



Transformación de las Mipymes restauranteras de Toluca ante la nueva normalidad; un análisis desde el comportamiento del consumidor

Restaurant MSMEs transformation in the view of the new normality; an analysis from the customer behavior

Miriam Janet Olmos-Hernández

Universidad Autónoma del Estado de México, Toluca, México

molmosh700@alumno.uaemex.mx

 <https://orcid.org/0000-0001-8960-3788>

Gloria Georgina Icaza-Castro

Universidad Autónoma del Estado de México, Toluca, México

ggicazac@uaemex.mx

 <https://orcid.org/0000-0001-9064-2872>

Arlén Sánchez-Valdés

Universidad Autónoma del Estado de México, Toluca, México

asanchezva@uaemex.mx

 <https://orcid.org/0000-0001-5241-4123>

Carlos Hugo Millán-García

Universidad Autónoma del Estado de México, Toluca, México

chmillang@uaemex.mx

 <https://orcid.org/0000-0001-5194-5731>

Recepción: 26/09/2022 | Aceptación: 21/12/2022 | Publicación: 10/01/2023

Cómo citar (APA, séptima edición):

Olmos-Hernández, M. J., Icaza-Castro, G. G., Sánchez-Valdés, A., Millán-García, C. H. (2023). Transformación de las Mipymes restauranteras de Toluca ante la nueva normalidad; un análisis desde el comportamiento del consumidor. *INNOVA Research Journal*, 8(1), 108-131.

<https://doi.org/10.33890/innova.v8.n1.2023.2195>

Resumen

La pandemia por Covid-19 dejó un escenario incierto para la industria restaurantera, donde miles de empresas cerraron al no resistir el periodo del confinamiento o no adaptarse a la nueva normalidad. Sin duda, fueron las micro, pequeñas y medianas empresas las que presentaron mayores dificultades ya que a diferencia de grandes empresas éstas no contaban con un plan de contingencia ni con los recursos financieros y humanos suficientes, por lo cual, esta investigación se llevó a cabo en el Centro Histórico de Toluca, Estado de México, y tuvo como objetivo analizar cómo se dio la transformación a partir de la teoría de cambios puntuados evolucionarios y revolucionarios, donde existe un *momentum*, en este caso, la crisis sanitaria y desde el conocimiento entorno al consumidor. Este fue un estudio cuantitativo no experimental y descriptivo donde se logra concluir que las Mipymes estudiadas pudieron sobrevivir y romper con la inercia debido a aspectos que tradicionalmente se consideran debilidades empresariales; la ausencia de estructura organizacionales formales lo que propició procesos ágiles de toma de decisiones donde el conocimiento empírico del comportamiento del consumidor y la adopción de innovaciones principalmente tecnológicas, fueron los factores más relevantes para la supervivencia.

Palabras claves: comportamiento del consumidor; micro, pequeñas y medianas empresas; innovación.

Abstract

The Covid-19 pandemic left an uncertain scenario for the restaurant industry, thousands of companies closed by not resisting the lockdown period or not adapting to the new normality. Undoubtedly, it was the micro, small and medium-sized enterprises that presented the greatest difficulties since, unlike large companies, they did not have a contingency plan or sufficient financial and human resources, therefore, this research was carried out in the Historic Center of Toluca, State of Mexico, and aimed to analyze how this transformation occurred from evolutionary and revolutionary punctuated changes theory, where there is a *momentum*, in this case the health crisis and from the knowledge around the consumer. This was a non-experimental quantitative study and descriptive where it is concluded that the MSMEs studied were able to survive and break with inertia due to aspects that are traditionally considered business weaknesses; the absence of formal organizational structure which led to agile decision-making processes where empirical knowledge of the consumer behavior and the adoption of mainly technological innovations were the most relevant factors for survival.

Keywords: consumer behavior, MSMEs, innovation.

Introducción

La pandemia por Covid-19 puso a las Mipymes de la industria restaurantera en un escenario complicado, de acuerdo al periódico Expansión Política “tan solo en el Estado de México antes de la pandemia, se tenían registrados 70,000 restaurantes que generaban 340,000 empleos directos y de los cuales ya han cerrado definitivamente 10,000 unidades, con una pérdida de al menos 50,000 empleos directos” (2021:3). Para Chan, Platas y Hernández (2020), el confinamiento social a causa de la pandemia, impactó negativamente en todos los sectores, en especial a micro, pequeñas y

medianas empresas (Mipymes) de la industria hotelera y restaurantera, que tuvieron que enfrentarse a nuevos desafíos, principalmente de adaptación para permanecer en el mercado, lo cual, es relevante cuando se considera que son importantes generadoras de empleo. Pero también, la etapa de crisis demostró su resiliencia, al poder sobrevivir a pesar de sus limitaciones, tales como: falta de capacitación, incapacidad de gestión, escasez de recursos y capital de trabajo e insolvencia económica por falta de financiamiento en entidades financieras u otras (Reyes y Richard, 2020).

Así, el Covid-19 aunado a la crisis económica cambió los patrones de consumo (Sánchez y Nava, 2020) y la capacidad de reactivación de los restaurantes dependió de las acciones que se tomaron para adaptarse a la nueva normalidad; de acuerdo a la Comisión Económica para América Latina y el Caribe, “muchas empresas se vieron obligadas a innovar, reevaluar la forma en que operan y cambiar sus modelos de negocio. Esto implica generar capacidades para identificar rápidamente los cambios en las preferencias de los consumidores” (2020: 20).

Franco y Franco (2022) analiza los estudios sobre el comportamiento del consumidor de alimentos y los cambios suscitados por la pandemia de Covid-19 en Brasil, el autor menciona que éstos se encuentran en una etapa temprana y que serán necesarios los estudios que analicen de manera empírica. Si bien, el efecto de la pandemia no fue igual para todos, dependiendo del tamaño y magnitud de las organizaciones, se generaron diferentes consecuencias (Calvillo, 2020), las mipymes son las empresas que más dificultades presentan en comparación con grandes corporaciones.

El rol que asumen estas empresas en la producción de productos y/o servicios es de suma importancia para el país, factor relevante en la economía, además, de añadir valor agregado, debido a que son consideradas fuentes generadoras de empleo a pesar de las limitaciones con las que sobreviven en el mercado, tales como: falta de capacitación, incapacidad de gestión, escasez de recursos y capital de trabajo e insolvencia económica por falta de financiamiento en entidades financieras u otras (Reyes y Richard, 2020).

Las teorías ecológicas adaptadas a las empresas pueden explicar cómo los cambios impactan en el desempeño de estas. En particular, analizar a las empresas desde la perspectiva de cambios puntuados evolucionarios y revolucionarios, donde existe un *momentum* que es un factor determinante en la evolución organizacional (Romero, Matamoros y Campos, 2013), en este caso, éste se entiende como la crisis sanitaria, permitiendo entender la forma en que las empresas dan respuesta a los cambios en el entorno. Tradicionalmente, existen empresas con inercias fuertes que les impiden cambiar, así la repetición les permite garantizar una calidad mínima en el mercado que les da confiabilidad lo que las lleva a una inercia que puede generar consecuencias adversas (Ramanujam, 2003), mientras que existen otras que son capaces de lograr cambios radicales en cualquier momento (Amis *et al.*, 2004), caso de las empresas estudiadas.

Ante esto, entendiendo la crisis como el *momentum* que propicia el cambio, este documento busca analizar si fue el conocimiento del comportamiento del consumidor, lo que permitió identificar áreas de oportunidad y generar estrategias para incrementar la productividad a través

de la satisfacción del cliente (Hernández, Aníbal y Cerón, 2015); siendo la innovación una constante a lo largo de este proceso de cambio. Este documento se divide en cuatro apartados, iniciando con la teoría referente al comportamiento del consumidor, metodología empleada, análisis y resultados de la información obtenida y conclusión.

Componentes del comportamiento del consumidor y su vínculo con cambios evolucionarios y revolucionarios, teoría de equilibrio puntuado

La teoría de equilibrio puntuado, desarrollada por Baumgartner y Jones en 1993, se inspira en elementos de la biología para explicar la ocurrencia de largos periodos de estabilidad, generalmente ocasionados por inercia o resistencia al cambio, interrumpidos por ráfagas de cambios abruptos donde un evento o *momentum* detonan la evolución (Almeida y Gomes, 2018).

El comportamiento del consumidor es un término casi desconocido para las micro, pequeñas y medianas empresas restauranteras, a pesar de ser una herramienta que estudia a los clientes meta o potenciales con el fin de emplear las mejores estrategias para satisfacer sus necesidades. Sin embargo, actualmente, este término cobró mayor importancia, pues, como mencionan Sánchez y Nava las “transformaciones imprevistas en las demandas de los clientes y los tajantes cambios en el comportamiento de los consumidores, son características que parecen describir la época actual durante y después de la pandemia de COVID-19” (2020:130). Así también, el estudio de los cambios en los hábitos de consumo permite generar mejores estrategias de mercadotecnia (Saravia et al., 2022) y, por ende, mejores resultados empresariales.

Para Pérez, Morales, López y Ayala (2017) el comportamiento del consumidor se basa en acciones dirigidas a satisfacer la necesidad de compra, donde el proceso incluye buscar, comparar, evaluar y disponer. Está conformado por dos tipos de variables: internas y externas, las cuales, en conjunto representan la esencia de lo que piensa el consumidor al momento de adquirir un bien o servicio. Para Schiffman y Kanuk (2010), los factores externos son demografía, clase social, la cual, depende del nivel educativo, ocupación e ingreso mensual; y grupos de referencia, mientras que las variables internas o también llamadas variables psicológicas, son tres: motivación, percepción y aprendizaje (Fisher y Espejo, 2011). En la tabla no.1, se pueden observar los principales componentes del comportamiento del consumidor.

Tabla 1

Componentes de las Variables Internas y Externas

Variables Externas	
Demografía	Las variables que integran la demografía de acuerdo a Feijoo, Guerrero y García (2018) son: edad, estado civil, tamaño de la familia, género, ingresos, ocupación, nivel educativo, religión, raza, generación, nacionalidad y clase social; las necesidades de un individuo hacia un producto generalmente

	<p>varían de acuerdo a estas variables, además de influir en las prioridades de compra.</p>
Clase Social	<p>Para Castellanos (2010) la clase social es un concepto frecuentemente utilizado para describir las diferencias o similitudes entre las personas o los grupos sociales; permiten identificar y segmentar a sus clientes y prospectos de acuerdo a perfiles económicos y sociales en relación a su grado de bienestar patrimonial, nivel de ingresos, poder adquisitivo, y nivel de educación. En México se clasifican en siete niveles, de acuerdo a su capacidad para satisfacer las necesidades de sus integrantes en calidad de vida y bienestar: A/B, C+,C, C-,D+, D, E. (North Alpha México, 2020).</p>
Grupos de Referencia	<p>Los grupos de referencia son parte importante del comportamiento del consumidor, para Schiffman y Kanuk “sirven como punto de comparación a un individuo en el proceso de formación de sus valores y de sus actitudes, o bien, como una guía específica de comportamiento” (2005:330) ya que “los individuos toman los estándares que consideran significantes como base para hacer sus propias apreciaciones, comparaciones y, en definitiva, elecciones” (Delgado, 2006:2).</p> <p>Los autores han clasificado a los grupos de referencia de diversas formas; para Sánchez-Calero (2015), pueden distinguirse como grupos formales e informales.</p> <p>Grupo formal: se establece una determinada estructura que asigna un rol a cada miembro, existe una jerarquía en función del estatus de cada individuo y éste se reúne con un objetivo específico.</p> <p>Grupo informal: las relaciones entre sus miembros se dan de manera espontánea y voluntaria, no existen objetivos específicos del grupo y no presenta una estructura jerárquica, sino, que todos los miembros interaccionan en condiciones de relativa igualdad.</p> <p>Las personas se ven influidas, asimismo, por los grupos a los que no pertenece, es decir, grupos de aspiración y disociativos (Falcón, 2016).</p> <p>Grupos de aspiración: son aquellos a los que la persona le gustaría pertenecer.</p> <p>Grupos disociativos: son grupos cuyos valores o comportamiento son rechazados por un individuo.</p>
<hr/> Variables Internas (o psicológicas) <hr/>	
Motivación	<p>De acuerdo a Schiffman y Kanuk, la motivación se define como “la fuerza impulsora dentro de los individuos que los empuja a la acción” (2010:88), generada por un estado de tensión, resultado de una necesidad insatisfecha. Para reducir dicha tensión se eligen metas y cursos de acción, resultado de</p>

	<p>las características de personalidad, percepciones y aprendizaje; es decir, cuando el individuo reconoce una necesidad se convierte en un motivador y entonces desea o quiere satisfacer esa necesidad (Fisher y Espejo, 2011).</p> <p>Generalmente los motivos por los que compramos son la obtención de beneficios, la utilidad, la emulación o competencia y sentimientos como orgullo, miedo y amor (Colet y Polio, 2014).</p>
Percepción	<p>La percepción se define como el proceso mediante el cual un individuo selecciona, organiza e interpreta los estímulos para formar una imagen significativa y coherente del mundo, resultado de dos clases diferentes de estímulos que interactúan: estímulos físicos del ambiente y experiencias anteriores (aprendizaje). La combinación de estos dos tipos de estímulos tan diferentes entre sí, genera en cada uno de nosotros una imagen muy íntima y muy personal del mundo (Schiffman y Kanuk, 2010).</p>
Aprendizaje	<p>El aprendizaje se define como “el proceso mediante el cual los individuos adquieren el conocimiento y la experiencia de compras y consumo, que luego aplican en su comportamiento futuro” (Schiffman y Kanuk, 2010:192), para Fisher y Espejo (2011) el aprendizaje se da a través de la memoria, hasta que es considerado un comportamiento aprendido, es decir, si se recibe un estímulo X y éste obtiene siempre la misma reacción, en ese momento podemos decir que existe aprendizaje.</p> <p>El comportamiento y los intereses de consumo se modifican a medida que se aprende y adquieren experiencias (Colet y Polio, 2014) ya que el aprendizaje es un cambio permanente en la conducta humana, este se genera de dos formas, por experiencia y conceptual (Raiteri, 2016).</p>

Fuente: elaboración propia a partir de Feijoo, Guerrero y García (2018:38), Castellanos (2010: 3), North Alpha México (2020:), Schiffman y Kanuk (2005:330), Delgado (2006:2), Sánchez-Calero (2015:15), Schiffman y Kanuk (2010:154), Fisher y Espejo (2011:80), Colet y Polio (2014:11) y Raiteri (2016:19).

Sin duda, durante la pandemia los consumidores cambiaron sus hábitos de compra debido al confinamiento y a la reducción de ingresos derivado de la falta de empleo o recorte en el salario, también, la inflación ha sido una constante que ha obligado a innovar. Así, la innovación se volvió una de las herramientas más utilizadas por las Mipymes restauranteras para hacer frente a los desafíos que se presentaron en el sector. Cruz-May y May-Guillermo (2021) afirman que la innovación fue aplicada al producto, proceso, organización y mercadotecnia de la empresa, dentro de las estrategias de transformación empleadas destacan los cambios en la forma de producir, distribuir y el uso de redes sociales como principal medio de publicidad y comunicación con los clientes, lo que implica tener cierto conocimiento del consumidor.

La innovación fue resultado del *momentum* de la crisis, no se puede considerar un cambio planeado, pero sí uno de tipo evolucionario y revolucionario donde se incluyeron procesos acelerados de cambio y aprendizaje (Romero et al., 2013) ante la baja demanda, dificultades técnicas y logísticas para entregar bienes y servicios y cierre de negocios; orillando a las organizaciones a buscar nuevas formas para aumentar la eficiencia, reducir costos y acelerar su transformación digital para generar nuevas formas de distribución, expandir el marketing digital e incluso desarrollar nuevos productos y servicios (Geldes y Hereida, 2020). También, aunque la tecnología *per se* no propició la innovación sí fue la gran aliada en la mayoría de los procesos; Juste (2020) menciona los siguientes ejemplos que las empresas emplearon en su sistema de negocio: comunicación a través de medios digitales; cartas digitales ante la prohibición del uso de cartas físicas por miedo al contagio; modificación y adaptación del menú ya que la mayoría redujeron sus menús, prestando mayor atención a sus productos más vendidos (Deloitte, 2022). Así, la innovación se volvió un tema recurrente de estudio ya que durante la crisis sanitaria se vinculó con la supervivencia empresarial, a la par de términos como sustentabilidad, adopción de tecnologías, entre otros (Sharma et al., 2022). Por lo cual, es importante analizar el cambio a partir de la tecnología disponible aplicable al conocimiento que la empresa tiene del consumidor ya que al final será la satisfacción lo que permitirá la supervivencia y ésta será resultado de las estrategias que las empresas tomen.

Metodología

La investigación fue realizada con un enfoque cuantitativo, diseño de tipo no experimental y alcance descriptivo, lo que permitió conocer el nivel de conocimiento que tienen las Mipymes restauranteras de tres sectores de Toluca sobre el comportamiento de sus consumidores, las estrategias que se emplearon durante la nueva normalidad y qué factores ayudaron a su supervivencia. El estudio fue realizado en Toluca, donde se empleó una encuesta, a partir de cuestionarios aplicados de forma personal en una primera etapa y posteriormente de forma online (correo electrónico y WhatsApp) y vía telefónica, recopilando dicha información en los meses de diciembre del 2021 y enero del 2022.

En la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, las Mipymes se clasifican de acuerdo al número de trabajadores y el sector al que pertenecen. En la tabla no. 2 se muestra la estratificación de las Mipymes pertenecientes al sector servicios en el que se encuentran los establecimientos de alimentos y bebidas.

Tabla 2

Clasificación de las Mipymes de servicios

Tamaño	Número de empleados
Micro	0-10
Pequeña	11-50
Mediana	51-100

Fuente: Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa.

En 2019 año de último registro, en la zona Centro Histórico de Toluca, existían 104 unidades económicas registradas en el Directorio Nacional de Unidades Económicas (DENUE), pertenecientes a los estratos: restaurantes con servicio de preparación de tacos y tortas (48), restaurantes con servicio de preparación de alimentos a la carta o de comida corrida (33) y cafeterías (23). Durante la primera exploración de Mipymes se observó que a causa de varios meses de pandemia que afectarían fuertemente a los establecimientos de alimentos y bebidas, 28 empresas restauranteras habían cerrado de forma definitiva.

Derivado de dicha contingencia el número de restaurantes con servicio de tacos y tortas se redujo a 35, restaurantes con servicio de preparación de alimentos a la carta o de comida corrida a 23 y cafeterías a 18; de esta forma, se aplicó un cálculo de tamaño de muestra finita, con un nivel de confianza del 95% ($Z = 1.96$), y un error de estimación del 5%. Una vez calculada la muestra se realizó un muestreo estratificado proporcional para determinar el número de encuestas a aplicar por tipo de establecimiento, obteniendo los resultados que se muestran en la tabla no. 3.

Tabla 3

Muestreo estratificado proporcional

Estrato	Número de unidades económicas	%	n
Restaurantes con servicio de preparación de tacos y tortas	35	46%	29
Restaurantes con servicio de preparación de alimentos a la carta o de comida corrida	23	30%	19
Cafeterías	18	24%	15
Total	76	100%	64

Fuente: Elaboración propia.

El instrumento aplicado a los restauranteros constó de tres apartados, los primeros dos referían a los componentes internos y externos que conforman el comportamiento del consumidor, mientras que, el tercer apartado hace referencia a las estrategias de transformación que aplicaron las empresas en la nueva normalidad (Ver anexo 1). Cada variable cerrada se midió con una escala de 5 puntos, donde 5 es el mayor y 1 el menor valor.

Al inicio del análisis de los datos se identificaron datos perdidos derivado de la falta de respuestas en los cuestionarios, por lo que, se recurrió a la imputación de datos a través del programa IBM SPSS Statistics.

Resultados y Discusión

Desde la perspectiva de cambios puntuados evolucionarios y revolucionarios, sin duda, la crisis sanitaria y el cierre temporal fue el *momentum* que ocasionó el cambio y al no existir estructuras organizacionales fuertes, ni procesos, ni procedimiento, se pudo romper la inercia y adaptarse al cambio donde el conocimientos empírico que se tenía del consumidor así como el monitoreo informal de los cambios en los hábitos de consumo en conjunto con la tecnología disponible se convirtieron en importantes aliados para hacer frente al periodo de crisis. Sin duda, lo que tradicionalmente se puede considerar como una debilidad en la estructura organizacional en el caso de las empresas estudiadas fue una ventaja para la supervivencia.

Variables externas del perfil del consumidor

De acuerdo a la información obtenida en relación al comportamiento del consumidor, en la tabla no. 4 se muestra la comparación que corresponde a las variables externas de los consumidores; se observó que los tres estratos restauranteros comparten semejanzas en relación a las variables externas que conforman el perfil de sus consumidores.

La zona Centro Histórico de Toluca se caracteriza por contar con oficinas gubernamentales de todos los niveles, viéndose reflejado en el nivel educativo, ocupación e ingreso mensual de los consumidores de restaurantes de tacos y tortas, comida corrida o a la carta y cafeterías.

La clase social de los consumidores de dicha zona está conformada por trabajadores de actividades administrativas, los cuales, cuentan con el nivel educativo de licenciatura para el caso de consumidores que asisten a restaurantes de comida corrida o a la carta y cafeterías, mientras que los asistentes a restaurantes de tacos y tortas solo cuentan con el nivel preparatoria; el ingreso mensual se encuentra en el mismo rango para el caso de establecimientos de tacos y tortas, y cafeterías, para establecimientos de alimentos a la carta el ingreso es más elevado.

En cuanto a características demográficas, a los tres tipos de establecimientos asisten personas casadas principalmente, con igualdad entre hombres y mujeres y edades entre 29 a 34 años para establecimientos de tacos y tortas, así como restaurantes de alimentos a la carta o comida corrida, mientras que, para cafeterías la edad se encuentra entre 18 y 23 años.

Al ser en su mayoría consumidores que asisten a los establecimientos de estudio en su horario de comida o para actividades de negocios, el grupo de referencia predominante que influye al momento de decidir el establecimiento de alimentos y bebidas adecuado, son los compañeros de trabajo, los cuales, intervienen con gustos y preferencias, así como con recomendaciones

respecto al sabor, precio y calidad de los productos, además del servicio y ambiente del establecimiento.

Tabla 4

Variables externas de los consumidores de tres estratos restauranteros

Ítem	Restaurante con servicio de preparación de tacos y tortas	Restaurantes con servicio de preparación de alimentos a la carta o de comida corrida	Cafeterías
Edad	29 a 34 años	29 a 34 años	18 a 23 años
Mujeres	41 a 60%	41 a 60%	41 a 60%
Hombres	41 a 60%	41 a 60%	41 a 60%
Estado Civil	Casados	Casados	Casados
Nivel educativo	Preparatoria	Licenciatura o más	Licenciatura o más
Ocupación	Trabajadores de actividades administrativas	Trabajadores de actividades administrativas	Trabajadores de actividades administrativas
Ingreso mensual	\$8 900 a \$14 999	\$15 000 a \$40 999	\$8 900 a \$14 999
Grupos de referencia	Compañeros de trabajo	Compañeros de trabajo	Compañeros de trabajo

Fuente: Elaboración propia

Variables internas del perfil del consumidor

Las variables internas no cuentan con la atención suficiente de las Mipymes, debido a la complejidad que representa entenderlas, pero, sí existe cierto conocimiento que si se analiza representaría una gran herramienta para fortalecer a las empresas restauranteras.

La tabla no. 5 muestra los resultados obtenidos para las variables internas de los consumidores de cada estrato, donde el principal estímulo que motiva a los clientes a consumir en los restaurantes es la percepción que se tienen en relación con las instalaciones e higiene; con la pandemia por covid-19 los comensales volvieron a la higiene como una prioridad al momento de consumir alimentos por lo que asistirán solo a los que denotaban una apariencia limpia, tal es el caso de consumidores de establecimiento de tacos y tortas, como se muestra en los resultados, se infiere que esto se debe a que en su mayoría los establecimientos se encuentran en la calle, al aire libre, teniendo más probabilidad de contaminar los alimentos si no se toman las medidas

adecuadas. Por otro lado, restaurantes con servicio a la carta o de comida corrida y cafeterías prestan mayor atención a la relación precio-calidad pues el cuidado de la economía se volvió también una prioridad, derivado de la falta de empleos.

El aprendizaje derivado de las experiencias que los consumidores tienen en los establecimientos no refleja del todo una lealtad, para determinarla se tomaron en cuenta dos temas: frecuencia de asistencia y porcentaje de recomendación; como se muestra en la tabla no. 5 los establecimientos de tacos y tortas cuentan con consumidores frecuentes que asisten de 3 a 4 días a la semana, y que, a su vez, del 41 a 60% de sus nuevos clientes llegan al establecimiento por recomendación de sus consumidores frecuentes, caso similar es el de las cafeterías, donde sus consumidores frecuentes acuden todos los días y su porcentaje de recomendación es de 1 a 20%. La realidad de los establecimientos con servicio a la carta o de comida corrida es diferente, sus clientes frecuentes acuden solamente 1 a 2 veces a la semana y su porcentaje de recomendación es del 1 a 20% se puede inferir que las diferencias en cuanto frecuencia de asistencia y porcentaje de recomendación dependen de los precios, accesibilidad y tipo de ocasión o evento al que se asiste a cada establecimiento.

Tabla 5

Variables internas de los consumidores de tres estratos restauranteros

Ítem	Restaurante con servicio de preparación de tacos y tortas	Restaurantes con servicio de preparación de alimentos a la carta o de comida corrida	Cafeterías
Frecuencia de asistencia antes de la pandemia	3 a 4 veces por semana	1 a 2 veces por semana	Todos los días
Factor de asistencia	Instalaciones e higiene	Relación precio calidad	Relación precio calidad
Nuevos clientes por recomendación	41 a 60%	1 a 20%	1 a 20%

Fuente: Elaboración propia.

A pesar del esfuerzo por las autoridades y restauranteros del Centro Histórico de Toluca para reactivar de forma rápida la economía, la confianza que las personas tenían para visitar un restaurante era baja. En la tabla no. 6 se realiza una comparativa acerca de la frecuencia de asistencia de los consumidores antes de la pandemia y en la nueva normalidad, teniendo como fecha de referencia diciembre del 2021.

Tabla 6

Comparativa. Frecuencia de asistencia antes y después de la pandemia

Establecimiento	Antes de la pandemia	Nueva normalidad
Restaurantes con servicio de preparación de tacos y tortas	3 a 4 veces por semana	1 a 2 veces por semana
Restaurantes con servicio de preparación de alimentos a la carta o de comida corrida	1 a 2 veces por semana	1 a 2 veces por semana
Cafeterías	Todos los días	1 a 2 veces por semana

Fuente: Elaboración propia

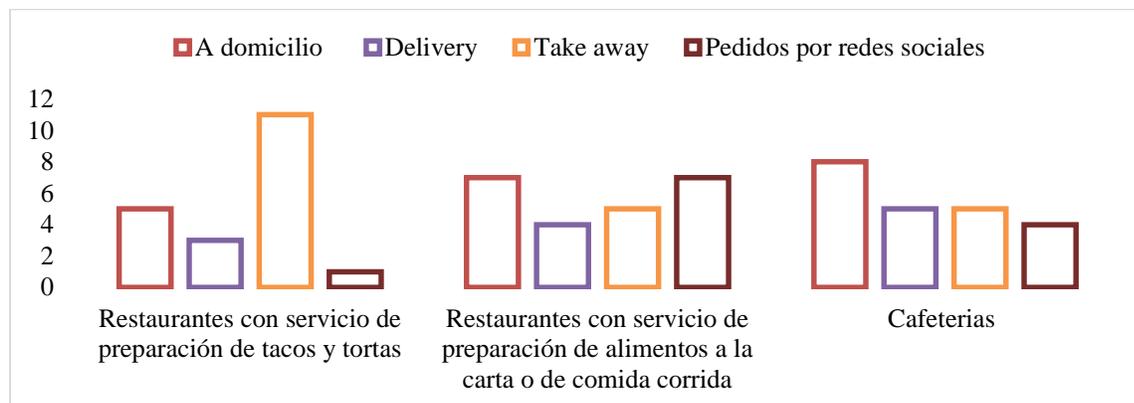
Transformación de las Mipymes restauranteras en la nueva normalidad

Las estrategias que emplearon las Mipymes restauranteras en sus establecimientos, giran alrededor de una idea principal: cambios revolucionarios, es decir, adaptarse a las nuevas necesidades de los consumidores para sobrevivir y no cerrar de forma definitiva.

La prueba de adaptación para las Mipymes comenzó con el confinamiento, cerrar las puertas de los restaurantes de forma temporal orilló a los establecimientos a buscar estrategias para llevar sus productos a sus consumidores y seguir con las ventas. En la figura 1 se muestran las principales estrategias utilizadas por los restaurantes; destaca el servicio a domicilio por parte de restaurantes con servicio de preparación de alimentos a la carta o de comida corrida y cafeterías, ya que restauranteros de estos estratos contaban con ahorros que permitieron contratar un repartidor o comprar una motocicleta que les permitiera realizar este servicio, a diferencia de los restaurantes con servicio de preparación de tacos y tortas donde el servicio para llevar o *take away* fue la mejor opción ya que no se requería una inversión extra.

Figura 1

Estrategias de venta en confinamiento



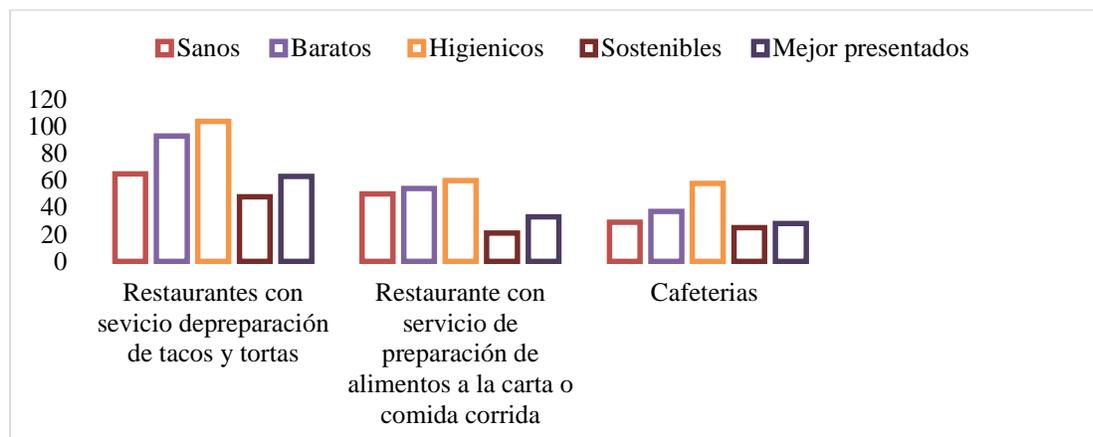
Fuente: Elaboración propia.

A inicios de junio del año 2020 en el país inició la nueva normalidad, etapa en que los establecimientos podrían operar atendiendo a sus consumidores en el establecimiento; para dicha etapa se implementaron medidas sanitarias con el fin de garantizar la seguridad de sus clientes. Algunas de estas medidas fueron la reducción de aforo dentro del establecimiento (esta medida no aplicaba para los establecimientos al aire libre o “callejeros” como los son algunos establecimientos de tortas y tacos); uso de gel antibacterial y tapetes sanitizantes, y protocolo de limpieza y sanitización constante. Otra medida empleada por establecimientos en su mayoría con servicio a la carta o comida corrida y cafeterías fue el uso de menú QR con la finalidad de evitar el contacto con un menú físico.

Con la nueva normalidad las Mipymes tuvieron que reconocer las nuevas características de los productos o servicios que los consumidores buscan, como se muestra en la figura 2, los productos higiénicos son los que ganan la preferencia de los consumidores de los tres estratos, seguido por productos baratos. Estas características son el reflejo de la afectación que tuvo la pandemia en la salud y economía de todas las personas.

Figura 2

Características buscadas en los productos por los consumidores



Fuente: Elaboración propia.

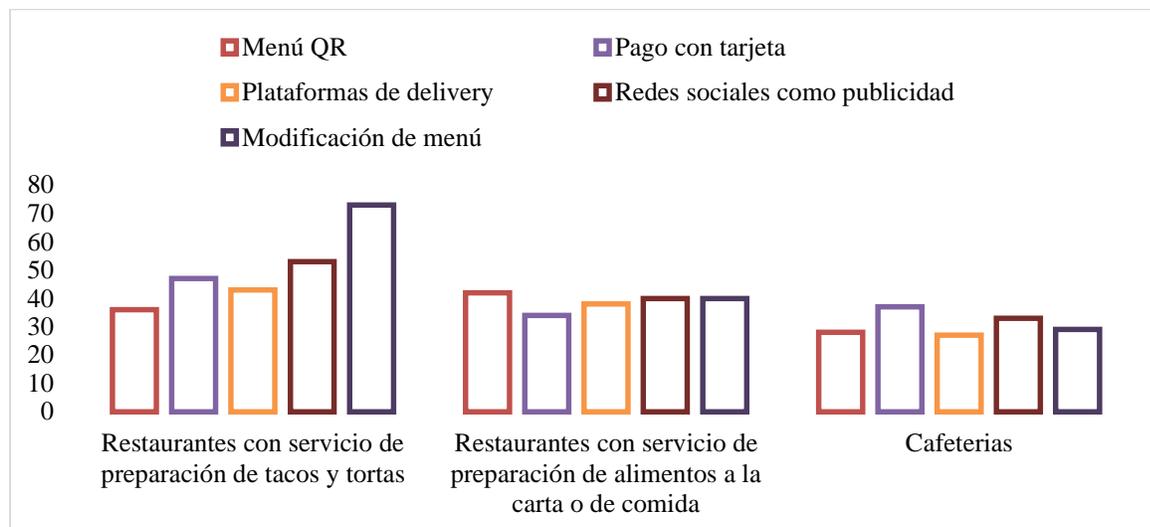
Reconocer las nuevas necesidades de los consumidores y utilizar esta información para buscar valor agregado para los establecimientos fue una tarea importante para los restaurantes; la innovación fue y sigue siendo una herramienta muy importante como parte de los cambios evolucionarios y revolucionarios de las empresas.

En la figura 3 se muestran las innovaciones más utilizadas por el sector restaurantera; para los restaurantes estudiados, la modificación de menú fue la estrategia que mejor se adaptó con el fin de reducir costos y atender a las necesidades de los consumidores por productos sanos y baratos, reduciendo el menú y prestando mayor atención a los platillos más vendidos. Por otra parte, el uso de las redes sociales como medio de comunicación fue otra de las herramientas de innovación que más se utilizó gracias a su bajo costo y gran alcance al ser utilizadas de la forma correcta.

Para los restaurantera de establecimientos de tacos y tortas, innovaciones como menú QR, pago con tarjeta y uso de plataformas de delivery no aplicaban para sus establecimientos ya que representaba un gasto extra y muchos de sus consumidores no los sabían utilizar o no contaban con los recursos para utilizarlas.

Figura 3

Innovaciones implementadas en la nueva normalidad



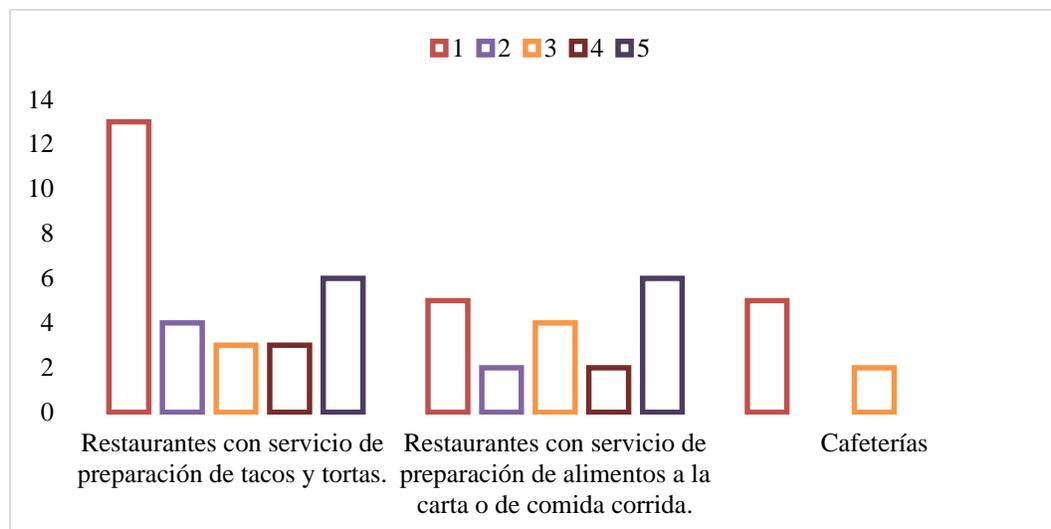
Fuente: Elaboración propia.

Como se vio anteriormente, el uso de redes sociales fue una herramienta estratégica para las Mipymes restauranteras de estos estratos, fue y es el medio de comunicación más eficaz y directo durante el confinamiento y nueva normalidad, además, de utilizar estos medios digitales como herramienta de mercadotecnia al hacer llegar de esta forma promociones e innovaciones que aplicaron los restauranteros para aumentar sus ventas.

La importancia que tuvieron las redes sociales en el proceso de la pandemia dependió del tipo de restaurante y sus consumidores; como lo muestra la figura 4, para establecimientos con servicio de tacos y tortas no representó importancia, al ser herramientas tecnológicas que no saben utilizar tanto clientes como empleados, mientras que, para restaurantes con servicio de alimentos a la carta y cafeterías fue muy importante el uso de redes sociales pues sus consumidores poseen mayores conocimientos tecnológicos derivados del estrato social al que pertenecen.

Figura 4

Importancia de las redes sociales para las Mipymes restauranteras



Fuente: Elaboración propia.

Con ayuda del programa IBM SPSS Statistics se realizó una comparación de medias usando la técnica Anova con el objetivo de determinar si existía diferencia en las respuestas de los tres estratos a cada uno de los ítems, utilizando un nivel de significancia del 0.05. Se obtuvo que existe una diferencia estadísticamente significativa en el porcentaje de nuevos clientes que llegan a los establecimientos por recomendación, como se observa en la tabla 7 las diferencias se encuentran entre los restaurantes con servicio de preparación de tacos y tortas (RTT) y restaurantes con servicio de preparación de alimentos a la carta o de comida corrida (RCC); mientras que, en cafeterías (C) y restaurantes con servicio de preparación de alimentos a la carta o de comida corrida (RCC) también existe diferencia.

Tabla 7

Comparación nuevos clientes por recomendación

Establecimiento	Establecimiento	Diferencia de medias	Error típico	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
					Límite inferior	Límite superior
RTT	RCC	1.510*	.362	.000	.64	2.38
	C	.331	.390	.674	-.61	1.27
RCC	RTT	-1.510*	.362	.000	-2.38	-.64

Esta obra se comparte bajo la licencia Creative Common Atribución-No Comercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0)

Revista de la Universidad Internacional del Ecuador. URL: <https://www.uide.edu.ec/>

Establecimiento	Establecimiento	Diferencia de medias	Error típico	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
					Límite inferior	Límite superior
	C	-1.179*	.423	.019	-2.20	-.16
C	RTT	-.331	.390	.674	-1.27	.61
	RCC	1.179*	.423	.019	.16	2.20

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con el programa el resto de los ítems no representan diferencia entre las respuestas de los estratos de estudio, obteniendo como resultado semejanzas en el conocimiento que se tiene sobre el comportamiento del consumidor y las estrategias empleadas de cada uno de los restaurantes.

Conclusiones

Las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) han tomado importancia para la economía del país en los últimos años, despertando en los propietarios el interés por buscar estrategias que permitan evolucionar y mantener las empresas en el mercado; y, a su vez, estar preparados para futuros cambios revolucionarios que puedan presentarse. El presente estudio muestra cómo el conocimiento empírico con que cuentan las empresas acerca del comportamiento de sus consumidores funcionó como herramienta vital para adaptarse a los cambios revolucionarios que ocasionó el confinamiento y hasta la fecha la nueva normalidad. Al carecer de estructuras organizacionales formales, procesos y procedimientos rígidos y procesos de toma de decisiones poco formales, éstas pudieron hacer cambios significativos en muy corto tiempo rompiendo la inercia y logrando adaptarse al nuevo entorno.

Para emplear estrategias que se adaptaran a la nueva normalidad, las empresas tuvieron que reconocer las nuevas necesidades de los consumidores; y, por lo tanto, su nuevo comportamiento, donde el uso de la tecnología y las innovaciones representaron puntos de oportunidad para que las empresas se mantuvieran en el mercado. El uso de redes sociales como medio de comunicación, menús QR, servicio a domicilio y plataformas de delivery, así como la modificación de menús para ofrecer productos sanos y baratos, fueron las principales estrategias empleadas por las empresas restauranteras que sobrevivieron a la pandemia.

Las empresas restauranteras tendrán que prestar mayor atención a los cambios de comportamiento que puedan presentar a futuro los consumidores con el fin de tomar decisiones correctas que les permita evolucionar en el mercado, pues, entre mayor sea el conocimiento que se tiene sobre los clientes más rápida será la reacción y adaptación que las empresas tendrán ante cualquier problemática.

Las medidas sanitarias con las que contaban las empresas y el cierre de las mismas representaron limitaciones para la investigación al volver difícil la recolección de información,

además, al no ser Toluca un destino turístico, el impacto que generó la pandemia en las mipymes fue menos percibido a comparación de empresas de mayor tamaño en destinos donde la principal actividad económica es el turismo, por lo que, representa una oportunidad de investigación la comparación de las estrategias empleadas ante la nueva normalidad en mipymes establecidas en destinos turísticos y destinos no turísticos; por otro parte, conocer si las estrategias adoptadas por las empresas al inicio de la nueva normalidad previenen hasta la fecha el cierre de más establecimientos, tras poco más de dos años de haber iniciado y con medidas sanitarias y variantes de covid-19 diferentes.

Referencias Bibliográficas

- Almeida, L. de A., y Gomes, RC (2018). Proceso de política pública: revisión de literatura, reflexiones teóricas y apuntes para futuras investigaciones. *Cadernos EBAPE.BR*, 16(3), 444–455. <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cadernosebape/article/view/64108>
- Amis, J., Hinings, C. R. & Slack, T. (2004). The pace, sequence, and linearity of radical change. *Academy of Management Journal*, 47(1), 15-39. <https://www.jstor.org/stable/20159558>
- Calvillo, E. (2020). La receta para levantar al sector restaurantera. Deloitte México. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/consumer-business/2020/La-receta-para-levantar-sector-restaurantera.pdf>
- Castellanos Obregón, J. M. (2010). Una visión multidimensional de la noción de clase social. *Revista de Antropología y Sociología: Virajes*, 12, 63-87. <https://revistasojs.ucaldas.edu.co/index.php/virajes/article/view/939>
- Chan, J., Platas, H. y Hernández, J. (2020). Consecuencias de la pandemia Covid-19 en las empresas en O. Lozano, G. Ramírez, Z.M. Cruz, O.B. Reyes, C.M. Castillo, M. Á. Guzmán y L. Velasco (Ed.), *Gestión de Mipymes mexicanas en tiempos de COVID-19*, 291-310. Grupo Editorial Hess. https://www.ceune.unach.mx/images/Libros_congresos/Gestin_de_Mipymes_mexicanas_en_tiempos_de_COVID-19.pdf
- Colet R. y Polio J., (2014). *Procesos de venta*. Mc Graw Hill Education. <https://www.mheducation.es/bcv/guide/capitulo/8448191633.pdf>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2020). Sectores y empresas frente al COVID-19: emergencia y reactivación. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45734/4/S2000438_es.pdf
- Cruz-May, S. y May-Guillermo, G. (2021). Prácticas de innovación implementadas por las Mipymes del sector restaurantera ante el COVID-19 en Tabasco, México. *Nova scientia*, 13(spe). <https://bit.ly/3GccDTW>
- Deloitte. (2022). *El ‘menú’ para resistir a la “nueva normalidad”*. <https://www2.deloitte.com/mx/es/pages/dnoticias/articles/restaurantes-nueva-normalidad.html>
- Delgado, O. (2006). El grupo de referencia y su influencia en el comportamiento del consumidor. *Saberes Revista de estudios jurídicos, económicos y sociales*, 4, 1-11. <https://revistas.uax.es/index.php/saberes/article/download/780/736>

- Expansión política. (6 de enero de 2021). Otras víctimas de la pandemia: cierran 13,500 restaurantes en CDMX y Edomex. <https://politica.expansion.mx/cdmx/2021/01/06/restauranteros-cdmx-y-edomex-cierran-13-500-establecimientos>
- Falcón Serrano, P. (2016). *Los grupos de referencia y el proceso de decisión de compra en consumidores de calzados en la ciudad de Tingo María* [Tesis de Licenciatura, Universidad Nacional Agraria de la Selva, Perú]. <http://repositorio.unas.edu.pe/bitstream/handle/UNAS/1025/ADM2016007.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Feijoo, I., Guerrero, J., García, J. (2018). *Marketing aplicado en el sector empresarial*. Editorial UTMACH. <https://bit.ly/3jpRr3M>
- Fisher, L., y Espejo, J. (2011). *Mercadotecnia*. McGraw Hill Education. <https://fliphtml5.com/balz/dkwn/basic>
- Franco, A. C., & Franco, L. S. (2022). The COVID-19 Pandemic and its implications for food consumer behavior: A bibliometric analysis of institutionally affiliated research in Brazil. *Innovar*, 32(86), 13–25. <https://doi.org/10.15446/innovar.v32n86.104658>
- Geldes, C., y Hereida, J. (2020). Innovando en la pandemia y en la nueva normalidad. *Revista Gestión y tendencias*, 5(3), 2-3. <https://fen.uahurtado.cl/wp-content/uploads/2021/04/gestenVol5-Num3-2020.pdf>
- Hernández, I., Anibal, C. y Cerón, A. (2015). Comportamiento del consumidor de la industria restaurantera de la zona Metropolitana de Pachuca. *Boletín Científico de las ciencias económico administrativas*, 3(6). <https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/icea/n6/e8.html>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2019). Censos económicos 2019. Resultados oportunos. https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/ce/2019/doc/pro_ce2019.pdf
- Juste, M. (17 de junio de 2020). Los restaurantes recurren a la tecnología para adaptarse a la nueva normalidad. *Expansión*. <https://www.expansion.com/economia-digital/innovacion/2020/06/17/5ee25b8ee5fdea2a7e8b45c5.html>
- Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa. (2019). Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/247_130819.pdf
- North Alpha México. (s.f). Niveles socioeconómicos. *North Alpha*. <https://www.northalpha.com/productos/data/niveles-socioeconomicos/>
- Pérez-Vargas, R., Morales-Jiménez, J., López-Sánchez, H., y Ayala-Garay. A. (2017). Intención de compra del consumidor organizacional de Chile regional en el Estado de Puebla, México. *Agricultura, Sociedad y Desarrollo*, 14(4), 599-615. <http://www.scielo.org.mx/pdf/asd/v14n4/1870-5472-asd-14-04-599.pdf>
- Raiteri, M. (2016). *El comportamiento del consumidor actual*. [Tesis de Licenciatura, Universidad Nacional de Cuyo, Argentina]. https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/8046/raiteri-melisa-daniela.pdf
- Ramanujam, R. (2003). The effects of discontinuous change on latent errors in organizations: the moderating role of risk. *Academy of Management Journal*, 46(5), 608-617. <https://www.jstor.org/stable/30040652>
- Reyes, A. y Richard, W. (2020). *La atención al cliente como factor relevante en la gestión de calidad y plan de mejora en las micro y pequeñas empresas del sector servicios, rubro*

- restaurantes del Centro Poblado Pacanguilla del Distrito de Pacanga, Provincia de Chepén, 2019* [Tesis de Licenciatura, Universidad Católica de Los Ángeles Chimbote, Perú]. <https://bit.ly/3WE3XLv>
- Romero, J., Matamoros, S., y Campo, C. A. (2013). Sobre el cambio organizacional. Una revisión bibliográfica. *Revista Innovar*, 23(50), 35-52. <https://www.redalyc.org/pdf/818/81828692004.pdf>
- Salas-Canales, H. J. (2020). Publicidad ecológica: Direccionando el comportamiento del consumidor del siglo XXI. *Fides et Ratio – Revista de Difusión cultural y científica*, 19(19), 231–246. <https://bit.ly/3YGexU1>
- Sánchez, A. y Nava, R.M. (2020). *Perspectiva de las PYMES Restauranteras en el escenario actual de la crisis del COVID-19*. 3C Empresa. Investigación y pensamiento crítico. Edición Especial COVID-19: Empresa, China y Geopolítica, 129-147. <https://doi.org/10.17993/3comp.2020.edicionespecial1.129-147>
- Saravia-Ramos, G. del P., Palomino-Flores, J. V., Mercado-Hermenegildo, A., y Pichilingue-Romero, J. V. U. (2022). Comportamiento del consumidor: Estudio bibliométrico de la base de datos Scopus 2011-2021. *INNOVA Research Journal*, 7(3), 50–74. <https://doi.org/10.33890/innova.v7.n3.2022.2112>
- Sánchez-Calero, B. (2015). *La influencia de los grupos de referencia en las decisiones de compra del consumidor: la familia* [Tesis de grado, Universidad Pontificia Comillas, España]. <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/5922/TFG001349.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Schiffman, L., y Kanuk, L. (2005). *Comportamiento del consumidor*. Pearson.
- Schiffman, L. y Kanuk, L. (2010). *Comportamiento del consumidor*. Pearson. <https://psicologadelconsumidor.files.wordpress.com/2016/04/comportamiento-del-consumidor-schiffman-10edi.pdf>
- Sharma, G. D., Kraus, S., Srivastava, M., Chopra, R., & Kallmuenzer, A. (2022). The changing role of innovation for crisis management in times of COVID-19: An integrative literature review. *Journal of Innovation & Knowledge*, 7(4), 100281. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100281>

Anexo 1

Instrumento de recolección de datos

Objetivo: Analizar el conocimiento con el que cuentan los restauranteros en relación al perfil del consumidor y la forma en la que se han transformado sus empresas a causa de la nueva normalidad.

Nombre del establecimiento _____

Puesto del encuestado _____

Instrucciones: Marque (X) la respuesta que mejor se adapte a cada una de las preguntas presentadas, de acuerdo a su establecimiento.

1. Tamaño de la empresa
 - Micro (0-10 empleados) Mediana (51-100 empleados)
 - Pequeña (11-50 empleados)
2. ¿Cuál es el nivel de conocimiento que tiene sobre el perfil de sus consumidores?
 - Muy bajo Alto
 - Bajo Muy alto
 - Medio
- I. Variables externas del perfil del consumidor**
3. ¿Cuál es la edad de sus consumidores?
 - 12-17 años 29-34 años
 - 18-23 años 35 años o más
 - 24-28 años
4. Del total de sus consumidores, aproximadamente ¿qué porcentaje son mujeres?
 - 1-20% 61-80%
 - 21-40% 81-100%
 - 41-60%

5. Del total de sus consumidores, aproximadamente ¿qué porcentaje son hombres?
- | | |
|---------------------------------|----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 1-20% | <input type="checkbox"/> 61-80% |
| <input type="checkbox"/> 21-40% | <input type="checkbox"/> 81-100% |
| <input type="checkbox"/> 41-60% | |
6. ¿Cuál es el estado civil de sus consumidores?
- | | |
|--|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Solteros | <input type="checkbox"/> Divorciados |
| <input type="checkbox"/> Concubinato o unión libre | <input type="checkbox"/> Viudos |
| <input type="checkbox"/> Casados | |
7. ¿Cuál es el nivel educativo de sus consumidores?
- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Sin estudios | <input type="checkbox"/> Nivel preparatoria |
| <input type="checkbox"/> Nivel primaria | <input type="checkbox"/> Nivel licenciatura o más |
| <input type="checkbox"/> Nivel secundaria | |
8. ¿Cuál es la ocupación de sus consumidores?
- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Estudiantes | <input type="checkbox"/> Trabajadores de actividades administrativas |
| <input type="checkbox"/> Comerciante informal | <input type="checkbox"/> Otro |
| <input type="checkbox"/> Comerciantes, empleados y/o agentes de ventas | |
9. ¿Cuál es el ingreso mensual promedio de sus consumidores?
- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> \$6 200 o menos | <input type="checkbox"/> \$15 000 a \$40 499 |
| <input type="checkbox"/> \$6 201 a \$8 899 | <input type="checkbox"/> \$40 500 o más |
| <input type="checkbox"/> \$8 900 a \$14 999 | |
10. ¿Con quién acuden sus consumidores al establecimiento?
- | | |
|----------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> Solos | <input type="checkbox"/> Compañeros de clase |
| <input type="checkbox"/> Pareja | <input type="checkbox"/> Compañeros de trabajo |
| <input type="checkbox"/> Familia | |

II. Variables internas del perfil del consumidor

11. Antes de la pandemia, ¿Con qué frecuencia sus consumidores asistían al establecimiento?
- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> 1-2 veces por semana | <input type="checkbox"/> Todos los días |
| <input type="checkbox"/> 3-4 veces por semana | <input type="checkbox"/> Solo en fechas importantes |
| <input type="checkbox"/> 5-6 veces por semana | |
12. ¿Cuál es el principal factor que influye en la decisión de sus consumidores para asistir al establecimiento?
- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Ubicación | <input type="checkbox"/> Trato del personal |
| <input type="checkbox"/> Relación precio-calidad | <input type="checkbox"/> Rapidez en el servicio |
| <input type="checkbox"/> Instalaciones e higiene | |

13. ¿Qué porcentaje de nuevos clientes llegan al establecimiento por recomendación de sus consumidores frecuentes?

- | | |
|---------------------------------|----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 1-20% | <input type="checkbox"/> 61-80% |
| <input type="checkbox"/> 21-40% | <input type="checkbox"/> 81-100% |
| <input type="checkbox"/> 41-60% | |

III. Transformación del establecimiento de acuerdo a las nuevas necesidades de sus consumidores

14. Durante el confinamiento ¿qué estrategias se emplearon para llevar sus productos a sus consumidores? **Marque (X) las que considere**

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Ninguna, se cerró temporalmente | <input type="checkbox"/> Servicio para llevar (take away) |
| <input type="checkbox"/> Servicio a domicilio por parte del establecimiento | <input type="checkbox"/> Pedidos a través de redes sociales o página del establecimiento |
| <input type="checkbox"/> Entrega por medio de plataformas de delivery (DiDi Food, Uber Eats, entre otras) | |

15. En escala de 1 a 5, donde 5 es el máximo puntaje (mucha importancia) y 1 el mínimo puntaje (nula importancia), señale la importancia que tuvieron las redes sociales como medio de comunicación con sus consumidores durante el confinamiento.

- | | |
|----------------------------|----------------------------|
| <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 4 |
| <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 5 |
| <input type="checkbox"/> 3 | |

16. En la nueva normalidad, ¿qué tipo de productos buscan sus consumidores de acuerdo a sus nuevas necesidades? **Ordene en escala de 1 a 5, donde 5 es el más buscado y 1 el menos buscado.**

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Productos más sanos | <input type="checkbox"/> Productos sostenibles |
| <input type="checkbox"/> Productos más baratos | <input type="checkbox"/> Productos mejor presentados |
| <input type="checkbox"/> Productos más higiénicos | |

17. En la nueva normalidad, ¿con qué frecuencia acuden sus consumidores al establecimiento?

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> 1-2 veces por semana | <input type="checkbox"/> Todos los días |
| <input type="checkbox"/> 3-4 veces por semana | <input type="checkbox"/> Solo en fechas importantes |
| <input type="checkbox"/> 5-6 veces por semana | |

18. Para la nueva normalidad, ¿Cuáles de las siguientes medidas sanitarias se implementaron en el establecimiento? **Marque (X) las que considere.**

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Sanitización y limpieza constante del establecimiento | <input type="checkbox"/> Reducción de personas por mesa |
| <input type="checkbox"/> Implementación de gel antibacterial y tapetes sanitizantes, etc. | <input type="checkbox"/> Menú con QR |
| <input type="checkbox"/> Reducción del aforo dentro del restaurante | <input type="checkbox"/> Kit de cubiertos y servilleta empacutados individualmente |
| | <input type="checkbox"/> Prescindir de servicio buffet |

19. ¿Cuál de las siguientes innovaciones implementadas por restaurantes funcionó mejor para su establecimiento? **Ordene en escala de 1 a 5, siendo 5 la que mejor funcionó y 1 la que menos funcionó.**

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Menú QR | <input type="checkbox"/> Uso de redes sociales como medio de comunicación y publicidad |
| <input type="checkbox"/> Pago con tarjeta | <input type="checkbox"/> Modificación de menú para reducir tiempo de espera y aglomeraciones |
| <input type="checkbox"/> Entrega por medio de plataformas (DiDi Food, Uber Eats, entre otras) | |

Gracias por su participación