega a domicilio, se logra una notable minimización de los costos adicionales asociados con la contratación de personal fijo, el mantenimiento de vehículos y la obtención de seguros. Un representante del sector expresó: "Antes, requería pagar salarios fijos y mantener vehículos; ahora, solo pago un porcentaje por cada entrega" (P1). Este cambio no solo

permite a los negocios reducir sus costos operativos mensuales, sino que también les proporciona la flexibilidad necesaria para destinar capital a otras áreas cruciales, como la mejora de ingredientes o la atención al cliente. Además, esta estrategia de subcontratación se alinea con tendencias observadas en estudios anteriores, que han demostrado que externalizar ciertos servicios puede ser una solución efectiva para incrementar la eficiencia operativa y disminuir los costos generales. Al transformar gastos fijos en variables, las empresas pueden adaptarse más rápidamente a las fluctuaciones del mercado y responder mejor a las demandas cambiantes de los consumidores, lo que les otorga una ventaja competitiva significativa en un entorno empresarial cada vez más dinámico.

Por ejemplo, un estudio sobre el impacto de la subcontratación en empresas gastronómicas en Taipéi reveló que aquellas que adoptaron esta estrategia experimentaron beneficios tanto económicos como no económicos (Huang & Siao, 2023). Estos hallazgos son coherentes con las experiencias compartidas por los empresarios de Villa Morra, quienes también han reportado ahorros significativos y mejoras en su operativa. La evidencia sugiere que la subcontratación no solo optimiza los costos, sino que también puede contribuir a una gestión más eficiente y a una mayor satisfacción del cliente.

La subcontratación no solo contribuye a la disminución de costos operativos, sino que también permite a los

empresarios concentrarse en el núcleo de su negocio. Al delegar la logística del envío a terceros, muchos emprendedores han encontrado la oportunidad de enfocar sus esfuerzos en mejorar la calidad de sus productos y servicios. Un entrevistado destacó esta ventaja al afirmar: "Con menos inquietud acerca del envío, podemos mejorar nuestros platos y nuestra atención al cliente" (P2). Esta perspectiva se ve respaldada por una investigación realizada en Vietnam, que analiza el impacto de la subcontratación en el sector gastronómico. El estudio evidenció que esta estrategia no solo genera ahorros significativos, sino que también ofrece múltiples beneficios adicionales. Al permitir que los empresarios dediquen más tiempo y recursos a la atención al cliente y a la preparación de los alimentos, se incrementa notablemente la calidad del servicio ofrecido (Le Dinh An, 2021). De este modo, la subcontratación se presenta como una herramienta valiosa para optimizar tanto la eficiencia operativa como la satisfacción del cliente, lo que resulta en un ciclo virtuoso que beneficia a las empresas en su conjunto.

En el caso de las empresas gastronómicas en Canadá, la subcontratación se presentó como una estrategia viable para reducir costos operativos durante la crisis. Estas empresas, al recurrir a la subcontratación de servicios como el delivery, lograron optimizar sus recursos y evitar la necesidad de expandir sus infraestructuras, lo cual hubiera sido complicado en un entorno de incertidumbre económica y problemas de liquidez. Además, la

subcontratación permitió a estas empresas enfocarse en sus actividades principales, mejorando así su eficiencia y capacidad para responder a la demanda cambiante del mercado (Messabia et al., 2022). Asimismo, la industria de restaurantes en México ha tenido que recurrir al uso de aplicaciones digitales las cuales facilitan la comunicación entre restaurante y cliente para la entrega de alimentos a domicilio (Damián et al., 2021). Según Otero Giraldo (2017), el auge del modernismo, la globalización, el estilo de vida sedentario y la escasez de tiempo en la rutina diaria han impulsado el crecimiento del sector de gastronómico. Las empresas han ajustado sus servicios para satisfacer las demandas de los consumidores, considerando esta adaptación como un factor esencial para lograr su satisfacción y fidelización.

No obstante, algunos de los entrevistados demostraron el descontento en la falta de calidad del servicio de estos servicios de subcontratación. La calidad del servicio es variable según el proveedor del mismo, lo cual incide en la reputación de la empresa. Un entrevistado señaló: "Si algo ocurre mal con el envío, los clientes se quejan con nosotros" (P3). Esto señala la importancia de contratar servicios fiables y con garantía en su servicio, así como empresas reconocidas. Un estudio en Nigeria demostró que, aunque la subcontratación permite a las empresas enfocarse en sus tareas principales y disminuir los costos operativos, existen desafíos como la dependencia de proveedores externos y la gestión de calidad (Goh et al., 2017).

Desde una perspectiva estratégica, los resultados del estudio confirman que la subcontratación del servicio de entrega a domicilio en pequeñas empresas gastronómicas no debe entenderse únicamente como una decisión operativa, sino como una estrategia de adaptación organizacional frente a contextos de crisis y postcrisis. La teoría de la resiliencia organizacional sostiene que las empresas que logran reorganizar sus procesos y redes de colaboración externa presentan una mayor capacidad de recuperación y sostenibilidad a largo plazo (Chowdhury et al., 2021). En este sentido, la experiencia de los establecimientos de Villa Morra demuestra que la subcontratación, cuando es gestionada adecuadamente, contribuye tanto a la reducción de costos como a la continuidad del negocio, aunque requiere un equilibrio constante entre eficiencia económica, control de calidad y satisfacción del cliente.

Conclusiones

La utilización del servicio de entrega a domicilio mediante la subcontratación ha impactado directamente en la disminución de costos de las pequeñas empresas de servicios gastronómicos en el barrio Villa Morra, durante el período postpandemia (2022-2024). Al externalizar este servicio, las empresas que adoptaron esta estrategia observaron distintos beneficios siendo uno de ellos la eliminación de costos asociados a mantenimiento de personal y vehículos propios, causando un beneficio directo correspondiente al ajuste de gastos según la demanda por parte de las empresas. Además, la

versatilidad de estos servicios de subcontratación al ofrecer logística propia, así como la capacidad de expandir el alcance sin la necesidad de inversiones iniciales elevadas fueron puntos clave para mejorar la eficiencia operativa. Además, este servicio ha permitido a las diversas empresas mejorar su atención al cliente, así como la calidad de su servicio, al dejar las entregas a la logística externa y enfocarse en sus actividades principales.

Contribución de autores

C.M.B.O.: Conceptualización.
C.M.B.O. y C. K. K. C.: Análisis de datos, Metodología. C.M.B.O.: Análisis formal C.M.B.O. y C. K. K. C.: Redacción, supervisión y edición.

Referencias

- Agburu, J. I., Anza, N. C., & Iyortsuun, A. S. (2017). Effect of outsourcing strategies on the performance of small and medium scale enterprises (SMEs). *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 7(1), 1–34. <https://doi.org/10.1186/S40497-017-0084-0>
- Basualdo, V., & Esponda, A. (2021). *Tercerización laboral en Argentina*. Cuaderno CRH, 34.
- Berra-Sandín, M. (2022). Análisis espaciotemporal del comercio: dinámicas pre y post-COVID en Gros, San Sebastián. *ZARCH: Journal of interdisciplinary studies in Architecture and Urbanism*, 19, 88–101. <https://papiro.unizar.es/ojs/index.php/zarch/article/view/6932>
- Castello, A. (2009). La subcontratación y las relaciones de trabajo en Uruguay. *Revista Latinoamericana de Derecho Social*, 9, 53-87. <https://www.redalyc.org/pdf/4296/429640264003.pdf>

- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2011). *Planeación Estratégica* (2da ed.). Graw-Hill Education
- Chowdhury, P., Paul, S. K., Kaisar, S., & Moktadir, M. A. (2021). COVID-19 pandemic related supply chain studies: A systematic review. *Transportation Research. Part E, Logistics and Transportation Review*, 148, 102271. <https://doi.org/10.1016/J.TRE.2021.102271>
- Damián, J. M. S., Coloapa, J. L. S., & Gonzaga, E. A. (2021). Apps de entrega a domicilio en CDMX: estrategia restaurantera de ventas para sobrevivir a la pandemia. *RIDE Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 12(23). <https://doi.org/10.23913/RIDE.V12I23.1104>
- Goh, S.-K., Ng, S.-R., Wong, S.-Y., & Chong, L. (2017). Outsourcing to online food delivery services: perspective of F&B business owners. *Journal of Internet Banking and Commerce*, 22(2). <https://www.icommercecentral.com/open-access/outsourcing-to-online-food-delivery-services-perspective-of-fb-business-owners.pdf>
- González, I. (2024). Vulnerabilidad y Precariedad Laboral: estudio de casos sobre la situación de los trabajadores de delivery en Paraguay en el contexto de la pandemia del COVID-19 (2020-2021). *Kera Yvoty: reflexiones sobre la cuestión social*, 9(1), 1–15. <https://doi.org/10.54549/KY.9.2024.E4424>
- Huang, S. L., & Siao, H. R. (2023). Factors Affecting the Implementation of Online Food Delivery and Its Impact on Restaurant Performance during the COVID-19 Pandemic. *Sustainability*, 15(16), 12147. <https://doi.org/10.3390/SU151612147>
- Kwan Chung, C. K., & Ruiz Díaz Vega, M. (2023). Grado de adopción del e-commerce en las mipymes del sector servicios de Asunción–Paraguay, a través del modelo Emica. *Revista de Investigación Aplicada en Ciencias Empresariales*, 12(1). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9252281&info=resumen&idioma=ENG>
- Kwan Chung, C. K., Marín Monzón, R. E., & Lorey Monzón, S. M. (2023). Factores que impulsaron la creación de nuevos emprendimientos gastronómicos durante la pandemia del COVID-19 en Paraguay, 2020-2021. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(1), 584-595. https://doi.org/10.37811/cl_rm.v7i1.4414
- Le Dinh An, T. T. M. L. (2021). The impacts of outsourcing on the performance and service quality of restaurants: A case study of Danang City. *DTU Journal of Science and Technology*, 3(46), 73–79. [https://files02.duytan.edu.vn/svtruploads/dtu-duytan/upload/file/Bai-8.-The-impacts-of-outsourcing-on-the-performance-and-service-quality-of-restaurants-A-case-study-of-Danang-City-\(Le-Dinh-An\)-40.pdf](https://files02.duytan.edu.vn/svtruploads/dtu-duytan/upload/file/Bai-8.-The-impacts-of-outsourcing-on-the-performance-and-service-quality-of-restaurants-A-case-study-of-Danang-City-(Le-Dinh-An)-40.pdf)
- Messabia, N., Fomi, P. R., & Kooli, C. (2022). Managing restaurants during the COVID-19 crisis: Innovating to survive and prosper. *Journal of Innovation & Knowledge*, 7(4), 100234. <https://doi.org/10.1016/J.IJK.2022.100234>
- Otero Giraldo, L. P. (2017). Ventajas y desventajas de tres modelos del servicio de entrega a domicilio en Bogotá comidas rápidas. [Tesis de especialización, Universidad De América]. <https://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/7056/1/443136-2017-II-GE.pdf>
- Raj, A., Mukherjee, A. A., de Sousa Jabbour, A. B. L., & Srivastava, S. K. (2022). Supply chain management during and post-COVID-19 pandemic: Mitigation strategies and practical lessons learned. *Journal of Business Research*, 142, 1125. <https://doi.org/10.1016/J.JBUSRES.2022.01.037>
- Sanabria Varela, C. S., Molina Penagos, K. Y., Morales Cardeño, V., & Bedoya Betancur, A. (2023). Comercio Electrónico: Crecimiento y Competitividad Empresarial Post Covid 19 en Colombia. [Tesis de grado, Tecnológico de Antioquia Institución Universitaria]. <https://dspace.tdea.edu.co/handle/tdea/4403>
- Torres, J. A., & Arroyo, C. F. (2016). Diferencias de la adopción del comercio electrónico entre

países. *Suma de Negocios*, 7(16), 141-150. <https://doi.org/10.1016/j.sumneg.2016.02.008>

