



Universidad de Nariño
TANTVM POSSVMVS QVANTVM SCIMVS



1

GESTIÓN DEL SERVICIO AL CLIENTE EN TIEMPOS DE CRISIS DE LOS
RESTAURANTES UBICADOS EN LA ZONA NORTE DE SAN JUAN DE PASTO EN EL
AÑO 2021

Mateo Belalcazar Delgado

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS -FACEA.
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.
SAN JUAN DE PASTO
2021



Universidad de Nariño
TANTVM POSSVMVS QVANTVM SCIMVS



2

GESTIÓN DEL SERVICIO AL CLIENTE EN TIEMPOS DE CRISIS DE LOS
RESTAURANTES UBICADOS EN LA ZONA NORTE DE SAN JUAN DE PASTO EN EL
AÑO 2021

Mateo Belalcazar Delgado

TRABAJO DE GRADO PRESENTADO EN MODALIDAD INVESTIGACIÓN COMO
REQUISITO PARA OPTAR AL TITULO DE ADMINISTRADOR DE EMPRESAS.

ASESOR
LUIS EDUARDO BENAVIDES

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS -FACEA.
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.
SAN JUAN DE PASTO
2021



Nota de responsabilidad

“Las ideas y conclusiones aportadas en el siguiente trabajo de grado,
son responsabilidad exclusiva del autor”

Artículo 1 del acuerdo N° 324 de octubre 11 de 1966, emanado del Honorable
Consejo Directivo de la Universidad de Nariño



Nota de aceptación:

Presidente del jurado

Jurado

Jurado

San Juan de Pasto, agosto 2021

Agradecimientos

Agradezco a cada persona que ha hecho parte de mi formación académica que ha aportado algo en mí como persona para crecer día a día y lograr este sueño, profesores, compañeros, familiares y demás actores activos tanto en la vida académica como en la personal.

Dedicatoria

Dedico este trabajo a mis familiares que ya no están, a mi madre por su inmenso sacrificio y a mi hermana por su incondicional apoyo.

Resumen

Este trabajo se enfoca en una de las principales fuentes de empleo y servicios de todo el comercio, los establecimientos gastronómicos, quienes fueron de los principales afectados dentro del mundo comercial; se aborda un seguimiento a las consecuencias que una crisis mundial genera sobre este sector en específico y las estrategias adaptativas que se tomaron en búsqueda de una supervivencia empresarial, a la vez que se generó una documentación sobre las medidas que se tomaron para afrontar la crisis con el objetivo de sentar una guía de recomendaciones para que sea tomada en cuenta para quien la pueda necesitar en un futuro en medio de alguna otra crisis.

El cliente, como el pilar que soporta la economía, debe ser el principal actor al que las estrategias deben estar enfocadas, es por esto que en el presente trabajo el principal objetivo fue monitorear el servicio que se le presta al consumidor, y como éste último lo percibe. Para ello se realizaron encuestas, implementadas según el modelo *servqual* tanto al cliente interno, para ver qué estrategias se utilizan para tener un cliente satisfecho, como al cliente externo, para comprobar la eficacia de dichas acciones.

Dentro de los tres restaurantes objeto de estudio en la ciudad de Pasto, se encontró que nadie estaba preparado para un cambio tan drástico, y nunca se contempló un plan estratégico preventivo, sin embargo, se tomaron medidas adaptativas individuales para lograr la supervivencia y adaptación; la colectividad fue un concepto poco explorado en el gremio de restaurantes y aunque los establecimientos con mayor presencia y tradición lograron salir a flote, fueron muchos los pequeños negocios quienes tuvieron que cerrar sus puertas.

Abstract

This work focuses on one of the main sources of employment and services in all commerce, gastronomic establishments, which were the main affected on the commercial world; The consequences that a global crisis generates on this specific sector and the adaptive strategies that were taken in search of business survival are studied on this investigation, at the same time a documentation was generated about the strategy that were taken to face the crisis with the purpose of establishing a guide of recommendations that could be taken by those who may need it in the midst of some other crisis in the future.

The client, as the pillar that supports the economy, must be the main actor to which the strategies must be focused, it is why in the present work the highest objective was to monitor the service provided to the consumer, and how the latter perceives it. For this, surveys were carried out, implemented according to the servqual model, both to the internal client, to see what strategies are used to have a satisfied client, and to the external client, to verify the effectiveness of said actions.

Looking the three restaurants under study in the city of Pasto, it was found that no one was prepared for such a drastic change, and a preventive strategic plan was never contemplated, however, individual adaptive measures were taken to achieve survival and adaptation; the community was a concept little explored in the restaurant industry and although the establishments with the greatest presence and tradition managed to emerge, many small businesses had to close their doors.

Contenido

Introducción	19
1 Aspectos generales	21
1.1 Tema de investigación	21
1.2 Título de investigación	21
1.3 Línea de Investigación.....	21
1.4 Sublínea de investigación	21
1.5 Delimitación.....	21
2 Problema de investigación	22
2.1 Planteamiento del problema.....	22
2.2 Formulación del problema	27
2.3 Sistematización del problema	27
2.4 Objetivos.....	28
2.4.1 Objetivo general:.....	28
2.4.2 Objetivos Específicos:	28
2.5 Justificación	28
3 Marco de referencia	32
3.1 Antecedentes (estudios similares)	32
3.2 Marco teórico	35

3.2.1	Definición de cliente	37
3.2.2	Clasificación de clientes	37
3.2.3	Servicio	41
3.2.4	Esquema de un momento de verdad.....	44
3.2.5	Calidad del servicio	45
3.2.6	Creación de valor desde el marketing	46
3.2.7	Triángulo del marketing de servicios	47
3.2.8	Cadena de Utilidad del Servicio	47
3.2.9	Marketing Interno.....	48
3.2.10	Modelo SERVQUAL	50
3.2.11	Servicio al cliente en tiempos de pandemia.....	53
3.2.12	Marketing Digital	54
3.3	Marco Conceptual	55
3.3.1	Pandemia	55
3.3.2	Epidemia	55
3.3.3	Coronavirus.....	56
3.3.4	COVID-19	56
3.3.5	Cliente.....	56
3.3.6	Atención al cliente.....	56
3.3.7	Planeación estratégica	57

3.3.8	Mercado selectivo	57
3.3.9	Investigación de mercado	57
3.3.10	Marketing de servicios	57
3.3.11	Encuesta.....	58
3.3.12	Trabajo de campo	58
3.3.13	Consumir.....	58
3.3.14	Satisfacción del cliente	58
3.3.15	Preferencias.....	59
3.3.16	Marketing.....	59
3.3.17	Expectativas	59
3.4	Marco Contextual.....	59
3.4.1	Contexto general	59
3.4.2	Reseña Histórica restaurantes	62
3.5	Marco Legal.....	63
3.6	Metodología	65
3.6.1	Enfoque.....	65
3.6.2	Tipo de estudio.....	65
3.6.3	Método de investigación.....	65
3.6.4	Población y muestra	66
3.6.5	Fuentes y Técnicas de recolección de información.....	69

3.7	Prueba piloto	69
3.8	Matriz de operacionalización de variables	71
4	Desarrollo de objetivos	78
4.1	Nivel de calidad en los restaurantes en tiempos de crisis.	78
4.2	Nivel de satisfacción del servicio al cliente según el modelo servqual de usuarios de restaurantes de la ciudad de pasto.....	91
4.3	Diagnóstico de las acciones estrategias utilizadas por los restaurantes para hacer frente al problema.	117
4.3.1	Dimensión comercial.....	117
4.3.2	Servicio y/o producto	118
4.3.3	Dimensión administrativa.....	118
4.4	Acciones de apoyo a los restaurantes de Pasto por parte de los gremios y el gobierno nacional, departamental y municipal ante la crisis.	119
4.5	Propuesta de la guía recomendaciones para que restaurantes que contribuya a la sobrevivencia en tiempos de crisis.	123
5	Conclusiones	126
6	Recomendaciones	128
7	Administración del Proyecto.....	129
7.1	Cronograma.....	129
7.2	Presupuesto	131
8	Bibliografía	132

9	Anexos	141
9.1	Encuesta clientes	141
9.2	Encuesta cliente interno	144
9.3	Encuesta a gerencia	147

Listado de tablas

Tabla 1. Estado de Arte.....	32
Tabla 2. Cuatro modos de concebir la calidad del servicio	46
Tabla 3. Triangulo del marketing de servicios y sus tres dimensiones	47
Tabla 4. matriz de Operacionalización de variables.....	71
Tabla 5. Rango de edad.....	91
Tabla 6. Género	92
Tabla 7. Estrato Socioeconómico	92
Tabla 8. Estado Civil	93
Tabla 9. Estudios Realizados	94
Tabla 10. Vinculación laboral	95
Tabla 11. Nivel de ingresos.....	96
Tabla 12. Tipo de platos	97
Tabla 13. Frecuencia de compra	98
Tabla 14. Medios de información.....	99
Tabla 15. Razón para elegir el establecimiento	100
Tabla 16. Arquetipo de cliente	101
Tabla 17. Calificación para la presentación del personal	102
Tabla 18. Calificación para precios	103
Tabla 19. Calificación para la atención	104
Tabla 20. Calificación para la calidad de la comida.....	105
Tabla 21. Calificación de sabores.....	106
Tabla 22. calificación para cantidad adecuada.....	106

Tabla 23. Calificación para alimentos frescos	107
Tabla 24. Variedad en los platos	108
Tabla 25. Calificación para tiempos de atención requeridos.	109
Tabla 26. Calificación para solicitud quejas y reclamos	110
Tabla 27. Calificación para la adaptación a la crisis	111
Tabla 28. Calificación frente a accesibilidad del producto.	112
Tabla 29. Calificación sobre las facilidades en los medios de pago	114
Tabla 30. Calificación sobre descuentos y promociones	115
Tabla 31. Calificación del servicio en general	115
Tabla 32. Plan de acción	123
Tabla 33. Cronograma de actividades	129
Tabla 34 Rubros	131

Listado de figuras

Figura 1. Árbol de Problemas.	22
Figura 2. Modelo Cliente - proveedor AT & T	38
Figura 3. Clasificación del Servicio según Jorge Prieto	42
Figura 4. Esquema de Momentos de Verdad	44
Figura 5. Esquema del Ciclo del Servicio	45
Figura 6. Cuadro de Necesidades Emocionales	49
Figura 7. cliente modelo SERVQUAL	52
Figura 8. Años de experiencia.....	61
Figura 9. Población de Pasto	67
Figura 10. Estratos Socioeconómicos en San Juan de Pasto	68
Figura 11. Tiempo de vinculación.....	78
Figura 12. Ambiente laboral.	79
Figura 13. Preparación ante la pandemia.....	80
Figura 14. Total, de procesos que se optimizan	81
Figura 15. Manejo de crisis.....	82
Figura 16. Medidas preventivas.	83
Figura 17. Implementación de medidas preventivas.	84
Figura 18. Implementación de medidas cooperativas.	85

Lista de anexos

Anexo 1 Encuesta clientes	141
Anexo 2 Encuesta cliente interno.....	144
Anexo 3 Encuesta a gerencia	147

Glosario

Calidad del servicio: El resultado de un proceso de evaluación donde el consumidor compara su expectativa con el servicio que percibe haber recibido.

Covid- 19: El virus SARS-CoV-2 es muy contagioso y se transmite rápidamente de persona a persona a través de la tos o secreciones respiratorias, y por contactos cercanos; las gotas respiratorias de más de cinco micras, son capaces de transmitirse a una distancia de hasta dos metros, y las manos o los fómites contaminados con estas secreciones seguido del contacto con la mucosa de la boca, nariz u ojos

Marketing digital: Es el conjunto de acciones que lleva a cabo una empresa, institución o profesional independiente, para promover sus productos/servicios y construir un vínculo con su público objetivo con la ayuda de las redes sociales y blogs.

Modelo Servqual: Es una técnica de investigación comercial, que permite realizar la medición de la calidad del servicio, conocer las expectativas de los clientes, y cómo ellos aprecian el servicio. Este modelo permite analizar aspectos cuantitativos y cualitativos de los clientes.

Segmentos: Grupo de consumidores cuyas características, deseos y necesidades se adecúan más a los productos y servicios que ofrece una marca en concreto. También se le denomina público objetivo, nicho de mercado, clientes potenciales.

Servucción: Proceso que se encarga de generar un servicio.

Sustentabilidad financiera: paulatina suficiencia de recursos económicos, humanos y técnicos para alcanzar el adecuado manejo.

Introducción

En grandes empresas de vanguardia los modelos enfocados a la satisfacción del cliente, además de ser una simple política lo han convertido en parte esencial de la gestión empresarial. Esta cultura de servicio al cliente no ha surgido por casualidad, sino que, más bien, los gerentes de las empresas se han dado cuenta de la importancia de cumplir con las expectativas de los usuarios, pues un cliente satisfecho genera una fidelización y eso lo han entendido muy bien.

Lastimosamente, desde inicios del año 2020 el mundo entero se miró envuelto en un drástico cambio en muchísimos aspectos de la vida cotidiana, entre esos, el comercio, la economía y la forma tradicional de hacer negocios.

En consideración a lo antes mencionado, se decidió emprender una investigación enfocada al sector gastronómico de la región, con el fin de esclarecer cuales son las estrategias, modelos y planes adaptados por los restaurantes, específicamente por los ubicados en la zona norte de la ciudad, ante un cambio radical del modo trabajo, buscando también, identificar los factores que inciden en la supervivencia de las empresas inmersas en los momentos de crisis.

De esta manera, se abordará también los factores que inciden en la satisfacción de los usuarios derivados de las nuevas exigencias del nuevo mercado gastronómico, así como también el análisis a las estrategias de marketing que pudieran utilizar los establecimientos con el fin de llegar a los clientes, buscando así, la reinvención de los restaurantes en aras de permanecer en el mercado de manera exitosa.

El presente estudio busca dejar un precedente documentado de la capacidad de cambio y las acciones tomadas por empresas nariñenses, para fines de esta investigación con restaurantes de norte de San Juan de Pasto, como reflejo de la capacidad de adaptación de las mismas.

Para realizar un análisis interno y externo de los restaurantes se tomarán referentes teóricos como el modelo SERVQUAL, endomarketing, momentos de verdad y ciclo de servicio, además de herramientas de apoyo como observación y encuestas, buscando esclarecer el contexto empresarial enfocado al manejo del servicio al cliente, estrategias de marketing, innovación y adaptación al cambio en un mercado cambiante derivado de una nueva normalidad como consecuencia de una pandemia global.

En definitiva, el presente estudio empieza a partir de la descripción de los aspectos generales en el marco de la línea de investigación de “dinámica empresarial”, seguido de esto se encuentra la situación problema y las razones principales para la realización de esta propuesta, partiendo del objetivo central que consiste en describir la gestión del servicio al cliente en tiempos de crisis de los restaurantes ubicados en la zona norte de San Juan de Pasto, esto soportado en un marco referencial que da como soporte el marco del conocimiento de antecedentes, teórico, contextual, conceptual y legal. Todo lo anterior bajo los parámetros de la investigación descriptiva, con enfoque y método mixto (cuantitativo y cualitativo), tomando como población objeto de estudio tres actores centrales para fines investigativos: Restaurantes, empleados y clientes.

1 Aspectos generales

1.1 Tema de investigación

Servicio al cliente

1.2 Título de investigación

Gestión del servicio al cliente en tiempos de crisis de los restaurantes ubicados en la zona norte de San Juan De Pasto en el año 2021.

1.3 Línea de Investigación

Dinámica empresarial

1.4 Sublínea de investigación

Gestión gerencial regional

1.5 Delimitación

- **Delimitación espacial:** El área espacial de la investigación es San Juan de Pasto, capital del departamento de Nariño; serán objeto de estudio restaurantes del norte de la ciudad. Para el primer semestre del año 2021 se realizará el estudio de los establecimientos.
- **Delimitación temporal:** La investigación se realiza entre el segundo semestre del año 2020 y el 2021
- **Delimitación temática:** La investigación gira en torno a la atención al cliente, abordando temas como tipos de cliente, ciclo del servicio, momentos de verdad, Servqual y endomarketing, enfocándose en el entorno cambiante que propone una pandemia global.

2 Problema de investigación

2.1 Planteamiento del problema

Figura 1. Árbol de Problemas.



Fuente: Este estudio

Las nuevas condiciones en el mundo han obligado a las empresas a pensar diferente, a actuar de maneras novedosas y adaptarse a la crisis, el problema radica en que si bien, existen muchas guías recomendaciones e información sobre los pasos a seguir para afrontar la pandemia desde lo social y lo sanitario, poco se habla de cómo enfrentar la pandemia desde lo económico,

de las medidas que se puedan tomar para garantizar una supervivencia empresarial ni de las estrategias para innovar para ayudar a colaboradores y clientes a superar la crisis juntos.

Son pocas las empresas que poseen un plan de contingencia y recursos asignados para afrontar algún tipo de crisis, sea por problemas comunes como baja de demanda, escasez de materia prima o problemas de orden interno en un país. El presidente de la Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica, Acodres, Arturo García Carrera expone, “Indudablemente son muchos los restaurantes que no llegan a los cinco años pues hacen la apertura y en cinco años o menos ya están cerrando, pero todo obedece a la falta de planeación” (Nuñez, 2018). Las empresas empiezan a invertir su dinero para dar un mejor servicio. Lamentablemente en la mayoría de los casos su falta de investigación demuestra que invierten en cosas que no son indispensables (Tigani, 2006). Sin embargo, es mucho más improbable que una empresa esté preparada y asigne recursos para hacer frente a un problema de escala mundial tan repentino y acelerado como una pandemia global.

Aparte de los problemas derivados de la baja demanda o dificultades en la posibilidad de vender, se suman los problemas de compromisos con arrendatarios, impuestos y demás gastos fijos para los establecimientos, derivado de lo anterior, en el país, casi uno de cada tres restaurantes estaría cerrando por la difícil situación actual; según cifras de la Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica (Acodres), a la fecha se han tenido que cerrar 27.600 locales, es decir, un 30 por ciento de la industria, entre otras razones, muchos de estos establecimientos no han podido llegar a acuerdos con sus arrendatarios o se les dificulta el proceso con las inmobiliarias (El Tiempo, 2020).

Sumado a lo anterior, los bajos ingresos en ventas por causas de la pandemia deriva en crisis para los restaurantes y su capital de trabajo, se afirma, según entrevistas realizadas por El

Tiempo, que solo el 7% de los propietarios han conseguido acceder a acuerdos con sus inquilinos, lo cual es muy poco en una industria con 90.000 establecimientos, un arriendo puede representar hasta el 15% de gastos de un establecimiento gastronómico (El Tiempo, 2020).

Según el artículo 5 del decreto 749, "los establecimientos y locales gastronómicos permanecerán cerrados y solo podrán ofrecer sus productos a través de comercio electrónico, por entrega a domicilio o como entrega para llevar". Medida que ha significado una gran disminución del volumen de ventas en establecimientos como el del señor Henrique Gómez, quien señala que por domicilios solo se vende el 12% de la cantidad normal (Portafolio, 2020).

De acuerdo a la ANR (Asociación Nacional de Restaurantes) el 61.8% de los restaurantes y bares en Brasil tuvieron que despedir algunos de sus empleados, entre 600 y 800 mil trabajadores tuvieron que dejar sus empleos, más de la mitad de establecimientos encuestados reportaron que las ventas disminuyeron entre el 60% y el 90% en comparación al año anterior, también se estableció que 36.14% de los restaurantes no están preparados para afrontar la situación y deben hacer cambios de adaptación para afrontar la pandemia (Gomes de Freitas & Stedefeldt, 2020).

La recuperación tras una pandemia resulta difícil para los propietarios de los establecimientos, tanto así que del total de restaurantes encuestados por la ANR solo el 57% continuarán trabajando normalmente, 27.5% cerrarán algunas sucursales y el 16.1% cerrarán definitivamente (Asociación Nacional de Restaurantes, 2020).

Por su parte, en Ecuador las ventas se disminuyeron drásticamente, ahora los dueños de los negocios tienen que pensar en nuevas estrategias para mantener activos sus negocios pues si no salen de la zona de confort corren el riesgo de desaparecer (Gavilanes, 2020).

Así las cosas, la innovación definitivamente será una estrategia clave para atraer nuevamente a una clientela que ha ido desapareciendo por la dificultad de adquirir los alimentos como se hacía cotidianamente en un restaurante; basándose en Kendon MacDonald, fallecido columnista gastronómico de *El Tiempo* quien dijo que Colombia tenía 50.000 ingredientes y 50 platos para mostrar, mientras que su país de origen tenía 50 ingredientes y 50.000 platos en las cartas de los restaurantes; la revista semana afirma que la biodiversidad colombiana no está siendo explotada de manera óptima, quedándose corta en la oferta en algunos restaurantes del país (Revista Semana, 2018).

Según José Serafín, actualmente los restaurantes son asociados con el expendio de alimentos altos en calorías, grasas y demás, lo que conlleva una mala imagen y un punto relevante para el consumidor, convirtiéndose la información nutricional en un elemento de importancia como referente para el consumidor a la hora de juzgar el restaurante o simplemente consumir (Clemente-Ricolfe, 2016).

Con observación simple realizada en restaurantes ubicados en la zona norte de la ciudad de Pasto, como: Míster Pollo, La Merced, Migrante, Pollo Al Día, Caffeto, Cola de Gallo, Cap. Nirvana, Cuyquer, Carne Biela; se contempló que, si bien tienen implementadas estrategias y promociones para afrontar la pandemia, ningún restaurante evidencia un proceso de seguimiento al cliente ni indaga sobre el nivel de cumplimiento de las expectativas que se tenía.

Dentro del sector turismo, en el mercado internacional el personal encargado de atender la demanda de servicios hoteleros y de restaurantes son calificados y cuentan con formación profesional en sus diversas áreas, sin embargo, a nivel nacional se presenta un alto nivel de empirismo; según un estudio realizado por el centro de investigaciones y estudios turísticos, en Colombia solo una pequeña cantidad han accedido a estudios técnicos en el área que se

desempeñan, siendo los conocimientos adquiridos empíricamente el común denominador de las compañías prestadoras de servicios como restaurantes y hoteles (Botía Sanabria & Orozco Pulio, 2012), desencadenando inevitablemente un nivel considerable de improvisación para hacerle frente a problemas específicos como los que se han venido generando desde finales del 2019 derivados de la pandemia y dificultando aún más la supervivencia empresarial.

Daniel Jiménez, fundador de Guía de restaurantes, estando en los zapatos de un emprendedor en el sector de la gastronomía, se enfrentó a una situación en la que se ven la mayoría de los dueños de restaurantes: “Una barrera de entrada muy alta en cuanto a la creación de una presencia digital”. En cuanto a la inversión en estrategias de marketing y publicidad como por ejemplo pagar a influenciadores, el autor encontró que no se generaba necesariamente una retribución efectiva en las ventas ante la inversión realizada (Restrepo, 2019), haciéndose necesaria una investigación de mercados más profunda para averiguar cómo llegar a la mente de los consumidores afectados por las nuevas circunstancias.

La creación de estrategias de servicio con el fin de abrir el mercado a más clientes es uno de los inconvenientes que muchos restaurantes poseen, como lo resalta Blanco Pineros Juanita (2009), en su tesis, referencia al restaurante Museo Taurino, el cual lleva 10 años en el mercado sin innovar por medio de estrategias que le permitan brindar un mejor servicio a sus clientes, con un portafolio más amplio y tener mayor posicionamiento del mercado (Blacos Pineros, 2009).

A pesar del crecimiento emergente del sector gastronómico, se han realizado diferentes estudios en las universidades de la región, que sugieren que muchos restaurantes presentan una aceptable e incluso mala prestación del servicio, tal como investigaciones que se han realizado en restaurantes como Velero del Mar, cafetería pizzería La Piazzeta y restaurantes de alta cocina en la Ciudad. Factores como la falta de atención en infraestructura, calidad en los platos,

fidelización del cliente, atención, personal, entre otras son aspectos que pueden generar una incomodidad para los consumidores (Martínez, Enríquez, & Villavicencio, 2015).

Las nuevas reglamentaciones de salubridad representan también un gran inconveniente para restaurantes inexpertos en el tema, pues incluso antes de la pandemia, muchos no contaban con los elementos sanitarios reglamentarios para su funcionamiento, una noticia revelada por Caracol comenta que la secretaría de salud vigiló en el 2018 a más de 18000 establecimientos de venta de comida en Bogotá, de los cuales cerca de 16000 no cumplían con todos los requisitos normativos y que 93 restaurantes fueron cerrados por problemas de salubridad (Noticias Caracol, 2018), esta problemática se debe a las malas prácticas en la manipulación de los alimentos y en la conservación de los mismos, generando problemas de salud al consumidor y un posible foco de contagios que determinaría el cierre de cualquier establecimiento.

2.2 Formulación del problema

¿Cuál es la gestión del servicio al cliente en tiempos de crisis de los restaurantes ubicados en la zona norte de San Juan De Pasto en el año 2021?

2.3 Sistematización del problema

- ¿Cuál es el nivel de calidad en los restaurantes de Pasto en tiempos de crisis?
- ¿Cuál es el nivel de satisfacción del servicio al cliente según el modelo servqual de los usuarios de restaurantes de la ciudad de Pasto?
- ¿Cuál es el diagnóstico de las acciones realizadas por los restaurantes para hacer frente al problema?
- ¿Cuáles son las acciones de apoyo a los restaurantes de Pasto por parte de los gremios y el gobierno nacional, departamental y municipal ante la crisis?

- ¿Cuál es la guía de recomendaciones para que los restaurantes sobrevivan en tiempos de crisis?

2.4 Objetivos

2.4.1 Objetivo general:

Describir la gestión del servicio al cliente en tiempos de crisis de los restaurantes ubicados en la zona norte de San Juan De Pasto en el año 2021.

2.4.2 Objetivos Específicos:

- Determinar el nivel de calidad en los restaurantes en tiempos de crisis.
- Analizar el nivel de satisfacción del servicio al cliente según el modelo SERVQUAL de usuarios de restaurantes de la ciudad de Pasto.
- Realizar un diagnóstico de las acciones estrategias utilizadas por los restaurantes para hacer frente al problema.
- Identificar las acciones de apoyo a los restaurantes de Pasto por parte de los gremios y el gobierno nacional, departamental y municipal ante la crisis.
- Proponer una guía recomendaciones para restaurantes que contribuya a la sobrevivencia en tiempos de crisis.

2.5 Justificación

Interesándose por los impactos que podría ocasionar una pandemia en determinados sectores de la economía y la respuesta de la misma, se decidió emprender una investigación que se centre en identificar las estrategias que los empresarios o dueños de establecimientos

gastronómicos utilizaron para hacerle frente a la difícil situación que se desencadenó en el año 2020 a causa del virus denominado COVID-19.

Se considera que es importante la investigación pues situaciones similares han sucedido en lapsos muy distantes, cuyos contextos históricos, sociales, económicos y globales son muy diferentes entre sí, convirtiendo a la información documentada en determinado periodo un poco desactualizada y no compatible al cien por ciento a la realidad actual, pues, si bien pueden existir coincidencias, los cambios demográficos, sociales, tecnológicos y demás, permiten comportamientos diferentes en quienes afrontan las situaciones según su época.

La información obtenida que refleje el nivel de preparación, servirá para establecer si se necesita más formación en gerentes y dueños de restaurantes para afrontar cambios en el mercado tomando decisiones correctas en el momento correcto.

La supervivencia empresarial en momentos de crisis es el reflejo de la correcta toma de decisiones ante la situación enfrentada, en esta investigación se busca identificar el grado de preparación y el asertividad de las decisiones tomadas por los dueños y gerentes de establecimientos para lograr la supervivencia acompañada de resultados económicos favorables y clientes satisfechos.

Bajo este contexto, el marketing tiene una gran relevancia en el proceso de adaptación al cambio, pues es la herramienta para llegarle al nuevo cliente que ha generado la crisis, por lo anterior tiene gran relevancia el investigar las nuevas estrategias que se utilizan en los establecimientos buscando el auge de las ventas en condiciones diferentes, siendo interesante el seguimiento a la efectividad y el impacto que dichas estrategias tienen sobre las ventas, para en un futuro ser tomadas como referencia o descartadas.

Es importante también dejar un registro escrito que detalle las estrategias que algunos de los restaurantes nariñenses ejecutaron como respuesta a un cambio drástico en el desarrollo normal de sus labores, pues la adaptación al cambio es un tema que se trata mucho en la teoría, pero en escenarios reales no suceden de manera frecuente cambios tan drásticos, volviéndose así la adaptación al cambio en Nariño un tema interesante para tratar.

La principal motivación que derivó en la presente investigación será las cifras oficiales del alto índice de cierre en locales comerciales, producto de la agreste situación que estaban viviendo los negocios privados y sus partícipes, volviéndose interesante las decisiones corporativas que estarían tomando los gerentes para mantenerse en el mercado.

Los conocimientos que aportaría la investigación serían importantes en cuanto a la identificación del comportamiento y el nivel de preparación que el personal nariñense tiene para desenvolverse en situaciones nuevas, tomando en cuenta factores cruciales como el servicio al cliente, adecuación de infraestructura, satisfacción del cliente interno, preparación y adaptación.

En términos de tiempo, a corto plazo el proyecto servirá como ejemplo para establecimientos similares que puedan adoptar sobre la marcha las estrategias encontradas y referenciadas como un apoyo para permanecer también en el mercado obteniendo así buenos resultados, a mediano plazo servirá como una guía y reporte para identificar errores y estrategias que se deben tomar en cuenta en el caso de que algún evento similar vuelve a ocurrir, así como también para determinar si se necesita o no más preparación y formación en quienes lideran los negocios, por último, a largo plazo la investigación servirá como documentación histórica de la realidad desencadenada en el comercio local por cuenta de la pandemia que se vivió en el presente año.

La viabilidad de la investigación es favorable en cuanto a la consecución de información, que será recolectada por medio de encuestas tanto a usuarios como a personal de los establecimientos, acompañado de recolección de información por medio de observaciones y seguimientos a los establecimientos.

Una implementación de mejoras en la atención al cliente traería diferentes beneficios para la comunidad en general. Desde el punto de vista social una satisfacción del cliente genera directamente dinamismo en el sector gastronómico, debido a que se fomenta mayor participación de las personas en los restaurantes, logrando mejoras en aspectos como el empleo, infraestructura y la productividad, que, a su vez, generan aún más conformidad para los usuarios.

3 Marco de referencia

3.1 Antecedentes (estudios similares)

Tabla 1. Estado de Arte

TITULO	AUTOR	PROGRAMA	FECHA	CONCLUSIONES	APORTES
Plan de mejoramiento del servicio al cliente para el restaurante “Velero del Mar” de la ciudad de San Juan de Pasto.	Karen Andre Buch Martínez Angela Estefanía Mejía Enríquez Lizet Ximena Zambrano Villavicencio	Administración de negocios internacionales, Universidad Mariana	2015	Hay que mejorar la parte operacional y humana para cumplir las expectativas de los clientes.	La investigación que se realizó en el reconocido restaurante de la ciudad “Velero del Mar” indico la importancia de la calidad del talento humano para la satisfacción del cliente
				Se pudo determinar gustos, preferencias y expectativas frente al servicio al cliente, así como su nivel de satisfacción	
				Por medio de encuestas de satisfacción en el cliente interno y externo, esto ha permitido identificar falencias en la prestación del servicio	La identificación gustos, preferencias y expectativas de los clientes de este restaurante
Identificación de una cultura de servicio al cliente en los restaurantes de alta cocina en la ciudad de Pasto.	Laura María Herrera Ortiz Jazmín Anabel Ibarra Luna	Administración de negocios internacionales, Universidad Mariana	2017	las fortalezas son la localización, precios, satisfacción del cliente, calidad de los servicios, liderazgo, fidelización, comunicación y alta capacidad financiera.	Se puede observar que los restaurantes de alta de cocina en la ciudad de Pasto están brindando un adecuado servicio al cliente, denotando la situación actual de algunos establecimientos, además se puede observar que la capacidad financiera influye en el direccionamiento empresarial en pro de la satisfacción del cliente.
				En cuanto a debilidades se identificaron carencias respecto a la estructura organizacional, selección de personal, capacitación, falta de publicidad y escaso nivel motivacional.	

				Entre las oportunidades se puede destacar frecuencia de uso de servicio, motivación al contratar el servicio, la implementación de nuevos restaurantes, el desarrollo tecnológico y el posicionamiento en el mercado.	
Organización administrativa para la empresa cafetería pizzería LA PIAZZETTA ubicada en la ciudad de San Juan de Pasto	Ruth Milena Martínez Ruano Tania Viviana Rodríguez Guerrero	Administración de Empresas, CESMAG	2014	Se encuentra que el restaurante presenta poco crecimiento a pesar del gran reconocimiento con el que cuenta, en parte, debido a que no se cuenta con una organización administrativa definida, no se plantean metas y objetivos a futuro además de contar con pobres procesos de mercadeo, innovación, mejoramiento de instalaciones y tecnificación.	Con la investigación se puede identificar que los restaurantes reconocidos pueden llegar a tener poco crecimiento. El no tomar en cuenta aspectos importantes como publicidad constante, mejoras de infraestructura o innovación permanente genera unos procesos de expansión insatisfactorios.
COVID-19 pandemic underlines the need to build resilience in commercial restaurants' food safety	Rayane Stephanie Gomes de Freitas, Elke Stedefeldt.	Universidad Federal de São Paulo	2020	Puede haber una segunda ola, por lo cual los restaurantes y locales comerciales deben desarrollar una resiliencia activa para afrontar la pandemia y sus repercusiones. Una participación integral de todo el personal permite generar resiliencia activa.	La resiliencia como capacidad de superar situaciones traumáticas, aplicada al campo de los restaurantes, es necesaria para que, por medio de estrategias defensivas, se generen habilidades adaptativas al cambio que permitan permanecer en el mercado de manera exitosa, evitando pérdidas y posibles cierres
The impact of Covid-19 pandemic on corporate social responsibility and marketing philosophy	Hongwei He, Lloyd Harris	lliance Manchester Business School, The University of Manchester. Birmingham Business School,	2020	La pandemia ofrece grandes oportunidades para implementar políticas de responsabilidad social empresarial. Los cambios fundamentales en la vida modifican los comportamientos, actitudes y opiniones, los gerentes astutos ajustarán sus políticas y estrategias para adaptarse a esos cambios. El marketing tal como operaba en el pasado tendrá que transformarse a causa de los grandes cambios	La pandemia es un agente de cambio que puede ser utilizado a favor de generar nuevos procesos, políticas de responsabilidad, planes de marketing, fortalecer la adaptación al cambio, además de qué brinda oportunidades para resaltar sobre la competencia cuando se actúa de manera rápida ante nuevos escenarios.

		University of Birmingham, Edgbaston, Birmingham			
--	--	--	--	--	--

Fuente: Este estudio.

3.2 Marco teórico

El presente capítulo aborda las teorías que están relacionadas directamente con los objetivos de investigación, dado que estas son las que darán los parámetros para su cumplimiento, en definitiva, este marco es una investigación bibliográfica que habla de las variables que se estudiarán en el estudio, o de la relación existente entre ellas.

Diana Katerín Ortiz Villarraga y Gloria Amparo Ruiz Pedraza afirman que las nuevas exigencias del mercado y de los consumidores, obligan a las empresas a re direccionar sus estrategias, pues antes se pensaba en competir con aspectos como precio o características del producto, pero el aumento de la competencia especializada genera cada vez mejores condiciones para el cliente, el reto de las empresas competidoras es generar más ventajas competitivas y a pensar en un servicio óptimo acompañado de las demás características propias del producto o servicio (Ortiz Villarraga & Amparo, 2000).

Un cliente insatisfecho, se convertirá en un cliente perdido, volcado a comprar productos de la competencia, que en su retirada puede arrastrar a otros clientes, bien sean actuales o potenciales. (Tigani, 2006, pág. 49)

El control y seguimiento es indispensable para encontrar falencias y oportunidades dentro del servicio que se está prestando, sin embargo, muchas compañías no se molestan en llevar encuestas o indicadores de satisfacción para identificar si su cliente está o no a gusto con el servicio que se le brindó, un bajo control en los aspectos que harían regresar al cliente y un seguimiento inexistente de las percepciones de los clientes, no permite aprovechar información valiosa que retroalimente procesos y protocolos para superar las expectativas de los clientes (Moreira, Ansuji, Oliveirae, & Weise, 2019).

Según Beatriz Moliner cuando un cliente está en un establecimiento y el servicio no es bueno y no se queja, se pueden desarrollar diferentes conductas, entre las que se destacan, no volver más, ir a la competencia y hablar mal de la empresa; impidiendo al proveedor corregir sus falencias y recuperar al cliente, dándole paso a su vez, a la comunicación boca-oído como una importante red de opiniones que al final de cuentas serán cruciales para definir la reputación de un restaurante (Moliner-Velázquez, 2012).

No son muchas las razones, pero sí lo suficientemente contundentes como para pensar que la estrategia de fidelización, es una de las más importantes dentro de un negocio, aunque también una de las más descuidadas (Isiza, 2015) puesto que el proceso de recompra es el que permite la sostenibilidad de los negocios a lo largo del tiempo.

Daniel Tigani sugiere que los funcionarios que traban el desempeño de otro componente de la organización no están pensando en el cliente. Esta actitud, sin dudas, perjudicará la relación con los clientes y aunque no se note inmediatamente, aumentará costos, perjudicará la imagen empresarial (mucho dinero invertido en la consolidación de una marca) y cansará al personal haciendo que no pueda dar lo máximo de sí mismo (Tigani, 2006, pág. 18).

El servicio excelente crea hábito, pero puede volverse mediocre, si no entiende que el cliente aumenta continuamente sus demandas de valor, formando un círculo virtuoso. (Tigani, 2006, pág. 30).

En restaurantes ubicados dentro de locales comerciales las ventas se vieron disminuidas drásticamente, siendo su único salvavidas el uso de aplicaciones móviles para fines de publicidad y domicilio, restaurantes independientes tuvieron que cerrar hasta que el gobierno fue

reactivando paulatinamente el comercio y con medidas de seguridad (Contreras Alvarado & Velásquez Romero, 2020).

3.2.1 Definición de cliente

El cliente ha tenido varias percepciones un ejemplo es como lo señala *Prieto* que toda persona que tiene una necesidad latente o sentida, y que busca un producto o servicio con ciertos requisitos y condiciones para poder satisfacerla totalmente. Teniendo en cuenta que un mercado es un espacio donde se intercambian productos y/o servicios, el cliente juega un papel indispensable dentro de este contexto ya que es él quien recibe el producto y/o servicio final y termina juzgando el nivel de satisfacción (Prieto Herrera, 2014, pág. 65).

Dentro de la cultura oriental el cliente es considerado como parte fundamental de la empresa a tal punto que este es tratado como un miembro más de la organización; este tipo de pensamiento ha permitido el auge de estrategias que se enfocan cada vez más en el cliente.

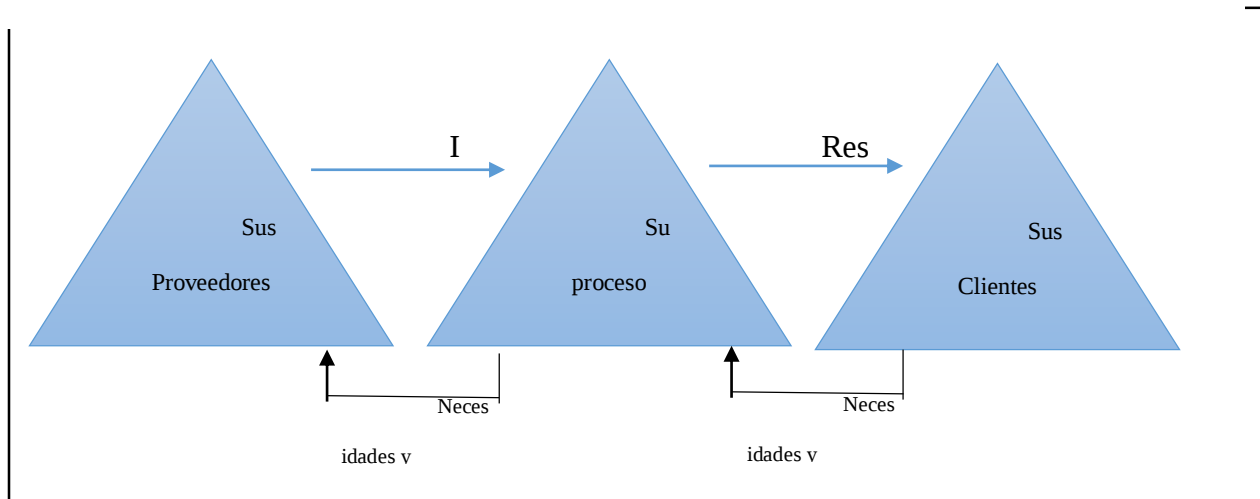
3.2.2 Clasificación de clientes

3.2.2.1 Clasificación de los clientes.

- **Cliente interno.** “Es toda persona o grupo de personas que recibe un producto o servicio de otra persona o grupo de personas de la misma organización, en el camino hacia la calidad hacia el servicio del cliente externo” (Prieto Herrera, 2014, pág. 32)
- **Cliente externo.** “Es toda persona ajena a la organización con necesidades reales o creadas, con capacidad de pago y autoridad de compra a quien buscamos satisfacer totalmente sus necesidades y expectativas en relación con una propuesta básica ofrecida” (Prieto Herrera, 2014, pág. 32)

A continuación, se presenta el modelo Cliente-Proveedor AT & T donde se puede observar de mejor forma la interacción entre proveedores y clientes tanto externos como internos

Figura 2. Modelo Cliente - proveedor AT & T



3.2.2.2 Clasificación según la frecuencia de compra.

Según lo establecido por ^{Palomo} Martinez (2007), según la frecuencia de compra los clientes se clasifican en:

- **Cliente de consumo frecuente.** “Su consumo es a menudo o en intervalo de tiempo corto, por lo general se encuentra contento con los productos y el servicio, por lo tanto, se le debe dar un trato personalizado” (pág. 104).
- **Cliente de consumo habitual.** “Su consumo lo realizan con cierta regularidad, es aconsejable brindar una atención esmerada para aumentar su nivel de satisfacción (pág. 104).

3.2.2.3 Necesidades básicas de los clientes.

“La necesidad es la sensación de una carencia unida al deseo de hacerla desaparecer. Esta sensación deberá crecer hasta un nivel de intensidad suficiente para que sirva como motivo.”

(Solé Moro, 1999, pág. 40).

Las necesidades más comunes según Herrera (2014) son:

- **“Necesidades de ser comprendido.** Quienes eligen su servicio necesitan sentir que se están comunicando en forma efectiva. Esto significa que se interpreten en forma correcta los mensajes que envían. Las emociones o barreras del lenguaje pueden interponerse e impedir una comprensión adecuada.
- **Necesidad de ser bien recibido.** Ninguna persona que está tratando con usted y se sienta como una extraña o maltratada regresara. La gente necesita saber qué a usted le agrada su presencia o que por lo menos su asunto es importante para usted.
- **Necesidad de sentirse importante.** El ego y la autoestima son poderosas habilidades que, por lo general, son maltratadas o ignoradas. Cualquier cosa que usted haga para hacer que el cliente se sienta especial será un paso en la dirección correcta.
- **Necesidad de comodidad.** Los clientes necesitan comodidad física, un lugar donde esperar, descansar, hablar o hacer negocios. También necesitan comodidad psicológica, la seguridad de que se les atenderá en forma adecuada y la confianza de que usted satisfará sus necesidades (pág. 35).

3.2.2.4 Satisfacción del cliente

Según Fadil Pedic (2004), la satisfacción del cliente se define como el grado en que se cumplen las expectativas del cliente con relación a un producto y el nivel en el cual el producto satisface las necesidades del cliente (pág. 8).

Goodman (1992), también define la satisfacción del cliente como el estado en el cual las necesidades, los deseos y las expectativas del cliente son colmados o excedidos a lo largo de la vida de los productos o servicios, lo que conlleva a la recompra, a la lealtad de marca y al deseo de recomendar (35-38).

Medición de Satisfacción del Cliente:

Fadil Pedic (2004) considera la medición de la satisfacción del cliente como una herramienta importante que evalúa el desempeño desde el punto de vista del cliente y brinda una plataforma para la alineación estratégica de los recursos organizacionales, con el fin de entregar lo que es más importante para sus clientes (pág. 9).

Este mismo autor establece que una medición de la satisfacción del cliente contribuye a:

- Brindar apoyo e información para la toma de decisiones por parte de la dirección.
- Crear en toda la organización una mayor conciencia acerca de las necesidades de los clientes.
- Incrementar la retención de clientes.
- Anticiparse a las necesidades futuras de los clientes atraer nuevos clientes.

Dentro de una organización es necesario apreciar la gran importancia que tiene el cliente y el valor que este puede generar. Actualmente los clientes ya no basan sus preferencias solo en

función del precio del producto sino se guían por otros aspectos externos, entre estos se encuentran la calidad en la atención que se le brinda al consumidor. Se consigue la satisfacción del cliente cuando se cumplen o se exceden las expectativas del cliente en cuanto al producto o servicio ofrecido.

3.2.3 Servicio

Definición. Vargas & Aldana (2006), definen a un servicio como un conjunto de actividades ejecutadas, cuya finalidad es otorgar a otras personas aquello que requieren o necesitan, en un momento particular, para llevar a cabo procesos de satisfacción de necesidades, deseos y expectativas. (pág. 280).

En tanto al servicio al cliente encontramos una definición más específica de Serna Gómez (2003), quien define al servicio al cliente como “el conjunto de estrategias que una compañía diseña para satisfacer, mejor que sus competidores, las necesidades y expectativas de sus clientes externos” (pág. 17).

3.2.3.1 Características del servicio

- **Intangibilidad.** Como los servicios son intangibles, es imposible que los clientes prospectos prueben, degusten, toquen, vean, oigan o huelan, un servicio antes de comprarlo.
- **Inseparabilidad.** De manera característica, no se pueden separar los servicios de su creador o vendedor. Más aún, muchos servicios se crean, se ofrecen y se consumen simultáneamente.
- **Heterogeneidad.** Para una empresa de servicios, o incluso para un vendedor individual de los mismos, es difícil, si no imposible, estandarizar el producto. Cada

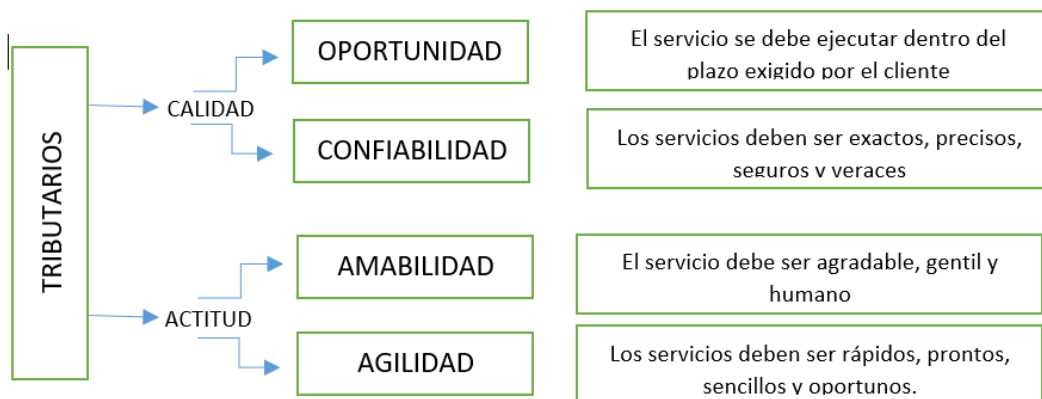
unidad de servicio es un tanto diferente de otra del mismo servicio, debido al factor humano en la producción y la entrega.

- **Carácter perecedero.** Los servicios son sumamente perecederos porque la capacidad existente no se puede guardar o mandar a inventario para uso futuro. (STATON, 2007, págs. 304-305).

3.2.3.2 Atributos y cualidades del servicio.

Para explicar el servicio es necesario conocer sus atributos y cualidades, a continuación, se muestra la clasificación que da Jorge Prieto:

Figura 3. Clasificación del Servicio según Jorge Prieto



Fuente: (Prieto Herrera, 2014)

3.2.3.3 Características del servicio al cliente.

Serna Gómez (2003) menciona algunas características específicas del servicio al cliente las cuales son:

- El servicio al cliente es un intangible. Es eminentemente perceptivo, así tenga algunos elementos objetivos.

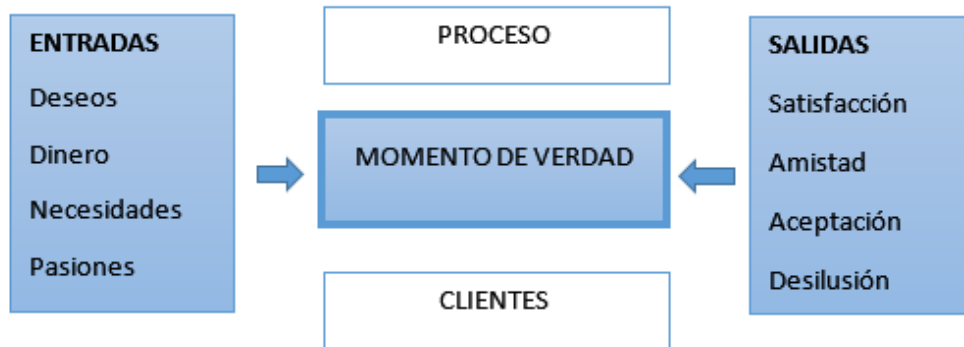
- Es perecedero. Se produce y consume instantáneamente.
- Es continuo. Quien lo produce es a su vez el proveedor del servicio.
- Es integral. En la producción del servicio es responsable toda la organización. Por ello, todos los colaboradores de la empresa son parte fundamental en la calidad del ciclo del servicio, que genera la satisfacción o insatisfacción de los clientes.
- La oferta del servicio promesa básica es el estándar para medir la satisfacción de los clientes. "El cliente siempre tiene la razón cuando exige que cumplamos lo que prometemos".
- Por ende, el foco del servicio es la satisfacción plena de las necesidades y expectativas de los clientes.
- La prestación integral del servicio genera valor agregado, el cual asegura la permanencia y lealtad del cliente. El, en los nuevos mercados, compra valor agregado (pág.17).

3.2.3.4 Momentos de verdad.

Concepto. Un momento de verdad es ese preciso instante en el que el cliente se pone en contacto con nuestro negocio y, sobre la base de ese contacto, se forma una opinión acerca de la calidad del servicio y virtualmente con la calidad en el producto.

Es en los momentos de verdad en donde se hacen cliente o se pierden clientes. Constituyen una oportunidad única para fidelizar los clientes actuales de la compañía y acrecentar su base de clientes. En consecuencia, la empresa debe estar siempre preparada para dar respuestas adecuadas a los momentos de verdad de los clientes y conseguir que estos sean satisfactorios para ellos (Uribe Macias, 2010, págs. 99-100).

Figura 4. Esquema de Momentos de Verdad



Fuente: Este estudio

3.2.4 Esquema de un momento de verdad

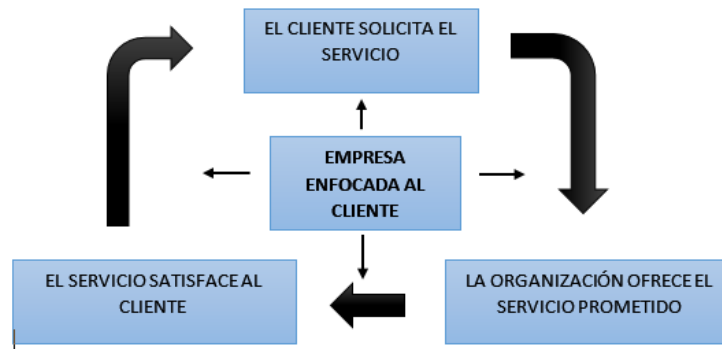
3.2.4.1 Ciclo del Servicio.

El ciclo del servicio agrupa los momentos de verdad asociados a un servicio específico de la empresa. Su conocimiento permite a la empresa realizar los análisis pertinentes y prepararse para lograr que el cliente este satisfecho y permanezca con la empresa (Uribe Macias, 2010, pág. 100)

El ciclo del servicio empieza en el primer punto de contacto entre el cliente y la organización. Puede ser el instante en que el cliente ve el anuncio, recibe la llamada de su vendedor o inicia una encuesta telefónica. O puede ser otro acontecimiento dentro del negocio, y que termina temporalmente cuando el cliente considera que el servicio está completo, y se reinicia cuando este decide volver por más (Prieto Herrera, 2014, pág. 73)

En las empresas los momentos de verdad deben enfocarse desde el punto de vista del cliente, analizando cada una de los momentos con el fin de anticiparlos y generar experiencias positivas para el cliente en cada uno de ellos.

Figura 5. Esquema del Ciclo del Servicio



Fuente: Este estudio

3.2.5 Calidad del servicio

La calidad del servicio juega un papel fundamental en la prestación de estos mismos, al ser un bien intangible, inseparable, inconsistente y de carácter perecedero como se mencionó anteriormente se puede generar un nivel de desconfianza entre el público objetivo, por ello se debe disponer de una serie de atributos para la prestación de un servicio.

Según Sasser, Olsen & Wyckoff (1978), citados por (Morales, Pineda Zapata, & Dorado Urbano, 2014), definen los siguientes atributos para la calidad del servicio:

- Seguridad: Es la confianza que se le brinda al cliente, así como la seguridad física.
- Consistencia: Es recibir lo mismo cada vez.
- Actitud: cortesía y modales sociales.
- Integridad: servicios auxiliares disponibles.
- Estado: El cómo se encuentran las instalaciones donde se presta el servicio.
- Disponibilidad: Es el acceso, ubicación y frecuencia.
- Formación del personal: capacitar a los colaboradores para el buen servicio al cliente.

Por otro lado, una de las definiciones más acertadas y más completas de calidad del servicio es la que ofrecen Reeves y Bednar (1994), ya que es clasificada de manera integral, la cual refleja cuatro modos de concebir la calidad del servicio:

Tabla 2. Cuatro modos de concebir la calidad del servicio

CARACTERIZTICA	DESCRIPCIÓN
La excelencia	En la cual las organizaciones deben hacer todo lo posible para lograr óptimos resultados que potencien la imagen de calidad institucional y alcance la aceptación y compromiso de los empleados.
El valor	Ya que la calidad está afectada por factores como el precio y la accesibilidad, al lograr este concepto, se contribuye a la eficiencia interna y a la efectividad externa, además satisface al cliente.
El ajuste a las especificaciones	Su medida sirve para la consecución de objetivos en momentos temporales.
La satisfacción de las expectativas de los Usuarios	Se alcanzan altos niveles de calidad si esto se cumple, es considerado el modo más complejo.

Fuente: Este estudio con base en Reeves y Bednar (1994).

3.2.6 Creación de valor desde el marketing

La creación de valor incluye desde el marketing un trabajo que en lo estratégico está caracterizado por la construcción de marcas poderosas, el diseño de productos altamente pertinentes para el consumidor, la definición de la estrategia de relacionamiento con los canales y los consumidores finales y la definición y gestión de la estrategia de servicio al cliente. En lo táctico la creación de valor está dada por la entrega de valor a través de la distribución de bienes y servicios, y la construcción de las relaciones en las manos de la fuerza comercial. Especialmente. (Hoyos, 2013). Estas áreas de interés y acción por parte del marketing son conceptos modernos de la gestión de marketing que de ninguna manera podrían desarrollarse de manera deliberada en épocas remotas ya que no existía.

3.2.7 Triángulo del marketing de servicios

Según kothler P. Citado por (González & Molina, 2007), uno de los modelos o esquemas que vinculan los procesos y relaciones más importantes del marketing de los servicios es el llamado Triángulo del marketing de los servicios con sus tres dimensiones: marketing interno, marketing externo y marketing interactivo. Para que el servicio sea íntegro, deben complementarse las tres dimensiones del marketing que convergen en el triángulo. Estas se conceptualizan de forma genérica en las relaciones empresa-cliente, empresa-empleado y empleado-cliente:

Tabla 3. Triangulo del marketing de servicios y sus tres dimensiones

DIMENSIONES	DESCRIPCIÓN
Relación empresa-cliente	Determinar cuáles son las promesas que se harán a los clientes, a partir de la comunicación de los servicios, productos y procedimientos de las empresas, es decir, lo que ellos esperan recibir del servicio y la manera en que se realizará.
Relación empresa-empleado	En el momento en que las promesas hechas pueden ser cumplidas, se necesita que los proveedores del servicio se encuentren bien capacitados, y que cuenten con todas las herramientas y equipos necesarios para poder obtener un buen desempeño. En la mercadotecnia interna debe darse, la satisfacción, tanto de los proveedores como de los clientes internos.
Relación empleado-cliente	En el momento en que el cliente recibe “el servicio” es un momento crítico de los servicios, porque es aquí cuando se cumplen o se rompen las promesas realizadas por los empleados o proveedores del servicio. Se cumple también la retroalimentación empleado- cliente.

Nota: Esta tabla explica las dimensiones de las que se compone el triángulo de servicios del marketing.

Fuente: Este estudio con base en kothler P. Citado por (González & Molina, 2007).

3.2.8 Cadena de Utilidad del Servicio

La cadena del valor del servicio o cadena de utilidad es de gran beneficio para diseñar y ejecutar las estrategias del sector de servicios. La cadena de valor del servicio especifica con todo detalle las actividades que realizan las empresas de servicios para crear valor para sus clientes o consumidores y proveedores. La cadena de valor representa un conjunto de tareas,

funciones o actividades inconexas que, de llevarse a cabo, suponen la base de una ventaja competitiva duradera, incluso frente al competidor más duro; lo cual lleva a una toma de decisiones estratégicas (Shaw, 1991). Ahora bien, en este proceso el clave el marketing interno.

3.2.9 Marketing Interno

El endomarketing se refiere a un modelo enfocado a la realización de mercadeo a nivel interno de la empresa, el cual no solo está enfocado al área de mercadeo como lo sugiere su nombre, sino que también abarca importantes áreas como talento humano, producción, ventas, finanzas, entre otras (Gomez, 2014)

Según Ildefonso Grande, en su libro “*marketing de los servicios*”, el cliente es el primer mercado en atender, pues la formación de cada miembro interno de la organización es el principal pilar para la gestión del talento humano enfocado en generar una satisfacción al cliente externo, la empresa debe brindar apoyo y herramientas para fortalecer las competencias del personal, como por ejemplo la capacidad de comunicación, el conocimiento de los procesos internos y funcionales de la empresa y la comunicación interna.

Pero aparte de la formación profesional y del fortalecimiento de las aptitudes, la empresa también debe generar estrategias para el desarrollo de las fortalezas emocionales y la promoción de sistemas de incentivos que den como resultado un cliente interno motivado, íntegro, competitivo y satisfecho, que responda ante sus obligaciones de la mejor manera posible. (Ildefonso Grande, S.F.).

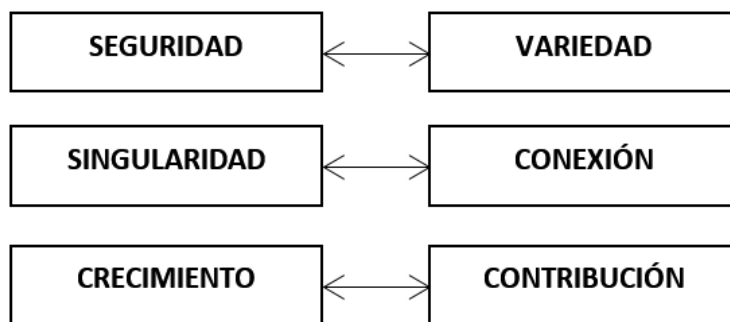
3.2.9.1 Principales variables a tomar en cuenta en el endomarketing.

Creación de valor. Existe una ecuación que relaciona los diversos factores que configuran la propuesta de valor que la empresa puede ofertar al empleado:

$$\text{valor percibido} = \frac{\text{suelo} + \text{tarea} + \text{proyecto de empresa}}{\text{incomodidades} + \text{factores de desánimo}}$$

Necesidades emocionales. Existen 6 necesidades emocionales que son comunes y unen a todos los partícipes de la organización, tanto a clientes internos como externos, pues todos poseen el afán por cubrir y buscar un equilibrio interno de las siguientes necesidades:

Figura 6. Cuadro de Necesidades Emocionales



Fuente: Este estudio

Satisfacción del empleado. Evaluar las cosas en función de lo que esperábamos es una medida que hace años ha venido siendo usada por las personas y que, al día de hoy, continúa funcionando. Refiriéndose a gestión de talento humano, la satisfacción refleja la capacidad del empleado por sentirse satisfecho con lo brindado por la organización, razón por la cual es indispensable que desde el proceso de selección de personal se indague sobre las expectativas y objetivos del aspirante para determinar están alineados con los de la empresa.

Comportamientos leales. Al igual que los usuarios pueden fidelizarse a una compañía, los empleados de estas también pueden desarrollar comportamientos y actitudes que van más allá de sus funciones laborales, dichos comportamientos derivan de una alta motivación generada por la empresa que incentiva conductas en beneficio de la empresa.

La aportación del empleado. Después de desarrollar comportamientos leales se da la aportación del empleado, un poco más compleja porque para alcanzar un nivel en el que el empleado se entregue a la empresa debe existir una correspondencia igual o mejor por parte de la organización, el objetivo es encontrar un equilibrio en donde el empleado se sienta parte de la empresa y la empresa brinde motivaciones suficientes para que los colaboradores se sientan satisfechos.

Crecimiento personal. Las conductas desarrolladas con éxito brindan frutos que al final se convierten en los pilares que sostienen los retos posteriores, la persona que somos o creemos ser determinan la contribución que podemos realizar en cada ámbito laboral y personal, las contribuciones realizadas determinan las recompensas recibidas, entre mayor esfuerzo se ponga por llevar un camino correcto de buenas acciones más gratificantes serán las recompensas.

Liderazgo transformador. El liderazgo transformador es aquella actividad en donde una persona es capaz de extraer lo mejor de los demás, este factor toma en cuenta la capacidad que posee un líder por obtener un sentimiento de unidad dentro de un grupo, así como el desarrollo personal y profesional de las personas que se encuentran bajo su mando, generando un trabajo grupal que genera innumerables ventajas para la empresa y colaboradores, desembocando indudablemente en mejores resultados, mayor satisfacción y mayor ganancia colectiva (Huete & Péres, S.F.).

3.2.10 Modelo SERVQUAL

El Modelo tiene como autores a Zeithaml, Parasuraman y Berry, dicho modelo pretende mejorar la calidad del servicio que ofrecen las empresas, utilizando un cuestionario que evalúa la calidad del servicio por medio de cinco dimensiones:

- **Fiabilidad.** Habilidad para realizar el servicio de modo cuidadoso y fiable.
- **Capacidad de respuesta.** Disposición y voluntad para ayudar a los usuarios y proporcionar un servicio rápido.
- **Seguridad.** Conocimientos y atención mostrados por los empleados y sus habilidades para concitar credibilidad y confianza.
- **Empatía.** Atención personalizada que dispensa la organización a sus clientes.
- **Elementos tangibles.** Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación.

Está constituido por una escala de respuesta múltiple diseñada para comprender las expectativas de los clientes respecto a un servicio. Permite evaluar, pero también es un instrumento de mejora. Y de comparación con otras organizaciones.

El modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio mide lo que el cliente espera de la organización que presta el servicio en las cinco dimensiones citadas. De esta forma, contrasta esa medición con la estimación de lo que el cliente percibe de ese servicio en esas dimensiones.

Por consiguiente, determinando el gap o brecha entre las dos mediciones (la discrepancia entre lo que el cliente espera del servicio y lo que percibe del mismo) se pretende facilitar la puesta en marcha de acciones correctoras adecuadas.

Figura 7. cliente modelo SERVQUAL



3.2.11 Servicio al cliente en tiempos de pandemia

3.2.11.1 Medidas de Mitigación que Pueden Implementar las Empresas Para

Mantener al cliente en el Centro de su Estrategia.

Priorizar la automatización. No es novedad que muchas compañías estén migrando hacia modelos que integran la automatización a su servicio al cliente. Pero en el escenario actual, es aún más fundamental que los equipos de atención actúen rápidamente, con empatía y consistencia.

Las herramientas que se usan son claves para garantizar buenas experiencias, especialmente en épocas de crisis. A la hora de elegir las, es fundamental que la tecnología se adapte a la estrategia, y no al revés.

Actualmente, la automatización y la inteligencia artificial conversacional se ponen al servicio de los clientes más demandantes para dar respuestas personalizadas, instantáneas y en el tiempo deseado.

Ser claros en la comunicación. Es sumamente importante mantener informados a los clientes sobre los eventuales cambios o deficiencias que podría experimentar el servicio en medio de la contingencia. En estos momentos de crisis la transparencia juega un rol fundamental. Las estrategias tienen que incluir comunicarse de forma abierta y clara, anticiparse a las consultas y evitar agregar a la incertidumbre que están viviendo los clientes en este momento.

Mover la comunicación de telefonía a canales digitales. Antes de que surgiera el coronavirus, las empresas ya mantenían 1,5 millones de conversaciones a través de canales digitales al año, en promedio, con sus clientes. Durante los próximos meses, los canales de mensajería tomarán mucha más relevancia que la que ya tenían.

En este contexto de incertidumbre y urgencia, los consumidores quieren un servicio eficiente. Las aplicaciones de mensajería son más personales y cercanas. Mientras el email muchas veces es un canal lento y burocrático, estas apps desarrollan una comunicación digital uno-a-uno entre el cliente y el agente, generando un trato más cercano.

WhatsApp ha sido uno de los canales con mayor crecimiento en 2019, especialmente en las industrias de ecommerce, finanzas, telecomunicaciones y automotriz. Implementar WhatsApp como un canal de servicio al cliente posibilita comunicaciones más rápidas y personalizadas. A la vez que se convierte en una gran opción cuando ir a la sucursal de un banco o a un comercio físico no es una opción, en virtud de la restricción de la circulación vigente en muchas ciudades del mundo.

3.2.12 Marketing Digital

El marketing digital hoy en día se ha vuelto una herramienta eficaz y un facilitador de procesos para el comercio nacional e internacional, utilizando diversas técnicas se pueden idear modelos de negocios y estrategias orientadas a detectar oportunidades en los mercados globales, para lo cual exigen que las empresas desarrollen formas de comunicación y que integren un plan de marketing, con este fin las empresas logren segmentar sus mercados y conocer los medios sociales que se utilizan en cada país, los profesionales en el campo del marketing digital, lo consideran que si un producto o servicio no se encuentra en Internet simplemente no existe.

El mercado ha evolucionado exponencialmente debido a la incursión de las nuevas tecnologías y tendencias, esto ha obligado a las empresas a innovar a la hora de crear un acercamiento con los clientes. Uno de los cambios más relevantes que ha traído estas nuevas tendencias es la alta personalización de los productos y servicios que se ofrecen; el mercado se

subdivide en mercados cada vez más pequeños con grandes expectativas y necesidades. Esta evolución ha provocado la inclusión de más variables de estudio a la hora de definir estrategias dirigidas al mercado. Así las cosas:

¿Qué le Espera al Servicio al Cliente? Covid-19 acelerará los cambios en curso y exigirá un mayor compromiso con el cliente: el virus obligará a las marcas a pensar creativamente sobre cómo conectarse con sus usuarios. Aquellas compañías que mantengan una mente abierta al cambio y reaccionen rápidamente estarán preparadas para acompañar a sus clientes y empleados en este momento de necesidad y podrán navegar esta coyuntura, el tiempo que pueda extenderse. (El Diario, 2020)

3.3 Marco Conceptual

3.3.1 Pandemia

Si un brote epidémico afecta a regiones geográficas extensas (por ejemplo, varios continentes) se cataloga como pandemia. Tal es el caso, por ejemplo, del VIH. A pesar de haber conseguido grandes avances en materia de prevención, test y tratamiento del VIH, aún la pandemia del VIH no ha sido resuelta. (MEDICOS SIN FRONTERAS, 2020)

3.3.2 Epidemia

Una epidemia se produce cuando una enfermedad contagiosa se propaga rápidamente en una población determinada, afectando simultáneamente a un gran número de personas durante un periodo de tiempo concreto (MEDICOS SIN FRONTERAS, 2020).

3.3.3 *Coronavirus*

Los coronavirus son una extensa familia de virus que pueden causar enfermedades tanto en animales como en humanos. En los humanos, se sabe que varios coronavirus causan infecciones respiratorias que pueden ir desde el resfriado común hasta enfermedades más graves como el síndrome respiratorio de Oriente Medio (MERS) y el síndrome respiratorio agudo severo (SRAS). El coronavirus que se ha descubierto más recientemente causa la enfermedad por coronavirus COVID-19 (OMS, 2020).

3.3.4 *COVID-19*

La COVID-19 es la enfermedad infecciosa causada por el coronavirus que se ha descubierto más recientemente. Tanto este nuevo virus como la enfermedad que provoca eran desconocidos antes de que estallara el brote en Wuhan (China) en diciembre de 2019. Actualmente la COVID-19 es una pandemia que afecta a muchos países de todo el mundo. (OMS, 2020).

3.3.5 *Cliente*

Es la persona o empresa receptora de un bien, servicio, producto o idea, a cambio de dinero u otro artículo de valor.

3.3.6 *Atención al cliente*

Es el que ofrece una empresa para relacionarse con sus clientes. Es un conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo. Se trata de una herramienta

de mercadeo que puede ser muy eficaz en una organización si es utilizada de forma adecuada, para ello se deben seguir ciertas políticas institucionales

3.3.7 Planeación estratégica

Es el proceso mediante el cual se lleva procedimientos sistemáticos con el fin de mejorar la situación de la empresa por medio de herramientas y un campo de acción, con la habilidad para evaluar, controlar y reaccionar ante un entorno cambiante, la planeación es fundamental para lograr resultados.

3.3.8 Mercado selectivo

Es un mercado diferenciado por algunas características en particular que le interesan a la empresa ofertante de algún producto y/o servicio, este requiere de estrategias diferenciadas por sus necesidades específicas.

3.3.9 Investigación de mercado

Hace referencia al "proceso objetivo y sistemático en el que se genera la información para ayudar en la toma de decisiones de mercadeo.", "Se incluye la especificación de la información requerida, el diseño del método para recopilar la información, la administración y la ejecución de la recopilación de datos, el análisis de los resultados y la comunicación de sus hallazgos e implicaciones".

3.3.10 Marketing de servicios

La American Marketing Association (AMA) acuñó el concepto de servicios en 1960. Su comité de definiciones los concibió como: "Actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrecen a título oneroso, o que se proporcionan junto con los bienes". Esta definición fue refinada en 1891

en los siguientes términos: Los servicios son actividades que pueden identificarse aisladamente, son actividades esencialmente intangibles que proporcionan satisfacción y que no se encuentran forzosamente ligadas a la venta de bienes (Grande, Marketing de los Servicios, 2005).

3.3.11 Encuesta

Serie de preguntas que se hace a muchas personas para reunir datos o para detectar la opinión pública sobre un asunto determinado.

3.3.12 Trabajo de campo

Es una de las diferentes fases de la investigación. Es el conjunto de acciones para obtener en forma directa datos de las fuentes primarias de información (personas en el lugar y tiempo en que suceden los hechos o acontecimientos de interés para la investigación)

3.3.13 Consumir

Hecho de utilizar productos y servicios para satisfacer necesidades primarias y secundarias.

3.3.14 Satisfacción del cliente

Es un término que se utiliza con frecuencia en marketing. Es una medida de cómo los productos y servicios suministrados por una empresa cumplen o superan las expectativas del cliente.

3.3.15 Preferencias

Asume una elección real o imaginaria entre ciertas alternativas y la posibilidad de ordenarlas. Más generalmente, puede verse como una fuente de la motivación.

3.3.16 Marketing

Un conjunto de instituciones y procesos para crear, comunicar, entregar, y el intercambio de ofertas que tienen valor para los clientes, socios y la sociedad en general.

3.3.17 Expectativas

es lo que se considera lo más probable que suceda. Una expectativa, que es una suposición centrada en el futuro, puede o no ser realista. Un resultado menos ventajoso ocasiona una decepción, al menos generalmente.

3.4 Marco Contextual

3.4.1 Contexto general

La presente investigación se llevará a cabo en San Juan de Pasto, el municipio está situado en el suroccidente de Colombia, en medio de la cordillera de los Andes en el macizo montañoso denominado nudo de los Pastos y la ciudad está situada en el denominado valle de Atriz, al pie del volcán Galeras y está muy cercana a la línea del ecuador y a una altitud de 2527 metros sobre el nivel del mar.

En el área urbana las principales actividades económicas son el comercio y los servicios con algunas pequeñas industrias o microempresas, de las cuales cerca del 50 % corresponden a la manufactura artesanal. Las empresas nariñenses de mayor tamaño se localizan en Pasto, y corresponden principalmente a productos alimenticios, madereros, bebidas y fabricación de muebles. Para desarrollo de la actividad comercial, principalmente con el vecino país de Ecuador, existen varios centros comerciales. La Cámara de Comercio de Pasto fue instituida en 1918 y según su anuario estadístico para el 2008 contaba con 14 066 establecimientos comerciales de los cuales el 58,5 % estaban dedicados al comercio y reparación de vehículos. En la zona rural predominan las actividades agrícolas y de ganadería. En pequeña escala hay actividad minera.

El eje fundamental del proyecto se centra en la investigación de restaurantes ubicados en el norte de la ciudad de Pasto, buscando indagar y recopilar las estrategias que se han utilizado para hacer frente a una crisis, en este caso la derivada de una pandemia mundial que se propago desde finales del 2019 y trajo consigo una fuerte decadencia en muchos aspectos políticos, sociales además de un fuerte golpe a la economía a nivel mundial.

Referente a la gastronomía, los platos representativos de San Juan de Pasto son producto del mestizaje, y la expresión de la fertilidad de las tierras y de la laboriosidad de la gente. El plato más representativo es el cuy asado a la brasa y que el 7 de enero se celebra en el festival del cuy en el corregimiento de Obonuco como culminación del Carnaval de Negros y Blancos. Entre los postres más destacados se destacan el helado de paila y el dulce de chilacuán, y amasijos como los quimbolitos y las empanadas de ñeje.

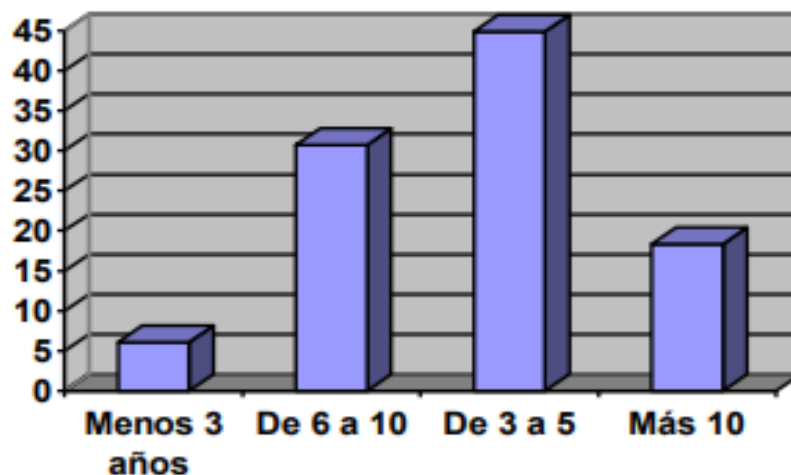
Una de sus bebidas representativas y típicas son los llamados «hervidos», que, como su nombre refiere, es una bebida caliente a base de jugo de frutas que puede ser de lulo, mora o

maracuyá, con una adición final de aguardiente o de un licor artesanal llamado chapil (encolombia.com).

En el municipio el 11,1 % de los establecimientos se dedica a la industria; el 56,0 % a comercio; el 28,9 % a servicios y el 4,1 % a otra actividad. Los restaurantes en la ciudad han conseguido importante desarrollo en la industria de la ciudad, con un comercio creciente en donde se registran en la Cámara de Comercio alrededor de 400 restaurantes.

La ciudad viene teniendo una cultura gastronómica en auge, en donde muchos ya llevan más de 5 años operando según una investigación realizada en la UNAD (VILLAREAL, 2004).

Figura 8. Años de experiencia



Fuente: VILLAREAL (2004).

En torno al panorama gastronómico en Colombia, y según cifras de la Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica (Acodres), a julio de 2020 se habían cerrado 27.600 locales, es decir, un 30 por ciento de la industria, pues muchos de estos establecimientos no han

pudieron llegar a acuerdos con sus arrendatarios o se les dificultó el proceso con las inmobiliarias (El Tiempo, 2020).

3.4.2 *Reseña Histórica restaurantes*

A continuación, se relacionará una reseña historia de diez restaurantes representativos de la ciudad, de donde se escogerán tres para realizar el estudio de caso.

Restaurante	Reseña
Míster Pollo	El 21 de mayo de 1981 con una asociación entre Luis Eduardo portilla y Humberto portilla, nació la idea de crear una empresa de comidas, la idea principal de formar esta empresa fue de darle un esparcimiento gastronómico a la ciudad de pasto.
La Merced	Empezó hace 44 años como un emprendimiento familiar, que ha logrado recaudar hasta 400 empleados, 7 sedes en el departamento de Nariño, en Ipiales, 550. En diciembre del 2019, la provincia de Hubei en Wuhan, China, se convirtió en el epicentro de un brote de neumonía de causas desconocidas. Un grupo de pacientes se presentó a diferentes hospitales con diagnósticos de neumonía de etiología no conocida. La mayoría de estos pacientes fueron vinculados epidemiológicamente a un mercado mayorista de pescados, mariscos y animales vivos y no procesados en la provincia de Hubei.
Migrante	Con esta premisa Juan Ruano, un pastuso apasionado por los sabores y aromas de la cocina desde que tiene uso de razón, luego de estudiar en las mejores escuelas culinarias del mundo y compartir con reconocidos chefs como Yannick Alleno, Kayuzuki Fujinuma y Magnus Ek, entre otros, regresó a su tierra natal para crear una propuesta única y dinámica, ofreciendo un menú que incorpora lo mejor de los ingredientes nariñenses, fusionando la costa y la sierra. Así le da forma al proyecto gastronómico ‘Migrante’, el cual se concretó hace 10 años e inició como un sueño familiar, que luego lo convirtió en su meta profesional impulsado por la felicidad que otorga la comida con sus sabores, aromas y las emociones que una preparación deliciosa puede provocar.
Pollo Al Día	La idea surge en la ciudad de Palmira Valle cuando el socio fundador, quien por ese entonces vivía en la ciudad de Cali Valle, observa por primera vez en el año 1959 una granja industrial de gallinas ponedoras de doble propósito (huevos-carne), es tanto el impacto que tiene esta empresa en él, que cuando viaja a su ciudad natal la ciudad de San Juan de Pasto, en el año 1962 se dedica a la cría y levante de gallinas y pollos de engorde, encontrando en este un modo de sustento para toda su familia. Así empezaría la Empresa POLLO AL DIA con una producción inicial de 100 pollos de engorde estimados a comercializar entre amigos y familiares, logrando año tras año posicionarse y mantenerse en el mercado siendo los pioneros en la producción avícola en el departamento de Nariño (Pollo al Día, 2020).
Sulerna	Restaurante Sulerna está ubicado en la Carrera 22 17-89 Centro, Pasto. Es una empresa familiar dedicada a la transformación de materias primas para brindar productos de panadería, pastelería, restaurante, frutería, heladería y cafetería. Sulerna a través de su historia se ha convertido en una empresa reconocida a nivel regional por brindar bienes y servicios de categoría, ya que son fabricados con productos de primera calidad, además el

	personal que los transforma está capacitado y cuenta con habilidades y conocimientos propios de su área para brindar a diario productos meritorios de la aceptación del público, por otra parte el talento humano encargado de la atención al público se esfuerza siempre por brindar la mejor atención, por lo cual Sulerna es el sitio apto para compartir con familiares y amigos (Botina Vallejo, et al 2019).
Cola de Gallo	Cola de Gallo es un establecimiento que ofrece café de alta calidad en sus varias preparaciones, pastelería y coctelera con o sin alcohol. Sus productos son elaborados prestando especial atención a los procesos de preparación para potenciar los sabores de sus ingredientes. Ubicado en Avenida de los Estudiantes Cr. 36 esquina, Pasto 520002 Colombia.
Cap. Nirvana	Capitán Nirvana ha fusionado lo mejor de una novedosa carta con gran variedad de platos y bebidas, y un entorno temático de Rock And Roll.
Cuyquer	La idea comienza en ofrecer la amplia gama de comidas típicas de la región de Nariño, además de ofrecer nuevos servicios a la comunidad como el salón de eventos, dando ese toque de tradicionalidad, pero fuera de los parámetros de lo común. Dando apertura después de un tiempo a nuevos servicios como canchas de sapo y salones privados, servicio de celdas de parqueo, entre otros. En el año 2003 se da un nuevo inicio de este proyecto, el cual fue forjado a través de la tradición familiar, ofreciendo un servicio al público en general, que tiene como esencia la prestación de servicios de alta calidad y brindar lo mejor de la gastronomía nariñense. Ubicado Calle 18 No.50-110 Torobajo Pasto, Nariño (Tipicuy, 2019).
Carne Biela	Esa ubicado en la cr 36#8-08 las acacias av. panamericana, es restaurante de comida rápida elaborada , barra libre cantidad de sabores ,arma tu hot dog , choripan y tu hamburguesa biela a tu estilo , también te ofrecemos gaseosas , cerveza, micheladas ,vino caliente y hervidos (FindGlocal logo, 2020).

Fuente: Este estudio

3.5 Marco Legal

Tipo de ley	Principales observaciones
Ley 9 de 1979	La Resolución 2674 de 2013, específicamente en el capítulo VIII, referido a las condiciones sanitarias que deben cumplir los restaurantes y establecimientos gastronómicos—, la Resolución 5109 de 2005 y demás normas que rigen sobre la materia.
DECRETO 2395 DE 1999.	por el cual se reglamenta la Ley 300 de 1996 en lo relacionado con la inscripción en el Registro Nacional de Turismo de los establecimientos gastronómicos, bares y negocios similares de interés turístico.
LEY 590 DE 2000	Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresa.
RESOLUCIÓN MINISTERIAL N° 363-2005.	Artículo 1°. - Objetivos de la Norma Sanitaria a) Asegurar la calidad sanitaria e inocuidad de los alimentos y bebidas de consumo humano en las diferentes etapas de la cadena alimentaria: adquisición, transporte, recepción, almacenamiento, preparación y comercialización en los restaurantes y servicios afines. b) Establecer los requisitos sanitarios operativos y las buenas prácticas de manipulación que deben cumplir los responsables y los manipuladores de alimentos que laboran en los restaurantes y servicios afines.

	c) Establecer las condiciones higiénico sanitarias y de
Resolución 5109 de 2005	Por la cual se establece el reglamento técnico sobre los requisitos de rotulado o etiquetado que deben cumplir los alimentos envasados y materias primas de alimentos para consumo humano.
LEY 1480 DE 2011	ARTÍCULO 1o. PRINCIPIOS GENERALES. Esta ley tiene como objetivos proteger, promover y garantizar la efectividad y el libre ejercicio de los derechos de los consumidores, así como amparar el respeto a su dignidad y a sus intereses económicos, en especial, lo referente a: 1. La protección de los consumidores frente a los riesgos para su salud y seguridad. 2. El acceso de los consumidores a una información adecuada, de acuerdo con los términos de esta ley, que les permita hacer elecciones bien fundadas. 3. La educación del consumidor. 4. La libertad de constituir organizaciones de consumidores y la oportunidad para esas organizaciones de hacer oír sus opiniones en los procesos de adopción de decisiones que las afecten. 5. La protección especial a los niños, niñas y adolescentes, en su calidad de consumidores, de acuerdo con lo establecido en el Código de la Infancia y la Adolescencia.
Resolución número 1229 DE 2013.	Por la cual se establece el modelo de inspección, vigilancia y control sanitario para los productos de uso y consumo humano.
Resolución número 2674 de 2013	Establece los requisitos sanitarios que se deben cumplir para las actividades de fabricación, procesamiento, preparación, envase, almacenamiento, transporte, distribución y comercialización de alimentos y materias primas de alimentos y los requisitos para la notificación, permiso o registro sanitario de los alimentos, según el riesgo en salud pública, con el fin de proteger la vida y la salud de las personas.
Resolución 735 de 2020.	Por medio de la cual se adopta el protocolo de bioseguridad para el manejo y control de riesgo del COVID-19 en la prestación de servicios de centros de llamada ... y en los servicios domiciliarios, mensajería y plataformas digitales. (MINISTERIO DE SALUD Y PROTECCIÓN SOCIAL, 2020).
Resolución 000749 de 2020	Por la cual se adopta el protocolo de bioseguridad en el comercio al por mayor de alimentos, bebidas, y tabaco, al por menor en establecimientos no especializados y al por menor de alimentos, bebidas y actividades de restaurantes, cafeterías y servicio móvil de comidas. (Ministerio de Salud y Protección Social, 2020)

Fuente: Este estudio con base a (Ministerio de Salud y Protección Social, 2020); (PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA, 2020); (Ministerio de Salud y Protección Social, 2013).

3.6 Metodología

3.6.1 Enfoque

El enfoque de la investigación será mixto, ya que se recolectarán datos tanto cualitativos como cuantitativos, tales como experiencias, costos, apreciaciones, escalas de satisfacción, entre otros.

3.6.2 Tipo de estudio

Es un estudio descriptivo, ya que se tiene como objetivo la recolección de datos que describan la situación, métodos y características actuales de los restaurantes ubicados en la zona norte de la ciudad y su manejo con el servicio al cliente en medio de una crisis. Con los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren (Hernandez- Sampieri, 2017).

3.6.3 Método de investigación

El enfoque de la investigación es mixto (inductivo & deductivo) porque se da a partir de la revisión de la literatura y también con observación y datos de realidad o de orden primario. “Los diseños investigación-acción también representan una forma de intervención y algunos autores los consideran diseños mixtos, pues normalmente recolectan datos cuantitativos y cualitativos, y se mueven de manera simultánea entre el esquema inductivo y el deductivo” (Hernandez- Sampieri, 2014, p.500).

3.6.4 Población y muestra

En este capítulo es importante aclarar que, si bien para marco contextual se mencionaron los diez casos más representativos, para fines de este estudio se tomará como caso de estudio tres restaurantes de la zona norte de San Juan de Pasto, además bajo el alcance del estudio se trabajará con tres poblaciones: Gerentes de los tres restaurantes seleccionados, 6 empleados por cada establecimiento y clientes finales. En el caso de los gerentes y empleados se aborda esta población mediante censo, por otro lado, para el caso de los clientes finales, se aplica la fórmula para obtener la muestra de una población finita como se describe a continuación.

3.6.4.1 Restaurantes (gerentes y empleados)

Se aplica censo al ser una población pequeña es decir se encuestará al gerente y seis funcionarios de la siguiente manera:

3.6.4.1.1 Muestra de gerentes

Una persona responsable por cada establecimiento seleccionado que en total son tres, estos representantes serán abordados con el instrumento “encuesta” (Ver anexo 3), estos son:

- Restaurante Mister pollo.
- La merced.
- Sulerna.

3.6.4.1.2 Muestra de empleados

Estos serán abordados con encuesta (Ver anexo 2), un empleado responsable por cada área, para un total de 6 encuestas por establecimiento, así:

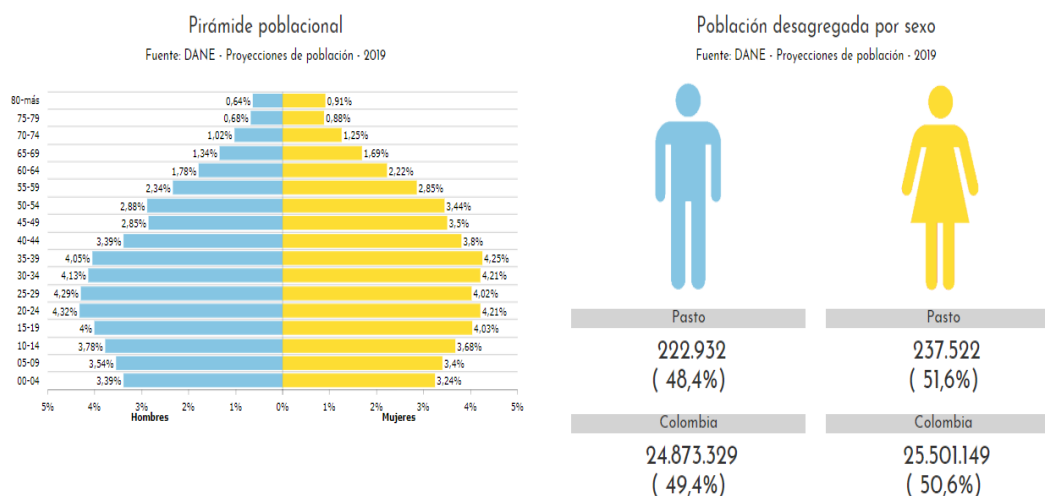
- 1 vigilante.

- 1 mesero.
- Auxiliar de cocina.
- Jefe de cocina.
- Cajera y/o Cajero.
- Atención al cliente.

3.6.4.1.3 Muestra de clientes

Para este caso se tiene en cuenta la población de San Juan de Pasto del estrato 3 en adelante, al ser una población amplia se requiere de la selección de una muestra para la aplicación de encuesta (Ver anexo 1), de la siguiente manera:

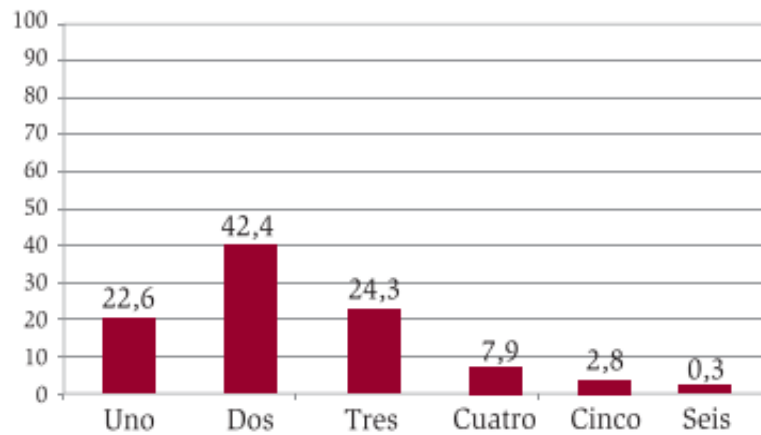
Figura 9. Población de Pasto



Fuente: Dane (2019)

De acuerdo a las proyecciones de Dane (2019) San Juan de Pasto, tiene una población de 460.454 personas, ahora bien, teniendo en cuenta que se tomará del estrato tres en adelante:

Figura 10. Estratos Socioeconómicos en San Juan de Pasto



Fuente: Súper Intendencia de Servicios Públicos (2010)

Además, se debe de tener en cuenta que el segmento objetivo son los estratos socioeconómicos 3, 4,5, y 6; dichos estratos representan el 35,3%. Entonces:

$$460.454 * 35,3\% = 162.540 \text{ (población objeto de estudio).}$$

Muestra

$$n = \frac{k^2 * p * q * N}{(e^2 * (N-1)) + k^2 * p * q}$$

$$N = 162.540$$

$$Z = 95\% \text{ (puntuación } Z=1.96)$$

$$p = 0.5$$

$$q = 0.5$$

$e=5\%$

n= 384 (clientes de estos restaurantes), distribuidos proporcionalmente 128 personas por establecimiento, mediante muestreo probabilístico aleatorio simple. Esta distribución proporcional se justifica desde el hecho que los segmentos de consumidores de estos tres establecimientos (Mister Pollo, La Merced y Sulerna) cumplen con similares características demográficas, geográficas, estilos de vida, gustos, preferencias y nivel de ingresos.

3.6.5 Fuentes y Técnicas de recolección de información

La información será recopilada mediante encuestas a administradores trabajadores y encuesta para clientes.

- **Encuesta:** Se obtiene información mediante una serie de preguntas, cuyos datos se pueden cuantificar.

3.7 Prueba piloto

Se realizó la prueba piloto de cada uno de los instrumentos, y de esta se logró identificar fallas, el procedimiento fue el siguiente:

- 1. Selección participantes prueba piloto:** Esta selección aplicó a las unidades de análisis que hacen parte de la muestra de estudio.
- 2. Explicación del procedimiento:** En lo referente al instrumento de recolección, se brindó la explicación de los fines de la investigación notificando el desarrollo de la prueba piloto, el objetivo de esta y el tiempo de respuesta estimado para esta actividad.
- 3. Aplicación prueba piloto:** Se procedió a aplicar el instrumento de recolección de información.

4. **Análisis del procedimiento:** Mediante las etapas mencionadas anteriormente se determinaron las fallas en el instrumento, con el fin de corregir y dejarlo listo para su respectiva aplicación.
5. **Correcciones:** Se hizo los ajustes antes las inquietudes y dudas encontradas dejando los instrumentos listos para el trabajo de campo.

3.8 Matriz de operacionalización de variables

Tabla 4. matriz de Operacionalización de variables.

Objetivo General	Variable	Categoría	Indicadores	Escala De Medida	Instrumento / Método	Fuentes De Información	Preguntas/Ítems
Definir las estrategias de servicio al cliente en restaurantes nariñenses de categoría familiar, como mecanismo de supervivencia durante el periodo de crisis, para el año 2021	Supervivencia Empresarial	Innovación	Procesos De Innovación	Likert	encuesta	Cliente Interno	¿En el último año se han implementado nuevos procesos de innovación?
			Formación Continua	Likert	encuesta	Cliente Interno	¿Se ofrecen opciones de formación a los empleados?
		Adaptación	Implementación De Procesos De Adaptación	Likert	encuesta	Cliente Interno	¿Se han implementado procesos de adaptación?
			Adelantarse Al Cambio	Dicotómica	encuesta	Cliente Interno	¿Existen procesos para prever problemas futuros y actuar a tiempo?
			Aprendizaje	Dicotómica	encuesta	Cliente Interno	¿Existen procesos para aprender de los cambios derivados de la crisis?
		Información Y Comunicaciones	Accesibilidad A La Información	Likert	Observación	Investigación	¿Qué tan accesible es la información compartida por

							la organización?.
			Actualización De Información	Likert	Observación	Investigación	¿Qué tan actual es la información que comparte la organización?
		Marketing	Estrategias De Marketing	Ordinal	encuesta	Cliente Interno	¿Qué estrategia de marketing es la más utilizada para afrontar la pandemia?

Objetivos Específicos	Variable	Categoría	Indicadores	Escala De Medida	Instrumento/ Método	Fuentes De Información	Preguntas/Ítems
Analizar/el nivel de satisfacción del servicio al cliente según el modelo servqual de usuarios de restaurantes de la ciudad de pasto	Nivel de satisfacción	Corrección de problemas	Volumen De Quejas	Likert	Encuesta	Cientes	Solución a quejas reclamos de los clientes.
			Atención De PQR	Likert	Encuesta	Cientes	- Atención a las PQR en el restaurante. - Solución a quejas reclamos de los clientes - El personal es amable
			Tiempo De Servicio	Likert	Observación	Cientes	El tiempo de espera fue razonable.

			Cantidad De Procesos Optimizados	De Intervalo	encuesta	Cliente Interno	¿cuántos procesos se optimizaron durante la crisis para adaptarse al cambio?
		Necesidades de los clientes	Tiempo Medio De Espera Y Resolución	Likert	Observación	Investigación	¿es adecuado el tiempo medio de espera y resolución para el cliente?
			Calidad Percibida Del Servicio	Likert	Encuesta	Cliente	Los precios son justos
			Accesibilidad Al Producto	Likert	Observación	Investigación	Accesibilidad el producto en medio de las cuarentenas
		Control del proceso	Clientes Atendidos Por Hora	Likert	Observación	Investigación	¿qué tan adecuado es el número de clientes atendidos por hora?
			Cantidad De Pedidos Procesados Por Hora	Likert	Observación	Investigación	¿la cantidad de pedidos procesados por hora es la adecuada?
		Insatisfacción	Porcentaje De Clientes Insatisfechos	Likert	Encuesta	Cliente	• Satisfacción con el servicio en general. • Me atendieron rápidamente. • La cantidad de mi ración era adecuada

							• Los alimentos son frescos • Hay variedad de platos • Deberían vender otras opciones de consumo. • El restaurante se adaptó rápidamente a la crisis
			Porcentaje De Clientes Fidelizados	Likert	Encuesta	Cliente	• Volvería a comprar. • La atención es personalizada • La comida es de buena calidad • Mi plato tuvo un sabor agradable. • El personal está bien presentado.
Realizar un diagnóstico de las acciones estrategias utilizadas por los restaurantes y por los entes gubernamental	Diagnóstico de acciones (toma de tipos de estrategias empresariales)	Preventivas	Implementación De Medidas Preventivas	Likert	encuesta	Cliente Interno	El manejo de la crisis por medio de medidas preventivas fue:
			Verificación Del Funcionamiento De Medidas Preventivas	Likert	encuesta	Cliente Interno	¿se verifica el funcionamiento de las medidas preventivas

es para hacer frente al problema	Adaptativas	Implementación De Medidas De Adaptación	Likert	encuesta	Cliente Interno	La implementación de las medidas de adaptación e el establecimiento son
		Verificación Del Funcionamiento De Medidas De Adaptación	Likert	encuesta	Cliente Interno	¿se verifica el funcionamiento de las medidas adaptativas
	De negocio	Implementación De Medidas De Negocio	Likert	encuesta	Cliente Interno	Las implementaciones de las medidas de negocio en el establecimiento son
		Verificación Del Funcionamiento De Medidas De Negocio	Likert	encuesta	Cliente Interno	¿se verifica el funcionamiento de las medidas de negocio
	Cooperativas	Implementación De Medidas Cooperativas	Likert	encuesta	Cliente Interno	Se entiende medidas cooperativas como estrategias de alianza y ayuda entre empresas u organizaciones, la implementación de las medidas cooperativas en el establecimiento es

			Verificación Del Funcionamiento De Medidas Cooperativas	Likert	encuesta	Cliente Interno	¿se verifica el funcionamiento de las medidas cooperativas?
Identificar las acciones de apoyo a los restaurantes de Pasto por parte de los gremios y el gobierno nacional, departamental y municipal ante la crisis.	Acciones de apoyo gubernamen- tal.	Medidas económicas preventivas.	Productos financieros para dar liquidez.	Likert	encuesta	Propietarios establecimientos	¿ Accedió a algún tipo de productos financieros para dar liquidez?
			Implementación de algunos ajustes normativos	Likert	encuesta	Propietarios establecimientos	¿Qué apoyo recibió por parte de las entidades gubernamentales?
Proponer una guía recomendacion es para que restaurantes, que contribuya a la sobrevivencia en tiempos de crisis	Recomenda- ciones	Recomendacion es generales	Consolidación De Recomendaciones Generales	Variable Cualitativ a	Recomendacio nes De Instalaciones Servicio, Mobiliario, Domicilio, manejo económico,	Investigación	- Medidas más importantes que está considerando ante la escasez de entrada de efectivo. - Cómo espera que los costos de las materias primas que usa su empresa y sus demás costos operativos se comparen en 2021 con respecto a 2020. - Perdida de la participación en el mercado.

							• La empresa ha incorporado herramientas tecnológicas durante la emergencia. • En qué basas tu toma de decisiones al momento de crisis como las actuales. • Las estrategias de mercadeo utilizadas por la empresa en tiempo de la emergencia sanitaria han sido efectivas. • Establecer nuevos esquemas de trabajo
--	--	--	--	--	--	--	--

Fuente: Este estudio

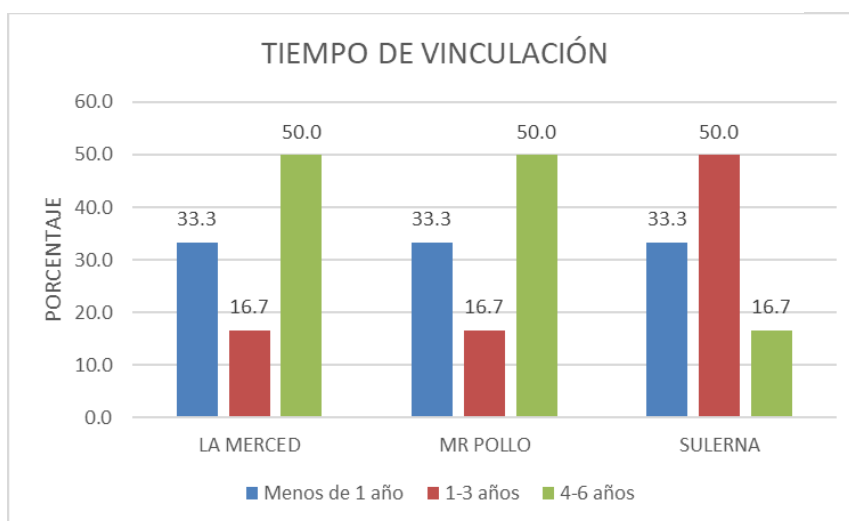
4 Desarrollo de objetivos

4.1 Nivel de calidad en los restaurantes en tiempos de crisis.

En el presente capítulo se exponen los resultados obtenidos de los instrumentos de recolección dirigidos a “empleados” y “gerentes” de cada uno de los establecimientos para la evaluación de la variable calidad en tiempos de crisis.

En primer lugar, se muestra los resultados para la población de los empleados y/o cliente interno, cabe aclarar que la encuesta se aplicó a una persona por cada área (vigilante, mesero, auxiliar de cocina, jefe de cocina, cajera y/o cajero, atención al cliente):

Figura 11. Tiempo de vinculación.



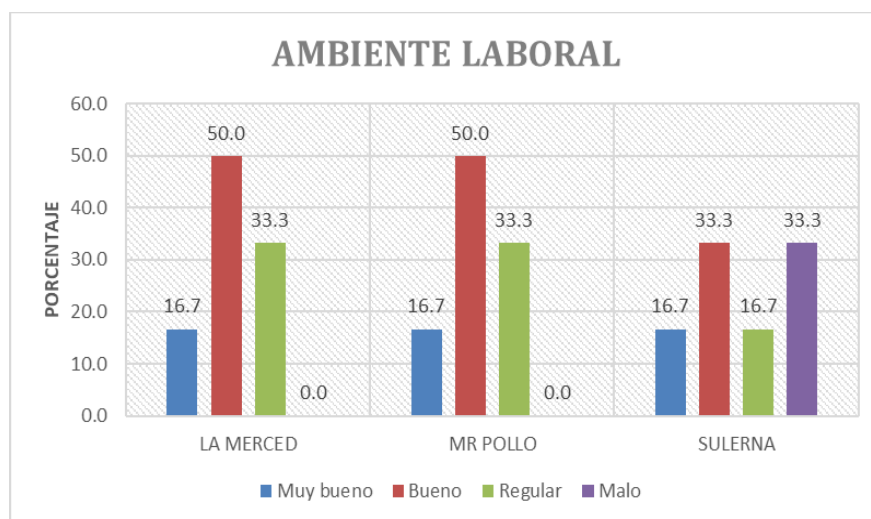
Fuente: Este estudio

Respecto al tiempo de vinculación en el establecimiento se tiene que para Restaurante la Merced (**RLM**) el 50% de los colaboradores llevan vinculados en el establecimiento entre cuatro y seis años, el 33,3% menos de un año y el 16,7% restante entre uno y tres años.

Para Restaurante Míster Pollo (**RMP**) los porcentajes son igual que para RLM el 50% de los colaboradores llevan vinculados en el establecimiento entre uno y tres años, el 33,3% menos de un año y el 16,7% restante entre cuatro y seis años.

Para Restaurante la Sulerna (**RLS**) el 50% de los colaboradores llevan vinculados en el establecimiento entre cuatro y seis años, el 33,3% menos de un año y el 16,7% restante entre uno y tres años.

Figura 12. Ambiente laboral.



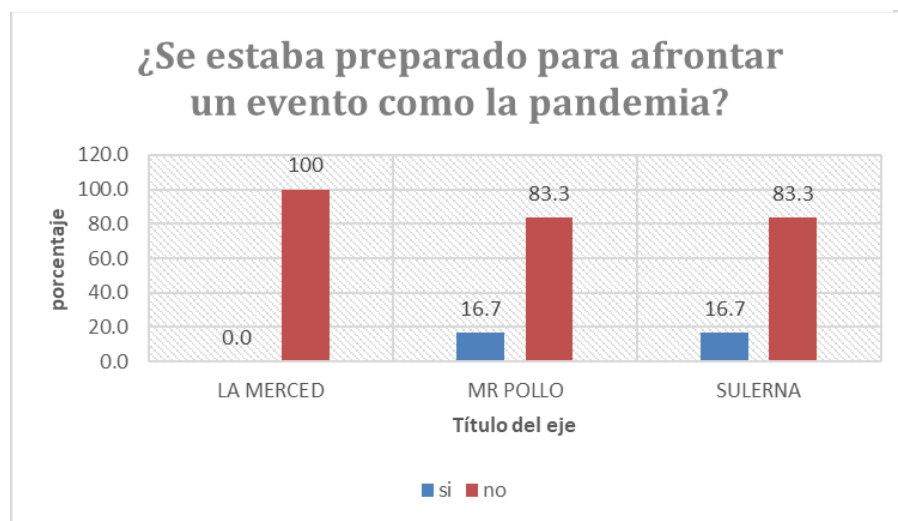
Fuente: Este estudio

Frente a la pregunta de cómo califica el ambiente laboral para RLM el 50% de los colaboradores lo califican como bueno, el 33,3% manifiesta que es regular y el 16,7% restante dice que es muy bueno. De igual forma RMP es valorado con los mismos porcentajes.

Por otro lado, para RLS un 33,3% dice que el ambiente laboral es bueno, sin embargo, otro 33,3% manifiesta que es malo; complementariamente con un 16,7% lo califican como regular y muy bueno.

El clima organizacional es hoy un factor clave en el desarrollo empresarial, y su estudio en profundidad, diagnóstico y mejoramiento incide de manera directa en el denominado espíritu de la organización (García Solarte, 2009). Así mismo, la medición del clima laboral para estos tres establecimientos, permite medir la gestión de las organizaciones y su efectividad, también posibilita medir la actitud de las personas cuando se proyecta desarrollar cambios organizacionales y determinar en qué factores se debe trabajar para que el cambio sea efectivo.

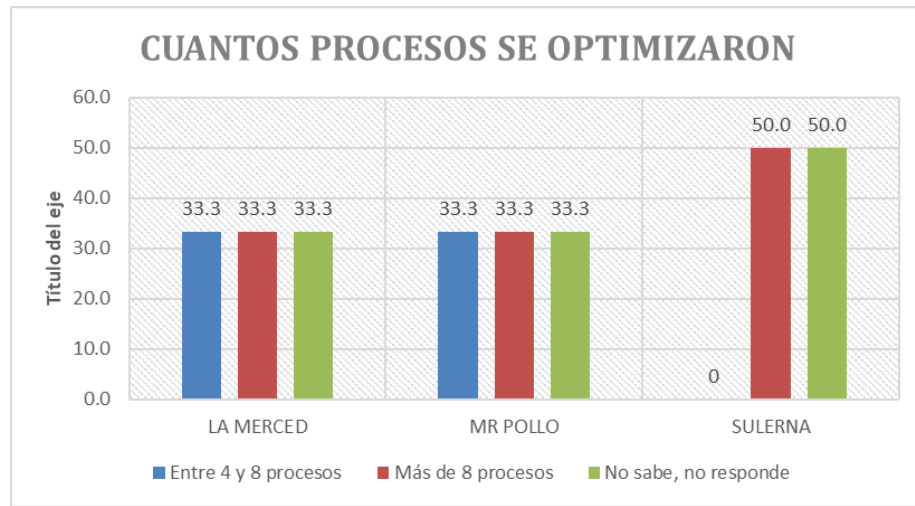
Figura 13. Preparación ante la pandemia.



Fuente: Este estudio

Desde la percepción de los colaboradores sobre la preparación del establecimiento para afrontar un evento como la pandemia, se obtuvo que no estaban preparados, en gran proporción para RLM, RMP, RLS con un 100%, 83,3% y 83,3% respectivamente. Para los restaurantes, los cambios provocados por la pandemia son un proceso para el que nadie estaba preparado, generó incertidumbre ante el no saber cómo afrontar esta nueva situación.

Figura 14. Total, de procesos que se optimizan

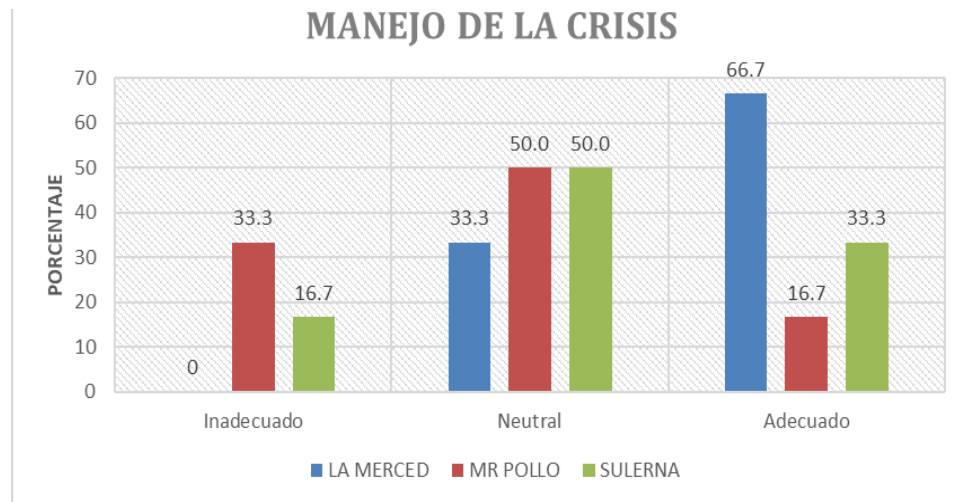


Fuente: Este estudio

Complementariamente sobre los procesos que se optimizaron durante la crisis para adaptarse al cambio en RLM el 33,3% manifiesta que entre 4 y 8 proceso, otro 33,3% dice que más de 8 y otro 33, 3% no saben. Esta misma valoración aplica para RMP; por su parte en RLS el 50% dice que más de 8 procesos y el otro 50% no sabe; esto deja en evidencia el desconocimiento que hay por parte de los empleados en la identificación de procesos que estos establecimientos manejan en tiempo de crisis.

Ahora bien, de los colaboradores que manifestaron conocer los procesos, hacen referencia a los diferentes protocolos de ingreso al establecimiento, implementos para la preparación de alimentos, procesos de lavado y desinfección antes de la preparación, recepción y almacenamiento de materia prima, así como distribución de mesas y adecuación de espacios en el establecimiento.

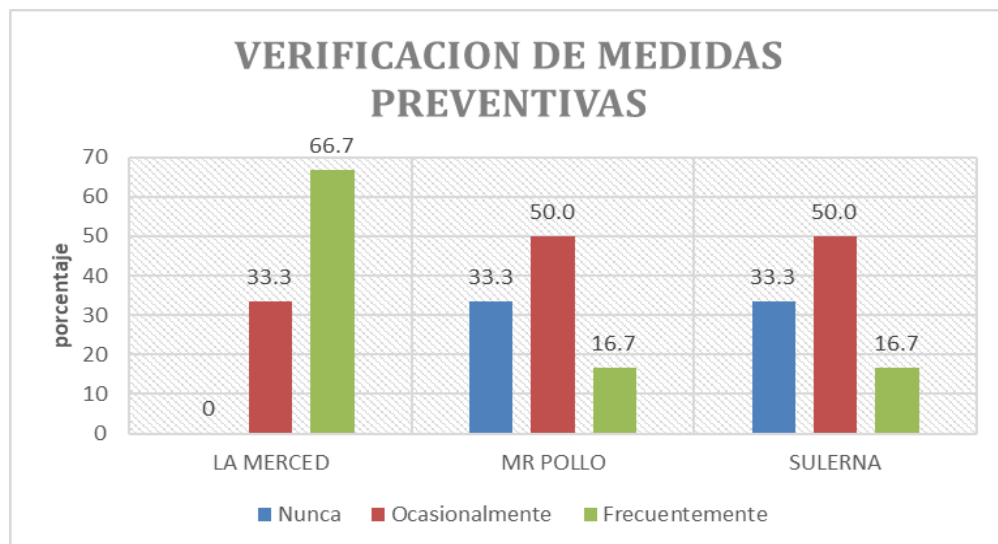
Figura 15. Manejo de crisis



Fuente: Este estudio

Ante el manejo de la crisis y las medidas que los establecimientos han adoptado según los empleados de RLM en un 66,7% consideran es muy adecuado el manejo que se está dando; mientras que el 33,3% no opina sobre el tema; para el caso de RMP el 50% es neutral, un 33,3% expone que es adecuado y el 16,7% restante dice que es inadecuado; para RLS según los colaboradores el 50% es neutral, un 33,3% expone que es adecuado y el 16,7% restante dice que es inadecuado.

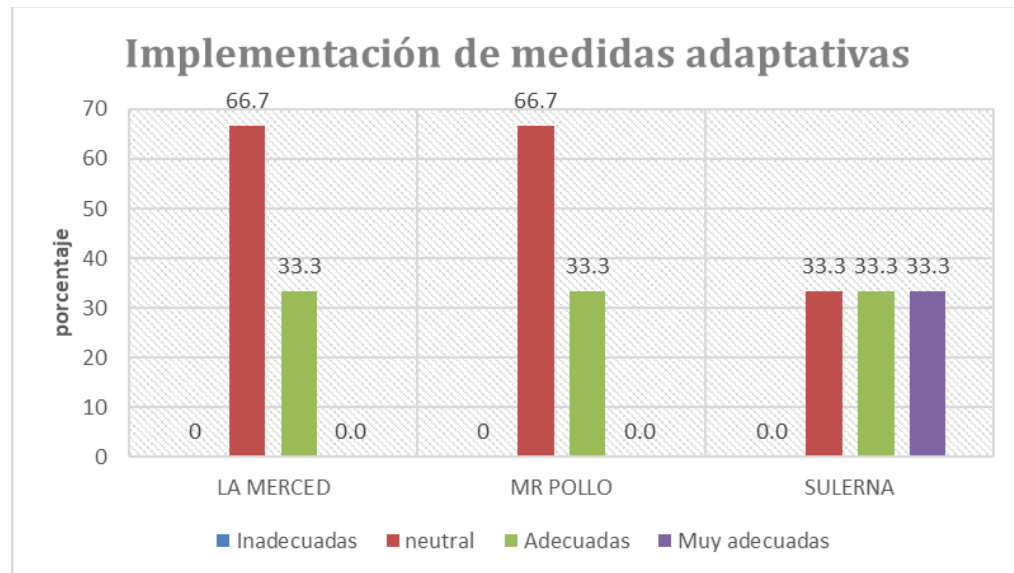
Figura 16. Medidas preventivas.



Fuente: Este estudio

Con relación, a la verificación de las medidas preventivas los empleados de RLM afirman en un 66,7% que se hace frecuentemente y un 33,3% manifiesta que se hace de manera ocasional; para RMP el 50% afirma que se hace de manera ocasional, el 33,3% dice que nunca se verifican la medida de prevención por el contrario un 16,7% dice que si se hace frecuentemente; de igual manera para el caso de la RLS el 50% afirma que se hace de manera ocasional, el 33,3% dice que nunca se verifican la medida de prevención por el contrario un 16,7% dice que si se hace frecuentemente.

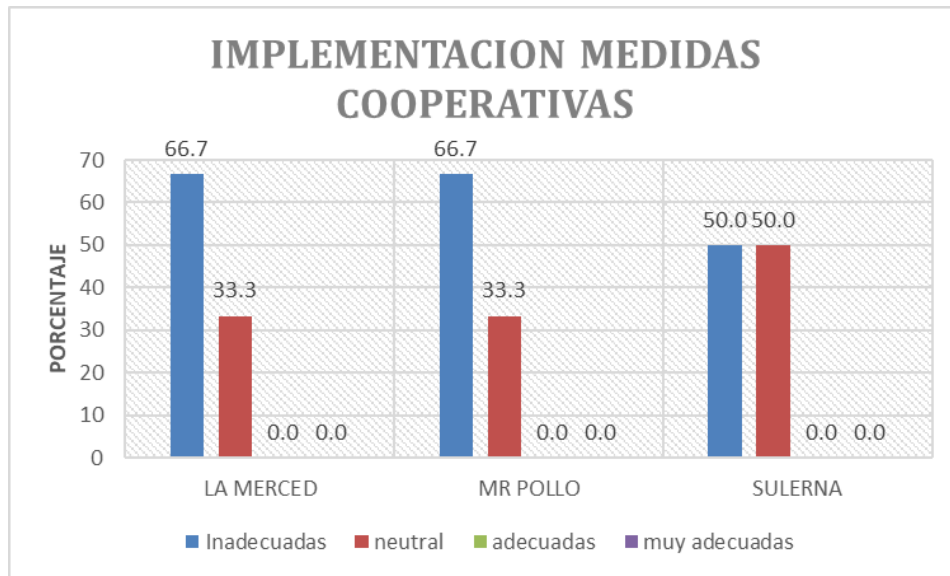
Figura 17. Implementación de medidas adaptativas.



Fuente: Este estudio

La valoración de los empleados frente a la implementación de las medidas adaptativas frente a la crisis es buen; por su parte los empleados de RLM en un 66,7% es neutral sobre el tema y un 33,3% dice que son adecuadas, de igual forma para RMP en un 66,7% es neutral sobre el tema y un 33,3% dice que son adecuadas; en RLS se obtuvo que los empleados dicen que son adecuadas y muy adecuadas, así como neutral en porcentajes iguales (33,3%).

Figura 18. Implementación de medidas cooperativas.



Fuente: Este estudio

Ahora bien, teniendo en cuenta que las medidas cooperativas son estrategias de alianza y ayuda entre empresas organizaciones, la implementación de estas en los establecimientos es según los empleados de RLM un 66,7% manifiesta que son inadecuadas y el 33,3· es neutral por que no están al tanto de este tema, de igual forma para RMP un 66,7% manifiesta que son inadecuadas y el 33,3 es neutral por que no están al tanto de este tema, y para el caso.

Una vez identificada la percepción de los empleados se procede a describir la información brindada por parte de los gerentes:

Experiencia en el mercado

Restaurante Míster Pollo es una empresa familiar que lleva aproximadamente 40 años en el mercado, de igual forma La Merced nace como un emprendimiento familiar hace 44 años actualmente cuenta con 7 sedes en el departamento de Nariño, el más antiguo es Restaurante La

Sulerna con 45 años de trayectoria en el mercado, este cuenta con dos sedes. El común denominador de estos establecimientos es que se han sido visión de familias nariñenses y su tiempo de antigüedad en el mercado es muy similar, se han posicionado en el mercado por su variedad de platos y que además son de buena calidad. Los tres establecimientos tienen un buen posicionamiento en el mercado, reconocimiento de marca y aceptación de sus productos.

Accesibilidad a la información

Este tipo de establecimientos al ser emprendimientos familiares son muy cautelosos con la información; sin embargo, tienen presente que para llevar acabo procesos óptimos al interior de la organización, la información debe ser verídica y coherente entre todas las áreas de la organización; estos establecimientos confían en sistemas de información para llevar a cabo el manejo de sus operaciones, interactuar con proveedores y clientes y competir en el mercado en el que se desenvuelven. En el contexto de una empresa, los sistemas de información cumplen los objetivos de cualquier otro sistema en general, tales como: el procesamiento de entradas, el almacenamiento de datos relacionados con la entidad y la producción de reportes y otro tipo de instrumentos de resumen de datos. Otro factor clave es que estos establecimientos concuerdan en la importancia de que la información sea actualizada.

Tiempo medio de espera y resolución de problemas para el cliente

Las empresas cuentan con áreas para atención de quejas y reclamos, para el caso de Restaurante La Merced tratan de darle prontitud al tiempo de respuesta vía llamada, para el caso de míster pollo se atienden de inmediato y vía correo electrónico, en Sulerna se recompensa al cliente ante cualquier inconveniente como una manera de ofrecer disculpas ante dificultades, por

ejemplo, bonos de descuento o solicitud de un pedido totalmente gratis por el valor del domicilio anterior.

Accesibilidad en tiempo de cuarentena

Según la descripción por parte de gerencia y como se logró confirmar más adelante con la encuesta a clientes, estos establecimientos a pesar de no estar preparados para esta época de crisis, se adaptaron al nuevo entorno con una buena capacidad de respuesta, esto se evidencia en: pedidos virtuales, por llamada, tiempos de entrega, disponibilidad de productos, mantenimiento de precios en el mercado, factores que aportaron positivamente en la construcción de la fidelidad y preferencia del cliente en tipo de cuarentena.

Respecto al tiempo de clientes atendido los tres establecimientos cuentan con call center para responder ante las solicitudes de domicilios de manera oportuna; sin embargo, los tres manifestaron presentar inconvenientes en fechas especiales como el día del padre y día de la madre al recibir un gran número de solicitudes vía teléfono y medios electrónicos.

Medidas del negocio ante negocio ante el COVID-19

Las medidas más importantes que los tres restaurantes han considerado ante la escasez de entrada de efectivo en su negocio ante el COVID-19 fue la adquisición de préstamos de instituciones financieras, por parte de La Merced hubo un recorte de personal de manera temporal.

Conjuntamente se percibe que los costos de las materias primas que usan los establecimientos y sus demás costos operativos aumentaron con respecto a 2020, pero no más de 10%, a esto se le suma el tiempo de paro nacional por el que se presentó un incremento en los

precios finales de materia prima. Sin embargo, se han logrado mantener en el mercado con una buena participación.

En relación a las herramientas tecnológicas durante la emergencia tanto Mister pollo como La Merced ya venían manejando un sitio web, sin embargo mejoraron la presentación del portafolio virtual y los botones al interior de la página para lograr una mejor interacción con el cliente final, así mismo tienen la opción para atención de quejas y reclamos; por otro lado la Sulerna si bien maneja la comunicación por redes sociales aún no cuenta con un sitio web oficial que le permita construir su marca en medios digitales. Las áreas gerenciales de los establecimientos manifiestan que el término transformación, en este contexto, se refiere a un cambio significativo en los procesos claves o negocios que se llevan a cabo diariamente en la empresa, lo cual abarca desde la forma de concebir o gestionar los tipos de productos y servicios que ofrece hasta la forma en que se realiza la entrega. En este escenario, es vital tomar en cuenta que el simple hecho de incorporar tecnología a la empresa no produce transformación digital, sólo se puede lograr llegar a esta meta si la organización cambia todo en sí para aprovechar el potencial de estas tecnologías (Proaño, Orellana, & Omar, 2018).

Toma de decisiones en momento de crisis

En relación a la toma de decisiones al momento de crisis los gerentes de los tres restaurantes basaron sus decisiones en primer lugar bajo los parámetros e información gubernamental, seguido de este bajo el nuevo contexto de comercialización y comunicación con el cliente, así como protocolos establecidos con anterioridad, sin dejar de lado los medios de comunicación para la actualización constante. También ha sido clave la toma de decisiones de marketing digital.

Principales retos en Pandemia

En orden de importancia los principales retos a los que se enfrentaron estos establecimientos en pandemia son: Problema de liquidez en la compañía, carencia de un equipo de trabajo está capacitado para asumir la crisis, adaptación de esquemas de comunicación y tecnología eficientes y establecimiento de nuevos esquemas de trabajo.

Comunicación

Las entidades cuentan con un manual de identidad corporativa, así mismo cuentan con un manual interno de comunicación, respecto al posicionamiento en la web el mejor posicionado es La Merced, luego Mister pollo y La Sulerna no tiene posicionamiento para la categoría de restaurantes; al hacer la búsqueda individual para el caso de la Sulerna el buscador dirige a sus redes sociales como Facebook e instagram; y al sitio web tripadvisor; al buscar La Merced en primer lugar dirige a su página web, luego al sitio web tripadvisor y en tercer lugar sus redes sociales; finalmente para el caso de Mister Pollo, en primer lugar dirige a su página web y en seguida a sus redes sociales.

Conocimiento del portafolio

Mediante la intervención de los gerentes, así como de clientes finales se concuerda en los clientes finales tienen conocimiento de la carta y/o portafolio de servicios, esto se debe a las pautas en redes sociales (con videos y contenidos multimedia para publicar en la red), medios impresos y e-mail marketing en la estrategia de captación y fidelización de clientes.

Apoyo por parte de las entidades gubernamentales

- No pago de impuesto y exclusión de IVA sobre ventas de alimentos en franquicias.
- Programas para garantía de pago de nóminas y garantía para capital de trabajo.
- Líneas de créditos que favorecen los establecimientos gastronómicos.

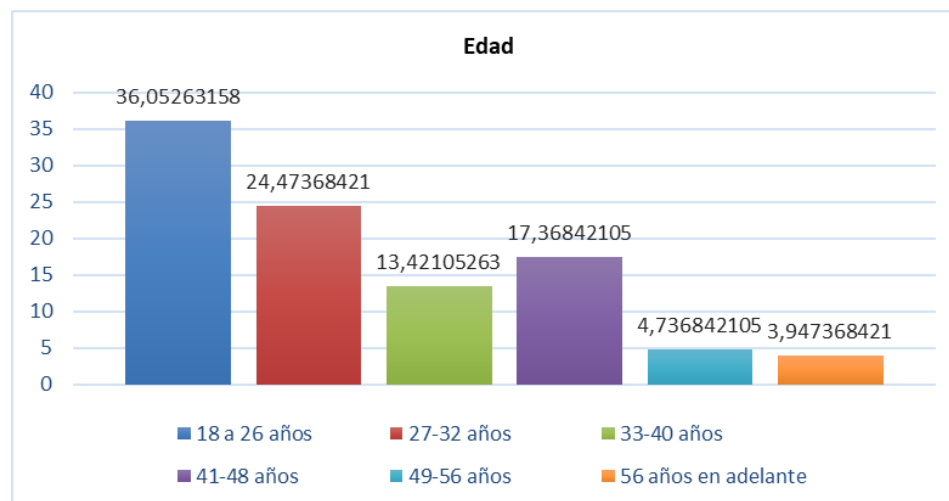
Finalmente, la transformación y adaptación a nuevos entornos es un requerimiento indispensable para que una organización o compañía permanezca en el mercado y que sea competitiva a mediano y largo plazo.

4.2 Nivel de satisfacción del servicio al cliente según el modelo servqual de usuarios de restaurantes de la ciudad de pasto.

En primer lugar, se hace necesario caracterizar el perfil del cliente objetivo de los tres establecimientos seleccionados mediante la identificación de variables sociodemográficas:

Tabla 5. Rango de edad

	Frecuencia	Porcentaje
18 a 26 años	137	36,1
27-32 años	93	24,5
33-40 años	51	13,4
41-48 años	66	17,4
49-56 años	18	4,7
56 años en adelante	15	3,9
Total	380	100,0

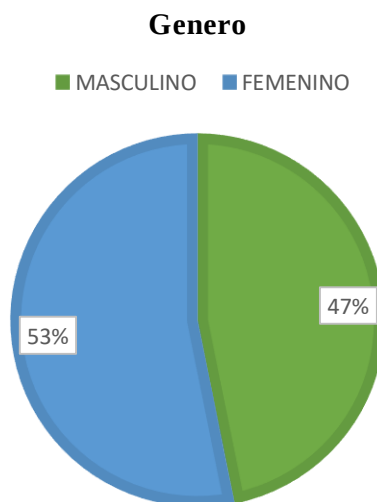


Fuente: Este estudio

Del total de personas abordadas en el estudio (380) el 36, 05% se encuentra entre 18- 26 años de edad, el 24,47% entre los 27- 32 años, el 17,4% de 41-48 años; el 13, 4% de 33-40 años; el 4,7% de 49-56 y el 3,9% de 56 años en adelante. Siendo más representativo el rango de edad de los 18 a 32 años de edad.

Tabla 6. Género

	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	178	46.8
Femenino	202	53.2
Total	380	100.0

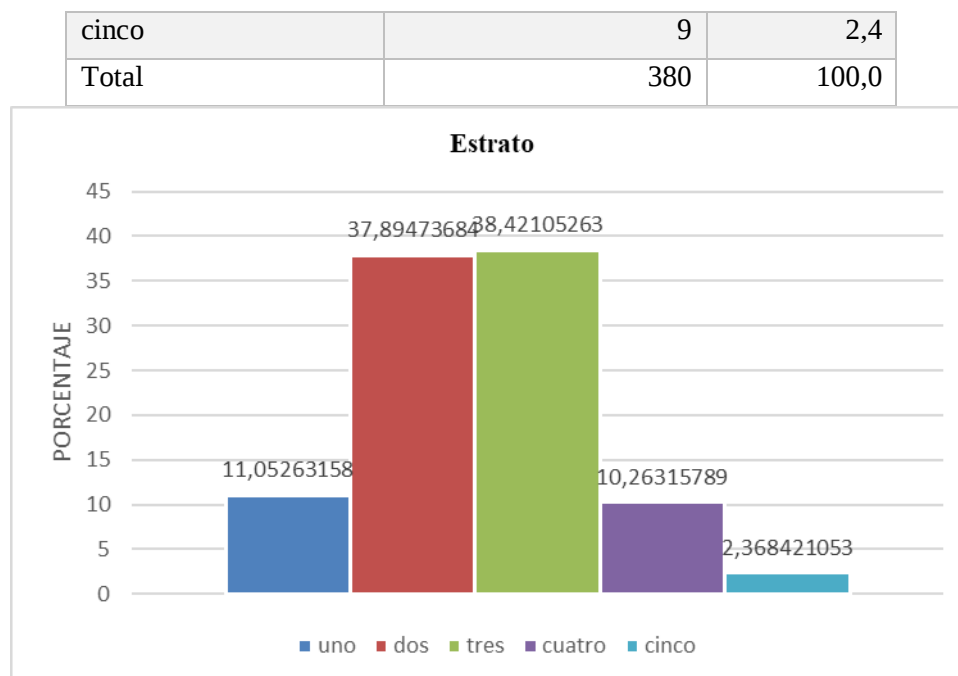


Fuente: Este estudio

El 53% de las personas abordadas corresponden al género femenino y el 47% al género masculino, no se evidencian diferencias notorias entre la proporción de género.

Tabla 7. Estrato Socioeconómico

	Frecuencia	Porcentaje
uno	42	11,1
dos	144	37,9
tres	146	38,4
cuatro	39	10,3

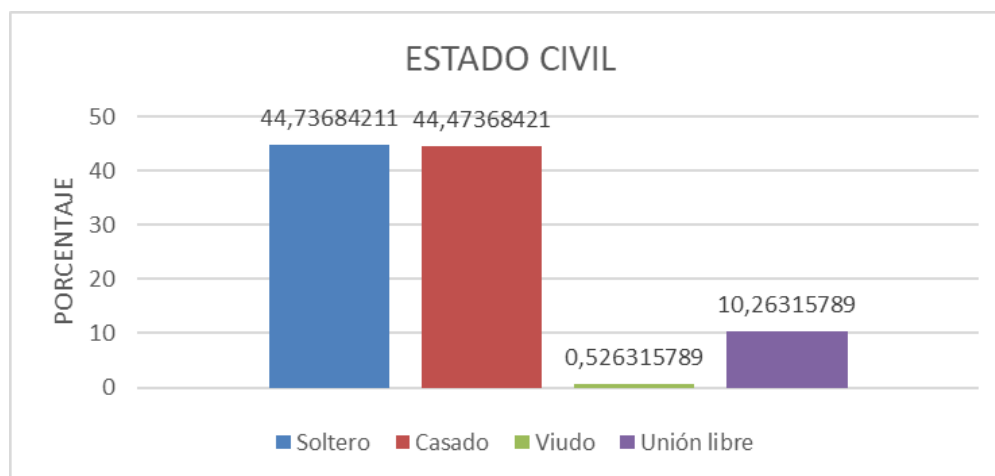


Fuente: Este estudio

En relación al estrato socioeconómico el 38,4% corresponde al estrato 3; el 37,8% al estrato 2; el 11,01% al estrato 1; el 10,26 % al estrato 4 y finalmente el 2,36 % al estrato 5. Así las cosas, los estratos socioeconómicos más representativos son el 2 y 3.

Tabla 8. Estado Civil

	Frecuencia	Porcentaje
Soltero	170	44,7
Casado	169	44,5
Viudo	2	0,5
Unión libre	39	10,3
Total	380	100,0

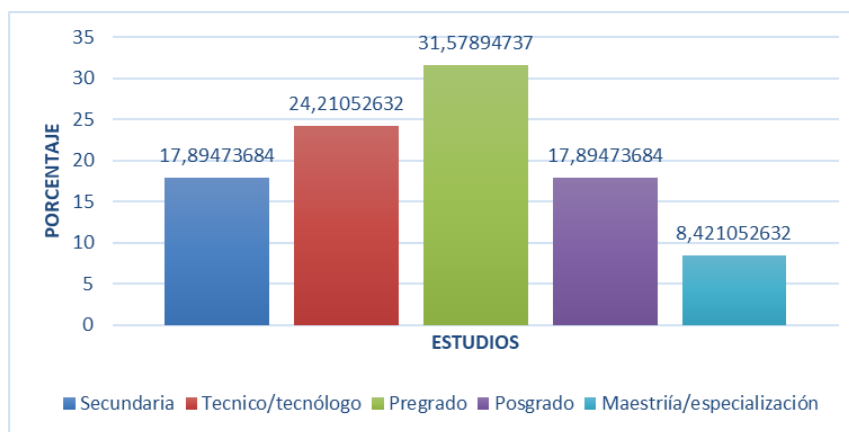


Fuente: Este estudio

Por su parte mediante la valoración para la variable de estado civil se encontró que el 44,7% se encuentran casados, el 44,5% solteros, el 0,5% viudo y el 10,3% en Unión libre.

Tabla 9. Estudios Realizados

	Frecuencia	Porcentaje
Secundaria	68	17,9
Técnico/tecnólogo	92	24,2
Pregrado	120	31,6
Posgrado	68	17,9
Maestría/especialización	32	8,4
Total	380	100,0

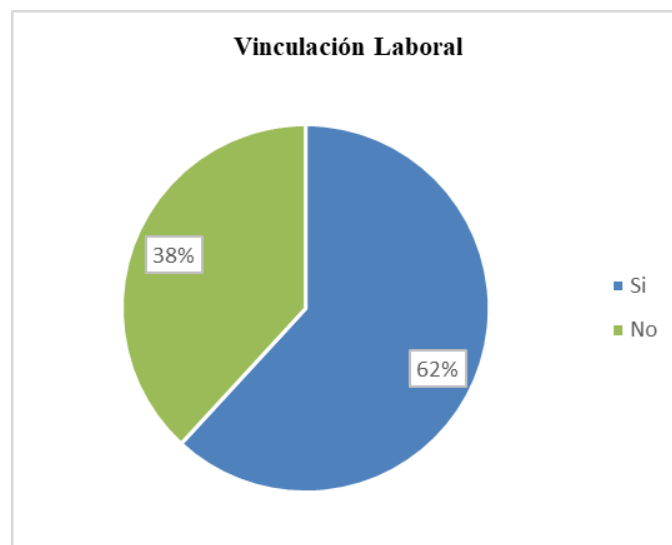


Fuente: Este estudio

De total de los clientes que corresponden a la muestra el 31,6% tiene estudio de pregrado; el 24,2% técnico/tecnólogo; el 17,9% estudios de secundaria; en una misma proporción estudios de posgrado y finalmente un 8,4% de maestría/especialización.

Tabla 10. Vinculación laboral

	Frecuencia	Porcentaje
Si	235	61,8
No	145	38,2
Total	380	100,0

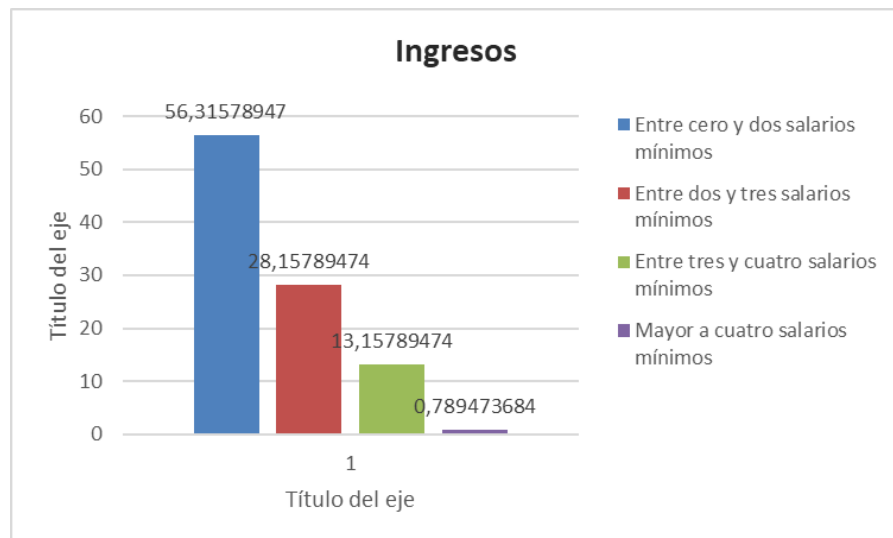


Fuente: Este estudio

Respecto a la vinculación laboral el 62% se encuentra vinculado laboralmente mientras que el 38% no lo está.

Tabla 11. Nivel de ingresos

	Frecuencia	Porcentaje
Entre cero y dos salarios mínimos	220	56,3
Entre dos y tres salarios mínimos	107	28,2
Entre tres y cuatro salarios mínimos	50	13,2
Mayor a cuatro salarios mínimos	3	0,8
Total	380	100,0

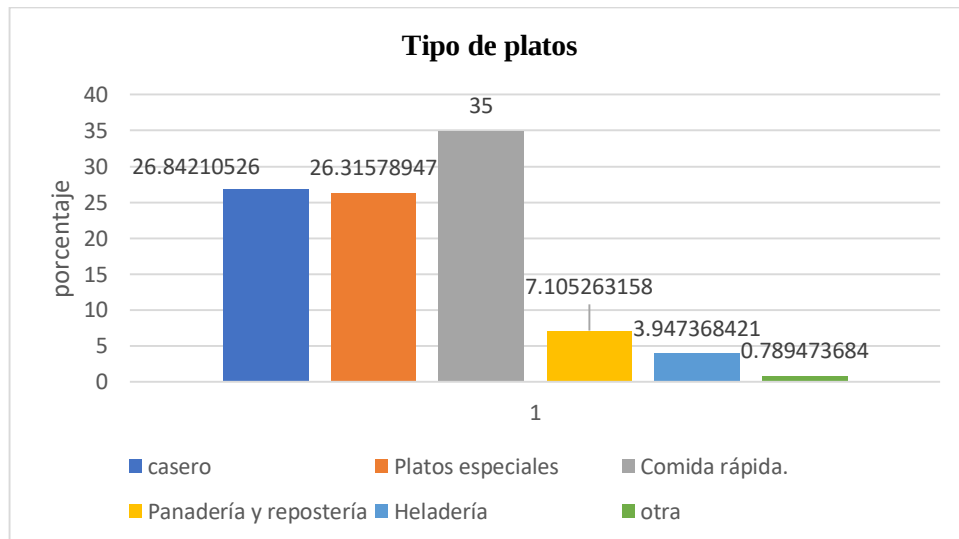


Fuente: Este estudio

Ahora bien, respecto a los ingresos el 56, 3% del total de las personas que hacen parte de la muestra devengan entre cero y dos salarios mínimos; el 28, 2% entre dos y tres; el 13,2% entre tres y cuatro y 0,8 mayor a cuatro salarios mínimos. Esto evidencia, que a pesar de ser restaurantes reconocidos y posicionados en la ciudad manejan una oferta que es exequible al mercado de estrato medio- bajo.

Tabla 12. Tipo de platos

	Frecuencia	Porcentaje
Casero	102	26,8
Platos especiales	100	26,3
Comida rápida.	133	35,0
Panadería y repostería	27	7,1
Heladería	15	3,9
otra	3	0,8
Total	380	100,0

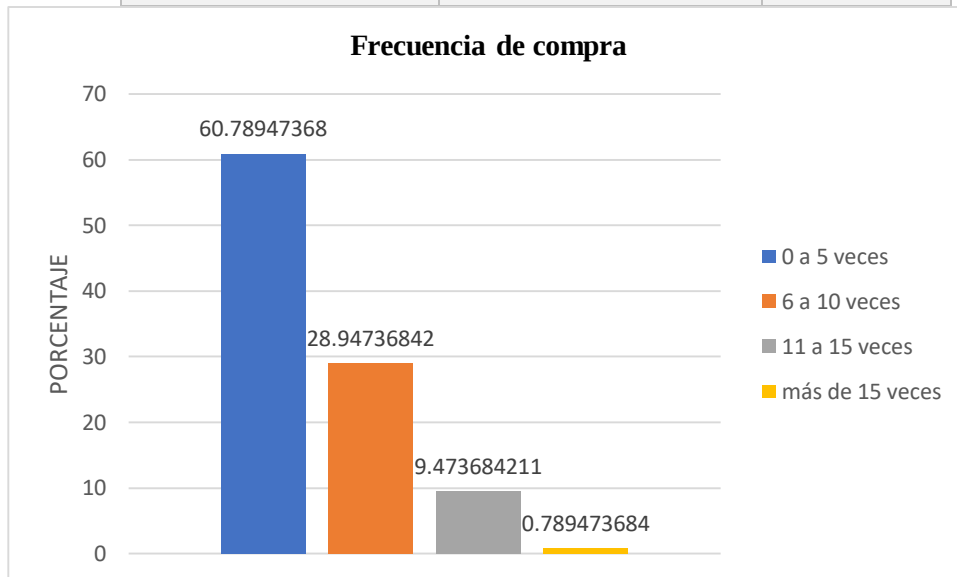


Fuente: Este estudio

En relación al tipo de platos que las personas buscan principalmente en estos establecimientos se encontró que el 35% acude a ellos para la compra de comidas rápidas, el 26,8% por platos caseros, el 26,3% para platos especiales, el 7,1% por productos de panadería y repostería; el 3,9% para la compra de productos de heladería y el 0,8% por una opción diferente.

Tabla 13. Frecuencia de compra

	Frecuencia	Porcentaje
0 a 5 veces	231	60,8
6 a 10 veces	110	28,9
11 a 15 veces	36	9,5
más de 15 veces	3	0,8
Total	380	100,0

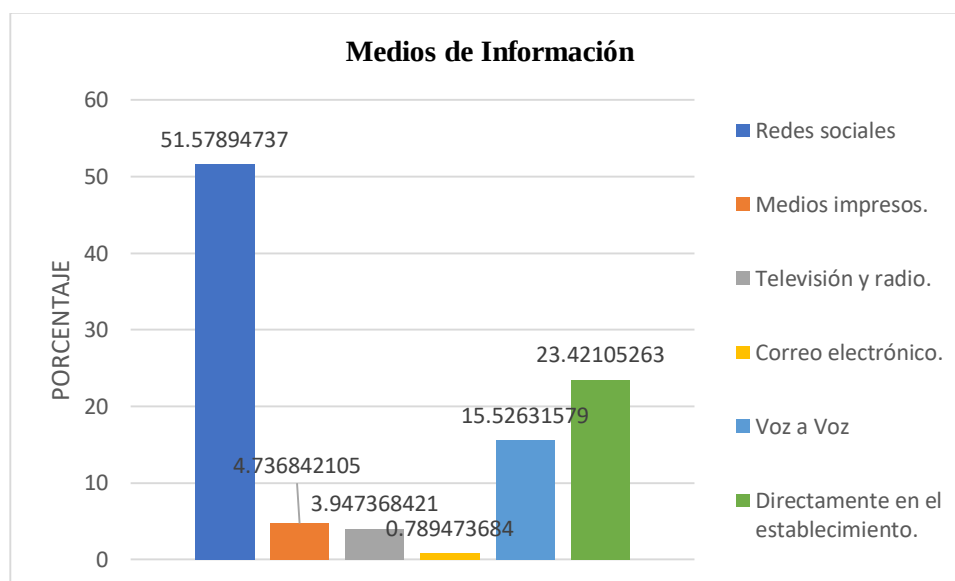


Fuente: Este estudio

Para la variable de frecuencia de compra, el 60, 8% manifiesta acudir a este tipo de establecimientos entre 0 a 5 veces en el mes, el 29% entre 6 a 10 veces, el 9,4% entre 11 a 15 veces y el 0,8% restantes más de 15 veces en el mes, indicando que hay una afluencia de clientes importante lo que a su vez interviene directamente en el nivel de facturación de estos establecimientos.

Tabla 14. Medios de información.

	Frecuencia	Porcentaje
Redes sociales	196	51,6
Medios impresos.	18	4,7
Televisión y radio.	15	3,9
Correo electrónico.	3	0,8
Voz a Voz	59	15,5
Directamente en el establecimiento.	89	23,4
Total	380	100,0



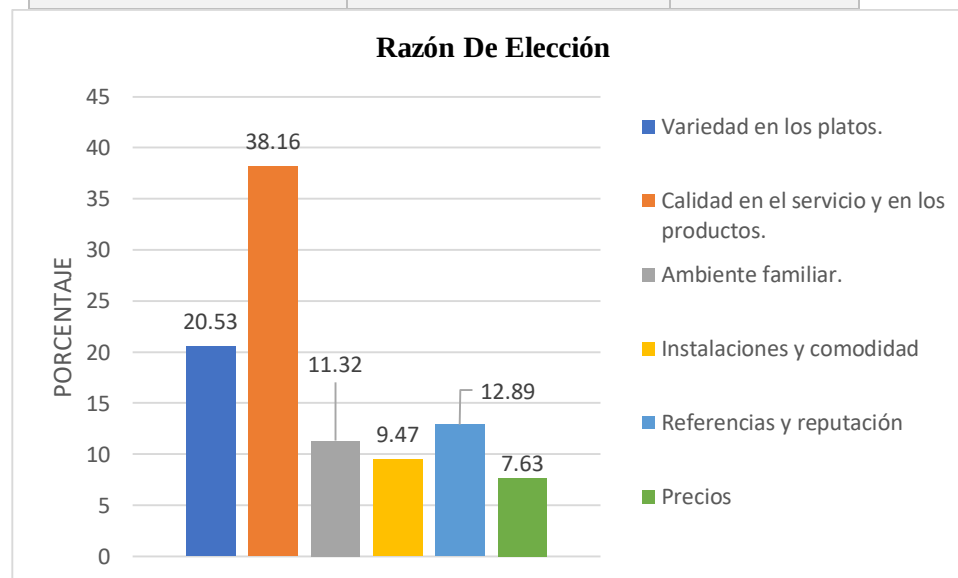
Fuente: Este estudio

Los medios de información a través de los cuales han recibido información del portafolio de productos son: en primer lugar, están las redes sociales con un 51,6%; el 23,4% directamente en el establecimiento, el 15,5% voz a voz; el 4,7% por medios impresos; el 3,9% por televisión y radio y el 0,8% por correo electrónico. Evidenciando la importancia de que en la actualidad los negocios de esta naturaleza incursionen en los medios digitales con un adecuado manejo de la

comunicación debido a que en la última década, las redes sociales han sido una herramienta altamente utilizada por las empresas para la promoción de sus actividades y, por consiguiente, para generar conciencia de marca a través de dichos medios (Rubalcava , 2019).

Tabla 15. Razón para elegir el establecimiento

	Frecuencia	Porcentaje
Variedad en los platos.	78	20,5
Calidad en el servicio y en los productos.	145	38,2
Ambiente familiar.	43	11,3
Instalaciones y comodidad	36	9,5
Referencias y reputación	49	12,9
Precios	29	7,6
Total	380	100,0



Fuente: Este estudio

Entre las razones por las que eligen este tipo de establecimientos en primer lugar se encuentra la calidad en el servicio y en los productos, el 20,5% por la variedad en los platos; el

12, 9% por referencias y reputación; el 11,3 por su ambiente familiar; el 9,5 por las instalaciones y comodidad y el 7,6% por precios.

En definitiva, con base a la información anterior se puede definir el perfil y/o arquetipo de cliente, dicha información es clave en la toma de decisiones, estratégicas gerenciales y de mercadeo:

Tabla 16. Arquetipo de cliente

Variables	Hallazgos de la investigación
Sociodemográficas	Mujeres y hombres solteros y/o casados, entre los 18 y 48 años de edad, principalmente de los estratos socioeconómicos 2 y 3, que devengan entre 1 y 4 salarios mínimos.
Gustos y preferencias	Prefieren la comida rápida al estilo gourmet, comida casera, platos especiales, así como productos de repostería.
Tasa de uso	Acuden a estos sitios entre 1 y 10 veces al mes.
Aspectos conductuales	Acceden a medios de información digital, prefieren la calidad en el servicio y en los productos al igual que la variedad.

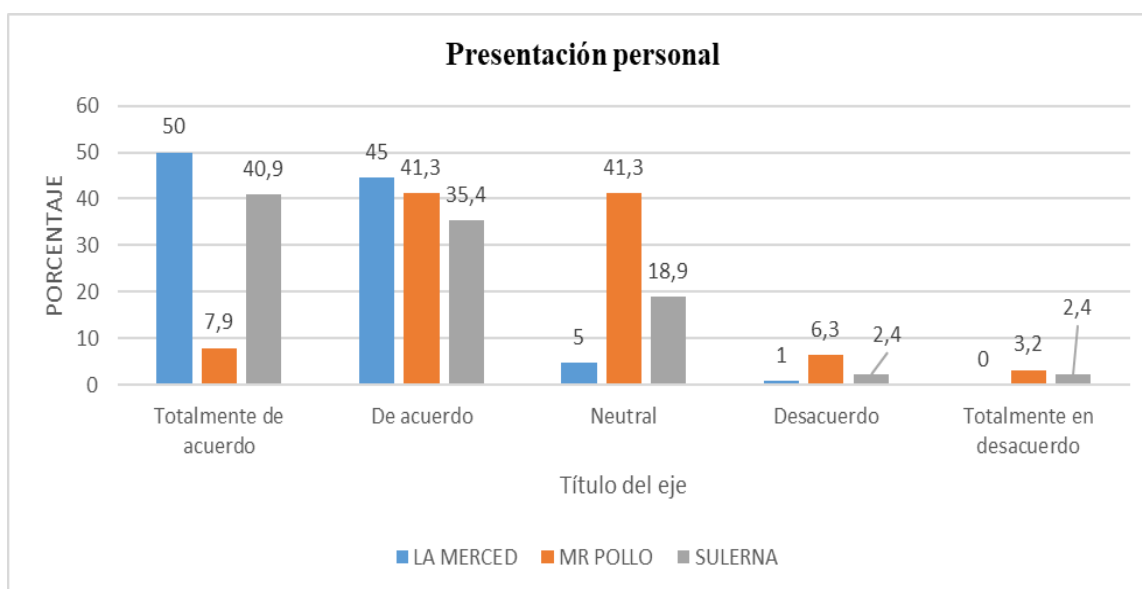
Fuente: Este estudio

De ahora en adelante se han evaluado las variables que se relacionan directamente con la satisfacción del cliente, específicamente de los usuarios de restaurantes de la ciudad de pasto; dichas variables han sido tomadas del modelo SERVQUAL, es importante aclarar que se tomaron 15 ítems de análisis (presentación del personal, precios son justos, atención, calidad de la comida, sabores agradables, cantidad, alimentos frescos, variedad de platos, tiempos de atención, solución a las quejas o reclamos de los clientes, adaptabilidad a la crisis, accesibilidad al producto en medio de las cuarentenas, facilidades de los medios de pago, descuentos y/o promociones y satisfacción del servicio en general), con una valoración en una escala desde

totalmente en desacuerdo hasta totalmente de acuerdo según la percepción y experiencia con la marca por parte de los clientes finales, esta valoración se hizo para cada uno de los establecimientos (Restaurante La Merced, Mister Pollo y La Sulerna):

Tabla 17. Calificación para la presentación del personal

	LA MERCED	MR POLLO	SULERNA
Totalmente de acuerdo	50,0	7,9	40,9
De acuerdo	44,5	41,3	35,4
Neutral	4,7	41,3	18,9
Desacuerdo	0,8	6,3	2,4
Totalmente en desacuerdo	0,0	3,2	2,4
Total	0,0	100,0	100,0



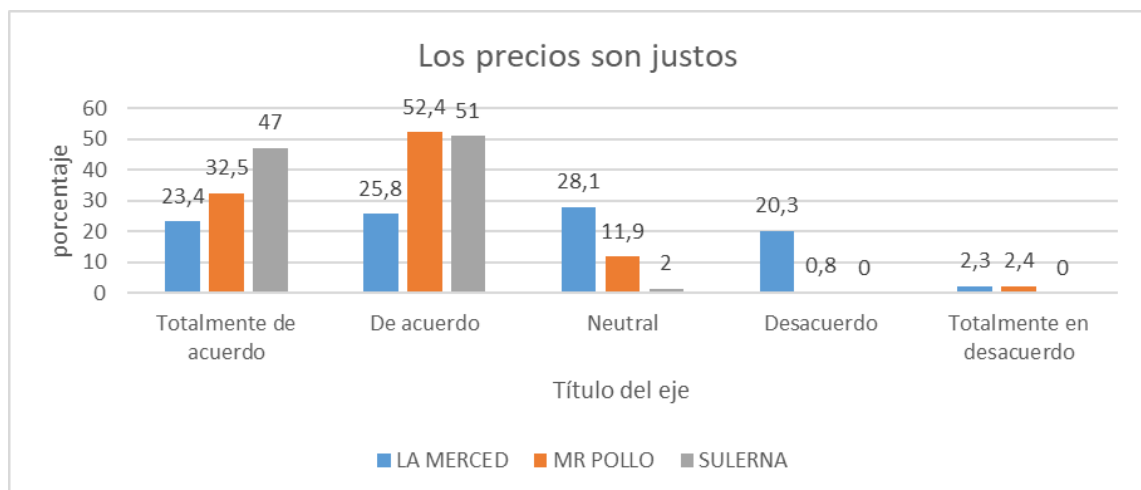
Fuente: Este estudio

Se logra evidenciar que para la variable de análisis “presentación del personal” los tres restaurantes han obtenido una calificación buena entre los que se destaca La Merced (**RLM**) con una valoración total de 94,5% entre de acuerdo y totalmente de acuerdo, seguido de este está La

Sulerna (**RLS**) con un 76,3% % entre de acuerdo y totalmente de acuerdo la calificación más baja fue para Mister Pollo (**RMP**) con un 49, 2% entre de acuerdo y totalmente de acuerdo. Es importante resaltar que restaurantes RMP Y RLS obtuvieron porcentajes negativos como “totalmente en desacuerdo” con un 3,2% y 2,4% respectivamente.

Tabla 18. Calificación para precios

	LA MERCED	MR POLLO	SULERNA
Totalmente de acuerdo	23,4	32,5	47,2
De acuerdo	25,8	52,4	51,2
Neutral	28,1	11,9	1,6
Desacuerdo	20,3	0,8	0,0
Totalmente en desacuerdo	2,3	2,4	0,0
Total	100,0	100,0	100,0



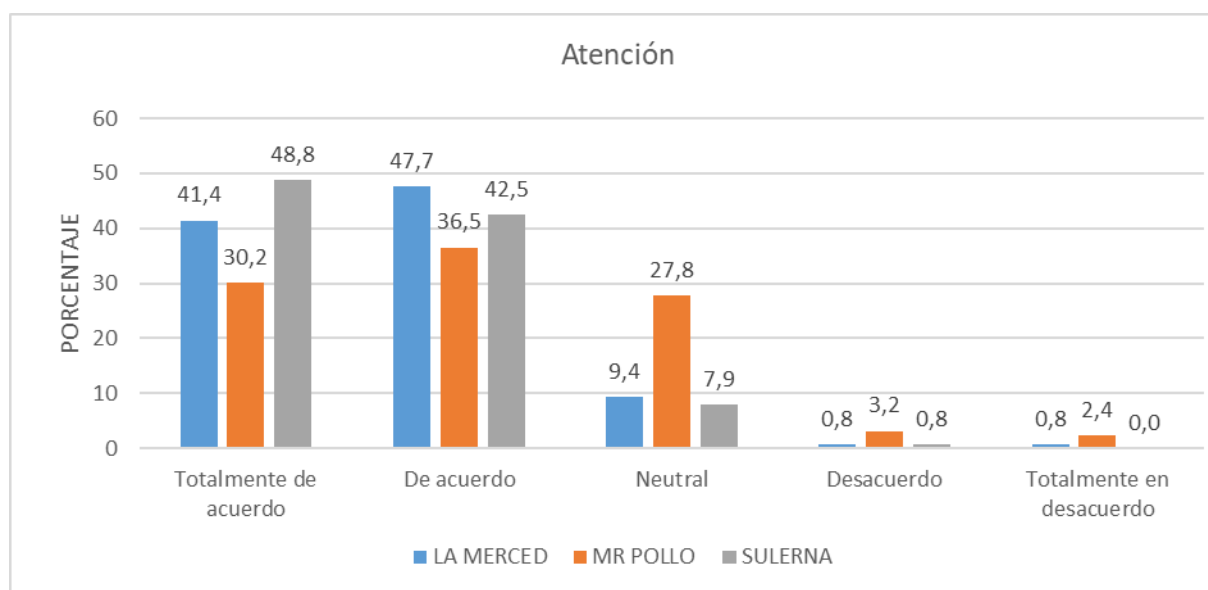
Fuente: Este estudio

RLS ha sido el mejor valorado en relación a la variable “precios justos” con un 98,4 los clientes manifiestan que manejan un muy buen servicio y variedad de platos versus los precios,

los cuales son más exequibles que los de RLM y RMP; sumado a RLM tuvo una valoración negativa correspondiente al 22,6% frente a este ítem.

Tabla 19. Calificación para la atención

	LA MERCED	MR POLLO		SULERNA
Totalmente de acuerdo	41,4	30,2		48,8
De acuerdo	47,7	36,5		42,5
Neutral	9,4	27,8		7,9
Desacuerdo	0,8	3,2		0,8
Totalmente en desacuerdo	0,8	2,4		0,0
Total	100,0	100,0		10,0

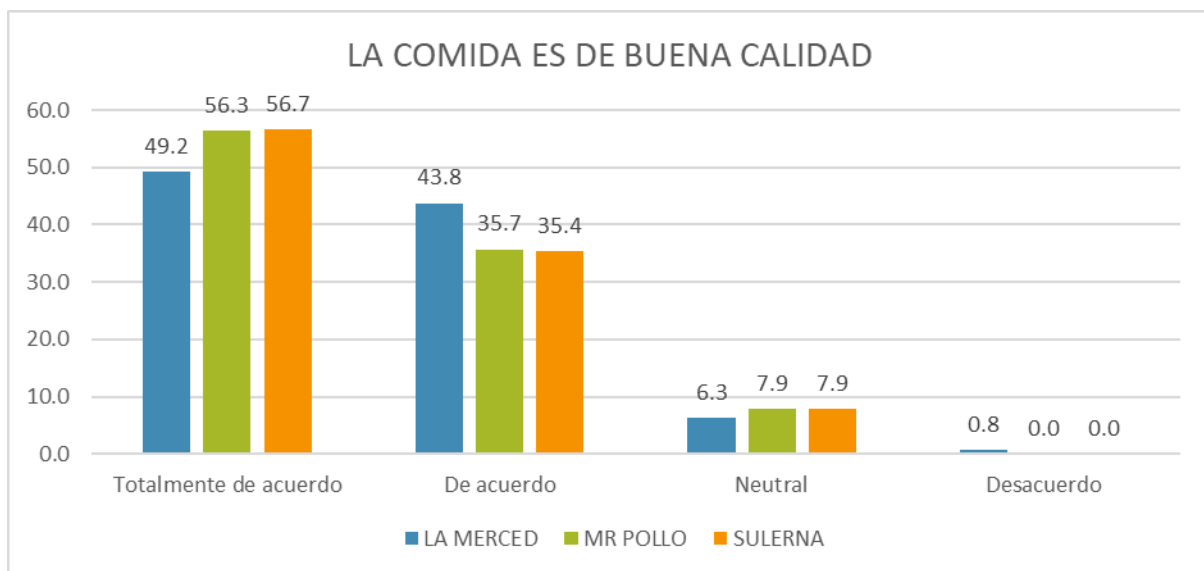


Fuente: Este estudio

En relación a la atención prestada por los tres establecimientos RLS obtuvo una mejor calificación con un 91,3% entre totalmente de acuerdo y de acuerdo; seguido de RLM Con un 89,1% % entre totalmente de acuerdo y de acuerdo, RMP obtuvo un porcentaje de 66,7% % entre totalmente de acuerdo y de acuerdo. Las valoraciones negativas fueron mínimas para los tres casos con 5, 6% RMP, 1, 6% RLM y 0,8% RLS.

Tabla 20. Calificación para la calidad de la comida

	LA MERCED	MR POLLO	SULERNA
Totalmente de acuerdo	49,2	56,3	56,7
De acuerdo	43,8	35,7	35,4
Neutral	6,3	7,9	7,9
Desacuerdo	0,8	0,0	0,0
Total	100,0	100,0	100,0

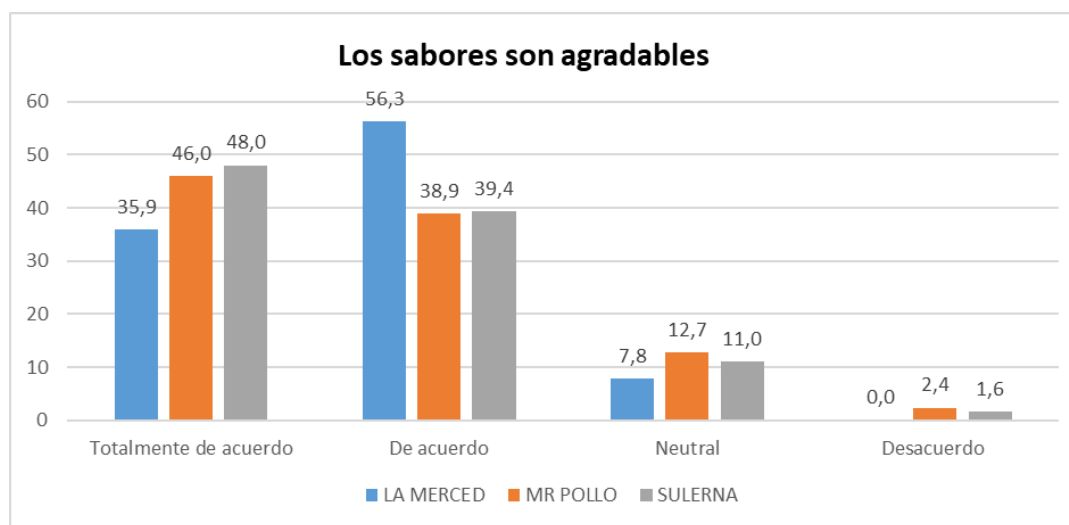


Fuente: Este estudio

Los tres restaurantes obtuvieron una buena calificación para la calidad de la comida RLM con un 93%; RLS con 92,1% y RMP con un 92% entre totalmente de acuerdo y de acuerdo, siendo este un factor clave de éxito en el posicionamiento que mantienen en el mercado regional.

Tabla 21. Calificación de sabores

	LA MERCED	MR POLLO	SULERNA
Totalmente de acuerdo	35,9	46,0	48,0
De acuerdo	56,3	38,9	39,4
Neutral	7,8	12,7	11,0
Desacuerdo	0,0	2,4	1,6
Total	100,0	100,0	100,0

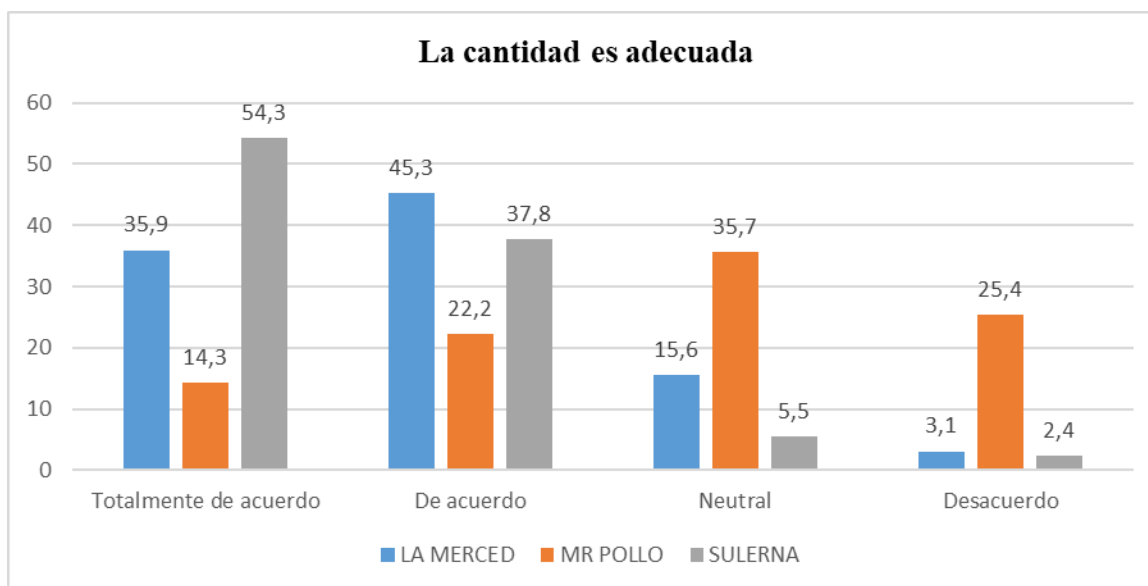


Fuente: Este estudio

Ahora bien, el buen sabor de la comida es un factor fundamental en el que los tres casos objeto de estudio se han destacado, donde RLM obtuvo un total de 92,2%; RLS 87,4% y RMP 84,9 entre totalmente de acuerdo y de acuerdo para esta variable.

Tabla 22. calificación para cantidad adecuada

	LA MERCED	MR POLLO	SULERNA
Totalmente de acuerdo	35,9	14,3	54,3
De acuerdo	45,3	22,2	37,8
Neutral	15,6	35,7	5,5
Desacuerdo	3,1	25,4	2,4
Total	100,0	2,4	100,0

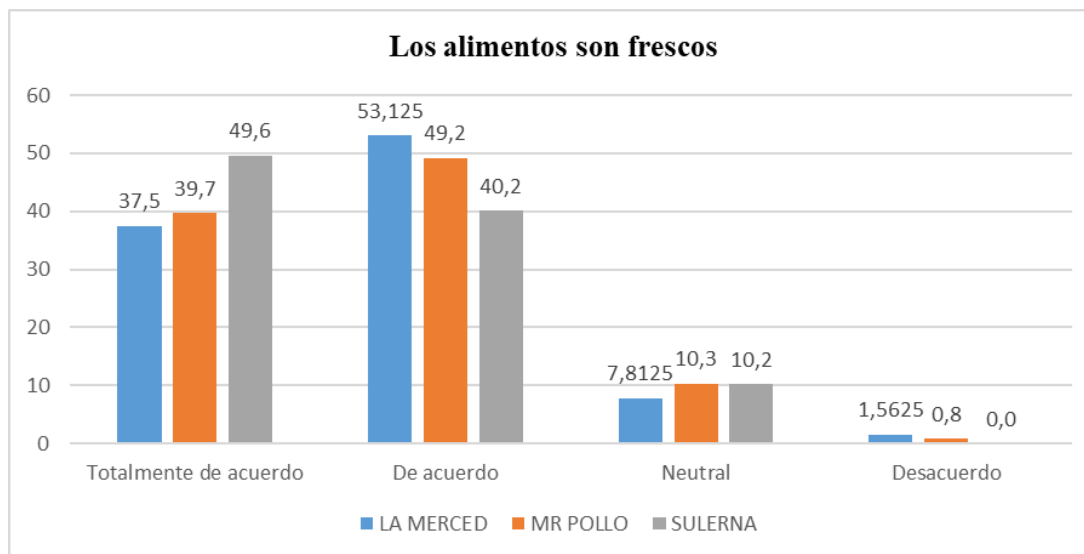


Fuente: Este estudio

Para el ítem si las cantidades ofrecidas por el establecimiento son las adecuadas frente al precio pagadas por ellas, el restaurante con un mayor porcentaje positivo (totalmente de acuerdo y de acuerdo) fue RLS con un 92, % seguido de RLM con un 81,2%; por otro lado, un 25,4% están en desacuerdo con este ítem para RMP.

Tabla 23. Calificación para alimentos frescos

	LA MERCED	MR POLLO	SULERNA
Totalmente de acuerdo	37,5	39,7	49,6
De acuerdo	53,1	49,2	40,2
Neutral	7,8	10,3	10,2
Desacuerdo	1,6	0,8	0,0
Total	100,0	100,0	100,0

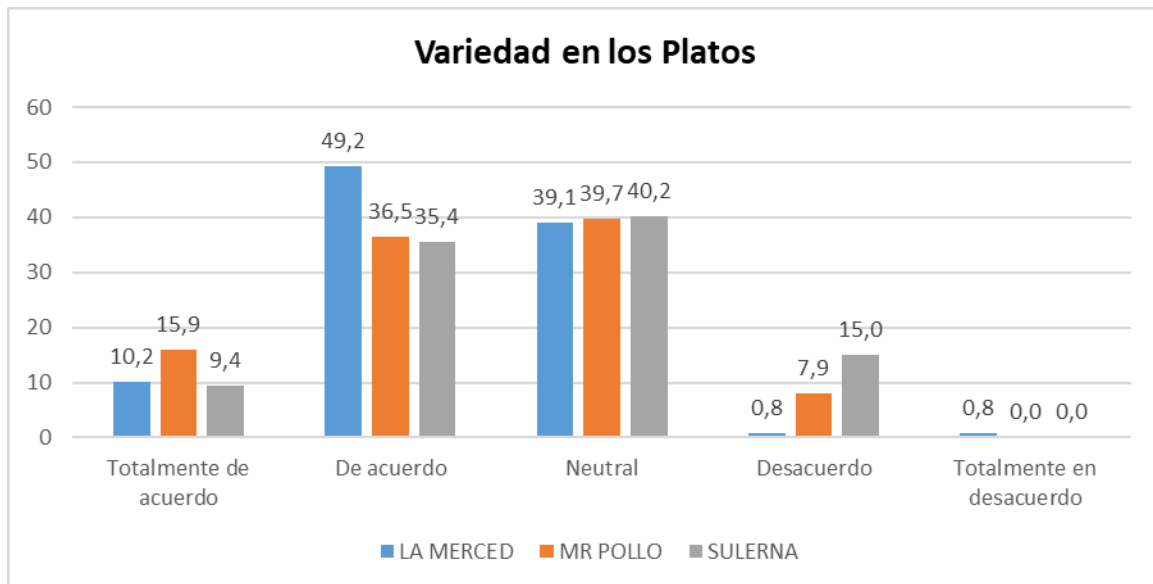


Fuente: Este estudio

De igual forma los tres establecimientos son reconocidos por servir platos frescos y del día RLM con 90,6; RMP con un 88,9% y RLS con un 89,8% entre totalmente de acuerdo y de acuerdo. En este ítem no se evidencian diferencias significativas.

Tabla 24. Variedad en los platos

	LA MERCED	MR POLLO	SULERNA
Totalmente de acuerdo	10,2	15,9	9,4
De acuerdo	49,2	36,5	35,4
Neutral	39,1	39,7	40,2
Desacuerdo	0,8	7,9	15,0
Totalmente en desacuerdo	0,8	0,0	0,0
Total	100,0	100,0	100,0

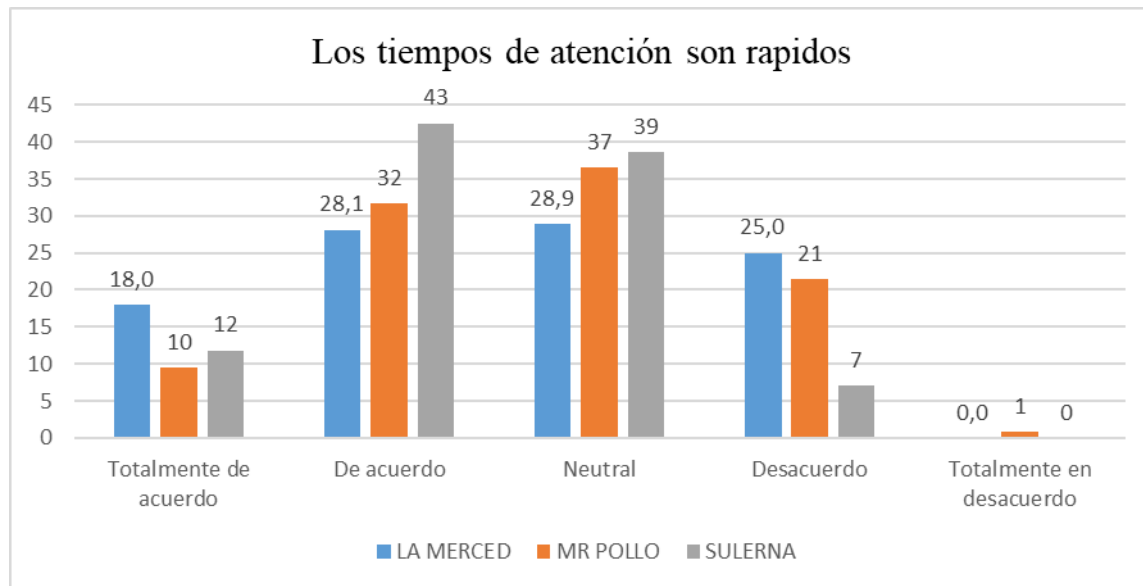


Fuente: Este estudio

En relación a la variedad en los platos por los tres establecimientos, RLM obtuvo una mejor calificación con un 59,4 % entre totalmente de acuerdo y de acuerdo; seguido de RMP con un 52,4% % entre totalmente de acuerdo y de acuerdo, RLS obtuvo un porcentaje de 44,8%entre totalmente de acuerdo y de acuerdo. Las valoraciones negativas fueron mínimas para los tres casos con 15% RLS; 7,9% RMP y 1,6% RLM. En este ítem la valoración neutral tuvo más peso y/o importancia que en las variables evaluadas anteriormente.

Tabla 25. Calificación para tiempos de atención requeridos.

	LA MERCED	MR POLLO	SULERNA
Totalmente de acuerdo	18,0	9,5	11,8
De acuerdo	28,1	31,7	42,5
Neutral	28,9	36,5	38,6
Desacuerdo	25,0	21,4	7,1
Totalmente en desacuerdo	0,0	0,8	0,0
Total	100,0	100,0	100,0

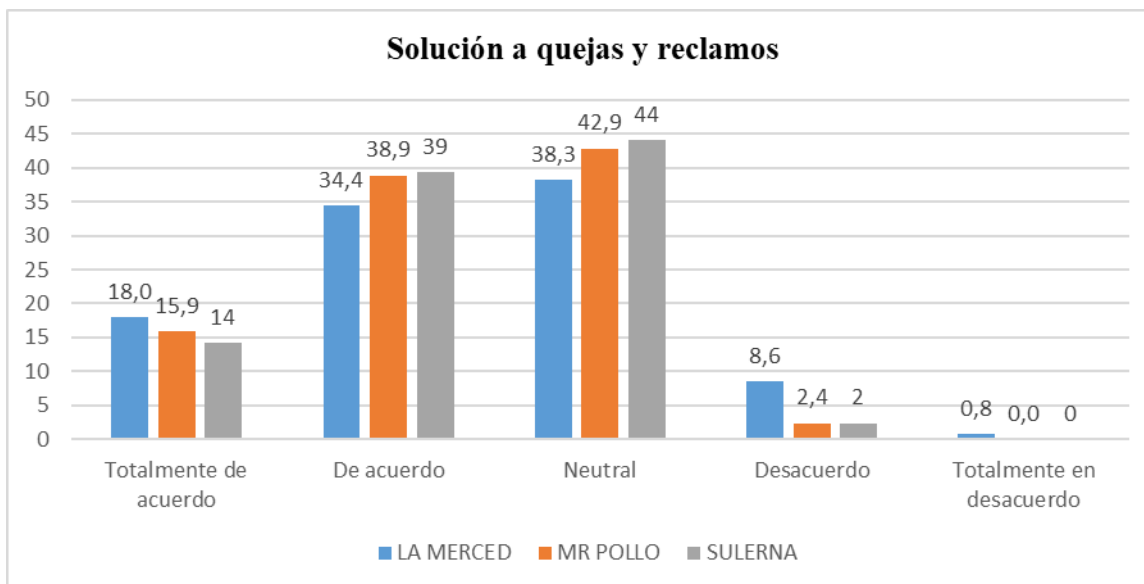


Fuente: Este estudio

Para el ítem sobre los tiempos de espera el restaurante con un mayor porcentaje positivo (totalmente de acuerdo y de acuerdo) fue RLS con un 54,3 % seguido de RLM con un 46,1% y RMP 41,2%. Por otro lado, un 25,0% y 21,4% están en desacuerdo con este ítem para RLM y RMP respectivamente.

Tabla 26. Calificación para solicitud quejas y reclamos

	LA MERCED	MR POLLO	SULERNA
Totalmente de acuerdo	18,0	15,9	14,2
De acuerdo	34,4	38,9	39,4
Neutral	38,3	42,9	44,1
Desacuerdo	8,6	2,4	2,4
Totalmente en desacuerdo	0,8	0,0	0,0
Total	100,0	100,0	100,0

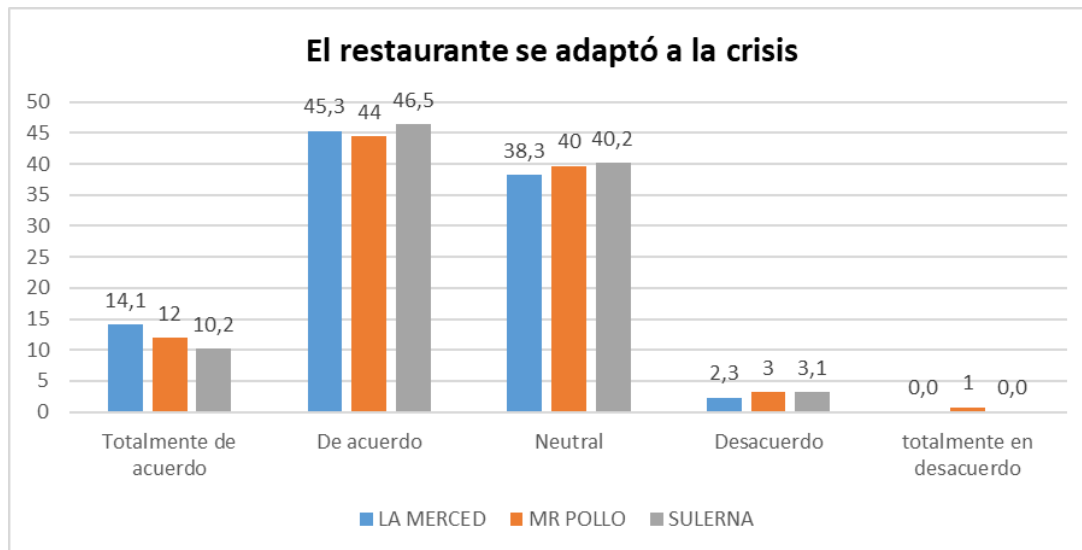


Fuente: Este estudio

Una gran parte del porcentaje de las personas que hicieron parte del marco muestral son neutrales y/o indiferentes a este ítem con un 42,9%, 44,1% y 38,3% para RMP, RLS y RLM respectivamente; ahora bien, RMP tuvo un total de 54,3% entre totalmente de acuerdo y de acuerdo; también RLS con un 53,6% y RLM con 52,4.

Tabla 27. Calificación para la adaptación a la crisis

	LA MERCED	MR POLLO	SULERNA
Totalmente de acuerdo	14,1	11,9	10,2
De acuerdo	45,3	44,4	46,5
Neutral	38,3	39,7	40,2
Desacuerdo	2,3	3,2	3,1
totalmente en desacuerdo	0,0	0,8	0,0
Total	100,0	100,0	100,0

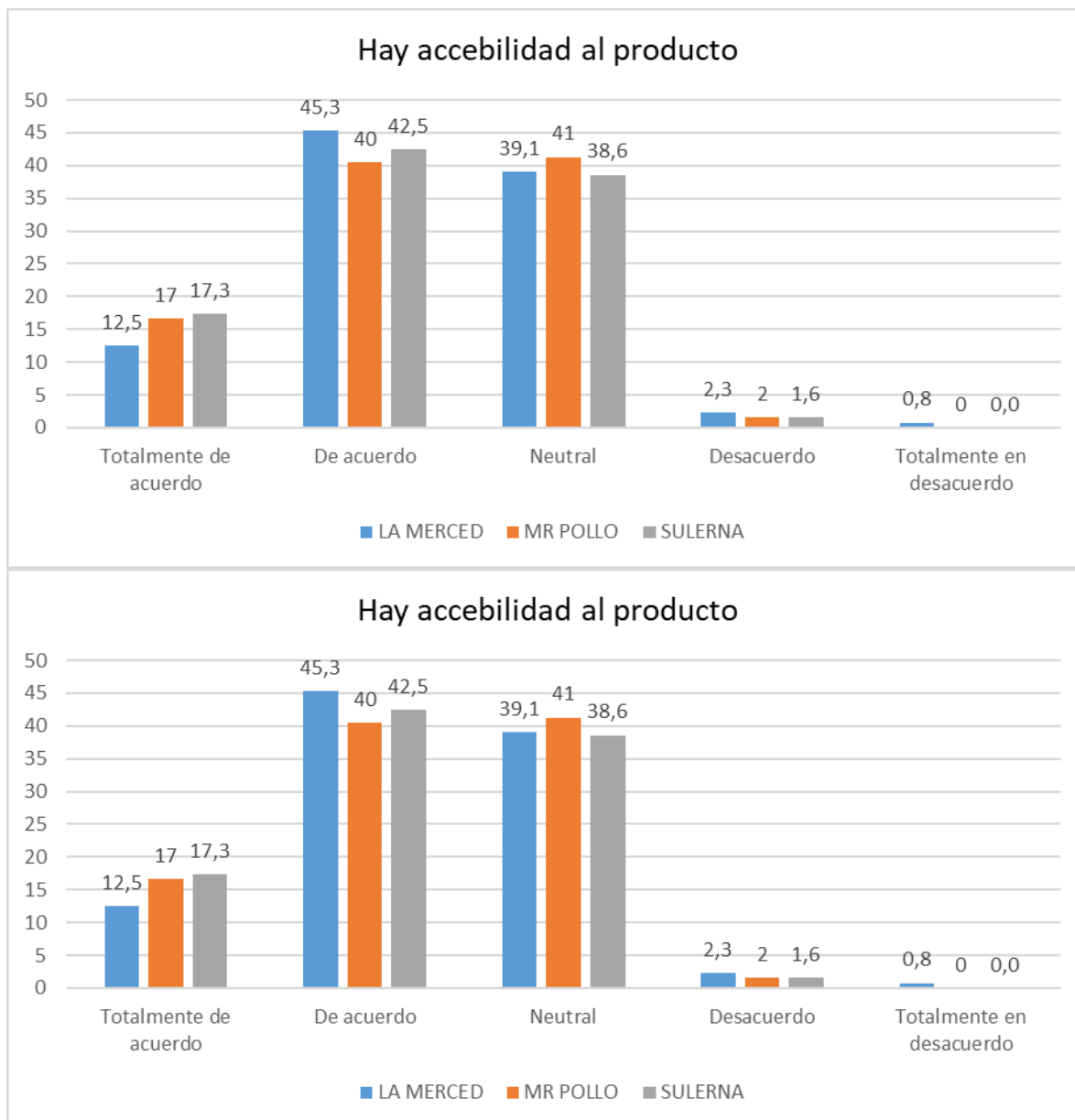


Fuente: Este estudio

Los tres restaurantes respondieron asertivamente ante la época de crisis COVID-19 adecuando su logística y servicios a domicilio para atender a sus clientes en casa con una valoración positiva de 49,4% para RLM; 46, 7% para RLS y 46,3% para RMP, esto indica la misma capacidad de respuesta para los tres casos.

Tabla 28. Calificación frente a accesibilidad del producto.

	LA MERCED	MR POLLO	SULERNA
Totalmente de acuerdo	12,5	16,7	17,3
De acuerdo	45,3	40,5	42,5
Neutral	39,1	41,3	38,6
Desacuerdo	2,3	1,6	1,6
Totalmente en desacuerdo	0,8	0,0	0,0
Total	100,0	100,0	100,0

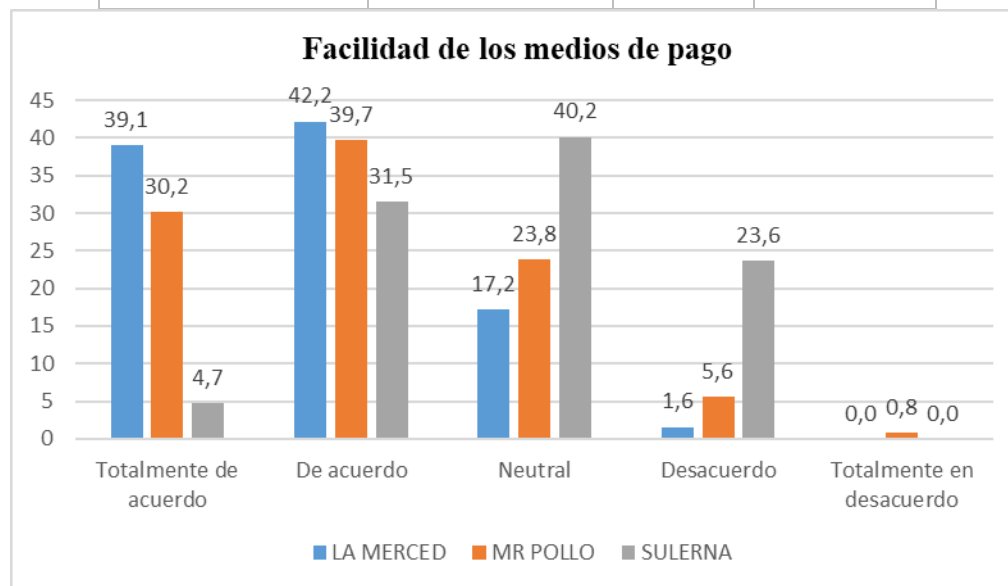


Fuente: Este estudio

En primer lugar, se hace la aclaración que la accesibilidad del producto responde a la posibilidad que tiene el cliente final para adquirir un producto o servicio, considerando los ingresos, cercanía, usabilidad o relevancia. Así las cosas, RLS tuvo una valoración positiva con un 59,8%; con 57,8% RLM y con 57,2% RMP.

Tabla 29. Calificación sobre las facilidades en los medios de pago

	LA MERCED	MR POLLO	SULERNA
Totalmente de acuerdo	39,1	30,2	4,7
De acuerdo	42,2	39,7	31,5
Neutral	17,2	23,8	40,2
Desacuerdo	1,6	5,6	23,6
Totalmente en desacuerdo	0,0	0,8	0,0
total	100,0	100,0	100,0

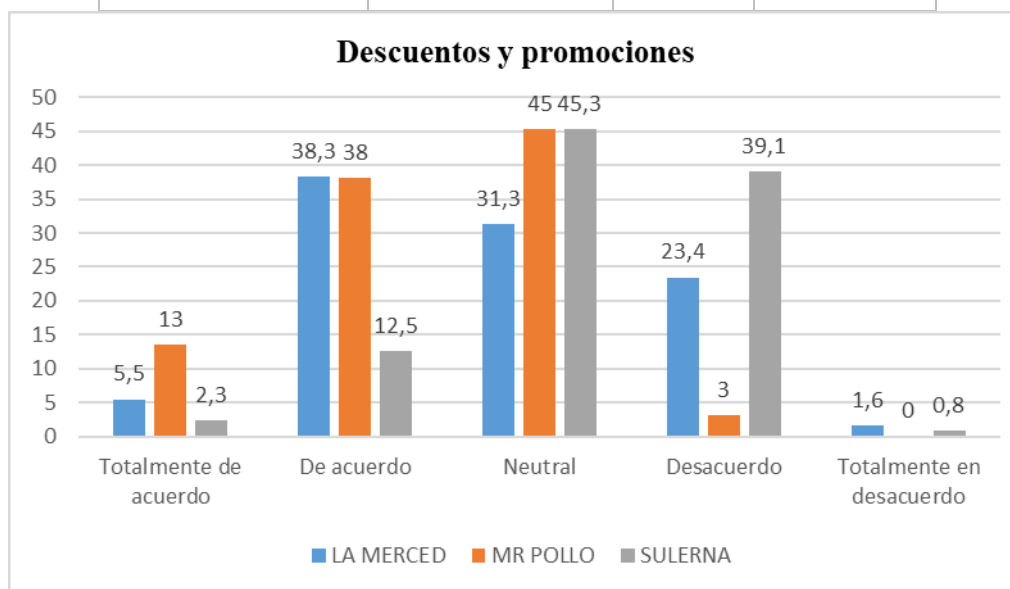


Fuente: Este estudio

Frente a los medios de pago como un factor clave ante los nuevos cambios ocasionados por la crisis, cabe resaltar que estos establecimientos ya tenían a disposición del público los medios de pagos digitales y/o virtuales antes de la pandemia; por ende, los establecimientos tienen calificaciones positivas, entre los que se destaca RLM con un 79,3% y en menor medida RLS con un 36,2%.

Tabla 30. Calificación sobre descuentos y promociones

	LA MERCED	MR POLLO	SULERNA
Totalmente de acuerdo	5,5	13,5	2,3
De acuerdo	38,3	38,1	12,5
Neutral	31,3	45,2	45,3
Desacuerdo	23,4	3,2	39,1
Totalmente en desacuerdo	1,6	0,0	0,8
Total	100,0	100,0	100,0



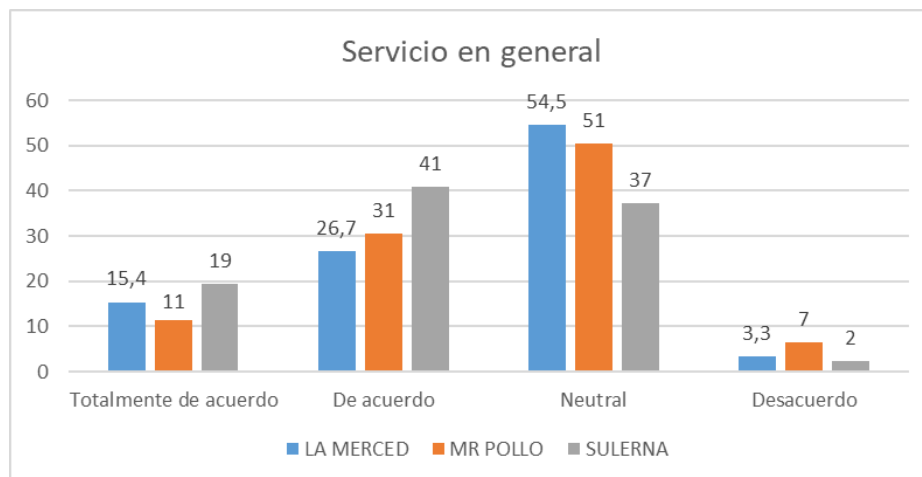
Fuente: Este estudio

Frente a la variable de descuentos y promociones el restaurante mejor calificado fue RMP con un 51,6% entre totalmente de acuerdo y de acuerdo; mientras que el peor calificado fue RLS con un 39,1% en desacuerdo y RLM con un 23,4%.

Tabla 31. Calificación del servicio en general

	LA MERCED	MR POLLO	SULERNA
Totalmente de acuerdo	15,4	11,3	19,4
De acuerdo	26,7	30,6	40,9
Neutral	54,5	50,5	37,2
Desacuerdo	3,3	6,6	2,4

Total	100,0	99,0	100,0
-------	-------	------	-------



Fuente: Este estudio

Finalmente, del servicio a modo general se concluye que es bueno, los tres establecimientos han demostrado una buena capacidad de respuesta ante el nuevo entorno ocasionado por la crisis, existen aspectos susceptibles de mejora para el total de los casos.

4.3 Diagnóstico de las acciones estrategias utilizadas por los restaurantes para hacer frente al problema.

El sector gastronómico siendo uno de los sectores que generan más empleo en Colombia y al depender en parte del turismo, fue uno de los sectores que al verse afectado con la pandemia del Covid-19, tuvo que tomar el camino de la reinversión de cierta manera forzosa como todos los sectores. De acuerdo con lo anterior, el presente trabajo tiene como objetivo describir la gestión del servicio al cliente en tiempos de crisis de los restaurantes ubicados en la zona norte de San Juan de Pasto y así proponer una guía de implementación de estrategias efectivas.

Las acciones estratégicas empleadas por los establecimientos son:

- En principio se están tomando las medidas recomendadas por el Ministerio de salud.
- Capacitación especial al personal, en lavado de manos.
- Publicidad digital en redes sociales.
- Mejorar diseños en el portafolio de producto digital (Menú).

4.3.1 Dimensión comercial

Complementariamente, desde la dimensión comercial enfocarse en el cliente o perfil de cliente identificado por ende el mercado están segmentados eficazmente, las empresas están posicionadas en la web, los actuales canales de comercialización son confiables, adecuación de una organización eficaz del área de ventas, se investiga el mercado de manera periódica y se implementan herramientas del marketing para la aplicación en su área comercial, así como estrategias para la promoción, publicidad y divulgación de información favorable.

4.3.2 Servicio y/o producto

Por otro lado, las empresas ofrecen calidad en producto, diferenciando su servicio al cliente, mediante iniciativas para el mejoramiento de la marca y posicionamiento frente a los clientes.

También, se puede establecer que el proceso de Servicio es suficientemente flexible para permitir cambios necesarios para satisfacer a los clientes, la infraestructura e instalaciones son adecuados para atender sus necesidades de funcionamiento y servucción actual y futura; cuentan con planes de contingencia para ampliar su capacidad instalada o de trabajo por encima de su potencial actual, cuando la demanda lo requiere.

Cuentan con criterios formales para la planeación de abastecimiento de materias primas, la administración de los inventarios garantiza niveles adecuados de uso y control, cuentan con políticas de calidad definida, permitiendo identificar errores o defectos y sus causas, a la vez que toma acciones inmediatas para corregirlos.

4.3.3 Dimensión administrativa

En la Dimensión Administrativa, el establecimiento tiene definido un organigrama estructurado, esto facilita el reconocimiento del cliente interno, proveedores, transportistas, además se capacita y retroalimenta a sus colaboradores en temas de calidad, servicio al cliente y mejoramiento continuo.

4.4 Acciones de apoyo a los restaurantes de Pasto por parte de los gremios y el gobierno nacional, departamental y municipal ante la crisis.

Los gastos económicos derivados de las medidas adaptativas que los establecimientos deben adoptar para hacerle frente a la crisis son realmente significativos y es una de las razones principales por la que en el año 2020 uno de cada tres restaurantes tuviera que cerrar en el país (El Tiempo, 2020). En países de continentes como Europa, los planes de gobierno incluyeron ayudas millonarias destinadas a la recuperación y supervivencia del sector gastronómico, como es el caso de España, en donde, en diciembre de 2020 se aprobaron un paquete de ayudas por el monto de 4.220 millones de euros, más de 19 Billones de pesos colombianos destinados solo a bares restaurantes y comercio. (Perez, 2020) Tristemente, las características económicas y gubernamentales de una un país latinoamericano, es distante a la realidad de otros países, pues las ayudas, en su mayoría, se han centrado en suplir necesidades mucho más básicas.

Ayudas del gobierno.

En torno a algunas de las ayudas que se han venido planteando para Colombia, se encuentra la sancionada ley 2068, conocida como ley de turismo, que, entre otros aspectos, recalca que los bares, gastrobares, restaurantes y similares no tendrían que pagar impuesto al consumo y habría exclusión de IVA sobre ventas de alimentos en franquicias, además de reducir impuestos en hospedajes y tiquetes aéreos, la ley regiría hasta diciembre de 2021. (INFOBAE, 2021)

Sin embargo, el pasado 20 de julio de 2021, el gobierno colombiano radicó un nuevo proyecto de reforma tributaria, en donde se ha incluido tres artículos, que, si bien benefician el sector gastronómico, se ha venido recalcando que las medidas no son suficientes y no se tomaron

en cuenta algunos puntos que se presentaban en la mencionada ley 2068 de 2020, pues a pesar que en el nuevo proyecto denominado como “inversión social” se afirman medidas como que se suspendería el pago de la sobretasa de energía hasta el 31 de diciembre de 2022, no se hace mención alguna sobre medidas como la tarifa de 0% en el impuesto al consumo para bares y restaurantes ni a la exclusión de IVA sobre ventas de alimentos en contratos de franquicia, que si se plasmaban en la ley 2068. (PORTAFOLIO, 2021)

Finalmente, el Gobierno Nacional creó “Unidos por Colombia”, un producto especial de garantías que ofrece dos líneas principales, la garantía para pago de nóminas y garantía para capital de trabajo. Este programa busca apoyar a ‘mipymes’, (personas naturales y jurídicas), que atravesasen dificultades por falta de ingresos durante la situación actual. (elempleo, 2020)

A grandes rasgos, esta sería toda la gestión del gobierno focalizada expresamente al sector gastronómico, sin embargo, se generaron algunas otras ayudas más generalizadas, enfocadas a emprendedores y empresarios que buscan mitigar los efectos adversos derivados de la crisis de la pandemia, como es el caso de algunos subsidios promovidos por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo los cuales principalmente consisten en créditos con el Banco de Comercio Exterior de Colombia (Bancóldex). (elempleo, 2020)

Ayudas de las entidades bancarias.

Para empresas que cuenten con emprendimientos con sesenta meses o menos de facturación se creó la línea de crédito “aceleración empresarial” en donde se facilitaba un monto de crédito hasta por 200 millones de pesos con un plazo de hasta tres años y un periodo de gracia de tres meses.

En cuanto a mipymes de todos los sectores económicos con facturación de entre seis y noventa y seis meses, Bancomex e impulsa lanzaron “Colombia Emprende e Innova contra los Efectos Económicos del COVID-19”, una línea de crédito con un cupo total de 6.000 millones de pesos al que las empresas podían acceder para cubrir costos de capital de trabajo. (elempleo, 2020)

Para el sector turismo, aviación y espectáculos en vivo, se abrió la línea de crédito “Colombia responde” de Bancóldex, que cuenta con 250.000 millones para cubrir capital de trabajo, en mipymes se puede acceder a 3.000 millones y en grandes empresas 5.000 millones. (elempleo, 2020)

Ayuda de la Superintendencia Financiera.

Para personas que se encontraban con obligaciones de crédito, la superintendencia financiera expiró la circular 014 de 2020 en donde se impuso condiciones mínimas para los establecimientos de crédito sobre las políticas que deben adoptar en los planes de apoyo que generen sobre sus deudores, en el cual se tocaban y reglamentaban factores como las tasas de crédito, cuotas y plazos a personas, microempresas y empresas (Superintendencia Financiera, 2020)

Asociaciones gremiales.

Dentro del sector gastronómico de la ciudad, existe un importante gremio de restaurantes, el cual es integrado por los más importantes establecimientos de esta categoría en la ciudad, sin embargo, y tras el análisis de las diversas entrevistas y encuestas que se realizaron en el presente trabajo, se logró evidenciar que las acciones colectivas como gremio, no fueron más allá que alguna información no formal compartida y palabras de amino entre iguales, no

obstante, las estrategias de supervivencia se tomaron de manera individual y encaminada a la auto-salvación, evidenciando un comportamiento individualista que prima sobre la búsqueda de estrategias cooperativas en aras del éxito grupal.

4.5 Propuesta de la guía recomendaciones para que restaurantes que contribuya a la sobrevivencia en tiempos de crisis.

Para iniciar como guía de recomendación para los restaurantes en tiempo de crisis se debe de: Entender la dinámica de los domicilios, domicilio responsable, eficiente, de calidad; así como creatividad y variedad en la oferta, experiencias pensadas en las familias que hoy se encuentran reunidas en sus hogares; también se debe de generar confianza en el producto, invertir en empaques de calidad, reforzar sus medidas y comunicar estos protocolos, uso de tecnologías, tener una alta rotación de inventario y diversificar menús le ayudará a reducir costos, utilización de redes sociales debido a que estos son un canal para crear comunidad.

Tabla 32. Plan de acción

Objetivo: Diseñar una recomendaciones para que restaurantes que contribuya a la sobrevivencia en tiempos de crisis							
ESTRATEGIAS FUNCIONALES	ESTRATEGIAS DE NEGOCIOS	METAS A LOGRAR	ACCIONES O ACTIVIDADES	TIEMPO	RESPONSABLE	RECURSOS	INDICADORES DE CUMPLIMIENTO
Seguir requerimientos del cliente mediante (pull, push), minimizando tiempos de espera.	Incremento en Rotación de Inventarios	Mayor rotacion de inventarios	Adquirir los productos que el cliente demanda	1 año	Jefe de Mercadeo	1.200.000.000	Creación de base de datos con productos de mayor demanda.
			Realizar publicidad masiva (Push)	6 meses		10.000.000	Contenido digital para publicidad en redes sociales, así como en medios tradicionales.
			Realizar la publicidad por segmentos específicos (pull)	6 meses		5.000.000	Material P.O.P en el punto de venta directo.

Estrategias de promoción.	Penetración en el mercado	Satisfacción del cliente final	Promoción mediante combos de producto.	1 mes	Jefe de Mercadeo	0	Incremento en la facturación.
			Bonos de descuento	2 meses		2.000.000	Número de tarjetas de descuento.
Desarrollar planes de mejoramiento de entrega del servicio.	posicionamiento en el mercado	Disminución en tiempos de entrega	Diseño de plan de mejoramiento	1 año	Jefe de Mercadeo	5.000.000	Plan de mejoramiento diseñado.
			Ejecución plan de mejoramiento				Hojas de control donde se midieron los tiempos de entrega.
Estructurar datos específicos de cada línea de producto de manera que el cliente pueda acceder a nuestro servicio.	posicionamiento en el mercado	Conocimiento de los productos por parte del cliente.	Diseño de portafolios por cada línea.	6 meses	Jefe de Mercadeo	1.000.000	Brochure digital y físico.
			Incluir el portafolio en los medios digitales			1.000.000	Contenido online.
Flexibilidad en servicio posventa.	Posicionamiento en el mercado.	Incrementar el porcentaje de clientes actuales.	Desarrollar horarios de servicio acorde con las necesidades del cliente.	1 año	Jefe de ventas	0	Creación de un centro de experiencias.
Información virtual sobre la información del producto.	Incremento en Rotación de Inventarios	Acercamiento a clientes que tengan acceso a las TIC	Crear perfiles de productos sencillos y acorde al perfil de los clientes	1 año	Área comercial	0	Informes de gestión, desempeño y cumplimiento
Realizar un estudio de	Diversificación concéntrica	posicionar la nueva línea	Contratar una agencia de	1 año		5.000.000	Resultados de la investigación

mercado para medir el nivel de demanda de la línea de productos nuevos.		de productos saludables.	investigación de mercado.		Supervisor de Inventarios, Jefe de Mercadeo		
			Prueba de concepto de la nueva línea de productos saludables.			1.000.000.000	Inventario.
			Realizar campañas promocionales.			2.000.000	Inventario degustaciones.
Generar acciones para impulsar domicilios.	Penetración en el mercado	Mayor flujo de ventas con recursos de terceros	Descuentos para productos por domicilio.	1 año	Área comercial	10.000.000	Número de alianzas.
			Realizar alianzas estratégicas con entidades comerciales.				
Capacitar al personal en el manejo adecuado de protocolos.	Penetración en el mercado	Mejorar el servicio al cliente.	Capacitación técnico práctica.	2 meses	Jefe de Mercadeo y talento humano	1.000.000	Copia de las actas de capacitación firmada por los empleados.
			Sensibilizar sobre el impacto de los cuidados.	2 meses		1.000.000	

Fuente: Este estudio

5 Conclusiones

A pesar que se presentaron serias dificultades por un largo tiempo, los restaurantes en general lograron encontrar estrategias adaptativas que les ayuden a continuar en el mercado sin descuidar la calidad del servicio, pues, a pesar de los drásticos cambios, las encuestas realizadas a los clientes de los restaurantes no evidencian una significativa desaprobación en la calidad general percibida de los establecimientos gastronómicos.

Cabe resaltar, que la sorpresiva crisis fue un duro golpe que generó millonarias pérdidas, que pudieron haberse evitado si se hubiera tenido algún plan de contingencia o medida preventiva que disminuya el impacto del cambio, en este caso, ningún restaurante contó con un plan para afrontar el problema y se tuvo que improvisar sobre la marcha.

Según la valoración del cliente final, el servicio a modo general es bueno, los tres establecimientos obtuvieron buenas calificaciones en relación a presentación del personal, precios justos, atención, calidad de la comida, sabores agradables, cantidad, alimentos frescos, variedad de platos, tiempos de atención, solución a las quejas o reclamos de los clientes, adaptabilidad a la crisis, accesibilidad al producto en medio de las cuarentenas, facilidades de los medios de pago, descuentos y/o promociones y satisfacción del servicio en general dejando en evidencia la buena capacidad de respuesta de los restaurantes.

Se encontró que a pesar de que hubo un par de decretos que intentaban impulsar el sector gastronómico, estos no eran claros y presentaban ambigüedades, además estas medidas se quedaban cortas con respecto al gran impacto negativo que dejó la crisis, por otro lado, algunos bancos también lanzaron salva vidas por medio de líneas de crédito amigables encaminadas a evitar el continuo cierre de los establecimientos. Al final las medidas, aunque ayudaron a mitigar

un poco los efectos adversos de la crisis, no fueron del todo efectivas, pues se evidencia que para finales de 2020 uno de cada tres restaurantes había cerrado sus puertas.

Una guía de recomendaciones como recopilatorio de medidas efectivas desarrolladas por cada establecimiento es el compendio del conocimiento y la experiencia individual llevada al conocimiento general y de dominio público, una herramienta importante para futuros emprendedores, administradores o propietarios que puedan hacer uso libremente de la información ahí planteada, pues las crisis en la economía son situaciones latentes que se pueden generar en los momentos menos esperados.

6 Recomendaciones

En primer lugar, se recomienda a los restaurantes llevar a cabo la implementación del plan de acción, mediante el cual podrán mejorar su nivel de atención al cliente, deberán tener en cuenta las acciones estratégicas a nivel organizacional y de comercialización.

También es fundamental para los restaurantes estar analizando permanentemente las tendencias y el comportamiento de su segmento objetivo, debido a que la a dinámica actual de los mercados está en constante evolución y las necesidades son cambiantes.

Tras las experiencias vividas es clara la importancia de contar con un fondo de prevención que permita cubrir costos de adaptación ante posibles cambios drásticos que no se pueden prever.

7.1 Cronograma

[illegible]

[illegible]

Fuente: Este estudio

7.2 Presupuesto

Tabla 34 Rubros

ITEM	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Resmas de papel	1	\$12,500.00	\$ 12,500.00
Lapiceros	4	\$ 1,500.00	\$ 6,000.00
Botella de tinta de impresora	4	\$38,000.00	\$ 152,000.00
Transporte Urbano (Bus)	30	\$ 2,000.00	\$ 60,000.00
Internet (mensual)	6	\$56,000.00	\$ 336,000.00
Memoria USB	2	\$16,000.00	\$ 32,000.00
Fotocopias	700	\$50,000.00	\$ 35,000.00
Carpetas	2	\$ 3,000.00	\$ 6,000.00
Empastado	2	\$40,000.00	\$ 80,000.00
Sub total			\$ 719,500.00
Imprevistos 10%			\$ 71,950.00
Total			\$1,510,950.00

Fuente: Este estudio

8 Bibliografía

AFP. (14 de MARZO de 2014). En restaurantes de EE.UU., tabletas comienzan a reemplazar a meseros. *EL ESPECTADOR*, pág. 1.

Asociación Nacional de Restaurantes. (6 de ABRIL de 2020). PESQUISA ANR APONTA QUE MAIS DE 60% DOS BARES E RESTAURANTES JÁ FIZERAM DEMISSÕES POR CAUSA DA CRISE DO CORONAVÍRUS. *ANR Associação Nacional de Restaurantes EDITORIAL 541*, 2. Obtenido de ANR Associação Nacional de Restaurantes:

https://anrbrasil.org.br/wp-content/uploads/2020/04/news_547r.pdf

Betancur, J., Aldana, L., & Gomez, G. (2014). Servicio, Ambiente y Calidad de restaurantes en Bogota. Estudio comparativo de empresa familiar y empresa no familiar. *Entramado*, 72.

Blacos Pineros, J. (2009). Medicion de la satisfacción del cleinte del restaurante Museo Taurino, y formulacion de estrategias de servicio para la creacion de valor. (*Tesis de Pregrado*). Pontinfica Universidad Javeriana, BOGOTA.

Botía Sanabria, M., & Orozco Pulio, L. (2012). COMPETENCIAS EN SERVICIO AL CLIENTE Y EFECTIVIDAD EN SOLUCION DE PROBLEMAS, SUS CARACTERÍSTICAS EN EL SECTOR TURISMO. *CENTRO DE INVESTIGACIONES Y ESTUDIOS TURISTICOS*, 648-649.

Botina Vallejo, L., Mesías Achicanoy, A., Armero, D., & Ruiz, N. (2019). *Gobierno corportaivo. Universidad de Nariño. San Juan de Pasto*. Obtenido de <https://www.coursehero.com/file/56099963/GOBIERNO-CORPORATIVO-1docx/>

Caffeto. (2017). *Historía*. Obtenido de <http://krkcaffeto.com/que-es-caffeto#:~:text=En%201997%20nace%20Caffeto%20como,galletas%2C%20desayunos%20y%20comidas%20ligeras>.

Clemente-Ricolfe, J. S. (2016). Atributos relevantes de la calidad en el servicio y su influencia en el comportamiento. *Innovar: Revista de ciencias administrativas y sociales* , Vol. 26, 70.

Contreras Alvarado, R. D., & Velásquez Romero, N. R. (2020). *UNIVERSIDAD CATOLICA DE COLOMBIA*. Obtenido de Los efectos de la pandemia: el coronavirus en Colombia: <https://repository.ucatolica.edu.co/handle/10983/24665>

Cruz Estrada, I., & Miranda Zavala, A. m. (2019). La adopción de las TIC en restaurantes de Puerto Nuevo, Rosarito, Baja California. *Innovar: Revista de ciencias administrativas y sociales* , Vol. 29, 60.

DIARIO DEL SUR. (29 de MAYO de 2014). *DIARIO DEL SUR*. Obtenido de Establecimientos comerciales mueven la economía de Pasto: <https://diariodelsur.com.co/noticias/nacional/establecimientos-comerciales-mueven-la-econom%C3%ADa-de-pasto-102220>

El Diario. (14 de AGOSTO de 2020). *ELDIARIO.COM*. Obtenido de Claves para afrontar el servicio al cliente en tiempos de pandemia: <https://www.eldiario.com.co/general/editorwebeldiario-com-co/claves-para-afrontar-el-servicio-al-cliente-en-tiempos-de-pandemia/>

El Tiempo. (6 de JULIO de 2020). *Restaurantes colombianos lanzan SOS para que covid-19 no los acabe*. Obtenido de EL TIEMPO: <https://www.eltiempo.com/colombia/otras->

ciudades/crisis-en-los-restaurantes-de-colombia-por-causa-de-la-pandemia-del-coronavirus-514658

elempleo. (15 de 5 de 2020). *elempleo.com*. Obtenido de Auxilios del Gobierno Nacional a empresarios durante la pandemia: <https://www.elempleo.com/co/noticias/noticias-laborales/auxilios-del-gobierno-nacional-empresarios-durante-la-pandemia-6078>

encolombia.com. (s.f.). *encolombia.com*. Obtenido de Turismo en Pasto – Colombia: <https://encolombia.com/turismo/destinos-turisticos/destinos-colombianos/narino/san-juan-de-pasto/>

EpData. (25 de 01 de 2021). *EpData*. Obtenido de El impacto económico del coronavirus, en gráficos: <https://www.epdata.es/datos/impacto-economico-coronavirus-graficos/523>

Farías Nazel, P. (2014). Estrategias de marketing utilizadas por las empresas chilenas para incrementar el valor de los clientes. *Cuadernos de Administración / Universidad del Valle / Vol. 30, 11*.

FindGlocal logo. (2020). *Resturante Biela Información*. Obtenido de <http://www.findglocal.com/CO/Pasto/794972470657460/Biela>

García Solarte, M. (2009). *Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual Cuadernos de Administración, núm. 42, julio-diciembre, 2009, pp. 43-61. Universidad del Valle. Cali, Colombia*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/2250/225014900004.pdf>

Gavilanes, P. (7 de 7 de 2020). *Los restaurantes se sostienen con el servicio a domicilio*.

Obtenido de EL COMERCIO: <https://www.elcomercio.com/tendencias/restaurantes-servicio-domicilio-pandemia-emergencia.html>

Gomes de Freitas, R. S., & Stedefeldt, E. (2020). COVID-19 pandemic underlines the need to build resilience in commercial restaurants' food safety. *Food Research International volume 136*, 1. Obtenido de Food Research International.

Gomez, D. (1 de julio de 2014). *Bienpensado*. Obtenido de Qué es Endomarketing y sus beneficios: <https://bienpensado.com/que-es-endomarketing-y-sus-beneficios/>

Goodman, J. A., Scott, M. B., & Colin, A. (1992). *"Ineffective That's the Problem with Customer Satisfaction Surveys"*. *Quality Progress*.

Hernandez- Sampieri, R. (2017). *Metodología de la investigación. Sexta edición*. Mc Graw Hill. . Obtenido de <http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>

Herrera, J. E. (2014). *Gerencia del servicio: la Clave para ganar todos*. Bogotá.

Huete, L., & Péres, A. (S.F.). *Clienteling, Márketing y servicios para rentabilizar la lealtad*,.

Ildefonso Grande, E. (S.F.). *Marketing de los servicios*.

INFOBAE. (2 de 1 de 2021). *infobae.com*. Obtenido de Bares y restaurantes en Colombia ya no tendrán que pagar impuesto al consumo: <https://www.infobae.com/america/colombia/2021/01/02/bares-y-restaurantes-en-colombia-ya-no-tendran-que-pagar-impuesto-al-consumo/>

Isiza, J. J. (21 de Mayo de 2015). *BLOG BIEN PENSADO*. Obtenido de bienpensado.com:

<https://bienpensado.com/12-recomendaciones-para-fidelizar-un-cliente/>

Juan M Koury; Miguel Hirschhaut. (23 de 03 de 2020). Obtenido de Reseña histórica del

COVID-19: <https://www.actaodontologica.com/ediciones/2020/especial/art-2/>

MEDICOS SIN FRONTERAS. (12 de MARZO de 2020). *MSF.ORG*. Obtenido de ¿Qué es una

pandemia? ¿Cuál es la diferencia entre pandemia y epidemia?:

<https://www.msf.org.ar/actualidad/que-una-pandemiacual-la-diferencia-pandemia-y-epidemia>

Ministerio de Salud y Protección Social. (13 de MAYO de 2020). *MINSALUD.GOV*. Obtenido

de RESOLUCIÓN NUMERO 000749 DE 2020:

https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/Resoluci%C3%B3n%20No.%20749%20de%202020.pdf

Ministerio de la Salud Y Protección Social Y Ministerio de Industria y Turismo. (18 de MARZO

de 2020). *REGIONES.GOV*. Obtenido de RESOLUCIÓN NUMERO 000453:

<http://www.regiones.gov.co/Inicio/assets/files/62.pdf>

Ministerio de la Salud Y Protección Social 2020. (26 de JUNIO de 2020). *MINSALUD*. Obtenido

de RESOLUCION NUMERO 1050 DE 2020:

https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/Resoluci%C3%B3n%20No.%201050%20de%202020.pdf

Ministerio de Salud y Protección Social. (2013). *Resolución 2674 de 2013*. Obtenido de

<https://foman.com.co/wp-content/uploads/2016/01/2674.pdf>

MINISTERIO DE SALUD Y PROTECCIÓN SOCIAL. (8 de MAYO de 2020).

MINSALUD.GOV. Obtenido de RESOLUCIÓN NUMERO 000735 DE 2020:

https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/Resoluci%C3%B3n%20No.%20735%20de%202020.pdf

Ministerio de Salud y Protección Social. (13 de ABRIL de 2020). *REGIONES.GOV*. Obtenido de

DECERTO LEGISLATIVO NÚMERO 539 DE 2020:

http://www.regiones.gov.co/Inicio/assets/files/206_DECRETO_539_2020.pdf

MINISTERIO DE SALUD Y PROTECCIÓN SOCIAL. (24 de ABRIL de 2020).

REGIONES.GOV. Obtenido de RESOLUCION NUMERO 000666 DE 2020:

http://www.regiones.gov.co/Inicio/assets/files/272_666_ADOPTA_PROTOCOLO_BIOSSEGURIDAD_MITIGAR_Y_CONTROLAR_PANDEMIA_COVID_19.pdf

Moliner-Velázquez, B. (2012). El boca-oído de clientes insatisfechos: Un enfoque de segmentación en servicios de restaurantes. *Universia Business Review*,, 1.

Moreira, J. J., Ansuj, A. P., Oliveirae, J. R., & Weise, A. D. (2019). Assessment of Customer Satisfaction of a Restaurant in Santa Maria. *Brazilian Journal of Management / Revista de Administração Da UFSM*, 12(3), 4.

Noticias Caracol. (14 de 12 de 2018). *Alerta por restaurantes en Bogotá que no cumplen con requisitos para vender comida [archivo de video]*. Recuperado el 04 de 11 de 2019, de <https://www.youtube.com/watch?v=yospk7nGYy0>

OMS. (2020). *ORGANIZACION MUNDIAL DE LA SALUD*. Obtenido de Preguntas y respuestas sobre la enfermedad por coronavirus (COVID-19):

<https://www.who.int/es/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/advice-for-public/q-a-coronaviruses>

Ortiz Villarraga, D. K., & Amparo, R. P. (2000). Sistemas de servicio al cliente implementados en las empresas: un análisis de su eficiencia. *Innovar: Revista de ciencias administrativas y sociales*, No. 15 , 144.

Palomo Martinez, M. (2007). *Fidelización Del Cliente: Gestión empresarial*. España.

Pedir, F. (2004). *Medición de la Satisfacción del Cliente. Manual para usuarios de la ISO 9001:2000*. Bogotá.

Pedir, F. (2004). *Medición de la Satisfacción del Cliente. Manual para usuarios de la ISO 9001:2000*. Bogotá.

Perez, G. (22 de 12 de 2020). *El País*. Obtenido de El plan de ayudas para bares y restaurantes golpeados por la covid contará con 4.220 millones de euros:
<https://elpais.com/economia/2020-12-22/el-gobierno-aprueba-rebajas-del-alquiler-e-incentivos-fiscales-para-bares-y-comercios-golpeados-por-la-crisis-del-coronavirus.html>

Pollo al Día. (2020). *Historía*. Obtenido de <https://www.polloaldia.com/index.php#>

Portafolio. (6 de JULIO de 2020). *Restaurantes: un 30% ha tenido que cerrar por la pandemia*. Obtenido de PORTAFOLIO: <https://www.portafolio.co/economia/restaurantes-un-30-ha-tenido-que-cerrar-por-la-pandemia-542404>

PORTAFOLIO. (23 de 7 de 2021). *portafolio.co*. Obtenido de Turismo y restaurantes piden que con tributaria les extiendan ayudas: <https://www.portafolio.co/economia/reforma->

tributaria/reforma-tributaria-turismo-y-restaurantes-piden-que-les-extiendan-ayudas-
554310

PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA. (6 de MAYO de 2020). *REGIONES.GOV*. Obtenido de
DECRETO 6-37 DE 2020:

http://www.regiones.gov.co/Inicio/assets/files/286_DECRETO_637_2020.pdf

Prieto Herrera, J. E. (2014). *Gerencia del servicio: la Clave para ganar todos*. Bogotá.

Proaño, M., Orellana, S., & Omar, I. (2018). *Los sistemas de información y su importancia en la transformación digital de la empresa actual*. *Revista espacios*. Vol. 39 (Nº 45) Año 2018. Pág. 3. Obtenido de <https://www.revistaespacios.com/a18v39n45/a18v39n45p03.pdf>

Restrepo, W. (29 de Septiembre de 2019). *Colombian.com.co*. Obtenido de Colombian.com.co:
<https://www.colombian.com.co/gastronomia/guia-de-restaurantes-el-negocio-que-no-vio-rappi/>

Revista Semana. (2018). *Festival Ideas al Barrio: El boom de la gastronomía colombiana*. Obtenido de <https://www.semana.com/cultura/articulo/el-negocio-de-la-gastronomia-en-colombia/583698>

Rubalcava , C. (2019). *La conciencia de marca en redes sociales: impacto en la comunicación boca a boca*. *Estudios Gerenciales*. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v35n152/0123-5923-eg-35-152-313.pdf>

Serna Gómez, H. (2003). *Servicio al cliente. Métodos de auditoria y medición*. Bogotá.

Solé Moro, M. L. (1999). *Los consumidores del siglo XXI*. Madrid.

STATON, W. (2007). *Fundamentos de marketing*. Latino Americana.

Superintendencia Financiera. (30 de 3 de 2020). *superfinanciera.gov*. Obtenido de

Superfinanciera define las características mínimas que deben tener las medidas aplicables a los deudores de crédito afectados por la coyuntura derivada del COVID-19:

<https://www.superfinanciera.gov.co/jsp/10103600>

Tigani, D. (2006). *Excelencia en Servicio*. Argentina: Liderazgo 21.

Tipicuy. (2019). *Tipicuy Comidas Tipicas*. Obtenido de <http://tipicuy.com.co/nosotros/>

Uribe Macias, M. E. (2010). *Gerencia del servicio. Métodos de auditoria y medición*. Bogotá.

VALUE, C. I. (2018). *REPORTE ACSI RESTAURANTES 2018*. Bogotá: CUSTOMER INDEX VALUE.

Vargas, M. E., & Aldana, L. Á. (2006). *Calidad y Servicio, conceptos y herramientas*. Bogotá.

VILLAREAL, I. (2004). *ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA EL MONTAJE DE UN RESTAURANTE EN EL BARRIO PANDIACO DE LA CIUDAD DE SAN JUAN DE PASTO*. Pasto.

9 Anexos

9.1 Encuesta clientes

Anexo 1 Encuesta clientes

Objetivo: Analizar el nivel de satisfacción del servicio al cliente según el modelo servqual de usuarios de restaurantes de la ciudad de pasto.

A continuación, señale con una x la opción que usted considera:

1. Rango de edad

- ☐ 18-26 años
- ☐ 27-32 años
- ☐ 33-40 años
- ☐ 41-48 años
- ☐ 49-56 años
- ☐ 56 en adelante

2. Genero

- ☐ Masculino
- ☐ Femenino

3. Señale el estrato socioeconómico al que usted pertenece:

- ☐ Uno.
- ☐ Dos.
- ☐ Tres.
- ☐ Cuatro.
- ☐ Cinco.
- ☐ Seis.

4. ¿Cuál es su estado civil?

- ☐ Soltero/a
- ☐ Casado/a
- ☐ Viudo/a
- ☐ Unión libre

5. Marque con una x sus últimos estudios realizados

- ☐ Secundaria
- ☐ Técnico Tecnólogo

- ☐ Pregrado
 - ☐ Posgrado
 - ☐ Especialización
 - ☐ Maestría
 - ☐ Doctorado
 - ☐ Ninguno de los anteriores
6. ¿Usted en el momento se encuentra vinculado laboralmente?
- ☐ Si
 - ☐ No
7. El nivel de ingresos que usted percibe actualmente se encuentra ubicado:
- ☐ Entre 0 y dos salarios mínimos
 - ☐ Entre dos y tres salarios mínimos
 - ☐ Entre tres y cuatro salarios mínimos
 - ☐ Mayor a cuatro salarios mínimos
 - ☐ Ninguno de los anteriores
8. ¿Qué tipo de platos que más consume?
- ☐ Casero.
 - ☐ Platos especiales.
 - ☐ Comida rápida.
 - ☐ Panadería y repostería
 - ☐ Heladería
 - ☐ Otro ¿Cuál?
9. ¿Con qué frecuencia pide a restaurantes en un mes?
- ☐ 0 a 5 veces
 - ☐ 6 a 10 veces
 - ☐ 11 a 15 veces
 - ☐ Más de 15 veces
10. ¿Cómo recibe información del portafolio de productos?
- ☐ Redes sociales.
 - ☐ Medios impresos.
 - ☐ Vayas publicitarios.
 - ☐ Televisión y radio.
 - ☐ Correo electrónico.
 - ☐ Correo electrónico.Directamente en el establecimiento.
 - ☐ Otro ¿Cuál?

11. Razón principal por la que elige el lugar:

- ☐ Variedad en los platos.
- ☐ Calidad en el servicio y en los productos.
- ☐ Ambiente familiar.
- ☐ Instalaciones y comodidad
- ☐ Referencias y reputación
- ☐ Precios accesibles.
- ☐ Otro ¿cuál?

12. A continuación, señale con una **X** la opción que corresponde a su percepción:

Aspecto de modelo SERVQUAL	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo.
Hay buena presentación del personal					
Los precios son justos					
La atención es buena					
La comida es de buena calidad					
Los sabores son agradables					
La cantidad es adecuada					
Los alimentos son frescos					
Hay variedad de platos					
Los tiempos de atención son rápidos					
Solucionan las quejas o reclamos de los clientes					
El restaurante se adaptó rápidamente a la crisis					
Hay accesibilidad al producto en medio de las cuarentenas					
Hay facilidades en los medios de pago					
Hay descuentos y promociones					
Está satisfecho con el servicio en general					

Fuente: Este estudio

9.2 Encuesta cliente interno

Anexo 2 Encuesta cliente interno

Objetivo: Realizar un diagnóstico de las acciones estrategias utilizadas por los restaurantes frente al problema: Pandemia covid 19.

1. ¿Cuál es su función en el establecimiento?

- ☐ vigilante.
- ☐ Mesero.
- ☐ Auxiliar de cocina.
- ☐ Jefe de cocina.
- ☐ Cajera y/o Cajero.
- ☐ Atención al cliente.
- ☐ Otro ¿Cuál?

2. ¿Hace cuánto tiempo se vinculó laboralmente con el establecimiento?

- ☐ Menos de un año
- ☐ Entre 1 y 3 años.
- ☐ Entre 4 y 6 años
- ☐ Más de 6 años.

3. ¿Cómo califica el ambiente laboral?

- ☐ Muy bueno.
- ☐ Bueno.
- ☐ Regular
- ☐ Malo

4. ¿Desde su percepción el establecimiento estaba preparado para afrontar un evento como la pandemia?

- ☐ Si
- ☐ No

Explique su respuesta

5. ¿Cuántos procesos se optimizaron durante la crisis para adaptarse al cambio?

- ☐ Entre 1 y 3 procesos
- ☐ Entre 4 y 8 procesos
- ☐ Más de 8 procesos
- ☐ No sabe, no responde

6. El manejo de la crisis por medio de medidas preventivas fue

- ☐ Inadecuado
- ☐ Neutral
- ☐ Adecuado
- ☐ Muy adecuado

7. Se verifica el funcionamiento de las medidas preventivas:

- ☐ Nunca
- ☐ Ocasionalmente
- ☐ Frecuentemente

8. la implementación de las medidas de adaptación e el establecimiento son

- ☐ Nada adecuadas
- ☐ Neutral
- ☐ Adecuadas
- ☐ Muy adecuadas

9. Se verifica el funcionamiento de las medidas adaptativas

- ☐ Nunca
- ☐ Ocasionalmente
- ☐ Frecuentemente

10. Se entiende a las medidas de negocio como las estrategias que definen cómo vamos a competir en el mercado y analiza cómo funcionan los competidores; en su restaurante, ¿Cómo es la implementación de las medidas de negocio?

- ☐ Inadecuadas
- ☐ Neutral
- ☐ Adecuadas
- ☐ Muy adecuadas

11. Se verifica el funcionamiento de las medidas de negocio:

- ☐ Nunca
- ☐ Ocasionalmente
- ☐ Frecuentemente

13. Se entiende medidas cooperativas como estrategias de alianza y ayuda entre empresas organizaciones, la implementación de las medidas cooperativas en el establecimiento es

- ☐ Nada adecuada
- ☐ Algo adecuada
- ☐ Adecuada
- ☐ Muy adecuada

14. Se verifica el funcionamiento de las medidas cooperativas

- ☐ Nunca
- ☐ Ocasionalmente
- ☐ Frecuentemente

9.3 Encuesta a gerencia

Anexo 3 Encuesta a gerencia

Objetivo: Realizar un diagnóstico del establecimiento.

1. ¿Tiempo de experiencia en el mercado y número de empleados?

2. ¿Cuántas sucursales tiene su establecimiento en la ciudad?

3. ¿Qué tan accesible es la información compartida por la organización?

- ☐ No es accesible
- ☐ Poco accesible
- ☐ Neutral
- ☐ Accesible
- ☐ Muy accesible

4. ¿Qué tan actual es la información que comparte la organización?

- ☐ Desactualizada
- ☐ Poco actual
- ☐ Neutral
- ☐ Actual
- ☐ Muy actual

5. ¿Es adecuado el tiempo medio de espera y resolución para el cliente?

- ☐ Si
- ☐ No

6. ¿Qué tan accesible es el adquirir el producto en medio de las cuarentenas?

- ☐ Poco accesible
- ☐ Medianamente accesible
- ☐ Muy accesible

7. ¿Qué tan adecuado es el número de clientes atendidos por hora?

- ☐ Inadecuado
- ☐ Poco adecuado
- ☐ Normal
- ☐ Adecuado
- ☐ Muy adecuado

8. ¿La cantidad de pedidos procesados por hora es la adecuada?

- ☐ Si
- ☐ No

9. ¿Cuáles son las medidas más importantes que está considerando ante la escasez de entrada de efectivo en su negocio ante el COVID-19? (Elija hasta dos opciones)

- ☐ Adquirir préstamos de bancos comerciales
- ☐ Adquirir préstamos de otro tipo de instituciones financieras
- ☐ Adquirir préstamos de pequeñas empresas o particulares
- ☐ Negociar con sus prestamistas actuales los términos de sus créditos
- ☐ Financiación de capital (que nuevos accionistas o accionistas originales aumenten el capital invertido en su empresa)
- ☐ Reducir los costos operativos de su empresa (con medidas como despidos, reducciones salariales u otras)
- ☐ No presenta escasez de entrada de efectivo

10. ¿Cómo espera que los costos de las materias primas que usa su empresa y sus demás costos operativos se comparen en 2021 con respecto a 2020?

- ☐ Espera que aumenten en más del 10%
- ☐ Espera que aumenten, pero no más de 10%
- ☐ Espera que permanezcan iguales
- ☐ Espera que disminuyan, pero no más de 10%
- ☐ Espera que disminuyan más de 10%
- ☐ No le es posible realizar dicha comparación

11. ¿Han tenido pérdida de la participación en el mercado?

- ☐ Si
- ☐ No

12. ¿La empresa ha incorporado herramientas tecnológicas durante la emergencia?

- ☐ Si
- ☐ No

13. ¿En qué basas tu toma de decisiones al momento de crisis como las actuales?

- ☐ Protocolos establecidos con anterioridad

- ☐ Consejos de otros empresarios.
- ☐ Información gubernamental
- ☐ Medios de comunicación
- ☐ Otro ¿cuál? _____

14. ¿Las estrategias de mercadeo utilizadas por la empresa en tiempo de la emergencia sanitaria han sido efectivas?

- ☐ Si
- ☐ No

15. Del 1 al 5 siendo uno el de mayor relevancia y 5 el de menor, ¿cuáles consideras que son los mayores retos del director general ante la pandemia?

ITEM/CALIFICACIÓN	1	2	3	4	5
Problema de liquidez en la compañía					
Liderazgo efectivo					
Establecer nuevos esquemas de trabajo					
Adaptación de esquemas de comunicación y tecnología eficientes					
¿Crees que tu equipo de trabajo está capacitado para asumir la crisis?					

Fuente: Este estudio

16. ¿Existe un manual de identidad corporativa?

- ☐ Si
- ☐ No

Explique su respuesta

17. ¿Existe un sistema interno de comunicación?

- ☐ Si
- ☐ No

Explique su respuesta

18. ¿Cuentan con posicionamiento en los buscadores?

- ☐ Si
- ☐ No

Explique su respuesta

19. ¿Sus clientes identifican fácilmente a su empresa o sus productos?

- ☐ Si
☐ No

Explique su respuesta

20. ¿Invierte en medios de comunicación?

- ☐ Si
☐ No

Explique su respuesta

21. ¿Están bien posicionados en internet y redes sociales?

- ☐ Si
☐ No

Explique su respuesta

22. ¿Cuenta con una página web?

- ☐ Si
☐ No

Explique su respuesta

23. ¿Se tiene un community manager?

- ☐ Si
- ☐ No

Explique su respuesta

24. ¿Se realiza una monitorización en redes sociales?

- ☐ Si
- ☐ No

Explique su respuesta

25. ¿Se realizan campañas online?

- ☐ Si
- ☐ No

Explique su respuesta

26. ¿Cada cuánto actualiza sus redes sociales y página web?

- ☐ Si
- ☐ No

Explique su respuesta

27. ¿Se utiliza e-mail marketing en la estrategia de captación y fidelización de clientes?

- ☐ Si
- ☐ No

Explique su respuesta

28. ¿Se conoce el público objetivo y donde se los puede encontrar en la red?

- ☐ Si
☐ No

Explique su respuesta

29. ¿Cuenta con videos y contenidos multimedia para publicar en la red?

- ☐ Si
☐ No

Explique su respuesta

30. ¿Qué tipo apoyo recibió por parte de las entidades gubernamentales ante la crisis ocasionada por la pandemia covid 19?

31. ¿Accedió a algún tipo de producto financiero para dar liquidez a su negocio?

32. ¿Dentro del gremio de restaurantes se adoptaron estrategias colectivas o se afrontó la crisis de forma individual?
