

Estrategias de Innovación Social Orientadas al Sector Gastronómico en la Ciudad de San Juan de
Pasto

Arnulfo Edgar Dávila Paz



Universidad del Valle

Facultad de Ciencias de la Administración

Maestría en Administración

San Juan de Pasto

2022

Estrategias de Innovación Social Orientadas al Sector Gastronómico en la Ciudad de San Juan de

Pasto

Arnulfo Edgar Dávila Paz

Trabajo de grado presentado para Optar el Título de Magister En Administración

Director:

Benjamín Betancourt G.

Universidad del Valle

Facultad de Ciencias de la Administración

Maestría en Administración

San Juan de Pasto

2022

Declaratoria de Originalidad:

“la presente propuesta de trabajo de grado para optar al título de Maestría en Administración de la Universidad del Valle, no ha sido aceptado o empleado para el otorgamiento de calificación alguna, ni de título, o grado diferente o adicional al actual. La propuesta de tesis es resultado de las investigaciones del autor, excepto donde se indican las fuentes de información consultadas”.

De igual forma se autoriza a la Universidad del Valle, la publicación total o parcial de este trabajo de grado y su reproducción sin fines de lucro.

Los conceptos y análisis desarrollados y las conclusiones del presente trabajo son de exclusiva responsabilidad del autor.

Arnulfo E Dávila Paz.

Notas de Aceptación

El presente trabajo de grado, titulado “Estrategias de innovación social orientadas al sector gastronómico En la ciudad de san juan de pasto”. Fue aprobado por el director del programa de Maestría en Administración de la Universidad del Valle, por el director de trabajo de grado y por los Jurados Evaluadores.

Director Programa Académico

Director Trabajo de Grado

Director Jurado Evaluador

Director Jurado Evaluador

Santiago de Cali, junio del 2023

Dedicatoria

En primer lugar, a Tita y Arnulfo, las personas que me formaron para ser quien debo ser, mis primeros maestros, mis mejores amigos y sobre todo mis padres, por haber forjado gran parte del curso de mi vida, logrando en parte la persona que soy en la actualidad, donde muchos de mis logros se los debo a ellos. Mi Dios los tiene en su gloria.

A mi esposa quien, con sus consejos, apoyo incondicional y sobre todo la paciencia que me ha tenido, me ayuda permanentemente a alcanzar mis sueños, mis metas, caprichos y anhelos.

A ellos mi amor y aprecio.

Pasamos momentos complicados, causados por una pandemia, que aún nos afecta, por todo lo vivido, brindo este trabajo a esos tres seres. Personas maravillosas, los que ofrecieron y ofrecen amor, del verdadero, felicidad y bienestar en cada sorbo, encanto y deleite de la vida.

Muchas gracias de corazón

Arnulfo. D.

Resumen

La atención y el buen servicio, conforman la nueva manera de ver los negocios restauranteros, pues a raíz de la crisis económica originada por una pandemia prolongada, fue necesario que los restaurantes de la comuna 9 en la ciudad de San Juan de Pasto (Nariño), innovaran en el servicio al cliente para mejorar y alcanzar el éxito.

La pregunta es, ¿cómo lograr ese buen servicio?, sobre todo cuando este se ve modificado por otras modalidades como: el domicilio, el cumplimiento de los protocolos de bioseguridad y el uso de materiales biodegradables con garantías de inocuidad, servicio del cual se espera una percepción positiva por parte del cliente debido a la nueva modalidad de atención brindada a través de las plataformas virtuales, por lo que fue muy importante contar con un sistema para que el cliente evalúe el servicio.

Una de las variables a considerar por las empresas es la competencia, debido a que cada negocio ofrece a sus clientes finales su propio valor agregado en atención, de acuerdo a exigencias propias de los clientes, los cuales tienen muchas imposiciones que deben ser consideradas por los pequeños restaurantes. Son muchas las variables, orientan a que el servicio al cliente en los restaurantes se convierta en un plus de gratificación, valor fundamental para el éxito del negocio.

Por otra parte, se trabajaron estrategias de innovación, aplicadas en la calidad, la manipulación de alimentos, el uso de las plataformas digitales, el valor agregado a los procedimientos y los procesos, garantizando higiene y buena presentación, demostrando así la importancia de las herramientas de innovación en el actuar de los pequeños restaurantes, siguiendo el factor tecnológico que ayuda a realizar un papel fundamental para impulsar la competitividad y fidelización.

Abstract

Attention and good service, make up the new way of seeing restaurant businesses, because as a result of the economic crisis caused by a prolonged pandemic, it was necessary for the restaurants of commune 9 in the city of San Juan de Pasto (Nariño) , innovate in customer service to improve and achieve success.

The question is, how to achieve this good service?, especially when it is modified by other modalities such as: home, compliance with biosafety protocols and the use of biodegradable materials with safety guarantees, a service that is expected a positive perception on the part of the client due to the new modality of attention provided through virtual platforms, for which it was very important to have a system for the client to evaluate the service.

One of the variables to be considered by companies is competition, because each business offers its end customers its own added value in service, according to the customers' own demands, which have many impositions that must be considered by the customers. small restaurants. There are many variables, they guide customer service in restaurants to become a plus of gratification, a fundamental value for the success of the business.

On the other hand, innovation strategies were worked on, applied to quality, food handling, the use of digital platforms, added value to procedures and processes, guaranteeing hygiene and good presentation, thus demonstrating the importance of tools. of innovation in the actions of small restaurants, following the technological factor that helps to play a fundamental role in promoting competitiveness and loyalty.

Glosario

Alimentación saludable, sana o equilibrada: una dieta que tiene como fin mantener al individuo en un estado de suficiencia nutritiva, satisfaciendo sus necesidades en la etapa particular del ciclo de vida en que se encuentra.

Aparador: Mueble ubicado en el comedor, compartimentado para albergar una pequeña provisión de loza, cubertería, cristalería y mantelería.

Aperitivo: Comida o bebida que se toma antes de una comida principal.

Aprovisionamiento: Proceso compuesto de varias fases a través del cual una empresa cubre las necesidades de medios productivos para la realización de su actividad. Dicho proceso comienza en el momento en que se detecta una necesidad hasta el momento en que el género queda almacenado a la espera de su utilización en el ciclo productivo.

Barra: Zona destinada para atender a los clientes en el bar y/o para atender a los camareros encargados del servicio de mesas a través del control.

Carta de restaurante: Compendio de todos los platos que ofrece el restaurante y en el que suele estar incluido el menú del día. Puede estructurarse en platos por tipologías de contenido: carne, pasta, pescado, etc., por tipo de cocinado o por grupos (entremeses, primeros, segundos, postres). La carta admite múltiples variantes o variaciones a la hora de pedir la comanda

Comanda: Vale de recorrido interno que permite conocer la petición del cliente y a qué cliente corresponden, qué punto de cocción desea, quién ha tomado la comanda (fecha), número de clientes que ocupan la mesa y si comen a la carta o menú. Con estos datos se hace la factura; una de las tres copias se la queda facturación, otra sellada por facturación va a cocina y la 3ª copia se la queda el camarero.

Comensales: Grupo de personas que se reúnen en torno a la mesa con el propósito de comer.

Comida rápida / Fast food: Sector de la restauración dedicada a ofrecer un servicio de comida rápido, homogéneo, a precio asequible y en perfectas condiciones de higiene y calidad alimentaria. Empresas tipo hamburgueserías, pizzerías, bocaterías, entre otras.

Elaboraciones culinarias básicas y de múltiples aplicaciones: Técnicas y procedimientos sencillos de ejecución para la obtención de fondos de cocina, caldos, caldos cortos, Mirepoix y guarniciones sencillas, entre otros.

Estrategias de innovación: Son modelos de gestión con el fin de crear valor, aumentar la cuota en el mercado, acceder a nuevos, aumentar rentabilidad modificando el panorama competitivo y de mercado.

Existencias: Mercancías destinadas a la venta que se guardan en un almacén.

Ficha técnica de elaboración: Fichas en las que figuran los ingredientes, utensilios y proceso de elaboración de múltiples elaboraciones. Son utilizadas para el desarrollo y posterior servicio de comidas y bebidas.

Guarnición: Aditamento, generalmente de hortalizas, legumbres, setas u otros elementos, que se sirve acompañando a preparaciones culinarias, formando parte de ellas.

Hábitos Alimenticios: son los patrones de alimentación que tiene una persona determinada, significa los tipos de alimentos que consume diariamente una persona, la cual se convierte en una costumbre.

Higiene alimentaria: Conjunto de prácticas, comportamientos y rutinas que deben realizarse al manipular los alimentos con el objeto de minimizar el riesgo de daños potenciales a la salud. Los alimentos pueden transmitir enfermedades de persona a persona,

así como ser un medio de crecimiento de ciertas bacterias (tanto en el exterior como en el interior del alimento) que pueden causar intoxicaciones alimentarias.

Innovación: es un proceso que introduce novedades que se refieren a modificar elementos ya existentes con el fin de mejorarlos, aunque también es posible en la implementación de elementos totalmente nuevos.

Menaje: Conjunto de material (vajilla, cristalería, cubertería) y utensilios que se utiliza en el servicio de restauración.

Menú: Relación ordenada de los diferentes platos que componen una comida ofrecida por un establecimiento de restauración, por un precio fijo y determinado en el que va incluido pan, agua o vino, servicio e impuestos. Normalmente se divide en cuatro grupos: el primero hace referencia a los platos que estimulan el apetito (entremeses, sopas, cremas, etc.); el segundo a los ligeros (huevos, arroces, pescados, etc.); el tercero a los platos fuertes (aves, carnes, caza) y el cuarto a los postres (repostería, frutas, quesos, etc.).

Mise en place: Término francés que se interpreta por el de “puesta a punto”. Engloba las tareas preparatorias tanto de géneros, como de utillaje y equipo necesario para la ejecución del servicio, de forma exitosa.

Normas de servicio: Conjunto de reglas establecidas para la ejecución correcta del servicio de sala, bar y cafetería.

Oferta gastronómica: Conjunto de productos (comidas, bebidas y otros) que un establecimiento hostelero ofrece a sus clientes mediante precio.

Orden de servicio: Instrucciones detalladas del desarrollo y ejecución del servicio de restauración de un establecimiento, según la oferta gastronómica diseñada y las normas operativas de la organización.

Pre servicio: Operaciones que se realizan antes del servicio, en la fase de puesta a punto de la sala (mise en place).

Procedimiento: Método sistemático y ordenado para realizar algo.

Protocolo: Conjunto de normas, tradiciones, costumbres y técnicas que la sociedad y los individuos disponen para la organización de sus actos, su convivencia y sus relaciones internas y externas.

Redes sociales: estructuras sociales compuesta por un conjunto de actores y no o más lazos o relaciones definidos entre ellos. Plataformas digitales.

Restauración: Actividad dedicada a la prestación de servicios de comidas y bebidas.

Técnicas de servicio: Diferentes procedimientos manuales o saberes prácticos empleados para el servicio de las ofertas gastronómicas del establecimiento de restauración.

Tipos de servicio: Modalidades de servicio de las ofertas gastronómicas de un establecimiento de restauración.

Tabla de contenido

Introducción	19
1. Planteamiento del problema.	22
1.1 Descripción del problema de investigación.	22
1.2 Formulación del problema.	25
1.3 Objetivos.	25
1.3.1 Objetivo General.	25
1.3.2 Objetivos específicos.	25
1.4 Justificación.	26
1.5 Hipotesis.	28
1.5.1 Hipotesis particular.	28
2. Marco Referencial.	29
2.1 Antecedentes.	29
2.1.1 Estado del Arte.	33
2.2 Marco Teórico	35
2.2.1 Dirección Estratégica.	35
2.2.2 Innovación.	37
2.2.3 Restaurantes Familiares.	38
2.2.4 Proceso Administrativo.	38
2.2.5 Marketing.	40
2.3 Marco legal.	40
2.4 Marco Conceptual.	44
2.4.1 APPCC.	41

2.4.2 Manipulación de Alimentos.	49
2.4.3 Nutrición.	49
2.4.4 Responsabilidad Social Empresarial.	49
2.4.5 Responsabilidad Ambiental.	50
2.4.6 Servicio.	50
2.5 Marco lógico.	51
3. Metodología.	54
3.1 Tipos de investigación.	54
3.2 Método de la investigación.	54
3.3 Fuentes de Información.	55
3.3.1 Fuentes primarias.	55
3.3.2 Fuentes secundarias.	55
3.4 Población y Muestra.	56
3.4.1 Universo.	57
3.4.2 Variables.	58
3.5 Instrumentos de Recolección de información.	64
3.6 Procedimientos para la Recolección de Datos.	65
3.7 Actividades del proyecto.	69
3.7.1 Faces de Investigación.	69
3.8 Recursos humanos y Stakeholders.	75
3.9 Estrategias de Financiación.	76
3.9.1 Aspectos Financieros.	77

CAPITULO 4. Plantear estrategias de innovación social y desarrollo con

Enfoque a los pequeños empresarios del sector gastronómico de la comuna

9 en la ciudad de pasto.	78
4.1 Planes de Actuación Estratégica.	78
a. la creación de un logo distintivo.	79
b. Facebook.	79
c. Participación en eventos u ofertas gastronómicas.	79
4.2 Estrategias de Innovación para los pequeños restaurantes.	82
4.2.1 Modelo estratégico 1.	83
4.2.2 Modelo estratégico 2.	85
4.2.3 Modelo estratégico 3.	87
4.3 Análisis de los Modelos Estratégicos.	88
4.3.1 Elaboración de las Estrategias de Innovación	88
4.3.2 Estrategias de Innovación Social.	89
4.3.3 Estrategias como Columna vertebral.	92
4.4 Un nuevo Reto Aplicado en los Pequeños restaurantes de la	
Comuna 9 en San Juan de pasto.	97
4.4.1 El Control Interno.	97
4.4.2 Objetivos del Control interno.	99
4.4.3 Sistema de Control “Ciclo de Compra”.	101
4.4.4 Sistemas de Control en el Ciclo de Producción e Inventarios.	103
4.4.5 Manejo de Inventarios.	105
4.4.6 Criterios en Los Espacios de las Cocinas para el Control.	107
4.4.7 Los costes en las Unidades de Producción.	107
CAPITULO 5. Desarrollar estrategias correspondientes a inocuidad y	
Bioseguridad para organizar, planificar, dirigir e inspeccionar los procesos	

Productivos en los pequeños restaurantes de la comuna 9 en Pasto.	108
5.1 Inocuidad Alimentaria.	108
5.1.1 El Control Total de calidad (TQM).	109
5.1.2 Sistema HACCP.	109
5.2 Aplicación del Sistema HACCP.	128
5.2.1 Diagramas necesarios en el Sistema HACCP.	131
5.2.2 Toma de Decisiones.	133
5.2.3 Principios Generales de Higiene.	135
5.2.4 Maquinaria y Utensilios.	136
5.2.5 Los APPCC y los PGH.	138
5.2.6 Otros Controles de Higiene.	141
5.2.7 Recursos Humanos.	141
5.2.8 Stakeholders Especiales.	143
5.2.9 Presupuesto.	143
5.2.10 Estrategias de Financiación.	145
5.3 El Control de Peligros.	147
5.3.1 Particularidades Previas a la Implementación.	147
5.3.2 Requisitos para su Implementación.	148
CAPITULO 6. Diseñar Estrategias de Marketing que Permitan Impulsar los	
Productos ofrecidos por los pequeños negocios en la comuna 9 de Pasto.	150
6.1 Plan de Marketing.	150
6.2 CRM Gestión y Relaciones con los Clientes.	156
6.2.1 Tipos de CRM.	157
6.3 Importancia de la Era Digital.	159

6.4 Modelo innovador para Captar Nuevos Mercado.	160
6.5 Diseño de un Plan Estratégico de Marketing.	161
6.5.1 Recomendaciones Especiales.	165
6.5.2 Para los Contenidos en Redes.	165
6.6 Aspectos Financieros.	166
6.6.1 Evaluación Financiera.	166
6.7 Ventas a Domicilio.	168
6.7.1 Los Domicilios una nueva Modalidad.	168
6.7.2 Implementación de un Canal de Domicilios.	170
6.7.3 Pasos que Garantizan un buen servicio a Domicilio.	172
Conclusiones y Recomendaciones.	174
Bibliografía.	177
Anexos.	182

Lista de Tablas

TABLA 1. Estado del Arte.	34
TALBA 2. Marco Legal.	41
TABAL 3. Matriz de Marco Lógico.	51
TABLA 4. Declaración de Variables.	59
TABLA 5. Variables Especificas.	60
TABLA 6. De la Variable General.	61
TABLA 7. Operacionalización de las variables particulares.	62
TABLA 8. Variables Independientes en la Gestión Administrativa.	63
TABLA 9. Variables Dependientes Atención al cliente.	64
TABLA 10. Arena de Compras.	101
TABLA 11. Resumen del Presupuestó.	143
TABLA 12. Distribución presupuesto Investigación.	144
TABLA 13. Fase de modelo de Negocios.	144
TABLA14. Gastos Administrativos del Proyecto.	145

Lista de Anexos

Anexo A. Cronograma.	182
Anexo B. Ficha técnica.	183
Anexo C. Cuestionario y/o guía de entrevista y/o guía de observación.	185
Anexo D. Encuesta.	188
Anexo E. Carta a los Restaurantes solicitando apoyo para el proyecto.	190
Anexo F. Folleto y temario entregado y realizado en las pequeñas unidades de restauración capacitadas 100%.	192

Introducción

El coronavirus, es y será el golpe más fuerte que ha recibido el sector gastronómico en el mundo entero, y es preocupante, el impacto demoledor que se presentó en la Ciudad de San Juan de pasto; un fenómeno nefasto sin precedentes, llevando a que se enfrenten grandes transformaciones en las estructuras productivas y en especial en el sector que nos ocupa, como lo es el de los servicios, sector estratégico de la economía local.

Transcurrido ya un buen tiempo, hizo que dos mil quinientos negocios cerraran sus puertas, así lo asegura el presidente de la Cámara de Comercio de la Ciudad, Damir Bravo (Caracol Radio Pasto, 2021). En respuesta a la situación mencionada, hubo una aceleración digital¹ importante y se logró una buena implementación de las plataformas digitales para la comercialización de bienes y servicios. En los últimos tiempos, los restaurantes habían sido considerados como un importante sector socio-económico, por ello desde el 2007 se habían impulsado varios planes gubernamentales como: El Plan de desarrollo 2012/2015 y 2016/2019 del acuerdo No. 008 de la alcaldía de Pasto, que fomentaba la mejora de la prestación de servicios, productividad, competitividad, la prosperidad de los negocios, en satisfacción a las necesidades existentes en diferentes sectores turísticos y de restauración (Cámara de Comercio de Pasto, 2022).

Para la presente investigación se eligió a la comuna 9 de la ciudad de San Juan de Pasto y los restaurantes localizados en el barrio Pandiaco, teniendo en cuenta su sobresaliente interacción con la zona Universitaria. En este estudio se priorizaron a los

¹ La pandemia impuso la necesidad de la transformación digital, siendo la aceleración digital una estrategia empresarial que quia el futuro del restaurante, comprometiendo el talento humano, la adopción de lógicas digitales aportándole valor a la empresa.

pequeños restaurantes que generalmente no contienen elementos innovadores, ni eficientes prácticas de higiene o manipulación de alimentos, para ayudarles a fortalecer dichos procedimientos que permitan la recuperación financiera, tomándolos como modelo estratégico para las demás ofertas en este renglón gastronómico. Es por esto, que los pequeños restaurantes deben implementar procesos de gestión del back y del front office², acorde con las estructuras establecidas para trabajar y crecer de forma organizada y competitiva, y facilitarles la toma de decisiones en procura de un mejor camino empresarial. La pretensión del estudio fue ayudar a las empresas a identificar si estaban listas para la aplicación de estrategias de innovación, comenzando por las más elementales, es decir la aplicación de la innovación social, la inocuidad y la buena manipulación, además de una buena administración y control en el desarrollo de sus negocios. De hecho, hay que recordar que dentro de los objetivos del desarrollo sostenible se denota una resistencia a la innovación, que ha afectado principalmente al crecimiento económico y la estabilidad social, por ello, se valoran dos patrones en el que se espera incluir lo social dentro de los negocios; en primer lugar, como integrador de impacto (dentro de la empresa) y, en segundo lugar, como innovación social (creando bienes, servicios, y mercados socialmente conscientes, donde la responsabilidad empresarial tenía, su incidencia dentro de un contexto socioeconómico y cultural en el consumo), por lo cual se involucraron, a todos los actores del sector; propietarios del restaurante, colaboradores, proveedores y consumidor final, estableciendo nuevos “contratos sociales” (Rousseau, 1762).

² Palabra en ingles que determina la atención al frente y atrás del restaurante (zona de producción).

Es por esto que, con el implemento de una estrategia de innovación administrativa unido a lo social, se pudo lograr el objetivo propuesto por cada unidad gastronómica seleccionada, ya que se pretendía incrementar la economía del servicio de comida procesada en los pequeños restaurantes, manejada con la correcta aplicación de las normas de higiene y manipulación, en un verdadero campo de inocuidad y buenas prácticas de manejo durante todo el proceso. Dicha implementación, se enmarco en los modelos de gestión administrativa y tecnológica, que se tomó como esquema para alinear la buena gestión de los pequeños restaurantes, utilizando, además, técnicas y procesos que se adaptaron a las nuevas zonas de trabajo unidas a las tradicionales.

Las estrategias de innovación, son básicamente representaciones³ que las empresas van copiando, adaptando y generalizándolas en las necesidades de las mismas, ya que no suelen ser rígidas y son representadas mediante técnicas, procesos, patrones y sistemas administrativos (Navarrete Lozano, 2019). Bajo esa premisa, la ejecución del estudio se realizó mediante la consulta bibliográfica, siendo estos los que apoyaron su desarrollo y los aspectos importantes que permitieron materializar la puesta en marcha de una estrategia innovadora para el sector micro empresarial de la gastronomía en la ciudad, la cual fue fortalecer, legalizar y darles las mejores herramientas a los negocios, para robustecer su actividad y desarrollarlos profesional y lucrativamente.

³ Hace referencia a modelos mentales como el famoso proceso de innovación “Funnel” (embudó) con una filosofía simple: un numero importante de nuevas ideas que tienen que entrar en el embudo, pasando por filtros, convirtiendo ideas y conceptos a proyectos, definiendo planes de acción para llegar a innovar en algunos casos dentro de procesos, productos, servicios como ejemplo.

1. Planteamiento del Problema

1.1. Descripción del Problema de Investigación

El 98 % de los restaurantes de la ciudad objeto de estudio, se encuentran ubicados en áreas estratégicas para su desarrollo, como lo son: las zonas universitarias, algunas zonas comerciales, los sitios turísticos y las zonas de esparcimiento familiar. Sin embargo, dada la influencia directa a causa de la pandemia del covid-19, los negocios se sometieron a un estado de escaso crecimiento económico, bajos márgenes de utilidad, altos costos operativos y bajos márgenes de ganancia, pues los clientes potenciales no tenían acceso directo a los locales, y con la implantación de medidas de seguridad se marcó una clara pérdida de imagen en el mercado de las comidas en la ciudad (Cámara de Comercio de Pasto, 2022).

A partir de la crisis causada por la pandemia, se vivió un estilo de vida diferente que fomentó la innovación, ofreciendo un nuevo tipo de valor agregado en la prestación de servicios de alimentos, por ejemplo, la producción de comida balanceada, sinónimo de una mejor productividad en el consumo, calidad de vida y un mejor estado nutricional. Cabe mencionar que antes de la crisis abordada, existía una evidente deficiencia de diversidad culinaria, puesto que los usuarios no tenían muchas opciones de calidad y tiempo para dedicar a los restaurantes familiares. En consideración a lo anterior, fue necesario crear estrategias de innovación que garantizarán un menú diario “corriente”, y que las especialidades estén cargadas de calidad innovación, precio, seguridad y rapidez en el servicio.

En cuestión de innovación, se toma a Peter Bakker, presidente del WBCSD y David Cruikshank, presidente de Deloitte (2021), quienes mencionan qué: “...un negocio como

siempre no es sostenible y la innovación social ofrece una alternativa para que las empresas puedan gestionar mejor sus riesgos, construir posiciones en los mercados y fortalecer sus cadenas de suministros”, con lo cual se entiende que los negocios aún no se han acoplado a las condiciones y a lo único que deben aspirar es a innovar para sobrevivir ante la notable tragedia ocasionada por los problemas socioeconómicos que afectaron la economía regional después de la pandemia. El sector de los restaurantes y ventas de alimentos procesados, debieron generar estrategias en sus negocios para mantenerlos y sacarlos adelante en la actual crisis, teniendo en cuenta que jamás se estuvo preparado para enfrentar situaciones como las hoy vividas, sumadas al cambio radical en el comportamiento del consumidor.

Los restaurantes tuvieron que innovar en el servicio restaurantero, implementando en su haber la opción de los domicilios a pesar de los costos adicionales y la modificación de la atención mediante las plataformas digitales, lo que significó que cada empresa debía adquirir al menos una moto o un carro con conductor y un servicio web, apto para su negocio. No todos los restaurantes tuvieron las condiciones de adaptarse a esta nueva realidad, como les sucedió a algunos restaurantes 100 por ciento “corrientazos” de la zona universitaria, que funcionaban principalmente con una clientela exclusiva de estudiantes, que en sus años de funcionamiento no tuvieron servicio a domicilio.

Hoy por hoy, un restaurante exitoso, no solo tendrá que preparar comida gustosa, sino que debe tener una buena presentación en las redes y un servicio a domicilio rápido y eficiente, además, deberá, considerar elementos de innovación en su modelo de negocio, estableciendo muy claramente los flujos de efectivo necesarios para la subsistencia y la elaboración de un robusto plan de acción que considere contingencias, partiendo del supuesto sobre que los clientes no dejarán de consumir alimentos, hay que tener en cuenta

que cada día estos buscan agilidad, calidad, higiene, presentación, atención y buen servicio, garantizando al 100% la bioseguridad e inocuidad durante su producción.

El nuevo desafío durante la época de pandemia, era atraer nuevos clientes con la nueva modalidad de servicio, no obstante, se destacó que los restaurantes poseían poca o escasa capacidad para la prestación de servicios virtuales, la desarticulación de los productos ofrecidos y la creciente tendencia de la comida saludable, aplicando los protocolos de bioseguridad y las buenas prácticas de manipulación. Las formas de consumo habían cambiado, redefiniendo el sentido tradicional del servicio, donde la inexistencia de una página de internet en casos puntuales, trunció el posicionamiento de la marca, las estrategias de marketing aplicadas y el desaprovechamiento de la tecnología por la falta de cultura digital en el sector de la gastronomía local. Este suceso llevo a que los negocios implementaran una variedad de oferta de productos, acompañados de verdaderos despliegues publicitarios, información acertada y alternativas para el pedido, enmarcados en la famosa “alimentación saludable” y la bioseguridad.

Estas alteraciones en el consumo tradicional de alimentos en la población joven, hace pensar en toda una serie de ajustes en la gama de ofrecimientos, teniendo en cuenta las nuevas tendencias, la actualización de las herramientas de distribución, comunicación y marketing digital que permitirán a los restaurantes llegar a un mayor número de clientes. Por todo ello, fue necesario reestructurar, las empresas a su interior, aplicar estrategias de innovación, reducir costos operacionales, para poder enfrentar los nuevos retos de desarrollo en ofertas a través de las nuevas plataformas, quienes aún guardaban la esperanza de un regreso a la normalidad puesto que ellos manifestaban que el Cliente era

especifico, y jamás se valoró otra alternativa como la virtualidad en el caso de los estudiantes universitarios.

1.2. Formulación Del Problema

¿Qué tipo de estrategias de innovación social, marketing y desarrollo orientadas a pequeñas empresas del sector gastronómico se pueden incrementar en la comuna 9 de la ciudad de San Juan de Pasto, mejorando el consumo de alimentos durante el periodo 2021-2022?

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo General

Formular planteamientos y modelos de mejora continua, innovación y desarrollo, de fácil interpretación, con enfoque integral y estrategias de forma sistemática para los pequeños restaurantes, minimizando procesos que no agreguen valor. Dentro de la comuna 9 en la ciudad de Pato.

1.3.2. Objetivos Específicos

Analizar y definir el entorno en el cual se establecen y realizan su actividad diaria los restaurantes objeto de estudio, del sector gastronómico de la ciudad.

Realizar un estudio de diferenciación. Conociendo el ambiente competitivo del sector, determinando oportunidades claras de mercado, el público objetivo, la aceptación del negocio, la demanda del mercado, los precios y los hábitos de consumo.

Conservar la estructura de los pequeños restaurantes del sector, garantizando calidad en sus productos, servicio ágil en su atención, incorporando lo tradicional, lo novedoso rescatando siempre el concepto de comida familiar o corriente, por su forma de preparación y tipo de consumo.

Incrementar el uso y servicio a través de plataformas sociales, mejorando la información en la web, dando facilidades a los usuarios para un buen servicio.

Identificar estrategias de mercadeo con énfasis en lo digital, utilizando plataformas sencillas, de gran acogida, fácil manejo dentro de los comensales para la prestación del servicio.

Contextualizar el problema de investigación, construyendo un marco teórico que nos ayude a diseñar el IDE⁴ de un pequeño negocio de comidas, recopilando información a través de instrumentos de medición.

Establecer planes de acción para un mejoramiento continuo en las directrices legales y organizativas, elaborando estudios para el implemento de la calidad, el servicio, sensibilizando siempre el proyectó.

1.4. Justificación

La pandemia implicó un verdadero desafío para el sector gastronómico de la comuna, los negocios se enfrentaron a restricciones en la modalidad de atención, una conducta incierta por parte de los consumidores y la exigencia por parte de los entes estatales del cumplimiento del esquema de vacunación, razón por la cual algunos de los negocios irremediablemente tuvieron que cerrar por los bajos flujos de consumidores habituales. Para los empresarios fue necesario redefinir sus negocios a partir de la innovación, creando oportunidades y ofrecimientos seguros para subsistir, mejorando sus

⁴ IDE. Dentro de un entorno de desarrollo integrado el IDE es una aplicación de software que ayuda a los programadores a desarrollar códigos de software de manera eficiente, aumentando la productividad de los desarrolladores al combinar capacidades como la edición, la creación, la prueba y el empaquetado de software en una aplicación fácil de usar.

estrategias de servicio y atención, posicionando su marca, el producto estrella, la calidad de los alimentos y la forma de venta.

Los empresarios debían responder a los nuevos retos y a las nuevas necesidades de los consumidores, acoplándose al mercado a través de la innovación en la calidad del servicio, a las nuevas condiciones de higiene y manipulación, garantizando un equilibrio real en el ejercicio diario. Por otra parte, al implementar actuales modelos administrativos dentro del sector gastronómico de la comuna enmarcados en la innovación social, se buscó establecer unos criterios de mercadeo necesarios para una revolución en calidad y servicio. Y es con ello, la idea es determinar cuál sería la mejor estructura para adaptar al negocio, conforme a la necesidad del cliente y revolucionando la forma de enfocar los restaurantes familiares o corrientes (Mejía-Rivas & Maldonado-Pérez, 2020).

Al día de hoy, existe mayor proliferación de restaurantes de Garaje⁵ que van de la mano de las dinámicas laborales, por lo cual, se ha notado que a la fecha hay un renacimiento de la comida familiar básica, a un nivel muy superior a lo que comúnmente se estaba ofreciendo; nuevos ingredientes, recetas tradicionales fortalecidas y nuevas presentaciones ayudan a posicionar esta cocina en un nuevo escenario, siendo estas aproximaciones, la base para las nuevas iniciativas emprendedoras y empresariales.

La eficiencia exigida y el control de los tiempos de manera limitada han convertido al sector alimenticio en un escenario de gran potencialidad comercial, por cuanto, los restaurantes se han adecuado a las necesidades generales de la población, están

⁵ Hace referencia a lo sencillos, sin mayores requerimientos de estructura, y legalidad de operación para venta a domicilio o para llevar especialmente.

rediseñándose para el consumo individual, grupal o familiar, con el fin de disfrutar de un buen momento. Debido a esto se vio la necesidad de crear, estrategias, que garantice un menú diario corriente o casero, entre semana, cargado de calidad, innovación, precio, seguridad y rapidez en el servicio.

Para finalizar se cita al periódico la república en su edición del 13/15/20, donde se afirma que “el mensaje más claro que nos ha dejado entre otras, las consecuencias del covid19 es un llamado a la solidaridad entre otros valores como la ética, la empatía, la resiliencia, que socialmente están adquiriendo o recuperando el valor y la jerarquía que tal vez habían perdido en medio de afanes individualistas y pregones colectivos”, que en otras palabras, los restaurantes debieron profundizar en ciertas estrategias o iniciativas propias o de la idiosincrasia, lo que permitió conocer las herramientas más utilizadas para satisfacer las necesidades de los clientes, explorar la variable cultural que rodea a los “restaurantes tipo familiar, desde aspectos como la distinción, estilos de vida, el gusto, valores, códigos culturales, y consumo cultural.

1.5. Hipotesis

La innovación de todos los componentes productivos de las pequeñas empresas gastronómicas del sector de la comuna 9, contribuyen al fortalecimiento de la actividad económica culinaria, haciendo frente a las nuevas realidades económicas y de mercado.

1.5.1. Hipotesis Particular

La falta de conocimientos en atención al cliente a través de las nuevas plataformas de servicio, incide en el desempeño del personal disminuyendo credibilidad y aceptación.

2. Marco Referencial

2.1. Antecedentes

El impacto de las reformas tributarias, la pandemia, la crisis económica, la situación global, la poca diversidad gastronómica y la difícil consecución de insumos, principalmente los importados, unidos a la alta reducción en el consumo, le pasaron factura a un sector pequeño que emplea a muchas personas. Seguido del cierre de Universidades y la nueva modalidad virtual a causa de la Pandemia Covid 19, han hecho que el requerimiento de servicios se vea completamente alterado, dándole prioridad al pedido a domicilio y los consumos para llevar preferiblemente, razón por la cual, algunos restaurantes independientes y pequeñas cadenas enfrentaron dificultades, mientras que las grandes organizaciones del sector registraron crecimientos importantes, según lo indica Acodrés (Asociación colombiana de restaurantes).

Durante la crisis económica, se cerraron aproximadamente 70 pequeños restaurantes, sin embargo, cabe admirar que grandes cadenas de restaurantes con sus procesos de reorganización y fortalecimiento continuaron vigentes en el mercado gastronómico (Cámara de Comercio de Pasto, 2022). Por ello, para la reactivación económica de la Comuna se encontró que hay muchas estrategias por emprender, teniendo en cuenta que estadísticas del DANE miden al sector como un lugar apto para el “consumo fuera de casa”, indicando que esta actividad está sustentada por un alto porcentaje de pequeños operadores que compiten con grandes restaurantes de cadena (íconos locales), y más basándose en que las ventas en 2019 se vieron incrementadas en un 15% con las comidas rápidas, (González Bell, 2020) y disminuidas en la atención a manteles, en un 80% durante la época del Covid 19.

Si bien, las grandes organizaciones tienen mayor acogida por el cliente, lo cierto es que aún tienen una pequeña cobertura en el mercado (Cámara de Comercio de Pasto, 2022). La pandemia debilitó su accionar y en las nuevas modalidades de servicio se están enfrentando a una realidad que todos conocen y es “la falta de conocimiento y profesionalismo en ese tipo de ventas”. Hay que destacar que la ubicación de los negocios en la Comuna 9, es un espacio propicio para desarrollar nuevos escenarios de competencia, que beneficien al consumidor y permitan fortalecimiento y continuidad en su crecimiento, considerando que el consumo fuera de casa ya no se limita a las meriendas, medias mañanas en cafetería, ni tampoco a las fechas especiales.

Al menos el 42% de los colombianos almuerza o cena como mínimo una vez a la semana fuera de su casa y en un 58% preferirá hacerlo por seguridad en su domicilio, solicitando sus platillos a través de las plataformas o redes sociales. Tal y como lo menciona Luis Carlos Cadena, director de la consultora Objetivo, quien explica que los cambios en la dinámica de trabajo de las personas y la movilidad caótica en las ciudades se han convertido en las únicas oportunidades del crecimiento del sector.⁶

La oferta del canal “comida corriente y rápida”, no es nada despreciable; Barreto, presidente de Acodrés indica que, según estadísticas de la DIAN más de 5000 establecimientos hacían reporte del impuesto al consumo, lo que evidenciaba la magnitud de un sector que, según la propia directiva había venido en los últimos 5 años con crecimientos superiores a 5%, pero que desde el 2018 se empezó a estancar. Además se considera, que un alto porcentaje de estos restaurantes sencillos se ubican en el nicho de los

⁶ Luis Carlos Cadena, consultor con más de 17 años de experiencia en análisis comercial y en la estructuración de soluciones para el conocimiento y desarrollo de canales de distribución.

que se conocen como “corrientazo” (comida rápida de fácil elaboración y de consumo masivo y económico), como lo muestran los datos de Euro monitor, sobre qué el mercado de comidas fuera de casa creció 6% en 2019 respecto a 2018, y en el mismo periodo, solo la población que busca hamburguesas subió el 7% en las compañías locales de ese tipo, partiendo del precepto de que los Pastusos mantienen el apetito por los productos de la región y buscan una relación entre buena calidad a un buen precio.

En lo que hace referencia a las ventas de las micro empresas del sector gastronómico, panaderías y cafeterías, el dato fue significativo, pues la oferta de bajo precio ha sido de las grandes jugadas en los últimos años. Es el caso de la apuesta de los negocios que se establecieron alrededor de las Universidades: Nariño, Cooperativa, San Martín, Mariana y Católica, enfocados en las necesidades del colombiano de a pie y el estudiante universitario, las cuales ofrecen como propuesta de valor la calidad, buena presentación y cercanía al consumidor, por un precio promedio bajo, que si bien no cuentan con el manejo de altos niveles de conocimiento, ni tecnología apropiada, se adaptaron a los cambios exigidos por la competencia y entorno para ser viables día a día, una de las razones por las que muchas mini pymes han logrado penetrar en el consumo, sin embargo, los serios problemas de la pandemia afectaron con más fuerza en el canal de los restaurantes, en los cuales se quiso profundizar con un modelo diferente (Margarita Coneo Rincón, 2020).

En medio de este panorama, una de las preocupaciones de los empresarios ha sido *la informalidad*, en vista de que la existencia de cerca del 50% de estos negocios, ha afectado significativamente a quienes operan de manera legal. Las directivas de un restaurante de cadena muy conocido y de gran aceptación, indican que este flagelo es el principal destructor del valor del sector, pues mientras las empresas formales trabajan para

ofrecer productos de calidad, cumpliendo los estrictos procesos de control, de limpieza y salubridad altamente regulados, creando miles de empleos formales y pagando impuestos los cuales compiten en desventaja con opciones irresponsables y carentes de control en estos aspectos (DANE, 2016). Es claro es que el consumidor tiene diversidad de opciones a la hora de escoger en donde comer, al mismo tiempo que la industria está en proceso de reinventarse para atender su paladar. En esta ciudad, las pequeñas empresas del sector gastronómico no han implementado a cabalidad las buenas prácticas de manufactura, no están siendo visibles sus condiciones sanitarias, ni poseen una buena calidad nutricional, pues sus menús no son balanceados y variados (Ministerio de Salud, 2011).

Existen varios aspectos en el estilo de vida de la ciudad de Pasto que influyeron drásticamente en los nuevos hábitos, y exigieron la implementación de estrategias acordes a esos cambios. Los restaurantes estuvieron expuestos a las reglas de la evolución de la tecnología y la sociedad, los consumidores cambiaron a un ritmo vertiginoso y quieren que estos innoven o se actualicen, para seguir su estela. Se planteó, por ello, la necesidad de facilitar medios de pago que agilicen el proceso, mejore en métodos como; en el pago de las comidas por adelantado, donde tanto el pedido como el servicio estén siempre listos, dando pie a que el disfrutar de la comida sea utilizando la mínima cantidad de tiempo.

Parece necesario utilizar el talento y la creatividad para “reinventar” el modo de relacionarse con los clientes y fortalecer el capital intelectual, pues los restaurantes se evalúan por el rasero de la calidad del servicio, el precio, la efectividad e impacto de los resultados, obligando a contemplar un planteamiento estratégico, desarrollando parte de su innovación de forma propia o por lo menos, disponiendo de una cierta capacidad de cooperación para llegar a ser más competitivos en un mercado cada vez más cambiante.

2.1.1. Estado del Arte

La medición de la satisfacción del Usuario se hace necesaria para identificar las necesidades y expectativas de los clientes, para evaluar que tanto los restaurantes de los microempresarios se acercan o se alejan de lo que los clientes necesitan o esperan hoy en día de ellos. Una adecuada medición de esa satisfacción permitió a estas pequeñas y medianas empresas encontrar los factores claves para enfocar los esfuerzos de estas organizaciones y poder establecer los lineamientos necesarios que faciliten *las diferentes estrategias, orientadas dentro de los pequeños restaurantes del sector.*

Importante también, contemplar, una obligatoria necesidad, la comida saludable, nutritiva, bio-segura, con buenas prácticas de higiene y manipulación entre otros, adquiriendo su mayor relevancia, ya que al ser un producto esencial requiere además de un excelente sabor, calidad en la producción, en lo balanceada y nutritiva y en cantidades adecuadas creando un hábito de vida y una cultura del buen comer beneficioso, por cuanto, se referencian las tendencias, sobre los adelantos, desarrollados a partir de la pandemia en la comuna, proporcionando criterios para elegir la mejor estrategia, apoyada en la innovación de acuerdo a las necesidades particulares de los pequeños restaurantes, exponiendo los ejes fundamentales de la innovación, las estrategias que se han empleado para su implementación y una especial atención a la contribución de la transferencia tecnológica en la ciudad.

Todo lo logrado será, un fortalecimiento de la cultura restaurantera basada en la innovación respaldada por el mercadeo digital, el fortalecimiento administrativo y las buenas prácticas de manejo, higiene, manipulación y elaboración de alimentos. También, se hace necesario abordar las tendencias gastronómicas con el propósito de conocer las áreas

de oportunidad para la investigación futura, en este campo. Se discute acerca de lo que se llama indistintamente ciencia, arte o disciplina y se explicarían, conceptos relacionados con tendencias y modas para diferenciar dichas prácticas en el ámbito gastronómico, valorando las tendencias o inclinaciones gastronómicas, la producción científica, y la evaluación de revistas iberoamericanas indizadas entre las que se hace mención.

Tabla 1.*Estado del Arte*

Autor	Nombre del libro	Edición y Fecha
ADAMS, Louis.	Cocina mediterránea	Barcelona, España EDITORS S.A., 2006
ARMENDARIS Sanz José Luis	Seguridad e higiene en la manipulación de alimentos.	5/06/17.Editorial S.A. Ediciones paraninfo
Apicius	Cuaderno de Gastronomía Montagud	Editores Grupo editorial de Pastry Revolution
BERNAL, Cesar Augusto.	Metodología de la investigación para administración y economía.	Editorial santa fe de Bogotá Pearson educación de Colombia España 2000.
Alcaldía Mayor de Bogotá	Programa Restaurantes 1ª	Programa para restaurantes pequeños con ventas mínimas de treinta servicios diarios y tarifas no mayores a un valor determinado.
HERNANDEZ SAMPIERI, Roberto.	Metodología de la investigación	4 ed. México: Mc Graw Hill, 2006.
HOUSE GARDEN GOURMET INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS.	Magazine.com (version Digital)	www.magazinecafestore.com
	Compendio tesis y otros trabajos de grado.	Bogotá D.C.: Icontec, 2020.
ISHIKAWA, Kaoru	¿Qué es el control de calidad?	Prentice Hall, 1995.
Control Total de la		Editorial NORMA.

Calidad.

KOONTZ, Harold y	<i>Administración: Una perspectiva</i>	10 ed. México. Mc Graw Hill,
WEIHRICH, Heinz	global.	1994.
KOTLER, Philip.	<i>Fundamentals de marketing</i>	6 ed. México: Prentice Hall, 2003.
KOTLER, Philip.	Marketing	10 ed. Madrid, España: Prentice Hall, 2005.
LEVIN, Richard.	Estadística para administradores.	4ed. Ciudad de México: Chapel Hill, 2000.
MONSALVE María Isabel	Sistema APPCC en establecimientos del sector de la restauración	Libro implantación y validación de sistemas de análisis de peligros y puntos de control crítico. Dialnet.Uniroja.es 2016.
TABLAO Carlos Felipe & Gallego Jesús Felipe,	Manual de higiene y seguridad alimentaria.	Librería Netbooks 2009
ROBINS, Steven P.	Comportamiento organizacional	10 ed. México: Prentice Hall, 2004.
ROSILLO, Jorge.	Modelos para direccionamiento estratégico y política de empresas. Bogotá D.C	Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, 2006.
WILSON, Anne.	Nueva cocina italiana.	Madrid, España. Murdoch Books Pty Limited, 2006.

Nota: Elaboración Propia

2.2. Marco Teórico

2.2.1. Dirección Estratégica

Es la dirección estratégica la que se ha establecido como un legítimo campo de investigación de la práctica directiva (Orellana Nirian, 2022), y en esta evolución, emergen una gran variedad de paradigmas y enfoques sobre la forma de interpretar y actuar estratégicamente en una organización. Para este caso se toma a Mintzberg (1990), quien propuso una clasificación de nueve escuelas de pensamiento estratégico, estas nueve

escuelas se reunieron en dos grandes grupos: escuelas prescriptivas y escuelas descriptivas para aportar a las microempresas el concepto de “escuelas de estrategia” propuesto por Mintzberg.

Dentro de las prescriptivas, la escuela del posicionamiento estratégico y mejoramiento continuo de Porter (1985), modelo referente a las reflexiones económicas, la competencia y la ventaja competitiva, eran analizados desde el enfoque de las posibilidades económicas, que un determinado sector industrial le ofrece a la empresa hoy y en el futuro. El objetivo consistió en analizar el sector industrial donde la empresa realiza sus negocios y explorar la posibilidad de ubicarse mejor en ese determinado punto, dentro del mapa estratégico, donde la empresa podría obtener los mejores beneficios y en dicho caso, Porter propone tres tipos de estrategias genéricas para competir en los sectores analizados: ventaja en costes, diferenciación y enfoque en un determinado nicho de mercado.

Las escuelas de pensamiento estratégico prescriptivas, ponen de manifiesto que el entorno de negocios es constante y el desafío de la formulación de la estrategia es el de influenciar en el medio ambiente, ya sea respondiendo o adaptando la organización a él. El punto de base es que el entorno se puede analizar y que las oportunidades y amenazas se pueden identificar a partir del análisis del entorno. Y en el caso de un establecimiento donde se preparan y venden alimentos y bebidas para ser consumidas que únicamente se cobraba por el servicio prestado, filosofía ahora renovada con el mejoramiento de la atención. Teniendo como base las infraestructuras, el equipamiento, el tipo de comida que se elabora por parte de las empresas gastronómicas, al ser sin duda fuertemente dependientes de la localización de sus mercados, paralelamente a la oferta de sus platos tendrían que trabajar y definir el tipo de servicio diferencial para que el cliente lo acepte.

2.2.2. Innovación

La creatividad y las estrategias de innovación son los elementos a los que las empresas deberán recurrir, para establecer una diferencia notable en el tipo de negocios gastronómicos. Por cuanto, la importancia de tener un plan de negocios, unido al modelo que se quiere en la nueva forma de servir en los restaurantes, la variedad de servicio, atención personalizada y las exigencias por parte de los clientes, teniendo en cuenta que cada negocio se tiene que adaptar siempre a las tendencias, necesidades y demandas del consumidor de hoy.

Los restaurantes objeto de estudio que prestan servicio de comidas rápidas, son sin duda fuertemente dependientes de la localización de su mercado, pues por su baja propuesta de valor respecto a otro tipo de restaurantes y sobre todo por el propio concepto de rapidez, deben situarse lo más cerca posible de sus clientes potenciales hasta el punto que se encuentren dentro del flujo de movimientos de estos, asimismo se debe asegurar verdaderos procesos de higiene, manipulación, control y conservación, que sean garantía de inocuidad alimentaria, protección, integridad y salud en las diferentes ofertas gastronómicas.

Se afianza esta parte con autores como Gad Muñoz (2018), quien aporta en la innovación baluarte para cada organización, las características sobre este término tomado de ACOFI (Asociación colombiana de facultades de ingeniería de Fernando García Gonzales), en el que se definen los diez tipos de innovación establecidos por Jay Doplin y O Larry Keeley, líder mundial del pensamiento para la eficacia de la innovación, unido a autores como Joseph Alois, Peter f Drucker, Michael Porter, Gary Hamel, Ikujiro Nonaka y Henry Chesbrough entre otros.

2.2.3. Restaurantes Familiares

El sector de las comidas familiares tradicionales y rápidas, requiere que dichos restaurantes innoven en la preparación de platos, para brindar un servicio de alta calidad con insumos básicos, cambiando al concepto de “comida saludable” y balanceada, a través de la cuenta de carbohidratos (arroz, pasta, tubérculos), proteínas (carne, pollo, pescado, huevo), grasas (aceites, salsas, mantequillas), vitaminas y minerales (frutas y verduras) los cuales brindan la energía necesaria para que cumpla sus funciones alimenticias correctamente. La revolución alimenticia se hizo con el afán de sustituir la comida casera, lo cual se evidencia en los restaurantes pequeños restaurantes les dificulte incluir en su diversidad de platos típicamente caseros, alternativas llenas de nutrientes con insumos de calidad y materiales frescos, que contengan en ellos sus tablas nutricionales.

Como apoyo, se toma como ejemplo a la organización de las Naciones Unidas para la alimentación y la agricultura, los sistemas de inocuidad de alimentos en EEUU, el ministerio de salud, la secretaria de salud municipal, el sistema Haccp y su sistema de implementación práctica, el comercio y las normas alimentarias, como garantes de inocuidad y calidad que se exigen hoy en día para los alimentos. Los cuales se fundamentan como pautas para los factores que inciden sobre los cambios a aplicar, unidos a la transformación como un nuevo elemento de cambio, pegados a la capacidad para proveer y supervisar.

2.2.4. Proceso Administrativo

Al considerar las organizaciones de cada micro empresa del sector gastronómico, como un sistema abierto, un conjunto de subsistemas interdependientes, un modelo organizacional ágil y consistente que garantiza procesos dirigidos hacia ese cambio y la

transformación hacia el objetivo, inducida, planeada, en un intento de manera consciente y deliberada, para la obtención de un propósito establecido. Para ello se hizo necesario que, los diferentes momentos del proceso administrativo fueran dependientes, armónicos, coherentes, equilibrados y complementarios entre sí, para que garanticen logros, mejoramientos, cambios y desarrollo, a todo esto, se le llama etapas secuenciales para que no se corra el riesgo de desarticulación (Fayol, 1916).

Para complementar se toma lo afirmado por Luna Rojas (2015):

“La administración es tan antigua como la humanidad misma, se cree que nace con el hombre ya que toda persona con el hecho de tener la razón debe hacer ciertas actividades para alcanzar sus metas u objetivos. Por lo tanto, el ser humano del pasado como el actual, debe administrar bien sus recursos como su economía, su salud, su tiempo, sus problemas, y todo lo que incluya en su desarrollo, pues se considera administrador por naturaleza”

El trabajo en grupo, con armonía y equilibrio, es garantía de la máxima calidad organizacional, eficiencia en el adecuado uso de los recursos, mejoramiento de la capacidad competitiva hacia la eficacia, logrando los objetivos propuestos incentivando la productividad y la rentabilidad de las Mypes, para lo cual se apoyó en las ideas administrativas planteadas por Harold Kiints, Heinz Weihrick, Henri Fayol, Gantt, Harold Hoontz, entre otros, donde se valora la planeación, la organización en la dirección y el control de todos los procesos de elaboración de productos alimenticios y su venta a través de diferentes formas.

2.2.5. Marketing

La adaptación rápida y eficiente a los avances tecnológicos, y a las preferencias del cliente y exigencias del mercado, la competencia, las variaciones macro y microeconómicas, favorecen los propósitos de cambio organizacional, afianzada en las teorías como las de Seth Godin, uno de los teóricos del mercadeo más importantes dentro de este siglo, unido a persona como Vilma Nuñez, Brian Halligan, Tim Ash, entre muchos otros. Con la ayuda de los aportes de estos especialistas, se entiende que el mercadeo digital es el componente de la mercadotecnia que, mediante el uso del internet, las plataformas digitales, los elementos tecnológicos y los medios digitales.

Sin clientes no hay empresas y sin servicio no hay clientes (Horovitz, 1994) lo que aplica que el buen servicio prestado, aun habiendo problemas de métodos y formas para poder establecer una buena relación con los potenciales consumidores o compradores de sus productos.

2.3. Marco Legal

Para este aparte, se consideran las reglamentaciones sobre las buenas prácticas de manejo, higiene, manipulación, elaboración, conservación y servicio de alimentos, unido al obligatorio cumplimiento de las nuevas normas producto del covid-19, y los requisitos exigidos por la secretaria de salud municipal.

Las disposiciones del presente lineamiento son de implementación inmediata en el sector de alimentos y bebidas que incluye: productores, fabricantes, envasadores, distribuidores, transportadores, comercializadores, expendedores, consumidores y autoridades sanitarias de alimentos para el consumo humano, en el territorio del orden nacional y local,

Tabla 2.*Marco Legal*

Norma	Autor	Objeto
RSI 2005 (Reglamento Sanitario Internacional)	Asamblea Mundial de la Salud	Tiene como propósito y alcance prevenir la propagación internacional de enfermedades, controlarla y darle una respuesta de salud pública proporcionada y restringida a los riesgos para la salud pública, evitando al mismo tiempo las interferencias innecesarias en el tráfico y el comercio internacional.
Constitución Política de Colombia 1991	Corte Constitucional	En el Título XII del Régimen Económico y de la Hacienda Pública, Artículo 333, establece la libertad económica y considera la empresa como la base para el desarrollo. Específicamente, el artículo indica: “La actividad económica y la iniciativa privada son libres, dentro de los límites del bien común”.
Ley 09 de 1979	Ministerio de Salud Colombia	Las normas generales que servirán de base a las disposiciones y reglamentaciones necesarias para preservar, restaurar u mejorar las condiciones necesarias en lo que se relaciona a la salud humana; Los procedimientos y las medidas que se deben adoptar para la regulación, legalización y control de los descargos de residuos y materiales que afectan o pueden afectar las condiciones sanitarias del Ambiente.
Ley Estatutaria 1751 de 2015	El Congreso de la República de Colombia	La presente ley tiene por objeto garantizar el derecho fundamental a la salud, regularlo y establecer sus mecanismos de protección.
Decreto 780 de 2016.	Ministerio de Salud y	Compila y simplifica todas las normas

Decreto Único del Sector Salud	Protección Social	reglamentarias preexistentes en el sector de la salud, tiene como objetivo racionalizar las normas de carácter reglamentario que rigen en el sector y contar con un instrumento jurídico único
Decreto 417 de 2020	Presidencia de la República	Por la cual se Declara un Estado de Emergencia Económica, Social y Ecológica en todo el Territorio Nacional.
Resolución 2674 de 2013	Ministerio de Salud y Protección Social	La presente resolución tiene por objeto establecer los requisitos sanitarios que deben cumplir las personas naturales y/o jurídicas que ejercen 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 385 de 2020	Ministerio de Salud y Protección Social	Por la cual se declara la emergencia sanitaria por causa del coronavirus Covid-19 y se adoptan medidas para hacer frente al virus.
Resolución 380 de 2020	Ministerio de Salud y Protección Social	Por la cual se adoptan medidas preventivas sanitarias en el país, por causa del coronavirus COVID2019 y se dictan otras disposiciones. Por lo anterior, se diseñaron, lineamientos para procesar, envasar, comercializar, distribuir y consumir alimentos y bebidas.
Resolución 463 de 2020	Ministerio de Salud y Protección Social – Ministerio de Comercio	Por el cual se adoptan medidas sanitarias de control a los establecimientos de comercio y de bebidas por causa del

Norma ISO 900114	Industria y Turismo Organización ISO	COVID-19 y se dictan otras disposiciones. Válidas para sistemas de producción y de servicios. Establece los requisitos mínimos que debe cumplir un Sistema de Gestión de la Calidad. Puede utilizarse para su aplicación interna, para certificación o para fines contractuales
Normas OHSAS 1800016		La Seguridad y Salud en el lugar de trabajo son claves para cualquier organización. Un Sistema de Gestión en Seguridad y Salud Ocupacional (SGSSO) ayuda a proteger a la empresa y a sus empleados
Norma ISO 22000	Organización ISO	Para sistemas de gestión de seguridad alimentaria permite que cualquier compañía involucrada directa o indirectamente en la cadena de suministro alimentario identifique los riesgos pertinentes y los gestione de modo eficiente. Prevenir posibles fracasos en la inocuidad de los alimentos y evaluar el cumplimiento legal vigente pueden ayudar a proteger su marca.

Nota: Elaboración Propia

2.4. Marco Conceptual.

Desde el punto de vista comercial y teórico surgen una variedad de términos y definiciones relacionados con el sector gastronómico y las prácticas enfocadas a las estrategias de innovación y el mercadeo. Con el objetivo de asegurar la calidad teórica y poder especificar eficientemente las percepciones y consumidores y los pequeños restaurantes de la comuna 9 de la ciudad de Pasto, se analizarán estos conceptos.

Restaurante: Establecimiento público donde se sirven comidas y bebidas, mediante precio, para ser consumidas en el mismo local, o mediante un servicio para llevar o domicilio.

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.” (Organización Mundial de la Salud, 2020)

Estrategias: “Es un plan con el que cada unidad de negocios espera lograr sus objetivos de marketing mediante: La selección del mercado meta al que desea llegar, la definición del posicionamiento que intentará conseguir en la mente de los clientes, la elección de la combinación o mezcla de marketing (producto, plaza, precio y promoción) con el que pretenderá satisfacer las necesidades o deseos del mercado meta y la determinación de los niveles de gastos en marketing”.

Medio de comunicación: Instrumento de transmisión pública de información, como emisoras de radio o televisión, periódicos, internet, etc.

Redes sociales: “Las redes sociales son plataformas digitales formadas por comunidades de individuos con intereses, actividades o relaciones en común (como amistad, parentesco, trabajo). Las redes sociales permiten el contacto entre personas y funcionan como un medio para comunicarse e intercambiar información.”

Un gran reto, pero también una gran oportunidad. Cada vez más, los clientes comparten sus momentos de ocio gastronómico en sus redes sociales, escriben opiniones contando qué tal fue su experiencia, buscan en Google dónde celebrar una cena de empresa o reservan en función de las valoraciones de otros clientes. Dar respuesta a todo esto supone un esfuerzo extra, pero absolutamente necesario para los profesionales del sector de los restaurantes. Además, requiere unos conocimientos en marketing digital, publicidad y comunicación que en la mayoría de los casos no se poseen.

El ambiente: un factor externo al restaurante como personas, normas o situaciones que afecte el normal desempeño del mismo, generándole ventajas, conocidas como oportunidades o desventajas, que son amenazas o riesgos, que afectan su desarrollo, sostenibilidad o crecimiento. Incluye a proveedores, clientes, competidores, gobierno, leyes, normas o acuerdos y a las condiciones culturales, políticas y sociales en las cuales el restaurante se desenvuelve.

Dofa: es el análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Siendo las amenazas y las oportunidades determinadas por las fuerzas externas del restaurante, mientras que las fortalezas y debilidades son parte integral del pequeño restaurante.

Estrategia: son los caminos y alternativas que el pequeño restaurante desarrollara para alcanzar los objetivos y las metas, entre ellas, encontramos las formas de atacar y poder defender sus ofrecimientos de la competencia obteniendo ventajas sostenibles en su entorno.

Estructura organizacional: En ella se definen las tareas, así como la jerarquía y las políticas de funcionamiento que se encuentran presentes en los restaurantes. Son esas obligaciones y relaciones formales que se tienen presentes en el restaurante

Objetivos: son los resultados o logros específicos futuros que se buscan alcanzar en un tiempo dado que sirve como guía para el desarrollo de la acción. Deberán incluir una meta o punto de llegada, conjuntamente con las condiciones y acciones para llegar.

Proceso: lo podemos definir como esa secuencia de pasos para realizar cada actividad.

Visión: el criterio sobre el restaurante en lo que quiere ser y su futuro. Es la visualización del sueño que daría total coherencia y sentido a la acción.

Innovación: Está directamente relacionada con detectar las necesidades de los comensales y con buscar la forma de satisfacerlas. Como el primer restaurante que abrió sus puertas a perros, o el primero que ofreció wifi gratuito a sus clientes. Estrategias innovadoras que surgieron de nuevas necesidades de consumo, y que obtuvieron resultados increíbles. La innovación surge del anhelo de desmarcarnos de la competencia, buscando nuevas formas de crear valor en nuestro restaurante. Si la calidad ya supone un elemento diferenciador en la actualidad, así lo demuestran las cifras de restaurantes que deciden apostar por la implantación de un sistema de calidad

La innovación puede suponer un salto cuantitativo y cualitativo fundamental para la supervivencia de nuestro restaurante a largo plazo. Las innovaciones son documentadas y protegidas mediante patentes u otro esquema de propiedad intelectual.

De hecho, según Michael Porter, el nivel de innovación de una región puede estimarse con la cantidad de patentes generadas. La innovación no necesita ser tecnológica. Por ejemplo, cuando McDonald's aplicó el concepto de línea de producción para crear un restaurante, pudo utilizar trabajadores con poca experiencia para fabricar grandes cantidades de alimento en una calidad estándar y de forma muy rápida inventando la industria del Fast food. Hoy podría haberse protegido por una patente americana del Método de Negocio aunque no se produjo ninguna novedad tecnológica. Entonces, es importante la existencia de un restaurante que se consolide como uno de los puntos indicados de moda, que presta un servicio de domicilios eficiente, puntual y de alta calidad. Todos estos puntos como ya lo hemos mencionado se apoyan. Se apoyan con autores como la organización de las naciones unidas para la alimentación y la agricultura, sistemas de inocuidad de alimentos en Estados Unidos, el ministerio de salud, la secretaria de salud municipal, el sistema HACCP y su sistema práctico, el comercio, y las normas alimentarias, unidas a las garantías de inocuidad y calidad de los alimentos en el comercio local.

Se tendrá muy en cuenta los procesos administrativos, la tecnología, aprovechando sus escasos recursos, propendiendo la calidad, el buen funcionamiento en pos de la eficiencia.

Mediante el análisis de los factores que inciden directamente en los cambios que se deben dar en las pequeñas unidades gastronómicas, se debe valorar los motivos que los impulsan el esfuerzo que implica unido a una transformación como elemento de cambio sin conflictos ni tensiones.

En consecuencia, es necesario considerar los pequeños restaurantes anexos a las universidades como un sistema abierto, como un conjunto de subsistemas independientes, como un modelo organizacional ágil y consiente que garantice procesos dirigidos al cambio y el mejoramiento en aspectos como la productividad de bienes y la prestación de sus servicios.

Como resultado, los diferentes momentos del proceso administrativo deben ser dependientes, armónicos, coherentes, equilibrados y complementarios entre sí, que garanticen logros, mejoramientos, cambios y desarrollo.

Se afianzará la investigación con teorías administrativas de mercadeo, innovación, desarrollo, productividad encaminadas a fortalecer el servicio. Autores conocidos como Diego Coquillat autor en innovación, marketing y tecnología, JC Martínez salgado, Freire león, Iván Alejandro Loaiza, gestores de cambio, aportando valor a las nuevas modalidades de servicio y atención al cliente.

Sera el mercado digital, el componente principal de la mercadotecnia, que mediante la utilización del internet, las diferentes plataformas. La tecnología digital en línea, el computador y los teléfonos móviles, unidos a los medios digitales los que ayudaran a promover y desarrollar mejor el nuevo sistema de servicio en los pequeños restaurantes.

2.4.1. APPCC

El Análisis de Peligros y Puntos de Control Críticos (APPCC o HACCP, por sus siglas en inglés), es un proceso sistemático preventivo utilizado para garantizar la seguridad alimentaria de forma lógica y objetiva. Se aplica en la industria alimentaria, farmacéutica, cosmética y en todo tipo de industrias que fabriquen materiales en contacto con los

alimentos. Consta de diversas fases, a lo largo de todos los procesos de la cadena de suministro, donde se identifican, evalúan y previenen todos los riesgos de contaminación de los productos a nivel físico, químico y biológico, estableciendo medidas preventivas y correctivas para su control, tendientes a asegurar la inocuidad de los productos (Martínez Blanco, 2017)

2.4.2. Manipulación de Alimentos

Hace referencia a la práctica responsable con los alimentos, pues la correcta manipulación permite ofrecerle al cliente final la inocuidad y la seguridad a la hora de consumir un alimento. Este tipo de gestión de calidad evalúa las condiciones en las que se encuentra la materia prima, lo cual permite evitar afectaciones en la salud y garantiza el acceso de forma confiable a los alimentos; hay que tener en cuenta que la inocuidad está también en manos del manipulador, puesto que pertenece a un eslabón importante en la preparación, por cuanto, debe cumplir a cabalidad las normas de higiene, exclusivamente con el material necesario otorgado por la empresa (Correia Paulino et al., 2012).

2.4.3. Nutrición

Se refiere al estudio de los alimentos con relación a las necesidades de cada individuo, se añade que dicho término se refiere a un conjunto de funciones, por medio de las cuales la célula toma alimentos del medio externo, los transforma, los incorpora a su protoplasma, y de esta manera repone sus pérdidas materiales y energéticas que tiene durante sus funciones vitales (De Tejada Lagonell, 2007).

2.4.4. Responsabilidad Social Empresarial

Se entiende como la capacidad de respuesta que tiene una organización o una empresa frente a las consecuencias e implicaciones de las acciones realizadas por la

entidad, hacia la orientación de la satisfacción a las necesidades de los integrantes, de la sociedad y a la protección ambiental; referente a los grupos con que existe relación (stakeholders o grupos de interés) (Vega, 2009).

2.4.5. Responsabilidad Ambiental

Hace referencia a los factores para la caracterización del impacto ambiental, del desarrollo sostenible y de la protección del medio ambiente, para este caso Trujillo & Vélez Bedoya (2006) mencionan que:

El reconocer la inclusión de la variable medioambiental en la gestión empresarial es un aspecto que ha adquirido peso y por ende el medio ambiente se ha convertido en un factor de competitividad y de perdurabilidad, lo anterior en un contexto cada vez más globalizado e inmerso en una sociedad que a medida que pasa el tiempo es más consciente de la necesidad de cuidar el entorno y más exigente con las prácticas que atentan contra el mismo. (p. 7)

2.4.6. Servicio

Para (García, 2009) servir es:

Acto y efecto de servir; cubierto que se pone en la mesa para cada uno de los comensales; conjunto de viandas que se ponen a un tiempo en la mesa, por series y por orden; en transporte de pasajeros, es el conjunto de las distintas prestaciones que se ofrecen a los pasajeros a bordo de los trenes, como pueden ser: desayunos, aperitivos o snack, almuerzos y cenas, así como servicio de cafetería o restaurante dependiendo de la clase, el tipo de tren y del recorrido.

2.5. Marco Lógico

Teniendo el diagnostico de cada empresa estudiada, donde se resaltan características como: la historia, línea de productos o servicio, organigrama, gestión de mercados, proceso de producción, abastecimiento, sistema financiero, entre otros, se elaboró el análisis sectorial de su micro y macro entorno. Para dicho caso, se estructuró una matriz BCG y se utilizó el modelo Canvas (plantilla de gestión estratégica para el desarrollo de nuevos modelos de negocio).

El análisis general se enmarcó en las amenazas de competidores, negociación con proveedores y compradores, amenazas de productos o servicios, rivalidad entre competidores en el sector; de esta forma, al analizar el problema se pudo formular los objetivos del estudio para valorar sus alcances. Posteriormente, se aplicó la metodología del marco lógico, analizando al sector involucrado empezando por clasificar los restaurantes, con el propósito de diseñar indicadores, medios de verificación, supuestos, matrices, conclusiones y recomendaciones a cada microempresa, enfocadas principalmente en las necesidades de innovación social, utilizando una adecuada planeación estratégica, mercadeo digital y herramientas administrativas sencillas pero efectivas en el sector gastronómico en la comuna 9.⁷

Tabla 3.

Matriz de Marco Lógico

⁷ La matriz de crecimiento, participación, conocida como matriz de Boston Consulting Grupo o Matriz BCG, es un método grafico de análisis de cartera de negocios desarrollado por este grupo en la década de 1970, publicada en 1973 por Bruce Henderson.

Objetivos	Indicadores	Medios De Verificación	Supuestos
FIN. Mejoramiento de la prestación del servicio.	El número de clientes	Estadísticas de los empresarios	Demanda de servicio que esta insatisfecha.
Mejorando la prestación del servicio con innovación social Aumentar ventas.	El número de quejas El número de servicios.	Resultados de encuestas.	
PROPOSITO El servicio ofrecido por las Mypes es confiable.	El volumen de clientes aumenta, el tiempo de atención baja.	Estadísticas auditadas de las Mypes, encuestas estudiantes y trabajadores.	El precio relativo del menú se mantiene estable.
COMPONENTES Los meseros atienden con cuidado las nuevas modalidades (domicilios) redes sociales El restaurante está bien presentado para los nuevos servicios Los horarios de atención son optimizados Rápido y a tiempo	Las quejas se reducen El aseo del lugar es cada día mejor La frecuencia de uso de los servicios aumente de 1 a 2	Las estadísticas de venta y gestión son notificadas y auditadas Datos básicos del censo de clientes y su actualización mediante proyecciones de población	Se presentan nuevas propuestas de menús diarios, para llevar, domicilios y comida rápida y cafetería

ACTIVIDADES	Presupuesto	Documentos sobre	Se realiza un adecuado
Entrenamiento y capacitación del personal		La ejecución del Presupuesto	mantenimiento de instalaciones
Plan de incentivos para tiqueteras y clientes asiduos			El personal está de acuerdo y avala las nuevas estrategias del modelo
Mejorar el sistema de domicilios optimizar la atención y la calidad del servicio			Los precios de las nuevas modalidades de menús se mantienen constantes
compilar estadísticas de cumplimiento programas de encuestas			Se aprueban nuevos menús, nuevos productos y nuevas estrategias de ventas para llevar y servicio a domicilio.

Nota: Elaboración Propia

3. Metodología

3.1. Tipo de Investigación

Para esta investigación se utilizarán los tipos de estudio exploratorio y descriptivo, puesto que, los estudios exploratorios permiten aproximarse a fenómenos poco conocidos, con el fin de contribuir con ideas respecto a las características particulares de la investigación (Grajales, 2000), que en este caso es entorno a las situaciones y eventos vividos por las microempresas del sector gastronómico cercano a las universidades, el sector comercial y las zonas especializadas, que debían afrontar con el Covid19.

Adicionalmente, el tipo de Investigación descriptiva, tiene como objetivo describir la naturaleza de un segmento demográfico, sin centrarse en las razones por las que se produce un determinado fenómeno, por lo cual, a través de investigaciones bibliográficas, identificación de características del universo investigado orientadas al análisis de modelos teóricos e igualmente formulando el problema para posteriormente cumplir con los objetivos propuestos (Grajales, 2000).

3.2. Método de la Investigación

Una vez que se efectuó la revisión de la literatura y el ajuste al planteamiento del problema, se eligió el método de análisis y síntesis para el desarrollo de esta investigación, pues el proceso de este método permite conocer la realidad a través de la indagación de las características de dicho fenómeno, con el fin de establecer una relación causa-efecto; de esta manera la interrelación de estos elementos permite separar y analizar su esencia y construir un todo (Vásquez Hidalgo, 2005). Este método se complementa con el estudio exploratorios, ya que tiene por objeto familiarizar un tópico desconocido, poco estudiado o

novedoso; y que a su vez se relaciona con el estudio descriptivo, dado a que analiza cómo es y cómo se manifiesta un fenómeno y sus componentes.

El esquema fue el siguiente:

$M \rightarrow O \rightarrow P$

Dónde: M es la muestra de estudio, O es Observación y P propuesta

3.3. Fuentes de Información

3.3.1. Fuentes Primarias

Se tomó como fuente primaria a los dueños de algunos restaurantes, ya que se realizaron entrevistas para obtener evidencia e información relacionada con el objeto de la presente investigación, directos implicados en el desarrollo de la actividad gastronómica en las pequeñas empresas.

3.3.2. Fuentes Secundarias

Se revisó la normativa referente al sector gastronómico, publicadas por entidades como la secretaria de salud municipal, la cámara de comercio el Sena y artículos especializados en restauración en épocas de pandemia.

Dentro de esta fuente se tienen dos tipos de información: Interna y Externa.

Interna: conformada por documentos y resultados de investigaciones realizadas en algunas empresas del sector o instituciones que desarrollaron este tipo de desarrollo en o emprendimiento innovador, otras partes fuera y dentro del país.

Externa: obtenida mediante documentos publicados como libros, Internet, revistas, estudios grupales relacionados al tema de la investigación. Para lo cual se investigó el mercado actual, para saber las condiciones de cada empresa seleccionada, sirviendo esta como base para la toma de decisiones futura para el mejoramiento de las microempresas.

3.4. Población y Muestra

Se tomó como población a todas las microempresas del sector gastronómico, ubicadas en los alrededores de las universidades de Nariño, Cooperativa, Mariana, San Martín y Católica del Sur. El sector de la comuna 9 está conformado por 54 barrios, por lo que para el estudio se seleccionaron los barrios más sobresalientes, los cuales se relacionan a continuación: Avenida de los Estudiantes, Chapultepec, Morasurco, Torobajo, El Dorado, La Colina, Las Cuadras, Maridiaz, Palermo, Pandiaco, Parque Infantil, Briseño, Valle de Atriz y Versalles.

A través del cálculo estadístico se obtuvo la dimensión del universo en función de la precisión deseada, estableciendo unos criterios de selección a través de un muestreo probabilístico que permitió encontrar un alto grado de representatividad, de tal modo que se puede atribuir al universo las características encontradas en la muestra. Estadísticamente, la representatividad de la muestra exige que todos los componentes del universo tengan la misma probabilidad de figurar en la muestra y un número de elementos suficiente para que el error estadístico no sea muy grande.

Se tomó como muestra a 23 establecimientos de un total de 78, teniendo en cuenta características como concepción y categoría, de esta manera la muestra sería adecuada y representativa con el fin de hacer la implementación del modelo administrativo con innovación social y fortalecimiento en época de pandemia y post pandemia (Equipo POT Pasto, 2012). Para el estudio se seleccionaron las siguientes empresas: Restaurante Los guaduales, Mister pollo Norte y la Colina, los demás restaurantes de la cadena (11 unidades), Restaurante El pasaje, Restaurante Vino Tinto, 9 Restaurantes sin identidad

anexos a las Universidades (de ellos se extrajo, un subconjunto o una parte del problema con criterios tales que permitió, la generalización de los resultados a toda la población).

3.4.1. Universo

Al tener 2 poblaciones, es decir, la variable independiente (gestión administrativa) y la variable dependiente (Atención al cliente), contarán con sus respectivas poblaciones.

Población 1.

Todos los propietarios y trabajadores de las Mypes seleccionadas, pertenecientes a barrios de la comuna 9 y en especial a los restaurantes ubicados en la zona universitaria (Nariño, Cooperativa, Mariana y San Martín, Católica del Sur). Cuya muestra de la variable independiente no se someterá a la formula por considerarse no representativa, se tomará como muestra por razones previamente mencionadas.

Población 2 y 3.

Los clientes de los establecimientos comerciales seleccionados. Cuya muestra de la variable dependiente (atención al cliente) se someterá a la fórmula por considerarse representativa a criterio del investigador.

La primera población estará conformada por 50 personas, teniendo en cuenta que este tipo de negocios se establecen así: 398 restaurantes, 334 cafeterías, 188 panaderías y 111 asaderos de pollo.

La segunda población se debe someter al proceso del cálculo la formula poblacional, por consiguiente, se toma el total de la población actual de la ciudad de Pasto que es 467.108 habitantes y se tiene en cuenta que aproximadamente un 38% de la población almuerza en restaurantes. Por cuanto el cálculo sería que de ese 38% de la

población (177.500 habitantes), el 0.9% lo hacen en las zonas detalladas para tal fin, dando una población de 1600 personas

De acuerdo al análisis se operacionaliza de la siguiente forma:

$$n = \frac{N * p * q}{\left\{ \frac{ME^2}{NC^2} * (N-1) \right\} + p * q}$$

Donde:

N = Población o universo (1600)

n = es la muestra

p y q = son valores teóricos (0,5 o 50%).

ME = Margen de error (0.05).

NC = Nivel de confianza (90%)

n = 233

3.4.2. Variables

La presente investigación tiene dos variables, las independientes y dependientes.

Independiente.

Gestión Administrativa: Fayol (1930) define el acto de administrar como planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Las funciones administrativas abarcan los elementos de la administración, constituyendo el proceso administrativo que se pueden ver en cualquier área de las micro empresas, es decir que se pueden encontrar aspectos de planeación, coordinación, organización entre muchas actividades administrativas esenciales.

Dependientes.

En la investigación de Echeverry Gómez (2016), se menciona a Humberto Serna el cual afirma que: "...la atención al cliente como el conjunto de estrategias que una empresa diseña para satisfacer, mejor que sus competidores, las necesidades y expectativas de sus clientes externos". Con ello se deduce que la atención al cliente de servicios del sector gastronómico de la zona de estudio seleccionada, es indispensable en el desarrollo de las micro empresas, especialmente con la aplicación de protocolos de higiene, manipulación de alimentos, innovación en su desarrollo, utilización de tecnología y las redes sociales, (mercado digital) y el servicio a domicilio.

La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2017), definió la innovación como nuevas formas de gestión, de administración, de ejecución, orientadas a mejorar las condiciones sociales y de vida en general de la población o región. Por ello, se hace necesario la utilización de la innovación tecnológica, que ayudara a los pequeños restaurantes a mejorar aspectos como el servicio, la satisfacción del cliente, incremento de ingresos y la presentación de productos, desarrollando nuevas estrategias que cubran las necesidades y exigencias actuales.

Declaración de Variables.

Tabla 4.

Declaración de Variables

Como una variable general se tiene: El mejoramiento de las microempresas que preparan alimentos y bebidas de tipo familiar en la ciudad de pasto cumpliendo con las normas de sanidad e higiene, presentando instalaciones cómodas, ambientes agradables, seguros cumpliendo protocolos de seguridad para el servicio. Covid-19. Mejoramiento continuo del menú diario, el servicio a domicilio, incrementando una variedad de opciones, estableciendo fortalezas comprobadas, conservando los precios adecuados para afrontar la pandemia, Mejoramiento en tiempos de

preparación y servicio, utilizando adecuadamente las redes sociales y los medios masivos de comunicación, permitiendo a los propietarios percibir mejores resultados donde los usuarios frecuentes serán los más beneficiados.

Variable independiente.	El mejoramiento de los restaurantes
Variable Dependiente.	Proporcionar a los clientes innovación, seguridad y confianza y permitir a los propietarios de estas MYMES percibir utilidades mejorando su situación economía.

Nota: Elaboración Propia

Variables Específicas.

Tabla 5.

Variables Específicas

Los cambios de las preferencias de los clientes afectan los ingresos en los negocios disminuyendo la cantidad de productos ofertados. (uso de redes sociales para la venta o pedidos)

Variable independiente	La falta de conocimiento en atención al cliente. (domicilios, para llevar) Procesos de seguridad alimentaria, Servicio a domicilio. Empaques seguros biodegradables y asépticos.
Variable dependiente	Incide en el desempeño del personal disminuyendo la credibilidad y aceptación del negocio, inseguridad por miedo de contagio.

El mejoramiento, la innovación social y la implementación de un modelo gastronómico en las micro empresas del sector gastronómico en las zonas seleccionadas de pasto, que satisfaga las necesidades de una alimentación higiénica y balanceada mejorando las fuentes de trabajo, la situación socio económica de estas empresas y la seguridad alimentaria en la zona

Variable independiente	La implementación de un modelo gastronómico para los micros empresarios del sector gastronómico innovador y acorde a los cambios actuales de pandemia y uso de tecnología
Variable dependiente	Satisfacer las necesidades de alimentarse bien, sano, seguro, con variedad de opciones, mejorando

	las fuentes de trabajo y la situación socio económica de estas empresas
La falta de comodidad seguridad, variedad, y frescura afectan la captación de clientes los ingresos de los negocios produciendo inseguridad e insatisfacción.	
Variable independiente	La falta de comodidad seguridad variedad y frescura
Variable dependiente	Afecta la captación de clientes y los ingresos del negocio produciendo inseguridad e insatisfacción.

Nota: Elaboración Propia

Operacionalización de las Variables.

Tabla 6.

De la Variable General

VARIABLE	CONCEPTUALIZACION	INDICADOR
Variable INDEPENDIENTE	Innovar, mejora los Menús, el servicio	Crecimiento Social y económico
Adaptación de un modelo Administrativo innovador para Mypes de la gastronomía utilizando procesos seguros de higiene, manipulación, redes sociales, medios tecnológicos	Los sistemas de gestión y administrativo Utilización web, herramientas y redes sociales, domicilios especializados, empaques especiales.	
Variable DEPENDIENTE	Ingresos a favor de empleados – empresa-clientes de forma regular u ocasional	Mejoramiento de la situación económica
Beneficios socio –económicos		
Variable INDEPENDIENTE	Ausencia de información acerca de las operaciones propias del local y conceptos claros sobre la usuario a través de medios especiales y domicilios especializados	Fidelidad del cliente

Variable DEPENDIENTE	Ingresos a favor de empleados – Mejoramiento de la empresa-clientes de forma situación económica regular u ocasional
-------------------------	--

Nota: Elaboración propia

Operacionalización de las Variable Particulares.

Tabla 7.

Operacionalización de las variables particulares

VARIABLE	CONCEPTUALIZACION	INDICADOR
INDEPENDIENTE Falta de conocimiento en atención y manejo	Es la ausencia de información que presente el personal sobre las operaciones del negocio y como se trata correctamente al cliente	Fidelidad y aceptación de los clientes
DEPENDIENTE Desempeño del personal	Actividades que desarrolla el personal que labora en la micro empresa de la gastronomía	Mayores ingresos
INDEPENDIENTE Imagen de la empresa y sus empleados	Aspectos físicos que influyen visualmente en el cliente al momento que asiste al local	Captación de clientes
DEPENDIENTE Ventas	Son las salidas de mercadería a cambio de unidades monetarias	Incremento de ingresos
INDEPENDIENTE Cambios de las preferencias	Son los factores que inciden en los gustos de los clientes	Ventas Encuestas
DEPENDIENTE Ingresos del negocio	Valores que ingresan por venta	Mayores niveles de ventas
INDEPENDIENTE Mejoramiento con la implementación del modelo gastronómico	Implementación en la mejora de aspectos propios y esenciales de la Mypes de la gastronomía	Mejoramiento, crecimiento y cumplimiento de las normas
DEPENDIENTE Capacitación en el trabajo	Oportunidades laborales y de capacitación que aparecen al	Crecimiento económico del sector

	implementar el modelo	
INDEPENDIENTE	Factores negativos que afecta a los negocios y que afectan a los ingresos de no ser mejorados	Investigación de mercado
Falta de seguridad y comodidad		
DEPENDIENTE	Lograda a través de la buena atención, la capacitación y adecuada implementación de las normas	Aumento de ingresos
Captación y recuperación de clientes		
INDEPENDIENTE	Falta de equipos y métodos adecuados de conservación	Mejor rotación de activos operacionales
Falta de higiene y buenas prácticas de conservación		

Nota: Elaboración propia

Variables Independientes en la Gestión Administrativa.

Tabla 8.

Variables Independientes en la Gestión Administrativa

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Técnica instrumento
Planeación	Conocimiento de la empresa, misión, visión y objetivos	Investigación	Encuestas cuestionarios
Organización	Nivel de organización funcione clima laboral dirección objetivos	Funciones empresa, nivel organizativo, clima laboral, funcionabilidad	Encuesta cuestionario
Dirección	Nivel de objetivos personales, nivel de motivación, tipos de control nivel de evaluación	Personal, asistencia, motivación empresarial evaluación y supervisión, actividades	Encuestas cuestionarios
Control	Nivel de control almacenamiento productos, nivel de almacenamiento	Área almacenamiento control existencias Sistemas almacenamiento y entrega	Encuestas cuestionarios

Nota: Elaboración Propia

Variables Dependientes Atención al Cliente.**Tabla 9.***Variables Dependientes Atención al Cliente*

Dimensiones	Ítems	Técnicas /Instrumentos	Escala Likert
Tangibles	Equipos modernos en el área de proceso	Encuesta	Acuerdo
	y atención distribución de áreas,	Cuestionario	Descuerdo
	infraestructura adecuada para el servicio,		Indiferente
	manejo tiempos servicio		Descuerdo
Fiabilidad	Actitud servicio, recursos disponibles,		Totalmente
Capacidad	productos de calidad		desacuerdo
Respuesta	Asesoramiento al personal, se trasmite confianza, personal preparado y capacitado		
Seguridad	Los precios de los productos son adecuados accesibles, el mercadeo que se utiliza es correcto, da seguridad el producto		
Empatía	Tiempos y movimientos adecuados, precio justo por lo que se ofrece y vende		

Nota: Elaboración Propia**3.5. Instrumentos de Recolección de Información**

Entrevista personal. Un entrevistador condujo la entrevista, siguiendo un cuestionario especialmente elaborado para obtener determinadas informaciones.

Sondeo. Este es un método sencillo y barato de investigar que se caracteriza por preguntas orales simples y objetivas. Del mismo modo se obtienen respuestas sencillas y objetivas.

Observación. Este método consiste en que el investigador debe observar y anotar el comportamiento de los consumidores en los puntos de atención, para esta investigación se observaron actitudes, palabras, gestos, movimientos, etc.

Encuestas. Para este estudio no fueron muy utilizadas, pues se tenía poca información debido al coletazo del covid19; sin embargo, se conformó una serie de preguntas para reunir datos y la opinión pública sobre asuntos determinados. Sé tuvo que comparar, los diferentes conceptos de análisis de información dándoles un tratamiento sobre la base de sus relaciones y diferencias, por cuanto, se trató como parte de un proceso integrador cíclico y sistémico que respondió a una serie de necesidades metodológicas, propias de todas las ciencias.

3.6. Procedimiento para la Recolección de Datos

La presente investigación utilizó como instrumentos de recolección de datos al cuestionario basado a escala de Likert y empleo además la guía de observación.

Exploración: Consistió en determinar un escenario real que reuniera las características a fines con el tema investigado, se visitaron 12 establecimientos MiPymes de diferentes áreas, con el propósito de coordinar la realización de una evaluación diagnóstica.

Análisis estadístico e interpretación de los datos. Para el análisis se aplicó, la escala de Likert, escala que estuvo centrada en los sujetos de estudio, en la cual se elaboraron, ítems (afirmaciones), donde cada ítem tendría respuestas en forma graduada de mayor a menor, donde se determinaría como menor valor al desacuerdo y como máximo valor al acuerdo. La escala de Likert fue construida mediante dimensiones comprendidas por las variables en estudio con un enfoque racional deductivo.

Principios éticos Los principios éticos que se tomaron en cuenta en esta investigación son los determinados por Noreña, Alcaraza Moreno, Rojas y Rebolledo-Malpica (2012) detalladas de la siguiente forma: A cada participante en la investigación se le manifestarán las condiciones, derechos y responsabilidades que la implementación del modelo administrativo implica, involucra donde asumirán las condiciones de ser participantes e informantes. Se les informara la seguridad y protección de su identidad, su información, sus datos en total confidencialidad.

Igualmente, los criterios de rigor científico que se tomaron en cuenta para la investigación son los determinados por Noreña, Alcaraz-Moreno, Rojas y Rebolledo-Malpica (2012) que a continuación se detallan:

a.Credibilidad. Mediante el valor de la verdad y autenticidad conllevarán a que los resultados de las variables observadas y estudiadas mediante el reporte de los resultados sean reconocidos como verdaderos por los participantes; permanentemente, se ejecutaron la observación de las variables en su propio escenario y; donde se procedido a detallar la discusión mediante el proceso de la triangulación.

b.Transferibilidad y aplicabilidad. La obtención de los resultados genero valiosa información para la generación del bienestar organizacional mediante la transferibilidad. Se detalló el procedimiento desde el contexto donde se ejecutó la investigación incluyendo quienes serían los participantes en la investigación. Con lo referido a la recogida de los datos se determinaron mediante el muestreo teórico, ya que se codificaron y analizaron de forma inmediata la información proporcionada. Por último, se procedió a la recogida exhaustiva de datos mediante el acopio de

información suficiente, relevante y apropiada mediante el cuestionario, la observación y la documentación.

c. Consistencia para la replicabilidad. Se obtuvieron, los resultados a partir de la investigación mixta. Para determinar la consistencia de la investigación se efectuaron, la triangulación de la información (datos, investigadores y teorías) permitiendo el fortalecimiento del reporte de la discusión. El cuestionario a emplear para el recojo de la información fue, certificado por evaluadores externos para autenticar la pertinencia y relevancia del estudio por ser datos de fuentes primarias. Se detallaron la coherencia del proceso de la recogida de los datos con su respectivo análisis e interpretación de los mismos, mediante el uso de los enfoques de la ciencia (empírico, crítico y vivencial).

d. Confirmabilidad y neutralidad. Los resultados que se determinaron en la investigación tienen veracidad en la descripción. La veracidad radica en que los resultados son contrastados con literatura existente; con investigaciones de los contextos internacional, nacional y regional que tienen similitudes con las variables estudiadas con una antigüedad de cinco años.

e. Relevancia. Se investigó siempre con el propósito de alcanzar el logro de los objetivos planteados para la obtención de un mejor estudio de las variables y su amplia comprensión.

f. Tratamiento de la información. “El análisis de la información, es un proceso cíclico de selección, categorización, comparación, validación e interpretación inserto en todas las fases de la investigación que nos permite mejorar la

comprensión de un fenómeno de singular interés” (Sandin, documentó complementario, 2003).

Para la obtención de los datos se realizó la aplicación de la encuesta a la población objeto de estudio, el cuestionario contenía 15 preguntas que permitieron obtener información, indispensable para el análisis de la implementación de un modelo estratégico de innovación social en el mundo gastronómico en las Mypes de la comuna 9. Esta información derivó de la investigación de campo que fue procesada a través de la herramienta Excel de office, que facilitó la tabulación, creación de tablas y generación de gráficos estadísticos lo que permitió además optimizar el tiempo, para luego proceder al análisis y comprobación de las hipótesis del presente proyecto.

Se elaboraron cuadros, tablas, gráficos estableciendo parámetros, niveles y porcentajes de evaluación. Estos en el campo administrativo tecnológico y comercial de las Mypes.

Para el Análisis y discusión de resultados:

Said, H. E.M., & Valencia, C. J.A. (2013): expresa una de las herramientas más utilizadas para la medición de la consistencia en instrumentos de medición y escalas es el coeficiente de alfa de Cronbach. Este indicador se define como un índice usado para medir la confiabilidad del tipo consistencia interna de una escala, es decir, para evaluar la magnitud en que los ítems de un instrumento están correlacionados. Así pues, valores más altos del alfa de Cronbach⁸ serán un indicador

⁸ Alfa de Cronbach es un coeficiente que sirve para medir la fiabilidad de una escala de medida (consistencia interna). Y cuya denominación alfa fue realizada por Cronbach en 1951.

de mayores niveles de relación y por ende de mayor consistencia. En otras palabras, en el caso, el alfa de Cronbach es el promedio de las correlaciones de las preguntas que hacen parte de un instrumento”.

3.7. Actividades del Proyecto

3.7.1. Fase de Investigación

Se analizaron los resultados del trabajo de campo, definiendo aspectos como el estudio de mercado y el estudio de contexto, elementos claves para la sólida estructuración del modelo de gestión y la implementación de estrategias de innovación social en las Mypes del sector estudiado y valorado. A su vez, se planteó la puesta en práctica de metodologías que integren diferentes procesos y herramientas que fortalezcan y enriquezcan las actividades propias de este componente, enmarcado por espacios tanto físicos como virtuales, que facilitaron el proceso de construcción cooperativa, participa y creativa del conocimiento empresarial. Dichos procesos se presentan a continuación:

Preparación, Inicio y Ejecución del Estudio de Mercado.

En este componente se extrajo, la información primaria y secundaria que permitió contextualizar y ubicar dentro del mercado a las MiPymes, para ello se planteó unas actividades que permitieron concluir en un proceso de análisis de la información recopilada. El objetivo clave de esta actividad fue definir, las principales motivaciones, intereses y dificultades que podrían surgir al momento de hacer que las mypes sobresalgan, se establezcan o mejoren en el mercado.

Se aplicó un estudio como punto de referencia de empresas con inversión en RSE (responsabilidad social empresarial), realizando un estudio de benchmarking⁹ de las organizaciones creativas.

Análisis de los Resultados del Trabajo de Campo e Investigación. Análisis del Contexto.

La siguiente etapa de investigación, estaba enfocada en el estudio del contexto político, social, cultural y económico al que se integraría la plataforma una vez iniciada su etapa de ejecución; para lo cual se partió del principio de que existen diferentes niveles al momento de analizar el entorno, tanto el inmediato, como el macroentorno de la organización, por tal razón, se realizaron una serie de actividades que permitió identificar a mayor profundidad los aspectos claves para tener en cuenta al momento de entrar a la etapa de definición de estrategias de acción y toma de decisiones relacionadas a los servicios, los mecanismos de financiación y los procesos de inserción de la organización en el mercado.

En este componente, se contempló el desarrollo de toda la etapa de consulta e investigación de fuentes primarias y secundarias, al igual que la etapa de construcción del documento, que fue complemento a las estrategias de innovación al momento de nutrir los antecedentes de un nuevo modelo de negocio.

Actividades Claves para el Desarrollo de este Componente.

En esta actividad, se identificaron los aspectos principales del macroentorno de la organización y se plantearon tareas relacionadas con el levantamiento y recopilación de

⁹ Benchmarking. Estudio profundo de competidores para entender las estrategias y mejorar las practicas utilizadas por ellos.

información sobre dicho macroentorno, posteriormente se implementó el análisis PEST¹⁰, pues se pretendía extraer la información más relevante con respecto al entorno político, económico, social, cultural y tecnológico de las organizaciones, identificando cómo estos factores podían representar amenazas u oportunidades para su funcionamiento.

Análisis de las Dinámicas del Entorno Inmediato de la Organización.

Una vez finalizado el estudio del macro entorno de las Mypes, se realizó el estudio del entorno inmediato de la organización. Esta actividad delimitó unas tareas que permitieron obtener información relacionada con los demás agentes que intervendrían en el funcionamiento de la organización, las fortalezas y debilidades de los servicios que la plataforma pretende ofrecer, y demás aspectos que determinarían la toma de decisiones en la siguiente fase del proyecto.

Análisis de las Relaciones entre Ideas de Negocio y la Información Recogida.

Se contó con el acompañamiento de la unidad de emprendimiento¹¹, con el fin de fortalecer los aspectos conceptuales y prácticos del diagnóstico, de las estrategias de innovación social como modelo de gestión, al tiempo que se brindaron las bases para abordar la siguiente fase. Finalmente, al enmarcar el desarrollo de estas actividades en un entorno creativo y presto a aportar ideas, se logró que el documento evidencie producción de información útil para enriquecer la etapa de toma de decisiones que marcaron la

¹⁰ El análisis Pest identifica los factores del entorno general que afectan una empresa. se realiza antes de llevar a cabo la matriz DOFA en la planificación estratégica

¹¹ Unidades de emprendimiento (innovación). Como la alcaldía municipal de Pasto, secretaria de salud municipal, Sena, universidad nacional de Colombia, cámara de comercio

diferencia en el mercado, identificando el valor agregado que se planteó proyectar en el mismo.

En relación a las actividades planteadas, y en concordancia con los principios metodológicos de creación colectiva e interdisciplinariedad, se establecieron varios procesos en la ruta de tareas requerida para alcanzar los objetivos propuestos, los cuales fueron divididos en componentes y actividades centradas en los aspectos claves de la construcción de un modelo de negocios flexible, orgánico y estructurado sobre las bases del trabajo colaborativo y creativo, delineando las líneas de acción, servicios ofertados y estrategias de gestión propias de un pequeño restaurante inteligente.

En cuanto las estrategias administrativas de innovación, se establecieron como ejemplo de gestión base para desarrollar el patrón de negocios del Modelo CANVAS, herramienta de estructuración de modelos de negocio flexibles, abiertos a la creatividad y el conocimiento como herramientas para el desarrollo humano.

Así pues, los componentes de esta fase fueron:

Aspectos generales: Este componente está integrado por actividades direccionadas a estructurar las bases organizacionales y jurídicas de las Mypes, definir los servicios y el valor agregado para desarrollar el plan estratégico.

Estructurar los bienes y servicios de la plataforma: Esta actividad tiene como meta la caracterización de los servicios que presta la organización, dirigida a fortalecer las siguientes líneas de trabajo: a. Proceso de selección y b. curaduría de los proyectos. Herramientas para el acompañamiento técnico y administrativo en la ejecución de recursos, divulgación del proceso y resultados.

Componente comunicación y marketing: En este apartado se definieron los campos de relaciones con los clientes, de estrategias y canales de circulación de los servicios de la organización. Hacen parte de este componente las estrategias de comunicación y de marketing de la organización, para lo cual es necesario diseñar la identidad visual y el branding de la plataforma, de esta manera, se diseñaron las estrategias de identidad visual y branding de la organización.

Construir la estrategia de comunicación de la organización. Una vez analizada la información de estudio de mercado y de contexto, se realizaron actividades de retroalimentación construidas sobre las líneas estratégicas identificadas. El objetivo de esta actividad fue identificar las estrategias de comunicación internas y externas más adecuadas para el funcionamiento de las Mypes.

Diseñar las estrategias de patrocinio: se entiende la necesidad de establecer estrategias de financiación que puedan apalancar ingresos que cubran los gastos de operación de la organización. Por tal razón, esta actividad estuvo planteada para que se establezcan las ofertas, lineamientos y costos de las estrategias de patrocinio de las Mypes

Recibir asesoría profesional para la elaboración del plan de marketing: Esta actividad se planteó para que se realice la revisión objetiva del trabajo realizado y se fortalezcan las debilidades evidenciadas. De igual forma, a partir de su conocimiento y experiencia se pudo complementar las ideas de trabajo, definidas en los diferentes momentos del componente.

Diseño de la herramienta virtual: Este componente está enfocado a la realización del diseño que resultará en la plataforma de funcionamiento de la organización. Esta actividad se planteó con el fin de identificar la arquitectura necesaria para soportar los

bienes y servicios identificados en una etapa previa y que estarán articulados en la plataforma virtual.

Componente financiero: Este componente está centrado en identificar todo lo relacionado a los aspectos financieros de la organización. Se pretendía estructurar los estados financieros iniciales de las Mypes, definir los gastos de ventas y las proyecciones de crecimiento de las organizaciones. El resultado del análisis de las variables financieras del proyecto estuvo estructurado bajo los parámetros elementales de una organización (balance financiero, P y G, estado de resultados, proyección financiera, indicadores financieros).

Definir la estructura de costos de la organización: el proceso de esta actividad estaba pensado para que el análisis y la definición de los costos en los que incurrirá cada Mypes, apoyado por asesorías de un experto financiero, direccionadas a fortalecer el proceso de construcción del presupuesto general de las Mypes.

Definir las estrategias de sostenibilidad financiera de la organización: Una vez identificados los gastos fijos y variables de las Mypes, se diseñaron las estrategias de inversión en las Mypes -intelectuales y físicas-, soportadas en las proyecciones de crecimiento de la organización. De igual forma, se identificaron estrategias de acción para generar articulaciones con otras organizaciones que, amparados en las premisas del trabajo en red, definan elementos que fortalecen el esquema de sostenibilidad de las Mypes.¹²

¹² Material de apoyo. Clases maestría en administración U del Valle. Apuntes personales.

Finalmente, con el apoyo del asesor financiero se dio inicio a la sistematización de los datos en documentos claves para el funcionamiento de todas las Mypes de los sectores seleccionados

3.8. Recursos Humanos y Stakeholders

Además de la coordinación general y los conductores en cada fase, el recurso humano necesario para el desarrollo del proyecto conto, además, con los siguientes perfiles y parámetros como razón de ser para su vinculación especial al proyecto:

Investigador, Profesional en Hotelería y restauración. Con conocimiento en investigación de campo para proyectos. Experiencia no inferior a tres años en investigación.

Diseñador gráfico, diseñador industrial, ingeniero de sistemas y/o afines. Con capacidad de diseñar la plataforma virtual.

Ingeniero de sistemas. Conocimiento de plataformas, páginas web, pagos electrónicos entre otros. Con experiencia en proyectos virtuales y plataformas web.

Asesores temáticos.

Asesor Jurídico. Profesional de Derecho con experiencia en derecho mercantil, administrativo y laboral. Con conocimientos específicos en áreas jurídicas.

Asesor Financiero. Economista, profesional con formación en el ámbito financiero. Con conocimientos en instrumentos y mercados financieros, economía nacional e internacional.

Asesor de Marketing. Experiencia profesional y laboral en la gestión de marketing. Con habilidades para desarrollar un plan de marketing que contenga diseño e implementación de las estrategias, reconocimiento de la importancia del cliente, análisis competitivo y posicionamiento de marca.

Asesores internos. Equipo interno del proyecto constituido por los coordinadores y los profesionales de apoyo.

Asesores Externos: grupo de expertos que asesoraron al proyecto en aspectos estratégicos.

Empresas: Microempresas, Pequeñas y medianas empresas que destinaron recursos a proyectos desde la RSE.

Organizaciones culturales: Aquellas que son potenciales receptores de financiamiento de los recursos de RSE.

Financiadores privados: actores de los cuales se pueden originar recursos para la financiación del proyecto.

3.9. Estrategia de Financiación

Las pequeñas empresas como las del estudio, hasta antes del inicio de la Pandemia dependían mayoritariamente de la financiación privada, sin embargo, la crisis ocasionada por el Covid-19, causó que muchos negocios se vieran obligados a cerrar sus puertas, dado a que se cerró totalmente la actividad comercial, unida a la falta de liquidez que sufrían las Mypes para poder hacer frente a las situaciones de necesidad que ponían en riesgo la supervivencia del negocio.

En consecuencia, frente a ese panorama de insostenibilidad empezaron a surgir diferentes vías, haciendo posible una estrategia financiera diversificada que dotara de una temporal estructura y posibilitara la superación de las situaciones de necesidad y, además permitiera potenciar las condiciones de viabilidad de los negocios.

Las acciones que tomaron, los pequeños empresarios para captar recursos o fondos para posibilitar el desarrollo de la empresa se convirtió en su mejor estrategia, a través del

análisis del entorno, valorando nuevas fuentes y delimitando sus necesidades, le permitió escoger la vía más adecuada.

3.9.1. Aspectos Financieros

Evaluación Financiera.

Se realizó una investigación puntual por cada restaurante pequeño y mediano, llevando a cabo un análisis general en los restaurantes de cadena. Esta labor estuvo siempre a cargo y supervisión de un estudiante de maestría en Administración, Ingeniero de sistemas y Administrador hotelero.

La implementación de las estrategias de mercadeo digital para los pequeños restaurantes, se realizó posterior que la autorización de la venta de productos alimenticios en época de pandemia. Los presupuestos fueron divididos, los gastos de nómina y empleados correrían por parte del propietario(s) del restaurante, mientras que, durante la implementación del sistema, los procesos de capacitación, innovación y ventas a través de redes sociales correrían por cuenta del estudiante de la Maestría.

Las estrategias de innovación en la administración y los servicios se hicieron urgentes e indispensables, así como la implementación de las herramientas tecnológicas e informáticas con la finalidad de potenciar el desarrollo de las actividades propias de los restaurantes.

Con el análisis de los resultados obtenidos en la social media, se pudo determinar que la imagen de la marca es un punto muy importante, al igual que la referenciación de los platos y sus características, como valor nutricional, ingredientes, modo de preparación. Teniendo muy en cuenta las variables que influyen en el cliente al consumir con mayor frecuencia la comida familiar donde la calidad en cada bocado, sus estrategias en cada área,

está facilitando en parte, seguramente la decisión de compra, añadido a eso, el uso de medios de pago, que facilitan el acceso rápido y seguro a los productos.

CAPITULO 4. Plantear estrategias de innovación social y desarrollo con enfoque a los pequeños empresarios del sector gastronómico de la comuna 9 de San Juan de Pasto

Se parte de una financiación (autofinanciación) básica de parte de cada Mypes, puesto que se considera que las mejoras reportan beneficios, el cumplimiento de las normas garantizan seguridad en el proceso, ya que al enfrentarse a un mercado altamente competitivo nuevo y de gran impacto, se presentarán gastos cualificables como no cualificables.

4.1. Planes de Actuación Estratégica

Para implementar este plan de mejoramiento se tenían que centrar en varios puntos muy concretos, que suponen un salto de calidad en los negocios, puesto que se constituyen como los principales cimientos que se querían construir para puntos específicos como, el aumento del flujo de ingresos, mayor eficiencia en los gastos, mejor percepción por parte de los clientes, mejora en la promoción, la comunicación, el servicio a domicilio rápido, el marketing y la inocuidad alimentaria.

Momentos antes de la pandemia Covid-19, la comunicación se reducía al ámbito del contacto directo con el cliente y de boca a boca, y estos únicamente provenían de dos vías: recomendación por parte de un ya cliente o como “cliente de paso” que entraba por decisión directa e instantánea. Por cuanto, los planes de actuación (estrategias de innovación) que se deseaba implantar, son el de crear y potenciar una imagen de marca que

se pueda percibir tanto en los clientes como a través de las redes sociales, garantizando la seguridad, inocuidad y buen servicio.

Dentro de las que se destaca:

a.) La creación de un logo distintivo

Como ya se ha mencionado antes, el logo del Clima será uno de los ejes sobre los que girará la nueva imagen. Aparecerá tanto en el restaurante, en la carta y sobre todo en todas las acciones de promoción y comunicación.

b) Facebook

Es necesario iniciar o mejorar las páginas en las redes sociales para poder ampliarse en cobertura en un futuro inmediato, para lo cual se empezó con la creación de páginas profesionales conforme a las normas de aplicación, con imágenes que ayudan a identificar plenamente la Mypes y sus oferta, y sobre todo relacionarlos estratégicamente no sólo con clientes, sino con páginas profesionales de otros establecimientos, como organismos oficiales, agremiaciones o asociaciones afines, todo con el fin de incrementar el potencial comunicativo y la nueva huella digital, creciendo día a día en repercusión y alcance de seguidores dentro de internet.

c) Participación en eventos u ofertas gastronómicas

Participar en eventos través de las redes sociales, medios impresos y agremiaciones, para aumentar la visibilidad y la popularidad del negocio.

Una de las principales carencias de la mayor parte de locales, radica en que no poseían un acondicionamiento para hacer frente a los estragos de la pandemia, pues en las nuevas formas de prestar el servicio no se contempló hacer las modificaciones de forma inmediata, teniendo en cuenta las condiciones y características de bioseguridad exigidas por

los gobiernos locales y nacionales, tanto para la parte interior como exterior de los establecimientos. La idea que se estableció en los negocios, es la adaptación de un lugar que además de cumplir con las normas de salubridad, derroche innovación social, calidad y elegancia; y que además se preste un trato personalizado y muy versátil, para que el cliente perciba que puede disfrutar de varias formas y a cualquier hora del día.

Algo importante en el cambio estético de los establecimientos, fue la renovación en la pintura del local, buscando el color adecuado entre tonos claros y más cálidos, de acuerdo a las gamas apropiadas. Para lo cual se buscaron colores que puedan combinar con el logo del local y que den una imagen externa característica para facilitar la fijación de la imagen de marca en los clientes. Todo esto enmarcado en el cumplimiento de los protocolos establecidos y la garantía de seguridad total.

Se hacía necesaria la innovación programada y puntual, ya que se perdió totalmente los establecimientos cercanos a las zonas estudiantiles (recuperadas paulatinamente), por cuanto en este sector se debían perfilar objetivos de calidad, mejora, cultura y servicio a domicilio, una venta puntual mediante el uso de las nuevas plataformas comerciales. Por lo cual, jamás se debían descartar eventos y planes de acción para aumentar la afluencia, o acrecentar la presencia en redes sociales, mejoramiento tecnológico y presencia masiva en medios.

Durante la pandemia, una de las grandes problemáticas de las Mypes fue el bajón drástico de facturación durante los meses de aislamiento, para ello, se pensó en varios eventos para volver a despertar la fidelidad de cliente y al mismo tiempo generar una imagen de marca dinámica y ligada a la cultura gastronómica. Hecho para el cual se promocionó la premisa de “estar en casa sano y bien alimentado”, idea que debió

desarrollarse casi de forma inmediata; por ejemplo, promocionar un “Día de la paella”, principalmente por las Mypes del sector de la comuna 9, ofreciéndolo como un plato gastronómico de importancia, por cuanto al innovar y fortalecer el servicio a domicilio temporalmente, se tendría que adaptar el establecimiento a los cambios en el servicio de la nueva alternativa, unida a rigurosos procesos de inocuidad, rapidez calidad y frescura en cada pedido.

Cabe mencionar que las normas actuales y la incertidumbre, impidieron que los establecimientos pudieran abrirse al público de forma total o segura, razón por la cual se encontraban trabajando con capacidades reducidas, lo que causó grandes pérdidas. Por consiguiente, se tenía que contemplar cambios novedosos a través de programas que permitieran fortalecer los establecimientos con alternativas innovadoras y que den lugar a transformaciones de forma rápida.

Con respecto a la alta competitividad del Sector, ha surgido una alta rivalidad en cuanto a precio, causado por las escasas barreras de entrada¹³ en este sector a diferencia de otros campos, lo que hace que se proliferen más restaurantes y bares en los sectores mejor ubicados de la ciudad (se han inaugurado más de 20 negocios). En esta cuestión, prima la localización como una de las principales ventajas competitivas, lo cual permite fácil acceso de clientes en especial en las zonas universitarias que fue siempre considerado elevado en época académica.

¹³ Hace referencia a los escasos requerimientos y requisitos para montar un pequeño restaurante. Con escaso conocimiento, infraestructura y condiciones propias del oficio profesional.

En cuanto al “Clima”, la mayoría de establecimientos se encuentran por ahora, en una aceptable situación económica/financiera, lo cual les permite implantar las estrategias de innovación que se creen óptimas para su funcionamiento, y con ello mejorar conocimientos y aumentar el número de clientes, en acompañamiento con las políticas de marketing publicidad, manejo, presentación, calidad, entre otras. Por lo cual, con las propuestas de mejora y la implementación paulatina de las estrategias de innovación administrativa y tecnológica, a través del uso de plataformas comerciales y las redes sociales, se puede pronosticar un crecimiento de aproximadamente 25% en los beneficios, lo que les permite continuar mejorando y sobreviviendo en estos nuevos retos.

De igual forma, se buscó implementar en cada una de ellas ciertas estrategias de gestión administrativa que evitaran la resistencia al cambio, para ello se aplicaron modelos que permitirían mejorar aspectos como la calidad, el empaque, la manipulación, la bioseguridad y asepsia, logrando con esto conseguir los avales que ayudan a garantizar un servicio de calidad como lo requiere la situación actual y que además sea rápido y efectivo, por cuanto la innovación social será el camino correcto.

4.2. Estrategias de Innovación para las Pymes.

Actualmente, se considera de vital importancia la administración y el control de forma efectiva de todos y cada uno de los recursos de una empresa, todo con el propósito de alcanzar las metas y lograr los objetivos corporativos, particularmente los de índole económico, crecimiento o expansión, de posicionamiento y competitividad, dándole rentabilidad y potencialidad.

Para este caso, se presentan tres modelos de estrategias de innovación y plan de negocio; razón por la cual es necesario profundizar en los mismos, para lo cual se recopila

en este estudio su funcionamiento y estrategias, con el fin de escoger el más adecuado al proyecto que se realiza.

4.2.1. Modelo Estratégico 1

En primer lugar, se toma la estructura sólida y amplia del modelo estratégico de los restaurantes certificados en Bogotá, el cual es un mapa de navegación que indica la dirección que debe seguirse en los procesos tanto de creación como de desarrollo de las pequeñas empresas, con el fin de alcanzar los objetivos propuestos y el éxito como Mypes.

Alcaldía Mayor de Bogotá y su Modelo Estratégico para Mypes del Sector Gastronómico “Restaurantes 1A”.

Es un programa que fue diseñado para los restaurantes populares y distinguidos de la ciudad. Dicha distinción que otorga el programa “Restaurantes uno A”, se expide por un año a los establecimientos que implementan buenas prácticas de manufactura, siempre y cuando tengan visibilidad en sus condiciones sanitarias con concepto favorable o favorable con requerimientos mayor al 80%, calidad nutricional de los alimentos ofertados, menús balanceados-variados, y cumplimiento en los ensayos de laboratorio para los alimentos jugos y ensaladas crudas preparadas por el restaurante.

Según la estrategia de innovación (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2022), los restaurantes alcanzan ciertos beneficios que brinda la distinción Restaurante Uno A, los cuales se mencionan a continuación:

- El enfoque en la calidad e inocuidad del Programa, genera la posibilidad de brindar a la comunidad alimentos sanos y seguros, contribuyendo en la generación de bienestar y mitigando la presencia de enfermedades en la población.

- Tener dicha distinción les representa a los establecimientos participantes un aumento en la satisfacción de los clientes al brindar no solo alimentos inocuos, sino menús balanceados y sanos.
- Reconocimiento del restaurante por asegurar la inocuidad de los alimentos que se procesan y expenden.
- Incremento del número de clientes, pues el restaurante brinda más confianza al cumplir con los requisitos de la normatividad sanitaria vigente.
- Reducción de pérdidas, con la adecuada manipulación de los alimentos y materias primas.
- Asesoría en buenas prácticas de manufactura, nutrición, gastronomía y mercadeo.

Los restaurantes habilitados para participar en este programa de distinción, debían estar ubicados en la ciudad de Bogotá, denominarse como restaurantes populares y cumplir con los siguientes requisitos (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2022):

- Vender menús denominados como corrientes y ejecutivos.
- Vender como mínimo treinta servicios diarios.
- Vender servicios (desayuno, almuerzo, cenas) de costo no mayor a \$9.500 cada uno.
- El restaurante no puede ser de venta callejera.
- El restaurante no puede encontrarse establecido en plazoletas de centros comerciales.
- El restaurante no debe pertenecer a una cadena de restaurantes.
- Poseer existencia legal.

- Llevar un tiempo de mínimo un año de establecido.
- Los empleados del restaurante deberán estar afiliados al sistema general de seguridad social en salud.

Si el restaurante cumple con los requisitos preliminares mencionados y desea participar en el programa, entonces debe:

- Inscribirse de forma virtual a través del Formulario de inscripción
- Presencial en las Oficinas de la Subred Integrada de Servicios de Salud Norte.

El equipo de reducción de ambientes obesogénicos¹⁴ compuesto por la Subred Norte de Bogotá, en articulación con los equipos de salud ambiental, línea de alimentos sanos y seguros de las subredes de servicios de salud, son las encargadas de operar el programa restaurantes 1A y verificar el cumplimiento de la normatividad sanitaria y los requisitos establecidos en el programa.

La estructura de este modelo es sólida y amplia, pues hace referencia a un “mapa de navegación”, el cual indica la dirección que debe seguir un microempresario en los procesos de creación y desarrollo de su empresa para alcanzar los objetivos propuestos y el éxito empresarial.

4.2.2. Modelo Estratégico 2

Convenio de Fortalecimiento Empresarial.

La Universidad del Valle y la Alcaldía de Santiago de Cali a través de la Secretaría de Desarrollo Económico, llevaron a cabo un convenio de fortalecimiento empresarial

¹⁴ Obesogénicos: entornos que favorecen el desarrollo de la obesidad o promueven malos hábitos de alimentación y poca actividad física.

dirigido a las microempresas de las comunas y corregimientos de Cali, el cual tenía como objetivo principal apostarle a la reactivación económica de la ciudad (Facultad de Ciencias de la Administración. Universidad del Valle, 2020).

Dicho convenio benefició a mil (1000) microempresarios de la Economía Popular mediante programas de capacitación y asesoría personalizada consistente en 12 cursos-taller virtuales en temas administrativos tales como costos y gastos, mercadeo, direccionamiento estratégico, gestión técnica y productiva.

Cada microempresario tenía, el acompañamiento de profesores, profesionales especializados y de los estudiantes de la Universidad en áreas administrativas, lo cual les permitió comprender y aplicar de forma efectiva los conceptos con el fin de reformular y mejorar su modelo de negocio y la competitividad de la microempresa. Los estudiantes de la Universidad realizaron su participación en este convenio bajo la figura de voluntariado.

Además, el programa llegó a otros cuatro mil (4000) microempresarios y emprendedores mediante eventos virtuales en temas que facilitaron la reformulación del modelo estratégico de negocio. Tanto la capacitación como las asesorías estaban a cargo de la Universidad del Valle, a través de la Facultad de Ciencias de la Administración con el soporte de la Oficina de Extensión.

“Para la Facultad este proyecto reviste gran importancia por cuanto generará un impacto positivo en la recuperación de las Microempresas de la Economía Popular, a sus gestores, colaboradores y familias. Igualmente, le permitirá a la Comunidad académica de la Facultad de Ciencias de la Administración asumir un compromiso social mediante el esfuerzo colectivo de un grupo de profesores, profesionales y

estudiantes, que aportarán su conocimiento en beneficio de un sector muy golpeado por la crisis provocada por la pandemia COVID-19”

4.2.3. Modelo Estratégico 3

Bogotá Emprende.

Este tercer modelo a analizar, cuenta con una estructura firme sobre la realización de un plan de negocio en acompañamiento con la Cámara de Comercio de Bogotá y el programa de Bogotá Emprende, refiriéndose a este plan como el mapa de navegación que indica la dirección que debe seguir el emprendedor en los procesos de creación y desarrollo de la empresa para alcanzar los objetivos propuestos y el éxito empresarial (Bogotá Emprende, 2011).

Esta guía se encuentra conformada por siete aspectos importantes:

Módulo 1. Presentación del proyecto: Se trata de realizar una breve descripción de la actividad, sus orígenes y valorar los puntos fuertes del proyecto

Modulo 2. Mercadeo: En este punto se hace una definición clara y concreta del producto o servicio que se va a ofrecer, la definición del negocio, la definición del mercado, un análisis de la competencia, la promoción y publicidad del producto o servicio, pronósticos, distribución y, por último, la determinación del precio de venta y comparación con la competencia.

Módulo 3. Producción y calidad: Es este ítem se presentan los aspectos técnicos que conciernen a la producción de los productos, en el que se relacionan los procesos, capital humano, materias primas, herramientas, maquinaria, infraestructura, tiempos requeridos y calidad,

Módulo 4. Organización y gestión: Se define la organización que va a llevar la empresa, el cual deberá contener objetivos, la planificación de las áreas empresariales, capital, mercado y competencia.

Módulo 5. Jurídico - fiscal: Hace referencia a todos los trámites de carácter administrativos y legales necesarios para la constitución de la empresa, tales como el régimen fiscal, establecimiento de comercio y costos de los mismos.

Modulo 6. Financiero: En este aparte, se debe presentar todo el análisis económico-financiero del proyecto, con el fin de que el equipo emprendedor pueda evaluar la viabilidad del proyecto.

Modulo 7. Valoración: En este último ítem se debe hacer la valoración del proyecto empresarial, por cuanto se deben preparar algunos argumentos para vender el proyecto al banco de financiación, con el fin de conseguir posibles contactos estratégicos que sean beneficiosos para el negocio.

4.3. Análisis de los Modelos Estratégicos

4.3.1. Elaboración de las Estrategias de Innovación

En este componente se materializo uno de los objetivos más importantes de este proyecto, en el que se planteó como actividad la estructuración y elaboración de un documento entregable del modelo estratégico y administrativo con innovación social, dirigido a las pequeñas empresas gastronómicas de los sectores seleccionados y representativos de la comuna 9 (comercial, central y estudiantil). Esta actividad recogió todo el desarrollo analítico y creativo producido durante los seis meses de ejecución del proyecto, el cual estuvo compuesto con base en todos los informes técnicos y de aplicación,

relacionados con aportes institucionales, estadísticas e informes al respecto, material presentado y elaborado por la coordinación general del proyecto.

Los componentes más destacables en el desarrollo del proyecto fueron: la innovación social, el servicio al cliente, la transformación digital, las redes sociales, la estructura organizacional y los recursos claves para el funcionamiento en cada Mypes; enfocada en mejorar e implementar innovación en el control interno, el manejo de costos, los sistemas de domicilios, el marketing, las estrategias, la incorporación de nuevos mercados, la inocuidad alimentaria, y la aplicación efectiva del sistema haccp.

4.3.2. Estrategias de Innovación Social

Son muchos los expertos que afirman que las grandes cocinas, su gastronomía y las múltiples especialidades regionales, van de la mano de la cultura en cada región, pues su variedad y sus interpretaciones culturales cambian según su procedencia. En el caso de la comida regional de la comuna 9, se destaca por ser ligera, sana típica y deliciosa, y algunos de los platillos que sobresalen son: el muy nombrado loco, la chara, el mote, la poleada, la sopita de maíz, el aclamado frito pastuso, y el tradicional cuy; combinados con una estética única de sutiles sabores populares, gracias en parte a la herencia de los abuelos, quienes, a la variedad de ingredientes propios de una región agrícola y ganadera, imprimieron sabores únicos que, con un poco de innovación los chefs locales ayudan a posicionar la gastronomía de la ciudad como tradicional, típica, saludable y de gran calidad alimenticia.

Después de la crisis causada por la pandemia del COVID-19, la gastronomía de la comuna 9 se encontraba en vilo, por lo cual, para remediar dicha problemática era necesario el regreso a la normalidad casi a como era el transcurrir diario a principios del 2020; aunque todavía se le veía lejano alcanzar la normalidad absoluta, incluso terminando el

total de las restricciones, era un acto que seguiría afectando la vida de muchas maneras, centrado especialmente en estrategias de innovación en los servicios de esos restaurantes de pequeña y mediana estructura.

Para hacer frente a dicha problemática, era necesario depender de la tecnología por un largo tiempo, ya que muchos negocios miraban a las plataformas digitales como la única forma en que se podía trabajar, hacer ejercicio, educarse entretenerse, antojarse y pedir comida; la infraestructura tecnológica fue clave en este reto, pues los proveedores de banda y redes en telefonía móvil manejaron con gran acierto el aumento de tráfico.

Como se ha manifestado antes, en la elaboración de la investigación se abordaron dos temas que inciden de manera directa en la evolución de la economía de este tipo de negocios, los cuales son: el fenómeno de las estrategias de innovación y las actividades propias del servicio. En la revisión bibliográfica, se encontró que no existía mucha literatura sobre estrategias de innovación en servicios de comida y atención al cliente que, por su peculiaridad se presenta de forma inmaterial, simultánea, caducable y heterogénea, llevando a problemas de medida.

Al ser procesos diferentes a los industriales, requerían metodologías específicas para su investigación, por lo cual, se trataron esas estrategias de innovación social desde un enfoque micro, enfocando la innovación de esas pequeñas unidades, en atención y prestación de servicio de alimentos procesados, centrando el servicio y la decisión habilidosa y táctica, relacionada con el descubrimiento, enmarcando esta investigación dentro del campo ya mencionado de la dirección estratégica.

En esta investigación, el servicio al cliente se consideró como un elemento esencial, ya que se considera la percepción sobre el servicio en los establecimientos de comidas, y

por ende tiene la decisión sobre si el establecimiento funciona, se estanca o crece. Se une al concepto anterior la competencia, la variedad existente de productos alimenticios, el servicio, el mercadeo y la agresividad del mercado, sometiéndose a ser elegidos y considerados como la mejor opción en un determinado renglón de la gastronomía. Por lo cual, se quiso determinar el grado de gestión que han desempeñado durante y después de la pandemia estas pequeñas empresas, valorando los elementos fundamentales usados para la innovación en el servicio en que se han destacado, tomando como base para nuevos proyectos o emprendimientos en la zona.

Por otra parte, se analizaron las determinaciones que tomaron estas pequeñas empresas restauranteras en el campo de la innovación, específicamente en la prestación de sus servicios de comida procesada. Para ello, se clasificó teniendo en cuenta la diversidad de ofertas del sector dentro de la sección gastronómica, con lo cual se encontró que sus estrategias productivas son variadas de acuerdo con un modelo planteado por el profesor de Ciencias Sociales, Jon Sundbo, el cual considera dentro de sus dimensiones el uso de la tecnología, el factor trabajo en la producción del servicio y, el grado de estandarización o personalización de output ¹⁵generado.

Dejando claro que el servicio al cliente es lo más importante hoy en día y partiendo de que la competencia se enfoca en que el servicio sea el plus que se le da al cliente, al cual se le ha dado la facultad para decidir si hará recompra en un futuro de acuerdo al servicio recibido, o si por el contrario acude a la competencia, dado que los productos como tales ya

¹⁵ Output. Producto o mercancía, como resultado de un proceso productivo

no son tan exclusivos como antes (uso obligatorio de redes sociales, y el casi nulo servicio a manteles, factor que si marca la diferencia).

4.3.3. Estrategias como Columna Vertebral

Se acepta la innovación como una ciencia en el campo del servicio al Cliente y se pretende dar importancia, al crear conocimiento que genere valor empresarial. Si bien es cierto que en la comuna 9 tiene escaso aporte a los sectores tecnológico, mercadeo, formación profesional o el uso de las redes sociales, por lo cual se hace necesario innovar, para que se tengan capacidades y conocimientos en el campo de la tecnología informática, para poder potencializar la transformación exitosa de estas pequeñas empresas del sector gastronómico.

La idea es transformar esos pequeños modelos de negocios y redescubrir las potencialidades en sus procesos de producción aplicándolos a los nuevos servicios, haciendo la diferencia y valorando la innovación como proceso de aplicación lenta pero donde vale cualquier esfuerzo que se haga.

En el Servicio al Cliente.

Se deben tener en cuenta los puntos más favorables y decisivos para impartir un excelente servicio para fidelizar al cliente, por cuanto, este punto debe tomarse como un plus, para estar en las principales decisiones del cliente al requerir servicio de restaurante y sus productos, dejando en claro que los productos como tales ya no son tan exclusivos como lo fueron en otras oportunidades. Asimismo, acogerse a la trascendencia a nivel global de las redes sociales, para que cada proyecto de emprendimiento que se promociona, se crea o se desarrolla, en su mayoría en comidas tradicionales y de consumo masivo,

tengan la oportunidad económica brindada a través de estos medios, lo cual hace más accesible la compra de alimentos a través de estas plataformas.

Teniendo en cuenta todo lo anterior, los pequeños restaurantes se enfrentan a nuevos retos y oportunidades para reinventar sus modelos de negocio; por ello, se hace necesario repensar sus patrones actuales de comercio para mantenerlos o lograr sacarlos adelante ante la pandemia y sus estrictas políticas de seguridad en la atención, pues los cambios que han experimentado los consumidores, hacen necesario una observación detallada de la manera como se han logrado llevar estos negocios durante la pandemia y los retos a los cuales cada pequeña unidad gastronómica tendrá que adaptarse una vez pase la coyuntura, logrando así involucrar a todos los actores del sector, pequeños, medianos y grandes empresarios gastronómicos, colaboradores, proveedores y consumidores.

En este trabajo, se hizo un recorrido por los orígenes de los restaurantes, su dinámica antes de la pandemia, los retos que impuso la emergencia, la implementación de estrategias efectivas para sobrevivir a ella, unidas a las nuevas prácticas de gestión que se deben adoptar involucrando a todos sus actores. Buscando generar conciencia en cada pequeño, mediano y gran empresario de la gastronomía del sector de Pandiaco, para que desde ya se implementen procesos de gestión para sus empresas, como procesos operativos relacionados con el consumidor final, acordes con cada unidad gastronómica para trabajar y crecer de manera organizada, haciéndolos competitivos y facilitándoles la toma de decisiones que pueden cambiar el rumbo en cada negocio.

En los Restaurantes de la Comuna 9.

Por zonas, esta comuna se ubica al norte del área urbana de la Ciudad de Pasto delimitada por las coordenadas planas $X= 629200m - 626300m$, $Y=974250m - 978400m$;

limitando al oriente con la comuna 10, al occidente con la comuna 8 y el corregimiento de Mapachico, al norte con el corregimiento de Morasurco y al sur con las comunas 1 y 7 respectivamente. Esta comuna cuenta con un área de 4,874 Km², que se distribuye en 55 barrios los cuales son: Alto Juanoy, Avenida de los Estudiantes, Briceño, Calatrava, Camino Real, Castilla, Chapultepec, Colonial, Condominio Morasurco, Conjunto Torobajo, El Aljibe, El Cerámico, El Dorado, El Mirador, El Polvorín, El Refugio, Figueroa, José Ignacio Zarama, Juanoy, Juan XXIII, La Colina, La independencia, la Riviera, las Cuadras, La Victoria, Los Nogales, Los Sauces, Luis Brand, Manaca, Maridiaz, Morasurco; Marsella, Nuevo Amaneces, Palermo, Pandiaco, Paraná, Parque Infantil, pinos del Norte, Portal de la colina, Riviera, San Antonio de Juanoy, Santa Ana, Santa Rita, Sañudo, Tequendama, Terranova Terrazas de Briseño.

En las zonas mencionadas, se concentra la mayor cantidad de pequeños restaurantes, que, en su mayoría están anexos a las universidades, de los cuales se ha visto alterado de manera considerable variables como, el empleo, los ingresos, el consumo, la calidad de vida y varios tipos de actividades que realizan los habitantes de estos barrios. La gastronomía, además de ser un factor cultural en cada región, representa en la comuna 9 el servicio especializado tipo familiar para estudiantes, trabajadores, empleados particulares y oficiales de salarios mínimos, amas de casa y transeúntes de recursos modestos, quienes buscan siempre la estética y utilizan el mejor menaje disponible del mercado.

La principal característica de estas unidades gastronómicas es su larga trayectoria en el tiempo; sin embargo, los desafíos a los que se enfrentan estas pequeñas unidades son el no considerar su restaurante como empresa, conceptuando la actividad como un negocio fácil y rentable, sin tener en cuenta factores internos o externos que afecten su operación,

desconociendo como gestionarlo de ser necesario; únicamente se concentran en preparar un buen producto, expandir su marca o buscar ser reconocidos, sin tener en cuenta una estructura organizacional al interior de cada restaurante. Otro factor es que en su mayoría no están legalmente acreditados, por lo que los retos para cada propietario son estratégicos y financieros, sin mucho sacrificio y responsabilidad.

La Transformación Digital.

Hasta antes de la pandemia el uso de herramientas digitales era muy poca o casi nula en este tipo de establecimientos gastronómicos; sin embargo, se ha dado una apropiación gradual de las tecnologías en actividades referentes al comercio, los centros de educación y las mismas fuentes de empleo. No obstante, hace falta formar a todos los actores involucrados de la industria gastronómica en el uso de las herramientas digitales para el manejo eficiente de sus procesos, con el solo objetivo de dar respuesta a las actuales necesidades de los comensales, quienes han cambiado su manera de relacionarse, en la forma de adquirir sus productos y servicios haciendo uso de canales digitales.

La aparición de diferentes plataformas de delivery¹⁶, motivó a los restaurantes a desarrollar canales de venta no presencial, generando una oferta atractiva que a su vez impulso un importante cambio en los hábitos del consumidor, incrementando ventas de comidas preparadas a domicilio durante la epidemia. Esta innovación trajo consigo la adaptación del restaurante frente a la oferta y demanda de clientes, ahora tiene que buscarlos mediante las redes sociales, atraerlos, conquistarlos y adaptar sus ofertas en el

¹⁶ Delivery: reparto a domicilio de productos comprados vía online o por medios telefónicos

servicio a sus preferencias, cambiando por completo el concepto de que antes los clientes acudían a los restaurantes y se adaptaban a sus condiciones de servicio.

Los escenarios de la transformación digital:

1.Presencia digital. Estar donde están los clientes, generando contenidos digitales que atraigan formando parte del estilo de vida del consumidor.

2. Imagen de marca: Estrategias de interacción digital, formando parte del estilo de vida del consumidor.

3.Compra de suministros por internet: Agiliza el proceso de ventas online de una gama de productos, ahorrando tiempo, teniendo un mejor control de gastos y de reposición.

4.Comandos digitales: Tomar la orden desde una Tablet y dirigir la información directamente a producción o cocina. Posibilidades de tecnificar el servicio y la atención de los pedidos, con la ayuda de redes sociales y plataformas especiales.

5.Software especializado de gestión: Esta herramienta con muchas funciones administrativas y de gestión para clientes, surge casi que, de modo obligatorio, para la transformación digital de los restaurantes con el fin de mejorar todos los procesos

6.Pago de cuentas: Gracias a la tecnología a través de plataformas, el teléfono, pagos digitales, códigos QR entre muchas alternativas que facilitan el cobro.

7.Registros especiales: Como los mensajes de texto, comentarios, publicaciones, que remplazan las encuestas impresas.

8.Servicio delivery: El mayor aporte lo hacen las aplicaciones móviles, los contratos con empresas repartidora, o la especialización al tener cocinas especializadas para tal fin.

No hay que olvidar que estas herramientas obligan a que, en estas unidades de producción alimentaria se debe contratar personal especializado para que las gestione y maneje correctamente, y capacitar recurrentemente en las nuevas tendencias, para así sacar

el mayor de los provechos, ya que superaron la importancia de que siempre se iban a atender a todos los clientes en el lugar físico del restaurante y se preocupaban más por su aseo, presentación, atención y calidad en la prestación y servicio entre otros.

Para terminar este punto, se deja claro que las nuevas tecnologías han cambiado la forma de trabajar, de comprar y hasta de relacionarse, y no sería la excepción en el funcionamiento de las pequeñas unidades productivas de alimentos de la comuna 9, las cuales necesitan sumarse a este proceso de transformación digital para no quedar obsoletas, teniendo en cuenta que un mundo cada vez más tecnológico amerita la pronta digitalización en los ofrecimientos para ganar mayor competitividad, rentabilidad y la seguridad en la satisfacción del cliente, considerando sin duda, que esta transformación no es una opción, es una necesidad y obligatoria acción de renovación, adaptabilidad a la digitalización, herramienta obligatoria para ser competitivos.

4.4. Un Nuevo Reto Aplicado en los Pequeños Restaurantes de la Comuna 9 en San Juan de Pasto

4.4.1. El Control Interno

Propuesta Estratégica.

El propósito de este estudio fue realizar una propuesta estratégica innovadora, creando un modelo de control interno contable y financiero para los pequeños restaurantes de la comuna 9 de Pasto. Para lograr dicho objetivo, se utilizaron los métodos inductivos y el deductivo para la recolección de la información primaria de cada uno de los restaurantes analizados, más los estudios previos de Acodrés Nariño, la Cámara Comercio, la Universidad Nariño, entre otras entidades, con los cuales se realizó una caracterización de estos restaurantes, revisando la normatividad que regula este sector, que en este caso se

hizo teniendo en cuenta la clasificación de las empresas en Colombia de acuerdo a su tamaño, la cual está reglamentada por la Ley 590 de 2000, también conocida como la ley MYPYMES, en la que están incluidos los pequeños restaurantes como los de la comuna 9.

En los resultados se incluye el modelo de evaluación para las empresas, el cual es una herramienta para mayor control de las áreas vulnerables, para el cual se construyó una base o punto de partida para la adaptación de un modelo de acuerdo a las necesidades propias de cada restaurante, dentro del cual hubo mayor interés en las áreas de compra, proveedores, inventarios, tesorería, recursos humanos y contabilidad.

A continuación, se describen los procesos en cada una de las áreas mencionadas y los controles que se proponen para ejercer esa vigilancia sobre cada operación:

1. Todos los restaurantes presentan deficiencia en la administración, en el manejo de fondos, no cuentan con políticas definidas, ni objetivos que permitan un mejor funcionamiento al restaurante, por cuanto, no existen estrategias claras para realizar una buena operación comercial.
2. Se propuso un modelo orientado a promover el cumplimiento de los objetivos, con variables de efectividad, eficiencia de las operaciones, cumplimiento de las leyes (la mayor dificultad), la regulación y la protección de los recursos del restaurante.
3. Se partió del hecho de que ningún establecimiento realizaba un control interno, por lo cual no se podía maximizar las oportunidades, eficiencia, rentabilidad y contabilidad de la información administrativa y financiera, para el favorecimiento de la toma de decisiones.

4.En Nariño, según Acodrés, se tiene en cuenta el volumen de ventas y la cantidad de puestos, determinando que la ubicación geográfica no afecta los indicadores, donde el factor que más afecta a este renglón en Pasto, es la carga tributaria y prestacional que se aplica en todo el país (Cardona Guarín, 2008).

El control interno que se hizo en estas empresas está compuesto por un ambiente de verificación, la evaluación de riesgo, las actividades de vigilancia, la información, comunicación y las actividades de supervisión, para el cual se requería de un adecuado funcionamiento y la correspondiente supervisión a lo largo del tiempo. En estas unidades de producción de alimentos, lo importante era definir las normas y conductas de actuación, además del aporte de la confianza en el cumplimiento de los objetivos y estableciendo formas de actuación en cada nivel de la organización, con objetivos claros y medibles, que garantice aceptables mecanismos de monitoreo formales para ajustes al funcionamiento.

4.4.2.Objetivos del Control Interno

Según Santillana González (2015), se deben definir los siguientes objetivos para asegurar un control interno:

- Asegurar el cumplimiento de política y normas.
- Promover la eficiencia operativa.
- Establecer metas y estrategias para garantizar eficiencia en las operaciones.
- Asegurar razonabilidad, confiabilidad, oportunidad e integridad de la información financiera, complementaría, administrativa y operacional que se genera en el restaurante.
- Protección a los activos de la entidad.

En cuanto al control contable, se diseñaron los objetivos de acuerdo al sistema de control interno, teniendo en cuenta algunos ya especificados como del sistema contable,

verificación, evaluación y los de salvaguarda física, el cumplimiento del registro oportuno de las operaciones, existencia de lo contabilizado con acceso a los activos limitados, registrando todas las operaciones, cuantificando el valor de las mismas en pesos, presentando por último estados financieros y contables (Santillana González, 2015). Es por esto que toda operación debe contar con su debida autorización, a través de un sistema de control interno en lo operativo (inventarios, producción, manejo efectivo, clientes, uso de activos, cartera, etc.) y de mercado.

En cuanto al marco legal existen normas técnicas sectoriales colombianas (NTS) (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2022), y dentro del marco de requisitos legales se encuentran, la matricula mercantil, el certificado de Sayco-Acinpro, el registro sanitario, las normas técnicas sectoriales que deben cumplirse rigurosamente.

Por otra parte, es importante referirse al punto de la manipulación de alimentos, en especial el cumplimiento de los requisitos para la elaboración, los procedimientos y la elaboración de las recetas estándar, definidas como los elementos, técnicas y tiempos para que el resultado de dicha preparación siempre sea la misma. Hay que tener en cuenta que, en el servicio de alimentos las reglamentaciones, el control y manejo de materias primas e insumos, las normas relacionadas con la producción, la infraestructura básica, la categorización del restaurante, los requisitos de bioseguridad, las buenas prácticas de manejo, implantación, gestión y aseguramiento de la calidad, sean puntos de mucha valoración de acuerdo a sus características.

Con la innovación, se buscaba promover que los pequeños restaurantes analicen con detalle los requerimientos de sus clientes, se definan sus procesos y los mantengan controlados. Es la razón por la que estos aportes en los pequeños restaurantes, dan como

resultado un modelo de control, específicamente diseñado para las áreas de compras, proveedores, inventarios, tesorería, recursos humanos y contabilidad. Este proceso se logra listando cuales son los procesos a realizar en cada área y adjuntando la lista de controles propuestos para ejercer el mismo sobre todas las operaciones, con el fin de brindar una herramienta básica generando un ambiente de cultura de control en cada operación, motivando a todos los propietarios a usarlo. El modelo propuesto es el siguiente:

Tabla 10.

Área de Compras.

Proceso	Descripción Del Pedido	Controles
Solicitud de compra	Recepción, verificación en inventarios si se dispone del material, tramite de compra	Autorización respectiva verificación
Cotización proveedores	Mínimo 3, buscar proveedores nuevos, condiciones pago, descuentos	Detalles de negociación, buscar idoneidad, aprobación de gerencia o propietario.
Elaboración orden Compra	Remitir a proveedor	Revisar aprobación verificando orden oportunamente
Recepción de mercancía	Entrega de factura, comprobar facturado enviar a almacén contabilidad	Verificar que es igual a lo que se pide, exigir factura original.

Nota: Elaboración Propia

4.4.3. Sistema de Control “Ciclo de Compras”

No existían políticas claras para la selección de proveedores, por lo cual se sugirió crearlas con ayuda tecnológica con el fin de elaborar una base de datos de proveedores interna y privada, que permita establecer procedimientos específicos del interés de la empresa y determinar la calidad de proveedor, para que con ello se pueda efectuar la

compra a proveedores autorizados, sin conflicto de intereses, sin desabastecimiento y garantía de calidad.

Debido a que las empresas no contaban con un catálogo de proveedores con criterios de compra, se pretendió mejorar este punto al aplicar correctamente acciones de control, centralizando y confiando en los criterios de compra sin tener inventarios excesivos, utilizando la base de cotizaciones, para evitar compras dudosas de calidad, de emergencia, y principalmente garantizando inocuidad y calidad de los productos.

Evitar las compras de emergencia, sin especificaciones estándar y control de calidad. En este punto se determinó exigir a los proveedores especificaciones estándar de sus productos, efectuar periódicamente pruebas de cumplimiento y ejecución de especificaciones, garantizando que no se compre inventario innecesario, de calidades dudosas, a precios más altos no autorizados eludiendo al responsable directo de la compra.

Comparación de lo que se compra con lo autorizado, actualizando precios, proveedores. Todos los pequeños restaurantes llevan informes sobre las variaciones de precio de compra y posteriormente se elaboran estudios comparativos de cotizaciones y proveedores; de esa manera, se está cuidando a los proveedores estratégicos de acuerdo a la calidad establecida en el catálogo anteriormente mencionado, estipulando el plazo de entrega, seriedad y formalidad, imagen en el mercado entre otros, evitando así pagos excesivos por mercancía de baja calidad, buscando precios justos y razonables.

Se obliga a los pequeños restaurantes a llevar un control de calidad. En especial el manejo de anticipos a proveedores, devoluciones de compra, descuentos por volumen y pago oportuno, manejando las políticas respecto a la responsabilidad de supervisión y

manejo de pagos a los proveedores, aprovechando descuentos en la negociación y definiendo quien autoriza, quien aprueba y revisa cada requisición.

En cuanto a las órdenes de compra, recibo y almacenamiento de mercancía, producción, inventarios, contabilización de la compra. Siempre se debe revisar y aprobar las órdenes de compra, usando formas prenumeradas con visto bueno, dejando claro que una compra de emergencia solo se acepta por una eventualidad que no se pudo prever. Como toda compra genera una cuenta por pagar esta deberá estar refrendada por quien la ordena, quien la realiza y quien la recibe en almacén o cocina, para ser cancelada en los términos negociados.

En cuanto a la verificación y evaluación. En las pequeñas unidades de restauración, se tomó como medidas importantes visitar periódicamente a los proveedores con el fin de revisar la calidad, las especificaciones, los ciclos de cosecha y las oportunidades de productos por temporada, pues siempre se debe velar por que cada producto reúna las condiciones y especificaciones de calidad requeridos.

En cuanto a la garantía física, aseguramiento. Todo el personal ajeno al área de compras no podrá entrar a estas instalaciones, donde el personal se encargará de mantener la más absoluta reserva, estas políticas se instituyen con el fin de garantizar un control adecuado de las finanzas, de inventarios, de mantener la materia prima fresca y garantizando siempre existencia total de los mismos (Santillana González, 2015).

4.4.4. Sistema de Control en el Ciclo de Producción e Inventarios.

Los resultados de control en la comuna, se complementaron con las acciones que se instauraron para valorar los riesgos ante su eventual incumplimiento, estas fueron las siguientes:

En cuanto a autorización. NO se tenía un plan integral de producción en cocina, que evalúe el ¿cuándo? Y el ¿cómo se produjo?, el punto de equilibrio de inventarios de materia prima y de productos semi terminados o para su consumo, por lo cual se hacía necesario establecer unas políticas de administración, para autorizar procesos sin exceder los niveles máximos de producción; y en el caso de pérdidas o mermas, se propuso darles el uso adecuado con el visto bueno del responsable para usos posteriores, por cuanto siempre se deben inspeccionar los alimentos producidos para el consumo, manteniendo estándares específicos de calidad, siguiendo el precepto de un restaurante local: “lo que no está bien hecho no lo sirva”.

Manejo de inventarios. Se manejan de acuerdo con el método FIFO (En español PEPS primeros en entrar primeros en salir), teniendo en cuenta este término, los pequeños restaurantes deben revisar y establecer criterios sujetos a supervisión periódica, manejando costos, valoración de inventarios y recetas estándar en su producción continua.

En las políticas de manejo de equipos. Realizar mantenimientos periódicos correctivos a los equipos tecnológicos de procesos de alistamiento y producción de alimentos, que garanticen temperaturas, métodos y formas de uso, detallando el manejo de productos obsoletos, vencidos, ejerciendo control de desperdicios, unido a el cambio de equipos por daño, deterioro normal, cumplimiento vida útil, entre otros, pues se debe tener en cuenta que estos desperfectos incurren en costos operacionales que influyen en el desarrollo de la actividad (Vergara De La Ossa, 2018).

4.4.5. Manejo de Inventarios.

En base al punto anterior, es importante controlar los inventarios, donde el objetivo principal, fue el establecer procedimientos para la entrada y salida de los mismos (materia prima y otros elementos)

Los procesos a tener en cuenta son: De implementación inmediata y de manejo diario.

La solicitud de compra, tiene una verificación y aprobación del responsable, estando pendiente que esta se haga a tiempo, llegue al proveedor de forma oportuna, para que a su vez despache oportunamente el pedido.

En cuanto a las solicitudes que se hacen de parte de los diferentes departamentos (cocina, empaque, domicilios, comedor, eventos) se debe establecer siempre, formatos para esa solicitud donde se pueda valorar y costear lo pedido o solicitado. Realizando conteos físicos de materia prima, generando reportes de productos dados de baja con sus respectivos soportes para que sean contabilizados y costeados. Verificando por parte del responsable cada proceso.

En cada restaurante se hace necesario un control de sus activos fijos y por ello los procesos se encaminan siempre a conocer con claridad la existencia de esos activos verificando el registro de los mismos, y determinando políticas de control para su protección.

En este punto lo importante es el tener responsables por la custodia de los activos en general, un kardex de activos fijos contabilizados, conteos físicos. Todo esto unido a un plan de mantenimiento.

Para los activos de operación los inventarios son diarios y en los formatos se encuentran listados todos los productos, porciones, complementos y alimentos para la prestación de los servicios ofrecidos en la carta del restaurante o la minuta diaria, unida a las ventas a través de las redes sociales. El inventario es inicial, más lo que se pide, menos lo que se vende, quedando el final el cual se confronta con las comandas de pedido.

En la parte de Caja, lo importante fue, establecer un procedimiento adecuado para el manejo y control de los recursos económicos en arca y bancos,

Es obligatorio el fijar procedimientos para el manejo y uso de fondos como de caja menor, determinando responsables de la custodia de esos recursos. Los procesos son sencillos, caja, comandas de pedido y facturas de pago, recibos de ingreso diario, conciliaciones de comandas de producción y facturación, entrega de dineros recibidos, facturas de pagos menores. Verificando que estén realizados correctamente y pertenezcan a situaciones comprobadas.

Por último, en cuanto a lo relacionado con los recursos humanos el objetivo fue precisar las políticas para la contratación del personal (horas, días, fin de semana, mensual) asegurar el cumplimiento de las obligaciones de ley, revisar cumplimiento en pagos de obligaciones laborales (si las hay). Importante es, el tener en cuenta el perfil ocupacional, sus funciones, el cumplimiento de horarios, normas, unido a un plan de capacitación permanente en normas técnicas, básicas y servicio.

Es el manejo contable adecuado y oportuno, el punto determinante a la hora de exigir registros de operaciones, por ingresos compras, inventarios, proveedores, tesorería y obligaciones laborales. Donde todos los procesos estén dentro de la normatividad existente, obteniendo siempre la información financiera oportuna y confiable.

4.4.6. Criterios en los Espacios de las Cocinas para su Control.

Periódicamente, se debe tener en cuenta en los procesos de control: la seguridad alimentaria, la contaminación cruzada para evitar patógenos en el establecimiento, gestión de residuos y almacenamiento higiénico del material procesado, valorar porciones, mermas y desperdicios en la transformación. Así como en la producción en cocina, se debe tener en cuenta, los sistemas adoptados de producción, donde se resalta la cocina tradicional, la caliente, la fría, la refrigerada, la cadena al vacío, y los métodos de servicio y acompañantes establecidos en cada orden.

En cuanto a las funciones para las actividades de organización durante la producción se tienen las brigadas de cocina y sus partidas (las cuales asignan las tareas de forma jerárquica, en la cual hay un jefe de cocina, personal que maneje lo caliente, lo frío y los ayudantes para cada requerimiento), la organización del personal, planificación de las fases de producción y confección, coordinando todos los pasos y movimientos.

Por último, en relación a los protocolos y control de los peligros en los procesos productivos en la cocina, se encuentran los relacionados con el transporte, la recepción la distribución interna, el alistamiento y la conservación de materias primas, sin descartar los procedimientos adecuados para el descongelamiento de productos o salsas, el lavado de vajillas (manejo de desechables) y utillaje de cocina, unido a la evacuación de desechos.

4.4.7. Los Costes en las Unidades de Producción

Se hace importante y necesario costear a diario las materias primas, el rendimiento de los insumos en la confección de los platos. Teniendo en cuenta los escandallos, un elemento en forma de tabla que ayuda a analizar y determinar el cálculo de elaboración, de cada producto, los costes y consumos, el stock, la rotación de existencias, los productos

dados de baja, las devoluciones, las mermas y roturas, el cual puede ser aplicado con las nuevas tecnologías, como estrategias de innovación en el control de consumos y costes.

Cuando definimos el control de costos como el proceso continuo de reducción de gastos en los pequeños restaurantes, la finalidad siempre era aumentar la rentabilidad, siendo lo más importante ese control que garantiza la supervivencia en el mercado. El costo de los alimentos siempre será el mayor gasto siendo el punto más importante para controlar, ya que la garantía del producto está relacionada con las mermas y pérdidas, procesos garantizados siempre por un buen sistema de control.

CAPITULO 5. Desarrollar estrategias correspondientes a inocuidad y bioseguridad para organizar, planificar, dirigir e inspeccionar los procesos productivos en de los pequeños restaurantes de la comuna 9 de Pasto

5.1. Inocuidad Alimentaria

Acontecimientos como la pandemia del Covid-19, hicieron que la industria alimenticia se encontrara condicionada a modificar su accionar en un mercado muy cambiante y en este caso las estrategias de calidad e innovación serían elementos de distinción en los productos, pues éstas estaban condicionadas por el cumplimiento de los requisitos legales correspondientes a los ciclos de mejora continua.

Cuando se habla de inocuidad en los alimentos, se hace referencia a todos los riesgos que pueden hacer que los alimentos sean nocivos para la salud del consumidor, por cuanto, la confianza en la inocuidad e integridad de los alimentos es un requisito importante para los consumidores, haciéndose indispensable el cumplimiento de todos los lineamientos existentes para la aplicación y ejecución del SGIA (sistema de gestión de inocuidad de los

alimentos) aplicable en los establecimientos que preparan alimentos, enfocados en cumplir con las garantías de seguridad y calidad, centrados en la prevención de problemas.

Con base en lo anterior, se adoptaron dos sistemas que han marcado suceso en la industria de alimentos, los cuales son: el Control Total de la calidad (TQM) diseñado para crear conciencia de calidad en los procesos de elaboración y ventas de alimentos, y por otra parte el sistema HACCP (Por sus siglas en inglés Hazard Analysis and Critical Control Points), el cual es un sistema de análisis de peligros y puntos críticos de control que contribuye a tener mayor claridad sobre el significado y los propósitos de cada uno y así entender la posibilidad de combinar su potencial los restaurantes en la comuna.

5.1.1. El Control Total de Calidad (TQM)

Este sistema se desarrolló y se utilizó para mejorar la calidad y reducir los costos de manufactura de los productos, este es un método genérico cuyo propósito apunta al aseguramiento de las condiciones de calidad, cumplimiento de los requisitos mínimos de manipulación y elaboración, de manera que al consumidor final se le asegura que el alimento que se adquiere mantiene siempre los requisitos exigidos para esta práctica. Para el caso de los pequeños restaurantes, se optó por la implementación de la NTC-22000 (Sistema de Gestión de la Inocuidad de los alimentos –SGIA), alineada con la NTC-ISO 90001:2000 y en conjunto con el potencial del sistema HACCP.

5.1.2. Sistema HACCP

El sistema HACCP es un procedimiento que tiene como propósito mejorar la inocuidad de los alimentos ayudando a evitar que peligros microbiológicos o de cualquier otro tipo pongan en riesgo la salud del consumidor, configurando un propósito específico que tiene que ver con la salud de la población. Es un sistema versátil que permite aplicar

sus principios a diversas condiciones que pueden ir desde un proceso de producción industrial a uno artesanal, marcando un aseguramiento total de la calidad de los alimentos.

Para la implementación del sistema HACCP se deben tener en cuenta los siguientes ítems:

1. La Higiene de los Alimentos.

Hacen parte de este punto las condiciones y las medidas para asegurar la inocuidad y la idoneidad de los alimentos en todas las fases de la cadena alimentaria, pues se usa como garantía de que los alimentos preparados y consumidos no causaran daño al consumidor, garantizando además la ausencia de microorganismos, sustancias peligrosas, residuos o fragmentos de vidrios, metales, piedras o materiales extraños, libres de descomposición, olores y sabores indeseables. Por lo tanto, el punto clave es la higiene, es tener alimentos inocuos y que cumplan su función nutricional para evitar posibles enfermedades tanto de trabajadores, manipuladores y consumidores

La mala manipulación de los alimentos adulterados, contaminados, falsificados o vencidos, exponen a peligros al consumidor causados por agentes químicos, físicos y biológicos, provenientes de los productos de limpieza, los pesticidas o insecticidas, metales tóxicos, hongos, bacterias, toxinas en peces o productos de mar, entre otros. Para evitar riesgos, se recomienda lavar bien los alimentos, frutas y verduras, almacenando adecuadamente cada producto, respetando su condición de almacenamiento, manteniendo lo tóxico en sus recipientes originales, usando siempre agua potable, manteniendo hojas de seguridad en cuanto a almacenaje y uso de materiales de uso frecuente.

Con base en lo anteriormente mencionado, se debe valorar el tipo de peligro que se puede presentar en el ejercicio completo y manipulación de los alimentos, en primer lugar,

los peligros físicos, como materiales de vidrio, tornillos, madera, viruta, cascara huevo, latas, plásticos de empaque, pelos, anillos aros, botones, piedras en granos secos, y por otra parte los peligros biológicos, como bacterias hongos, parásitos, catalogados como benéficos, alterantes y patógenos.

2. La Contaminación Cruzada.

Se produce cuando los agentes biológicos, físicos y químicos cruzan de un lugar a otro contaminando comidas, personas o lugares de producción en la cocina, por ejemplo, al no lavarse las manos al salir del baño (bacterias), usar una misma tabla para corte de alimentos crudos y cocidos sin limpieza y desinfección, el uso de trapos sucios o sin destino específico, el no lavado y desinfección del material de trabajo en cocina, los grifos y cañerías al no tener un verdadero sistema de mantenimiento, lavar verduras, manos, ollas en la misma pileta, entre otros. Dicha contaminación se puede presentar por culpa del manipulador de alimentos (no tiene sus exámenes legales de manipulador), por la calidad de la materia prima, los equipos y utensilios, el agua, por culpa del medio ambiente, los materiales de trabajo o los métodos que se usan, el aire (dispersión y transporte de microorganismos), y por último los procesos de almacenamiento, transporte y la forma como se comercializan los productos.

3. Los Microorganismos.

Son seres microscópicos que se encuentran en el aire, el agua, el suelo, las personas, los alimentos, los animales y plantas, los cuales se subdividen de la siguiente forma:

Microorganismos útiles. Para elaborar diversos alimentos como el pan, queso, vino yogur. Nutrientes especiales y antibióticos.

Microorganismos que alteran los alimentos. Descomponen los alimentos, alteran el color, olor, textura, sabor y apariencia. No son aptos para el consumo humano. Deben desecharse.

Microorganismos Patógenos. Ocasionan enfermedades, microbios, bacterias o gérmenes que hacen daño a un ser vivo. También están los hongos, los parásitos, los virus, entre otros. Para el desarrollo de los microorganismos, se requieren ciertos ambientes que se deben tener en cuenta, como la acidez(pH), el agua, el alimento, la humedad del medio, la temperatura y el oxígeno. Hay que recordar que la humedad disponible en los alimentos es un factor que favorecen el crecimiento de los microorganismos, los cuales se pueden combatir con la aplicación de una acidez ligera o un alimento con el pH neutro, al igual que la sal y la acidez evitan el desarrollo de los mismos.

Como los microorganismos necesitan de agua, energía (carbohidratos, proteínas), sales minerales y eventualmente oxígeno y vitaminas, son las carnes, las aves, los lácteos y los huevos los más peligrosos a la hora de contraer microorganismos, por ello, se hace necesario mantener la temperatura adecuada conociendo la zona de peligro donde los microorganismos por debajo de 5°C no crecen y por encima de 57°C comienzan a morir, determinando la zona de temperatura de riesgo entre los 5 y 57°C. Es importante agregar ácido láctico o ácido cítrico a los alimentos para hacerlos ácidos; azúcar sal alcohol para reducir la actividad de agua; empaquetar al vacío para eliminar oxígeno y que su conservación se haga fuera de la zona de peligro.

Como la contaminación cruzada es una de las causas principales de toxiinfecciones alimentarias, los alimentos crudos pueden contener bacterias y otros microorganismos patógenos por lo que hay que cocinarlos bien o lavarlos adecuadamente si deben

consumirse crudos. La falta de higiene en la cocina puede hacer que estas bacterias lleguen a las manos, los cuchillos, los trapos y las tablas de picar. Asimismo, después de manipular alimentos crudos, es muy importante el lavado de manos y la limpieza total de todos los utensilios que se han utilizado

Dejando claro que la contaminación cruzada se produce por el contacto directo entre un producto crudo y un producto cocinado, o por contacto directo a través de las manos de manipulador o mediante material de cocina, como utensilios, trapos o al cortar como ejemplo con el mismo cuchillo un pollo crudo y una lechuga limpia. Esta contaminación se puede evitar con una buena higiene en la cocina, respetando las cuatro normas de seguridad obligatorias LIMPIAR, SEPARAR, Y ENFRIAR.

Limpiar: lavar las manos con agua y jabón, superficies, utensilios antes y después de usarlos, tener especial atención con alimentos crudos como la carne el pollo, pescado y huevos.

Separar. Lo crudo de lo que ya está preparado o cocinado. Lo limpio de lo que está en proceso.

Enfriar. Conservar los alimentos que requieren de refrigeración o frío en neveras y congeladores lo antes posible no dejándolos nunca a temperatura ambiente (La temperatura de neveras es en conservación de 4°C y en refrigeración -17°C).

4. Enfermedades Transmitidas por Alimentos.

Estas son producidas por el consumo de agua no potable y de alimentos contaminados, con presencia de microorganismos parásitos o virus, al igual que sustancias tóxicas. Los principales factores son la higiene personal en la manipulación, en la

conservación, en el cuidado y lavado de utensilios, al igual que el uso inadecuado de los procesos de preparación.

Para evitar dicha contaminación, se debe respetar las fechas de vencimiento, la contaminación cruzada, el contacto de alimentos y preparados con productos químicos o de limpieza, el recalentamiento, el exceso de cocción de los alimentos, el dejar a temperatura ambiente los alimentos que requieren refrigeración o congelación inmediata, la pérdida de la cadena de frío, la descongelación y la metodología inadecuada, el preparar alimentos con mucha anticipación al consumo, la presencia de insectos o roedores.

Un alimento contaminado es la peor imagen para el restaurante y los grupos más vulnerables a contraer un tipo de enfermedad son los niños, los ancianos, las mujeres en embarazo, personas con problemas digestivos o enfermedades terminales como el cáncer o la diabetes. Las principales enfermedades en los restaurantes (causadas por bacterias, virus, y parásitos) también conocidas como infecciones o tóxicas, desde leves a grandes riesgos generando problemas de salud son; la salmonela, campilobacteriosis, coli, listeria, parásitos y generan síntomas de dolor de estómago, diarrea, vomito entre otros síntomas, son situaciones bastante comunes en restaurantes sin protocolo de higiene y buena manipulación, por suerte el tratamiento puede ser bastante simple, se puede tratar en casi, sin necesidad en la mayoría de los casos de intervención médica.

Se deben prevenir las enfermedades a través de la manipulación, preparación, almacenamiento y venta de los alimentos, donde la RUTINA de higiene alimentaria será de práctica diaria para evitar riesgos de salud, siguiendo las recomendaciones de seguridad de la OMS: Mantener la limpieza, Separar los alimentos crudos y cocinados, Cocinar

completamente los alimentos, Mantener los alimentos a temperaturas seguras, Utilizar agua y materias primas seguras; y se deben complementar con acciones de prevención como:

- Lavado de manos de forma regular antes y después de manipula alimentos, durante la preparación y sobre todo después de usar el baño.
- Si se usa guante o la actividad lo requiere, deshacerse de ellos de la forma segura y usar un par de guantes nuevos cuando se manipule alimentos diferentes.
- La limpieza profunda de superficies y equipos se hace necesaria cada que se vayan a emplearse para preparar alimentos.
- Recordar y poner en práctica ciertas medidas de prevención contra plagas, roedores, no dejando restos de comida sin tapar, limpiar completamente las zonas de preparación, sellar huecos que puedan haber, etc.
- No olvidar, que la calidad de las comidas está relacionada con la calidad de los productos, él agua que se utiliza las materias primas y condimentos controlados en su fecha de vencimiento, velando siempre por las normas de seguridad alimentaria.

5. El Personal del Restaurante.

El personal que trabaja en los restaurantes es el responsable de toda la cadena de producción de alimentos en el restaurante, pues manipulan los alimentos constantemente para ser procesados, elaborados, y servidos. Por tanto, el grado de responsabilidad es enorme, por lo cual los alimentos deben estar en perfectas condiciones, libres de microorganismos patógenos y listos para un consumo seguro, recordando que el cliente cuando compra un alimento y lo consume confía plenamente en que su proceso ha sido optimo y en lo último que piensa es en enfermarse.

Manipulador de Alimentos. Es toda persona que interviene directamente, en forma permanente u ocasional, en actividades de fabricación, procesamiento, preparación, envase, almacenamiento, transporte y expendio de alimentos. Es quien ayuda a evitar la contaminación a través de la higiene alimentaria en cada actividad, lo cual se logra con procesos de capacitación, garantizando buen estado de salud, contando con los obligatorios exámenes médicos de manipulación renovable cada 6 meses.

El manipulador de alimentos debe cumplir las siguientes características: 1. Utilizar ropa limpia; 2. Lavado de cuerpo, dientes, uñas cortas limpias y sin esmaltes; 3. Evitar los perfumes; 4. Evitar joyas, aretes, relojes y anillos; 5. Utilizar calzado apropiado (antideslizante y cerrado); 6. Uso de red, cofia, evitando que el cabello este suelto y en exposición; 7. Tener controles médicos al día, carnet manipulación; 8. Evitar manipular alimentos con lesiones, granos en la cara o manos, gripe; 9. Lavar manos antes y después del contacto con alimentos, utensilios, menaje; 10. Lavado profundo después de labores de aseo de pisos, mesas, tocar dinero; 11. Acatar los protocolos ya comprobados de lavado de manos; 12. En labores que requieran uso de guantes, seguir procedimientos; 13. Usar ropa adecuada para cada área o sección (Zona fría, caliente, cuartos fríos); 14. Utilizar toallas y papel desechable.

La Manipulación de Alimentos. Hace referencia a toda persona que, por su actividad laboral, tiene contacto directo con los alimentos durante cualquiera de sus fases (preparación, fabricación, transformación, envasado, empaçado, almacenamiento, transporté, distribución, venta, suministró o servicio de alimentos) hasta que llega al consumidor final. Toda esta práctica o actividad incidirá directamente sobre la salud de los potenciales clientes, por lo que se hace importante conocer las normas para así garantizar su

seguridad y evitar enfermedades de origen alimentario. Consiente de la repercusión social que implica su correcto desempeño en su trabajo, debe conocer los siguientes preceptos para una correcta manipulación:

- Respetar, responder y proteger la salud de los consumidores.
- Tiene el derecho y el deber de ser informado, formado, capacitado sobre los riesgos que supone una mala actitud o manipulación respecto a la seguridad del alimento final.
- Deberá siempre cumplir con todas las reglas de higiene alimenticia.
- Deberá tener mucho cuidado con la recepción de la materia prima, su almacenamiento puntual, la manipulación de la misma y el cuidado en su temperatura, aplicando procedimientos de limpieza, desinfección, elaboración, condimentación y todo lo relacionado con la buena práctica en la elaboración de porciones y productos finales.

Por último, es muy importante el brindar conocimientos al manipulador de manera específica para realizar buenas prácticas de alimentos y productos destinados al consumo preservando la calinda, nutricional, higiénica, sanitaria y sensorial.

6. Compras, Recepción y Elaboración.

En cuanto a las compras se debe tener en cuenta:

- Debe existir una relación de compromiso y condiciones mínimas de calidad, cantidad, peso y condiciones requeridas en cada producto que se compra.
- Los proveedores deben ser seleccionados previamente por su acreditación.
- Las entregas deben ser programadas en horas de poco movimiento recibiendo un suministro a la vez.

- Los productos deben llegar en las condiciones pactadas de temperatura, empaque y calidad.
- Pactar el que solo se aceptan y se reciben los productos que reúnan las condiciones requeridas por el restaurante.
- El control y registro de cada producto es obligatorio. Resaltando fecha, hora, proveedor, temperatura, vencimiento, responsable, documentos.
- No se debe recibir cajones de madera. Y la orden de pedido debe ser igual a la orden de entregado.

Para estos casos, se debe realizar un modelo de especificaciones técnicas de cada producto o alimento a comprar, en el que se detallen las especificaciones del aliento (seco, fresco, características y especificaciones), condiciones de compra (congelados, frescos, en cajas, latas), registros sanitarios, fechas de vencimiento, datos del proveedor, fabricante. Los mariscos y pescados deben conservar su cadena de frio y los sistemas de transporte y empaque deben ser óptimos para mantener su calidad. Por otra parte, se debe elaborar una ficha técnica de cada producto, donde se detalle nombre, descripción, uso, característica, condiciones conservación, tipo de envase, tipo de almacenamiento, rotulado, entre otros.

La importancia de las compras hace necesaria la existencia de un departamento para tal fin, la cual tiene como objetivo primordial adquirir adecuadamente las materias primas, los suministros, materiales, equipos y servicios necesarios para que el restaurante funcione de la mejor forma. Es por eso que los pequeños restaurantes de la comuna 9, deben acogerse a estas nuevas exigencias, utilizando la tecnología a su favor y garantizando que los alimentos tengan los mejores componentes, presentaciones y sabores.

Por ello, la persona quien se encarga de las compras debe tener claro que su función es importante, no solo en valores económicos sino en la operación diaria del restaurante, pues la calidad de los productos son los que hacen alcanzar las metas. De este modo, la calidad, cantidad y el valor de los productos determinan los costos, pues en este caso el producto comprado para el proceso de transformación y venta, genera rendimiento para el restaurante. Hay que resaltar que la calidad está siempre en función del costo, haciéndose necesario que la compra incluya en un porcentaje todos los requerimientos que los cocineros requieren para garantizar los mejores platos.

Para tal fin, se debe establecer una fuerte relación entre el departamento de compras, el departamento de finanzas y las personas encargadas de la preparación de los alimentos, con el propósito de estructurar modelos y alianzas con proveedores durante este proceso, haciendo que las operaciones fluyan acorde a lo planificado en todas las áreas del restaurante, procurando que estén estructuradas, estandarizadas y sólidas, para así alcanzar la rentabilidad deseada, sin descuidar lo más importante que es la calidad y el precio.

La elaboración y almacenamiento de los alimentos. Para este fin se deben clasificar en: alimentos perecederos y no perecederos, frescos, congelados y procesados, pues cada uno de ellos merecen un tratamiento especial para garantizar su frescura, sabor, calidad y cadena de frío, necesaria para la preparación de un buen alimento.

Alimentos no perecederos. Este tipo de alimentos se deben almacenar en lugares frescos y secos según indicaciones del envase, con buena aireación, iluminación y protegidos del ambiente exterior y plagas. El sistema de rotación FIFO (First In, First Out), es un método utilizado para regular el uso de elementos que tienen fecha de caducidad, dando prioridad a los que están próximos a vencer, y su almacenamiento se hace separados

de muros y paredes, identificando plenamente cada producto con etiquetas (fecha ingreso, caducidad, cantidad, etc.).

En cuanto al almacenamiento de frutas o verduras que no requieren refrigeración, su inspección debe ser diaria dado su pronto deterioro y deben estar lejos de los productos químicos (detergentes desinfectantes). Por otra parte, jamás deben estar en contacto con el piso, sino se deben ubicar en tarimas o anaqueles a una distancia mínima de 0.20m del piso, con distancias de 0.50m entre hileras y de 0.50m de la pared, así como también, los alimentos como harinas y granos, se deben almacenar en contenedores de plástico con tapa adecuadamente etiquetados e identificados (Resolución 2674 de 2013, 2013).

Alimentos perecederos. En los pequeños restaurantes se hace la conservación de estos alimentos con la ayuda de neveras y pequeños refrigeradores, mientras que, en medianos y grandes establecimientos se hace uso de cuartos fríos. La conservación se divide de acuerdo con la inmediatez del uso de los productos, ya sea para ser transformados, conservados, refrigerados o congelados. Las condiciones de almacenamiento deben ser apropiadamente higiénicas y sanitarias, en su empaque original, porcionado, en boles de cristal, palanganas de acero o plástico, etc., teniendo en cuenta que cada utensilios o recipiente debe ser el adecuado para cada alimento.

La temperatura ideal de conservación es 4°C y la de congelación -17°C, por cuanto, cualquier elemento que se use para tal fin debe tener instrumentos para el control de temperatura y humedad relativa que mide el vapor de agua en el aire y la presión. Es importante que todo alimento este etiquetado, identificado, y almacenado de acuerdo con la frecuencia de su uso y orden de acuerdo al sistema FIFO; asimismo, tener en cuenta que los alimentos de origen animal o vegetal se conservan por separado, evitando contaminación

cruzada. Es importante recordar que la rotación de carnes no debe superar las 72 horas, y las partes como menudencias o porciones no mayor a 48 horas, las cuales deben estar en bandejas protegidas con plásticos transparentes de primer uso, para evitar la contaminación y la deshidratación.

Son los microorganismos los que pueden alterar un alimento contaminándolo o deteriorándolo y esa es la mayor preocupación en los pequeños restaurantes, por lo cual es importante aprender técnicas de conservación como salazones, encurtidos o secados, elaboración de conservas, procesos de congelación, alimentos al vacío, esterilizados o enlatados, con ello se economizan compras, se conservan bien los productos y se garantiza una buena salud mediante la correcta selección, compra y manipulación de los alimentos.

La refrigeración y congelación. El frío hace que las bacterias y los hongos crezcan más despacio o detengan su actividad casi por completo, por lo cual es la mejor técnica de conservación de alimentos por días, por cuanto la congelación debe hacerse por debajo de los 17°C por largos periodos de tiempo sin romper la cadena de frío.

Aditivos Alimentarios. Son sustancias sin valor nutritivo reguladas por la ONUAA (organización de las naciones unidas para la alimentación) y la organización mundial de la salud, los cuales facilitan la conservación del alimento y protegen sus cualidades para evitar pérdidas durante el proceso de transformación o manipulación. Los más importantes de los conservantes (sorbatos, benzoatos, sulfitos, nitritos y nitratos, benzimidazoles, ácido sórbico), es que impiden el desarrollo de microorganismos, no alteran el sabor ni el aroma y algunos se encuentran en frutas, vinagres (ácido acético), la remolacha espinaca (nitratos).

La esterilización. Es un tratamiento al que se somete el alimento, teniendo como resultado la eliminación casi total de un germen, por lo general se utiliza en la industria láctea “pasteurización”, garantizando la muerte de casi un 99,5% de gérmenes.

La pasteurización. Es un tratamiento térmico seguido de un tratamiento de enfriamiento, que destruye los agentes patógenos y evita el deterioro del alimento, una vez pasteurizados se deben refrigerar a 4°C como mínimo, utilizado comúnmente en productos lácteos, jugos de fruta, cerveza, vinagre y miel.

La Deshidratación. Es usualmente utilizado en granos, cereales, frutas y vegetales, los cuales se exponen a calores extremos con la finalidad de eliminar una gran cantidad de agua, evitando así el desarrollo de bacterias y conservando sus vitaminas.

Envasado al vacío. Este tipo de conservación requiere extraer el oxígeno del recipiente que lo contiene, con el fin de evitar oxidación y putrefacción, y su duración se puede prolongar hasta por un año, este proceso ayuda en la higiene y la calidad de los productos, evita la quemadura del hielo, mantiene el sabor y la frescura.

Ahumado, salar alimentos, fermentación. Este proceso bloquea o frena el crecimiento de microbios; el ahumado es utilizado usualmente en carnes, pescados y embutidos; el salado de alimentos en carnes, pescados, mariscos, chorizos, salamis; y la fermentación en lácteos, yogures, chichas y guarapos.

Como se pudo observar, la conservación es un conjunto de técnicas usadas que se encargan de aumentar la vida y disponibilidad para el consumo humano de los alimentos, teniendo en cuenta que algunos alimentos como la carne, el pollo y el pescado tienden a descomponerse en menor tiempo debido a la oxidación y pérdida de micronutrientes; por cuanto los alimentos perecederos necesitan condiciones de tratamiento, conservación y

buenas prácticas de manipulación, que permitan que alimentos estacionales sean de consumo permanente y se pueden aprovechar al máximo.

7. Elaboración de los Alimentos.

Para garantizar una buena preparación, se necesita mejorar los siguientes elementos.

La Cocina. Es importante que la cocina este diseñada estratégicamente para tener fácil acceso al área de almacenamiento y conservación de las materias primas, y que tenga la suficiente capacidad instalada para procesar los alimentos por el número de raciones que se venden, es decir, con potencial para atender la demanda del restaurante. Las operaciones en la misma deben ser higiénicas desde su preparación hasta el servicio, y se debe contar como mínimo con un área de preparación, y limpieza, una de preparación intermedia (picado, porción), y una de preparación dividida en frio y caliente.

Todo el material de cocina debe ser liso, anticorrosivo, de fácil limpieza y desinfección, con excelentes ductos de ventilación, campanas de extracción para humos y olores y constantemente se deben limpiar todas las zonas, utensilios y el material profesional de trabajo, preferiblemente con materiales de acero inoxidable para mesones, lavaderos, zonas calientes y frías. Con respecto a las fallas del proceso de descongelación, se deben corregir pasando el producto de -17°C a -4°C siendo así el proceder correcto y no a temperatura ambiente, también este proceso se puede realizar mediante horno microondas si se va a cocinar inmediatamente, o como parte del proceso de cocción, se debe sumergir en agua a temperaturas menores a 21°C, teniendo cuidado con pescado y carnes.

En la cocina se debe seguir los protocolos de higiene y manipulación en la preparación de carnes, aves y pescados, como también en la preparación de ensaladas, huevos, frutas y verduras, y por aparte la preparación de jugos naturales. La cocina debe

contar con termómetros para medir las temperaturas de los alimentos en su cocción, conforme a las tablas de requerimientos mínimos y recomendados para cocinar cada tipo de alimento. Dentro del proceso de cocción es importante verificar y registrar los tiempos y temperaturas de los alimentos en grasas y aceites sin llegar a quemarlos, para no sobrecalentar el alimento, filtrar los aceites y no mezclarlos con condimentos, papas, pescados o apanados y comprobando constantemente sabor, olor, color y frescura.

El comedor. Este lugar deber ser próximo a la cocina y funcional en su distribución de mesas y sillas, pues con el mobiliario adecuado permite una buena circulación con accesos amplios para los clientes y el personal de servicio y con las nuevas medidas se debía contar con zona de desinfección, distanciamiento y acomodación según los protocolos de bioseguridad. Durante la pandemia el cambio fue drástico, pues se pasó de servir aproximadamente 570 comidas diarias a despachar 250 menús, esto supuso una revolución y un cambio drástico para las empresas en la forma de concebir los comedores de comida corriente, estudiantiles o de paso de trabajadores y amas de casa de la comuna 9.

Por seguridad de los espacios se redujeron a la mitad la capacidad utilizada y la atención era programada para evitar aglomeraciones, asimismo, la higiene y presentación demandaba estrictos protocolos de limpieza, donde se primó el uso de material en formatos desechables, higiénicamente empacados y de un solo uso. Se destinó un área del comedor para el empaque en formatos establecidos que denoten calidad, conservación y buena presentación en la comida para llevar y de igual forma se debe tener un *mise and place* para organizar a puesta en punto, para que permanente se pueda atender la nueva modalidad de domicilios, optimizando la producción con la muy requerida hoy comida saludable, sostenible y de calidad.

8. Prácticas en la Elaboración de Alimentos.

Se hace referencia en este punto, al compromiso del personal de cocina al servir los alimentos en utensilios limpios sin deterioro alguno, reduciendo al máximo el contacto con las manos, manipulando correctamente vasos, platos, cubiertos y utensilios en la posiciones adecuadas y apropiadas. En cuanto a la labor diaria, se debe evitar al máximo el contacto de todo alimento con las manos, evitar las pruebas con un mismo utensilio y mejor destinar cada material para cada finalidad, por ejemplo, los limpiones y trapos tienen su fin y no deben hacer una labor que no sea limpiar derrames o limpieza general. Otro ejemplo es, separar lo crudo de lo cocinado y mantener todo alimento tapado, etiquetado y conservado, dentro y después de su uso.

Por otra parte, se debe tener presente los peligros causados por la mala manipulación de los alimentos, valorar las medidas higiénicas en cada proceso de manipulación, tener todas las precauciones en la preparación, lavarse y secar las manos en cada proceso o actividad, chequeando temperaturas de conservación refrigeración y en la preparación, sin llegar a alterar los tiempos correctos en el proceso final antes de servir o remitir los alimentos.

9. Las Instalaciones y su Higiene.

Las buenas prácticas de higiene y manipulación dentro de un pequeño restaurante se ven reflejadas en la calidad de la comida que prepara y vende a sus clientes, siendo esta la mejor garantía de inocuidad y calidad de su producto. Aunque los requerimientos para estas pequeñas empresas son más simples, una falta de higiene no solo va en contra de la normatividad: también puede llegar a hacer perder muchos clientes. Por eso, la correcta higiene asegura que la comida preparada sea segura de consumir, previniendo las

actuaciones de microorganismos nocivos que pueden causar enfermedades, ya que un solo caso de toxiinfección alimentaria puede acabar con años de duro trabajo en labrar la calidad y nombre del establecimiento.

Se debe tener en cuenta que los puntos más recurrentes que ponen en riesgo los pequeños restaurantes son, el mantenimiento de alimentos a temperaturas inadecuadas, cocción inadecuada, contaminación cruzada y mala manipulación de utensilios e instalaciones, proveedores de alimentos poco fiables, unido a la mala higiene personal de los manipuladores de alimentos. Pues, si el mal almacenamiento se une a una mala gestión de residuos, donde no se retiran los mismos de las zonas limpias con la frecuencia suficiente, o los recipientes de basura no están limpios y tapados, serán causales incómodos de posibles alteraciones en los alimentos.

Dentro de las normas al respecto, se debe tener en cuenta lo relacionado con almacenaje, trazabilidad limpieza y desinfección como los puntos más importantes dentro de la seguridad e higiene alimentaria en nuestra región. Recordando que, la secretaria de salud al detectar el incumplimiento de normas de higiene puede cerrar el establecimiento, o solicitar arreglar esa falla, o denunciar el cumplimiento grave a la ley. Por eso es necesario dar una buena imagen de higiene que no genere desconfianza en clientes y a las entidades de regulación. Por eso, el mejor plus en esta época especial de pandemia es y será la seguridad en los restaurantes para afrontar los retos nuevos en calidad rapidez y servicio de comidas familiares en la comuna 9.

Ya se sabe que hay que tener mucho cuidado con la limpieza del local, sus procedimientos, procesos de desinfección, higiene y manipulación óptima de alimentos, velar por que las instalaciones no presenten grietas o fisuras, las pinturas y terminados estén

en el mejor de los estados, y realizar mantenimientos preventivos y correctivos periódicamente de techos, campanas de extracción, extractores, fregaderos, rejillas sifones, como también de todo el material del restaurante, el cual debe estar confeccionado para que su limpieza sea fácil y rápida que se deben disponer para comodidad, y limpieza.

De la misma manera, los filtros y depósitos de agua deben mantenerse periódicamente mediante programas para tal fin, como también la maquinaria y equipo que debe tener un sistema de mantenimiento programado de lavado y limpieza por turno, el cual debe estar en permanente desarrollo y ajustarse a las circunstancias que lo requieran.

10. Manejo Integral de Plagas.

La prevención es un punto clave en los procesos sistemáticos para garantizar la inocuidad alimentaria conforme a la normativa del Análisis de peligros y puntos de control (APPCC), como sistema preventivo de gestión de inocuidad alimentaria aplicable en toda la cadena desde la compra, producción, hasta la distribución y venta, pues diariamente los alimentos están propensos a plagas que pueden fácilmente acceden a las instalaciones, por cuanto, la prevención será fundamental y permitirá erradicar las plagas.

Dentro de las muchas estrategias para la prevención se encuentra en primer lugar, el cumplimiento de los requisitos legales y de control, utilizando para ellos productos químicos, dentro de un plan aprobado por la secretaria de salud municipal de Pasto, para lo cual es esencial la elaboración de planos de todos los lugares e identificar la existencia de la acumulación de comidas, grietas, desagües, humedades, distancias mínima con la calle, etc., de la misma manera detectar el tipo de plagas por su aspecto y rastro a través de la instalación de cámaras para su monitoreo permanente.

En los casos en los que se presenten las plagas, se deben identificar el tipo y la procedencia para atacarlas y evitar su propagación. Las plagas más habituales en los restaurantes de la comuna 9 son: moscas, abejas, avispas, hormigas, cucarachas, ratas, ratones y la causa principal es la deficiencia de higiene, malos manejos de residuos acumulación de agua o grasas, derrame de bebidas, zona aledaña boscosa, exceso de escombros, acumulación de desperdicios, mal manejo de procedimientos, lavados frecuentes en instalaciones y equipos.

Es vital resaltar que los desperdicios de comida y los aceites quemados o usados, se deben manejar por separado de acuerdo a las recomendaciones impartidas por el gobierno local con el fin de evitar las plagas, y en caso de presentar esta problemática se debe implementar medidas para evitar contagio, colocando barreras físicas (mosquiteros, aislamientos, doble puerta, sellado de grietas y agujeros, trampa de grasas, manejo profesional de sifones y desagües) y hacer aseo diario en todas las instalaciones de paredes, mesones, estanterías, aparatos de cocción, contenedores.

Todo lo relacionado con lugares de procesamiento, empaque, utensilios de servicio y manipulación, botellas de refrescos, cajas de jugos, licores y vinos, al igual que máquinas de apoyo, platos y vasos desechables, vehículos de domicilio, mangueras y elementos de servicio como servilletas y cubiertos desechables, deben tener unas pautas de mantenimiento, manipulación y cuidado, siguiendo los protocolos establecidos y utilizando las técnicas adecuadas para evitar contaminación y problemas causantes de plagas.

5.2. Aplicación del Sistema HACCP

Con lo anteriormente descrito, la decisión para la implementación de un sistema de calidad requiere del compromiso del propietario de cada establecimiento, pues su eficacia

depende del diseño y operación estructurados dentro de las actividades totales del restaurante, valorando las políticas de inocuidad, el objetivo del sistema y el alcance, teniendo presente que la inocuidad debe cumplir con todos los procedimientos realizados.

Para tal fin se deben tener en cuenta los siguientes procedimientos:

1. Formación del equipo. Hace referencia al grupo de colaboradores dentro de un contexto predeterminado bajo la supervisión de un líder, a los cuales se les debe asignar responsabilidades precisas, capacitar en calidad e inocuidad, brindar material bibliográfico, manuales de procedimiento y aplicación a los productos, quienes además deben contar con conocimientos en transporté, almacenamiento, rotación de productos y manejo de los mismos en todos los niveles.

Cada integrante debe tener capacidad de evaluar y analizar procedimientos, y se deberá realizar de la siguiente manera: dos jefes para liderar los equipos encargados del área de cocina y el salón, como también la nueva modalidad de empaque y domicilio, como también ventas en el salón. A cargo del jefe de cocina está el encargado de las comidas frías, calientes, pastelería, jugos y lavado de utensilios, mientras que a cargo del jefe de salón, empaques, métodos y formas de presentación, menaje y utensilios para domicilios y posteriormente también de las ventas directas en el salón.

El personal debe tener en cuenta que cada producto tiene su manejo según su inocuidad, composición, acidez, actividad de agua, tratamientos recibidos (pasteurización), cocción, blanqueo, etc., se deben seguir unas ciertas consideraciones en métodos y formas de cocción, composición y terminado de productos o platos, tipos de mezclas, manejo con pescados, pollo, mariscos, carnes frías y rojas; valorando restricciones en algunos alimentos para adultos niños, dietas especiales o revueltos propensos a generar peligro. En especial

los alimentos perecederos como no perecederos son de uso diario donde la gran variedad de productos pertenecientes a estos dos estados nos da una gran cantidad de productos finales

Es aconsejable describir, catalogar y agrupar los alimentos en categorías basadas en actividades o etapas comunes (la etapa de almacenamiento es muy similar en algunos alimentos, diferenciándose en temperatura, medios de almacenamiento, limpieza), las etapas de elaboración, como frío o caliente, considerando temperatura para su cocción y presentación final. Son las verduras, algunas hortalizas y frutas las que no pasan por tratamientos de temperatura, las cuales deben ser higienizadas y procesadas con materiales de desinfección y lavado especiales para su uso y preparación. Los cárnicos, salsa, sopas, cremas, fondos, panadería, jugos refrescos y bebidas ameritan tratamientos térmicos en algunas preparaciones, siendo necesario mantenerlos en cocción, preparación, refrigeración o conservación antes de la venta o posterior a ella. Algunos alimentos como salsas o bases pasan por un procedimiento un tanto complejo en su temperatura ya que estas se elaboran se almacenan y cuando son necesarias se recalientan o usan nuevamente como base o complemento de algún alimento procesado.

2. Los Productos. El equipo HACCP debe describir claramente cada producto alimenticio, usando como referencia las disposiciones de salud municipal, las normas, el funcionamiento del restaurante, siempre teniendo presente la inocuidad de cada alimentó.

3. Priorización. Se debe decidir el tipo de peligros importantes y clasificarlos en básicos, necesarios e indispensables, priorizando los de mayor tránsito en la cocina en especial con menús tipo familiares con minutas de elaboración previamente establecidas y de rotación semanal o mensual preferiblemente, para los cual se debe cubrir todo el proceso

de producción, incorporando el plan HACCP incluso a la distribución, venta y consumo, importante en la nueva modalidad de servicio para llevar y domicilios.

5.2.1. Diagramas Necesarios en el Sistema HACCP

Es la descripción grafica de los pasos que siguen desde la llegada de la materia prima o ingredientes hasta el plato o bebida terminada y se conocen a detalle aspectos como la elaboración, identificando peligros y riesgos, y puntos críticos de control. Los puntos a tener en cuenta son: la recepción de alimentos, pretratamiento, almacenaje, congelación y tipo ambiente. Requisición a cocina, alistamiento y pre elaboración, elaboración comida caliente, fría, conservación en frio, en caliente, recalentamiento, alistamiento presentación y servicio.

Todo flujograma que se realice debe ser verificado en el terreno por el equipo HACCP, asegurando que coincida con lo planeado y las observaciones que se hacen en todas las etapas, ya que estas ayudan y garantizan la calidad en los productos y alimentos que se venden. Se debe tener especial cuidado cuando se elaboran salsa que por lo general sirven como base o aliño a los alimentos, encontrando las salsas crudas, y las cocidas, con el fin de porcionar, se almacenan, se refrigeran o se conserven para su utilización, entre más claro e higiénico sea el proceso mayor el grado de inocuidad en su elaboración y aplicación.

El análisis de los peligros es la clave en la elaboración de un plan HACCP, donde el equipo debe procurar considerar e identificar todos los peligros posibles, haciéndose necesario la capacitación y el conocimiento a través de textos, publicaciones, internet, manuales entre otros. Un punto importante en todo el proceso de la implementación de un plan de bioseguridad, es el conocimiento pleno de los procesos de contaminación que hay

con los alimentos y sus características de presentación, manipulación previa, frescura y empaque.

Los peligros a tener en cuenta por parte del equipo HACCP son: los riesgos biológicos, químicos y físicos, haciéndose necesario un procedimiento de análisis para evitar su incidencia en la elaboración de los productos alimenticios, identificar la reducción de peligros para garantizar inocuidad y seguridad, determinar las medidas preventivas en relación con cada peligro, verificar calidad de insumos y materia prima, determinando potenciales peligros. Como los peligros biológicos son los más comunes, el equipo HACCP tendrá que tener mucho conocimiento de los peligros más relevantes en los alimentos y sus transformaciones, pues es una herramienta en la evaluación de riesgos utilizando tres criterios de análisis.

Probabilidad de ocurrencia (riesgo). Identificada de forma cualitativa de acuerdo a los niveles de ocurrencia Alta cuando suceden a diario, Media cuando es ocasional o mensual, y Baja cuando es muy poco probable, pero puede ocurrir alguna vez.

Incidencia. Ocurrido un peligro que incide al producto final, ya que pueden afectar el producto final al consumo (con salsas mezcladas), nunca siendo lo ideal producir produzca un producto inseguro.

Efecto. Es la consecuencia resultante de la ocurrencia del peligro en el consumidor, muerte, enfermedad, lesión o daño, rechazo.

Todo alimento que presente peligro o probabilidad de ocurrencia alta debe ser siempre controlado, para el cual se deben establecer todas las medidas preventivas en el plan de bioseguridad HACCP, aplicadas en cualquier acción como primer paso y como forma de control en procesos tan simples como recibir materia prima e insumos

(proveedores aprobados certificados), realizando capacitaciones permanente, comprando solo insumos que reúnan sus especificaciones y requerimientos, tener un programa de calibración de balanzas, termómetros y cuartos de refrigeración y conservación, estableciendo además un plan de mantenimiento permanente en prevención y puesta a punto de instalaciones y equipos.

5.2.2. Toma de Decisiones

Llegamos a un punto donde las medidas preventivas de control de peligros identificados fortalecerán los planes de bioseguridad alimentaria en los restaurantes, siendo importante determinar la efectividad de las medidas de prevención en todos los procesos, las medidas de corrección y las que se establecerán como producto de un análisis final de peligros realizado en las etapas previas al desarrollo de este plan. Es importante establecer dentro de este plan si las medidas de prevención por cada peligro identificado han sido controladas y garantizan inocuidad del producto, de lo contrario se hace necesario aplicar medidas de retroalimentación y corrección antes de seguir adelante en los análisis, por lo cual se debe velar por que la existencia de algún proceso o tecnología que permita eliminar o reducir la probabilidad de ocurrencia de un peligro.

Se debe evaluar la existencia de factores del proceso que puedan contribuir al desarrollo microbiano (tiempo/temperatura, modificación pH), teniendo en cuenta además aspectos del proceso que pueden incorporar un peligro tipo químico (preservantes) o de tipo físico (inyección de salmuera por agujas metálicas). Por otra parte, en cuanto a los niveles de aceptación de peligros o contaminantes, se hace referencia a que durante el proceso de control se debe evitar llegar al punto donde ya no se pueda controlar el peligro analizado, sin justificar alguna aceptación a cualquier grado de peligro o contaminación.

No pueden existir límites críticos cuando de antemano se conocen y manejan temperaturas, procedimientos y métodos que garantizan la inocuidad en cada nivel, y lo único que se debe realizar es control, vigilancia, observación y medición a través de programas de temperaturas, grados de cocción, elaboración, procesos poniendo siempre presente el quien, el cómo, el cuándo y el tipo para cada alimento, con responsabilidad y delegación de compromiso puntual en cada paso de la cadena de producción y transformación de los alimentos.

Por último, y no menos importante, las acciones correctivas se deben establecer para realizar de forma inmediata, de forma correctiva y de verificación. Pues cuando se hace el monitoreo o la valoración del procedimiento, y se encuentra un límite crítico, esta se deberá resolver en forma inmediata, rechazando los agentes, productos o procedimientos que están fuera de cualquier especificación, proceso, o requisito en la elaboración de los alimentos.

Al realizar procedimientos de verificación, se debe monitorear y realizar las correcciones necesarias para un buen funcionamiento, confirmando siempre que se adaptan y realizan de acuerdo a un plan original para productos y procesos. Del modo que el sistema determinado para mantener la inocuidad alimentaria de sus productos y procesos, debe tener el registro ordenado de las evaluaciones, documentos guías para la aplicación de procesos y métodos de trabajo, buenas prácticas de manipulación, formación del personal, mantenimiento preventivo y correctivo, registro y valoración de la información que se obtiene del monitoreo de cada paso del proceso, ajustando posibles desviaciones o irregularidades, revisando el plan de inocuidad HACCP, y guardando para futuras valoraciones los documentos del procedimiento.

5.2.3. Principios Generales de Higiene

El **APPCC** (Análisis de Peligros, Puntos de Control Críticos) y el **PGH** (Principios Generales de higiene), presentan muchas tareas profesionales que se presentan en la variada producción de alimentos y hace necesario un adecuado sistema de limpieza. Por otra parte, la atención al público, manipulación de alimentos, el servicio de bebidas y comidas, el control de los alimentos, almacenaje, cámaras frigoríficas, la cocina y su limpieza, el mantenimiento de las instalaciones, y a su vez cada una de estas tareas maneja múltiples utensilios que requieren particulares procesos de limpieza: hornos, freidoras, batidoras, licuadoras, máquinas para cortar, sartenes, cubiertos, utensilios cocina, etc.

La limpieza es fundamental no solo por higiene, sino por mantenimiento y seguridad, ya que son la barrera contra infecciones, bacterias y otros microorganismos, previniendo así intoxicaciones y contagios. Una mala práctica en la higienización del restaurante da una mala imagen al usuario, por cuanto es necesario mantener las cocinas y zonas de producción y conservación seguras, respetando todos los principios de conservación e higiene, su distribución, eliminando así cualquier tipo de contaminante.

Para conservar alimentos perecederos, el diseño de equipos es muy estricto, manteniendo adecuadamente el trabajo en las áreas de producción. Las principales zonas a destacar son: recepción, zona de elaboración, conservación de productos terminados, zona de almacenamiento de productos no alimenticios, zona de aseo y vestuarios, almacenamiento de residuos y limpieza, zona de venta de alimentos y empaque o distribución, todas separadas para evitar contaminación cruzada, manteniendo adecuadamente la ventilación, la iluminación, el material de suelos, paredes y techos, las puertas, los lavamanos, dispensadores, zonas de producción caliente y fría.

5.2.4. Maquinaria y Utensilios

Una vez elaborado el material inalterable y de fácil manejo, sin partes deterioradas y carentes de grietas o fisuras que dificulten su total adecuación y limpieza. Partiendo de que todo material de uso alimentario en la cocina, los fogones y parillas de material debe estar adecuado. Las campanas extractoras deberán tener filtros de limpieza semanal con agua y detergentes, los hornos, las mesas de trabajo, las tablas de corte, superficies de manipulación, deben tener un lavado frecuente y secado inmediato, contando con programas a fondo periódicamente.

La maquinaria. Los elementos de mano como licuadoras, batidoras, peladoras, baños maría, freidoras y casi todos los utensilios, se deben clasificar por grado de suciedad comenzando con los menos sucios y de menor cuidado, siguiendo los patrones de lavado y mantenimiento. En cuanto a instalaciones sanitarias se debe contar con paredes lisas impermeables y de materiales que admitan una fácil limpieza y desinfección, además contar con agua fría y caliente, jabones y toallas de un solo uso o dispositivos de secado automático y con ventilación suficiente natural o forzada independiente en cada área.

Los programas de limpieza y desinfección. Los pequeños restaurantes deben contar con garantías de bioseguridad e higiene en todas las operaciones del local, la maquinaria y equipo, los útiles y todo lo que interviene en el proceso productivo de alimentos. Este plan se lleva a cabo teniendo en cuenta las necesidades de cada establecimiento, sus procesos de producción, el tipo de alimento que elaboran y los peligros relacionados.

Los productos de limpieza. Estos deben ser aptos para el uso en la industria de alimentos, se debe tener mucho cuidado en los procedimientos, la toxicidad del producto, el método de aplicación, el material a limpiar, en especial con el uso de productos químicos

como detergentes, combinados como métodos físicos como la aplicación de agua o vapor. Cada producto a utilizar debe estar debidamente identificado con: razón social del fabricante, nombre del producto, registro sanitario o distribuidor autorizado del producto, registro ante la entidad competente (para plaguicidas), información sobre su composición, modo empleo, dosificación y acción. Cada tipo de acción determinará el tipo de producto a utilizar y su frecuencia, la forma de uso de acuerdo a sus propiedades, por ejemplo: de uso rápido sencillo y completamente soluble, no corrosivo para metales, uso y frecuencia, emulsionante para grasas, acción de dispersión, de fácil eliminación por enjuague, de potente acción germicida y no toxico en el uso indicado.

Control de plagas. Se aconseja la contratación de expertos en el área, evitando así riesgos biológicos químicos y de mucha afectación a los alimentos, esto se hace con frecuencia periódica, realizando posteriormente a su aplicación una limpieza profunda de instalaciones y equipos.

En lo personal. Se debe considerar el decreto 1545 de 1998 que reglamenta parcialmente los regímenes sanitarios, del control de calidad y de vigilancia de los productos de aseo, higiene y limpieza de uso doméstico, el decreto 1292 de 1994 en materia sanitaria, vigilancia y control, en productos de aseo, higiene y limpieza, el decreto 697 del 25 de junio del 2021 que regula sobre la higiene personal y materias primas para atender la pandemia y finalmente la ley 1751 del 2015 regula el derecho fundamental a la salud.

Siendo de máxima importancia la higiene personal para evita enfermedades y virus que se puedan transmitir de forma particular o a través de los alimentos, se hace necesaria la utilización de la indumentaria exclusiva para el trabajo, la manipulación, el lavado, el servicio y atención, teniendo en cuenta su idoneidad, estado de limpieza y uso exclusivo

para dicha actividad laboral, la cual debe ser cómoda, preferiblemente sin bolsillos y con cierre de adhesivo en lugar de botones, de lavado frecuente incluso diario de ser necesario, además es necesario cubrir con un gorro o cubre cabeza todo el cabello, y debe estar recogido si sobresalir del gorro, evitar contaminar los alimentos prestando mucha atención al cuidado de manos, lavarlas antes y después de cada proceso, seguir los manuales destinados a su proceso con mucho cuidado, preferible no aceptar barba en los hombres, no se debe tocar oídos, nariz y boca, ni estornudar ni trabajar con resfriado, no fumar en cualquier área y evitar uso de joyas y complementos. Y en cuanto al calzado, de uso exclusivo para el trabajo, debe ser mantenido siempre limpio, anatómico de color claro y cerrado pero aireado.

Prácticas de higiene. Un manipulador debe evitar hablar durante los procesos con alimentos o delante de ellos, estornudar, debe lavarse las manos al salir de las unidades sanitarias, al estar en contacto con otros alimentos o en otras áreas, proteger siempre heridas y cortadas en las manos, no manipular alimentos con anillos pulseras o reloj, no se deben tener uñas largas, probar la comida con las manos o con utensilios utilizándolos en varios componentes o veces en un proceso, empleando superficies, recipientes o utensilios usados y sin procesos de lavado y desinfección, evitando así riesgos contaminantes a los alimentos y sus preparaciones.

5.2.5. Los APPCC y los PGH

Los análisis de peligros y puntos de control crítico, permiten realizar procesos sistémicos en los establecimientos gastronómicos para garantizar la higiene de los alimentos empleando a través de sistemas de control reconocidos. Se deben aplicar estos procesos a lo largo de toda cadena y en sus fases posteriores a la producción primaria,

preparación, fabricación, transformación, envasado, almacenamiento, transporte, distribución, manipulación, y venta o suministró al consumidor final. Estos planes generales de higiene (PGH) y los sistemas de autocontrol basados en los principios de análisis de peligros y puntos de control críticos (APPCC), son los más empleados en la actualidad.

APPCC. Toda producción de alimentos para el consumo humano, requiere de un plan de APPCC construido sobre una sólida base de condiciones y prácticas higiénicas que eviten la introducción de agentes peligrosos. Este método es esencial para la buena práctica e higiene de los alimentos y se enfoca en garantizar la seguridad de los alimentos mediante la aplicación de la metodología (HACCP), Análisis de peligros y puntos críticos de control. En esta implementación se hace necesario seguir al menos los siguientes pasos:

- Nombrar la persona responsable para realizar el sistema de seguridad alimentaria en el restaurante
- Describir los productos a elaborar: el nombre del producto, su definición, ingredientes, preparación, características organolépticas, características de almacenamiento, empaque, transporte, entre otras.
- Identificar el uso esperado: Identificando el consumidor final al que va dirigido y cómo va a ser utilizado o consumido.
- Desarrollar un diagrama de flujo: Resumiendo las etapas de proceso, detallando las medidas preventivas, las modificaciones, etapas que se aplican con inocuidad, formas de eliminar el peligro, acciones a tomar como resultado un alimento con control total en puntos críticos.

Cumplimiento de los principios APPCC. Se debe identificar los peligros en cada fase o etapa del proceso de producción de alimentos, conociendo que puede pasar para poder evitar al máximo problemas de contaminación, tomar las medidas preventivas en almacenamiento, congelación -17° o refrigeración -4° donde por ejemplo valores superiores como 6°C ya no son válidos; valorar los límites válidos y de peligro; establecer un sistema de vigilancia para controlar que se realiza correctamente; establecer medidas de corrección para saber qué hacer en caso de que se presente un peligro y como eliminarlo lo antes posible; y establecer un sistema de control o registro de todo lo que ocurre y tomar como prueba de que se realizó el control.

Los beneficios saldrán a flote y mediante su implementación se garantizará un verdadero control preventivo, incrementando la seguridad de los procesos y productos, lo cual reduce riesgos de enfermedades, proporcionando una documentada evidencia de control en lo referente a seguridad de cada acción, ayudando a prevenir errores de seguridad o inocuidad alimentaria que pueda ser perjudicial para el buen desarrollo del restaurante.

PGH. Hay muchos planes generales de higiene, aplicables para pequeños restaurantes, donde estos programas o actividades preventivas básicas a desarrollar garantizan una buena seguridad alimentaria. Con estos programas se establecen procedimientos operativos sobre aspectos básicos de higiene y determinadas actividades dentro del restaurante, los cuales se documentan y se implanta llevando a cabo registros puntuales dentro del desarrollo de un PGH.

Su diseño es acorde a las necesidades de cada restaurante y su adecuada implantación práctica permite mantener bajo control peligros que, de manera reiterada

pueden afectar a las distintas fases dentro de la actividad restaurantera. Lo primero que se necesita es el objetivo, un responsable del plan y de la ejecución del mismo, posteriormente se debe valorar su frecuencia, su ejecución, los productos y los medios, registrando las actuaciones entre otros aspectos importantes.

Los principales aspectos a controlar a través de un PGH son: la vigilancia puntual de un proceso, quien lo realiza, cuando y de qué forma se ejecuta el plan, registrando las actuaciones de vigilancia, las acciones correctoras que se adoptan y cuando y donde se registra, realizando a la vez procedimientos de verificación, comprobando la correcta ejecución, incrementando mejoras como consecuencia de los resultados de su aplicación.

5.2.6. Otros Controles de Higiene

Dentro de los planes generales, se debe implementar de acuerdo a riesgos sanitarios, recomendaciones impartidas por las secretarías de salud municipal para el control de los alimentos como consecuencia de su labor inspectora. Los planes de higiene se centran en el control de Agua apta para el consumo humano, limpieza y desinfección mediante programas establecidos y avalados, control de plagas, mantenimiento de instalaciones, equipos y útiles, mantenimiento de las cadenas de frío, procesos de refrigeración y congelación, trazabilidad, formación de manipuladores, eliminación de subproductos y residuos, certificación de proveedores, y todos los que sean necesarios para garantizar lo indicado por la autoridad sanitaria.

5.2.7. Recursos Humanos

Además de la coordinación general y los coordinadores de cada fase, el recurso humano necesario para el desarrollo del proyecto conto, con los siguientes perfiles y parámetros como razón de ser para su vinculación especial al proyecto:

Investigador, Profesional en Hotelería y restauración, con conocimiento en investigación de campo para proyectos de este tipo, con experiencia no inferior a tres años en investigación. Con conocimientos en las diferentes metodologías y métodos de investigación eficaces para proyectos de este tipo, capacidad de reconocer situaciones problemas, conceptualizar, desarrollar estrategias, ubicar fuentes de información pertinentes, habilidades para la búsqueda de información relevante en bases de datos, internet, entre otras habilidades.

Diseñador gráfico, diseñador industrial, ingeniero de sistemas y/o afines con capacidad de diseñar la plataforma virtual.

Ingeniero de sistemas. Con conocimiento en plataformas digitales, páginas web, pagos electrónicos entre otros y con experiencia en proyectos virtuales y plataformas web, entre otras.

Asesores temáticos.

Asesor Jurídico: Profesional de Derecho con experiencia en derecho mercantil, administrativo y laboral. Con conocimientos específicos en áreas jurídicas.

Asesor Financiero Economista, profesional con formación en el ámbito financiero. Con conocimientos en instrumentos y mercados financieros, economía nacional e internacional.

Asesor de Marketing, Experiencia profesional y laboral en la gestión de marketing. Con habilidades para desarrollar un plan de marketing que contenga diseño e implementación de las estrategias, reconocimiento de la importancia del cliente, análisis competitivo y posicionamiento de marca.

5.2.8. Stakeholders Especiales

INTERNOS Equipo interno del proyecto: constituido por los coordinadores y los profesionales de apoyo.

EXTERNOS Asesores: grupo de expertos que asesoran al proyecto en aspectos estratégicos, empresas, microempresas, pequeñas y medianas empresas que destinen recursos a proyectos desde la RSE.

Organizaciones culturales: Aquellas que son potenciales receptores de financiamiento de los recursos de RSE.

Financiadores privados: actores de los cuales se pueden originar recursos para la financiación del proyecto.

5.2.9. Presupuesto

El presente proyecto está estructurado para tener un tiempo de ejecución de 6.5 meses, para los cuales se requiere de una suma de \$ 25.011.007 para la realización de todas las actividades propuestas, contando con que el 70 % de los recursos son propios

Tabla 11.

Resumen del presupuesto

Detalle	Cofinanciación en especie	Aporte en efectivo	TOTAL
Talento humano	\$13.000.000	\$ 6.000.000	\$19.000.000
Materiales e insumos	\$0	\$ 416.000	\$ 416.000
Servicio de acompañamiento	\$0	\$3.000.000	\$3.000.000
Alquiler de escenarios	\$0	\$ 450.000	\$450.000
Administrativos	\$0	\$ 2.145.000	\$ 2.145.000
TOTAL	\$ 13.000.000	\$ 12.011.000	\$ 25.011.007

Nota: Elaboración Propia

La distribución de este valor se realizará de esta manera, Fase de Investigación \$8.866.003, que representa el 35,46% del valor total del proyecto.

Tabla 12.

Distribución presupuesto investigación

Etapas I. Investigación	U medida	Cantidad	Valor U	Valor total	%
Coordinador de proyecto	Meses	2.5	\$ 666.667	\$ 1.666.668	6.66%
Coordinador general 2	Meses	2.5	\$ 666.667	\$ 1.666.668	6.66 %
Coordinador General 3	Meses	2.5	\$666.667	\$ 1.666.668	6.66%
Investigador de campo	Meses	2.5	\$ 1.200.000	\$ 3.000.000	11,99%
alquileres	Unidad	3	\$ 150.000	\$ 450.000	1,8%
Refrigerios	Unidad	52	\$ 8.000	\$ 416.000	1,66\$
TOTAL				8,866.003	35,45%

Nota: Elaboración Propia

Fase de modelo de negocios: Para el desarrollo de esta fase, se tiene contemplado un valor total de \$11.000.004, que corresponde al 43,98% del valor total del proyecto.

Tabla 13.

Fase de modelo de negocios

Etapas II. Investigación	U medida	Cantidad	Valor U	Valor total	%
Coordinador de plataforma	Meses	4	\$ 666.667	\$ 2.666.668	10.66%
Coordinador general 2	Meses	4	\$ 666.667	\$ 2.666.668	10.66 %
Coordinador General 3	Meses	4	\$666.667	\$ 2.666.668	10.66%
Asesor jurídico	Asesoría	1	\$ 500.000	\$ 500.000	2,00%
Asesor financiero	Asesoría	1	\$ 500.000	\$ 500.000	2,00%
Asesor Mercadeo	Asesoría	1	\$ 500.000	\$ 500.000	2,00%
Diseñador	Contrato	1	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	6,00%

SUB TOTAL	11,000,004	43,98%
------------------	-------------------	---------------

Nota: Elaboración Propia

Gastos Administrativos del proyecto: es el componente que más recoge recursos del proyecto, con \$5.145.000, que representa el 20,57% del total del proyecto. Sin embargo, los gestores formuladores del proyecto e integrantes de la Coordinación General del Proyecto aportarán en especie un total de \$13.000.007, en concepto de actividades propias de la coordinación general y las coordinaciones por etapas del proyecto.

Tabla 14.

Gastos administrativos del proyecto

GASTOS ADMINISTRATIVOS	U/Medida	Cantidad	Valor U	Valor total	%
Alquiler oficina	Meses	6.5	\$ 200.000	\$ 1.300.000	5,20%
Acompañamiento en emprendimiento	Contrato	1	\$3.000.000	\$ 3.000.000	11,99%
Papelería y materiales	Meses	6.5	\$ 30.000	\$ 195.000	0,78%
Transportes	Meses	6.5	\$ 100.000	\$ 650.000	2,60%
SUB TOTAL				\$ 5145.000	20,57%

Nota: Elaboración Propia

5.2.10. Estrategia de Financiación

Al ser un proyecto que contempla únicamente las fases de investigación y estructuración del modelo administrativo para las Mypes de los sectores gastronómicos de Pasto, los escenarios de financiación identificados son:

Alianzas estratégicas: Las asesorías con expertos y el acompañamiento en emprendimiento pueden darse a través de la realización de alianzas con organizaciones que

ofrezcan este servicio, como la Secretaría de Salud Municipal, Cámara de Comercio, Universidades y Mypes.

Préstamo de bancos: Los \$12.011.000 pesos necesarios para el desarrollo del proyecto pueden provenir de un préstamo bancario a cargo personal, una vez puesta en marcha la organización, se espera un retorno de esta inversión inicial.

Financiación propia: Los recursos pueden de esta misma manera provenir directamente del capital propio de los gestores a manera de capital semilla.

Inversionista privado: Este escenario contempla que un inversionista que crea en la idea de negocio pueda aportar un recurso para la financiación del proyecto.

Nota final: las pequeñas empresas como las del estudio, hasta el inicio de la crisis (pandemia) dependían mayoritariamente de la financiación privada, provocando que, en estos tiempos, muchos negocios se vieran obligados a cerrar sus puertas, la causa principal fue el cierre total de la actividad unida a la falta de liquidez que sufrían las Mypes para poder hacer frente a las situaciones de necesidad que ponían en riesgo la supervivencia del negocio.

En consecuencia, a ese panorama de insostenibilidad, empiezan a surgir diferentes vías, haciendo posible una estrategia financiera diversificada que dota de una temporal estructura y posibilita la superación de las situaciones de necesidad y, además permite potenciar las condiciones de viabilidad del negocio. Las acciones que tome el pequeño empresario para captar recursos o fondos para posibilitar el desarrollo de la empresa será su mejor estrategia, analizando el entorno, valorando nuevas fuentes y delimitando sus necesidades, le permitirá escoger la vía más adecuada.

5.3. El Control de Peligros

5.3.1. Particularidades Previas a la Implementación

Herramienta para el Control de Peligros.

Se deben conocer los principales conceptos sobre manejo y control de peligros que garantice su aplicabilidad e implementación en los pequeños restaurantes. Por ello se dedicó tiempo a los puntos anteriores, para afianzar conocimientos y poder realizar un efectivo proyecto de inocuidad alimentaria. Al tener en cuenta un plan HACCP a implementar, se valora los procesos y análisis de peligros que se puedan identificar en el restaurante (físicos, químicos, biológicos o de integridad económica).

Se estimó, la inocuidad de todos los productos, seguros, de buena calidad, en cuanto a condiciones y medidas sanitarias, teniendo en cuenta los programas que se manejan en la actualidad avalados por la secretaria de salud municipal como lo son la FAO/OMS, sobre normas alimentarias. Destinadas a proteger la salud del consumidor y asegurar la aplicación de prácticas equitativas en la transformación y venta de alimentos.

Sera la contaminación, los sistemas de control, los grados de peligro, los limites en variaciones , rangos y tolerancia en la conservación, refrigeración y manejo de alimentos, la contaminación cruzada, puntos importantes que unidos a la medidas de control, las correctivas y preventivas, el monitoreo permanentemente de cada proceso, los determinantes que con anterioridad evitaran los posibles peligros, los puntos de mayor control, en cuanto a grado de riesgo, la vigilancia y la seguridad en todo el sistema que se implante para garantizar la inocuidad (ausencia de peligros para la salud), la integridad (ausencia de defectos o alteraciones) su legalidad (ausencia de fraude o falsificaciones) validando que el plan que se implanta (haccp) es efectivo.

Solo resta verificar su aplicación, la forma como se instauran, los procedimientos, sus pruebas y evaluaciones, a través de un monitoreo permanente para determinar su eficacia y acertado funcionamiento.

Este plan estará diseñado para eliminar o minimizar los peligros que comprometen la inocuidad de los alimentos, aplicando este concepto a otros aspectos de la calidad de los mismos. En 1985 es la Academia nacional de Ciencias de estados unidos la que recomienda su uso en todos los sistemas de inspección de alimentos, y la comisión conjunta de la FAO/OMS en 1997 lo aprueba bajo el título de “sistema de análisis de riesgos y puntos críticos de control”. En 1993 lo aplica la Unión Europea, y en Colombia desde 1997 se incorpora en la normatividad en coherencia con exigencias internacionales (ley 170 de 1994). Reglamentado para varios campos de manipulación de alimentos.

5.3.2. Requisitos para su Implementación

Se deben conocer los principales conceptos que maneja este sistema para garantizar su mejor aplicabilidad e implementación en los pequeños restaurantes. Por ello se dedicó un tiempo a los puntos anteriores para afianzar conocimientos y poder realizar un efectivo proyecto de inocuidad alimentaria.

Teniendo en cuenta además la contaminación, la contaminación cruzada, los sistemas de control, los grados de peligro, los limites en variaciones , rangos y tolerancia en la conservación, refrigeración y manejo de alimentos unido a la medidas de control, las correctivas y preventivas, monitoreando permanentemente cada proceso , determinando con anterioridad los posibles peligros, los puntos de mayor control, en cuanto a grado de riesgo, la vigilancia y la seguridad en todo el sistema que se implante para garantizar la inocuidad (ausencia de peligros para la salud), la integridad (ausencia de defectos o alteraciones) su

legalidad (ausencia de fraude o falsificaciones) validando que el plan que se implanta (haccp) es efectivo. Solo resta verificar su aplicación, la forma como se implantan los procedimientos, sus pruebas y evaluaciones, a través de un monitoreo permanente para determinar su eficaz y acertado funcionamiento.

Este método o procedimiento es sistemático, permitiendo identificar peligros específicos y diseñar medidas para su control con el fin principal de asegurar la inocuidad en los alimentos. Su modelo es flexible fundamentado en la interpretación de principios, aplicable en todo el sector de la industria de alimentos, independiente del tamaño de la empresa.

Propósito.

Es la identificación de cada alimento y su procedimiento determinan, que enfermedades pueden transmitir por la mala práctica en su manipulación. Desarrollar procedimientos que reduzcan el riesgo de un foco de enfermedad por ellos transmitidos, Supervisar procedimientos a fin de mantener seguros los alimentos, Verificar que el alimento que se procesa y sirve seguro, por ello, la aplicación de este sistema garantizara en el servicio y transformación de comidas la completa inocuidad alimentaria.

Requisitos para su Implementación.

- Todos los lineamientos de buenas prácticas de elaboración, aplicables en cada etapa del proceso de manufactura de cada alimento.
- Todo procedimiento de manipulación y elaboración debe estar por escrito estandarizando cada aspecto para llegar a un objetivo de bioseguridad acertado.
- Deben existir modos y métodos de realizar correctamente cada operación.
- Se debe simplificar procedimientos en tareas o desempeños

- Se debe unificar operaciones.
- Dejar información escrita de todo lo actuado y el procedimiento efectuado con anotaciones destacadas e importantes a tener en cuenta en el proceso.
- El mantenimiento preventivo, la calibración adecuada de equipos, la capacitación, el control a proveedores, medios de transporte, el registro de las actividades, la trazabilidad y el manejo de productos deben ser estándares (limpieza, desinfección, control plagas, higiene personal, manejo agua, control productos químicos, disposición de residuos, etc.)

CAPITULO 6. Diseñar Estrategias De Marketing Que Permitan Impulsar Los Productos Ofrecidos Por Los Pequeños Negocios Ubicados En La Comuna 9 De La Ciudad De San Juan De Pasto.

6.1. Plan de Marketing

Al cerrar sus puertas de forma total por varios meses. La experiencia en ese entonces, tenía que ser condicionada para llegar a donde los clientes estaban, con estrategias contundentes que no demanden una gran inversión de capital económico. Motivados por la experiencia de los domicilios y pedidos para llevar, y teniendo en cuenta la importancia que ha tomado la comida familiar en los hábitos de consumo de la población a nivel regional, se consideró como la gran oportunidad para el fortalecimiento del negocio, la penetración de los nuevos mercados en este tipo de servicio de alimentos, en la ciudad.

Se pensó, que la herramienta de Marketing digital (redes sociales, branding, lovemarks, etc.), es la mejor opción a la hora de generar ingresos y a través de estos medios, donde la recordación, penetración en el mercado y procesos de recompra fueron acertados, con poca inversión de parte de estas unidades productivas.

En la comuna se vio la necesidad de promover y empaclar lo que a diario se ofrecía en la mesa (sopa del día, bandeja con proteína, principio, arroz y ensalada, jugo de la casa y un pequeño postre). Se analizó más a fondo la tendencia de la población local, en lo relacionado a su gusto por la comida familiar, (Nielsen, 2019) expone factores importantes que generaron cambios de hábito en la población actual, tales como: el obligado encierro, dificultades de movilidad, el deseo de optimizar el tiempo; lo cual indujo a que se prefiera tomar los alimentos en casa. Sin dejar de exigir en ellos frescura, variedad, bioseguridad, buen empaque por manipulación, tiempo de entrega, y calidad, todo de manera muy muy rápida. El 79% de la población pastusa prefiere hoy en día, además de comidas rápidas como pizza y hamburguesas en primer lugar, la comida familiar, resaltando su precio moderado, la calidad de sus ingredientes y la facilidad de adquirirla por los diferentes canales de distribución (punto de venta para llevar, domicilios, redes sociales, etc.) (Portafolio, 2020).

Por último, la mayoría de los hogares de la comuna 9 y sus alrededores, ya cuentan con un buen internet, teléfonos inteligentes donde su acceso a las redes sociales y a las aplicaciones que conectan al cliente con el producto que necesita son relativamente fáciles. Y esa, es la razón por la cual los pequeños restaurantes aceptaron invertir en tiempo, espacio y estructura para enfrentar esta nueva modalidad de servicio con ganancias a muy corto plazo. La diferencia ahora radica que tienen un mercadeo con conexión 24 horas. Con ello, se da a conocer un lenguaje sencillo en cuanto a los conceptos que se manejan haciendo más fácil entender y actuar en esta nueva plataforma de servicios.

Comunicación 2.0. Donde gestiona y permite al usuario interactuar y colaborar entre sí. Como creadores de contenido.

Redes Sociales. Estructuras formadas en internet por personas y organizaciones que se conecta por interés o valores comunes.

Engagement Marketing. De resaltar que el cliente elige un producto o servicio por la vivencia que le ofrece antes de la compra y durante su consumo. Engagement (el grado de implicación emocional)

Prosumidores una actividad que agrega, valor a un producto acrónimo de las palabras producto y consumidor. Siendo un consumidor que también produce. (Alvin Toffler 1980)

Branded Communities. Término anglosajón de Comunidad de marca, Es el espacio o agrupación de consumidores que son leales a esa marca comparten sus experiencias, se interesan por sus ofertas y son leales a ellas (la labor de marca será gestionar la comunidad de marca activa.

Efectivale. Son las compañías especializadas en medios de pago.

Advertainment. fusión o anglicismo de dos palabras advertising (publicidad) y entertainment (entretenimiento), se puede traducir la publicidad que entretiene, el mensaje divertido.

Brogvertising. Una forma de mostrar lo que ofrecen las marcas, adicional a ello se pueden comparar las ofertas disponibles y se recomienda una determinada marca, es por ello que su uso y direccionamiento adecuado permite el éxito o el fracaso de una marca.

Posicionamiento SEO y SEM SEO. Es search engine optimization, es decir, optimización en motores de búsqueda, SEM es por search engine marketing, es decir, marketing en motores de búsqueda. Haciendo referencia a la publicidad o enlaces patrocinados que se pueden hacer en los buscadores.

Wingets. es una herramienta que, apuntando a una aplicación o servicio del propio sistema operativo, muestra información interactiva en la pantalla para que de un simple vistazo se pueda conocer información o utilizar la aplicación de forma directa sin necesidad de abrir esta. Ejemplo La lista de tareas pendientes en pantalla, widgets de restaurantes (menús) compartiendo los platos e imágenes.

Podcasting. Archivos de audio o video para descargar. Algunos libre de copyright (derechos de autor) para ser usados en publicidad o paginas

Marketing Viral. Recibe su nombre debido a la capacidad de difusión que consiguen algunos contenidos o mensajes publicitarios, igual que un virus cuando se replica y se expande sin control.

Marketing Móvil. Estrategias para promocionar y posicionar productos o servicios a través de los dispositivos móviles (teléfonos Smartphone)

Comercialización E-Social. es la adaptación de las técnicas de comercialización a la consecución de objetivos sociales. Se debe considerar planear y organizar las actividades necesarias para posicionar un producto, o servicio del restaurante logrando que los consumidores lo conozcan y lo consuman,

Fan Page. página de fans creada como canal de comunicación con los clientes, son espacios que reúnen a personas interesadas en el restaurante. O en comida familiar o corriente.

WhatsApp Aplicación de mensajería, con audio, fotos videos, documentos y contactos. Un canal de mercadeo para vender productos, servicios y alguna que otra solución. A través de mensajes individuales o personalizados, utilizando recursos como fotografías o videos adicionales.

La comunicación es directa con pedidos o solicitudes de cualquier índole. Entre muchas otras, haciéndose necesario comprometerse a ajustar sus menús a los nuevos cambios del entorno, renovando sus ofertas con los solicitados “combos” familiares, personales, las ofertas especiales “Menús completos”, incluye la gaseosa, etc. De igual forma el compromiso fue actualizar su web, su diseño, contenidos y gestión de usuarios dándole una imagen moderna y dinámica a su presentación renovando sus estrategias y relaciones con sus grupos de interés. Haciéndose necesario decidir la respuesta que se espera, dependiendo especialmente de fases de disposiciones de compra como lo son: conciencia, conocimiento, gusto, preferencia, convicción y compra (Martínez, 2005).

El diseño del mensaje: analizando un poco las teorías de Philip Kotler, economista americano especialista en mercadeo y padre del marketing moderno. El mercadeo como campo de estudio académico “la mejor publicidad es la que nos hacen los clientes satisfechos”. De acuerdo con sus teorías, encontramos importante y aplicable en los pequeños restaurantes las siguientes.

La dirección del marketing. Siendo un “proceso administrativo y social a través del cual los individuos obtiene lo que necesitan y desean mediante la generación, la oferta y el intercambio de productos de valor con sus iguales.” (Armstrong). Para Kotler y Armstrong el segmento al que estará enfocado el *plan de mercadeo deberá ser segmentado*, ya que no se puede servir a todos los clientes con el mismo nivel de satisfacción, definiendo desde el principio un mercado ideal o el que se pretende sea el propósito, objetivo o finalidad. (características comunes) con Facebook se puede obtener una detallada segmentación mediante anuncios personalizados.

Posicionamiento. Según Kotler, el posicionamiento es “*Hacer saber a los posibles clientes de qué forma uno se diferencia de la competencia*”. Ej. El plus de mi restaurante es que damos el mejor café, de la región, lo colamos de la forma tradicional, donde la variedad de acompañantes a elegir, harán de tomar café un disfrute sensacional.

Escoger el tipo de Mercadeo. (tomado del libro acción empresarial). El primero es el *marketing 1.0* explica Philip Kotler. “las empresas 1.0 hacen un buen trabajo, ofrecen productos de buena calidad a la gente y generan ganancias”. Es un concepto muy general o simple si lo comparamos con el *Marketing 2.0*. “algunas empresas deciden aprender más acerca de a quienes están vendiendo sus productos, y pasan de solo elaborar o vender alimentos de calidad, a entender a sus clientes a través del estudio de grandes bases de datos y ofrecerles un servicio diferencial”.

En este punto se trata de comprender que conocer al cliente es mucho más que encontrar una persona interesada en los alimentos. Como explica el autor, “es entender que la gente se encuentra en un mundo inestable y con problemáticas económicas y ecológicas que es preciso subsanar.” Las empresas dedicadas al mercadeo 3.0 operan sobre ese contexto inestable y problemático, con el objetivo e interés de mejorar esa situación. Con esta forma de mercadeo se busca vender productos de la mejor forma posible, haciendo del mundo un lugar mejor, brindando productos servicio y valor.

La clave del branding (construcción de marca), especialmente en pequeños establecimientos, es concentrarse en un número limitado de áreas del sector y desarrollar una experiencia superior en dichas áreas,

6.2 CRM Gestión y Relaciones con los Clientes.

Es la gestión o administración de relaciones con el cliente, basada en la relación con los clientes construyendo relaciones duraderas mediante la comprensión de las necesidades y preferencias individuales añadiendo valor a la empresa y al cliente. Los pequeños restaurantes fueron capacitados en plataformas de gestión, y administración en el manejo de las relaciones con los clientes a través de las plataformas sociales.

Se tiene como principal gestor en su construcción un CMR. “Es el conjunto de prácticas, estrategias de negocio y tecnologías enfocadas en la relación con los clientes de los restaurantes.” Siendo más que una plataforma o un software, es todo el proceso utilizado por las pequeñas y grandes empresas para administrar y analizar las interacciones con clientes, anticipar necesidades y deseos, optimizar la rentabilidad, Aumentar las ventas, y personalizar campañas de captación de nuevos clientes.

En el CRM se almacena la información del cliente actual y potencial, sus actividades, contacto con el restaurante incluyendo visitas a sitios, llamadas, e-mails entre otras interconexiones. Con toda esta información se puede preparar y actualizar los equipos de información personal de los clientes, historias y preferencias en la compra.

Las plataformas CMR arrastra activamente y administra la información de los clientes, conecta el equipo del restaurante con cualquier dispositivo, captura de manera inteligente los e-mails de los clientes, simplifica las tareas repetitivas para que se pueda

hacer un acompañamiento de leads¹⁷ más efectivo. Proporciona recomendaciones e insights instantáneos. Se expande o se personaliza a medida que el pequeño restaurante crece.

Importante, contar con un buen CRM para que se pueda avanzar. La plataforma que se escoja organizara, las cuentas, los contactos de manera accesible, en tiempo real, acelerando y simplificando el proceso de venta. Una gran ventaja es la información actualizada sobre los clientes y sus interacciones con la empresa. La verdad es que con una plataforma CRM se encuentra más potenciales compradores los negocios son inmediatos, se conservan más clientes, y los ingresos por venta pueden favorecer estas pequeñas empresas. Las conversaciones siempre serán personales, relevantes y actualizadas generando un aumento considerable en la satisfacción del usuario.

6.2.1 Tipos de CRM.

La idea es vender más en menos tiempo. En el CRM se realizan tareas simples de una forma automatizada para que el tiempo sea el adecuado en enfocar tareas importantes para la traducción de ventas.

Recordando que todo el tiempo o el proceso de concreción de una venta, es muy importante para los restaurantes haciéndose, necesario mejorar la eficiencia en el emprendimiento a través de las redes sociales donde se controlara y registrara la información más relevante de todos los clientes. Solo a través de este medio se puede recibir las ayudas adecuadas en la gestión de pipeline herramienta como apoyo al equipo de

¹⁷ Leads. Cliente potencial, se refiere al contacto con un cliente potencial “prospecto” o un contacto de venta.

ventas y Forecast es la estimación de ventas estimado para un determinado periodo de tiempo, conceptos comerciales que se deben conocer y tener en cuenta.

Los pronósticos (forecast), hace referencia a la previsión en las ventas. Mientras que el CANAL (pipeline) hace referencia al embudo de ventas o a las diferentes fases por las que pasara esta venta, siendo medidas por este medio, y ajustar las ventas futuras.

La métrica en este punto es objetiva, donde simplemente hay que realizar la suma de todos los proyectos que se tengan sin descartar ninguno y sin aplicarle porcentajes en su valoración. (EJ. En la métrica para facturar 100 veces, se debe tener 3 veces el objetivo o sea 300).

Considerando que el CRM de Whatsapp es gratis. Siendo este, un canal sencillo de manejar, muchos ya lo tienen, en cuenta, para obtener buenos resultados. Las conversaciones con los potenciales clientes se pueden analizar visualmente, siguiendo las herramientas (de automatización como los ventabots, Herramienta que ayuda a administrar un negocio y manejar clientes en forma automática) comerciales adecuadas agilizando la comunicación.

Por este medio se pudo, encontrar un sistema de control adecuado para ventas y mercadeo por esta red, obteniendo su propio perfil con todas las funciones, donde el pequeño restaurante podrá comunicarse con los posibles clientes utilizando sus canales favoritos: llamada telefónica, SMM, correo electrónico o mensajería como lo es WhatsApp. La venta por este medio es especial ya que fue construido para charlas casuales, no para ventas con largas conversaciones. La efectividad en su uso se ve en la toma de pedidos, variaciones a los mismos o la confirmación de la hora de entrega entre otros. El trato se considera familiar.

Es importante que por esta plataforma se logre medir la lealtad de los clientes basándose en sus recomendaciones o volúmenes de compra NPS (Net Promoter Score. Estudio de mercado fácil). Construyendo esa fidelidad y conduciéndolo a repetir sus compras. No se debe olvidar que la importancia de esta relación está sustentada en que los mensajes los podamos personalizar para ofertas o platos especiales, los famosos combos, logrando ofrecer los productos y poder vender a mayor velocidad.

La fidelización requiere de mucha constancia y permanencia en el manejo de las relaciones rentables con los clientes. El CRM es entonces una estrategia de los restaurantes a largo plazo, requiere de pequeñas o grandes inversiones que en el futuro proporcionaran los resultados que se esperan, entendiendo que el activo más importante de estas pequeñas unidades de producción son los clientes y que es tan valiosa como su aceptación, la información que podamos tener de ellos manteniendo siempre relaciones de compra y lealtad de su parte.

6.3. Importancia de la Era Digital

Los pequeños restaurantes tuvieron que aceptar la transformación digital como la mejor herramienta dentro de su organización. Se hacía necesario encontrar el equilibrio entre el ámbito digital y el valor tradicional, donde por lo general el éxito del restaurante necesita de la convergencia de ambas variables. Tuvieron que estructurarse bajo adecuadas políticas de calidad, higiene, manipulación y precio, con una combinación de la visión del cliente, el negocio y la organización.

Valorar el recurso humano es el segundo punto que se tuvo en cuenta. Se tendrá que adaptar al cambio tecnológico, de servicio y atención al cliente, de la forma de promocionar y ofrecer los platos o viandas del negocio, orientados por la innovación en confección,

frescura, temperatura, empaque, servicio, precio, tiempos y movimientos en todo el proceso, y sobre todo orientados al cliente.

Ya no se trata de adquirir o comprar alimentos o solicitar su servicio, ya que el proceso no termina allí, en la actualidad los clientes comparten su satisfacción o posibles insatisfacciones generadas por un mal servicio, el tiempo de entrega, la calidad de los productos, su presentación y empaque. Ahora se requiere de una atención personalizada y una respuesta a tiempo, clara y confiable ante cualquier eventualidad.

6.4. Modelo Innovador para Captar Nuevos Mercados

Los pequeños restaurantes tenían que construir, integrar y reconfigurar su competencia y adecuarlas a los cambios del mercado actual para obtener beneficios económicos. Considerando el concepto de marketing proactivo (con iniciativa y capacidad para anticipar problemas o necesidades futuras) evidenciando que las empresas que ven la crisis como una oportunidad y la aprovechan con potentes estrategias y actividades de mercadeo logran ventajas competitivas para sobrevivir a la turbulencia y salir fortalecidas.

Es la innovación, la proactividad y el carácter innovador donde se hace referencia, a la voluntad de apoyar la creatividad y la experimentación en el desarrollo de los nuevos productos, la adaptación a las nuevas exigencias de los que ya se tiene, la capacidad de adoptar la mejor tecnología, y la adaptabilidad de todos los procesos y procedimientos internos, lo que los hacen productivos, usando las mejores oportunidades del mercado, asumiendo riesgos, en la consecución de los nuevos proyectos y oportunidades para adelantar a la competencia (Bedoya Marrugo et al., 2018). Se recomendó el CRM pipedrive Utilizado de forma gratuita de forma masiva en Colombia, donde “no controlas los

resultados, pero se pueden controlar las acciones que permiten finalizar los trataos”. Timo Rein Cofundador de Pipedrive.

6.5. Diseño de un Plan Estratégico de Marketing en los Pequeños Restaurantes.

Se tomó como nicho de mercado de los restaurantes. La comunidad estudiantil, las amas de casa, los pequeños trabajadores, los conductores de taxis, conductores de buses municipales, los agentes de policía y los obreros en general. Se estableció de forma clara, los productos y servicios que ofrecen los restaurantes de Comida familiar “corrientazo”, domicilios y comida para llevar. Con posibilidades de servicio a la mesa. Menús diarios, Bandejas, Bebidas no alcohólicas, por pedidos, uso de tiqueteras entre otros. Se identificó plenamente a los clientes del restaurante y se determinaron las estrategias a seguir para llevar a cabo el plan de mercadeo.

Al hacer el análisis del entorno, se identificó los aspectos legales, lo político, lo tecnológico, económico, social y cultural que afectan directamente sobre las diferentes ofertas que se hacen en la comuna 9 sector Pandiaco, de acuerdo a las características de los clientes. Unido al análisis de la nueva forma de servicio (domicilios) utilizando las redes sociales y las tecnologías modernas (celulares, datafonos etc) con la respectiva difusión de esta nueva innovación que comprende todo un proceso de compra donde el tiempo y la forma como el cliente adquiere y recibe el producto serán todos estos, los puntos importantes a tener en cuenta para sobrevivir en un nuevo mercado de posibilidades.

Se visualiza en el proceso los siguientes elementos:

- La comuna 9
- Las promociones y ofertas
- El precio

- El producto
- El empaque
- Los tiempos de elaboración y entrega
- Medios de transporte
- El plan de mercadeo.

Teniendo en cuenta todos los elementos que determinaran las estrategias con base a las características especiales del producto (el mismo ofrecimiento en la mayoría de los establecimientos) donde la diferencia está especialmente en la calidad, cantidad, variaciones y precio. Se procederá a valorar, la zona donde más acogida tiene el producto, los canales de distribución que se usaron, los actuales por la pandemia, las preferencias y gustos por atención, empaque y manejo de tiempo.

De igual forma se valoraron las horas muertas del restaurante, los pocos presupuestos que se tenían para promociones y las escasas estrategias a través de los medios tecnológicos. Resaltando dentro de los objetivos específicos para este emprendimiento los siguientes:

- Características del segmentó de mercado al cual dirigen la propuesta
- Rasgos más importantes
- Análisis de gustos y tendencias
- Uso o no de redes sociales, herramientas digitales y tipos de domicilios (de empresas, del restaurante).

- Identificar cuáles son los contenidos ideales a la hora de motivar al consumidor a elegir la marca.
- Diseñar herramientas para dar a conocer las características del restaurante, de acuerdo a lo que evidencie la investigación del segmento objetivo.
- Aplicar las herramientas y evaluar el impacto de las mismas, en términos de aumento de clientes en un periodo determinado.

Al estar cerca de las universidades la mayoría son estudiantes, en segundo lugar, trabajadores informales como conductores de taxis, de buses (termina la ruta en la comuna), policías. Siendo el grupo de jubilados y amas de casa los que representan un porcentaje muy pequeño.

Lo que más los anima a consumir comida familiar con menú diario diferente de lunes a viernes, a precio básico con conformación determinada, y sábados y domingos hasta medio día con una carta básica.

Fue: Por la variedad con un 71 %, por la combinación un 55 %, por la falta de tiempo un 37 % por el precio un 32%, por no saber cocinar un 9%, dejando con porcentajes mínimos a la publicidad, y la oportunidad de comer algo bueno.

Con un porcentaje de algo más del 70% prefiere que le sirvan la comida a la mesa en el restaurante, y ante la pandemia se hace necesario replantear el servicio, prefiriendo el domicilio siempre y cuando reúna condiciones exiguas con precisión como lo son tiempo, empaque, presentación, calidad, temperatura, cantidad y precio.

Los niveles académicos y económicos de los encuestados son buenos ya que la mayoría son profesionales, tienen bachillerato, son universitarios. Destacando que los

empleados, independientes, jubilados y amas de casa son académicamente amplios en conocimientos gastronómicos de calidad y confección.

Finalmente se pudo encontrar que la mayoría de los comensales de estos restaurantes viven en la comuna 9, Y que, debido a las restricciones de la pandemia, el nuevo estilo de trabajo virtual, unido a procesos de seguridad alimentaria, social y cultural, es ya poco común comer en los restaurantes, y se hace un tanto complejo, preparar en casa los alimentos; es claro que la gente recurre cada vez más a las comidas familiares o corrientes, dando un renglón importante al consumo de algunas comidas rápidas como pizza y hamburguesas, estableciendo así la nueva costumbre alimenticia en los hogares de la comuna 9 y sus alrededores en la ciudad de Pasto.

Se logró mostrar al restaurante, las características y cualidades, de los clientes, lo que brinda una mayor información al mismo para poder tener presente a la hora de implementar estrategias.

Con la información obtenida se mejorará en la parte administrativa de los restaurantes. Se concluye que los pequeños restaurantes deberán hacer una permanente investigación de mercado, unido a la implementación de técnicas para el mejoramiento del servicio y atención a través de las redes sociales.

El posicionamiento de los pequeños restaurantes es bueno, para los clientes de la comuna 9 donde en época de pandemia se incrementó las ventas en el sector de la policía, conductores de buses y taxis, fortaleciendo más el servicio a domicilio familiar.

Las ventas los fines de semana siguen siendo poco significativas en ventas. Los precios son asequibles, la calidad es buena, la variedad e innovación de los productos de

igual forma, el tiempo de entrega de los productos se califica como benévolo al igual que el empaque.

Dentro de los factores analizados, se efectuó una revisión específica de la demografía de la comuna, evidenciando una gran acogida por parte de las localidades de estratificación socioeconómica 3 a 5, soportando aún más el valor establecido por el consumo de productos familiares.

6.5.1. Recomendaciones Especiales

La mayoría de los pequeños restaurantes adelanta esta información de forma permanente. Llevar una base de datos de los clientes. correos dirección, teléfono, otros, aprovechar horas muertas para la implementación de promociones y venta de comida rápida, darles toda la importancia a las redes sociales, páginas web y plataformas digitales actualizando la información de forma permanente. (menú del día, variaciones, menú especial, combos y promociones, otros), incrementar nuevas formas de pago. Importante la identificación plena del restaurante, conocimiento pleno de marca y la comunicación a través de imágenes de venta y fotografía de productos.

6.5.2. Para los Contenidos en Redes

- Referenciación de los platos con pequeñas descripciones demostrando calidad en productos.
- Alianzas con empresas de domicilios como Rappi, para pedidos sin inconvenientes.
- Fortalecer su propia plataforma de servicio a domicilio.
- Tener presente las actividades y momentos destacados o especiales para los consumidores.

- Promover la comida saludable higiénica y de gran aporte nutricional.
- Fomentar las pautas publicitarias y publicaciones puntuales en redes sociales.
- Atención personalizada a través de plataformas como Facebook o WhatsApp.

Donde la recomendación permanente es el mantener constancia en las publicaciones y la generación de contenidos, una mezcla entre los objetivos del restaurante y los intereses de los usuarios para captar su atención y lograr ventas.

6.6. Aspectos Financieros

En este punto se destaca: la capacitación de 6 restaurantes de la comuna 9 con comida familiar, un restaurante de comida tradicional nariñense, un restaurante de comida corriente con especialización en pollo, 7 restaurantes con comida a la carta, especialidades, comida corriente y especializaciones en pizza, pollo. (Se anexa temario de capacitación. total 70 horas).

6.6.1. Evaluación Financiera

Se realizó una investigación puntual por cada restaurante pequeño y mediano, se llevó a cabo una investigación general en los restaurantes de cadena. Esta labor estuvo siempre a cargo y supervisión de un estudiante de maestría en Administración, Ingeniero de sistemas, Administrador hotelero.

La implementación de las estrategias de mercadeo digital para los pequeños restaurantes fue implementada, desde que se autorizó la venta de productos alimenticios en época de pandemia. Ayudando a diseñar las plataformas digitales.

Los presupuestos fueron variados donde los gastos de nómina y empleados correrían por parte del propietario (s) del restaurante y los procesos de capacitación,

innovación y ventas a través de redes sociales en su implementación por cuenta del estudiante de maestría.

Hay que recordar que todos los pequeños, medianos y grandes restaurantes de la comuna 9 en San Juan de Pasto han sido duramente afectados, donde, los cambios en el tipo de servicio para satisfacer a una clientela tradicional y nueva en el campo digital se hizo urgente e indispensable.

Las herramientas tecnológicas y digitales con la finalidad de potenciar el desarrollo de las actividades propias de los restaurantes se volvieron obligatorias si el objetivo era avanzar.

Con el análisis de los resultados obtenidos en la social media, se pudo determinar que la imagen de la marca es un punto muy importante, al igual que el referenciación de los platos que se ofrecen, la inclusión en la información de las características, valor nutricional, ingredientes, modo de preparación serán garantes de la calidad de los productos, unida a la recordación de la marca por parte de los clientes.

El uso de medios de pago, facilitara el acceso rápido y seguro a los productos. Dentro de las variables que influyen en el cliente a consumir la comida familiar esta la calidad, la diversidad, la seguridad, la higiene, frescura, el manejo de tiempos y movimientos, los procesos adecuados de manipulación, el precio, la rapidez de llegada del pedido, su presentación y la facilidad de compra como prioritarias.

6.7. Ventas a Domicilio.

6.7.1. Los Domicilios, una Nueva Modalidad.

En el 2020, el 45% del servicio de comida fueron domicilios creciendo con respecto al 2019 en más de 27 putos. Se presentó gran demanda de servicio en esta modalidad en la comuna 9, donde el uso de teléfonos inteligentes punteó en este indicador.

De resaltar está en que algunos operadores de restaurantes, están considerando mejorar la logística y la expansión de las *cocinas ocultas*, los pagos digitales y las tecnologías desempeñando un papel más importante en la velocidad de entrega. Las ventas por canales digitales y los e-commerce se fortalecieron en la época de pandemia, y la tendencia a comprar por canales no presenciales se va a mantener, sin embargo, con la reapertura de los restaurantes, ya se ve que la venta en línea tiende a estabilizarse.

Se debe mantener este tipo de servicio fortaleciendo los salones donde se aplica hoy en día rigurosamente todos los procesos y protocolos de seguridad. Igualmente, el servicio estratégico de mensajería urbana se fortaleció en los restaurantes donde la creatividad, el tiempo, movimiento, formas de pago, fueron novedosos y exitosos garantizando la mejor calidad en su presentación.

La bioseguridad, los centros de llamadas, el ecosistema digital innovando en las formas de relacionarse con el entorno, reinventando formas, empaques, seguridad, métodos de conservaciones entre otros. Serán el seguro para la permanencia en este mercado cambiante.

Todo este marco teniendo en cuenta el decreto 092 del 24 de marzo del 2020, que especifica las condiciones de entrega de un producto. En la comuna 9 se optó en su mayoría por realizar los pedidos a domicilio de forma personal. Los que atendían las mesas se

convirtieron en domiciliarios, los salones los adaptaron para, preparar la logística de empaque. Las inversiones fueron de todo tipo como vehículos repartidores o motos para mayor rapidez, infraestructura nueva para agilizar la confección de alimentos, la adopción de todo tipo de empaques para las diferentes comidas, que garanticen seguridad en el transporte, y presentación y calidad en la entrega (alimentos fríos y calientes).

El canal de domicilios represento en la comuna el 90 % de las ventas (cámara de comercio Pasto 2019). Dejando en claro que la mayoría de lo clientes fueron nuevos. Muchos no se han podido adaptar a este modelo porque su concepto no fue diseñado para este canal o no han podido lograr una negociación de mutuo beneficio con las aplicaciones comerciales para poder llevar sus platos a los clientes.

La pregunta en los pequeños restaurantes fue, si se estaba preparado operativamente para asumir la nueva tarea, ya que los estudios actuales demuestran que las ventas se han incrementado en un 15% llegando a partes donde físicamente no se podía. Se capacita, en los diferentes tipos de restaurantes que aplican para domicilio efectivos y rentables.

El primero se llamó *en casa. A través de una especie de Callcenter*. Se tiene gran control, exigiendo fuerte trabajo publicitario. De alcance zonal y de gastos altos. (mínimo un operario determinando las horas de atención).

Plataformas de domicilios. Donde se encuentran las empresas (terceros) con grandes estructuras logísticas y de publicidad que prestan el servicio de entrega y cobran porcentajes por el servicio. (Rappi, Uber East, Domicilios. Com, Marqueo).

Domicilios en Línea. El que se ofrece a través del sitio web del negocio, realizando allí mismo el pedido (wahatsapp web) exige tener operarios y una fuerte inyección de publicidad para darlo a conocer.

Cocinas fantasmas o Dark kitchens. Son lugares operativos o cocinas donde solo se preparan alimentos y se despachan solo para entrega, no tienen servicio a la mesa. Diseñado solo para domicilios. Ideal cuando se tiene mínimo estructura de entrega, personal de confección de alimentos y lo más impórtate buena clientela.

Diner In. El nuevo servicio de reservar comida. Dónde se combinan el pedir a través de las plataformas social de domicilio para consumir a determinada hora en el restaurante. Exige tener en la plataforma esta opción y al mismo tiempo buena comunicación interna para que todos los procesos se alineen y cumplan al cliente cuando visite el local.

Solo con el planteamiento de las siguientes preguntas se garantizó el buen servicio que en la actualidad presentan la mayoría de las pequeñas unidades restauranteras de la comuna 9. Es la capacidad económica u operativa adecuada para tener domicilios

Mi página web tiene suficiente tráfico para promocionar los domicilios por ese medio. Es necesario implementar una cocina fantasma para el canal de domicilios

Conozco algunas plataformas de domicilios que sean reconocidas en la zona y a las que pueda aplicar.

6.7.2 Implementación de un Canal de Domicilios

Es sencillo si se usa el apoyo de múltiples plataformas que ofrecen este servicio y que garantizan un aumento de las ventas. El éxito estará siempre representado en darle al cliente la misma experiencia que se tiene, con los productos que se sirven en el restaurante, con los que se venden por este canal.

Hoy en día hay más celulares que personas en nuestra región. Se deberá escoger la plataforma que más le convenga al restaurante o establecer ordenan amenté su plataforma

personal para ello. Se tiene que tener en cuenta que hay muchos tipos de delivery en la región. Unido a las plataformas especializadas que cuentan con fuertes estructuras logísticas y de publicidad que entregan los pedidos con un porcentaje pequeño por el servicio.

Ya se analizó con ellos el tipo de domicilios a usar y se hacía necesario escoger el que más utilidades le puedan dar a estas pequeñas empresas. La industria de los domicilios está en crecimiento, lo que traduce en una buena oportunidad si se busca incrementar las ventas y la incursión en este medio se hizo siguiendo los siguientes pasos.

Se estableció una buena área de domicilios en el restaurante. Donde se doto entre otros de elementos como computador, teléfonos, internet, zona de empaque y zona de despacho entre otros. Elegir la mejor forma de presentar y entregar los platos. Empaque ideal, tiempos y movimientos de entrega, estableciendo zonas de atención por factores de calidad y conservación.

Cuidar la imagen. En fotografías, que se publica, en los folletos, en las plataformas que usan, ya que todo entra por los ojos. Se debe designar con responsabilidad un empleado que encargue de liderar la logística y responder por los pedidos. Donde el empaque y la verificación de contenido para entrega serán lo más importante. Cuando llevas lo que no es, o falta algún elemento, el servicio pierde su razón de ser.

Entregar publicidad del restaurante cada vez que se hace un domicilio. Ofertas, promociones, combos, información de platos. Etc. Escoger bien al domiciliario. Es imagen, es la entrada a los hogares, es el vendedor. Los pedidos deben estar marcados, ordenados por ruta, tiempo de entrega, confección, cuidado. entre otras garantías de calidad y seguridad en la compra de parte del cliente.

La comida siempre se debe entregar a tiempo, y será siempre importante contar con todas las modalidades para la cancelación del pedido. Contar con todas las tecnologías posibles para garantizar fluidez en los pedidos, donde la coordinación del cliente con el pedido, el despacho, la toma y elaboración en cocina estén siempre en armonía.

Por último, a todos los restaurantes de la comuna 9 involucrados en este proceso se les recordó que es el cliente el que espera mucho del restaurante ya que además de tiempo de entrega exige, frescura, inocuidad, presentación y calidad del producto comprado. Unido a toda la información posible que garantice el mínimo de tiempo en la compra de lo que quiere o gusta.

6.7.3 Pasos que Garantizan un Buen Servicio a Domicilio

En base a una buena planificación y la capacidad que ahora se tiene en los pequeños restaurantes de la comuna 9 la adaptación a los nuevos modelos de operaciones obligo a valorar de forma general en ellos los siguientes pasos como mínimos en su aplicación

En la compra: cuidar cada detalle, desde el pedido hasta la entrega, estableciendo diferentes canales de comunicación, redes sociales, chats, apps de mensajería, WhatsApp, o número telefónico directo, donde es importante estar pendiente de cada canal. Siempre existirá una persona encargada exclusivamente a recibir órdenes, donde primará claridad y rapidez. Agilizar los tiempos de entrega, estableciendo procesos para atender de forma rápida los pedidos y determinar claramente las formas de pago, aceptadas por el local, avisando con anterioridad si se recibe tarjetas o medios de pago, entregando soportes y vueltas exactas.

En el protocolo de entrega se valora: que los platos lleguen en óptimas condiciones de presentación, temperatura, confección, calidad entre otros, Donde para garantizar esos

valores que hacen del restaurante una buena selección se deben valorar los 4 puntos siguientes.

Delimitar la zona de entrega para garantizar movimiento tiempo, rapidez garantizando que la comida llegue en buenas condiciones de temperatura.

Elegir empaques de aceptado costo y funcional. Garantía de imagen, y calidad. *Medir tiempos de preparación, empaquetado y entrega.* Optimizando procesos de preparación, cuidando la calidad de los platos y entregando de forma puntual traduciéndose en felicidad, lealtad y recomendaciones de parte de los clientes.

Definir claramente los sistemas de entregas. Se tienen dos opciones para llevar a la puerta del cliente, o contar con un equipo de entrega propio o utilizar alguna app de comida a domicilio. Importante hacer un seguimiento de cómo se entregaron los platos a su destino, identificando nuevas oportunidades y mejorando experiencias.

Se sabe que en la industria restaurantera hay mucha competencia, resaltando la importancia de ser distintos, planeando promociones o negocios que puedan emplear canales físicos y/o digitales

En lo físico, hay que asegurarse de que en el empaque este siempre la identidad visual, con rótulos, stickers, agregando publicidad, tarjetas, recordándole al cliente tu menú, o formas de contacto al igual que tus promociones.

En lo digital. Aprovechar al máximo las redes sociales, para anunciar que se cuenta con el servicio a domicilio y para llevar, incluyendo los menús, las promociones, los horarios de atención, las zonas de entrega y los métodos de pago, ofreciendo además paquetes, descuentos especiales, impulsando el negocio por este canal de venta.

Conclusiones y Recomendaciones

La reapertura de los pequeños restaurantes y en especial, la de los que dedican su tiempo, esfuerzo y razón de ser, a la comida familiar o el servicio tipo corrientazo, será la nueva oportunidad para introducir nuevos platos, nuevas bebidas, ampliando y consolidando la clientela base. Las redes sociales serán esa coyuntura, que tanto se esperó, por la cual podamos desde ya, promocionar los diferentes servicios unidos a los que de forma directa entrarán al restaurante en ambientes de innovación creatividad y desarrollo.

Esas promociones tendrán descuentos, ofertas, con menús del día, cargado de alternativas, haciendo del tiempo el mejor aliado a la hora de hacer promociones o descuentos. La fidelización es un punto importante, buscando siempre el equilibrio entre lo que se ofrece de una forma atractiva y bio Segura, con el precio adecuado dentro del nuevo servicio a tiempo.

Importante será el tener en cuenta, quienes son los clientes, donde se valore a qué clase de clientes se trata siempre de atraer a través de las redes sociales. Sin descuidar la Marca, la estética, la forma de prestar el servicio siendo siempre justo y a tiempo.

Se hace necesario estudiar siempre, en qué áreas el restaurante necesita un impulso, y mediante estrategias de innovación crear alternativas para mejorarlas.

Es inevitable crear la presencia del restaurante en internet, a través de una página sencilla donde se condense la carta, la localización, fotos de los principales platos, un teléfono de referencia y los medios que se requieren para la compra de los productos.

La optimización de la página web, a través de las plataformas requiere de un buen posicionamiento en las mismas.

Es preciso definir en los pequeños restaurantes la propuesta de valor, ya que con la solo identidad no es suficiente. Se requiere definir bien los aportes del restaurante que marcan diferencia o la competencia no puede ofrecer. Es muy importante en este proceso la percepción que tienen los clientes, ayudando de esa manera a reforzar la marca o identidad del negocio.

En cuanto a la actividad innovadora es muy variada en las pequeñas unidades de producción (restaurantes), siendo la utilización de los medios tecnológicos los que de alguna manera han potencializado el desarrollo de las actividades, estableciendo una nueva personalización y relacionamiento estrecho con los comensales, dejando claro que es la mejor ventaja competitiva frente a los que no quieren aun implementar este tipo de mecanismos.

Es la imagen de la marca un punto de mayor relevancia, para referenciar los platos, las garantías de elaboración, la inocuidad, el servicio, garantizando calidad en los productos y la recordación de ese distintivo, por parte de los clientes.

Los usos de herramientas de mercadeo ayudaran a la fidelización de los clientes, por ello el uso de plataformas digitales como Facebook, Instagram, Whatsapp, brindando atención personalizada oportuna, ante cualquier eventualidad o sugerencia se convierte en una nueva oportunidad para los pequeños negocios. Se hace necesario implementar una serie de estrategias publicitarias encaminadas a la potencialización de su uso.

La innovación social en los pequeños restaurantes de la comuna 9 en la ciudad de Pasto, es viable, debido a que las tendencias apuntan hacia un nuevo servicio al cliente, con el uso de las plataformas digitales, el manejo de nuevas presentaciones y empaques, el servicio a domicilio, mediante procesos avalados de higiene, manipulación e inocuidad

alimentaria, apuntando a un mayor consumo de alimentos saludables y a una mayor preocupación de las personas por su salud y bienestar. En la actualidad no hay aún especialistas en este tipo de atención y servicio, si bien existe una gran variedad de ofertas, ninguno se especializa en inocuidad, empaque bioseguros, garantías de sabor, temperatura, tiempo, enmarcados en precios bajos para este renglón de los alimentos como lo son la comida familiar. Esperamos que exista una constante mejora al respecto.

Tendrán que ofrecer más que comida “experiencia” diferenciándose de los demás por calidad en el servicio, manejo de tiempos, precios, empaque, resaltando en factores como estos ante la competencia más cercana.

La actividad de marketing será fundamental para dar a conocer el negocio. Principalmente en las redes sociales, páginas web, detallando un permanente contacto con los clientes, informando y actualizando las labores de los restaurantes, sus ofertas o como mecanismos de recordación, fundamentales hoy en día, para afianzar y fidelizar al cliente.

El objetivo general, fue entre otros, el poder analizar el impacto del nuevo servicio a través de las redes sociales en los pequeños restaurantes, consolidando el servicio a domicilio, dentro del proceso de innovación en la gastronomía familiar o de menú tipo corrientazo.

Se analizó cómo y en qué medida, esta nueva tecnología influye en el fortalecimiento de estos pequeños negocios productivos, construyendo una identidad o marca con el uso de las redes. Todos los resultados son deducciones teóricas derivadas de la investigación, permitiendo analizar la construcción de esa, identidad o marca mediante la incorporación del uso de las redes sociales dentro de sus estrategias de innovación social y mercadeo.

Bibliografía

- Alcaldía Mayor de Bogotá. (2022). *Programa restaurantes 1A*. Bogotá.
<https://bogota.gov.co/servicios/guia-de-tramites-y-servicios/programa-restaurantes-1a>
- Bedoya Marrugo, E. A., Carrillo Landazábal, M. S., Severiche Sierra, C. A., & Espinosa Fuentes, E. A. (2018). *Factores asociados a la satisfacción laboral en docentes de una institución de educación superior del Caribe Colombiano*.
<https://repositorio.cuc.edu.co/handle/11323/3312>
- Bogotá Emprende. (2011). *Guía para la formulación y elaboración de tu plan de empresa*. Kimpres Ltda.
https://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/1170/4565_cartillagua_plandeempresa.pdf
- Cámara de Comercio de Pasto. (2022). *Impacto Económico por Covid 19 en Nariño* (Económico Segunda Edición; p. 32). Cámara de Comercio de Pasto.
https://ccpasto.org.co/wp-content/uploads/2022/06/Impacto-economico-por-covid-19-en-Narino_Edicion_2-pdf.pdf
- Caracol Radio Pasto. (2021). *Diez mil empleos se perdieron en Pasto en al año de pandemia* [Radio].
https://caracol.com.co/emisora/2021/03/09/pasto/1615324606_770823.html
- Cardona Guarín, I. C. C. (2008). Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica Acodrés: Un gremio en evolución. *Turismo y Sociedad*, 9, 41-56.

- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2017). *Acerca de Innovación Social* [Text]. Naciones Unidas CEPAL; CEPAL.
<https://www.cepal.org/es/temas/innovacion-social/acerca-innovacion-social>
- Coneo Rincón, M. (2020). Por efecto de la pandemia del covid-19 han cerrado 22.000 de 90.000 restaurantes. *Diario La República*. <https://www.larepublica.co/ocio/por-la-crisis-actual-cerraron-de-manera-definitiva-22-000-de-90-000-restaurantes-3004985>
- Ley 590 de 2000, No. 590 (2000).
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=12672>
- Correia Paulino, G., Araújo Lucena, D., Fernández Madruga, L., Leo de Meneses, P., & Pinheiro Rafael de Sousa, P. (2012). Gestión de Calidad del Servicio de Alimentos y Bebidas. *Estudios y perspectivas en turismo*, 21(3).
- DANE. (2016). *Informe de Coyuntura Económica Regional*. 106.
- De Tejada Lagonell, M. (2007). *Análisis del Concepto Nutrición*.
- Deloitte. (2021). *Deloitte*. Deloitte Colombia. <https://www2.deloitte.com/co/es/legal/about-deloitte.html>
- Echeverry Gómez, P. A. (2016). *El Marketing y la Importancia del Servicio al Cliente en las Empresas* [Informe de diplomado, Fundación Universitaria Católica - Lumen Gentium].
https://repository.unicatolica.edu.co/bitstream/handle/20.500.12237/591/ENSAYO_DIPLOMADO_.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Equipo POT Pasto. (2012). *Cuaderno Diagnostico Sociocultural* (Plan de Ordenamiento Territorial, p. 249). Alcaldía Municipal de Pasto.

- Facultad de Ciencias de la Administración. Universidad del Valle. (2020). *Univalle y Alcaldía de Cali firmarán convenio para reactivar la economía popular*. Universidad del Valle. <https://administracion.univalle.edu.co/noticias/item/444-univalle-y-alcaldia-de-cali-firmaran-convenio-para-reactivar-la-economia-popular>
- Fayol, H. (1916). El proceso administrativo. *Extraído de: <http://rrhh123.wordpress.com/2010/02/18/henry-fayol-autor-de-la-teoria-clasica-de-la-administracion/> Fecha de consulta, 25.*
- García, J. (2009). *Plan estratégico de mercadeo aplicado a productos lácteos, específicamente “leche pasteurizada”, comercializada por la empresa Colacteos a minoristas de la ciudad de Pasto* [Monografía, Universidad de Nariño - SIREDA]. <http://biblioteca.udenar.edu.co:8085/atenea/biblioteca/78241.pdf>
- González Bell, J. (2020). Los pedidos de hamburguesas crecieron 33% y además generan nuevos negocios. *Diario La República*. <https://www.larepublica.co/empresas/domicilios-de-hamburguesas-crecen-33-y-generan-nuevos-emprendimientos-en-el-pais-3096022>
- Grajales, T. (2000). *Tipos de investigación*.
- Luna Rojas, N. S. (2015). *Fundamentos de la administración. Origen y evolución*. <https://www.gestiopolis.com/fundamentos-de-la-administracion-origen-y-evolucion/>
- Martínez Blanco, F. A. (2017). *Análisis de peligros y puntos de control críticos* [Universidad de Las Palmas de Gran Canaria]. <https://accedacris.ulpgc.es/jspui/handle/10553/94991>

- Martínez, I. J. (2005). *La comunicación en el punto de venta: Estrategias de comunicación en el comercio Real y Online*. ESIC Editorial.
- Mejía-Rivas, M., & Maldonado-Pérez, L. G. (2020). La gastronomía como medio para el desarrollo de innovaciones sociales. *Revista de Investigación, Desarrollo e Innovación*, 11(1), Art. 1. <https://doi.org/10.19053/20278306.v11.n1.2020.11679>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2022). *Normas técnicas sectoriales | MINCIT* -. <https://www.mincit.gov.co/minturismo/calidad-y-desarrollo-sostenible/calidad-turistica/normas-tecnicas-sectoriales>
- Ministerio de Salud. (2011). *Capacitación en Higiene para Manipuladores de Alimentos. Guía Metodológica y Práctica* (p. 61). Dirección General de Salud Pública. https://www3.paho.org/pan/dmdocuments/Guia_Cap_Manipuladores_Alimentos-guia_Metdol.pdf Resolución 2674 de 2013, No 2674 (2013). <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/resolucion-2674-de-2013.pdf>
- Mora, A. M. (2021). *Recomendaciones y reflexiones sobre finanzas personales en medio de la coyuntura covid-19—Bienestar Universitario—Universidad EAFIT*. Universidad EAFIT. <https://www.eafit.edu.co/bienestar-universitario/Paginas/las-recomendaciones-del-profe-andres-para-llevar-las-finanzas-personales-en-tiempos-de-la-coyuntura-del-covid-19.aspx>
- Navarrete Lozano, K. (2019). *El control dentro del proceso administrativo. Qué es, objetivo, proceso, importancia y tipos*. Gestipolis. gestipolis.com/el-control-dentro-del-proceso-administrativo/

- Nielsen, L. M. (2019). Nuevos paradigmas en la seguridad internacional. *Boletín del Departamento de Seguridad Internacional y Defensa*, no. 31.
<http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/140719>
- Orellana Nirian, P. (2022). *Dirección estratégica*. Economipedia.
<https://economipedia.com/definiciones/direccion-estrategica.html>
- Portafolio. (2020). *Las comidas más pedidas a domicilio en tiempos de pandemia*. 2.
- Porter, M. (1985). La ventaja competitiva de las naciones. *Harvard business review*, 85(11), 22.
- Rousseau, J.-J. (1762). *El contrato social*. Panamericana impresiones.
- Santillana González, J. R. (2015). *Sistemas de control interno* (Tercera). Pearson Educación.
- Trujillo, M. A., & Veléz Bedoya, R. (2006). Responsabilidad ambiental como estrategia para la perdurabilidad empresarial. *Revista Universidad y Empresa*, 8(10), Art. 10.
- Vásquez Hidalgo, I. (2005). *Tipos de estudio y métodos de investigación* (p. 12).
<https://www.gestiopolis.com/tipos-estudio-metodos-investigacion/>
- Vega, J. L. Á. (2009). *Responsabilidad social y los principios del desarrollo sostenible como fundamentos teóricos de la información social de la empresa*. ESIC Editorial.
- Vergara De La Ossa, R. (2018). Modelo de Control Interno para pequeños y medianos restaurantes. *Libre Empresa*, 15(2), Art. 2. <https://doi.org/10.18041/1657-2815/libreempresa.2018v15n2.5284>

Anexos**Anexo A. Cronograma**

Objetivos	Tiempo Requerido para su Ejecución
1. Para alcanzar niveles altos de calidad en todas las áreas del (LOS) restaurante(S)	Durante los 6 primeros meses
2. Para incrementar el volumen de clientes que tiene actualmente con promedio mensual de 500 para llegar a tener 1500 clientes mensuales	Durante los 2 primeros años
3. Para permanecer en el mercado como uno de los restaurantes de comida familiar preferidos por los clientes del sector en el que están situados incrementando su participación a sus alrededores.	Durante los 5 primeros años

Anexo B. Ficha Técnica

Ficha técnica de la encuesta de satisfacción al cliente. * Favor marcar con una (x), equis la palabra que mejor corresponda a la opinión que usted tiene sobre los diferentes aspectos que se presentan sobre los alimentos que se preparan en el restaurante.

Aspectos	sensoriales.	1.	¿Qué	plato	ordenó?
2. El sabor del plato fue:	___ Muy bueno ___ Bueno ___ Regular ___ Malo ___ Muy Malo				
3. La apariencia o presentación de la comida fue:	___ Muy buena ___ Buena ___ Regular ___ Mala ___ Muy Mala				
4. Las porciones fueron:	___ Suficientes ___ Regulares ___ Deficientes				
5. La temperatura de los alimentos fue:	___ Adecuada ___ Regular ___ Inadecuada				
6. La variedad de los platos fue:	___ Muy buena ___ Buena ___ Regular ___ Mala ___ Muy Mala				
7. Las combinaciones de los ingredientes en las comidas fueron:	___ Muy buenas ___ Buenas ___ Regulares ___ Malas ___ Muy malas				
8. ¿Le gustaría conocer las calorías de los platos que ofrece el restaurante?	___ Sí ___ No				
Atención del personal.					
9. ¿Cómo fue atendido por el personal? (meseros y cajeros)	___ Muy bien ___ Bien ___ Regular ___ Mal ___ Muy Mal				
• Precio final del servicio.					
10. ¿Cómo considera la relación de: calidad-precio y cantidad-precio?	___ Muy bien ___ Bien ___ Regular ___ Mal ___ Muy Mal				
Ambiente del lugar. Califique el restaurante en los siguientes aspectos:					
11. Tranquilidad o ruido:	___ Muy bien ___ Bien ___ Regular ___ Mal ___ Muy Mal				
12. Íntimo y agradable:	___ Muy bien ___ Bien ___ Regular ___ Mal ___ Muy Mal				
13. Temperatura del lugar:	___ Muy bien ___ Bien ___ Regular ___ Mal ___ Muy Mal				

14. Limpieza en general del lugar: ☐ Muy bien ☐ Bien ☐ Regular ☐ Mal
☐ Muy Mal

Actitud futura.

15. Indique su actitud frente a este restaurante: ☐ Volveré ☐ Lo recomendaré ☐ Le daría una segunda oportunidad ☐ No volveré ni recomendaré ☐ Le he puesto una sugerencia ☐ Otro ¿Cuál? _____ Por favor escriba los siguientes datos para conocer el estudio de la muestra para este cuestionario de evaluación:

16. ¿Qué edad tiene? ☐ 15-25 ☐ 26-35 ☐ 36-45 ☐ 46-55 ☐ 56 o mayor
17. Usted es: ☐ Hombre ☐ Mujer

Anexo C. Cuestionario y/o guía de entrevista y/o guía de observación

Ficha técnica de la encuesta de satisfacción al cliente. *

Favor marcar con una equis la palabra que mejor corresponda a la opinión que usted tiene sobre los diferentes aspectos que se presentan sobre los alimentos que se preparan en el restaurante

- Aspectos sensoriales.

Dentro del menú corriente

1. ¿Qué plato ordenó?

2. El sabor del plato fue:

___ Muy bueno ___ Bueno ___ Regular ___ Malo ___ Muy Malo

1. La apariencia o presentación de la comida fue:

___ Muy buena ___ Buena ___ Regular ___ Mala ___ Muy Mala

2. Las porciones fueron: ___ Suficientes ___ Regulares ___ Deficientes

6. La temperatura de los alimentos fue: ___ Adecuada ___ Regular ___ Inadecuada

7. La variedad de los platos fue: ___ Muy buena ___ Buena ___ Regular ___ Mala ___ Muy Mala

8. Las combinaciones de los ingredientes en las comidas fueron: ___ Muy buenas ___ Buenas ___ Regulares ___ Malas ___ Muy malas

9. ¿Le gustaría conocer las calorías de los platos que ofrece el restaurante? ___ Sí ___ No ¿Por qué?

- Atención del personal.

10. ¿Cómo fue atendido por el personal? (meseros y cajeros) ___ Muy bien ___ Bien ___ Regular ___ Mal ___ Muy Mal • Precio final del servicio.

11. ¿Cómo considera la relación de: calidad-precio y cantidad-precio? ____ Muy bien ____ Bien ____ Regular ____ Mal ____ Muy Mal

- Ambiente del lugar.

Califique el restaurante en los siguientes aspectos:

12. Tranquilidad o ruido: ____ Muy bien ____ Bien ____ Regular ____ Mal ____ Muy Mal

13. Íntimo y agradable: ____ Muy bien ____ Bien ____ Regular ____ Mal ____ Muy Mal

14. Temperatura del lugar: ____ Muy bien ____ Bien ____ Regular ____ Mal ____ Muy Mal

15. Limpieza en general del lugar: ____ Muy bien ____ Bien ____ Regular ____ Mal ____ Muy Mal

- Actitud futura.

Indique su actitud frente a este restaurante: ____ Volveré ____ Lo recomendaré ____ Le daría una segunda oportunidad ____ No volveré ni recomendaré ____ Le he puesto una sugerencia ____ Otro ¿Cuál? _____

Por favor escriba los siguientes datos para conocer el estudio de la muestra para este cuestionario de evaluación:

¿Qué edad tiene? ____ 15-25 ____ 26-35 ____ 36-45 ____ 46-55 ____ 56 o mayor.

Usted es: ____ Hombre ____ Mujer

ANEXOS 3

¿Se encuentra satisfecho con el servicio?

Cree que el menú es variado

Considera que se tardan en atender

Recibió lo que ordeno

El alimento que ordeno cumplió en calidad

El precio del producto es el adecuado

Considera que se cumple con los estándares de higiene

Solicita con frecuencia el servicio a este restaurante

Anexo D. Encuesta

Se desarrollan de forma personalizada, una encuesta en restaurante para evaluar los puntos siguientes, en formato propio donde se determinaron las siguientes palabras como únicas respuestas: extremadamente importante, muy importante, ligeramente importante, un poco importante y nada importante, excelente, muy buena, buena, regular y pobre, extremadamente clara, muy clara, poco clara, ligeramente clara, nada clara, informado, ligeramente, extremadamente y poco informado. Rápido ligeramente rápido, mejor, similar peor, probable. Más las que ha bien tengan ellos como respuestas.

Preguntas base.

1. Sobre el producto estrella por frescura, confección y acompañamientos
2. Acerca de La calidad del servicio. Por trato. Tiempo y forma adecuada
3. En relación con Precios y Promociones: por ser adecuados, se adaptan a la calidad, promociones correctas, se recibe lo que se quiere.
4. Para saber sobre el nuevo servicio a través de las redes sociales. Tiempos adecuados, respuestas inmediatas, ventas seguras, niveles de satisfacción e ingresos
5. De igual forma se realizaron las siguientes como obligatorias en el cuestionario.
 - a) *Que tan importante es nuestra comida a la hora de elegir entre diversos restaurantes como el nuestro.*
 - b) *Es para usted importante la antigüedad comercial a la hora de elegir su comida.*
 - c) Que tan importante es para usted el uso de la tecnología y sus herramientas en la prestación de nuestros servicios.
 - d) Es importante para usted las referencias personales a la hora de elegir entre otros restaurantes como el nuestro.
 - e) Califique la calidad general de nuestros productos y servicios.
 - f) Califique nuestro nivel de comprensión de sus necesidades como cliente en los restaurantes.
 - g) Que tan clara fue nuestra comunicación con usted
 - h) Que tan informado sobre nuestro progreso lo mantuvimos.
 - i) Con que nivel de eficacia y eficiencia se ha cumplido con sus pedidos

- j) Califique el valor de nuestros productos y servicios en comparación con el costo.
- k) Que tan rápido respondimos a sus necesidades o problemas
- l) Qué nivel de conocimiento tenía usted de nuestro producto estrella
- m) Nuestro desempeño es mejor que antes, peor que antes, similar, o usted no ha realizado actividades comerciales con nosotros anteriormente.
- n) Al hacer su pedido por las redes sociales cuanto ha tenido que esperar en línea.
- o) Cuáles son las posibilidades de realizar nuevamente con nosotros actividades comerciales
- p) Recomendaría usted nuestro servicio
- q) Por cuanto tiempo usted ha sido cliente.

Anexo E. Carta a los restaurantes solicitando apoyo para el proyecto.

San Juan de Pasto, octubre del 2020

Señor propietario (s)

Restaurante XXXXXXXXX

Ate. SSSSSSSS

Ciudad

Ref. Solicitud apoyo para la elaboración tesis de grado en MAESTRIA EN ADMINISTRACION de la universidad del Valle.

Me place extenderle un cordial y afectuoso saludo, en ocasión de solicitarle que, como estudiante de la maestría en administración de la Universidad del Valle, pueda tener el debido permiso y contar con sus valiosos conocimientos, para realizar el proyecto de tesis. *ESTRATEGIAS DE INNOVACION SOCIAL ORIENTADAS AL SECTOR GASTRONOMICO EN LA CIUDAD DE SAN JUAN DE PASTO*. Queremos contar con su colaboración con el fin de obtener información que nos permita desarrollar el proyecto de trabajo de grado.

Dado que su empresa es muy representativa en la Ciudad de San Juan de Pasto, la cual desarrolla la actividad restaurantera con gran acierto, nos gustaría visitar sus instalaciones y obtener la información necesaria que nos permita completar el proyecto ya mencionado.

Es adicción considerar oportuno para su empresa, la sociedad y en mi nombre que realicemos este proyecto contando con su amable concurso, y cuyo estudio y/o proyecto de tesis contribuirá e impactará en su reconocida organización, positivamente.

Dentro del desarrollo de la misma consideramos para usted (s)la asesoría permanente en temas relacionados con la Restauración (32 Años de experiencia), los Sistemas y la administración de este tipo de negocios. Se podrá valorar conjuntamente los proyectos de innovación social, unidos a un temario que adjuntamos y el cual podemos desarrollar conjuntamente si tienen bien permitirnoslo.

Recordemos que el proyecto tiene el aval de la Universidad del Valle y su Departamento de Administración. Y el tema es propuesto por ellos para fortalecer el crecimiento y desarrollo de las empresas restauranteras de la ciudad en época critica de COVID 19.

Con saludos cordiales y a tiempo de agradecerles su atención a esta solicitud, aprovechando la oportunidad para reiterarles nuestra más alta consideración y estima y nuestro total apoyo como profesional en el campo

Atentamente

ARNULFO EDGAR DAVILA PAZ

Dirección de Hoteles y Restaurantes (Escuela oficial Hotelería y Turismo Madrid España).

Ingeniero de Sistemas Especialista en Redes

Especialista en costos, auditoria, gestión de personal, mercadeo y ventas.

Maestría en Administración (Universidad del Valle Vigente Proceso de acreditación)

Anexo F. Folleto y temario entregado y realizado en las pequeñas unidades de la Restauración capacitadas 100%

Estrategias de Innovación Social



MAESTRIA EN ADMINISTRACION

Arnulfo Davila



**ORIENTADAS AL SECTOR
GASTRONOMICO
EN PASTO NARIÑO**



Maestria en Administración . Universidad del Valle



Innovación con Sentido Social



Nos sentiremos muy complacidos de ser parte de un espacio de innovación , donde conjuntamente con los avances tecnológicos marcaremos el cambio hacia nuevos retos y estilos de vida.

Los clientes hoy reclaman el lenguaje de la transformación digital, y solo podemos llegar a ellos de la manera adecuada si conocemos sus necesidades.

A raíz del Covid19 se abre un abanico de oportunidades para que los empresarios de alimentos en San Juan de Pasto.

El ecommerce era algo posible de realizar en un futuro y no se consideraba aun , que era inmediata su oportunidad.

Los tiempos han cambiado y la actual crisis se ha convertido en el propulsor para que los que aun no pensaban en montarse en la era digital lo hagan.

Los negocios de alimentos son los llamados a dar ese salto obligado. Llego la hora y tal ves se están haciendo muchas preguntas , como ¿por dónde comenzamos?, que se debe tener en cuenta?, como establecer un presupuesto para las ventas digitales?. Cómo hacer efectivos los domicilios.?.

- Nosotros hemos recopilado en los últimos 6 años experiencias , tips ,de cómo convertir negocios tradicionales en modelos de negocios digitales.
- Con su ayuda los seminarios que le ofrecemos podrán definir un nuevo rumbo. Donde antes de comenzar, se debe tener objetivos definidos desde el comienzo, saber sus necesidades para el ecommerce o sitio web, mejorar la logística en el domicilio, su inventario , el empaque, la estrategia digital, seleccionando la plataforma adecuada, y toda una serie de alternativas con innovación social, para mejorar su situación actual y fortalecer las ventas de sus productos.
- Bienvenidos al mundo apasionante de la venta digital, de la manipulación segura, de el domicilio y ecommerce puntual cargado de estrategias adecuadas.



Prologo

- Dedicando un poco de mi experiencia y conocimiento al análisis de la industria de alimentos, en especial la de hoteles y restaurantes, me presento ante ustedes para compartir mi formación y analizar conjuntamente, situaciones para desarrollar esta propuesta en post de conseguir un mejor posicionamiento de su restaurante, en el mercado.
- Nos movíamos sin restricciones; saludos de manos, besos y abrazos, compartíamos bebidas y alimentos de nuestros platos al igual que compartíamos las mesas con familiares y amigos. Todo esto era normal al visitar nuestros restaurantes preferidos o las zonas de comidas de centros comerciales entre otros. Pero hoy todo cambio y de manera drástica. Solo nos queda pensar en este nuevo desafío que enfrentamos como sociedad y no podemos llorar sobre la leche derramada, no señor, tenemos que levantar cabeza ante la adversidad y renovarnos como el águila. Tendremos que adoptar nuevas estrategias y tomar nuevas medidas en nuestro estilo de vida, y acatamiento de armas , para reprogramar nuestra operación en torno a la producción inocua y los protocolos de servicio.
- Tenemos que adecuar los ambientes del restaurante, en el recibo ,recepción y despacho de la materia prima, la forma cómo manejaremos los menajes del servicio.



- El cambio implica un desafío para todos los empresarios, lo que conlleva a la atención de un numero reducido de clientes y como resultado ; menos ventas, igual a menos rentabilidad; tema que no solo involucra al empresario de la restauración , sino que abraza a los proveedores, distribuidores de materia prima e insumos, propietarios de locales , a las empresas prestadoras de servicios públicos, a los impuestos gubernamentales, créditos bancarios entre otros.
- Por ello parte de las políticas administrativas que proponemos se harán a travez de las plataformas digitales,
- Debemos amoldarnos a la nueva realidad, encontrar juntos soluciones para que se puedan adaptar al cambio de una forma sencilla rápida y económica
- **EN LA VIDA NO HAY CULPABLES SI NO RESPONSABLES.** El gobierno es responsable de la economía Nacional pero no de su economía personal



Ante las pérdidas de ventas por más del 80% , los locales comerciales pueden operar mediante plataformas de comercio electrónico o por entrega de domicilio.

- Aunque no hay un panorama claro de lo que sucederá con muchos emprendimientos, existen casos de empresarios que han aprovechado esta coyuntura para reinventarse y volver a lo local.
- ESTAMOS SEGUROS QUE LAS ACTIVIDADES DE CAPACITACION PROGRAMADAS EN EL PRESENTE DOCUMENTO CUMPLIRAN CON LOS OBJETIVOS ESTABLECIDOS EN EL PLAN ESTRATEGICO DE MUCHAS EMPRESAS.



JUSTIFICACION

- Tercala es una empresa con 33 años de experiencia en el sector gastronómico publicitario y comercial. Sus directivas cuentan con estudios profesionales de Hostelería, administración , ingeniería de sistemas, con especializaciones en mercadeo, publicidad, gestión de personal, costos, auditoria y uso de medios publicitarios y redes sociales. En el momento adelantamos la tesis de grado "Estrategias e innovación social orientadas al sector gastronómico en la ciudad de San Juan de Pasto" para optar el título de Maestría en Administración de la Universidad del Valle.



Los factores clave de éxito de las organizaciones en este mercado complejo y cambiante se identifican tras conceptos emergentes tales como el conocimiento, el capital intelectual y la innovación.

¿Qué nuevo sentido cobra la innovación como valor de la cultura empresarial de un restaurante?. ¿Qué cambios en el enfoque deberíamos adoptar respecto a metodologías e intervenciones cuando el acceso a la información es algo generalizado?



Se hace necesario utilizar el talento y la creatividad para “reinventar” el modo de relacionarnos con los clientes y por otra parte fortalecer nuestro capital intelectual.

Debemos diferenciarnos a través de la innovación, la apuesta básica supone centrarnos en un grupo reducido de clientes a los que podemos aportar verdadero valor desde el conocimiento interno de su cultura, su estrategia y sus retos. Fidelizando masivamente, dichas relaciones y definiendo así conjuntamente , vínculos de colaboración de medio y largo plazo .

UNICAMENTE CONOCIENDO A NUESTROS CLIENTES PODEMOS CONVERTIR IDEAS EN PROYECTOS VIABLES.

El peso del sector servicio en nuestra economía obliga a contemplar un planteamiento estratégico de futuro , desarrollando parte de su innovación de forma propia o, por lo menos, disponiendo de una cierta capacidad de cooperación par llegar a ser mas competitivos en un mercado cada vez mas cambiante. Si no innovas, si no creas valor, sin duda, anuncio tu muerte como establecimiento.

FINES. PLAN DE INNOVACION Y CAPACITACION

By: Arnulfo E Davila
Estudiante de Maestría en
Administración U. del Valle.



Objetivo General:

Aplicar técnicas de mercadeo y conseguir que la empresa enfrente de mejor manera la pandemia
Proponer técnicas de elaboración de planes de mercadeo para su implementación.
Estudiar más a fondo el mercado y la competencia.
Uso de medios electrónicos, redes sociales efectivas y eficientes para el cambio
Contribuir a mejorar un clima de trabajo satisfactorio, incrementar la motivación y las acciones de gestión
Conocimiento de protocolos.
Elevar el nivel de rendimiento del negocio
Incrementar la productividad, la sostenibilidad, generar conductas positivas y perfeccionar el clima de trabajo
Mejorar la calidad, el mercado de servicios
Incrementar mercadotecnia en las estrategias y planes
Implementación adecuada del servicio a domicilio mejorando la entrega, el empaque, el tiempo, y la aceptación.
Mejoramiento de las técnicas formas y medios en la nuevas propuestas de servicio
Mantener a la administración al día en avances tecnológicos evitando la obsolescencia y motivando la iniciativa y creatividad en el trabajo

Plan General



Proporcionar orientación e información relativa a los cambios de servicio y atención , normas y políticas.
 Proveer conocimientos para el desarrollo de habilidades.
 Evaluar la importancia del marketing en la actualidad.
 Evaluar la importancia del ecommerce en los restaurantes.
 Ayudar a identificar el publico objetivo.
 Ayudar en el estudio de la competencia.
 Proporcionar información para la definición de estrategias , canales de distribución .
 Proporcionar información para la construcción de Blok, email, redes social, mejorando su eficiencia y rendimiento en ellas.
 Mejorar la continuidad y desarrollo institucional.
 Capacitar en las nuevas técnicas de venta, mejorando el servicio con calidad inocuidad y la aplicación de las normas actuales de salud y servicio.

OBJETIVOS



METAS:

Capacitar 100% a Gerentes, jefes de departamento propietarios , secciones y personal operativo de las empresas del sector gastronómico la comuna 9.

ESTRATEGIAS:

- * Exposición de trabajos prácticos que se vienen realizando cotidianamente
- * Presentación de casos casuísticos del área
- * Talleres prácticos
- * Metodología de exposición - Dialogo.
- * Establecer objetivos metas y mediciones
- * Definir perfiles de competencia
- * Darle significatividad y aporte al negocio actual.





TIPOS , MODALIDADES Y NIVELES EN LA ASCESORIA Y CAPACITACION

By. Arnulfo Davila



- Nuestro propósito es impartir conocimientos básicos orientados a proporcionar una misión general y amplia con relación al contexto de desenvolvimiento.
- Se orientará a proporcionar conocimientos y experiencias derivadas de recientes avances técnicos-tecnológicos en las nuevas plataformas de servicio.
- Se orientará a la profundización y dominio del conocimiento y experiencias o al desarrollo de habilidades, respecto al servicio a domicilio y el uso.
- Se desarrollará de acuerdo a la siguiente modalidad; a través de las redes sociales y de forma presencial con pequeños grupos.
- Se propone completar, ampliar o desarrollar el nivel de conocimientos y experiencias, al fin de potenciar el desempeño de funciones técnicas, profesionales, directivas o de gestión en las nuevas modalidades de atención al cliente
- Por último el de reforzar la formación del manejo de parte de los conocimientos o habilidades demandados actualmente en los restaurantes y que requieren hoy en día, alcanzar el nivel que este exige para garantizar estabilidad.



ACCIONES A DESARROLLAR

Las acciones para el desarrollo del plan de capacitación están respaldadas por los temarios que permitirán a los asistentes a capacitar, conocer con mayor profundidad los temas de innovación, y con un poco de esfuerzo le permitirán mejorar la calidad del servicio, atención al usuario, incremento de posibilidades de venta de alimento procesados desde su restaurante.



Corrientazo



PROGRAMA BASE:

TEMARIO DEL PROGRAMA

1. EL RESTAURANTE.

Maquinaria, equipo, el personal, experiencia, Know How, la empresa, su posicionamiento, la misión la visión, sus sistemas operativos, institucionales, plan estratégico, administración y organización, cultura organizacional, gestión de cambio, imagen institucional, relaciones humanas, relaciones publicas, Administración por valores, auditoría y normas de control, control patrimonial ,medidas de seguridad, sistema Haccp. (Análisis de peligros y puntos críticos de control.)...

2. NORMATIVIDAD ACTUAL.

Pandemia, formas de venta, vehículos domicilio, registro para vender alimentos, caseros, de marca , sistemas domicilio, licencias, legislación registro sanitario, carnet manipuladores, exámenes médicos, proceso en mise and place, elaboración, conservación y empaque, el coronavirus en el proceso de la manipulación de alimentos.

3. LA NUEVA ERA DEL SERVICIO - ECOMMERCE - HOT SALE.

Los nuevos procesos, la innovación como fin general, manejo de restaurantes, pensar en el trabajo, plan de negocios, menú con identidad propia, claridad en los conceptos, ubicación , clientes ,competencia, medios formas de domicilio, medios de pago, plataformas efectivas.

La comida casera, el corriente , menú del día, comida especial, innovaciones claves, adaptándose al cambio, la herramientas modernas, nuevas tecnologías, facilitando tareas, video conferencias, ventarás y desventajas en los nuevos procesos.

4.EQUIPO ACTUAL Y NECESIDADES REQUERIDAS PARA EL NUEVO SERVICIO. La cocina, el trabajo en equipo, planificación , lo nuevo y sus intereses, prácticas matemáticas, fortalecimiento de vínculos, crear tradiciones, afianzar la confianza.

5. EMPAQUES. Tradicionales, biodegradables, bandejas, bolsas, contenedores, porta comidas, vasos, cubiertos, otros adicionales, imagen corporativa manejo, maletas domicilio, manejo de temperaturas, manejo de empaques, presentación necesidades, temperaturas, transporte, manejo de tiempos y zonas , movimientos.

6. TUPPERS, APETEAT, EMPLOYER BRANDIG , MEAL SOLUTIONS. Menudiet, mi nevera, mi plato ,tupperdicion, conducta tupí, petaca, new menú; delibera, menú para perezosos, la mejor comida a domicilio, delivery, equilibrio perfecto, la buena alimentación (webinar) internet.



7. LOS TIPOS DE COMIDA Generalidades, particularidades, la comida casera, receptividad, el empaque , las ventajas de la comida rápida, la pizza, la hamburguesa, los sancoches, las brochetas, derivados de pollo, crispadas procesados empanadas etc procesos

AUTO LAUNCH, QUICK-LUCHO, BUSINESS- LUCH, GALA, MENU, MENU INFANTIL, RESTAURANTES COLECTIVOS (BUFFET E) Comida de servicio rápido, comida para llevar, bar diurno cafetera, bar nocturno PUB, selección de menús, ajustes de menú, compras jugos naturales, pulpa de fruta, menú semanal, familiar , corriente, elaboración menú saludables.

Mi menú, Gourmet, especialidad, familiar corriente, colectivo mercadeo, quienes somos que ofrecemos, comida, personal, sillas cubiertos, vajillas cristalería, música, fotografía, etc. encuestas.

8. SERVICIO DE CATERING Ventajas, que debe saber, operación , contrato catering , composición de los platos, los postres. CLIENTES , ideas para atraerlos , como conseguirlos , imágenes. Teléfono smart phone, pagina web, redes sociales, ofrecimientos, preferencias clientes mimados, e-mail, marketing, cultura solo down, cultura fast food, los eventos deportivos, atrayendo clientes-

9.MERCADEO. Estrategias de marketing digital, la nuevas ofertas culinarias, mercadotecnia, estrategias de mercado, planes de mercadeo gastronómico , reinventarse para volver a lo local, mercadeo electrónico, un plan de marketing, como mejorarlo

10. PLATAFORMAS Plataformas comerciales, domicilios, la entrega en domicilios, los tiempos, es el domicilio una solución ?, estrategia, técnicas, formas y medios, quejas, entregas a puerta, estos de

11.UBER EAST, los excedentes, tarjetas de crédito, debito, tarjetas de propinas, formas de pago, vales de ofertados pedidos y sus problemas, plataformas en servicio, innovación y desarrollo, experiencia omnicanal.

12.VENTAS ESPECIALES Lo mas pedido, plataformas para el pedido de comidas, folleto de comidas domicilio, catalogo de ofertas de comida, el brochures, flyers, publicidad puntual, ventas de conservas, de productos empacados al vacío, congelados, de insumos para grandes menús.

12. SERVICIOS ADICIONALES. Ingredientes y sazones, clases de cocina, platos especiales en épocas difíciles, cursos , ensalada, cursos comidas especiales.

13. NORMATIVIDAD EN EL SERVICIO. A Domicilio, en punto de venta, consejos para remitir y recibir llamadas , domicilios , un nuevo concepto de domicilios por tecnología, el vehículo de transporte de alimentos , como hacer el domicilio eficiente.

14. MEDIOS DE PUBLICIDAD Y OFERTAS DEL RESTAURANTE. Paginas de Facebook, tipos de comida,(vegana, dietética, familiar, corriente, Gourmet, régimen) , sin gluten , sin lactosa, saludable, el plato, menos para semanas o meses, selección menú, ajustes, vaya de compras, jugos naturales, la pulpa de fruta, menú semanal, familiar, toqueta, como elaborar un menú saludable. Programas especiales

15. TECNOLOGIA EN LOS RESTAURANTES. Mercadeo, la comida en el trabajo, para llevar , sana y a domicilio, rápida, casera, alternativas saludables, la piza estrella, la publicidad, medios visuales, recurso,

16 , INNOVACION EN EPOCAS DIFICILES.

17. EL SERVICIO AL CLIENTE . Como elemento esencial en las pequeñas empresas.
18. DESAFIOS . A los que se enfrentan los pequeños restaurantes ante las nuevas modalidades de servicio.
19. DINAMICAS. ante la pandemia y después de ella. Utilizando las plataformas digitales, la publicidad y la comunicación.
20. LAS NORMAS Y SUS APLICACIONES. Cambios en las mismas , protocolos y normas.
21. INNOVACION. Cómo reto a enfrentar, calidad en el servicio.
22. TRANSFORMACION DIGITAL. Herramientas, plataformas, las redes sociales.
23. EL CONTROL, áreas.
24. LA COCINA. Us espacios, costes, domicilios.
25. PLAN DE MERCADEO.El mercadeo digital, lenguaje Basico.
26. GESTION O ADMINISTRACION DE RELACIONES. Con los clientes ventas.
27. LA ESTRATEGIA DIGITAL.
28. MODELOS PARA CAPTAR NUEVOS MERCADOS.Planes de marketing.
29. INOCUIDAD ALIMENTARIA
30. EL SISTEMA HACCP. Higiene de los alimentos, los microorganismos, enfermedades ,el personal, la manipulación, las compras, recepción y elaboración de alimentos, las instalaciones y su higiene, manejo integral de plagas, implementación del sistema.

RECURSOS HUMANOS:

Lo conforma el facilitadores y expositor especializado en la materia de *Tercala Design* Ingeniero de sistemas, administrador de empresas, hotelero con especializaciones en la materia.

DOCUMENTO TECNICO - EDUCATIVO

Certificado de asistencia y material de apoyo
Certificación empresarial de asesoría y soporte.



FINANCIAMIENTO.

Capacitación por parte de Tercala Designe.
Material de apoyo y copias por parte del restaurante

PRESUPUESTO. 100% de Tercala
Maximo de participantes 20 por grupo

TELECONFERENCIAS Y HORAS
PRESENCIALES
70 horas concertadas,
certificando asistencia.



TRABAJO DE CAPACITACION Y APOYO EN LOS PROCESOS DE INNOVACION SOCIAL EN EMPRESAS DE SERVICIO DE ALIMENTOS

By. Arnulfo E Davila
MAESTRIA EN
ADMINISTRACION
UNIVERSIDAD DEL VALLE

