

Universidad de Lima

Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas

Carrera de Marketing



# **RELANZAMIENTO DE RESTOBARES EN MIRAFLORES EN SITUACIÓN PANDÉMICA**

Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en Marketing

**Sandra Paola Acevedo Montoya**

**Código 20140006**

**Maria Gracia Salinas Seminario**

**Código 20122193**

**Asesor**

**Giancarlo Medroa Delgado**

Lima – Perú

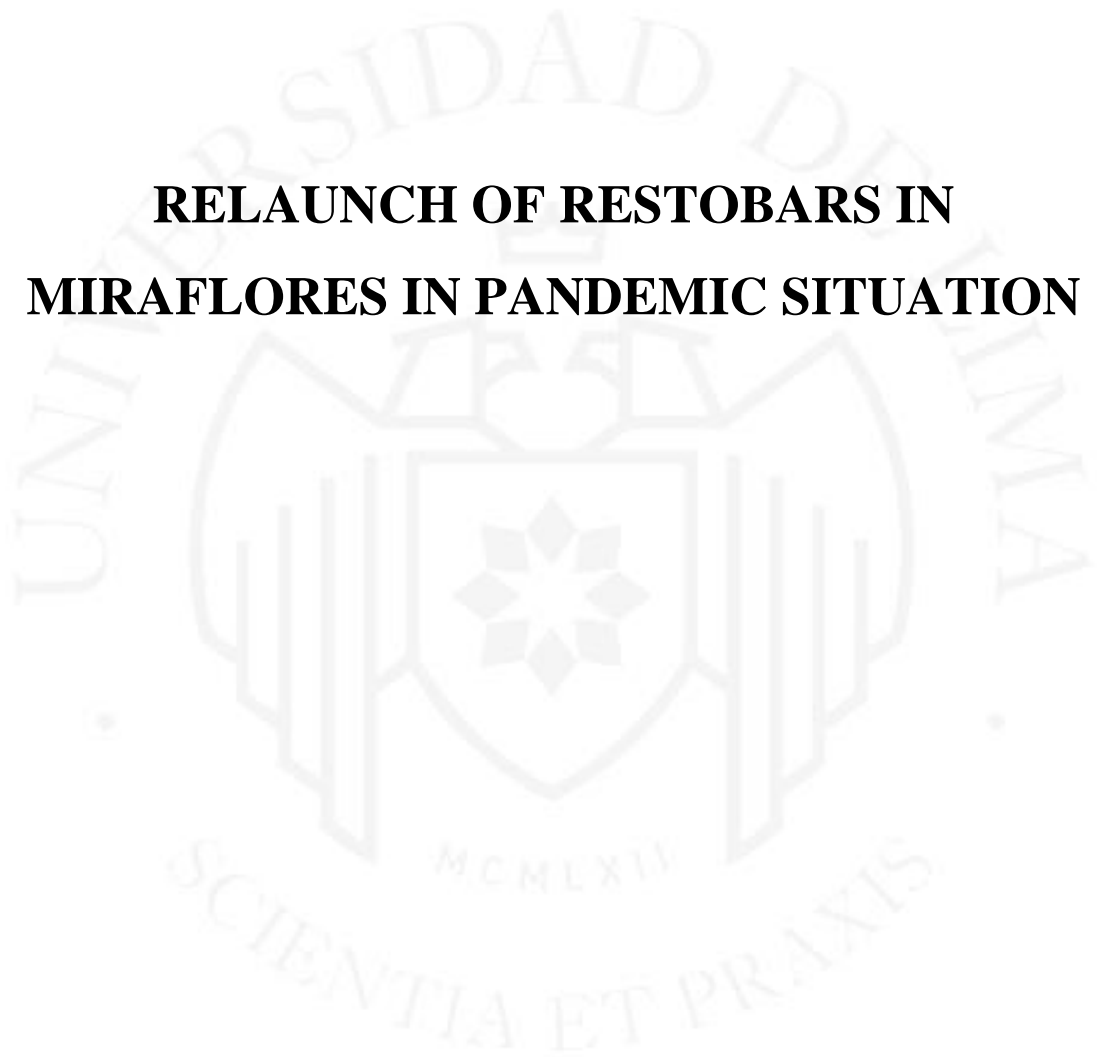
Enero de 2022



# **RELANZAMIENTO DE RESTOBARES EN MIRAFLORES EN SITUACIÓN PANDÉMICA**



**RELAUNCH OF RESTOBARS IN  
MIRAFLORES IN PANDEMIC SITUATION**



# TABLA DE CONTENIDOS

<b>RESUMEN .....</b>	<b>XII</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>XIV</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....</b>	<b>5</b>
1.1    Descripción de la situación problemática .....	5
1.2    Formulación del problema .....	7
1.2.1    Problema general .....	8
1.2.2    Problemas específicos .....	8
1.3    Objetivos de la investigación .....	8
1.3.1    Objetivo General .....	8
1.3.2    Objetivos Específicos.....	8
1.4    Justificación de la Investigación .....	8
1.5    Viabilidad de la Investigación .....	9
<b>CAPITULO II: MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>11</b>
2.1    Antecedentes de la investigación (Estado del arte).....	11
2.2    Estado del Arte.....	16
2.3    Bases Teóricas .....	57
2.3.1    Teoría de los seis organizacionales .....	57
2.3.2    Teoría del diseño organizacional .....	57
2.3.3    Canvas.....	58
2.3.4    Teoría del océano azul .....	59
2.3.5    Teoría de las necesidades de Maslow .....	60

2.3.6	Psicología del consumidor .....	61
2.3.7	Teoría del valor .....	62
2.3.8	7 P's del Marketing de Servicio .....	62
2.4	Definición de términos básicos .....	64
2.4.1	Marketing .....	64
2.4.2	Plan de Marketing .....	67
2.4.3	Posicionamiento .....	68
2.4.4	Reposicionamiento .....	70
2.4.5	Marketing de Servicios .....	71
2.4.6	Comportamiento del Consumidor .....	82
2.4.7	Marketing Digital .....	82

**CAPITULO III: HIPÓTESIS, VARIABLES Y ASPECTOS DEONTOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN .....84**

3.1	Formulación de la Hipótesis .....	84
3.1.1	Hipótesis General .....	84
3.1.2	Hipótesis Específicas .....	84
3.2	Variables y Operacionalización de las Variables .....	85
3.3	Aspectos Deontológicos de la Investigación .....	85

**CAPITULO IV: METODOLOGÍA .....86**

4.1	Diseño Metodológico .....	86
4.1.1	Enfoque de la investigación .....	86
4.1.2	Tipo de investigación .....	87
4.1.3	Alcance de la investigación .....	88
4.1.4	Diseño .....	89
4.2	Diseño Muestral .....	89
4.2.1	Muestreo .....	89

4.2.2	Metodología cualitativa .....	89
4.2.3	Metodología cuantitativa .....	90
4.2.4	Población.....	90
4.3	Técnicas e Instrumentos de recolección de datos .....	92
4.3.1	Fase exploratoria.....	92
4.3.1.1	Grupos de discusión.....	92
4.3.2	Fase descriptiva.....	93
4.3.2.1	Encuestas online.....	93
4.4	Técnicas estadísticas para el procesamiento de la información.....	94
<b>CAPITULO V: RESULTADOS .....</b>		<b>98</b>
5.1	Resultados .....	98
<b>CONCLUSIONES .....</b>		<b>117</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>		<b>121</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>		<b>125</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>		
¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.		

## ÍNDICE TABLAS

<i>Tabla 2.1 Producción del sector Restaurantes y Bares en Millones de Soles.....</i>	<i>12</i>
<i>Tabla 2.2 Variación porcentual de los Servicios Turísticos: Mayo 2020 .....</i>	<i>13</i>
<i>Tabla 2.3 Alojamiento y Restaurantes: Valor Agregado Bruto.....</i>	<i>14</i>
<i>Tabla 2.6 Matriz de resumen.....</i>	<i>40</i>
<i>Tabla 4.2 Detalles proyectados de la fase del IPAC .....</i>	<i>95</i>
<i>Tabla 5.1 Gasto promedio según edad.....</i>	<i>105</i>
<i>Tabla 5.2 Preferencias de ambiente por edad.....</i>	<i>108</i>
<i>Tabla 5.3 Problemas en la visita a un restobar en Miraflores.....</i>	<i>109</i>
<i>Tabla 5.4 Sin considerar el precio, ¿Qué le recomendaría a un restobar en Miraflores para diferenciarse de sus competidores? .....</i>	<i>113</i>



## ÍNDICE DE FIGURAS

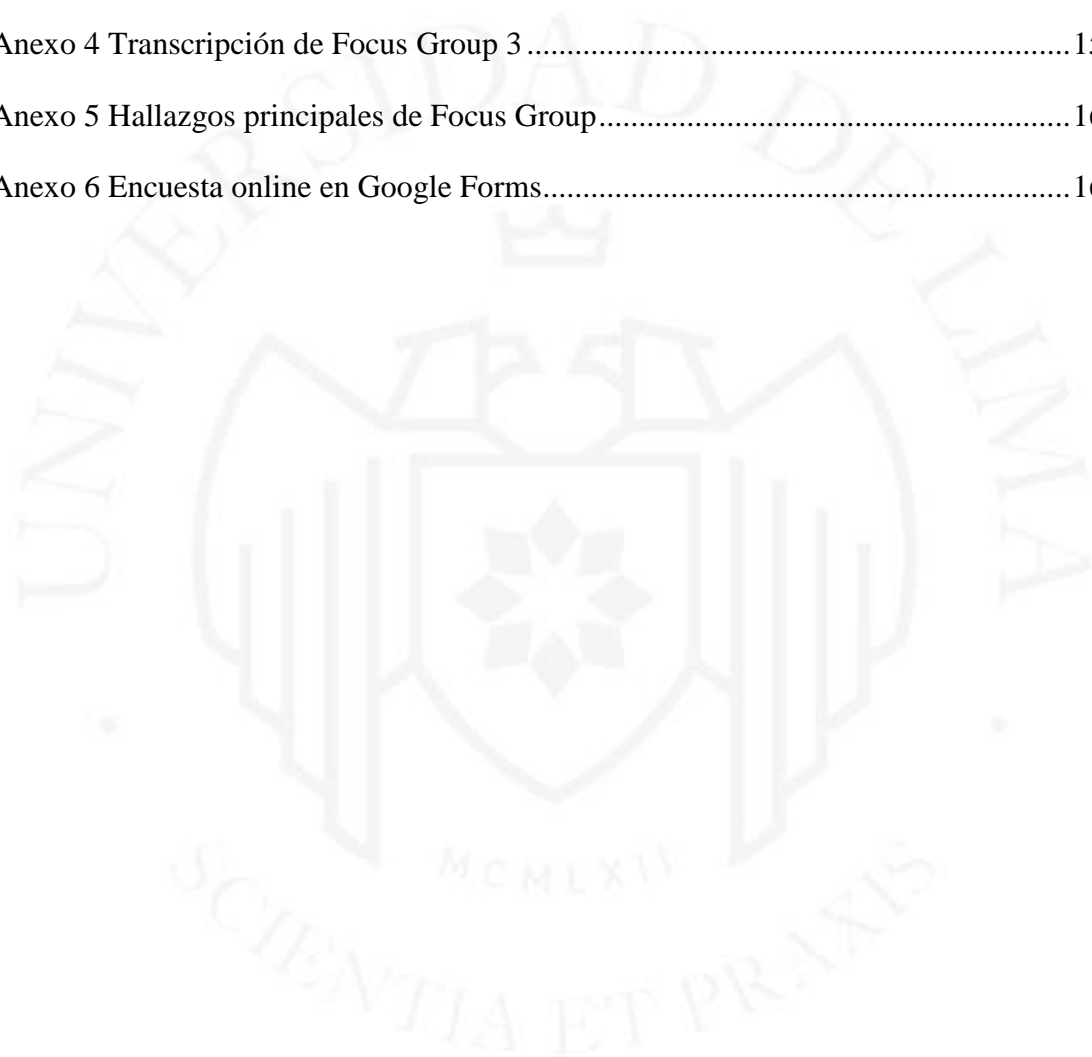
<i>Figura 1.1 Producción del subsector restaurantes .....</i>	<i>6</i>
<i>Figura 2.1 El impacto del Coronavirus en el mercado bursátil desde el inicio del brote .....</i>	<i>11</i>
<i>Figura 2.2 PBI por Actividad Económica 2020-II .....</i>	<i>13</i>
<i>Figura 2.3 BrandZ Portfolios vs S&amp;P 500 vs MSCI World (April 2006 – April 2020)</i>	<i>31</i>
<i>Figura 2.4 Un nuevo esquema integrador sobre el valor para el cliente .....</i>	<i>65</i>
<i>Figura 2.5 Matriz Producto / Mercado Objetivo .....</i>	<i>71</i>
<i>Figura 2.6 Ejemplo de Diagrama de Flujo de un Restobar .....</i>	<i>77</i>
<i>Figura 4.1 Fórmula para calcular la muestra de un estudio cuantitativo.....</i>	<i>91</i>
<i>Figura 5.1 Pregunta 1:¿Ha asistido a un restobar en Miraflores durante la coyuntura COVID-19?.....</i>	<i>101</i>
<i>Figura 5.2 Pregunta 2: Para los que respondieron sí, ¿Qué tan satisfecho estuvo con el servicio brindado?.....</i>	<i>102</i>
<i>Figura 5.3 Pregunta 3: Antes de pandemia, ¿Con qué frecuencia asistía a restobares en Miraflores? .....</i>	<i>103</i>
<i>Figura 5.4 Pregunta 4: En comparación a la frecuencia con la que asistía antes de la pandemia, usted considera que.....</i>	<i>103</i>
<i>Figura 5.5 Pregunta 5: Antes de pandemia y en promedio, ¿Cuánto gastaba por un consumo personal cuando visita un restobar? .....</i>	<i>104</i>
<i>Figura 5.6 Pregunta 6: En comparación con el gasto personal que realizaba en un restobar en Miraflores antes de pandemia, usted considera que .....</i>	<i>106</i>
<i>Figura 5.7 Pregunta 7: ¿Qué aspectos le transmiten confianza para asistir a un restobar en Miraflores (Indicar los 3 más relevantes).....</i>	<i>107</i>

<i>Figura 5.8 Pregunta 8: ¿Te gustaría que un restobar en Miraflores ofrezca delivery?</i> .....	108
<i>Figura 5.9 Pregunta 9: ¿ Ha tenido algún problema en la visita a un restobar?.....</i>	109
<i>Figura 5.10 Pregunta 10 Para los que respondieron que sí, ¿Qué tan satisfecho estuvo con el tiempo de demora en solucionar el problema?.....</i>	110
<i>Figura 5.11 Pregunta 11 Para los que respondieron que sí, ¿Qué tan satisfecho estuvo con el servicio post venta?.....</i>	111
<i>Figura 5.12 Pregunta 12 Pensando en tu restobar ideal, ¿qué tan importante le parecen estos atributos?.....</i>	112
<i>Figura 5.13 Pregunta 13 ¿Cómo debería ser el personal de atención de su restobar ideal? (Indicar los 3 más relevantes) .....</i>	113



## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 Guía de Focus Group .....	134
Anexo 2 Transcripción de Focus Group 1 .....	140
Anexo 3 Transcripción de Focus Group 2 .....	148
Anexo 4 Transcripción de Focus Group 3 .....	158
Anexo 5 Hallazgos principales de Focus Group.....	166
Anexo 6 Encuesta online en Google Forms.....	169



## RESUMEN

Desde marzo del 2020, en el Perú se activó un estado de emergencia sanitaria a nivel nacional, producto de la pandemia COVID-19. Este hecho ocasionó una paralización de las actividades comerciales incluyendo el sector restaurantes y restobares. Esto impactó en el comportamiento del consumidor y su experiencia, generando una nueva dinámica en el mercado y llevando a las empresas a redefinir sus actividades, tomando en cuenta las nuevas medidas dictadas por el gobierno y la exigencia del contexto. Posteriormente, tras el proceso nacional de vacunación, la restricción de estas medidas fue más holgada, entre ellas: toques de queda, aforo límite del local, distanciamiento de mesas, protocolos de bioseguridad y uso de mascarillas.

La problemática de la presente investigación se enmarca en la búsqueda de los requisitos mínimos que debe reunir un restobar para ofrecer una experiencia adecuada, tomando en cuenta la nueva normalidad de la pandemia. A su vez, el objetivo general es determinar las condiciones esenciales para que un cliente realice un pedido a un restobar de Miraflores, en coyuntura COVID-19. Se tomaron como variables de estudio el impacto del Covid-19 en la asistencia un restobar, el nivel de calidad de servicio y el nivel de satisfacción post-venta.

La metodología empleada es mixta, siendo la primera parte, la investigación cualitativa medida a través de tres focus groups. Seguidamente, con los insights recabados, se aplicó una encuesta dirigida al público objetivo: hombres y mujeres de 18 a 45 años de NSE A, B y C, que vivan en Lima y cuya frecuencia de visita sea al menos de una vez al mes a restobares en general en contexto de pandemia y por otro lado, que asistan a restobares a Miraflores sin una frecuencia específica.

Los principales hallazgos son que el cliente espera que un restobar en Miraflores comunique las medidas para contrarrestar la COVID-19 como distribuir las mesas, tomando en cuenta una distancia considerable, teniendo espacios abiertos como terrazas y cumpliendo con las medidas de bioseguridad. Por otro lado, el personal se espera que sea amable, eficaz en su atención y comunique las promociones del local. Es importante considerar que los consumidores valoran mucho contar con una temática diferenciada.

Respecto al servicio post venta y delivery, se identificó que no son relevantes para el público estudiado, ya que los problemas se solucionan en ese mismo local. Además se descubrió opiniones encontradas respecto al delivery, es decir un grupo opinaba que era una buena alternativa para evitar contagios; mientras que el otro consideraba que la experiencia no sería la misma y que las bebidas no serían inocuas.

**Línea de Investigación:** 5205 – 3.f1

**Palabras Clave:** Restobar, Covid-19, Relanzamiento, Experiencia del Cliente, Marketing de Servicios



## ABSTRACT

Since March 2020, Peru has been in a state of national health emergency because of the COVID-19 pandemic. This caused a paralyzation of commercial activities, including the restaurant and restobar sector. This had an impact on consumer behavior and experience, generating a new dynamic in the market and leading companies to redefine their activities, taking into account the new measures dictated by the government and the demands of the context. Subsequently, after the national vaccination process, the restriction of these measures become more relaxed, among them: curfews, limited room capacity, table distancing, biosecurity protocols and the use of masks.

The problem of the present research is framed in the search for the minimum requirements that a restobar must meet to offer an adequate experience, taking into account the new normality of the pandemic. In turn, the general objective is to determine the essential conditions for a customer to place an order in a restobar in Miraflores, in the COVID-19 situation. The study variables were the impact of Covid-19 on the attendance of a restobar, the level of service quality and the level of post-sales satisfaction.

The methodology used is mixed, the first part being qualitative research measured through three focus groups. Then, with the insights gathered, a survey was applied to the target audience: men and women between 18 and 45 years of age from social economic status ABC, who live in Lima and whose frequency of visit is at least once a month to restobars in general in the context of pandemic and on the other hand, who attend restobars in Miraflores without a specific frequency.

The main findings are that the client expects a restobar in Miraflores to communicate measures to counteract COVID-19 such as distributing tables, taking into account a considerable distance, having open spaces such as terraces and complying with biosecurity measures. On the other hand, the staff is expected to be friendly, efficient in their service and to communicate the promotions of the premises. It is important to consider that consumers value having a differentiated theme. Regarding after-sales service and delivery, it was identified that they are not relevant for the public studied, since problems are solved in the same store. In addition, conflicting opinions were found regarding delivery, i.e. one group thought that it was a good alternative to avoid

contagion, while the other considered that the experience and the food delivered would not be the same.

**Research Line:** 5205 – 3.f1

**Keywords:** Bar, Covid-19, Relaunch, Customer Experience, Services Marketing



# INTRODUCCIÓN

A raíz de la pandemia, se ha podido observar como diferentes rubros han sido golpeados económicamente, entre ellos la industria de entretenimiento y el gastronómico en sus inicios. Posteriormente, a medida que evolucionaba el contagio y las medidas para prevenirlo, el sector tuvo que adaptarse a la situación y a las nuevas exigencias del mercado, retando a las empresas a proponer soluciones para recuperar la demanda de clientes y volver a contar con el nivel de ventas antes manejado.

Asimismo, durante las primeras fases de la reactivación económica, el sector bares y discotecas no estaban contemplados ya que implicaban mantener contacto entre consumidores y personal. Es por ello que, estos negocios tuvieron que reinventarse de acuerdo a las necesidades del mercado para poder generar ingresos y mantener a sus clientes. Algunos restobares, se adaptaron para complementar su oferta con productos propios de un minimarket, ofreciendo lo que inicialmente vendían: comida y bebidas para ahora añadir insumos y productos de primera necesidad. Por otro lado, respecto a la experiencia, tuvieron que realizar ajustes en la misma para trasladarla a lo largo de todos los puntos de contacto con el cliente hasta que llegue su pedido al domicilio. Esta transformación generó interés para realizar el trabajo de investigación, además de que se trata de un tema que no ha sido investigado a profundidad y se busca aportar tanto al ámbito académico como laboral con los hallazgos respecto a la experiencia de un restobar en Miraflores durante la pandemia COVID-19.

Para ello, se decidió realizar una investigación mixta que consta de dos fases: la primera fase es la investigación cualitativa la cual permite explorar a profundidad en los insights, realizada mediante tres focus groups al público objetivo y la segunda es la investigación cuantitativa que a partir de los insights permite determinar los resultados a través de datos con validez estadística y en este caso, se realiza mediante una encuesta online a ciento veintiséis personas.

Respecto a las limitaciones, fue complicado conseguir la cuota mínima para realizar las encuestas y focus groups por miedo al contagio del coronavirus debido a que pocas personas habían asistido a restobares durante la coyuntura. Además se encontró



como limitante, el contar con información para sustentar el estado del arte ya que no se encontraron investigaciones enfocadas específicamente en restobares en Perú.

El capítulo uno detalla el contexto de la pandemia en el Perú, el impacto que tuvo en el sector turismo y entretenimiento y se ahondó en los negocios de restaurantes y restobares. Entre los principales hallazgos se encontró que las ventas en general se redujeron por las restricciones que se experimentaron al inicio, el temor al contagio y el cambio de prioridades en el presupuesto familiar de las personas. Posteriormente, se realizó el planteamiento del problema, el cual está enfocado en descubrir las condiciones necesarias que debe reunir un restobar en Miraflores para que la experiencia sea adecuada y logre que las personas realicen un pedido dentro de la coyuntura COVID-19. Adicionalmente, la investigación se justifica en la elaboración de un análisis del mercado, obteniendo datos e información relevantes acerca de la categoría que actualmente no ha sido desarrollada a profundidad en el país. Se escogió el distrito de Miraflores debido a que está relacionado al rubro gastronómico y presenta un gran tráfico del público objetivo.

El capítulo dos está compuesto por dos grandes apartados. El primero expone los antecedentes del impacto de la COVID-19 a nivel mundial y en el Perú, específicamente, en las categorías restaurantes y restobares y su evolución desde el 2018 hasta la actualidad. Por otro lado, se profundizó en las acciones a tomar frente a la nueva normalidad, a pesar de las medidas restrictivas. Los negocios del sector han tenido que ser innovadores para mantenerse vigentes ante los consumidores y competitivos.

Respecto al estado del arte se profundizó en los trabajos de investigación de diferentes autores. Entre los hallazgos más destacados se encuentra el detalle del cambio de comportamiento del consumidor, impactado por diversos factores; por ejemplo, el cambio a la socialización a través de medios digitales, la importancia a los aspectos relacionados a la sanidad, la preferencia por permanecer en casa y el uso de productos y servicios eco amigables. También, se investigó la nueva forma de trabajo, la cual implicó el desarrollo de las actividades laborales desde casa, lo cual fomentó un masivo uso del delivery para todo tipo de comercio. Por otro lado, se halló que las empresas deben plantear estrategias innovadoras; por ejemplo, crear alianzas estratégicas o colaboraciones con otras empresas o entidades que podrían ser competidores, establecer una comunicación sincera que demuestre los valores de la empresa, mantener un buen

relacionamiento con los colaboradores, crecer hacia otros sectores que puedan complementar el giro del negocio, en este punto se presentó el caso de éxito de la panadería San Antonio, la cual se transformó a un minimarket de productos de primera necesidad y destacar la importancia de una buena estrategia digital, entre otros. Finalmente, se incluyó una investigación respecto a las consecuencias a corto plazo y las tendencias a largo plazo.

En cuanto a las bases teóricas se detallaron las siguientes:

La primera teoría de los seises organizacionales detalla las formas de coordinar, configurar y actuar en una empresa, tomando en cuenta distintos factores como la antigüedad y tamaño de la empresa. La segunda es la teoría del diseño organizacional que explica el funcionamiento de una empresa y el impacto que ejerce el entorno en el diseño de una organización y gestión. La tercera teoría canvas toma en cuenta nueve factores para describir una empresa, sus competidores y principales stakeholders, para plantear estrategias a ejecutar en un futuro. La cuarta teoría es la del océano azul, la cual plantea establecer estrategias que permitan diferenciar a la empresa de los competidores, logrando llegar a una posición donde la propuesta de valor sea difícil de igualar. La quinta teoría es de las necesidades de Maslow detalla el cambio de las necesidades y prioridades en cada fase de la pirámide, producto de la variación en el comportamiento del consumidor por el COVID-19. La sexta teoría es de la psicología del consumidor, que trata del comportamiento del consumidor y las variables que influyen en la misma para efectuar una compra. La séptima teoría es la del valor y explica cómo calcular el precio de un producto de acuerdo al valor percibido del mercado y tomando en cuenta, los costos de la empresa. Finalmente, se desarrolló las 7 Ps del marketing de servicios, a fin de identificar el impacto de la Covid-19 en cada una de las Ps. Por otro lado, se realizó una breve descripción de terminología básica para desarrollar la investigación.

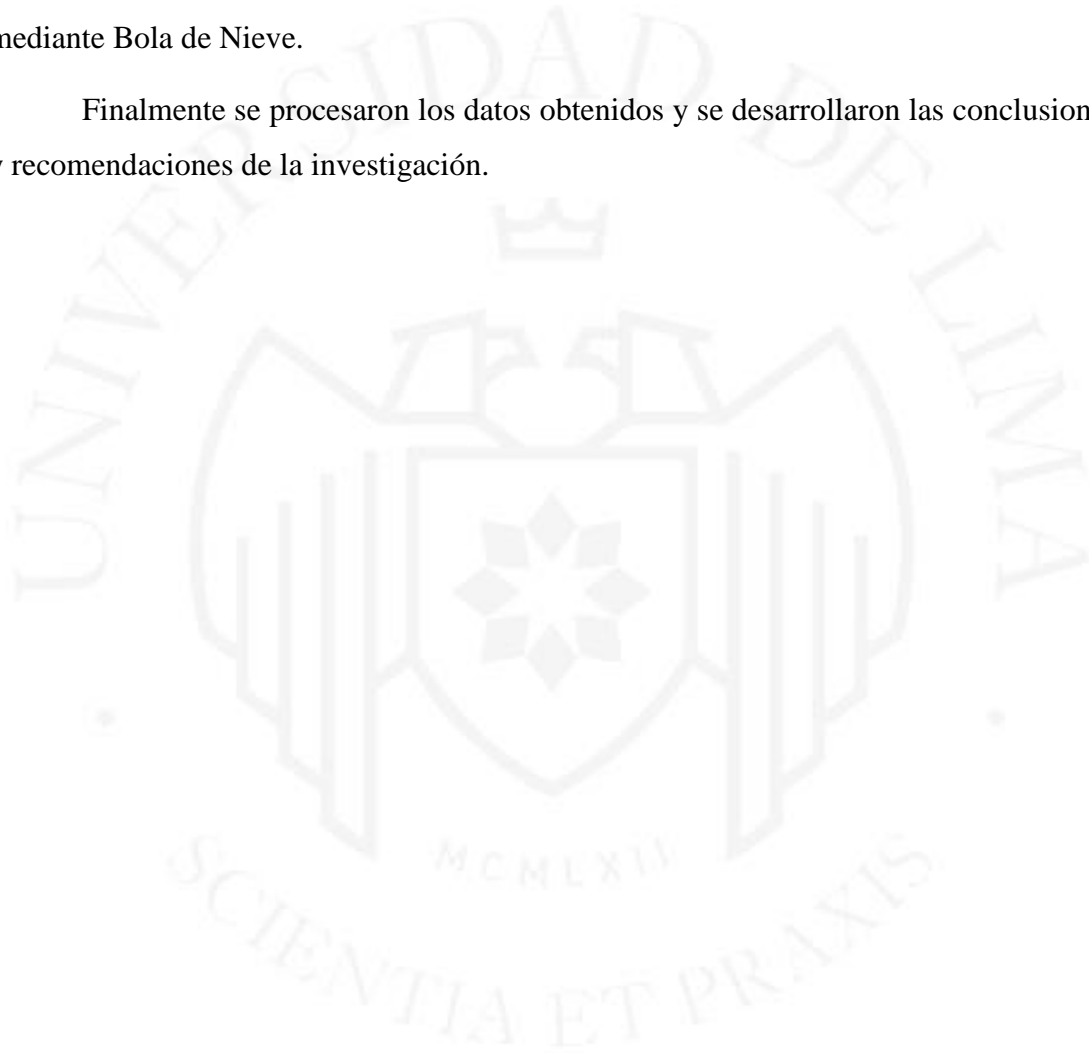
En el capítulo tres se realizó la formulación de la hipótesis general y las específicas, así como el detalle de las variables independientes y las dependientes.

En el capítulo cuatro se desarrolló el diseño metodológico de la investigación, detallando el tipo de investigación a desarrollar. En este caso, se eligió una metodología mixta que comienza por una fase cualitativa de carácter exploratorio para obtener insights relevantes y termina en una fase cuantitativa descriptiva para tener validez estadística. Esta elección se dio a fin de poder obtener resultados más precisos y complementarios al mismo tiempo.

Por otra parte, se definió el público objetivo, siendo este “Hombres y mujeres de 18 a 45 años de los NSE ABC de Lima Metropolitana que asistan a restobares en el distrito de Miraflores.”

En una primera instancia se desarrollaron tres focus groups aplicadas a un grupo de 4 a 6 personas por dinámica. Con los insights obtenidos, se elaboró una encuesta mediante Google Forms, que fue llenada por 126 personas que cumplían el perfil de frecuencia y visita requeridos. Cabe resaltar que se empleó el muestreo no probabilístico mediante Bola de Nieve.

Finalmente se procesaron los datos obtenidos y se desarrollaron las conclusiones y recomendaciones de la investigación.



# CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

## 1.1 Descripción de la situación problemática

La delimitación del tema es considerado el primer paso para cualquier investigación que se quiera llevar a cabo, con el objetivo de que esta sea viable. Además, esta delimitación debe ser oportuna y precisa desde el campo de estudios de la gestión ya que va ligada a la identificación del problema, que se quiere resolver de manera progresiva. Por otro lado, debe ser innovadora y dar un valor agregado para aportar al conocimiento general y así se pueda identificar la manera más adecuada de enfrentar los retos presentados en la investigación. (Ponce & Pasco, 2018)

La presente investigación se enmarca en el análisis de la variación del marketing de servicios y su importancia en el relanzamiento de un restobar en Miraflores, posterior a la pandemia COVID-19. Para ello, se han identificado las siguientes oportunidades que existen en el mercado para llevar a cabo el proyecto.

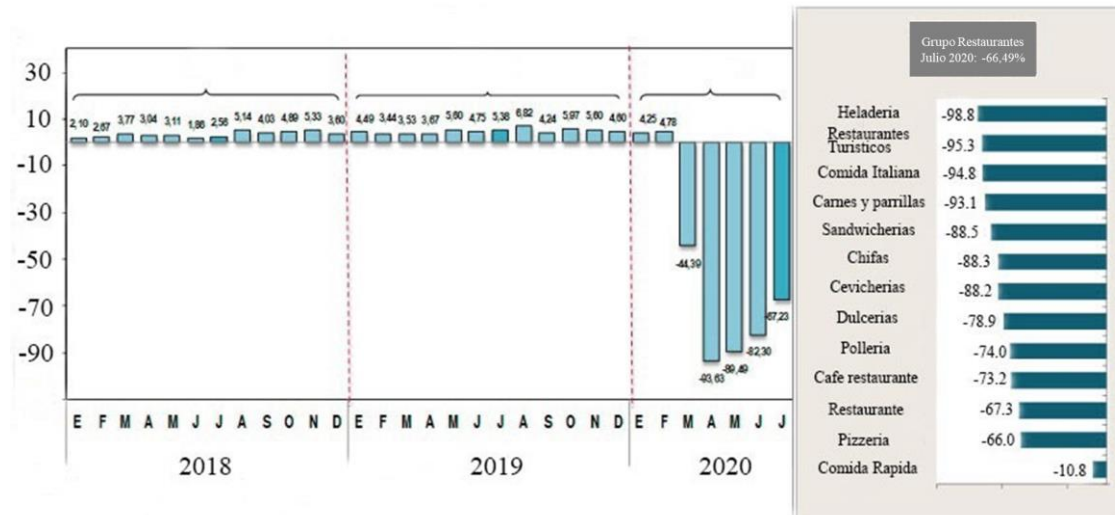
En primer lugar, el ingreso promedio de la zona Cono Centro, la cual incluye Miraflores; en los meses de Julio, Agosto y Setiembre del 2020 es de 2,294.1 soles, es decir que se redujo en un 12.49% en comparación al mismo periodo del año pasado que fue de 2,621.6 soles. A pesar de la coyuntura, el poder adquisitivo de los residentes de esta zona, es el mayor de todo Lima Metropolitana y debido al confinamiento en casa, se encuentra oportuno impulsar los sectores de entretenimiento y restaurantes que se ubican en este distrito ya que los residentes cuentan con un presupuesto más holgado en comparación a las demás zonas que podrían destinar al rubro en mención. (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2020)

Por otro lado, según Blanca Chávez de la Asociación de Hoteles, Restaurantes y Afines debido a la pandemia, un 30% de los restaurantes en Perú han tenido que cerrar operaciones, por la baja demanda que existía durante el confinamiento y los primeros meses posteriores (La República, 2020). Sin embargo, a medida que el país se reactiva económicamente, se ha identificado una demanda en crecimiento debido a que se muestran mejoras en el sector de restaurantes, en el siguiente cuadro se observa la

evolución mensual del subsector restaurantes ya que Julio presentó una menor caída respecto al mes anterior.

**Figura 1.1**

*Producción del subsector restaurantes*



*Nota.* Los valores expresan la variación porcentual respecto a similar mes del año anterior. De “Nota de prensa: Subsector restaurantes se redujo en 67,23% durante julio del presente año” por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2020. (<https://www1.inei.gob.pe/prensa/noticias/subsector-restaurantes-se-redujo-en-6723-durante-julio-del-presente-ano-12432/>)

En segundo lugar, un restobar es un establecimiento que permite ofrecer a los consumidores una experiencia integral de entretenimiento, en el cual el tiempo promedio de permanencia es reducido en comparación de los restaurantes y demás locales. Esto puede significar una oportunidad ya que existe una alta rotación de permanencia en el local, lo cual puede disminuir el miedo que poseen muchas personas de estar en un espacio reducido por temor al contagio, de esta forma, también se compensa el menor ticket promedio que un restobar tiene versus un restaurante.

En Julio 2020, Pedro Callirgos, fundador y CEO de Mesa 24/7, indica que al día reciben un promedio de 30 a 40 pedidos por restaurantes, representando un ticket de 170 soles en promedio por persona, respecto a los restobares, se infiere que al tener una carta que consta de piqueos, bebidas o postres, el ticket de consumo sería menor (Andina, 2020).

Finalmente, entre los principales cambios, destaca el aumento en el ticket promedio de los restaurantes que hoy en día asciende a los 80 soles. Frente a esta coyuntura surgen las barras, establecimientos de menor tamaño, pero con la misma capacidad de crear un alto impacto sensorial y que además cuentan con un ticket promedio de 40 soles, lo cual las convierte en alternativas muy interesantes para los jóvenes y adultos. (Barrios, 2020)

## **1.2 Formulación del problema**

Según Malhotra (2020), el planteamiento de un problema de investigación implica la manifestación del problema general para luego descomponerlo en elementos mucho más específicos y posteriormente analizarlo. Ackoff indica que si un problema está planteado de manera adecuada este presenta una solución parcial, dicho esto, existen más probabilidades de que sea resuelto satisfactoriamente (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

Por otro lado, respecto al tema de investigación, el rol que juega el marketing de servicios en un restobar es fundamental, ya que permite generar valor para el consumidor, garantizar la calidad y la experiencia de los consumidores (Nielsen, 2020).

Al día de hoy, se identifica la oportunidad de consolidar un modelo de negocio de restobares en Perú, desarrollando al mercado tanto al sector gastronómico para contar con restaurantes y restobares posicionados adecuadamente como al consumidor para este conozca esta alternativa de consumo y sus beneficios.

Además, debido a la pandemia COVID-19, la dinámica con el consumidor ha sufrido cambios ya que los negocios, tanto restaurantes como restobares, han tenido que adaptarse a las nuevas exigencias del mercado generadas a raíz de la emergencia sanitaria. Es por ello que, la finalidad del presente estudio de investigación es analizar las variables del marketing de servicios que influyen en la experiencia ofrecida por un restobar ubicado en Miraflores dentro de la coyuntura COVID-19 para su relanzamiento al 2021.

### 1.2.1 Problema general

- ¿Qué condiciones debe reunir un restobar de Miraflores para que un cliente realice un pedido en el contexto de la coyuntura Covid-19?

### 1.2.2 Problemas específicos

- ¿En qué medida ha impactado la COVID-19 en la asistencia a un restobar?
- ¿Cuáles son los estándares de calidad que un restobar debe cumplir para ofrecer el servicio esperado?
- ¿Los canales actuales (digital y presencial) son adecuados para brindar un buen servicio post venta?

## 1.3 Objetivos de la investigación

### 1.3.1 Objetivo General

- Determinar las condiciones esenciales para que un cliente realice un pedido a un restobar de Miraflores en coyuntura Covid-19

### 1.3.2 Objetivos Específicos

- Analizar el impacto del COVID-19 en la asistencia a restobares en situación de pandemia
- Evaluar el nivel de calidad de servicio
- Evaluar el nivel de satisfacción post venta

## 1.4 Justificación de la Investigación

El presente proyecto será un análisis del mercado de restobares aportando conocimiento, datos y factores a tener en cuenta para que, de acuerdo a los fines para los que será utilizada la información, permita la toma de decisiones de manera informada y alineada a la coyuntura actual dentro del mercado de servicios.

Además, este estudio permitirá conocer los cambios producidos en el marketing de servicios frente a la pandemia COVID-19 como el impacto en el comportamiento del consumidor, el posicionamiento de los restobares, evaluación del replanteamiento debido a la coyuntura, entre otros.

Finalmente, los restobares en Lima tienen gran oportunidad de desarrollo en el sector respecto al marketing de servicios y la experiencia que se ofrece al mercado. Debido a la coyuntura, se debe reforzar el servicio, cuidando la logística respecto a aspectos sanitarios y la comunicación hacia los usuarios que visitan restobares en Miraflores.

Por otro lado, las personas en sus casas y por lineamientos del gobierno presentan una necesidad latente de reunirse con amigos y poder socializar, es por eso que se identifican oportunidades respecto a los canales de atención, logística y despacho como una respuesta a ofrecer una experiencia integral al consumidor para que puedan disfrutar del servicio desde casa o de manera presencial.

Además, respecto a la asistencia de manera presencial, los restobares deben tomar acciones respecto a los cuidados, protocolos y la información proporcionada hacia el público objetivo para impulsar la visita y reducir temores respecto a la COVID-19.

Se identifica una oportunidad para desarrollarlo en el distrito de Miraflores ya que es asociado con la vida nocturna y porque presenta gran flujo de personas de diferentes edades a lo largo del día, esto se debe tomar en cuenta ya que se puede aprovechar la gastronomía peruana y fusionarla con otras cocinas, aprovechando también la oferta de bebidas en el mercado para así ofrecer una experiencia integral.

## **1.5 Viabilidad de la Investigación**

Para evaluar la factibilidad de la presente investigación, se tomarán en cuenta tres grandes aspectos: viabilidad técnica, viabilidad económica y viabilidad temporal.

En primer lugar, la investigación es técnicamente viable debido a que se cuenta con toda la tecnología útil para medir la importancia del marketing de servicios en la calidad y experiencia ofrecida por un restobar ubicado en Miraflores. Además, el contexto en el cual se desarrollará la investigación se dará dentro de la coyuntura COVID-



19, por lo que se tomarán en cuenta las recomendaciones de distanciamiento social dadas por el gobierno. Asimismo, se hará uso de herramientas como Zoom para realizar todas las reuniones internas e interacciones con encuestados y se utilizará Google Forms para los cuestionarios. Por otro lado, se contará con dos socios claves: Sandra Acevedo y María Gracia Salinas, quienes garantizarán la búsqueda de información, trabajo de campo y en general, la ejecución de la investigación con el fin de que esta pueda ser realizada a cabalidad garantizando la calidad de la misma.

En segundo lugar, la investigación es económicamente viable, ya que las herramientas necesarias se encuentran disponibles de manera gratuita. Asimismo, no será necesario contar con grandes incentivos para llevar a cabo la metodología, debido a que se buscará que los participantes sean voluntarios que deseen colaborar de manera gratuita.

Por último, en cuanto a la viabilidad temporal, el proyecto tendrá una duración máxima de 12 meses, la cual puede verse reducida gracias a las facilidades tecnológicas que permiten ahorrar tiempo en la búsqueda de información y evitar desplazamientos a lugares físicos.

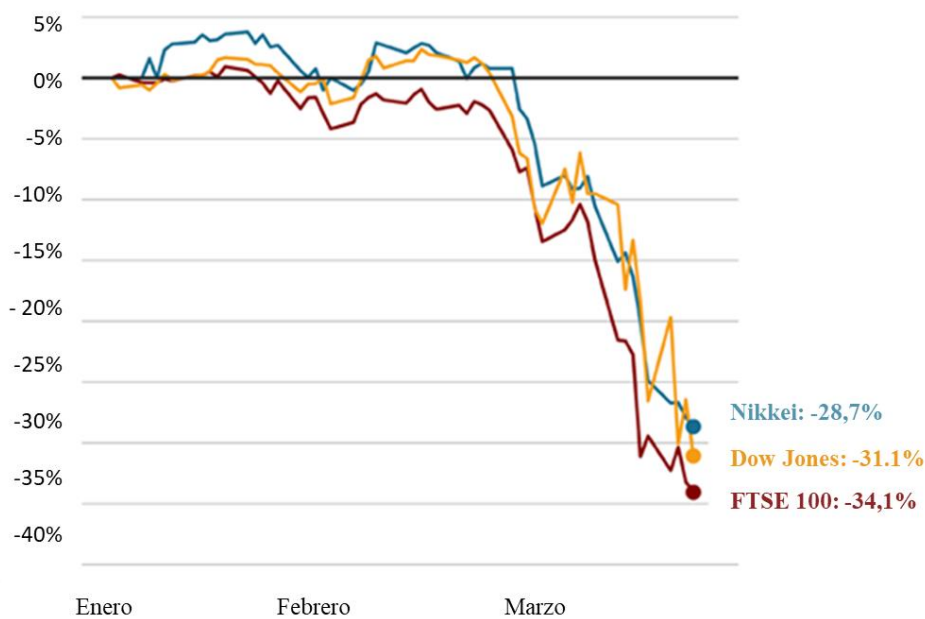
## CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

### 2.1 Antecedentes de la investigación (Estado del arte)

La pandemia COVID-19 ha afectado la economía a nivel mundial, tal es así que el mercado bursátil ha presentado una gran caída en marzo 2020 desde que inició el coronavirus.

**Figura 2.1**

*El impacto del Coronavirus en el mercado bursátil desde el inicio del brote*



Fuente: Bloomberg, 2020

En Perú, la industria de restobares se encuentra dentro de las categorías restaurantes y bares al ser una fusión de ambas y se puede identificar una oportunidad de mercado ya que la industria a pesar de la coyuntura, presenta un notable crecimiento a través de los años.

Hasta 2019, el sector alojamiento y restaurantes generaba un PBI de S/ 17,634 millones y representaba el 3.2% del PBI total, se mostraba un crecimiento ininterrumpido desde el año 2010, el promedio anual era del 5.5%. Sin embargo, debido a las medidas de inmovilización, entre otras para frenar los contagios por COVID-19, el sector se vio impactado negativamente debido al cierre de locales, esto se produjo en una reducción de la actividad económica del sector y caída en su participación en el PBI.

En el año 2020, el PBI se redujo a S/ 8,775 millones y, para el primer trimestre del 2021, la economía del sector cayó un 30.6% respecto del primer trimestre de 2020. Por ello, es relevante reevaluar las medidas que no sumaron a combatir el virus como la reducción de aforos y toques de queda que golpean el desempeño del sector gastronómico. (Comex Perú, 2021)

En la siguiente tabla, se aprecia un crecimiento del 5.98% del 2018 al 2019. En 2020, se observa claramente una fuerte caída debido a la pandemia COVID-19 y hubo un decrecimiento del -15.94%. Sin embargo, ya para el 2021, se pronostica una recuperación de la industria reflejándose en un crecimiento de 7.18% respecto al año anterior. Finalmente, para el 2023 se pronostica que el sector ya va a estar recuperado e incluso se mostrará un crecimiento mayor que los años previos al COVID-19.

**Tabla 2.1**

*Producción del sector Restaurantes y Bares en Millones de Soles*

País	Categoría	Tipo de información	Unidades	Constante actual	2018	2019	2020	2021	2023
Perú	Restaurantes y bares	Producción (Turnover) MSP	PEN millones	Precios actuales	44,757	47,437	40,915	43,854	48,247

Fuente: Euromonitor, 2021

Según la Encuesta Mensual del Sector Servicios, proporcionada por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), el sector de restaurantes, ha sido uno de los más afectados, reflejando una disminución de -67.23% en el acumulado de Enero a Julio del 2020 (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2020).

**Tabla 2.2**

*Variación porcentual de los Servicios Turísticos: Mayo 2020*

Actividad	Variación porcentual 2020/2019	
	Mayo	Enero-Mayo
Agencias de viaje y operadores turísticos	-97.16	-49.6
Transporte por vía aérea 1/	-93.16	-41.16
<b>Sector Alojamiento y Restaurantes</b>	-90.58	-44.77
Alojamiento	-99.79	-46.62
Restaurantes	-89.49	-44.51

Fuente: INEI, 2020

Asimismo, el PBI del sector de alojamiento y restaurantes se redujo en -89,5%, a pesar de que el 4 de mayo se reactivaron ciertos subsectores, entre ellos el de restaurantes y se autorizó el servicio de delivery de restaurantes. Sin embargo, esta baja no logró ser revertida desde la aplicación de las medidas gubernamentales en marzo, ya que habría sido el sector más afectado por el cierre de fronteras y la cuarentena aplicada por la población peruana (Banco Central de Reserva del Perú, 2020).

**Figura 2.2**

*PBI por Actividad Económica 2020 – II: Variación porcentual del índice de volumen físico respecto al mismo periodo del año anterior*



Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2020

Por otro lado, durante el primer semestre de 2020, la actividad alojamiento y restaurantes registró una caída del -51,2% por los menores servicios de restaurantes (-50,6%) y alojamiento (-54,0%). En los últimos trimestres el valor agregado bruto de esta actividad se contrajo en -23,4%.

**Tabla 2.3**

*Alojamiento y Restaurantes: Valor Agregado Bruto*

Actividad	2019/2018				2020/2019			
	I Trim.	II Trim.	I sem.	4 últimos Trim 1/	I Trim.	II Trim.	I sem.	4 últimos Trim 1/
<b>Alojamiento y Restaurantes</b>	3,7	4,5	4,1	4,2	-11,2	-89,8	-51,2	-23,4
Alojamiento	1,8	3,0	2,4	2,5	-10,4	-98,2	-54,0	-24,9
Restaurantes	4,1	4,8	4,5	4,6	-11,3	-88,2	-50,6	-23,1

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2020

Las medidas aplicadas por el Gobierno para contener el virus fueron diversas y se ejecutaron desde que se declaró el país en Emergencia Nacional. La primera medida declarada fue la cuarentena limitando la circulación libre de personas en la vía pública desde las ocho de la noche hasta las cinco de la mañana, solo se permitía la circulación para adquirir alimentos, medicinas, asistir a centros de salud, entre otras actividades prioritarias aceptadas por el Decreto Supremo. (El Peruano, 2020) Por otro lado, a medida que disminuyeron los contagios y se flexibilizaron las restricciones, en la fase 3 en Junio del 2020 se aprobó en el Decreto Supremo que los restaurantes limiten su aforo al 40% (El Peruano, 2020).

Conociendo la situación del sector servicios, los restobares deben buscar ser resilientes para hacerle frente a la coyuntura mediante una propuesta de valor adaptada al contexto y así garantizar el relanzamiento exitoso de una marca, atendiendo de manera presencial y online, enviando los pedidos vía delivery, considerando las disposiciones del gobierno.

El viceministro de Mype e Industria, José Salardi Rodríguez, comentó que las compras con servicio de entrega a domicilio constituyen una opción más segura, dado que se mantiene un nulo o mínimo riesgo de transmisión del COVID-19 (Gobierno del Perú, 2020). Ante esta situación el gobierno ha dispuesto directrices en vistas de la

prevención del contagio y protección de la salud de las personas vinculadas a la cadena de suministro de este sector e incita a los dueños de restaurantes llevar a cabo estrictos protocolos de sanidad y bioseguridad para garantizar el envío de alimentos libres de cualquier agente patógeno.

Por otro lado, alrededor del mundo se han desarrollado varias iniciativas debido al coronavirus. Tomando de referencia a Centro América y el Caribe, se observa que distintas cadenas de restaurantes están disponibles para realizar delivery. Además, con el fin de garantizar la experiencia de los clientes, se están generando kits o productos pre elaborados para que la gente pueda terminar de prepararlos en casa, el restaurante envía la información con los insumos, el proceso de preparación y así el cliente realiza el proceso. Esta innovación en el sector también permite enviar comida envasada al vacío junto con recetarios para que así el cliente viva la experiencia del restaurante en la comodidad de su casa (Caparoso, 2020).

Cabe agregar que el Gobierno Peruano tomó medidas de apoyo empresarial ya que debido a las restricciones aplicadas, el sector restaurantes se vio afectado, 1 100 000 trabajadores perdieron sus empleos y 75 000 restaurantes cerraron a nivel nacional (TV Perú Noticias, 2021).

El 20 de marzo el gobierno creó el Fondo de Apoyo Empresarial a las Micro y Pequeñas Empresas (FAE-MYPE), con el objetivo de ofrecer créditos que permitan financiar a las empresas, así como para la reestructuración y refinanciamiento de deudas.

Otra iniciativa del gobierno fue Reactiva Perú, el 6 de abril se creó este programa con el objetivo de que las empresas realicen el pago a sus colaboradores y que con este beneficio puedan cumplir también con otras obligaciones de corto plazo y así asegurar la continuidad de la cadena de pagos en la economía nacional.

Otras medidas planteadas por el gobierno fueron los subsidios a trabajadores en planilla electrónica, la suspensión perfecta de labores y el desarrollo del plan nacional de reactivación económica. (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, 2021)

## 2.2 Estado del Arte

La presente investigación busca analizar la importancia del marketing de servicios en el relanzamiento de restaurantes en Miraflores post pandemia COVID-19, es por ello que, se indagará en diversas investigaciones que refuercen y permitan contrastar la información de distintos autores para el enriquecimiento del presente trabajo de investigación.

La presente sección indagará las investigaciones de diversos autores, que refuercen y contrasten la variación del comportamiento de las personas a raíz de la pandemia COVID-19 y un análisis en las acciones que se pueden tomar para mitigar el impacto negativo que esta conlleva en la experiencia del consumidor. Dicho esto, para hablar sobre la experiencia del consumidor en un restaurante, primero se debe abordar cómo ha afectado la pandemia en él para identificar cambios en su entorno, sus hábitos, necesidades y principales cambios a raíz de la coyuntura.

Es por ello que, se puede definir el comportamiento del consumidor como un constante proceso de búsqueda, compra, uso y evaluación de los productos o servicios que las personas necesitan y adquieren. Es importante tener en cuenta que el comportamiento del macro consumidor es creado por diferentes aspectos sociales, mientras que el micro consumidor por factores individuales (Mehta, Saxena, & Purohit, 2020).

Un estudio explicaba que no todas las personas tienen la misma percepción de una situación con efecto negativo, en este caso, durante una crisis. En estas situaciones emergen nuevas tendencias en el comportamiento del consumidor y para estos casos es importante resaltar dos factores que lo moldean: actitud frente al riesgo y percepción del riesgo. El primero refleja las interpretaciones del consumidor concerniente al riesgo del contenido y cuánto una persona puede rechazar el contenido de ese riesgo. Por otro lado, la percepción del riesgo refleja la interpretación del cambio en el consumidor, siendo expuesto al contenido del riesgo (Amalia, Mihaela, & Ionut, 2012).

Asimismo, se identificaron nuevas tendencias durante una crisis que incluye la simplificación de la demanda causada por la limitación de la oferta, lo que conllevó a muchas personas a buscar productos sencillos, que no sean complicados pero que posean un gran valor agregado que simplifique sus vidas. Este comportamiento también se observa en personas de mayor poder adquisitivo. De igual manera, se ha visto un cambio

en poner como prioridad los productos de necesidades básicas, higiene, limpieza, entre otros (Flatters & Willmott, 2009).

Adicionalmente a esto, la situación también afectó al mercado por el lado de las empresas ya que muchas tuvieron que adoptar nuevos modelos de marketing y de negocios. En el Perú, un claro ejemplo es la evolución de la panadería San Antonio, que tuvo que reinventarse para comercializar otros productos de primera necesidad y así evitar el golpe de la crisis económica (El Comercio, 2020).

Esta reinversión de las empresas ha sido impulsada por los cambios en el consumidor en reacción a la pandemia. Se realizó un análisis donde se encuentran cinco implicancias que afectan su comportamiento debido al contexto (Accenture, 2020).

La primera implicancia que la pandemia ha traído consigo, además de los efectos negativos en la salud física de las personas, es el costo de la confianza, que las personas puedan tener en los lugares a los que acuden, las personas que frecuenten y los productos que compren. Es por ello que, la experiencia de los negocios se ha visto afectada, generando cinco impactos en el comportamiento del consumidor. El primero es que muchas personas están postergando decisiones importantes de compra, producto de la incertidumbre que se vive en muchos países y los dominará una actitud de espera.

En segundo lugar, la saturación de información sobre las medidas sanitarias que los negocios están adoptando, puede generar un ruido comunicacional en los actuales y potenciales consumidores. Según la firma, lo mejor es incluir otras ofertas o comunicaciones sin hacer referencia a la situación pandémica.

En tercer lugar, es altamente probable que el círculo social de las personas varíe dependiendo de qué tanta aversión al riesgo tengan; es decir, si una persona no considera tan peligroso salir de casa, es muy probable que su entorno social sea mayor, por el contrario, si esta lo considera muy riesgoso lo más seguro es que solo interactúe con la familia nuclear y en el caso extremo, puede producirse un auge de individualismo, lo que significaría poner su seguridad por encima de las demás personas.

En el caso de los restaurantes, algunas medidas que deben tomar las empresas para desarrollar la confianza durante el COVID-19, serían realizar un diagnóstico de la experiencia del cliente, se debe resaltar el contacto con el cliente invitándolos a consumir los productos y el servicio transmitiendo confianza mediante protocolos de seguridad,



limpieza y aprovisionamiento ético de recursos, esto debe aplicarse a los clientes recurrentes y los más irregulares para poder captar la mayor demanda posible.

Asimismo, cuando el contexto se regularice, se debe ser flexible ante irregularidades que se puedan presentar ante una nueva coyuntura, de esta manera se podrá reaccionar a tiempo para proporcionar una mejor experiencia al consumidor. En el caso del servicio ofrecido, se debe explorar qué posición ocupa en el mercado y qué oportunidades se encuentran para ubicarlo en un nivel superior.

La segunda implicancia es el siglo virtual y hace referencia a la mayor importancia que ha cobrado la digitalización para poder realizar algunas actividades. Los más destacados son la enseñanza por internet, las compras por e-commerce, el trabajo remoto, entre otros. Sin embargo, también ha traído consigo algunos obstáculos, por ejemplo, no todas las personas han logrado adaptarse ni tampoco tienen los dispositivos adecuados, además de existir una brecha generacional entre los internautas, lo que dificulta su aprendizaje. De igual forma, la digitalización también afecta a las empresas, ya que no todas tienen la infraestructura o tecnología para seguir el ritmo online, no obstante, va a ser vital que puedan adaptarse para sobrepasar la crisis. Finalmente, estos cambios conllevan a que muchas personas se sientan impulsadas a querer experimentar nuevas actividades para cuando se levanten las restricciones y sea seguro (Accenture, 2020).

Este cambio a lo virtual, exige a las organizaciones a adaptarse brindando una experiencia memorable en la que deben considerar el apoyo de tecnologías y a su personal. Es interesante recalcar la tendencia del uso del entretenimiento para ofrecer experiencias al consumidor; distintos sectores, incluido el de restaurantes pueden aprovechar el gran valor de mercado que está generando el entretenimiento tanto para ideas, mensajes y configurar la experiencia virtual. Las empresas que puedan adaptarse y utilizar nuevas herramientas y modelos virtuales lograrán ventajas competitivas, tanto a corto como a largo plazo.

Para ello, se recomienda utilizar el marketing de contenidos y adaptar la estrategia de canales para estar presentes en todos los medios que nuestro consumidor utiliza y así cambiar progresivamente la conexión con los clientes que, en un inicio, se entabló de manera presencial y ahora por la coyuntura, se debe trasladar a una online. Esto se logrará mediante eventos virtuales, chatbots, fomentando conversación y participación del cliente en todos los canales para desarrollar la confianza y posteriormente, evaluar la

experiencia que se brinda para que esta supere las expectativas del target, entendiendo cómo gestionarla a partir de la percepción de la marca.

La tercera implicancia es que todo negocio es un negocio orientado a la salud y principalmente hace referencia al incremento de preocupación que tienen las familias y empresas por la seguridad sanitaria, siendo una tendencia que se mantendrá vigente. Un ejemplo de ello es que las familias han incrementado el uso de productos sanitarios y son más meticulosos en la limpieza (Accenture, 2020).

De igual manera, las empresas deben destinar mayor atención a este ámbito para adoptar los nuevos protocolos dictaminados por el gobierno y ofrecer productos seguros; esto permitirá no solo brindar la confianza necesaria a sus clientes sino también cuidar la salud de sus colaboradores. Este aspecto genera oportunidades para la empresa ya que si se aprovecha adecuadamente, se podrá diferenciar y apropiarse de un elemento diferenciador, para ello se debe considerar el control sanitario dentro de la experiencia, al entender las preocupaciones y disminuirlas para garantizar la inocuidad.

Por otro lado, se debe tomar en cuenta la innovación para responder rápidamente ante situaciones inesperadas, es relevante también buscar continuamente generar nuevo valor para capitalizar oportunidades en este contexto nuevo.

La cuarta implicancia es el hogar como resguardo, la cual hace referencia al incremento del gasto familiar destinado a la comodidad y seguridad del hogar, producto de las muchas horas que las personas pasan en casa debido al confinamiento vivido en muchos países. De igual forma, las personas mantendrán un entorno más local, lo que ocasiona que la confianza se concentre en la comunidad. Además, se aprecia un comportamiento más altruista al aumentar las preocupaciones familiares y de vecinos, a este efecto se le denominó “caremongering”.

Las empresas que identifiquen este patrón podrán generar estrategias al ofrecer servicios al hogar y garantizar la logística para la repartición de pedidos, sin descuidar la experiencia. Asimismo, se deben incluir canales de comunicación que antes no se habían considerado, ya que la presencia de marca se vuelve vital frente a tanta información que satura a los internautas. Adicionalmente, se sugiere contar con estrategias de co-creación, tanto con el cliente como con el empleado, para generar lazos con el cliente y motivar al

personal aprovechando insights de valor y mantenerse informados acerca del comportamiento de ambos (Accenture, 2020).

La quinta implicancia es la reinención de la autoridad y se refiere al efecto que trae el debate sobre la sostenibilidad. Según el análisis de la firma, aumentará significativamente la presión social para tomar conciencia sobre el medio ambiente, logrando que cada vez más personas comiencen a comprar productos eco-amigables, saludables y al mismo tiempo se promueva un consumo responsable. Es la implicancia más difícil, ya que se define el papel que jugarán las empresas. Debido a esto, es importante definir un propósito durante la crisis y asumir la responsabilidad frente a los clientes, empleados y proveedores. Además, considerar el rol de los influencers ya que podrán generar awareness de la marca resaltando mensajes de apoyo social con el objetivo de trascender la esencia de la marca y concentrarse en desarrollar experiencias basadas en un propósito hacia arriba mediante las emociones a transmitir para generar empatía y garantizar el éxito de la marca (Accenture, 2020).

Por otro lado, otro impacto que puede surgir, es que se adopte una cultura empresarial que se enfoque en brindar experiencias y generar relaciones únicas con sus clientes.

Finalmente, el impacto de la pandemia en el comportamiento del consumidor se clasifica en siete ámbitos: aumento del almacenamiento de los bienes, aumento de búsqueda de información sobre el coronavirus, improvisación y aprovechamiento de recursos, priorización del consumo, adopción de nuevas tecnologías, aumento de entregas a domicilio y barreras desdibujadas entre el trabajo y la vida. De los mencionados se va a ahondar en tres (Universidad Católica de Honduras, 2020):

- Priorización del consumo: durante la crisis, la forma de consumo ha pasado por tres fenómenos principales. El primero es que los consumidores frugales tuvieron un mayor protagonismo; se puede definir la frugalidad como aquel consumo pensado a largo plazo y el uso inteligente de los recursos disponibles, rechazando aquellos que son de corto plazo. El segundo movimiento que surgió es la simplicidad voluntaria, que se fundamenta en la satisfacción personal, la felicidad y la realización en temas intangibles. Finalmente, se presenta el movimiento anti-consumo, que busca llevar una vida sencilla con

una alimentación más saludable, que permita cuidar el medio ambiente y disminuir el consumismo.

- Adopción de nuevas tecnologías: debido al confinamiento para frenar la propagación del virus, muchas personas han empezado a adoptar nuevas tecnologías y acentuar el uso de las existentes. Un claro ejemplo es el mayor consumo de internet y redes sociales, los cuales conllevaron al masivo uso de reuniones por teleconferencia, además del aprendizaje en casa, la búsqueda de videos tutoriales sobre cómo hacer las cosas, desarrollar algún talento o explorar nuevas recetas culinarias, entre otras.
- Aumento de entregas a domicilio: como consecuencia de las medidas restrictivas, muchas empresas se han visto obligadas a reforzar sus servicios de entrega a través del delivery para poder satisfacer a sus consumidores. Esto significa que los roles se han invertido, en el sentido que ahora son las empresas quienes acuden al domicilio de los consumidores, lo cual conlleva a las empresas de delivery como PedidosYa y Rappi a ser el nexo entre ambos. Este fenómeno se puede apreciar mayormente en negocios de restaurantes, farmacias, entre otros.

Teniendo en cuenta los factores que afectan al comportamiento del consumidor, a continuación, se procederá a realizar un análisis de la situación actual que atraviesan muchas empresas y las posibles acciones a tomar en cuenta para mitigar el impacto negativo.

En primera instancia, debido a que el virus afecta a la humanidad, es importante que las empresas piensen de manera global para actuar localmente, por lo que es relevante aprender de los demás países, tomar las buenas acciones como ejemplo y aplicarlas localmente.

A inicios de la pandemia, las autoridades decidieron tomar una estrategia de control para prevenir y disminuir los efectos de la enfermedad, esto llevó a que las empresas tengan que cerrar ya que la población estaba en cuarentena hasta tiempo indefinido.

En el corto plazo, las empresas deben usar el marketing como herramienta para mejorar su flujo de caja, expandirse con nuevos ingresos y recortar costos

simultáneamente; además de realizar innovaciones en marketing que permitan generar ingresos a partir del consumo de los clientes actuales y potenciales de manera digital. Se podría aprovechar el distanciamiento social para dirigir una campaña con contenidos interactivos, proveer ofertas personalizadas, enviar mensajes por medio de redes sociales y apps para generar una auténtica relación con los consumidores. En el caso de los restaurantes, tienen que adaptarse rápidamente para acoger estas tácticas de manera exitosa, no solo con sus clientes sino también con sus principales stakeholders (Ding & Li, 2020).

Los consumidores al estar atravesando dificultades económicas, sociales y psicológicas, buscan el mejor servicio y mayor compromiso con la responsabilidad social. Por ello, contratan productos y servicios de empresas que tratan a sus trabajadores, proveedores y consumidores de manera justa en lo que respecta a la cultura y clima laboral de la empresa. En línea con ello, al contar con personal motivado y calificado para atender al público, este buen clima se va a trasladar a los consumidores por lo que tendrían una buena atención, esto es relevante ya que ahora más que nunca los consumidores van a atribuir los problemas que puedan tener al recibir los servicios o productos, no al personal, sino a la empresa ya que son los representantes de esta. Esto resulta en que, las empresas deben tener una mentalidad centrada en el consumidor, aprender y hacer seguimiento a los mismos, sobre sus necesidades y preferencias a través del tiempo para tomar decisiones de marketing y garantizar la satisfacción del cliente (Ding & Li, 2020).

Por otro lado, en caso surja la necesidad, las empresas podrían cambiar de rubro o incluir a sus negocios actuales otro tipo de productos de modo que generen ingresos y según sus capacidades lo permitan. En el caso de los restaurantes, también se plantea la atención online y offline, de modo que cuentan con canales digitales para atender a sus clientes y enviar sus pedidos por medio de delivery, recojo en el local y también, según lo permitan las medidas dictadas en el país, atender de manera presencial con la limitación del aforo, derivando más recursos al take out y delivery; de esta manera, adaptándose a la coyuntura (Ding & Li, 2020).

Nielsen (2020) señala que, debido a los riesgos por la pandemia, los consumidores valoran altamente la seguridad de los productos, buscan que estos sean de calidad respecto a las normas de sanidad y que estén libres de riesgos.

Si bien es cierto la OMS, ha indicado que a la fecha no existen pruebas científicas que indiquen que el COVID-19 se puede transmitir a través de los alimentos, es importante que las empresas capaciten constantemente a sus colaboradores para manipular los productos alimenticios siguiendo los protocolos de sanidad establecidos. Paralelamente, se debe adoptar una política preventiva para evitar el perecimiento o contaminación de las mismas, logrando reducir en lo posible las mermas. Algunas recomendaciones son (FAO & OMS, 2020):

- Lavado y desinfección constante de todas las superficies y herramientas utilizadas en cocina y mostradores, muebles y utensilios del área de atención.
- Lavado constante de manos y el empleo de equipo de protección de bioseguridad tales como guantes, mascarilla, gorro protector etc.
- Poner a disposición una solución hidroalcohólica para la desinfección de los consumidores en la entrada del local.
- Evitar exhibir en mostradores alimentos sin envoltura o protección contra la exposición del ambiente.
- Limitar el aforo de personas en el establecimiento tanto para consumidores como personal del restaurante.
- Fomentar los medios de pago sin contacto
- Señalizar a través de un cartel el impedimento de entrada al local a persona que presenten síntomas del virus.

Por otro lado, es fundamental que las empresas garanticen la seguridad de sus clientes y personal de trabajo y se adapten a las necesidades de las personas. De esta forma, podrán generar un vínculo de confianza que aportará a la fidelización y genere rentabilidad.

Adicionalmente, no solo basta con cumplir los protocolos; sino que los fabricantes, minoristas y otros stakeholders deben realizar esfuerzos mediante sus comunicaciones para transmitir las razones por las que se debe confiar en los productos y cadenas de suministro, así como mostrar el cumplimiento de los estándares demandados, con el fin de captar la atención de potenciales consumidores y mediante un buen servicio, fidelizarlos a mediano y largo plazo.

Sin embargo, las organizaciones pueden tomar acción mediante estrategias que permitan resaltar su producto o servicio en el mercado. Una de ellas es resaltar los atributos del servicio, específicamente mediante mensajes diferenciadores respecto a sus características y bondades que sean significativas para el consumidor, ya que finalmente no solo recibirá un servicio si no que en esa transacción también está involucrada la percepción o el mensaje en cuestión. De esta manera, se ingresa a la mente del consumidor para determinar el éxito o fracaso del servicio entregado y la comunicación realizada (Conexión Esan, 2017). Por ello, las empresas actualmente deben hacer uso de la servitización, la cual se refiere a añadir servicios que vayan acorde a las necesidades de nuestro público objetivo y complementen la oferta actual en el mercado, agregando valor y dándoles lo que buscan y necesitan.

En algunos casos, estos servicios resultan más relevantes que el servicio principal, por lo que se cuenta con servicios que ofrecen los pilares básicos y además se integran de manera complementaria en una propuesta de valor que el target adquiere como uno solo y permiten a la empresa diferenciarse. Para ello, es necesario entender la dinámica entre clientes y proveedores basada en la entrega de servicios y sobretodo observando la interacción entre ambos para no descuidar las relaciones generadas. Además, el proveedor o personal calificado cumplen un rol esencial ya que son los que interactúan con el target ya sea asistiendo, aconsejando o hasta instruyendo durante el consumo del servicio para que este use los productos necesarios, estos factores también pueden ser considerados como pilares diferenciales a resaltar en la propuesta de valor (Kamp, 2016).

En otro artículo de la misma firma (Nielsen, 2020), se identifica un proceso para la reactivación de los mercados a nivel mundial, las empresas estarán enfocadas en la recuperación, reinicio o reinvención a partir de las vivencias afrontadas durante los últimos meses con COVID-19. Además, la pandemia no sólo ha impactado en los negocios sino también en sus clientes, a raíz de esta coyuntura nacen dos tipos de consumidores. Primero, se encuentran a personas que no se han visto afectadas económicamente ni en cuanto a salud, estas poseen ingresos similares o hasta los menos afortunados ya que no necesitan gastar en consumos fuera del hogar como viajes, entretenimiento, comida, entre otros. Por otro lado, existe un segundo grupo de personas a las que la pandemia ha dejado sin empleo, por lo que sus ingresos se han visto afectados

en gran medida, entre otros casos. Esta situación se ve reflejada en cinco ámbitos dentro del mercado de consumo.

El primero es el ajuste de presupuesto basados en circunstancias. A medida que continúe la recesión, los consumidores se verán obligados a reducir sus gastos y ahorrar. Existen diferencias entre los comportamientos de estos dos grupos, antes mencionados. Por un lado, los consumidores restringidos, quienes no han sufrido de primera mano el impacto económico surgido por la pandemia, contarán con más holgura dentro de su presupuesto para adquirir bienes y servicios necesarios y también agregados para sustituir las vivencias “fuera de casa” y trasladarlas a su hogar adaptándose a las nuevas regulaciones por la crisis sanitaria. A pesar de esto, si el comportamiento es prolongado, este grupo tendría un comportamiento más moderado en lo que respecta a sus gastos por el temor a que la coyuntura les llegue a afectar, en consecuencia, esto llevaría a que se sientan motivados a ahorrar y reducir los gastos innecesarios.

Por otro lado, los consumidores con menores ingresos, optarán por buscar valor y nuevas formas de ahorro diario ya que por la incertidumbre sobre lo que pasará por el virus, tendrán recortes en sus presupuestos cada vez mayores, elegirán opciones más asequibles o buscarán no consumirlas.

El segundo ámbito es el rebalance de los productos. Debido a la pandemia, se recurrió a trabajar desde casa para evitar la exposición al virus y reducir probabilidades de contagio, con ello, se han observado cambios en el consumo por el teletrabajo ya que la mayor parte del tiempo las personas están trabajando, así se reduce el tiempo para cocinar y por este motivo se opta por pedir delivery en diferentes momentos del día. En algunos casos, los consumidores podrían reemplazar la comida casera con la compra de comidas pre cocidas, preparada por medio de pedidos de delivery. Este cambio en las ocasiones de consumo, de afuera hacia adentro, se ve reflejado en los números, ya que ahora se cocina un 6,4% más entre semana y por otro lado, el consumo presencial en restaurantes ha caído un 32,4%. De las ocasiones ganadas por el delivery, 6 de cada 10 personas son las que anteriormente compraban en establecimientos y las 4 restantes ya no cocinan en casa sino que piden delivery (Kantar, 2020).

En diferentes lugares del mundo, se ha observado que distintas cadenas de restaurantes y restobares han tenido que adaptarse a la coyuntura y aprovecharon el servicio de delivery para generar ventas durante la cuarentena. Los motorizados han sido



una pieza clave para repartir alimentos congelados, compras de supermercados y pedidos de restaurantes a las casas de los consumidores en aislamiento, sin embargo, estas personas al entrar en contacto con diferentes usuarios podrían estar más expuestas al COVID-19 y ser portadores del mismo.

Otro inconveniente al cual se enfrentaron las empresas producto del confinamiento es a la necesidad de tener un servicio de atención al cliente efectivo, que permita a las personas poder contactar a las marcas y mantener una buena experiencia del cliente, a pesar del trabajo remoto. Esto ocasionó que muchas empresas tengan que mirar a un centro de contacto híbrido o remoto, haciendo que estas adopten nuevas herramientas, por ejemplo, el uso de la nube para almacenamiento de información o la adaptación de inteligencia artificial para dar respuesta a los usuarios como por ejemplo el uso de bots en las cuentas de redes sociales para resolver algunas consultas más comunes y aligerar la cantidad de contactos con los operadores (White Paper, 2021).

Por otro lado, hay que considerar que la pandemia ha acarreado en el estado emocional de las personas, lo cual naturalmente se convierte en una desventaja para los contact centers de muchas empresas. No obstante, es en esas situaciones donde una buena gestión complementada con una actitud comprensible y asertiva, puede lograr cambiar la percepción de la marca a una positiva e incluso en el mejor de los casos, se puede desarrollar fidelización (Guzmán, 2020).

Paralelamente, otro desafío que enfrentan las empresas es que el hecho de mantener distancia social, ha contribuido al aumento de las compras online y por ende, el volumen de contactos por llamadas o redes sociales se ha incrementado de manera acelerada. Para lograr resultados positivos, es importante mejorar la calidad de los datos que se emplean, así como establecer una adecuada analítica predictiva. De esta forma los equipos internos podrán prepararse adecuadamente ante posibles problemas que puedan tener los consumidores y no sucumbir ante el volumen de llamadas (Guzmán, 2020).

Asimismo, es clave establecer políticas y procesos sólidos para asegurar que cada colaborador del servicio de atención al cliente pueda saber cómo proceder en cada situación sin la necesidad de tener a un supervisor físicamente a su lado. Otro desafío que enfrentan las empresas es asegurar la calidad de atención a pesar de las dificultades para realizar el monitoreo desde casa. Es por ello que, las capacitaciones virtuales cobraron mayor relevancia y se nombraba a un supervisor que atendía las dudas por chats o video

llamadas, además que el uso de la nube facilita la supervisión de las grabaciones con los clientes (White Paper, 2021).

En relación al desempeño del personal, este está ligado con su satisfacción por lo que se deben tomar acciones que los consideren ya que son el principal recurso de la empresa y quienes interactúan directamente con el cliente. Pasada la pandemia, las empresas deben mejorar y potenciar la experiencia del empleado optando por una estrategia de “employee centricity” para después contar con la estrategia de “customer centricity”, si se logra la satisfacción de los colaboradores de esta manera su compromiso con su trabajo será mayor y a su vez se trasladarán estas acciones a los clientes de la empresa (Osorio, 2021).

Por un lado, los consumidores restringidos destinarán su dinero en artículos no esenciales luego de la cuarentena, como lujos, indulgencias y artículos premium (Nielsen, 2020).

En contraste, los consumidores afectados, permitirán algunas indulgencias como postres, gustos, bebidas, en el corto plazo. Sin embargo, si el confinamiento se extiende, elegirán opciones más cómodas, priorizando sus necesidades, el precio y dejando de lado un poco el valor de las marcas, pero mientras siga el coronavirus, la compra de marcas propias serán la mejor alternativa para ellos, hasta podrían recurrir a comprar a fabricantes, retailers con ofertas para poder adquirir productos básicos, en casos extremos, llegarían a solicitar ayuda al estado.

El tercer ámbito es el de valores priorizados. Debido a la coyuntura actual, se valoran altamente los temas de salubridad, seguridad y control de calidad para los consumidores al momento de decidir una compra o pagar por un servicio. Se encuentra que los consumidores preferirán adquirir comidas que beneficien su salud y sistema inmunológico, productos naturales y de calidad. Para los negocios, estos aspectos son importantes ya que de esta manera pueden identificar los platos que tendrían mayor rotación y a los que se les podría subir el ticket para adquirirlos ya que los consumidores tendrán mayor disposición a realizar un mayor desembolso. Además, las empresas deberán diferenciarse dando un foco mayor a las nuevas necesidades del consumidor y de esta manera fidelizarlos.

Lo primero que deben asegurar las empresas es la buena salud de sus empleados, seguidamente, cuidar la salubridad de sus productos para garantizar así la seguridad a sus clientes. Las empresas de reparto han tomado como medidas, realizar pruebas para su personal según se realicen las entregas; al abrir los restaurantes al público, estos comunicaron sus esfuerzos en las medidas que han adoptado respecto a la higiene y sanitización de los locales, seguimiento a la temperatura del personal de cocina, entre otras más, para transmitirle tranquilidad a sus consumidores respecto a la COVID-19 (Nielsen, 2020).

Dicho esto, los restaurantes han optado por procesos sin contacto para mantener el distanciamiento entre personas, toma de temperatura y asegurando que todos los trabajadores cuenten con equipos de protección personal (PPE) en todo momento, limpieza a profundidad realizada en el local y evitar mantenerlo cerrado para que permanezca ventilado (McKinsey, 2020).

Cabe resaltar que respecto a la cadena de suministro, se deben tomar en cuenta algunas consideraciones durante la pandemia (Deloitte, 2020).

En primera instancia, se debe apoyar el distanciamiento social mediante señalética que permita mantener los dos metros de distancia señalados por el MINSA, gestionar el aforo dentro del local lo cual también podría derivar a contar con un software para realizar reservaciones, contar con horarios de atención para adultos mayores, con enfermedades y en general personas de alto riesgo.

Un segundo punto a considerar es la estrategia de saneamiento, esto incluye el saneamiento de los locales, el inventario, personal y los clientes. Se debe proporcionar alcohol a los que visiten el local y rociar el pedido del cliente en caso se entregue por delivery, también en el caso del consumo en modo presencial, se considera que los locales deben contar con barreras fáciles de limpiar para evitar el contagio, desinfectantes, controles diarios para los empleados y medición de temperatura a los clientes.

La tercera instancia a tomar en cuenta es limitar el contacto, se deben ofrecer métodos de pago digitales sin que se necesite una firma. Otra idea es dar opciones varias para recoger y/o entregar pedidos ya sea en casa, en puntos medios o dark kitchen para disminuir la cantidad de personas en el restaurante.

La cuarta y última instancia es buscar reducir la fricción, esto se logrará sacando insights del cliente para mejorar los tiempos, gestión del producto y la interacción con los usuarios.

Por otro lado, en cuanto al tema logístico, la cadena de suministro es relevante, por lo que se debe estabilizar y buscar que los inventarios sean los adecuados para optimizarlos.

Hay que mapear los inventarios, para ello la planeación es esencial junto con la preparación para evitar la rotura de stock, segmentar el inventario por productos y reconocer la estacionalidad, llevar un seguimiento de las órdenes de compra actuales y futuras para prevenir roturas de stock, esto se debe balancear de acuerdo a la demanda existente.

Además, como se trata de un nuevo fenómeno, nadie conoce verdaderamente cómo se va a desarrollar el virus ni estima su impacto, por ello no se puede realizar una comparación de las ventas respecto al año pasado, es aquí donde contar con métricas se vuelve un factor clave, el ser flexible en esta coyuntura es estar un paso adelante, se deben realizar ajustes en la cadena de suministro de acuerdo a cómo se desarrolle el mercado para poder satisfacer la demanda, establecer escenarios y planificar el inventario es vital para la redistribución y asignación de recursos.

Adicionalmente, la logística cobra parte importante en las devoluciones, se deben establecer puntos clave fuera del local para dar distintas opciones al consumidor sin descuidar los protocolos de bioseguridad, tratar de reducir los escalones de la cadena de suministro para evitar errores y molestias al consumidor, planificar las entregas y hacer uso de las capacidades del local y producción para mitigar riesgos futuros.

En cada consideración, se observa la importancia de la planificación del inventario para desarrollar estrategias y alinear la demanda con el canal junto con las necesidades del cliente (Deloitte, 2020).

Cuando los clientes acuden presencialmente al local, es una oportunidad para identificar riesgos en el recorrido del cliente para recibir el servicio y rediseñar procesos para así establecer protocolos que permitan garantizar la seguridad en cada uno de los pasos incorporando medidas de protección y limpieza tanto para los colaboradores como para los clientes y la infraestructura, comunicar estas medidas e implementarlas

adecuadamente. Se deben incluir estas acciones tomando en cuenta la experiencia del consumidor en el local y buscando repotenciarla incluyendo los factores importantes para el cliente.

El cuarto ámbito es el auge de las preferencias de origen; asimismo, la proveniencia de los insumos y finalmente, el producto final, también podrían llegar a ser relevantes para un usuario informado, entendiendo que, este factor varía según la industria. Existe una tendencia a que los consumidores prefieran un producto local, sobre todo si se trata de un alimento o comida ya que estos no serían expuestos al virus, reduciendo así las probabilidades de contagio, lo mismo en el caso de los ingredientes para elaborarlo (Nielsen, 2020).

Antes de la cuarentena, se observó un incremento en la preferencia por las marcas locales y según se extendía, esta preferencia se mantuvo ya que eran los únicos productos que se podían adquirir en el momento por lo que conocer de donde provienen los alimentos e insumos de los productos será un aspecto relevante al momento de decidir una compra. Otro factor importante es la responsabilidad social, si las marcas apoyan a comunidades y; en consecuencia, apoyan la reactivación económica, estas marcas serán consideradas sobre otras.

De igual forma, la responsabilidad que las empresas tienen con sus colaboradores se ha visto a prueba durante esta coyuntura, en la cual, los abusos han sido condenados por parte de los consumidores. Un claro ejemplo, ha sido el caso Cineplanet, marca peruana que durante los primeros meses del confinamiento, decidió revocar y no renovar contratos que tenía con un grupo de colaboradores part-time. Tras viralizarse los hechos por redes sociales y ante la presión social, Cineplanet tuvo que anular esta decisión. Asimismo, el impacto reputacional de la marca se vio afectado negativamente, acarreando consecuencias hasta la actualidad y que pueden evidenciarse a través de comentarios negativos en las publicaciones de las redes sociales de la marca. (Economía LR, 2020)

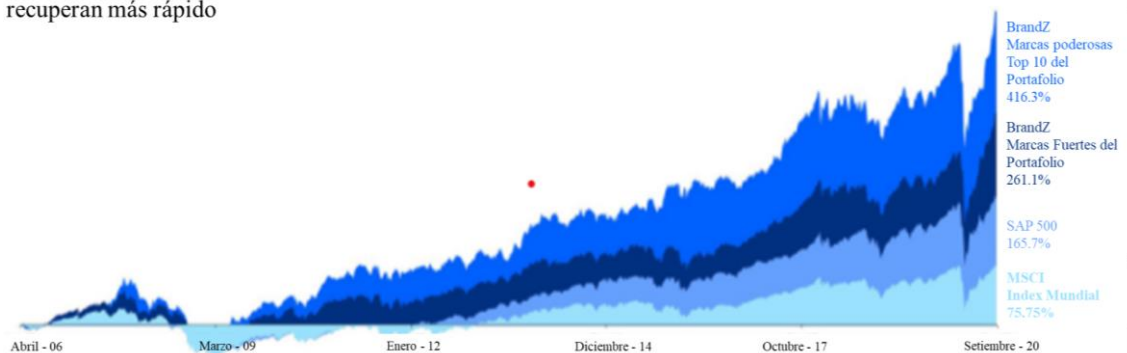
Finalmente, el quinto ámbito es el restablecimiento de las relaciones de marca. Un punto importante a considerar es si la marca sobrevivió a la pandemia o incluso prosperó respecto al año anterior; el comportamiento de la marca refleja si es que es fuerte, al pasar por una coyuntura regular a una complicada; si es fuerte podrá afrontar los cambios más rápido y aumentar su valor en condiciones normales, esto se da debido

a que un valor de marca sólido agrega resiliencia. Para ello, la marca debe ser memorable y estrechar fuertes lazos en todo momento, el valor de la marca se observará también en el flujo de ventas ya que son dos factores íntimamente relacionados en el corto y largo plazo, uno impacta en el otro (Kyriakidi, 2021).

### Figura 2.3

*Portafolio de marcas vs Standard & Poor's 500 vs Morgan Stanley Capital International (Abril 2006 – Abril 2020)*

Las marcas fuertes (1) entregan mayor retorno, (2) son más resilientes en tiempos de crisis, (3) se recuperan más rápido



Fuente: Elaboración propia en base a Kyriakidi, 2021.

En cuanto a las herramientas para mejorar los procesos y en consecuencia, el servicio al cliente; los dueños y encargados de los locales deben trabajar en la priorización de las herramientas y recursos para responder a los cambios en el mercado, como por ejemplo, el pago con tarjeta sin contacto, firmas electrónicas y entrega de facturas o boletas por medio del correo, expansión de canales online, entre otros. Cuando la situación mejore, estos procesos significarán un aumento en la fidelidad de los clientes ya que refleja la preocupación constante hacia ellos y su fuerza laboral.

Como se mencionó anteriormente, la pandemia ha afectado el estado emocional de las personas. Esto implica que algunos hábitos y costumbres que se tenían antes han cambiado o desaparecido, un ejemplo entre muchos es la sanitización. Es por esta razón que para una mejor lealtad de marca a largo plazo, las empresas deben diseñar experiencias que tomen en cuenta estos cambios que sufre el consumidor (Idle, 2020).

La consultora IPSOS, realizó un estudio cualitativo y cuantitativo sobre los cambios que han sufrido los consumidores a raíz de la pandemia COVID-19 y los

clasificó en cinco etapas y cada una de ellas tiene diferentes situaciones que provocan determinadas emociones. Para cada una de ellas, se sugieren acciones para construir un vínculo con los consumidores (Ryan, Traum, Brown, & Itzkowitz, 2020).

**Tabla 2.4**

*Detalles de la fase actual de IPAC basados en hallazgos de mercado*

	Incertidumbre	Preparación	Adaptación	Aclimatación	Permanencia
Eventos / Entorno	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desinformación</li> <li>Rumores</li> <li>Falta de claridad</li> <li>Data contradictoria</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dirección del gobierno</li> <li>Punto de inflexión</li> <li>Convergencia de noticias</li> <li>Verificación de la realidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cuarentena</li> <li>Cierre de locales</li> <li>Otras restricciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contacto familiar forzado</li> <li>Aislamiento continuo</li> <li>Malas noticias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Continua la restricción social y de actividad</li> <li>Declive de la vivienda y la construcción</li> <li>No se define un fin de la pandemia</li> </ul>
Acciones / Reacciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reunir información</li> <li>Fiestas</li> <li>Dinámica regular de los negocios</li> <li>Chat/conectar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cancelación de planes</li> <li>Cambiar Outlook</li> <li>Compras, re stock</li> <li>Mantener a la familia unida</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definir rutinas</li> <li>Uso de nuevas herramientas</li> <li>Trabajar, cocinar, entretenerse en casa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Establecer rutinas</li> <li>Identificar desafíos</li> <li>Explorar nuevos intereses y actividades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se crean tensiones</li> <li>Estado de ánimo bajo</li> <li>La rutina se torna intolerable</li> <li>Reducir el gasto a lo esencial</li> </ul>
Emociones	<ul style="list-style-type: none"> <li>Humor</li> <li>Desafiar</li> <li>Confusión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Urgencia</li> <li>Miedo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ansiedad</li> <li>Flexibilidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Explorar</li> <li>Soledad</li> <li>Impaciencia</li> <li>Pruebas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Resignación</li> <li>Enojo</li> <li>Desesperación</li> <li>Irritación</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia en base a Ryan, Traum, Brown, & Itzkowitz, 2020

Hay que considerar que dependiendo de varios factores externos, los países se encuentran en diferentes etapas. Por ejemplo, China posee consumidores mayormente en la etapa de durabilidad; mientras que otros como India aún se encuentran en preparación.

Por otro lado, la firma ha elaborado un pronóstico sobre las siguientes etapas que preceden a las anteriores.

**Tabla 2.5**

*Detalles proyectados de la fase del IPAC*

	Anticipación	Exploración	Re calibración	Reconstrucción	Inserción
Eventos / Entorno	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fase de reintroducción de lo esencial</li> <li>Surge la infraestructura de pruebas de CV</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Directivas de recolección simplificadas</li> <li>Regreso parcial al trabajo</li> <li>Gastos cautelosos</li> <li>Nuevas pautas de salud</li> <li>Volatilidad económica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Distanciamiento social</li> <li>Alivio de los brotes de virus locales</li> <li>Arreglos laborales flexibles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reapertura de escuelas</li> <li>Aumento de trabajos</li> <li>Nuevos ciclos de retorno</li> <li>Nuevos héroes emergen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Apertura de lugares públicos</li> <li>Reinicio de la compra y la construcción de viviendas</li> <li>Retornos de negocios no esenciales</li> <li>Surgen los costos de la respuesta del CV</li> <li>Comienzo de cambios más pronunciados</li> </ul>
Acciones / Reacciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>Construyendo exuberancia social</li> <li>Nuevos desafíos</li> <li>Reuniones con círculos internos (amigos/familia)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Salto rápido a la normalidad</li> <li>Realización social y cambios económicos</li> <li>Planificación de retornos</li> <li>Búsqueda de novedades</li> <li>Repunte de las compras de lujo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Viajes limitados</li> <li>Compras intencionales</li> <li>Cuarentena focalizada</li> <li>Falta de confianza en los funcionarios públicos</li> <li>Planificación para la recurrencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Normalidad insegura</li> <li>Compras innecesarias</li> <li>Viajes selectivos</li> <li>Socialización presencial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inicio de la nueva normalidad</li> <li>Transacciones sin contacto</li> <li>Evolución de las normas sociales</li> <li>Mayor reexaminación de la vida</li> </ul>
Emociones	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alivio</li> <li>Emoción</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Esperanza</li> <li>Alerta</li> <li>Prevención</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Escepticismo</li> <li>Dudas</li> <li>Experimentación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Resiliencia</li> <li>Sobreestimulación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Seguridad</li> <li>Optimismo</li> <li>Aceptación</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia en base a Ryan, Traum, Brown, & Itzkowitz, 2020

Una vez identificada la etapa en la que se encuentra nuestro grupo objetivo se deben emplear herramientas y comunicaciones que alivien las dolencias de las personas, considerando insights relevantes que permitan conectar con ellos. Un ejemplo, es el uso de gestionar una buena estrategia de CRM a través de programas de fidelización basados en información de calidad y actualizada, ya que esta permitirá establecer una comunicación y ofertas mucho mejor direccionadas, auténticas y relevantes para el consumidor, generando un fuerte vínculo emocional con la marca, así como una buena experiencia (Idle, 2020).

Por otro lado, los programas de fidelización de clientes permiten generar una diferenciación consistente frente a la competencia. Según Kotler, el punto de partida es realizar un análisis de valor para el cliente, el cual consta de cinco pasos:

1. Identificar los atributos más valorados por los clientes
2. Establecer un ranking cuantitativo de los atributos valorados



3. Evaluar el desempeño de la empresa y los competidores respecto a los atributos valorados.

4. Analizar la calificación de los clientes a fin de examinar la propuesta de valor de la empresa. Si la oferta de la empresa es mayor a la de los competidores, se podrá tener la opción de cobrar un precio más elevado y en consecuencia, generar mayores márgenes.

5. Supervisar constantemente el concepto de valor de los clientes.

Además, es recomendable realizar la evaluación del Net Promoter Score (NPS), con la finalidad de evaluar qué tan probable o poco probable es que un cliente recomiende el servicio ofrecido; para ello, se debe establecer una escala del 1 al 10 y finalmente, se deben clasificar las respuestas de los participantes en tres grupos: detractores, cuyas calificaciones van del 0 al 6 y promotores quienes califican entre 9 y 10. A los participantes que califican entre 7 y 8, se los conoce como pasivamente satisfechos y por ello, no se los consideran en la ponderación.

La fórmula para calcular el NPS es la siguiente:

$$\text{NPS} = \% \text{ promotores (puntuación 9 y 10)} - \% \text{ detractores (puntuación del 0 al 6)}$$

Asimismo, es importante identificar los touch points y momentos críticos de los clientes, así como analizar la tasa de retención de la empresa, con la finalidad de evitar pérdidas de los clientes y que estos se conviertan en detractores de la marca. Para mitigar la tasa de deserción (Churn), es recomendable realizar investigaciones a profundidad de situaciones problemáticas que hayan podido sufrir los consumidores y corregir el proceso internamente, haciendo partícipe a todos los colaboradores involucrados para establecer una mejora continua.

Finalmente, se recomienda diseñar e implementar un buen programa de fidelización para premiar a los clientes asiduos y que a su vez, se conviertan en embajadores de la marca que generen un marketing de boca a boca positivo. Una de las estrategias más utilizadas es crear programas de membresía de un club, ya que este brinda un impacto psicológico favorable como es la sensación de exclusividad y máximo valor a los clientes. Con el tiempo y la buena gestión, la marca podrá tener una comunidad propia, la cual deberá ser atendida con minuciosidad y brindando la mejor propuesta de valor posible, para que esta crezca y permita la sostenibilidad de la marca en el tiempo. (Kotler & Keller, 2016)

No solo es relevante aplicar estrategias de CRM sino que el marketing relacional permitirá potenciar los resultados a obtener con un enfoque cliente céntrico. Según Cosimo Chiesa, el marketing relacional es realizar un análisis profundo de la cartera de clientes, que incluye y evidencie el promedio de referencias o productos vendidos a cada uno, nos permitirá conocer mejor la efectividad de la organización y planificar objetivos concretos de crecimiento y fidelización, a nivel de áreas, zonas y vendedores. Para ello, se consideran cinco etapas de una posible relación con el cliente. El primer paso para conseguir a un cliente fiel es conocer el perfil de los que ya lo son para realizar este análisis, la empresa debe perfilar a sus clientes y fidelizar a la actual cartera según segmentos en los mercados a los cuales se dirige. Además, para captar a estos clientes se debe seleccionar una estrategia comercial adecuada, con este fin, debemos venderle a los clientes el servicio con una elevada profesionalidad ya que una mala impresión no favorece a la estrategia de fidelización.

Una vez que se ha captado al cliente, se debe buscar mantener la relación con el mismo a través del cumplimiento de las promesas hechas en la venta y además superar sus expectativas en todos los puntos de contacto. Como siguiente punto, se debe buscar la satisfacción del cliente al ofrecer una propuesta de valor diferencial adaptada a sus necesidades, y de esta manera lograremos fidelizarlo. Finalmente, para conseguir un cliente fiel hay que desarrollar una relación con él para adelantarse a sus necesidades.

Cabe resaltar que además de captar se deben retener nuevos clientes y saber crecer con ellos con una relación win-win ya que el objetivo empresarial es lograr que el cliente sea nuestro amigo o el apóstol de la marca y así nos recomiende con otros clientes, generando boca a boca. (Chiesa de Negri, C., 2009)

Desde otra perspectiva, el empleo de data e información para la toma de decisiones ha cobrado mayor protagonismo, ya que la transformación digital es un hecho inminente que se ha acelerado producto del confinamiento y el distanciamiento social. De este modo, se puede tomar a la pastelería peruana María Almenara como la primera en su rubro, en establecer una alianza con el partner estratégico Microsoft a través de Azure. Con esta acción, la pastelería hoy en día es capaz de analizar la frecuencia de compra y ticket promedio de sus consumidores, permitiendo predecir cuánto venderá en cada tienda, con una semana de anticipación. Esto a su vez, permite a la marca prevenir una sobreproducción, evitar los quiebres de stock y optimizar procesos; y en

consecuencia, mejorar la experiencia de sus clientes ofreciendo productos frescos y disponibles (Goachet, 2021).

Algunas otras recomendaciones para conectar mejor con los consumidores son (Main, Arnason, Stephan, & Sedivy, 2020):

- Ser fiel al propósito y la marca de forma genuina. Esto permite mostrar a las personas como es la empresa y cómo responde ante situaciones difíciles que impliquen tener una buena moral. Un ejemplo negativo en Perú fue el caso de Cineplanet y los despidos masivos que ocurrieron al inicio de la pandemia.
- Comunicación constante con los consumidores para mantenerse actuales y relevantes. Hay que tener en cuenta que siempre se debe mostrar agradecimiento a la audiencia y tratar de manera inmediata cualquier incomodidad.
- Capacitación constante a los colaboradores, especialmente aquellos que tienen trato directo con los consumidores, ya que ellos son los representantes inmediatos de una marca y por tanto, es su labor realizar sus actividades bajo los estándares, políticas y protocolos de la marca y coyuntura.
- Establecer alianzas estratégicas que generen una propuesta de valor con valor agregado para los consumidores y puedan atender sus necesidades de una mejor manera.

Para distintas empresas, la pandemia ha significado una crisis en cuanto a la demanda, magnitud y velocidad, ahora es vital contar con niveles de servicio adecuados, es un reto actualmente para distintas organizaciones debido a la coyuntura, en relación a sus clientes y también proveedores con miras a buscar la recuperación e incorporar planes que les permita ser flexibles ante los cambios generados por la pandemia y así poder adaptarse más fácilmente a la dinámica de esta nueva normalidad. Estos cambios llevan a las organizaciones a estar pendientes de la demanda para así poder realizar ajustes en la oferta ya que los cambios en las necesidades de los clientes han llevado a enfocarse en la omnicanalidad y buscar contar con presencia digital para gestionar pedidos e interactuar con sus clientes (McKinsey, 2020).

Los consumidores optarán por marcas activas, solidarias y que se mantienen presentes con mensajes, frecuencia de comunicación y nivel de compromiso dentro de la

coyuntura al percibir las como más empáticas, auténticas y de confianza. Es por ello que, ante situaciones de crisis se recomienda publicar contenido que alivie la ansiedad y promuevan mensajes positivos que vayan acorde con la marca. Un ejemplo aplicado a la realidad peruana, es que al inicio de la pandemia los mensajes de muchas empresas fueron sobre la temática de la COVID-19 y con el pasar del tiempo este tipo de comunicación se fue diluyendo a mensajes de inspiración, optimismo, entre otros. Por otro lado, es recomendable que cada marca haga una constante medición para conocer si los esfuerzos están dando resultados positivos o si es necesario hacer ajustes (Balis, 2020).

Además, estarían en la mente de los consumidores, por lo que para mantenerse ahí deben conocerlos y entender la nueva dinámica del mercado ya que su escucha, visualización, participación y forma de socializar se han visto afectadas.

Los medios digitales serán clave para generar lazos y un engagement mayor. Según el artículo “Las redes sociales toman relevancia después del COVID-19”, se encuentra que debido al confinamiento, se ha visto un incremento significativo en el uso de las redes sociales, sobre todo en adultos. Además, se identifica una alteración en el proceso de decisión y finalmente compra de los consumidores conllevando a cambios en las necesidades, búsqueda de información, evaluaciones de productos sustitutos, decisión de compra y post venta. Por otro lado, no solo los consumidores son los que han cambiado, más empresas han empezado a migrar a redes sociales para poder contactarse con sus consumidores y fortalecer las relaciones; también tienen la oportunidad de promover sus productos mediante publicidad y estrategias de marketing digital para comunicar información relevante y así influir en la toma de decisiones de los consumidores. En términos generales, las redes sociales permiten aumentar la recordación de la marca, compartir experiencias con la marca y producto a los consumidores y generar ventas post compra, estos son algunos beneficios tanto para las empresas como para los consumidores (Manson, Narcum, & Mason, 2021).

Por otro lado, una estrategia que ha cobrado mucha importancia a raíz de la pandemia es el Inbound Marketing, el cual es definido como la estrategia que busca atraer a la mayor cantidad de clientes mediante la transmisión de un contenido útil y relevante, de forma que se agregue valor en toda y cada una de las etapas del recorrido de compra (Samsing, 2020). Esto va a permitir a muchas empresas poder emplear un tipo de marketing improvisado que puede estar presente en diferentes plataformas, logrando

objetivos a corto plazo y generar conciencia de marca con un bajo presupuesto. Adicionalmente, otros beneficios que brinda esta herramienta es aumentar los contactos cualificados de marketing, incremento de los leads, aumento del tráfico de visitas a la web y satisfacción de la demanda de información del cliente. Como se mencionó anteriormente, durante esta crisis pandémica los internautas están más receptivos a cualquier información proveniente de las marcas por medio de las redes sociales. Es por ello que, hay que tener en cuenta que la ejecución del inbound marketing no debe bombardear a los consumidores con información genérica; por el contrario, la comunicación debe ser personalizada y directa con los clientes, de tal forma que sirva como una llamada de atención que lo lleve al siguiente paso. Algunos TICs usados por profesionales para potenciar esta herramienta son: generar contenido de valor en todos los medios de comunicación, dar respuesta personalizada a través de mails, complementar las publicaciones con enlaces web para mayor información del producto o servicio, generar una landing page elaborada especialmente para la situación de crisis que se esté presentando, segmentar las campañas de e-mail y recompensar la interacción de los usuarios con sorteos, descuentos, etc. (Labrador, Suarez, & Suarez, 2020).

Actualmente, el marketing atraviesa un momento crucial en el que nuevas teorías tratan de redefinir sus actividades y mediante metodologías buscan establecer nuevos mecanismos de comunicación con los seres humanos. Esto se debe a que el marketing se adapta a la nueva dinámica en el mercado, generada por la coyuntura y el cambio en el consumidor. Estos cambios, surgen como consecuencia de la crisis ya que el desempleo ha aumentado, además de otros impactos sociales y económicos, lo cual lleva a un cambio en el comportamiento de la población y un impacto psicológico. Ahora, se tienen consumidores preocupados que planean sus transacciones, que buscan el mayor beneficio en la compra y se abocan a un largo proceso de búsqueda de información para tomar la mejor decisión (Oana, 2020).

Como se mencionó anteriormente, las redes sociales y medios digitales han tomado relevancia dentro del contexto, es por ello que, los e-commerce han despegado y los negocios deben aplicar el inbound marketing para contar con mejores estrategias frente a sus consumidores como proporcionarles información útil durante el proceso de compra para acompañarlos durante esta etapa, y en el caso de la competencia, mejorar su posicionamiento y generar engagement con sus usuarios (Oana, 2020).

Debido a la coyuntura, las empresas se han visto obligadas a cooperar entre sí, ya sean empresas competidoras u organizaciones, para hacer frente a la crisis económica compartiendo recursos y capacidades para lograr beneficiarse mutuamente con los resultados. Esto se observa ya que las organizaciones al colaborar con sus competidores, pueden obtener nuevos recursos y capacidades que, combinándolos con los propios, lograrían mejores niveles de desempeño a si operaran bajo un modelo de negocio individualista. Sin embargo, las empresas deben ser cuidadosas con sus aliados ya que podría no resultar beneficiosa la alianza, de igual manera, las alianzas que se realizan dentro de este contexto van a depender de los altos mandos si es que se mantienen o no después de la pandemia (Crick & Crick, 2020).



**Tabla 2.6***Matriz de resumen*

Artículo	Autor	Journal	País	Aporte
Covid-19 Cinco nuevas realidades en la experiencia humana que las empresas deben abordar		Accenture	Estados Unidos	El autor indica que el comportamiento de las personas se ven afectadas por cinco implicancias: El costo de la confianza, siglo virtual que se refiere a la adopción acelerada del uso de internet y redes sociales, la orientación de los negocios a la salud, el hogar como resguardo debido al mayor tiempo en casa, la reinvención de la autoridad que se refiere a la mayor conciencia sobre el medio ambiente y la adopción de una cultura menos ostentosa.

<p>Gestión de personas: ¿Estamos frente a una nueva forma de trabajo o el trabajo se está adaptando a una nueva forma de vida?</p>	<p>Alejandra Osorio</p>	<p>Ernest &amp; Young</p>	<p>Perú</p>	<p>Se detalla la relación directa entre la satisfacción del colaborador y el consumidor al ofrecer el servicio. El personal al estar comprometido y motivado en su trabajo, va a poder ofrecer un buen servicio al consumidor garantizando así su satisfacción. Es por ello, que ambos públicos están íntimamente relacionados e impactan en la valoración de la empresa y finalmente la calificación del servicio proporcionado.</p>
<p>From the market orientation to the community orientation for an open public administration: A conceptual framework</p>	<p>Amalia Pandelica Mihaela Diaconu Ionut Pandelica</p>	<p>Procedia: Social &amp; Behavioral Sciences</p>		<p>Las personas tienen percepciones distintas de una situación en momentos de crisis. Esto genera comportamientos distintos que están moldeados de acuerdo a la actitud frente al riesgo (interpretación y cuánto rechazo existe) y percepción del riesgo (interpretación del cambio).</p>



<p>National response strategies and marketing innovations during covid-19 pandemic</p>	<p>Amy Wenxuan Ding Shibo Li</p>	<p>Business Horizons</p>	<p>Estados Unidos</p>	<p>Establece tres estrategias que los países pueden adoptar frente a la COVID-19. Además, rescata el impacto de la pandemia en las empresas, resaltando su necesidad de disrupción, realizar innovaciones y transformación para seguir siendo competitivos e identificando una oportunidad para realizar cambios significativos en las empresas para mantener su crecimiento en el largo plazo.</p>
<p>Las redes sociales toman relevancia después del COVID-19</p>	<p>Andrew N. Mason, John Narcum &amp; Kevin Mason</p>	<p>Cogen Business and Management</p>	<p>Reino Unido</p>	<p>La relevancia de contar con un canal digital o redes sociales para que el consumidor pueda encontrar a la marca en la web y pueda generar awareness, buscar información relacionada al producto/servicio y mantener contacto con el cliente. Las redes sociales también apoyan a</p>

				la construcción de la imagen, percepción y posicionamiento de marca.
COVID 19: Maintaining customer loyalty and trust during times of uncertainty	Andy Main Bevin Arnason Anthony Stephan Pete Sedivi	Deloitte	Canadá	Los autores exponen una serie de recomendaciones para ser capaces de mantener y construir una lealtad hacia la marca, a pesar de la coyuntura COVID-19. Algunas de ellas son: mantenerse leal al propósito de la marca, mantener una buena comunicación con los consumidores, capacitación constante a los colaboradores y establecer alianzas estratégicas que generen una mejor propuesta de valor a los consumidores.
Servitizar la propuesta de valor: un paso más allá para competir en el	Bart Kamp	Harvard Deusto	España	Señalan como potenciar la propuesta de valor a partir de pilares diferenciales enfocándose en el consumidor y sus necesidades, agregar servicios y productos complementarios a los

mercado y servicio al cliente				que se ofrecen actualmente para diferenciarse en el mercado.
Coopetition and Covid-19: collaborative business to business marketing strategies in a pandemic crisis	Crick James M Crick Dave	Industrial Marketing Management	Canadá	Como respuesta a la COVID-19, las empresas pueden optar por estrategias de coopetición, una visión de negocios que busca generar colaboración entre entidades que normalmente serían competencia. Esta relación plantea compartir recursos y capacidades para resultados de mutuo beneficio.
El impacto del coronavirus en las organizaciones de servicios: como capear el temporal	David Wilkes Mitesh Prema Nicolas Guzman Rohit Sood	Mc Kinsey	Estados Unidos	Acciones para que las empresas puedan gestionar el impacto del coronavirus, considerando su fuerza laboral y al consumidor final para sostener su efectividad en medio de la crisis.  Se mencionan acciones referentes a la seguridad, comunicación con empleados

				(cuidados, empatía y apertura), maneras de afrontar cambios en la demanda y acciones que permitan garantizar la preferencia de los clientes (mejoras interna, actividades que permitan desarrollar la fuerza laboral)
The impact of the current crisis generated by the COVID-19 Pandemic on consumer behavior	Duralia Oana	Studies in business and economies	Romania	La COVID-19 ha tenido un impacto social, psicológico y económico en las personas en cuanto a su relacionamiento con las personas, empresas y comunidad en general. Por otro lado, se rescatan tipos de consumidores nacidos a partir de la pandemia, esto impacta en la lealtad a las marcas ya que se están adaptando a la nueva realidad de a pocos, en este sentido, las empresas deben tomar en cuenta medidas de compras online y delivery así como estrategias de fidelización de clientes.

Casi 11 millones de comidas semanales nuevas en casa	Eduarne Uranga	Kantar	España	Nueva dinámica del mercado en cuanto a la relación con la categoría, hábitos de compra y consumo y ocasiones de consumo en casa: presencia de más miembros de la familia, nueva socialización, usos de delivery, elección de comidas, tiempo de preparación de comidas, desarrollo de ocasiones sociales.
San Antonio: de pastelería a minimarket, así se transformó para sobrellevar la crisis del coronavirus		El Comercio	Perú	Se destaca un caso de éxito de la reinversión de la pastelería San Antonio a un minimarket que ofrece productos de primera necesidad, para poder generar mayor rentabilidad y evitar la crisis económica.
The role of Loyalty in the Post-Covid Experience	Eric Idle	Kobie	Estados Unidos	Resalta las consecuencias emocionales del COVID-19 en los consumidores y como los nuevos protocolos de sanidad han generado la demanda de una experiencia adaptada a la coyuntura. Es deber de las empresas poder

				identificar correctamente la necesidad de su target para realizar acciones que generen una mejor experiencia y por ende se produzca lealtad hacia la marca.
Understanding the Postrecession Consumer	Paul Flatters Michael Willmott	Harvard Business Review	Estados Unidos	Se identificaron nuevas tendencias: simplificación de la demanda por buscar productos sencillos y priorización de los productos de necesidad básica.
Marketing en tiempos de Crisis generado por la Covid-19	Hender Labrador, Jhon Suarez, Sir Suarez	Revista Espacios	Panamá	El inbound marketing es una herramienta digital que se recomienda a las empresas que cuentan con redes sociales activas para generar leads de valor que finalmente se conviertan en un consumidor. Además destaca que los mensajes que las marcas envían deben ser personalizados y directos con los clientes para obtener mejores resultados, entre otras recomendaciones.

<p>Atención al cliente: flexibilidad, comprensión y capacidad de reacción en tiempos de Covid.</p>	<p>Inés Guzman</p>	<p>Accenture</p>		<p>El artículo menciona que gracias al incremento de los canales digitales y el estado emocional que deja el COVID-19 en los consumidores, el aumento del volumen de llamadas y mensajes a los contact center se ha incrementado en un ritmo muy rápido. Es por ello que se recomienda trabajar con data de calidad y realizar analítica predictiva para poder anticipar los problemas de los consumidores y resolverlos lo más pronto posible.</p>
<p>Brand Marketing a través de la Crisis del Coronavirus</p>	<p>Janet Balis</p>	<p>Harvard Business Review</p>	<p>Estados Unidos</p>	<p>Resalta la importancia del actuar de las marcas en tiempo de crisis. La autora sostiene que las marcas que actúen y envíen mensajes de buena fe y positivos, serán mejor recordados en el futuro y lograrán tener un mejor impacto para el futuro.</p>

<p>La importancia de contar con una estrategia de producto</p>	<p>Javier Sánchez Galán</p>	<p>Esan</p>	<p>Perú</p>	<p>El artículo hace mención al desarrollo de una estrategia de servicios para resaltar los atributos de los mismos de acuerdo a las necesidades del mercado, la oferta actual y las propias estrategias en otros ámbitos que apoyen la estrategia de servicio, esto implica definir el marketing mix de los servicios y desarrollar mensajes para comunicar efectivamente.</p>
<p>What is brand equity?</p>	<p>Mary Kyriakidi</p>	<p>Kantar</p>	<p>Estados Unidos</p>	<p>Señalan que al contar con un brand equity fuerte, la marca puede sobrevivir y mejorar a pesar de contextos desfavorables ya que permiten hacer crecer su valor mediante conexiones duraderas con el cliente y un buen manejo de la marca.</p>
<p>¿Cómo reabrir las tiendas post covid-19?</p>	<p>Miguel Pochat</p>	<p>Deloitte</p>	<p>Colombia</p>	<p>Hace referencia a la importancia de la logística y de la cadena de suministro en una</p>



	José Agustín Alcaide Pablo Herrera Antonio Martínez			empresa, estos se deben tomar en cuenta para evitar roturas de stock, planificar adecuadamente para así garantizar la atención de la demanda y no perjudicar la experiencia del cliente.
The new consumer behaviour paradigm aim Covid-19: permanent or transient?	Neetu Purohit Seema Mehta Tanjul Saxena	Journal of Health Management	India	El comportamiento del consumidor se basa en tres grupos: basado en la psicología, acercamiento social y acercamiento económico. Asimismo, este puede modificarse durante momentos de crisis, en el cual aparecen dos nuevos factores que lo moldean: la actitud frente al riesgo y la percepción del riesgo. Finalmente, se generan nuevas tendencias que modifican la demanda de los consumidores.
COVID-19 e inocuidad de los alimentos:	Organización Mundial de la Salud			La organización destaca la importancia de producir alimentos de calidad, cumpliendo

orientaciones para las empresas alimentarias	Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación			con los nuevos requisitos para asegurar la higiene y sanitización de los productos que se ofrecen. Asimismo, brinda una serie de recomendaciones para asegurar la inocuidad de los alimentos, de esta forma proteger a los consumidores y colaboradores de la empresa.
Navigating the pandemic: understanding human behaviours and where we're headed	Philip Ryan Seth Traum	IPSOS	Estados Unidos	El comportamiento de las personas frente a la pandemia se puede clasificar en cinco etapas: incertidumbre, preparación, adaptación, aclimatación y permanencia. Dependiendo del estado en el que se encuentra cada país, se puede clasificar a sus ciudadanos. Asimismo, las acciones deben tener en cuenta la etapa en la que se encuentra su público objetivo.
Efectos de la pandemia Covid-19 en el	Rigoberto Caso Alex	Ciencia y Tecnología Innovare	Honduras	La pandemia ha generado varios impactos en el comportamiento del consumidor producto de la necesidad de sobrevivir ante las

comportamiento del consumidor				consecuencias que pueda traer. Los autores los clasifican en siete, sin embargo se va a profundizar en tres: priorización del consumo, adopción de nuevas tecnologías y aumento de entregas a domicilio.
¿Qué es el inbound marketing?	Carolina Samsing		Estados Unidos	Inbound Marketing es una estrategia que atrae la mayor cantidad de clientes mediante contenido útil y relevante.
La calidad y la eficacia pueden superar la sensibilidad al precio en medio de las preocupaciones por el coronavirus		Nielsen		La pandemia ha dejado en claro que existen dos tipos de consumidores: los restringidos y afectados, los cuales adoptarán distintos comportamientos de acuerdo a sus prioridades en la selección de marcas, productos y demás. Además, es relevante el tema de salud, seguridad y limpieza. Las empresas deben

				contar con protocolos y saber comunicar las medidas.
Dinámicas de consumo reajustadas en un mundo alterado con COVID-19		Nielsen		Señalan cinco ámbitos dentro del mercado de consumo que las empresas deben tener en cuenta debido a la pandemia ya que los consumidores tendrán gastos limitados y tenderán al ahorro, además al estar en casa y no poder recibir el servicio presencialmente, resalta la importancia de contar con un servicio de atención al cliente para garantizar una experiencia óptima.
Tendencias clave para clientes remotos e híbridos Experiencia de entrega	White Paper	Harvard Business Review	Estados Unidos	El confinamiento producto de la pandemia, ha traído consigo una revolución en el mercado laboral, ya que muchas personas han adoptado el trabajo remoto. Para los call centers, acatarse a esta nueva modalidad significó todo un reto ya que debían instalar a sus

				colaboradores en sus respectivas casas y al mismo tiempo mantener la calidad de experiencia.
--	--	--	--	--



En conclusión, el comportamiento de las personas se ha visto afectado por diferentes implicancias a raíz de la pandemia. Algunas de ellas son la priorización del consumo, adopción de nuevas tecnologías y aumento de entregas a domicilio; otros autores señalan otros cambios como el mayor recelo al adquirir un producto debido al incremento en el uso de internet, mayor demanda por adquirir productos sanitariamente seguros, entre otros.

Asimismo, esto ha provocado que aparezcan nuevas tendencias y por ende, la demanda haya cambiado. A continuación, se mencionan algunas tendencias: el ajuste de presupuesto conlleva a una priorización en adquisición de bienes y servicios necesarios, el aumento demanda de delivery, producto del distanciamiento social, incremento del consumo de comidas que beneficien la salud, preferencia por el producto local, entre otros.

Este cambio ha llevado a muchas marcas a modificar su oferta, tanto en la forma en que se brindaba el producto o servicio, así como la comunicación que se tiene con los clientes.

A raíz de lo investigado, se concluye que el consumidor se ha visto afectado debido a la pandemia en distintos aspectos: económico, social, tecnológico y conductual; principalmente, debido a un exceso de información y miedo al contagio. Es por ello que, en consecuencia, se tiene a un consumidor que prioriza la salud y seguridad en todo momento. También, la pandemia ha afectado su conducta por lo que está preocupado por el ambiente, su salud, alimentación debido a la exposición de la información en medios ya que está más digitalizado producto del confinamiento. Por otro lado, en el aspecto económico, se encuentran dos tipos de consumidores: restringidos y afectados que según sus necesidades priorizarán su consumo o postergarán sus decisiones de compra, teniendo como mayor desembolso, gastos del hogar y seguridad al pasar mayor tiempo en casa.

Asimismo, del lado de la empresa, se debe utilizar el marketing como herramienta para mejorar el flujo de caja y realizar ajustes de presupuesto según cada circunstancia. Se debe responder a un nuevo consumidor para adaptarse a las nuevas necesidades a partir del desarrollo de productos que sean más relevantes para ellos, además contar con personal motivado y calificado para hacer frente a las dudas o reclamos con un servicio de atención al cliente óptimo. Por otro lado, se deben establecer protocolos ya que el consumidor valorará los estándares de higiene y cuidados frente a la COVID-19 como

por ejemplo, realizar delivery sin contacto y desinfecciones pertinentes contra el virus. Respecto a la comunicación, las personas optarán por marcas activas y solidarias que apunten a la responsabilidad social y que cuenten con omnicanalidad. Asimismo, se valorará el restablecimiento de relaciones con sus consumidores para fomentar la fidelización. Todo ello representa una oportunidad debido a la pandemia para que las empresas refuercen lazos con los clientes, cuenten con mayor presencia en canales digitales y hagan frente a la pandemia mediante soluciones innovadoras y estratégicas apoyándose de sus stakeholders y reforzando las fortalezas de la empresa.

Durante el proceso de investigación se priorizó la información relacionada al comportamiento del consumidor, las medidas adoptadas por el gobierno y que impactan en las empresas y su población, sin embargo, no ha considerado la variación de precios que los diferentes productos pudieron experimentar durante la crisis. Esta información, varía año a año y evidentemente es relevante contar con ella, además del ticket promedio de la categoría, pero al ser una categoría en crecimiento en el Perú, no se encuentra información respecto a ella. Sin embargo, como se hizo mención en capítulos anteriores, se toma como referencia el año 2020 donde se manejó un ticket promedio de aproximadamente 80 soles por persona al visitar un restaurante.

Por otro lado, se considera que respecto al marketing de servicios no existe mayor información en relación a la experiencia del consumidor, sin embargo, se abordó el tema relacionándolo con la satisfacción del cliente y cómo mejorar aspectos de la empresa para responder a sus necesidades cambiantes. También se consideran estrategias a tomar en cuenta por el empresariado como el inbound marketing y la cooperación entre empresas.

Además, debido a los cambios generados por la pandemia, que se han dado de una forma abrupta generando una nueva dinámica en todo el mundo, se encuentra a un nuevo consumidor y un nuevo mercado que se ha adaptado al tener un nuevo contexto, debido a esto es recomendable realizar estudios de mercado para contar con mayor información sobre la demanda y la oferta de productos, categorías y necesidades latentes que responden a un comportamiento nuevo. Por el lado de la empresa, descubrir falencias para poder contar con la información necesaria y así prevenirlas y corregirlas. Asimismo, al tener como aprendizaje este contexto, las empresas podrán contar con recursos y conocimientos adecuados para hacer frente a una coyuntura similar o factores externos que puedan afectarla.

## **2.3 Bases Teóricas**

### **2.3.1 Teoría de los seis organizacionales**

Se refiere a las seis funciones de un administrador que debe considerar seis elementos cruciales para la empresa, seis formas de coordinación, seis configuraciones básicas y seis acciones ejercidas sobre la empresa. Estas variables tienen que estar relacionadas a la división de las labores, la cultura, la capacitación, el adoctrinamiento, la congregación de unidades, el tamaño de la unidad, los sistemas de planeación y control, los dispositivos de enlace y la descentralización, dicho esto, estas variables no se deben tratar de manera aislada, ya que existen factores como el tiempo de creación y tamaño de la empresa (Castillo & Morales, 2006).

Para el relanzamiento de un restobar, hay que tener presente la teoría de los seis organizacionales ya que el administrador, el personal y los proveedores son piezas claves que van a estar en constante coordinación y en contacto con el cliente para entregar el servicio.

En este aspecto, para garantizar una buena experiencia a la audiencia, el personal debe estar enfocado en realizar cada una de sus labores, los proveedores deben entregar los productos a tiempo para poder brindar el servicio y se deben controlar las medidas de seguridad ya que teniendo en cuenta el contexto de pandemia, este factor resulta cada vez más relevante. Por otro lado, el tamaño del restaurante o restobar va a impactar ya que si no se cuenta con la cantidad de personal e insumos adecuados, la demanda podría superar a la gestión del local en cuanto a proporcionar la comida, bebidas y atención específica cuando el cliente lo necesite.

### **2.3.2 Teoría del diseño organizacional**

Hace referencia a un conjunto de conceptos, principios e hipótesis aplicadas a una empresa ya que mediante esta se entienden los componentes de la empresa y sus interacciones.

Esta teoría explica el impacto de los cambios sociales y económicos, la incertidumbre y racionalidad limitada en la estructura, diseño de una organización y la gestión de la misma.



Se puede explicar desde dos perspectivas:

- Perspectiva descriptiva: Describe la relación entre las unidades de la organización y el entorno
- Perspectiva normativa: Propone formas de acción

Actualmente, una empresa debe enfrentarse a distintos retos, entre ellos, debe tener una buena dirección de la empresa a nivel nacional, buscar un diseño y estructura que vaya de acuerdo al tamaño de la empresa, buscar la competitividad dentro de su entorno y tener orientación al cambio de manera que optimice su respuesta al entorno (Hodge & Gales, 2003).

Esta teoría se aplica a un restobar o restaurante, en cuanto a su adaptación al cambio ya que al presentarse un factor externo como una pandemia, un local busca realizar un relanzamiento a modo de afrontar una crisis. Por otro lado, partiendo de estos cambios sociales y económicos, ya que el comportamiento del consumidor y sus necesidades se ven afectadas y se presentan de manera dinámica; a medida que se va conociendo más al virus y las medidas tomadas a nivel nacional, el dueño del local y gestor, debe considerar estrategias efectivas que lleven a la empresa hacia una ruta de crecimiento bajo su dirección.

Asimismo, la empresa debe mostrarse innovadora para hacerle frente a la competencia y ganar una posición competitiva en el mercado, atrayendo la mayor cantidad de clientes posibles mediante acciones de marketing, coordinaciones logísticas al considerar el delivery y traslado de productos del proveedor al local y también una dinámica favorable entre el personal para que este cambio sea implementado gradualmente de manera que se puedan identificar mejoras en el trayecto.

### 2.3.3 Canvas

Se refiere a la construcción de un modelo que permita describir a una empresa, sus competidores y principales stakeholders. El objetivo es obtener estrategias para aplicar a futuro, mediante ideas innovadoras que nacen a partir de una reunión de altos directivos o unidades estratégicas de negocio.

Por otro lado, permite tener una visión holística, a través de nueve factores que se deben tener en cuenta para ser rentables. Estos nueve factores son: segmentos de consumidores, propuesta de valor, canales, relación con los consumidores, fuentes de ingreso, recursos claves, actividades clave, alianzas estratégicas y estructura de costos (Boland & Fred, 2004).

Esta teoría sirve para trasladar el plan de negocio en un proceso de la empresa, por lo que a un restaurante o restobar, le ayudaría a operar mejor el negocio y asegurar que está planteando de manera correcta a su mercado meta, de esta manera, el negocio puede ofrecer lo que el cliente necesita, generar ingresos y establecer tareas clave para proporcionar el servicio adecuadamente y así ser rentable.

Asimismo, permite una visión holística sobre el negocio para poder dirigirlo de manera estratégica aterrizando a la realidad el planteamiento del mismo, además que se generan ideas para afrontar mejor la situación externa y considerar nuevos procesos o mejoras a aplicar en el establecimiento en cuanto a protocolos de atención, seguridad y entrega del servicio.

#### 2.3.4 Teoría del océano azul

Es una forma de cuestionar la propuesta de valor y modelos que exploran los nuevos segmentos del consumidor. Esta teoría provee una amplia visión que ayuda a entender el impacto que tiene cambiar uno de los eslabones del canvas en sus otros componentes.

Esta teoría trata de crear una industria totalmente nueva a través de diferenciaciones fundamentales y opuestas a competir en una industria ya existente, de manera que crean espacio dentro de un mercado específico, aumentando el valor de los consumidores a través de nuevos beneficios y servicios mientras que reducen costos al eliminar los que no suman valor al cliente (Kim & Renée, 2005).

Aplicar la teoría del océano azul en el relanzamiento de un restaurante o restobar, significa realizar cambios en lo que se ofrece al cliente con miras a darle algo mejor y que sea diferente a otros restaurantes o restobares antes vistos. Esto no solo implicaría llevar a cabo grandes cambios; si no que, un ajuste en la propuesta de valor al conocer bien al target, llevaría a identificar oportunidades de mejora para resaltar dentro de la industria y generar los resultados positivos que se esperan.

Al efectuar estos ajustes, se considerará al pionero como el líder y seguidamente los demás establecimientos copiarán la propuesta innovadora o aspectos significativos, es por eso que, se debe realizar la comunicación adecuada en el momento adecuado para planificar la experiencia del cliente y buscar la forma de que la propuesta de valor sea sostenida en el tiempo para garantizar su éxito.

### 2.3.5 Teoría de las necesidades de Maslow

Describe la jerarquía de las necesidades humanas a través de una pirámide, cada una de ellas debe satisfacerse desde la base hacia arriba de manera ordenada, sin obviar ningún nivel ya que si esto sucediera, esto perjudicaría el avance hacia el siguiente. Cabe resaltar, que el trayecto respecto al cumplimiento de la satisfacción de estas necesidades se da de manera dinámica ya que está afectada por el entorno (Turienzo, 2016).

Los niveles que integran la pirámide son los siguientes:

- Necesidades fisiológicas o básicas: alimentación, salud, respiración, descanso, sexo
- Necesidad de seguridad: vivienda, trabajo
- Necesidades sociales: afecto, asociación, aceptación, intimidad, desarrollo afectivo.
- Necesidad de autoestima: reconocimiento, confianza, respeto, éxito
- Necesidad de autorrealización: desarrollo potencial

La aplicación de la pirámide de Maslow en un entorno empresarial, radica en que se debe contar con un ambiente acogedor, que permita satisfacer las necesidades básicas de los actores clave involucrados en el proceso. Sin embargo, esto se ha visto afectado por la llegada de la COVID-19 y esto a su vez, ha afectado a cada uno de los niveles de la pirámide.

A continuación, se desarrollará cada una de las implicancias:

- Necesidades fisiológicas o básicas: La necesidad de salud y alimentación ha sido prioritaria para las personas a nivel mundial. Por un lado, las empresas

tuvieron que desarrollar un protocolo de bioseguridad y los consumidores desarrollar la conciencia de los mismos debido a las normas de sanidad.

- Necesidad de seguridad: La crisis económica provocada por el confinamiento ha afectado la continuidad laboral de las personas en sus empresas y la sensación de seguridad respecto a la permanencia en sus puestos, así como mantener su hogar y poder cubrir los gastos familiares y personales.
- Necesidades sociales: El distanciamiento social y la imposición de la cuarentena a lo largo del estado de emergencia ha provocado un gran impacto en las relaciones interpersonales respecto a cómo las personas socializan y demuestran afecto. Cabe resaltar que las interacciones vía online tomaron mayor relevancia.
- Necesidad de autoestima: La presión laboral, el aislamiento social y el miedo colectivo al virus, ha provocado un estrés general en la población.
- Necesidad de autorrealización: El desarrollo potencial pasó a un segundo plano ya que la prioridad era cubrir los niveles de la base de la pirámide de Maslow.

### 2.3.6 Psicología del consumidor

Hace referencia al Homo Psicologicus, la cual explica que el consumidor actúa debido a motivos psicológicos como motivaciones, expectativas, valores, actitudes, entre otros, por los que finalmente efectúa una compra o consume algún producto o servicio. Por otro lado, señala que al elegir un producto o servicio se busca satisfacer la necesidad del yo ya que este determina lo que consumimos o preferimos, por lo que es importante identificar los insights que determinan la última decisión de consumo (Quiñones, 2017).

Para un negocio como un restaurante o restobar, la necesidad básica a satisfacer es el consumo de comidas y bebidas, compartir un momento en familia, con amistades o colegas, disfrutar de la propia compañía, festejar un cumpleaños en un lugar alternativo al hogar, como se expone en los ejemplos, existen diferentes motivos por los que una persona decide visitar un local, es importante mapear los horarios con mayor y menor flujo de visitas para poder realizar acciones que incentiven la visita y frecuencia.

### 2.3.7 Teoría del valor

Esta teoría explica cómo determinar el valor de un producto o servicio de manera que una persona considere justificado el monto a pagar por él. Ella considera diversos factores tales como escasez, costos de producción, logística, entre otros que están incluidos en el precio de venta (Dobb, 2004).

Por lo tanto, el precio que un cliente debe pagar por un servicio ofrecido en un restaurante/restobar debe ser calculado de manera adecuada para trasladar el valor diferencial, el cual es agregado por la experiencia única a vivir en el local ya sea por la comida, insumos empleados, atención brindada, entre otros, que son propios del local y también considerando los costos incurridos por el local para poder proporcionar el servicio.

### 2.3.8 7 P's del Marketing de Servicio

A continuación, se desarrollarán cada una de las 7 P's del Marketing de Servicio (Lovelock & Wirtz, 2015):

- **Producto:** hace referencia al diseño del concepto de un servicio que tenga la capacidad de satisfacer de la mejor manera, las necesidades del consumidor, mediante un bien principal que pueda responder a una necesidad primaria y bienes complementarios que creen mayor valor.
- **Lugar y tiempo:** se refiere a los diferentes canales a través de los se va a llevar a cabo el servicio. Estos pueden ser físicos o virtuales dependiendo de la naturaleza del servicio.
- **Precio:** es la principal fuente de ingreso que compensa los costos y gastos incurridos en suministrar el servicio y permite generar ganancias y utilidades a futuro. La fijación de precios se debería acomodar al tipo de cliente, el momento y lugar de entrega.
- **Promoción y educación:** es esencial proporcionar información, persuadir a los clientes de las ventajas del servicio que se ofrece e incentivarlos a actuar en momentos específicos; además, busca estimular la compra inmediata. Las

comunicaciones también pueden darse a través de diferentes medios como: vendedores o personal, sitios web, pantallas en autoservicios, etc.

- **Proceso:** es importante ya que un proceso mal diseñado, puede crear una entrega de servicios lenta o deficiente. Asimismo, las operaciones pueden estar distribuidas en diferentes locales lo que a su vez, conlleva a que sea difícil controlar la calidad y productividad de los mismos. Por otro lado, cabe la posibilidad que los clientes sean parte del proceso mediante la coproducción. Por ejemplo, el uso de máquinas inteligentes en sitios de comida rápida.
- **Entorno físico:** gran parte del proceso de compra implica ofrecer servicios complementarios, los cuales radican en el intercambio de información y pagos. Es muy importante que la rapidez, comodidad y entrega eficaz sean las que predominen para brindar una mejor experiencia.
- **Personal:** normalmente los servicios requieren una directa interacción entre cliente y personal. Es por ello que un factor diferenciador reside en las actitudes y habilidades que posea la persona que efectuará el servicio.

Las 7P's del marketing son vitales en un negocio ya que ellas permiten considerar variables imprescindibles para la operación del local, tanto desde lo interno (personal, servicio ofrecido, precio a pagar, entorno físico, lugar y tiempo), como lo externo (proceso, promoción y educación).

El cliente potencial va a visitar el local al conocerlo a través de referencias de clientes actuales que hayan quedado satisfechos con su visita; o por curiosidad al observar una publicidad de la marca, ya sea en medios digitales o tradicionales. Luego, visitaría el local para realizar la prestación del servicio en el tiempo que se le acomode, ya sea desayuno, almuerzo, cena o entre horarios; o por el contrario, pida el servicio a través de un delivery y cuando este se efectúe, el cliente deberá pagar un precio que sustente el servicio adquirido.

Por otro lado, de parte de los prestadores del servicio, deben considerar que la cadena de suministros no falle para poder contar con el stock necesario y ofrecer todo lo planteado en la carta, y en caso de tener servicios complementarios, tener contemplados

los pasos del proceso para que el cliente participe en la coproducción; en este aspecto, el personal debe estar preparado en caso los clientes necesiten asistencia.

## **2.4 Definición de términos básicos**

### **2.4.1 Marketing**

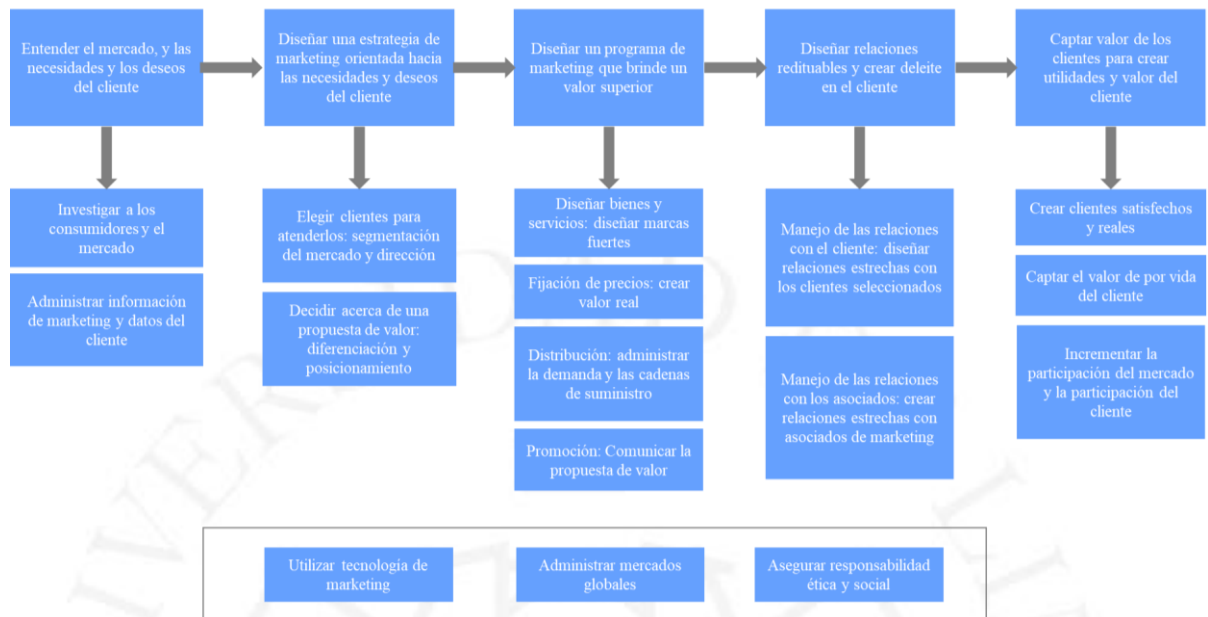
El concepto del marketing ha mutado a lo largo de los años, distintos autores lo han abordado y este se adapta según los fines para los que se utilice.

El concepto más conocido que define al marketing es el desarrollado por la Asociación Americana de Marketing (2017), AMA por sus siglas en inglés, define al marketing como la actividad, conjunto de instituciones y procesos para crear, comunicar e intercambiar ofertas que tienen valor para los clientes, consumidores, partners y sociedad.

Por su parte, la definición de Kotler & Armstrong (2017), es similar ya que considera que el marketing es también un proceso en el que las compañías agregan valor para los clientes de manera que se generen relaciones estrechas para recibir a cambio valor de los clientes, teniendo un enfoque más transaccional respecto a la oferta y la demanda que encuentra valor en lo que finalmente adquirirá. Además, en el libro Marketing, versión para Latinoamérica (2007), estos autores comparten un modelo ampliado del proceso del marketing.

**Figura 2.4**

*Un nuevo esquema integrador sobre el valor para el cliente*



Fuente: Elaboración propia en base a Kotler & Armstrong, 2007

Además, señalan que los conceptos de marketing que han aparecido en los últimos años se refieren a manifestaciones de distintas filosofías empresariales que buscan llegar a sus consumidores y responder a sus necesidades en diferentes periodos (Kotler & Armstrong, 2008).

Estos conceptos detallan que el marketing es crear y mantener la satisfacción de los consumidores con el objetivo de que sean rentables y que de esta manera, continúen comprando productos o consumiendo servicios de la empresa. Esto se trata teóricamente; sin embargo, en la práctica, se deben implementar distintas filosofías empresariales para poder lograrlo y poder mantener al cliente fidelizado de acuerdo a cada industria (Drucker, 1954).

En sus inicios, el concepto de marketing fue definido como una forma de pensar, administrar y guiar a la organización sobre todas las actividades, no solo las actividades de marketing (Dibb, Simkin, Pride, & Ferrel, 1997) ya que este concepto se aborda de afuera hacia adentro, al tomar en cuenta al cliente y realizar las mejoras, implementaciones y desarrollos de productos o servicios correspondientes. Es por ello



que, se debe definir claramente al mercado, concentrarse en las necesidades del cliente y ponerlo en el centro para integrar todas las actividades de marketing que repercutan en el consumidor, para así crear una relación duradera con los consumidores correctos tomando como base la satisfacción del cliente (Kotler & Armstrong, 2008).

Por otro lado, también se deben tomar en cuenta las áreas en las que recaen las decisiones de marketing; como por ejemplo el área logística, compras, ventas, comunicaciones, entre otras. El marketing reconoce que para desarrollar un producto no siempre se tiene que satisfacer las necesidades de los clientes, porque no siempre las tienen presentes; sin embargo, la empresa con su conocimiento y experiencia, cuenta con las habilidades para hacerlo y lograr lanzar un producto o servicio al mercado (Keith, 1969). El foco ha cambiado, antes la atención estaba en los problemas de producción y ahora está en los problemas de marketing, en consecuencia, también cambian los productos que se buscan ofrecer de acuerdo a lo que el consumidor espera, a esto se le denomina “market place”.

Por su parte, Levitt (1960), al igual que Keith, también señala que el departamento de ventas no puede lanzar al mercado cualquier producto para que sea vendido si es que este no responde a las necesidades del cliente, sobre todo cuando existe mucha competencia, el consumidor va a escoger la alternativa que mejor responda a sus necesidades. Asimismo, existe una diferencia clara entre la orientación de ventas y de marketing ya que las ventas se enfocan en las necesidades del vendedor, mientras que el marketing en las del comprador. Adicionalmente, para los vendedores es importante concretar una venta con el fin de obtener dinero por el producto que se entrega, y por otro lado, el marketing considera las necesidades del consumidor para que cuando obtenga el producto este cumpla con ellas y se genere la idea de satisfacción por el producto en sí y por los procesos relacionados a él en los que el cliente ha tenido contacto como es el delivery y finalmente, el consumidor o la prueba del producto.

Hoy, se cuenta con una definición más actualizada del marketing ya que es visto de manera holística y sugiere que los negocios del siglo 21 necesitan un nuevo set de creencias y prácticas en sus operaciones que sean más completas y se adhieran de mejor manera a su actividad que la aplicación tradicional del concepto de marketing. Según Kotler y Keller, el marketing holístico reconoce que todo importa en el marketing ya que incluye marketing interno, el desempeño del marketing, marketing relacional y el

marketing 360°. Este concepto parece ser una práctica más que un concepto o filosofía de negocio (Kotler & Keller, 2016).

El concepto del marketing, es una forma de pensar, una filosofía de administración que sirve para guiar a una organización sobre todas las actividades que afectan los esfuerzos de la organización, no solo las actividades de marketing en sí mismas (Dibb, Simkin, Pride, & Ferrel, 1997).

En contraste a esta definición, Mc Donald (1990) señala que el marketing debería ser visto como una actitud y forma de pensar más que una serie de actividades a desarrollar.

Dicho esto, el marketing es un proceso de gestión que se responsabiliza por identificar, anticipar y satisfacer a los requerimientos de los consumidores para rentabilizar. Complementando este concepto, se agrega que el marketing es el proceso de planear y ejecutar una idea, precio, promoción y distribución de ideas, servicios y productos para crear intercambios que satisfagan a los clientes y permitan alcanzar los objetivos de la organización (Drummond & Ensor, 2005).

#### 2.4.2 Plan de Marketing

El plan de marketing es un documento redactado por la empresa, en el cual se resume los conocimientos de la empresa acerca del mercado y explica los procedimientos a seguir para lograr sus metas de marketing (Kotler & Armstrong, 2008). Además, este documento debe ser utilizado por toda la empresa como una herramienta para guiar a la compañía al alcance de sus objetivos y que le permite ser competitiva. Según Stanton (2007), los procesos a seguir no solo deben ser importantes para las áreas de marketing; si no que, diferentes empresas deben considerar estas etapas detalladas en el plan de marketing para integrarlas con el plan estratégico de la empresa; de manera que, los esfuerzos sean coordinados y congruentes hacia el cumplimiento de los objetivos ya que se realiza un análisis del mercado, para luego determinar el target, los recursos y capacidades de toda la empresa para conseguir los objetivos dentro de un plazo determinado.

Es por eso que, la importancia de este plan radica en que es esencial para el funcionamiento de cualquier empresa y la comercialización eficaz y rentable de cualquier producto y servicio, incluso dentro de la propia empresa. Este documento da una visión

clara de la meta y lo que se busca alcanzar en el recorrido, también informa sobre los pasos a seguir para alcanzar los objetivos planteados considerando así el tiempo para ejecutarlo, los recursos a ser usados en términos de dinero y los esfuerzos para llevarlo a cabo (Cohen, 2001). Además, las características y situación de cada empresa son únicas por lo que se tendrán que planificar y definir los objetivos en función a las capacidades de la empresa, estos deben poder cuantificarse así medirlos posteriormente.

Cabe resaltar que un plan de marketing se caracteriza por su rigidez y flexibilidad ya que se fijan objetivos a cumplir en un largo plazo para que se respeten las acciones detalladas en el documento, pero al mismo tiempo, debe ser flexible ya que la empresa se debe adaptar al entorno y los imprevistos que puedan resultar de ellos (macro y micro) sin necesidad de redactar un nuevo plan de marketing al presentarse inconvenientes (Stanton, Michael, & Walker, 2007).

#### 2.4.3 Posicionamiento

El posicionamiento es una de las estrategias de marketing más importantes y puede considerarse un aspecto clave para el éxito de una marca. El término fue utilizado por primera vez en 1986 por AL Ries y Jack Tout, quienes comentan lo siguiente (como se citó Gutiérrez, 2016).

“El posicionamiento comienza con un producto, que puede ser un artículo, un servicio, una compañía, una institución o incluso una persona... no se refiere al producto, sino a lo que se hace con la mente de los probables clientes; o sea, cómo se ubica el producto en la mente de estos. Se trata de cambios que se realizan con el propósito conseguir una posición valiosa en la mente del cliente en perspectiva. (pág.8).”

Por su parte, Kotler y Keller, definen al posicionamiento como la acción de diseñar la oferta e imagen de una empresa en donde ambos ocupan un lugar distintivo dentro de la mente del público objetivo, con esto se permitirá maximizar los beneficios potenciales de la empresa. Un correcto posicionamiento puede servir como una guía para la estrategia de marketing, pues permite transmitir la esencia de la marca y los beneficios que los productos y servicios otorgan a los usuarios (Kotler & Keller, 2016).

El posicionamiento es la identificación y el establecimiento de los puntos de semejanza o paridad y los puntos de diferencia con el fin de determinar la identidad e imagen correctas de la marca (Kotler & Armstrong, 2008).

Según Keller, el posicionamiento de la marca es el corazón de la estrategia que implementará el área de marketing. Se entiende como posicionamiento al acto de diseñar la propuesta de la compañía y la imagen que ésta refleja para que la marca sea distintiva y se ubique en la mente del target. Esta posición que tomará en la mente del público al que se dirige la empresa, tiene como objetivo que identifiquen el servicio o producto de la manera en que la empresa quiere llegar a ellos, siendo ésta la manera “correcta” y poder incrementar las ganancias que una empresa podría aprovechar. El adecuado posicionamiento de una marca sirve como un conductor para la estrategia de marketing, debido a que responde tres preguntas fundamentales: de qué trata una marca, por qué es única o por qué es similar a las marcas competitivas, y por qué los clientes deberían comprarla y usarla.

Por otro lado, para Limas (2012), el posicionamiento es la mezcla de beneficios en base a los que una marca posiciona su propuesta de valor. Para ello, la marca debe tomar en cuenta las necesidades y deseos del mercado meta y diseñar una estrategia de posicionamiento basándose en estos.

Por el contrario, para Giraldo y Juliao (2016), el posicionamiento es un lugar que un producto o marca ocupa en la mente del consumidor y consideran que, pese a que en teoría el posicionamiento es función de la empresa, este en realidad es construido por los clientes, quienes lo elaboran basándose en las experiencias y sensaciones que tienen a partir de la marca y la propuesta de valor que esta comunica.

Una empresa puede tomar en cuenta diversas variables al momento de desarrollar la estrategia para posicionar su marca. Entre las principales se destacan los atributos, la calidad, el precio, el estilo de vida, los usos del producto, la competencia, la clase de producto y la ocasión de uso. Al diseñar la estrategia de posicionamiento, será necesario determinar cuáles son las variables más relevantes para el público objetivo, pues la finalidad de posicionar es lograr que, al ver la marca, el usuario pueda asociarla con algún elemento que considere importante y relevante para él; y que de este modo, motive la compra del producto y la preferencia frente a la competencia (Hoyos, 2016).

Por otro lado, Kotler y Keller explican brevemente en qué consiste cada clasificación del posicionamiento.

- Subposicionamiento: ocurre cuando los consumidores tienen una imagen difusa de la marca, y por lo tanto no logran diferenciarla de la competencia.
- Sobreposicionamiento: se da cuando los consumidores perciben una imagen superior a lo que la marca puede cumplir.
- Posicionamiento confuso: cuando la marca no ha establecido bien su posicionamiento, lo cambia con mucha frecuencia o busca posicionarse en función a demasiadas afirmaciones, los clientes pueden tener una imagen confusa acerca de la marca.
- Posicionamiento dudoso: implica que los consumidores no creen en las afirmaciones de la marca, pues difieren de lo que estos perciben de ella.

#### 2.4.4 Reposicionamiento

En ocasiones, las empresas deben hacer un cambio significativo en la posición que tienen para revisar las características del servicio; redefinir su target; retirar, rediseñar o introducir nuevos productos, dejar de atender a ciertos segmentos de mercado o hasta considerar nuevas dimensiones del posicionamiento para diferenciarse de la competencia (Lovelock & Wirtz, 2015).

Un empresa puede tener la necesidad de cambiar el posicionamiento de su marca debido a diversos factores; como por ejemplo, las variaciones en los gustos y preferencias de los consumidores, la pérdida de las ventajas diferenciales sobre las cuales basaron su posicionamiento, una disminución de la participación o ventas de la marca, que otros competidores ofrezcan las mismas ventajas y/o tengan un posicionamiento similar, que el posicionamiento que le otorgan los consumidores no es el deseado, un cambio en la estrategia de la empresa o la adquisición de nuevas ventajas competitivas que deben incluirse en la propuesta de valor (Limas, 2012).

El reposicionamiento es una estrategia mediante la cual una empresa busca cambiar la percepción que tiene el mercado sobre su marca. Reposicionar implica rehacer

la posición de la marca para responder a los diversos cambios en el mercado (Mesa, 2012) y según Limas (2012) existen cuatro estrategias de reposicionamiento:

- La primera opción, consiste en mantener igual el producto y el mercado objetivo, pero cambiar la imagen del producto.
- La segunda opción consiste en mantener el mismo mercado objetivo, pero modificar el producto.
- La tercera opción consiste en mantener el producto, pero cambiar el segmento del mercado al cual se dirige, llamado reposicionamiento intangible.
- La cuarta opción consiste en cambiar tanto el producto como el mercado objetivo, se dice que la empresa activa un reposicionamiento tangible.

**Figura 2.5**

*Matriz Producto / mercado objetivo*

		PRODUCTO	
		Igual	Diferente
MERCADO OBJETIVO	Igual	Reposicionamiento de la imagen	Reposicionamiento del producto
	Diferente	Reposicionamiento intangible	Reposicionamiento tangible

Fuente: Limas (2012)

#### 2.4.5 Marketing de Servicios

Actualmente, vivimos en la era de los servicios, en la industria presente, el sector de los servicios ha tomado relevancia al generar trabajo y ser bien recibido por el público.

Debido a que la visión contemporánea es centrada en el cliente, lo cual significa que su opinión es importante y por lo tanto, esta recae en las decisiones que tomará la empresa; los servicios son diseñados y orientados hacia ellos para responder a la dinámica variante del cliente y las nuevas necesidades que puedan surgir, lo cual sucede de manera similar con los productos. Sin embargo, los servicios presentan diferencias con respecto a los productos, es por ello que se requiere un marketing orientado a los servicios (Díaz & Pons, 2006). Asimismo, Zeithalm, Bitner & Gremler (2009), señalan en el libro “Marketing de servicios” que al contar con diferencias significativas, ya que en la práctica la entrega del servicio es distinta a la de un producto, se requieren estrategias y tácticas que no se mencionan en los libros de marketing tradicionales para poder aplicarlas.

Debido a esto, La Sociedad de Marketing Americana en 1960, definió el nuevo concepto de servicios en ese entonces, como actividades, beneficios o satisfacciones ofrecidas como una contraprestación o que se brindan junto con los bienes. En 1981, la AMA indicó que los servicios son actividades que pueden identificarse aisladamente, esencialmente intangibles que proporcionan satisfacción y que no se encuentran forzosamente ligadas a la venta de bienes, estableciendo diferencias entre los bienes y servicios.

Por otro lado, Kotler (2017) definió por su parte a los servicios como cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra y añadió características al mismo concepto, estableciendo que un servicio es intangible, no se puede poseer y además, su producción no se debe relacionar a un producto físico (Díaz & Pons, 2006).

Asimismo, Zeithaml, Bitner & Gremler (2009), definieron a los servicios como “actos, procesos y prácticas dadas o producidas por una empresa o persona natural hacia otra”. Hoffman & Bateson, tuvieron una definición similar ya que consideran a los servicios como “hechos, actividades o desempeños” (Hoffman & Bateson, 2011). O como “una prestación, esfuerzo o acción” (Grande, 2005).

Respecto al término marketing de servicios, se puede concluir que existen tres factores a considerar por una empresa que ofrece un servicio: el cliente, el capital humano que proporciona el servicio y el diseño del ambiente donde se efectúa el servicio” (Díaz González & Pons García, 2006). El cliente es el principal elemento para este tipo de empresas, ya que estas deben buscar satisfacer las necesidades del cliente y enfocar todos sus esfuerzos respecto a ellos, es por eso que estas empresas deben contar con una visión

cliente céntrica, de modo que sus actividades se realizarán tomando en cuenta el comportamiento del consumidor (Grande, 2005). Por otro lado, Kotler & Armstrong (2007), indican que las nuevas tecnologías serán fundamentales ya que permitirán que el personal pueda ofrecer el servicio de la mejor manera y hasta podría mejorar la experiencia del cliente.

#### 2.4.5.1 Servicio

##### 2.4.5.1.1 Descripción del Servicio Básico o Principal

Los servicios son acciones, procedimientos y cumplimientos de una persona o empresa para el cliente (Zeithaml, Bitner, & Gremler, 2009). Asimismo, en los servicios, el procedimiento suele estar relacionado a un componente físico y la parte de la promesa de valor en un servicio representa la parte intangible; pero bajo ninguna circunstancia, el cliente obtiene propiedad del servicio recibido. Adicionalmente, los servicios buscan generar valor y otorgar beneficios en un tiempo y lugar determinado producto de un intercambio de valor que beneficia al usuario para satisfacer una necesidad (Lovelock, Reynoso, D'Andrea, & Huete, 2004).

A su vez, en el libro Marketing de los servicios (Zeithaml, Bitner, & Gremler, 2009) presentan cuatro características que los definen como tal:

- **Intangibilidad:** un servicio no puede ser percibido por los sentidos, tampoco pueden ser inventariados ni patentarse de manera sencilla, incluso la comunicación es difícil ya que, a diferencia de un producto, no se puede exhibir, adicionalmente, intervienen más componentes en la fijación de precios.
- **Heterogéneo:** el nivel de satisfacción del cliente dependerá del desempeño de los colaboradores y el nivel de servicio que puedan entregar al momento de establecer contacto con los usuarios. Es así que, no se puede estar seguro de que el servicio recibido por los usuarios sea de la manera planeada y propuesta en la comunicación.



- Producción y consumo simultáneo: implica que los clientes son parte de la transacción e influyen en el resultado de satisfacción y cumplimiento de la promesa. Tanto así que los clientes mediante recomendaciones o comentarios, sean positivos o negativos, pueden influir en la toma de un servicio por lo que la producción en escala es imposible ya que cada servicio es único.
- Percibilidad: es complicado que la oferta y la demanda de los servicios se sincronicen, es más, un servicio que ya fue tomado no puede ser devuelto o vendido nuevamente porque como menciona el punto anterior, el consumo y la producción se producen al mismo tiempo, generando así que no pueda ser almacenado.

#### 2.4.5.1.2 7 P's del Marketing de Servicio

A continuación, se desarrollarán cada una de las 7 P's del Marketing de Servicio, según Lovelock y Wirtz (2015):

- Producto: hace referencia al diseño del concepto de un servicio que tenga la capacidad de satisfacer de la mejor manera, las necesidades del consumidor, mediante un bien principal que pueda responder a una necesidad primaria y bienes complementarios que creen mayor valor.
- Lugar y tiempo: se refiere a los diferentes canales a través de los que se va a llevar a cabo el servicio. Estos pueden ser físicos o virtuales dependiendo de la naturaleza del servicio.
- Precio: es la principal fuente de ingreso que compensa los costos y gastos incurridos en suministrar el servicio y permite generar ganancias y utilidades a futuro. La fijación de precios se debería acomodar al tipo de cliente, el momento y lugar de entrega.
- Promoción y educación: es esencial proporcionar información, persuadir a los clientes de las ventajas del servicio que se ofrece e incentivarlos a actuar en momentos específicos; además, busca estimular la compra inmediata. Las comunicaciones también pueden darse a través de diferentes medios como: vendedores o personal, sitios web, pantallas en autoservicios, etc.

- **Proceso:** es importante ya que un proceso mal diseñado, puede crear una entrega de servicios lenta o deficiente. Asimismo, las operaciones pueden estar distribuidas en diferentes locales lo que a su vez, conlleva que sea difícil controlar la calidad y productividad de los mismos. Por otro lado, cabe la posibilidad que los clientes sean parte del proceso mediante la coproducción. Por ejemplo, el uso de máquinas inteligentes en sitios de comida rápida.
- **Entorno físico:** gran parte del proceso de compra implica ofrecer servicios complementarios, los cuales radican en el intercambio información y pagos. Es muy importante que la rapidez, comodidad y entrega eficaz sean las que predominen para brindar una mejor experiencia.
- **Personal:** normalmente los servicios requieren una directa interacción entre cliente y personal. Es por ello que, un factor diferenciador reside en las actitudes y habilidades que posea la persona que efectuará el servicio.

#### 2.4.5.2 Experiencia del Servicio

En las organizaciones que prestan servicios de alto contacto, el diseño del ambiente y la interacción entre el personal y los clientes para realizar las tareas, son vitales en el diseño y modelamiento de la experiencia que ofrecerá la empresa de cara al mercado. Los clientes al elegir un lugar donde comer, se rigen mucho por el diseño, señalización, ambiente, música e iluminación (Zeithaml, Bitner, & Gremler, 2009). Además, se debe tener en cuenta que el entorno y la atmósfera del local, afectarán el comportamiento del comprador de tres importantes maneras (Lovelock & Wirtz, 2015):

- Como medio que crea mensajes, utilizando símbolos para comunicar al target sobre la experiencia del servicio y la calidad distintiva ofrecidas.
- Como medio que llama la atención, para lograr que el entorno se diferencie de los locales competidores y para atraer nuevos clientes.
- Como medio que crea efecto, utilizando colores, texturas, sonidos, aromas y diseños especiales, con el fin de mejorar la experiencia de servicio planteada o aumentar el agrado por productos, servicios y experiencias definidos.

#### 2.4.5.3 Flor del Servicio

En una empresa de servicios bien administrada, los pétalos y el centro mantienen su frescura y su forma. Dentro de los servicios, existen los complementarios que se clasifican en dos. Uno es de facilitación, se requieren para la presentación del servicio o ayudan al uso del producto básico y por otro lado, existen los de mejora, que agregan valor a los clientes. La estrategia de posicionamiento de mercado ayuda a determinar cuáles servicios complementarios deberían incluirse (Lovelock & Wirtz, 2015).

Según Lovelock & Wirtz (2015), al entregar un producto básico se ven involucradas una serie de actividades relacionadas con el servicio de entrega, comúnmente conocidas como servicios complementarios ya que permiten añadir valor y diferenciar la experiencia ofrecida ante el cliente. Estos servicios complementarios se clasifican en dos grupos, primero se encuentran los de facilitación, es decir, aquellos necesarios para prestar el servicio, y el segundo grupo hace referencia a los servicios de mejora que permiten añadir valor a los clientes.

#### 2.4.5.4 Diagrama de Flujo

Es un gráfico que permite el entendimiento a cabalidad de la experiencia de servicio del cliente. Es en este diagrama en el que se define el inicio y fin de los procesos internos y hacia el cliente, comprende símbolos para analizar procesos, identificar mejoras y poder ejecutarlas. Por otro lado, establece un orden de manera que delimita los pasos para ofrecer el servicio, tomando en cuenta a los principales actores de cada proceso.

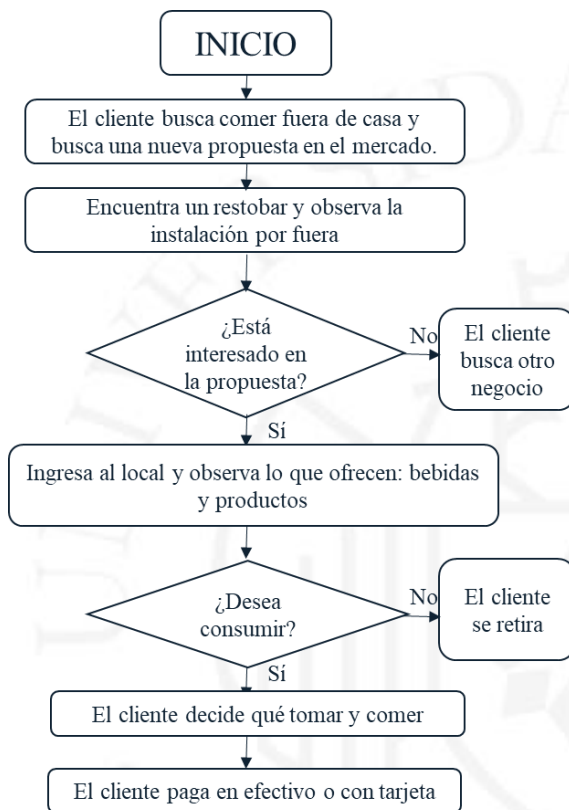
Desde la perspectiva del cliente, los servicios son experiencias, sin embargo, desde el punto de vista de la organización, los servicios son procesos que deben diseñarse y administrarse para crear la experiencia deseada por el consumidor, lo que convierte a los procesos en la arquitectura de los servicios. Los procesos describen el método y la secuencia de los sistemas operativos de servicio, y especifican la forma en la que se conjuntan para crear la propuesta de valor prometida a los clientes.

Además, la elaboración de diagramas de flujo es una herramienta sencilla para documentar los procesos de servicio y una forma sencilla de comprender la totalidad de la experiencia de servicio que vive el cliente. Este diagrama permite comprender la

totalidad de la experiencia del cliente, contar con la secuencia de los encuentros que los clientes tienen con una organización de servicios. (Lovelock & Wirtz, 2015)

**Figura 2.6**

*Ejemplo de Diagrama de Flujo de un Restobar*



Fuente: Elaboración propia en base a Lovelock y Wirtz, 2015

#### 2.4.5.5 Calidad del Servicio

La calidad percibida tiene lugar en el momento de la verdad del consumidor, cuando el proveedor del servicio y el cliente se encuentran al momento de efectuar el servicio. En ese momento, va a ser vital el proceso de entrega del servicio ya que el proveedor deberá tener la habilidad, motivación y herramientas adecuadas para proporcionarlo, y, por otro lado, considerar también las expectativas y el comportamiento del cliente. Asimismo, la calidad percibida hace mención a que este proveedor quien sería el representante de la empresa, debe contar con conocimientos básicos que le permitan medir la calidad de

servicio ofrecida, identificar mejoras en el servicio, su diseño y ejecución, con el fin de aumentar la calidad de servicio de cara al cliente (Lovelock & Wirtz, 2015).

En el año 2007, Kotler & Armstrong (2007), señalaron dos tipos de calidad:

- La calidad esperada: Esta se refiere a las expectativas del cliente, ya que siempre espera recibir un buen servicio desde el primer contacto. Respecto a las expectativas, existen dos casos que pueden influir en el cliente, si es que no ha experimentado el servicio anteriormente y le han recomendado el servicio o por su propia experiencia. Es por ello que, es importante que el servicio ofrecido de una persona a otra no varíe; por lo tanto, los procesos, así como la atención al cliente, deberían permanecer estándar en todos los casos. Además, esto evidencia cuán importante es seleccionar y capacitar constantemente al personal.
- La calidad experimentada: Hace referencia a las percepciones del cliente respecto a si se siente satisfecho con el servicio brindado, es decir, si recibió lo que quería y también se refiere a la evaluación del personal prestador del servicio, en cuanto a la atención.

Es por ello que, a partir de estos dos conceptos, se define a la calidad del servicio como el contraste entre las expectativas del cliente y finalmente, lo que llegó a recibir. De manera que, es relevante ofrecer un servicio de calidad desde la primera interacción con el cliente hasta el servicio post-venta para poder obtener resultados positivos.

Además, es vital ser cuidadoso en cada momento en el que algún representante de la empresa se relaciona con los clientes mediante llamadas, visitas o intervenciones frente al cliente. Esto resalta la importancia de contar con una cultura de calidad que sea fomentada a lo largo de toda la organización y que cada integrante de la misma pueda cumplir con ella.

Según Lovelock y Wirtz (2015), la calidad y la productividad son vías paralelas necesarias para la creación de valor dirigido tanto a los consumidores como a las empresas. Para diferenciarlas, el autor define la calidad como el enfoque en todos los beneficios instaurados para los consumidores y empresas; mientras que la productividad hace referencia a los costos que generan las empresas para poder llevar a cabo el servicio.

Las estrategias empleadas para incrementar la calidad y productividad, deben trabajarse de manera conjunta. Esto quiere decir que es recomendable generar una buena productividad para generar un ahorro que permita invertir en acciones de marketing, compensar a los mejores distribuidores e invertir en tecnología del servicio e investigación para generar un servicio mucho mejor a comparación de la competencia.

Por otro lado, lo que se busca es consolidar una actitud de servicio, es decir, que cada empleado del restobar esté dispuesto a brindar un servicio de calidad, demostrando compromiso para asegurar la satisfacción del cliente y con ello asegurar la fidelidad y permanencia. Es una diferenciación intangible pues se busca alcanzar una conexión emocional, lo cual se evidencia en las nuevas características y necesidades del mercado peruano. Adicionalmente, esta estrategia permitiría en un futuro realizar un alza en el precio, lo cual ayudaría a un restobar a defenderse de manera exitosa frente al poder de negociación de algunos proveedores de productos exclusivos, como embutidos y vinos importados (Lovelock & Wirtz, 2015).

#### 2.4.5.5.1 Dimensiones de la Calidad

Existen cinco dimensiones generales basadas en criterios que emplean los consumidores para medir la calidad de cualquier servicio:

- **Tangible:** se refiere a la presentación que tenga el local de la empresa, la apariencia de los equipos se vea en buen estado, el personal debe estar correctamente vestido de acuerdo con las normas de la empresa, etc.
- **Confiabilidad:** es la capacidad que tiene la empresa para brindar servicios con integridad, buen desempeño y cumpliendo con la seguridad prometida.
- **Respuesta:** es la capacidad de tener buena disposición al momento de atender a los clientes y dar un servicio ágil, dando respuesta a cualquier duda o inconveniente que el cliente pueda tener.
- **Certidumbre:** esta dimensión se basa en cuatro pilares que son la credibilidad; es decir, que tan fiable y honesta es la empresa y el personal al momento de brindar el servicio; el segundo es la seguridad, que se refiere a que tan libre de riesgos y peligros es la empresa; el tercero es la habilidad, que significa

que tan buenas habilidades y conocimientos del tema tienen los colaboradores al momento de desempeñar su trabajo y finalmente la cortesía, que hace referencia al trato amable, respeto y consideración que puedan tener los colaboradores

- Empatía: hace referencia a la buena comprensión del cliente; es decir, que la empresa se esfuerce por saber cómo son sus clientes y cuáles son sus necesidades; también debe establecer una buena comunicación con sus clientes, para ello debe escuchar e informar. Finalmente, es importante contar con facilidad de acceso y contacto, para poder absolver cualquier requerimiento o consulta.

Una vez definidas todas las dimensiones de calidad, se deben identificar las brechas que se puedan generar para prevenir cualquier inconveniente que pueda afectar el correcto desarrollo del servicio. En este sentido, existen seis potenciales brechas (Zeithmal, Parasuraman, & Berry, 1990).

- Brecha del conocimiento: se refiere a la brecha que puede existir entre lo que los consumidores realmente esperan recibir y necesitan, versus lo que las empresas creen que sus clientes esperan. Para poder reducir esta brecha, se debe capacitar a los diferentes equipos para tener completo conocimiento de lo que esperan sus clientes; mediante investigación de mercados, prestando atención a la retroalimentación, entre otros.
- Brecha de la política: es la brecha entre lo que la gerencia cree que son las expectativas y estándares de calidad que los consumidores esperan, versus lo que realmente son. Esto, generalmente ocurre cuando la gerencia no entrega lo que cree que los clientes esperan. En estos casos se debe establecer procesos correctos al momento de brindar el servicio y cumplir con los estándares especificados.
- Brecha de la entrega: Es la diferencia de los estándares de entrega comprometidos y esperados versus lo que realmente los equipos y operaciones pueden brindar. En esta coyuntura de pandemia COVID-19, esta brecha ha cobrado vital importancia, puesto que los consumidores esperan que todas las entregas cumplan con los correctos protocolos de sanidad. Para ello, las

empresas deben estar informadas respecto a los procesos que deben obedecer y se debe capacitar a todos los colaboradores que intervengan. Asimismo, se deben instalar los equipos necesarios y aquellos elementos que sirvan para mantener la limpieza del local.

- Brecha de comunicaciones: existen dos tipos, la primera brecha es la de comunicación interna, que es la diferencia entre lo que el equipo de publicidad y ventas consideran que son las características y el nivel de calidad, versus lo que puede entregar. La segunda es la de las promesas hechas por las empresas en su publicidad y lo que realmente cumplen. Para contrarrestar ambas brechas se debe procurar que las promesas que haga la empresa, a través de cualquier comunicación sean realmente logrables y sean lo suficientemente claras y específicas para evitar que el consumidor las confunda. De igual forma, los colaboradores deben tener completo conocimiento de todas las comunicaciones para que la experiencia que brinde al cliente sea la mejor.
- Brecha de las percepciones: es la diferencia entre lo que las empresas entregan a sus consumidores y lo que ellos finalmente perciben. La mejor manera de acortar esta brecha es haciendo tangible la calidad del servicio y comunicarlo adecuadamente, por ejemplo, se pueden crear ambientes y experiencias que vayan acorde con el nivel de servicio entregado, otra recomendación es mantener en todo momento un óptimo estándar de atención.
- Brecha de la calidad del servicio: se refiere a la diferencia entre lo que los consumidores esperan recibir y lo que finalmente la empresa otorgó. Esta brecha, finalmente se va a resolver cuando las brechas anteriores hayan podido ser resueltas de forma exitosa.

#### 2.4.5.5.2 Medición y Mejora de la Calidad del Servicio

Existen dos tipos de medidas: las suaves y las duras (Lovelock & Wirtz, 2015).

Las medidas suaves, sirven para proporcionar una directriz y retroalimentación de los participantes sobre cómo mejorar la experiencia para lograr una buena satisfacción. Son difíciles de medir, por lo que la manera de cuantificarlos es midiendo las



percepciones y solo pueden obtenerse conversando directamente con aquellas personas que intervienen, como clientes, empleados, etc.

Por otro lado, las medidas duras, sí pueden medirse mediante cronometraje o auditorías. Sirven para establecer estándares sobre el porcentaje de veces en las que se logra o no cada medida. Un ejemplo de ello, pueden ser el número de ventas completadas satisfactoriamente, el tiempo requerido para completar una venta o la cantidad de tiempo para que un potencial cliente adquiera el servicio.

Es ideal manejar ambos tipos para reunir suficiente información para que la gerencia pueda tomar decisiones más acertadas. Asimismo, tener una buena retroalimentación por parte de los clientes y colaboradores va a permitir mejorar la calidad del servicio en el futuro.

#### 2.4.5.6 Satisfacción al cliente

Se refiere a la sensación positiva o negativa que vive un cliente al comparar su experiencia actual de los productos o servicio recibidos con las expectativas de beneficios previas. Por ello, si los resultados son inferiores a las expectativas, el cliente queda insatisfecho e inconforme con lo que ha recibido. Por el contrario, si estos coinciden con las expectativas, el cliente queda satisfecho. Y, por otro lado, si los resultados superan las expectativas, el cliente queda muy satisfecho (Kotler & Keller, 2016).

#### 2.4.6 Comportamiento del Consumidor

Se refiere a todos los factores que toma en cuenta un consumidor y las conductas a las que se adhiere para la toma de sus decisiones de compra, al emplear el producto o recibir el servicio y también durante el servicio post venta (Lamb, Hair, & McDaniel, 2014).

#### 2.4.7 Marketing Digital

Según Dave Chaffey y Fiona Ellis-Chadwick (2019), el marketing digital se basa en las diversas maneras en que una empresa puede tener presencia online, a través de diferentes plataformas y empleado diversas técnicas de comunicación. Unos ejemplos de las plataformas más comunes son las redes sociales, apps, el e-commerce, etc. Por otro lado,

las técnicas de comunicación más usadas son el marketing de redes sociales, publicidad online, SEM, SEO, mailing, entre otros.

El objetivo de realizar las acciones mencionadas anteriormente, es que se pueda generar una conversión en los potenciales clientes; y al mismo tiempo, se pueda satisfacer las necesidades de los ya existentes. De esta manera, a largo plazo se pueda formar un vínculo con los clientes, que más adelante pueda ser gestionada por medio de un CRM.

Además, se debe generar un vínculo con el cliente para entender sus necesidades y de esta manera, obtener datos del consumidor para realizar mejoras en la empresa y satisfacer realmente al cliente (Villaseca, 2014).

Por otro lado, la inclusión de plataformas digitales en la propuesta de marketing de cualquier empresa es que esta sirva de soporte al marketing omnicanal, la cual nace a partir de la evolución de la multicanalidad, permitiendo a las empresas tener diferentes canales de comunicación debidamente relacionadas y coordinadas; de tal forma, que las personas sean impactadas con un mensaje coherente y alineado (Deloitte, 2016).

# CAPITULO III: HIPÓTESIS, VARIABLES Y ASPECTOS DEONTOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN

## 3.1 Formulación de la Hipótesis

Según Malhotra (2020), autor del libro Investigación de Mercados, una hipótesis se puede definir como un enunciado declarativo acerca de un fenómeno o factor, que no ha sido probado pero que es de interés para el investigador y pueden ponerse a prueba empíricamente para constatar si esta es verdadera o falsa. Por lo general, es una posible respuesta ante alguna pregunta del investigador y sugieren incluir variables en el diseño de la investigación.

### 3.1.1 Hipótesis General

Para el presente proyecto, se propusieron las siguientes hipótesis

- H1: Las condiciones que influyen en la intención de compra de los clientes en un restobar de Miraflores en coyuntura Covid-19 son: protocolos de sanidad, calidad de servicio y atención post venta.
- H0: Las condiciones que influyen en la intención de compra de los clientes en un restobar de Miraflores en coyuntura Covid-19 no son: protocolos de sanidad, calidad de servicio y atención post venta.

### 3.1.2 Hipótesis Específicas

- Hipótesis específica 1: Los protocolos de sanidad son fundamentales para decidir visitar un restobar en contexto COVID-19.
- Hipótesis específica 2: La calidad de servicio cumple con las expectativas del consumidor.
- Hipótesis específica 3: La interacción con el cliente por medio de los canales post venta influyen en la experiencia del cliente.

### 3.2 Variables y Operacionalización de las variables

Variable Independiente: Experiencia del cliente

- Variable dependiente 1: Asistencia a un restobar en coyuntura COVID-19
- Variable dependiente 2: Percepción de la calidad del servicio
- Variable dependiente 3: Servicio post venta

### 3.3 Aspectos Deontológicos de la Investigación

En relación a los aspectos deontológicos de la presente investigación resulta relevante mencionar que el trabajo es original. Se puede evidenciar con el certificado Turnitin necesario para su validez de anti plagio. Asimismo, cumple con todas las Normas APA vigentes facilitado por la institución educativa para citar, de manera correcta, ideas extraídas de otros autores. Además, es importante destacar que cumple con los lineamientos de la Biblioteca de la Universidad de Lima, así como el Reglamento General de la Oficina de Grados y Títulos de la Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas cerca de la disposición de estructura, formato y tiempos. Finalmente, se debe mencionar la presencia de coherencia entre la investigación y los valores que gobiernan las actividades de la organización.

## **CAPITULO IV: METODOLOGÍA**

### **4.1 Diseño Metodológico**

La importancia del diseño metodológico recae en la posibilidad de determinar y planificar la manera en la cual se va a recabar la información requerida para poder probar las hipótesis establecidas o alcanzar los objetivos trazados en la investigación. Cabe resaltar la importancia del pluralismo metodológico, el cual se refiere a la valoración de las diferentes formas de planificar y llevar a cabo un determinado estudio. El fin es poder producir conocimiento científico dependiendo de la naturaleza del tema, la orientación, la minuciosidad y preparación de los investigadores (Ponce & Pasco, 2018).

En la presente sección se abordará el enfoque de la investigación, el tipo de investigación y el alcance de la investigación.

#### **4.1.1 Enfoque de la investigación**

Para la investigación, se plantea un enfoque mixto debido a que se aplicará la metodología cualitativa y cuantitativa, considerando que esta última servirá para un mejor entendimiento de los datos obtenidos en la fase cualitativa. Según Sampieri, la metodología mixta, representa la agrupación total de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de una investigación.

Asimismo, se requiere la recolección y análisis de datos cuantitativos y cualitativos, para poder obtener inferencias de toda la información conseguida y de esta forma lograr una mejor comprensión del fenómeno estudiado (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

De igual forma, es importante resaltar que para aquellos problemas en los que se requiere identificar y establecer una tendencia, es mejor desarrollar un diseño cuantitativo. Por otro lado, si lo que se necesita es profundizar en el entendimiento del problema, el diseño cualitativo es el más adecuado. Finalmente, cuando el problema es complejo y se requiere una perspectiva amplia y profunda, los métodos mixtos son los más adecuados.

#### 4.1.2 Tipo de investigación

Existen dos tipos de planteamiento según el propósito de la investigación, propósito básico y el aplicado. En este caso, se refiere a una investigación aplicada ya que busca evaluar, comparar, interpretar, establecer precedentes, determinar causalidad y las implicaciones del contexto COVID-19 en la asistencia a un restobar ubicado en Miraflores. (Lester y Lester, 2012)

Considerando que se utilizará una metodología cualitativa para explorar y la metodología cuantitativa para determinar y describir la situación de un restobar en contexto pandemia, se toma como objetivo: Analizar las variables del marketing de servicios que influyen en la calidad y experiencia ofrecida por un restobar ubicado en Miraflores dentro de la coyuntura COVID-19 para su relanzamiento al 2021. Además, se identifica que el planteamiento de la investigación será útil para:

1. **Evaluar:** Para evaluar es necesario establecer criterios claros de valoración y luego explicar cómo el problema los articula. Para esta investigación sería evaluar las variables que influyen en la decisión de asistir a un restobar en situación pandémica, el nivel de asistencia a un restobar en contexto COVID-19, nivel de satisfacción al asistir a un restobar en situación pandémica, importancia de los protocolos de bioseguridad en un restobar, entre otros.
2. **Comparar:** Contrastar grupos, categorías, clases o tipos de fenómenos en cuanto a alguna propiedad o variable. ¿Cómo ha variado el nivel de asistencia a un restobar a partir de la pandemia? ¿Cuánto ha cambiado la asistencia y frecuencia de visita a un restobar? ¿A qué se debe?
3. **Interpretar:** Analizar el significado e implicaciones de un problema de investigación. ¿Cuáles son las implicaciones de la pandemia en los atributos valorados en un restobar por el público objetivo? ¿Qué efectos se observan? ¿Cómo impacta en la experiencia de un restobar?
4. **Establecer precedentes:** Determinar si se han presentado fenómenos, problemas de investigación o situaciones similares. Los precedentes son convenciones, costumbres o actos bien establecidos, lo mismo pasa en el análisis de catástrofes naturales y no naturales (terremoto, gran explosión, actos de terrorismo, etcétera). En este caso, al tratarse de un contexto de pandemia, se deberá verificar otras

situaciones similares a esta para encontrar semejanzas en el análisis, ver cómo se desarrolló el mercado y qué resultados se obtuvieron.

5. Determinar causalidad y sus implicaciones: Identificar qué provocó un aumento/caída en la frecuencia de visita, entre otras variables que se aplican a la experiencia de un restobar en Miraflores en contexto de pandemia.

#### **4.1.3 Alcance de la investigación**

Se determina el alcance de la investigación a partir de la revisión de la perspectiva del estudio, vinculando este con los objetivos planteados anteriormente para poder absolver el problema de la investigación.

Dicho esto, el presente trabajo de investigación tendrá un alcance descriptivo que se desarrollará en dos fases:

En primera instancia, se iniciará con la fase exploratoria (etapa cualitativa) debido a que se investigan problemas poco estudiados desde una perspectiva nueva, en este caso, el lanzamiento de un restobar en contexto de pandemia a fin de conocer el tema e identificar insights sobre la perspectiva que el público objetivo tiene sobre los restobares en general; además de una profundización sobre el punto de vista de las personas respecto a las variables consideradas en esta investigación y hacer una descripción del restobar ideal. Adicionalmente, se obtendrá feedback importante para analizar puntos de mejora que todo restobar de Miraflores debe tener en cuenta, tomando el nuevo contexto al cual el mundo se enfrenta. Según Malhotra, la investigación exploratoria es aquella que permite observar alguna situación para poder comprender la razón de su accionar. Es muy importante poseerla porque brinda dirección a toda la investigación (Malhotra, 2008).

En segunda instancia, se procederá con una fase descriptiva (etapa cuantitativa), con el objetivo de recopilar información válida estadísticamente y analizar los cambios a partir de la coyuntura COVID-19 y su impacto en los hábitos y actitudes del consumidor respecto a los restobares, además se obtendrán las preferencias del consumidor al visitar un restobar en Miraflores para que este viva una experiencia agradable en local. Cobra bastante importancia debido a que al tener validez estadística se pueden extrapolar los resultados obtenidos en una muestra a la población total, medir conceptos y definir

variables de interés para contar con información relevante para descubrir y configurar un restobar ideal a partir de las preferencias del consumidor (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

Según el grado de manipulación de las variables; existen 2 grandes diseños de investigación: experimental y no experimental.

#### **4.1.4 Diseño**

Debido a la naturaleza de la investigación, se decidió usar un diseño muestral no experimental ya que no se manipularán las variables y se observarán los fenómenos tal cual se dan en la realidad identificando la relación entre las mismas y observando su comportamiento, de esta manera se podrá obtener mayor validez y generalizar los resultados a otros individuos. (Hernández & Fernández, 2014).

Dentro de las clasificaciones de este diseño muestral, se optó por el horizonte transversal ya que los datos se obtienen en un momento específico y tiempo determinado.

#### **4.2 Diseño Muestral**

En este apartado se especificar la forma en la que se determina los sujetos de estudio, es decir a todas aquellas personas y organizaciones que brindarán la información necesaria para probar o rechazar la hipótesis planteada y, finalmente, cumplir con los objetivos trazados (Ponce & Pasco, 2018).

A continuación, se indicará el tipo de muestreo llevado a cabo, la metodología cualitativa, la metodología cuantitativa y la población de estudio.

##### **4.2.1 Muestreo**

##### **4.2.2 Metodología cualitativa**

Por la forma en que se reclutó a los participantes para realizar las metodologías, se indica que el muestreo utilizado fue el no probabilístico por juicio, de esta manera, no todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser elegidos, si no que las



investigadoras definieron ciertas características que los asistentes debían cumplir para participar de la evaluación.

Según Malhotra (2020), este tipo de muestreo “depende de la conveniencia o el juicio personal del investigador en lugar del azar para seleccionar elementos muestrales. El investigador puede decidir arbitraria o conscientemente qué elementos incluir en la muestra” (p. 335)

#### **4.2.3 Metodología cuantitativa**

Existen dos grandes de clasificaciones en cuanto a muestras: La primera es la muestra probabilística, la cual refiere a que todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser elegidos para conformar la muestra de investigación. Esto se obtiene identificando las características de la población, el tamaño de muestra y finalmente, realizando una selección aleatoria de los elementos de muestreo.

Por otro lado, la muestra no probabilística se emplea cuando los elementos de la población no tienen la misma probabilidad de ser elegidos, ya que interviene la influencia de las características de la investigación o el criterio del investigador.

En el presente estudio, no es viable realizar el tipo de muestreo probabilístico, ya que no se conoce la probabilidad de que un elemento de la población sea incluido en la muestra y en este caso, no se seleccionarán por medio de reglas mecánicas de decisión; esto imposibilita que todos tengan la misma probabilidad de ser elegidos. Por el contrario, se ha seleccionado a la población que asiste a restobares en Miraflores y dentro de este grupo, se ha seleccionado elementos al azar.

#### **4.2.4 Población**

Para la definición de la población de la investigación se consideró el siguiente perfil:

“Hombres y mujeres de 18 a 45 años de los NSE ABC de Lima Metropolitana que asistan a restobares en el distrito de Miraflores.”

Las características de la población que son incluyentes para la investigación son las siguientes:

- Pertener al rango de edad de 18 a 45 años
- Pertener a los niveles socioeconómicos ABC
- Vivir en Lima Metropolitana
- Tener una frecuencia de visita a restobares de mínimo 1 vez al mes en contexto pandemia
- Asistir a restobares en el distrito de Miraflores en situación pandémica

Las características de la población que son excluyentes para la investigación:

- Hombres y mujeres menores de 18 años y mayores de 45 años.
- Tener una frecuencia de visita a restobares menor a 1 vez al mes en contexto pandemia

Habiendo definido al público objetivo y las características a estudiar, para calcular la muestra, se optó por aplicar el muestreo no probabilístico, ya que por medio de una selección aleatoria o mecánica de las unidades de muestreo/análisis se obtendrán resultados al no realizar experimentos repetidos, por lo que se efectuará un análisis causa-efecto (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014). Dicho esto, la fórmula para medir la muestra a evaluar se detalla a continuación:

#### Figura 4.1

*Fórmula para calcular la muestra de un estudio cuantitativo*

$$n = \frac{z^2 * \sigma}{\varepsilon^2}$$

Donde

- n es el tamaño de la muestra: 121. Hombres sofisticados y mujeres modernas que viven en la Zona 7 de Lima Metropolitana de NSE A y B (CPI, 2021), que comen en restaurantes al menos 1 vez al mes (Ipsos, 2021). Dato obtenido de empresas de investigación tales como CPI, APEIM, Arellano Marketing e Ipsos del año 2021.

- $z$  es el nivel de confianza para un nivel de confianza del 95%: 1.95
- $\sigma$  es la desviación estándar; donde
  - $p$  es la probabilidad a favor de que cada elemento de la población sea elegido: 50%, puesto que es la primera vez que se le realizará una encuesta a la población que visite restobares en el distrito de Miraflores, la probabilidad de la unidad de análisis será de 50% porque no hay antecedente.
  - $q$  es la probabilidad en contra de que cada elemento de la población sea elegido: 50%
- $E$  es la precisión o el error de muestra: 9%.

Entonces, aplicando la fórmula, el tamaño de la muestra es 121, por lo que por lo que se deberían completar 121 encuestas al público indicado, se cuentan con 126 encuestas efectivas.

### **4.3 Técnicas e Instrumentos de recolección de datos**

#### **4.3.1 Fase exploratoria**

##### **4.3.1.1 Grupos de discusión**

###### **a. Sustento teórico**

Según Malhorta (2008), los focus group o grupos focales se definen como:

Una sesión de grupo (de enfoque) consiste en una entrevista, de forma no estructurada y natural, que un moderador capacitado realiza a un pequeño grupo de encuestados. El moderador guía la discusión. El principal propósito de las sesiones de grupo consiste en obtener información al escuchar a un grupo de personas del mercado meta apropiada hablar sobre temas de interés para el investigador. (p. 145)

###### **b. Metodología aplicada**

Para la investigación, se realizaron tres grupos de discusión al cual asistieron entre 4 y 5 personas, dónde previamente se validó que pertenecieran al

público objetivo a estudiar, asimismo se validó que no tengan relación con personas que trabajan en la industria de gastronómica.

Esta dinámica duró aproximadamente una hora y media, lo que se buscó fue identificar los atributos más valorados para la configuración de la experiencia de una persona que visita restobares, entender los hábitos de consumo de bebidas alcohólicas y alimentos en un restobar, la frecuencia con la que asisten, indagar sobre el motivo de salida y con quienes asisten a los mismos y el impacto de la pandemia en estas variables. Asimismo, se indagó sobre el conocimiento que los entrevistados tenían acerca de un restobar ya que es un término no utilizado cotidianamente por los comensales. Además, se elaboraron preguntas para conocer el comportamiento en relación con los restobares en situación de pandemia, el gasto y frecuencia de visita promedio, entender los principales atributos valorados en este local y los factores determinantes para escoger un local en lugar de otro.

#### **4.3.2 Fase descriptiva**

##### **4.3.2.1 Encuestas online**

###### **a. Sustento teórico**

Las encuestas online, según Malhorta (2016), se definen como:

Entrevistas con un gran número de personas utilizando un cuestionario online a través de una página web para que personas que apliquen al perfil puedan responder a las preguntas. En comparación con otro tipo de encuestas, este método de investigación permite flexibilidad, interacción con los encuestados y personalización, además que también se cuenta con la opción de programar saltos automáticos en caso alguna pregunta no corresponda y se logra un mayor impacto visual.

###### **b. Metodología aplicada**

Para este proyecto, se utilizará un tipo muestreo no probabilístico por Bola de Nieve, debido a que al inicio de la investigación se seleccionó un grupo inicial de entrevistados al azar. Posteriormente, gracias a que los individuos de investigación cumplían con las características de la muestra y se mantienen vigentes en el sector, se pidió su

colaboración en extender la invitación a otras personas que cumplieran con el perfil; pasado un previo filtro de las investigadoras.

En esta fase se realizaron 129 encuestas virtuales de las cuales 126 se tomaron como válidas para conocer las características del público objetivo, el consumo en restobares, frecuencia de visita, gasto por asistencia y atributos considerados por el target.

Por otro lado, Malhotra señala, en la página 250 de su libro Investigación de Mercados, que el tamaño mínimo de encuestas es de 200 con un rango típico de 300 a 500; sin embargo, no se alcanzó el número esperado pero se obtuvo información relevante e importante para realizar las conclusiones del presente trabajo. (Malhotra, 2020)

#### **4.4 Técnicas estadísticas para el procesamiento de la información**

La técnica analítica para procesar los resultados obtenidos en la metodología cuantitativa será la estadística y como aplicativo se utilizarán las herramientas de Excel y SPSS. Mediante el procesamiento de los datos recogidos en el trabajo de campo, se podrán comprobar las hipótesis formuladas y así poder formular conclusiones a partir de los resultados obtenidos.

En cuanto a la tabulación, registro y codificación de los datos, se procederá a descargar las respuestas de la encuesta online desde la plataforma usada, en este caso, Google Forms, para contar con una hoja de cálculo en Excel ya que en este formato se podrán clasificar las respuestas y realizar la codificación de los datos en valores numéricos para trasladar estos resultados al programa SPSS para su posterior procesamiento.

La elección del programa SPSS se debe a que es considerado el programa ideal para procesar la información al tratarse de una investigación explicativa.

**Tabla 4.2**

*Matriz de consistencia*

Problemas	Objetivos	Hipótesis	Variables	Dimensiones	Indicadores	Metodología
<p>Problema General</p> <p>¿Qué condiciones debe reunir un restobar de Miraflores para que un cliente decida comprar en el contexto de la coyuntura Covid-19?</p>	<p>Objetivo General</p> <p>Determinar las condiciones que influyen en la intención de compra en un restobar en Miraflores en coyuntura Covid-19.</p>	<p>Hipótesis general</p> <p>Las condiciones que influyen en la intención de compra en un restobar de Miraflores en coyuntura Covid-19 son: protocolos de sanidad, calidad de servicio y atención post venta.</p>	<p>Variable Independiente</p> <p>Experiencia del cliente</p>	<p>Experiencia de compra (Accenture, 2020)</p>	<p>Puntuación de satisfacción del cliente (CSAT) frente a los restobares en Miraflores</p>	<p>Enfoque</p> <p>Mixto (Cualitativo y Cuantitativo)</p> <p>Nivel</p> <p>Exploratorio</p> <p>Descriptivo</p> <p>Tipo</p>

						Aplicada
<p>Problema Específicos</p> <p>¿En qué medida ha impactado la COVID-19 en la asistencia a un restobar?</p>	<p>Objetivos Específicos</p> <p>Analizar el impacto del COVID-19 en la asistencia a restobares en situación de pandemia</p>	<p>Hipótesis Específicas</p> <p>Los protocolos de sanidad son fundamentales para decidir visitar un restobar en contexto COVID-19.</p>	<p>Variable Dependiente</p> <p>Asistencia a un restobar en coyuntura COVID-19</p>	<p>Fidelización</p> <p>Hábitos y costumbres (Idle, 2020)</p>	<p>Intención de visita</p> <p>Frecuencia de visita</p> <p>Ranking de atributos valorados</p>	<p>Diseño</p> <p>No experimental</p> <p>Unidad de análisis</p> <p>Consumidor final</p>
<p>¿Cuáles son los estándares de calidad que un restobar debe cumplir para ofrecer el servicio esperado?</p>	<p>Evaluar el nivel de calidad de servicio</p>	<p>La calidad de servicio cumple con las expectativas del consumidor.</p>	<p>Percepción de la calidad del servicio</p>	<p>Nivel de atención: Satisfacción con la atención del personal (Osorio, 2021)</p>	<p>Net Promoter Score</p>	

<p>¿Los canales actuales (digital y presencial) son adecuados para brindar un buen servicio post venta?</p>	<p>Evaluar el nivel de satisfacción post venta</p>	<p>La interacción con el cliente por medio de los canales post venta influyen en la experiencia del cliente.</p>	<p>Servicio post venta</p>	<p>Satisfacción con la atención post venta (White Paper, 2021)</p> <p>Eficiencia en la solución de problemas (Guzmán, 2020)</p>	<p>Customer Effort Score (CES)</p> <p>Tiempos de respuesta</p>	
---	--	--	----------------------------	---	--	--



## CAPITULO V: RESULTADOS

### 5.1 Resultados

#### a. Análisis descriptivo:

Se realizaron tres focus entre junio y julio del año 2020 con el fin de identificar insights en una muestra del público objetivo quienes asisten a un restobar en Miraflores durante el contexto COVID-19.

El primer focus group se llevó a cabo el 04 de Julio del 2021 a las once del día, en esta reunión participaron seis participantes y tuvo una duración de hora y media.

El segundo focus group tuvo como fecha el 11 de Julio del 2021 a las once de la mañana, se contó con la participación de cuatro participantes y tuvo una duración de una hora.

El último focus group se realizó el mismo 11 de Julio del 2021 a las cuatro de la tarde contando con la participación de cuatro personas.

Cabe resaltar que todos los asistentes cumplían con el perfil de interés para realizar el trabajo de investigación y que las tres reuniones se realizaron con grupos mixtos de hombres y mujeres dentro del rango de edad de 25 a 35 años asistentes a restobares en Miraflores.

A continuación se detallarán los principales hallazgos obtenidos a partir de los focus groups:

#### b. Perfil general por participante

Los perfiles de los participantes son hombres y mujeres dentro del rango de edad entre 25 a 35 años y que viven en su mayoría en la zona 7 de Lima Centro y trabajan para una empresa o de manera independiente.

- Sobre sus actividades de entretenimiento:

La mayoría de los participantes menciona que debido a la pandemia han tenido que adaptarse al cambio y encontrar nuevas formas de entretenimiento. Los principales aspectos, se detallarán a continuación.

Las personas asistían a bares, discotecas, cines y restaurantes como forma de entretenimiento con amigos, pareja o after office. La asistencia de la mayoría de participantes es de todos los fines de semana, o de 2 veces al mes. En el caso de las discotecas y bares, consumían entre 3 a 4 vasos pero ahora debido al toque de queda se sienten limitados, además que en algunos locales los obligan a pedir comida. Los factores que consideran para visitar un local debido a la pandemia, son: contar con terraza, ventilación, cumplimiento de protocolos como respetar el aforo del local, contar con medidas de seguridad y aplicar distanciamiento. Debido al virus, muchos se sienten temerosos a contagiarse y les cuesta volver a estos espacios, además no les gusta tener tiempo de espera para ingresar al local o hacer cola.

Entre otras actividades que solían realizar antes del COVID-19 están los museos, partidos, cine, conciertos, partidos de fútbol y gimnasio que actualmente debido a las restricciones no se han reactivado. Considerar que se sienten más seguros para salir, si es que los integrantes de su familia ya están vacunados, especialmente las personas mayores.

Por otro lado, se han visto obligados a reemplazar estas actividades para poder entretenerse desde casa, por ejemplo, en el caso del cine lo han reemplazado con streaming, restobares con una reunión por zoom con amigos y bebidas. A pesar de esto, la interacción no es la misma ya que hay deficiencias de internet o la comunicación no fluye debido a que se superponen las voces; en el caso de los restaurantes, lo han reemplazado con pedidos por delivery aunque la experiencia no sea la misma ya que hay diferencias entre el delivery y disfrutar en el local por lo mismo el grado de satisfacción se ve afectado.

### **c. Experiencia en restobares**

Se entiende como un local en el que se consumen tanto bebidas como piqueos y platos, también se considera que un restobar está más ligado a lo social mientras que a un restaurante solo van a comer y se visita en familia por lo que el ambiente varía entre uno y otro. Dicho esto, prefieren este tipo de locales ya que el ambiente es cómodo, la distribución de mesas, iluminación, espacios e infraestructura dan una sensación de intimidad particular. Además, es percibido como un lugar en el que se puede compartir con amigos, escuchar música agradable con un volumen adecuado para tener una conversación y pasarla bien los fines de semana. Respecto al gasto promedio, para el

consumo gastan entre 80 y 120 soles por persona, valoran las promociones 2x1, happy hours, promociones de venta cruzada y descuentos.

Consideran que el diferencial de un restobar es el trato del personal, este debe ser amable y atento para que los comensales decidan volver a visitar el local, también es valorado un tiempo de atención rápido así como efectivo, con esto se refieren a contar con los productos que se solicitaron y solución eficiente de problemas y que la locación del restobar sea cercano o céntrico. En el caso de la decisión de visitar, utilizan las redes sociales como Facebook e Instagram y también piden referencias de amigos.

Respecto al delivery, piden comida en su mayoría y no necesariamente para trago o piqueos, más es en el caso de comida tipo cena o almuerzos. Se mencionó que concepto del delivery hace que se pierda la experiencia que se vive en un restobar. Las bebidas preferidas son cerveza, cocteles, ron. Las comidas preferidas son alitas, papas fritas, tequeños y hamburguesas.

Por otro lado, debido al contexto de pandemia, los protocolos aplicados son altamente valorados como el uso de la mascarilla, uso de alcohol y distanciamiento.

#### **d. Restobar ideal**

En cuanto al restobar ideal, se indica que este debe ser iluminado, con bastante ventilación, al aire libre y espacioso para mantener la distancia con aforo moderado, buena decoración con áreas o elementos verdes como plantas y madera, que ofrezca promociones atractivas y que el personal atienda rápido y educadamente. Respecto a la ubicación se prefiere restobares que estén próximos entre sí; de esta forma, pueden hacer bar hopping. El horario de atención preferido es uno mixto, es decir, que durante la hora de almuerzo se comporte como un restaurante pero a medida que se acerca la noche se vaya transformando en un restobar. Así mismo, la música debe ir acorde al mood del horario, por ejemplo en las horas de almuerzo, géneros más amigables y en la noche, músicaailable o de fiesta; considerar que la música en vivo no gusta tanto a menos que asista un DJ. Por otro lado, los participantes prefieren tener espacios diferenciados entre fumadores y no fumadores. El restobar ideal no debería tener delivery según los entrevistados.

El menú se prefiere variado y que incluya opciones vegetarianas. Respecto a las bebidas, la preferida es la cerveza, seguido de cocteles. Las promociones que se prefieren para el restobar ideal, son el cumpleaños no paga o ronda de shots por el cumpleaños.

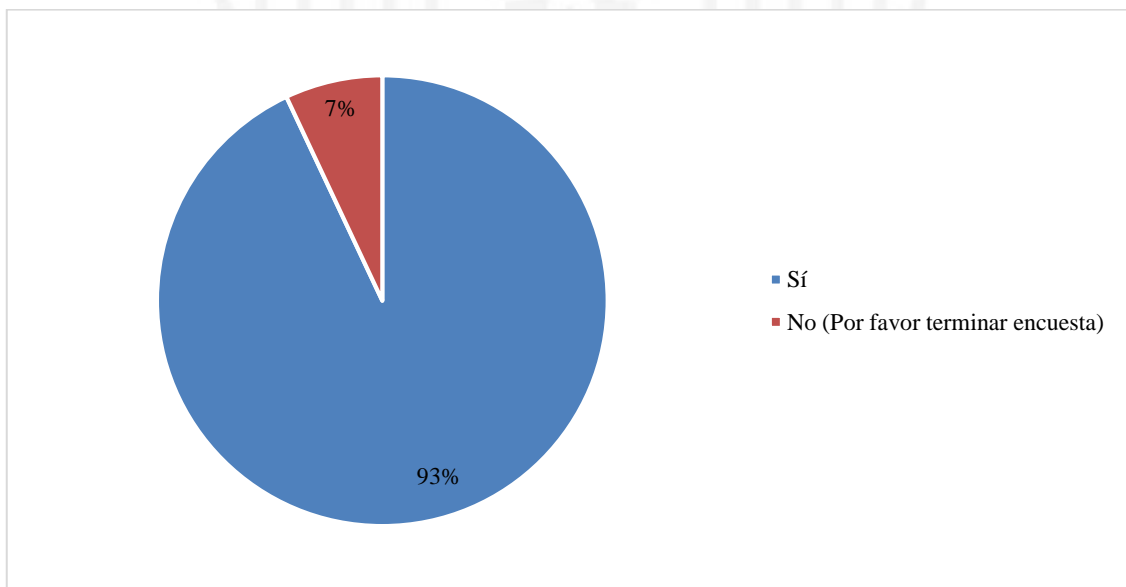
En redes sociales, se recomienda trabajar en redes sociales, subir fotos “instagrameables” de la comida o el local y publicar cierto contenido de cumplimiento de protocolos.

Finalmente, los participantes proponen que como parte de la experiencia se incluya una ronda de tragos de bienvenida al llegar o tener una degustación antes de pedir un trago.

A continuación, se mostrarán los datos descriptivos obtenidos de la encuesta realizada en el periodo del 3 al 24 de setiembre en la plataforma Google Forms. La muestra estuvo conformada por 129 personas, de las cuales se consideran validas 126 respuestas según las características de la población necesarias para el estudio; se demuestran los porcentajes de las respuestas según las distintas variables.

**Figura 5.1**

*Pregunta 1 ¿Ha asistido a un restobar en Miraflores durante la coyuntura COVID-19?*

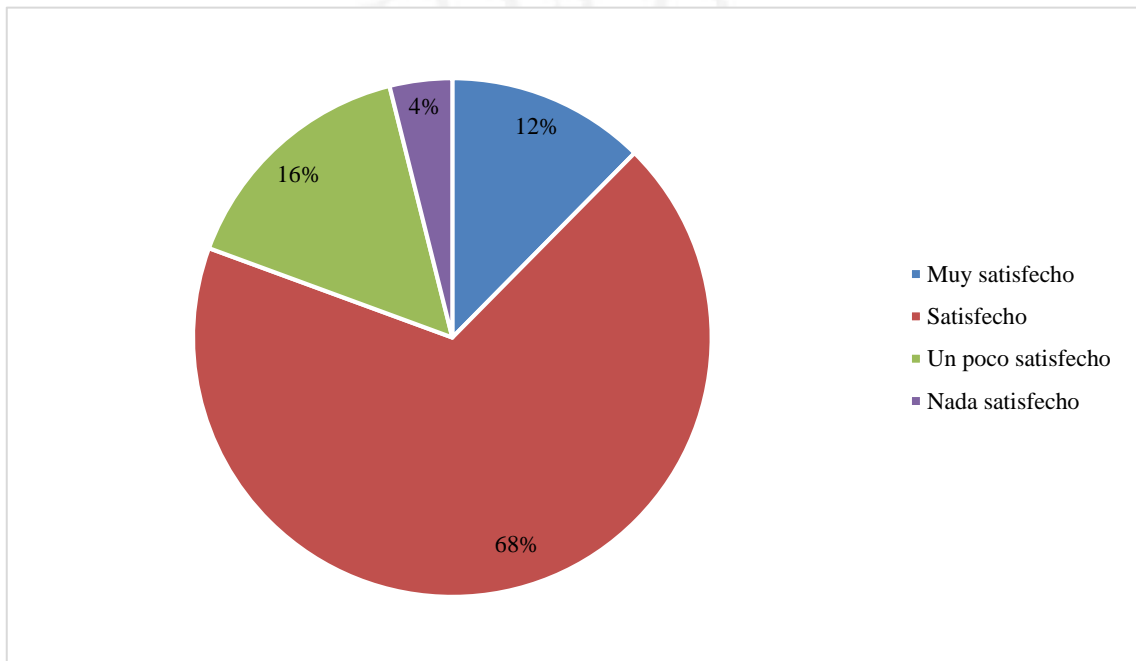


Esta pregunta se aplicó a los encuestados para poder filtrar el perfil correcto al cual se dirige la investigación, hombres y mujeres de 18 a 45 años de los NSE ABC de Lima Metropolitana que asistan a restobares en el distrito de Miraflores al menos 1 vez al mes,

esto con la finalidad de analizar los resultados que permitan responder al objetivo de la investigación la cual busca estudiar la experiencia en un restobar en Miraflores dentro del contexto de pandemia para un futuro relanzamiento.

### Figura 5.2

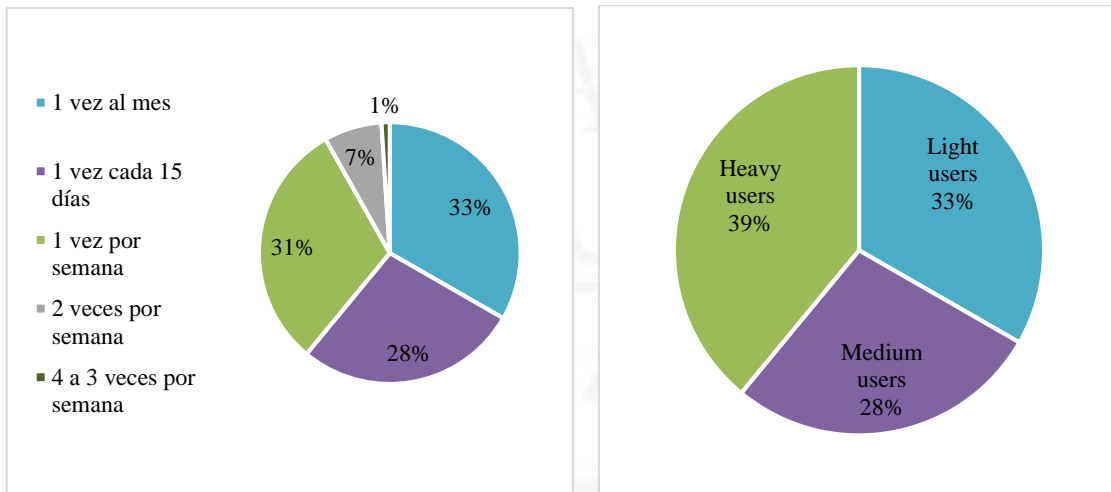
*Pregunta 2 Para los que respondieron que sí, ¿Qué tan satisfecho estuvo con el servicio brindado?*



La segunda pregunta del cuestionario busca conocer la satisfacción respecto al servicio brindado en un restobar ubicado en Miraflores dentro del contexto COVID-19, para ello se utilizó una escala Likert de 4 opciones para conocer el grado de satisfacción. En este caso, al menos 8 de 10 personas estuvieron satisfechas con el servicio brindado. Cabe agregar que, los motivos de satisfacción hacen referencia a la aplicación de protocolos aplicados durante el contexto, la buena atención del personal y buen ambiente en el local.

**Figura 5.3**

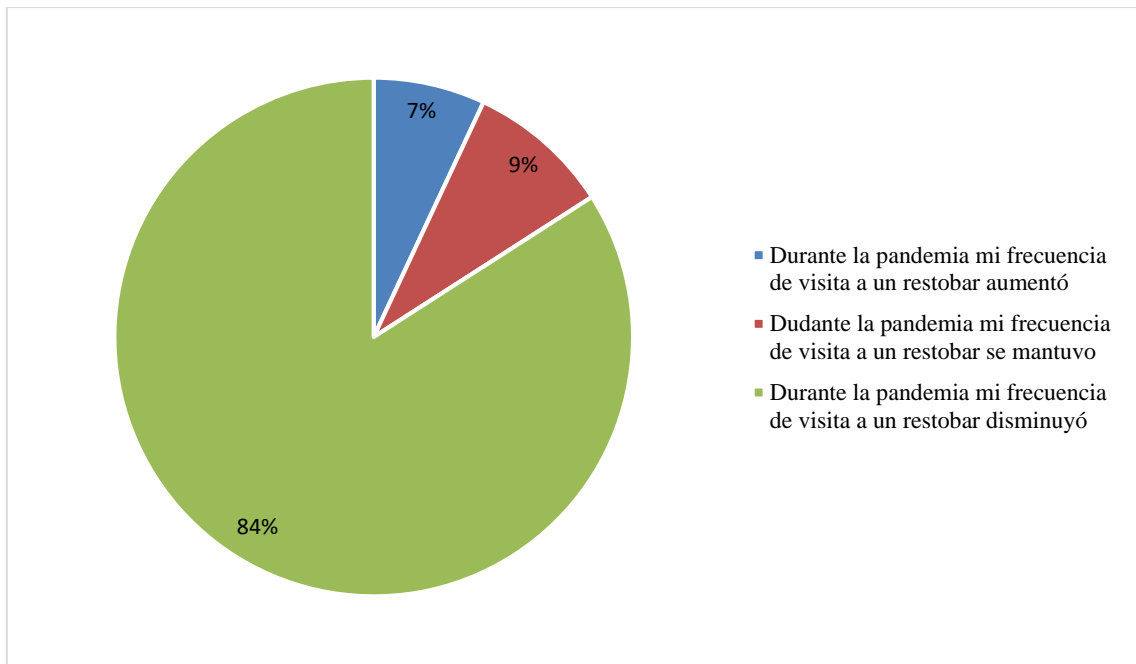
*Pregunta 3 Antes de pandemia, ¿Con qué frecuencia asistía a restaurantes en Miraflores?*



Cabe resaltar que la frecuencia se agrupó en 3 clasificaciones: light users, quienes visitan un restaurante 1 vez al mes y representan el 32,6%; medium users, quienes frecuentan un restaurante 1 vez cada 15 días y representan el 27,1% y finalmente, los heavy users quienes asisten a un restaurante al menos 1 hasta 3 veces por semana, representando el 38,2%.

**Figura 5.4**

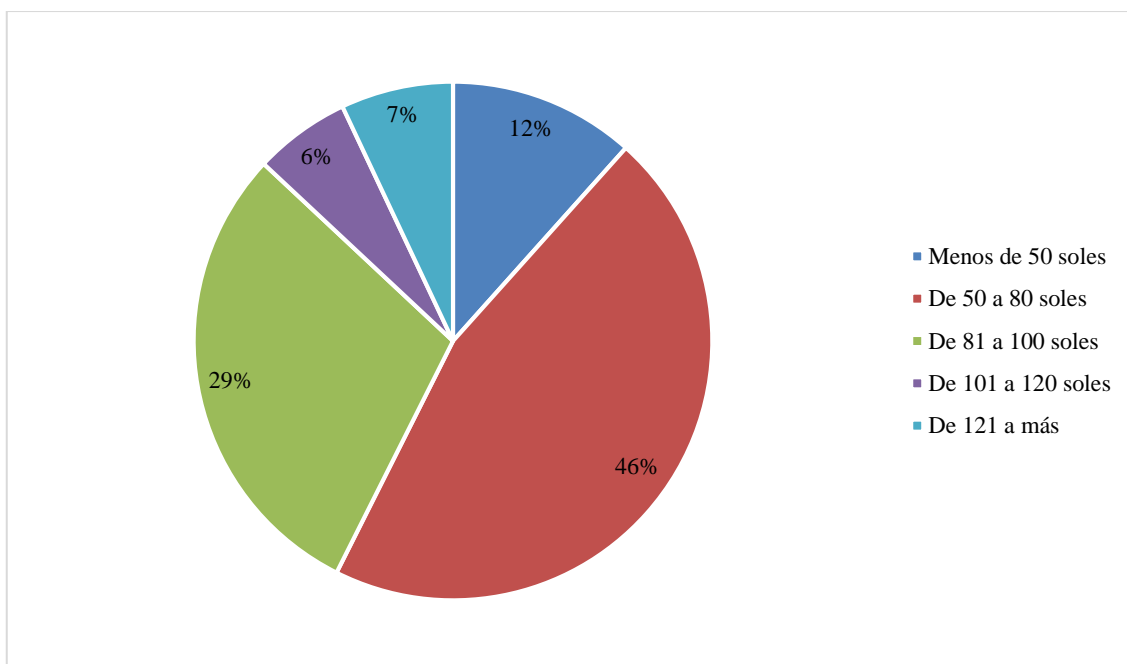
*Pregunta 4 En comparación a la frecuencia con la que asistía antes de la pandemia, usted considera que*



En relación a la frecuencia, se tuvo como objetivo identificar la variación en la asistencia de los consumidores antes y durante la pandemia, en los resultados se encuentra que 8 de cada 10 personas han disminuido su frecuencia de visita a un restobar durante la pandemia. Como se mencionó en los focus groups, se encontró como insight que esta frecuencia disminuyó debido a que existe un temor latente al contagio, no solo propio sino también a familia y amigos.

**Figura 5.5**

*Pregunta 5 Antes de pandemia y en promedio, ¿Cuánto gastaba por un consumo personal cuando visita un restobar?*



Se puede identificar que la mitad de los encuestados pagaría un monto entre 50 y 80 soles y en menor medida, un precio entre 81 y 100 soles. Además, en el siguiente gráfico se observa que existe una diferencia en el gasto respecto a los rangos etarios, personas entre 18 y 35 años gastarían entre 50 y 80 soles; mientras que, los mayores desembolsarían un monto mayor entre 81 y 100 soles.

**Tabla 5.1**

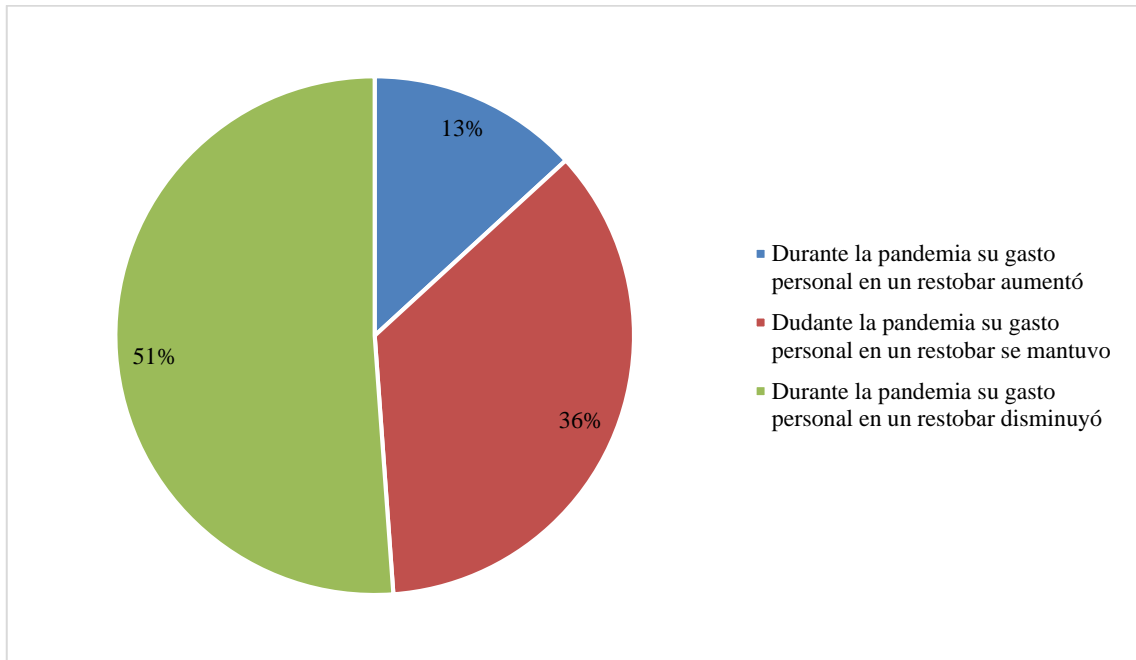
*Gasto promedio según edad*

	18 a 24 años	25 a 35 años	36 a 45 años
Menos de 50 soles	21%	8%	25%
De 50 a 80 soles	42%	49%	13%
De 81 a 100 soles	29%	28%	50%
De 101 a 120 soles	4%	6%	13%
De 121 a más	4%	8%	



**Figura 5.6**

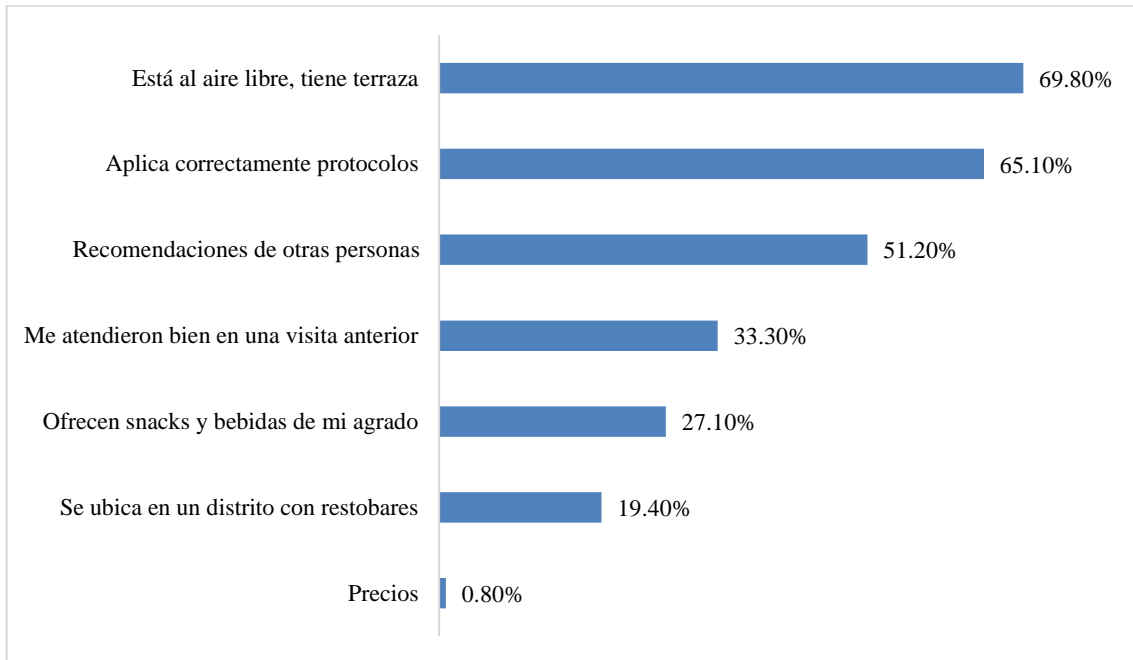
*Pregunta 6 En comparación con el gasto personal que realizaba en un restobar en Miraflores antes de pandemia, usted considera que*



Al menos la mitad de los encuestados declara que su gasto personal disminuyó al visitar un restobar en Miraflores en comparación a la situación pre pandemia. Por ello, se identifica que el gasto personal tiene un comportamiento similar al de la frecuencia, ambos han disminuido, sin embargo; el impacto en el gasto ha sido menor en comparación a la variable frecuencia.

**Figura 5.7**

*Pregunta 7 ¿Qué aspectos le transmiten confianza para asistir a un restobar en Miraflores? (Indicar los 3 más relevantes)*



Asimismo, se preguntó a los encuestados por los aspectos que transmiten mayor confianza para asistir a un restobar. Se halló como factor más relevante, la presencia de una terraza en el local y espacios al aire libre; como segundo factor está aplicar correctamente el protocolo para hacer frente a la pandemia.

Por otro lado, al realizar el análisis de las variables, se encontró una diferencia entre los perfiles de edad, como se puede observar en el gráfico, las personas de 18 a 24 años consideran que el contar con una terraza o espacios al aire libre transmite mayor confianza para asistir a un restobar; sin embargo, en el caso de los mayores, estos señalan que la aplicación de los protocolos es más relevante.

A nivel general, en ambos casos, se observa mayor valoración en atributos de seguridad sobre el servicio y producto ofrecidos por el restobar.

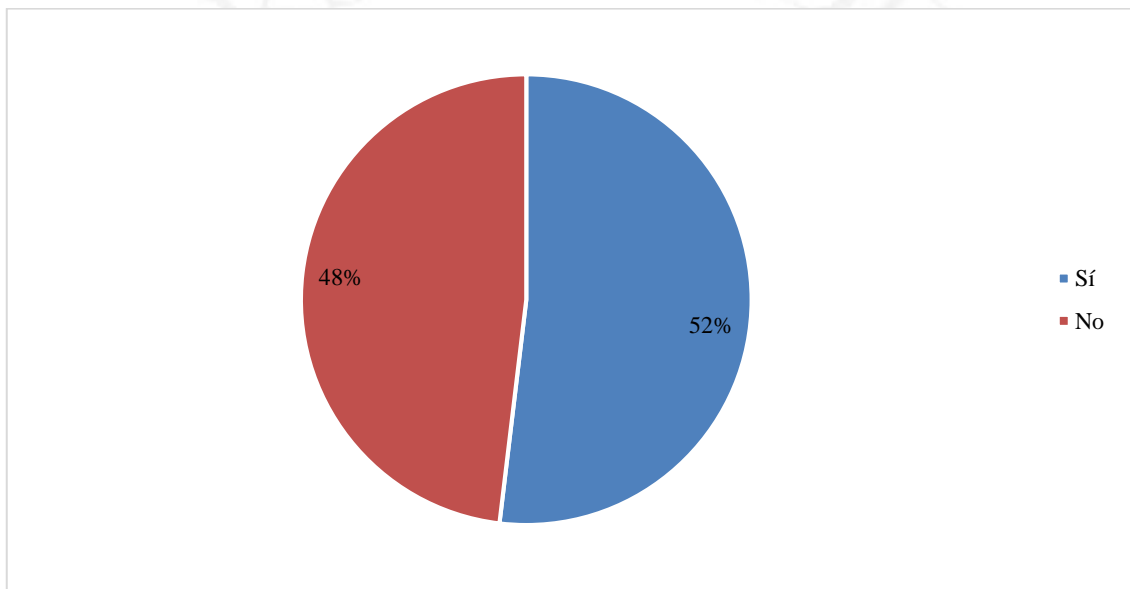
**Tabla 5.2**

*Preferencias de ambiente por edad*

	18 a 24 años	25 a 35 años	36 a 45 años
Está al aire libre, tiene terraza	87%	75%	63%
Aplica correctamente protocolos de bioseguridad (mascarilla, uso de alcohol, pediluvio, etc.)	78%	65%	88%

**Figura 5.8**

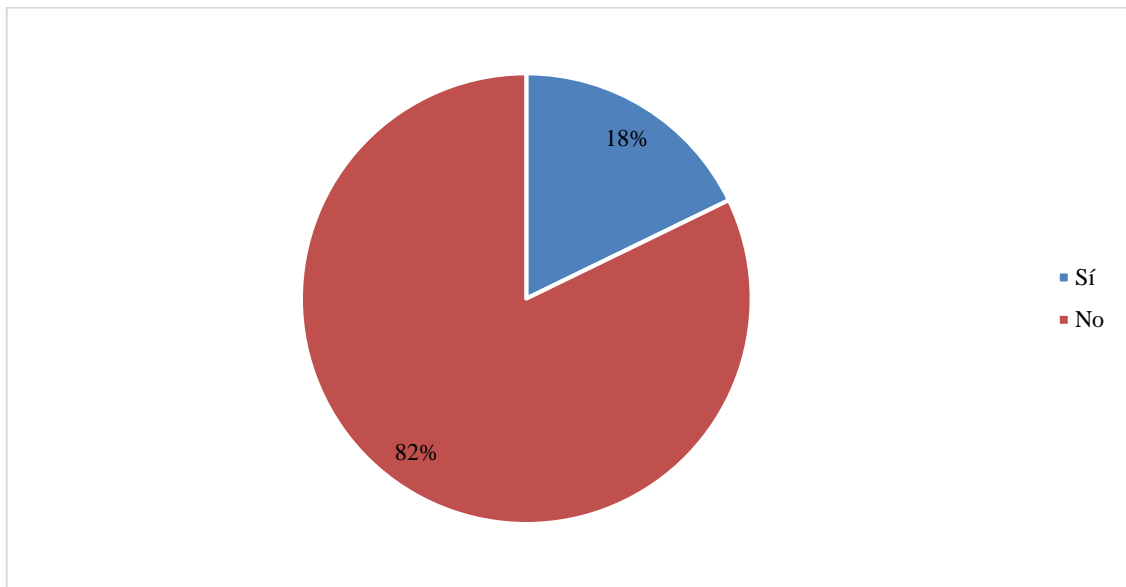
*Pregunta 8 ¿Te gustaría que un restobar en Miraflores ofrezca delivery?*



Respecto a la pregunta sobre preferencia de contar con un delivery del restobar, se encontró que no hay diferencias entre quienes están a favor o en contra. Los motivos de quienes están a favor del delivery son que podrían disfrutar de las bebidas y comida en la comodidad de sus casas y no exponerse al virus. Por otro lado, quienes están en contra, señalan que se pierde la experiencia de asistir a un restobar y que los productos no llegarían en óptimas condiciones en el caso de bebidas ni comida.

**Figura 5.9**

*Pregunta 9 ¿Ha tenido algún problema en la visita a un restobar?*



En su mayoría, al menos un 80% de las personas declaran no haber presentado ningún inconveniente en un restobar ubicado en Miraflores, mientras que el 20% restante, declara que los problemas presentados se refieren a una mala atención, esto se observa en el siguiente gráfico.

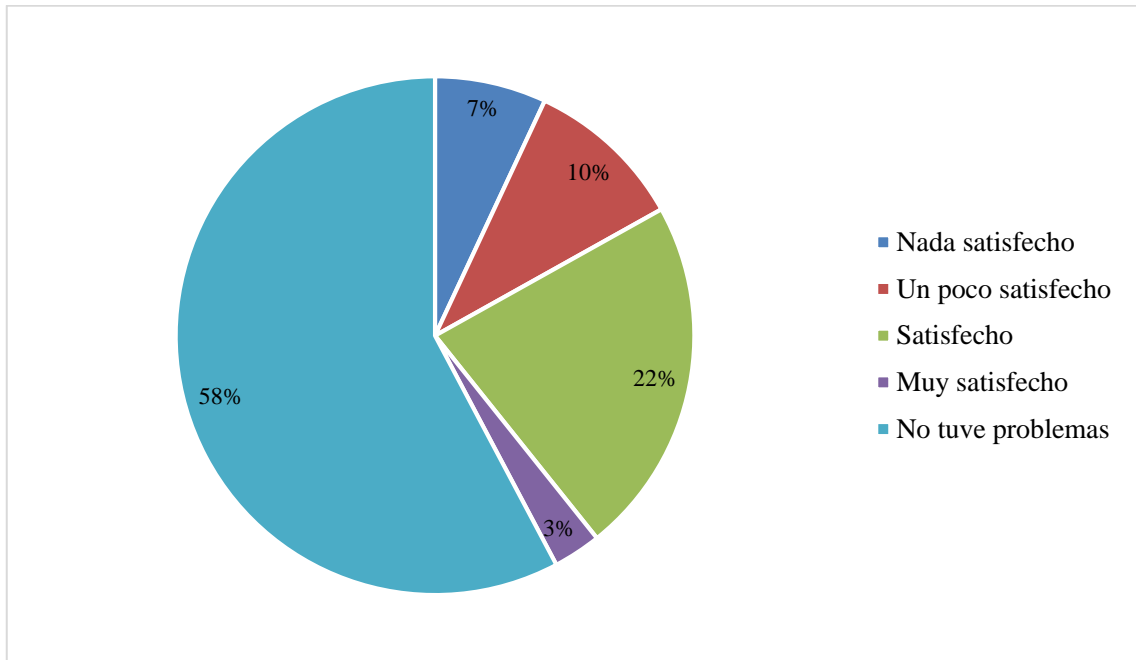
**Tabla 5.3**

*Problemas en la visita a un restobar en Miraflores*

	Total
No he tenido problemas	79%
Mala atención	6%

**Figura 5.10**

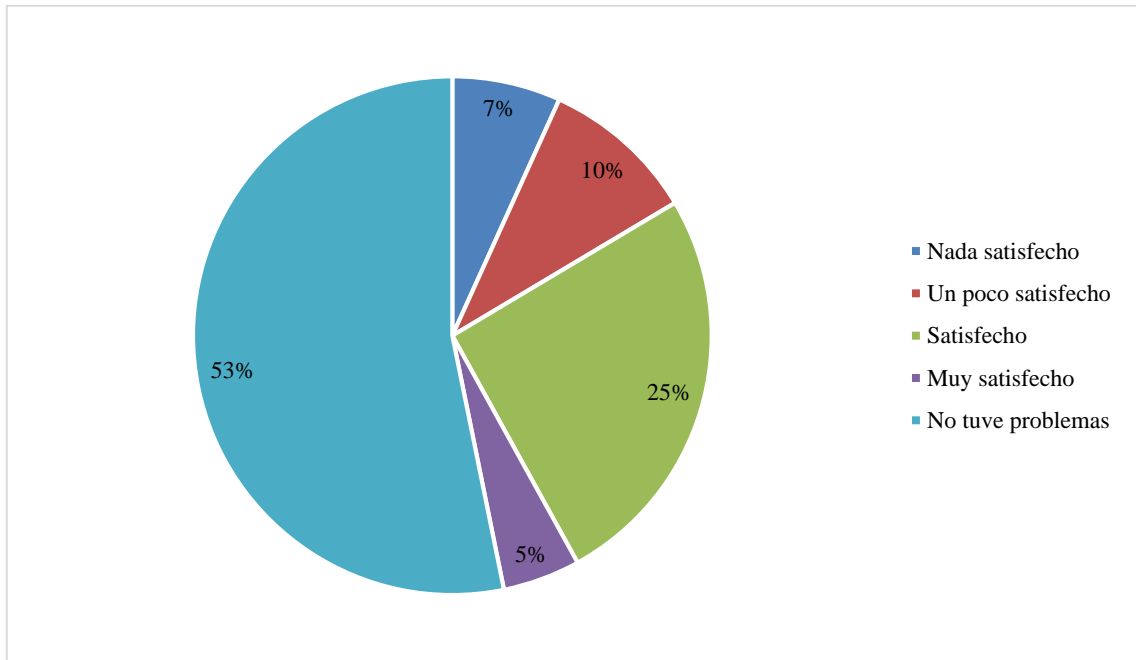
Pregunta 10 Para los que respondieron que sí, ¿Qué tan satisfecho estuvo con el tiempo de demora en solucionar el problema?



En el caso de las personas que tuvieron inconvenientes, indican que están satisfechos con el tiempo para solucionar el problema en el restobar, teniendo un 18% de satisfacción

**Figura 5.11**

*Pregunta 11 Para los que respondieron que sí, ¿Qué tan satisfecho estuvo con el servicio post venta?*



Asimismo, el servicio post venta tuvo una buena respuesta ante las personas que presentaron inconvenientes, obteniendo un 25% de satisfacción.

**Figura 5.12**

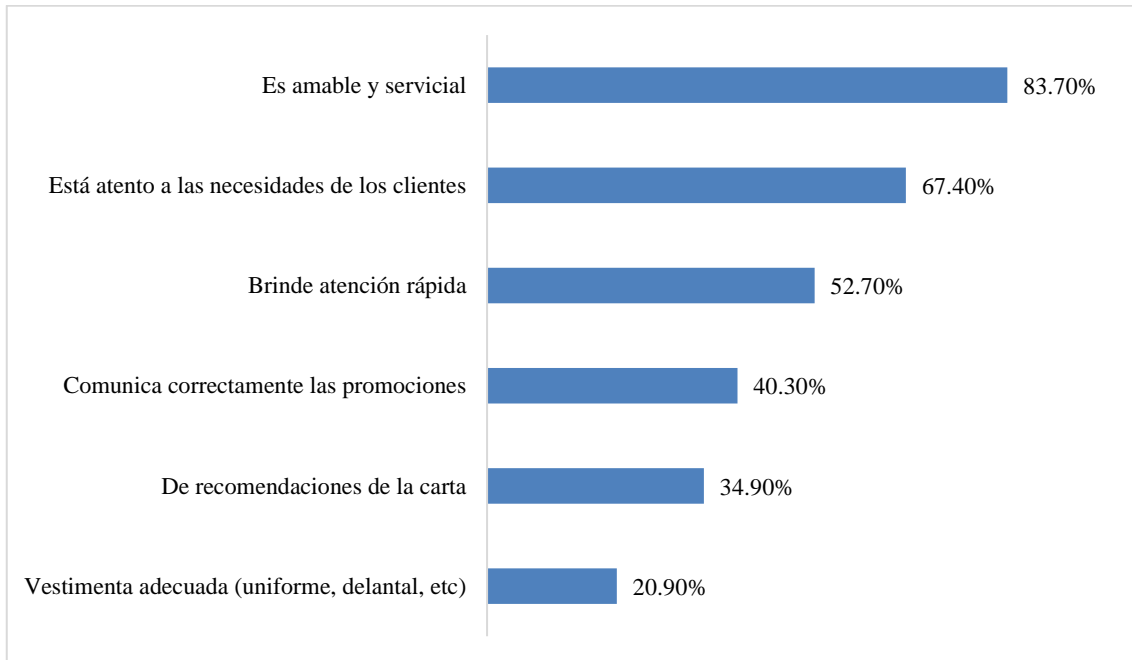
*Pregunta 12 Pensando en tu restobar ideal, ¿qué tan importante le parecen estos atributos?*

Atributos	Nada importante	Poco importante	Importante	Muy importante
<b>(2) Que brinden una atención amable</b>			22%	<b>78%</b>
<b>(3) Que tenga espacios amplios y buena distribución de las mesas</b>	2%		22%	<b>76%</b>
Que atiendan al cliente en un tiempo adecuado			29%	71%
Que cuente con música agradable y el volumen medio para conversar		1%	26%	73%
Que tenga espacios diferenciados por ambientes		14%	25%	60%
Que ofrezca promociones		21%	45%	34%
<b>(1) Que sigan los protocolos de bioseguridad</b>		2%	16%	<b>82%</b>
Que esté ubicado alrededor de otros restobares para hacer ruta de bares	8%	39%	31%	22%
<b>Que utilicen una carta QR/Digital</b>	7%	27%	46%	<b>20%</b>
<b>Que ofrezcan delivery por apps</b>	26%	46%	20%	<b>8%</b>

Respecto a la importancia de atributos, el más importante es que sigan los protocolos de seguridad, seguido de la atención amable brindada por el personal, contar con espacios amplios y buena distribución de mesas. Por otro lado, los atributos menos importantes son el delivery y la carta digital.

**Figura 5.13**

*Pregunta 13 ¿Cómo debería ser el personal de atención de su restobar ideal? (Indicar los 3 más relevantes)*



Además, se encuentra que es relevante contar con un personal amable y servicial para atender a los clientes que visitan el restobar, como segundo factor importante está el ser atentos a las necesidades de los clientes y en tercer nivel, que la atención debería ser rápida. Se observa que el servicio y desempeño del personal es importante sobre factores de precio y productos.

**Tabla 5.4**

*Pregunta 14 Sin considerar el precio, ¿Qué le recomendaría a un restobar en Miraflores para diferenciarse de sus competidores?*

	Total
Buena atención	22%
Bar temático	21%
Buena música/volumen adecuado	14%
Buena iluminación/decoración/ambiente	13%
Espacio amplio/cumplir con distanciamiento	10%
Otros	8%
Innovar en la carta	8%
Contar con un servicio y productos de calidad	7%



Protocolos de salubridad y bioseguridad	7%
Contar con actividades atractivas al público	6%

En esta pregunta, se puede observar que la principal recomendación se hace respecto a la atención brindada en los restobares por el personal, seguida del ambiente el cual se despliega en contar con una temática, la música considerando el volumen y la atmósfera del restobar, que tenga buena iluminación y decoración. En tercera instancia, el público aconseja enfocarse en las exigencias de bioseguridad considerando espacios amplios y el cumplimiento del distanciamiento.

### **Discusión**

La investigación realizada, tuvo como objetivo principal identificar la relación entre la variable de experiencia y las condiciones esenciales para que un cliente realice un pedido en un restobar en Miraflores dentro del contexto de la pandemia COVID-19.

Para el presente proyecto, se propuso como hipótesis general, tres condiciones que influyen en la intención de compra de los clientes en un restobar de Miraflores en coyuntura Covid-19, siendo: protocolos de sanidad, calidad de servicio y atención post venta. A partir de los resultados obtenidos a partir de la metodología mixta, se pudo identificar que los protocolos de sanidad y la calidad del servicio son elementos esenciales a cumplir por un restobar bajo el contexto del coronavirus; sin embargo, el servicio post venta y delivery no son factores relevantes para la experiencia del público objetivo en cuestión.

Asimismo, se evaluaron tres hipótesis específicas; en primer lugar, se puede concluir que los protocolos de sanidad son fundamentales para decidir visitar un restobar en contexto COVID-19 esto se manifestó por los participantes tanto en los focus groups como en las encuestas realizadas a diferentes grupos de personas, este aspecto brinda confianza y seguridad en la asistencia, permanencia y re-visita a un restobar.

En segundo lugar, se encontró que la calidad de servicio cumple con las expectativas del consumidor, siendo esta fundamental para la experiencia de un restobar debido al contacto directo con el personal y que de esta depende su retorno al local, la atención debe ser amable, rápida y cumpliendo con la solicitud de los clientes al realizar la orden de compra.

En tercer lugar, se halló que la interacción con el cliente por medio de los canales post venta no influyen en la experiencia en un restobar debido a que en caso se presente algún inconveniente, este se suele notificar por parte del cliente al restobar para buscar una solución inmediata, el factor clave en este punto es la respuesta inmediata del local, ya sea positiva o negativa; así como la atención del personal ya que estos dos aspectos influyen en la satisfacción del cliente.

Respecto a los principales hallazgos del estudio, se encuentra que el perfil principal de un restobar son jóvenes de 25 a 35 años que viven en la zona 7 de Lima Centro y han asistido a un restobar, cabe resaltar que debido al contexto, la frecuencia ha disminuido en un 90%. Además, un hallazgo relevante es que la mayoría va acompañado de amigos o pareja con el fin de divertirse o celebrar alguna ocasión especial durante los fines de semana mayormente.

Por otro lado, para visitar un restobar en Miraflores piden recomendaciones a sus familiares y amigos y también revisan las redes sociales para estar enterados, al momento de asistir a uno el gasto promedio disminuyó, ya que antes de pandemia oscilaba entre 50 y 80 soles por persona mientras que actualmente se gasta un 56% menos.

Asimismo, los aspectos que transmiten mayor confianza para decidir asistir a un restobar son que el restobar cuente con un espacio al aire libre y aplique correctamente los protocolos de bioseguridad, estos atributos son básicos a ofrecer por un restobar. Adicional a ello, los consumidores sugieran como un atributo diferenciador ofrecer una buena atención y en algunos casos, contar con un ambiente adecuado (bar temático, buena música, volumen adecuado, buena iluminación, decoración).

Según los autores Bitner, Faranda, Hubbert y Zeithaml (1997), la experiencia de servicio resulta de la interacción entre un negocio, el cliente y también el personal involucrado en la atención, es el momento de la verdad en el que se da el servicio y el cliente evalúa el servicio recibido (Lehtinen & Lehtinen, 1982), para conocer la experiencia de servicio ofrecida por los restobares en Miraflores, se preguntó a los participantes respecto a su satisfacción en relación al personal, servicio post venta, atención del personal y otros factores como la ubicación, ambiente, protocolos de bioseguridad y delivery. Las variables más importantes son aplicar los protocolos de bioseguridad correctamente, brindar una atención amable, mantener los espacios amplios

y buena distribución en el local, reproducir música agradable y con un volumen adecuado para conversar y por último, brindar una atención en el tiempo adecuado.

A pesar de que se pueda pensar que el delivery en contexto de pandemia es indispensable para un restobar debido a la cuarentena, los asistentes a restobares indican que un delivery no reemplaza la experiencia de un restobar en cuanto al local, bebidas y relacionamiento con otras personas.



## CONCLUSIONES

- Según Accenture en su artículo “COVID-19: Cinco nuevas realidades en la experiencia humana que las empresas deben abordar”, la firma señala que va a ocurrir una adopción acelerada del uso del internet y las redes sociales. Sin embargo, los resultados de la encuesta mostraron opiniones divididas. Por un lado, el 51.9% de encuestados indica que le gustaría que un restobar en Miraflores ofrezca delivery, principalmente por la comodidad de comer en casa y para prevenir el contagio; a su vez, el 48.1% menciona que no está interesado en un delivery de un restobar debido a que se pierde la experiencia y el ambiente de un restobar y también porque tanto los productos como bebidas no llegarían frescos ni de la manera esperada para consumirlos, situación que sí se experimenta en el local de manera presencial.
- Si bien las personas son conscientes de que por el contexto se han generado distintas restricciones que pueden limitar la experiencia, a pesar de ello, los visitantes aún son exigentes al demandar una experiencia similar a la ofrecida antes de pandemia. Una de las variables principales a evaluar en la investigación fue la calidad de servicio, para ello, se eligió el indicador NPS ya que se considera el más adecuado para medir la experiencia del cliente e identificar cuando están dispuestos a recomendar el producto clasificándolos como clientes promotores, detractores o neutros. En este caso, del total de encuestados un 70% declara que no recomendaría asistir a un restobar en Miraflores durante el contexto COVID-19, un 35% es clasificado como clientes neutros y un 24% serían los clientes que promoverían la marca y la asistencia a un restobar. Dicho esto, se concluye que el grueso del público encuestado indica que no recomienda ir a un restobar por diversos motivos: no buscan promover el contacto entre personas para evitar contagios y también porque es visto moralmente incorrecto durante la pandemia. Esto resalta que la experiencia del consumidor ha sido afectada a partir de la pandemia ya que hay factores externos que impactan en el consumidor y en el customer journey del cliente, esto hace que el consumidor sea más exigente al evaluar el servicio recibido, especialmente en los aspectos de bioseguridad, sanidad, atención del personal e inocuidad de los productos. (Small, 2021)

- Diversos autores resaltan la importancia del cumplimiento de los protocolos de bioseguridad y que este factor sería el más valorado por los consumidores a raíz de la pandemia. Esta ha tenido un impacto negativo en la asistencia a un restobar ya que los encuestados declaran que su asistencia ha disminuido un 90% y la principal barrera es el miedo al contagio propio y de sus familiares al exponerse a un lugar externo a su hogar. Asimismo, en la pregunta ¿Qué aspectos le transmiten confianza para asistir a un restobar en Miraflores?; se preguntaron los 3 aspectos más relevantes con opción de respuesta múltiple, los resultados dieron que en primer lugar está que el local esté al aire libre y tenga terraza (69.8%) y que apliquen correctamente los protocolos (65.1%). A partir de estos resultados, se concluye que el contar con ambientes ventilados, amplios, distanciamiento entre mesas y cumplimiento de las medidas de seguridad es fundamental en un restobar en Miraflores durante la coyuntura para que la probabilidad de visita sea mayor. Adicional a esto, los consumidores indican que estos esfuerzos en el local deben ser comunicados oportunamente para transmitir estos mensajes al público objetivo y que estos evalúen la intención de visita.
- En cuanto al ambiente del local, a partir de los resultados, los tres aspectos que más valoran en cuanto a infraestructura de un restobar son: espacios amplios (71.1%), contar con terraza (67.4%) y una decoración acorde a la temática (40.3%). Además, se incluyó la pregunta: Sin considerar precio, ¿qué le recomienda a un restobar para diferenciarse de sus competidores? Dando como resultado más valorado el tener una temática acorde con los productos que ofrece el restobar y que vayan acorde a los elementos asociados a la marca. Según el artículo del Harvard Business Review, se identificaron nuevas tendencias, entre ellas la simplificación de la demanda por buscar productos sencillos y la priorización de productos de primera necesidad (Flatters & Willmott, 2009). Si bien esta teoría se pudo evidenciar en los inicios de la pandemia, conforme la economía se reactivaba y se flexibilizaban las restricciones, el público objetivo de los restobares en Miraflores indicaba que buscan una propuesta de temática ad hoc al restobar tanto respecto a la infraestructura y decoración como que los productos que ofrece el mismo se adapten al local.
- Después de analizar las respuestas de los participantes en los focus groups, se puede concluir que la teoría de niveles de producto de Kotler: beneficio central,

producto básico, esperado, ampliado y potencial, se ha transformado después de la pandemia, ya que ahora se espera que el producto básico en un restobar que inicialmente sería la infraestructura, mesas, platos, entre otros que no deben faltar en el local para su correcto funcionamiento, no solo incluya el beneficio central del servicio que es la diversión, sino que considere también las exigencias de bioseguridad mínimas para operar debido al contexto enfrentado. Asimismo; la comida, bebidas, música y atención del personal y por otro lado, la temática diferenciada del restobar; siendo producto esperado y ampliado respectivamente, se identifica que el público objetivo tiene la expectativa de encontrar en estos dos niveles, restobares con temáticas divertidas y diferenciadas, que permitan vivir experiencias únicas con amigos o colegas del trabajo. Finalmente, como producto potencial, se espera que el restobar ofrezca mejoras y transformaciones a la oferta en el futuro, aquí el restobar buscaría satisfacer a sus clientes y diferenciar la oferta, esto se podría lograr a través de eventos diversos para atraer al público y atender sus necesidades, un ejemplo mencionado en los focus groups fue ofrecer la posibilidad de realizar bar hopping mediante alianzas con otros restobares y evidenciar mediante el ambiente la transición del local del almuerzo siendo un restaurante hacia la noche que se convierte en restobar.

- El distanciamiento social ha contribuido al aumento de compras online y en consecuencia, el aumento acelerado de contacto por llamadas y redes sociales. (Guzmán, 2020). Además, las empresas deben tomar medidas y adaptar su propuesta a un e-commerce que incluya delivery (Oana, 2020). Sin embargo, los resultados de la encuesta arrojaron opiniones divididas, siendo el 51.9% las personas que sí preferirían que un restobar cuente con delivery por dos motivos principales: la comodidad de consumir los alimentos en casa y evitar exponerse al contagio. Por otro lado, el 48.1% señala que no estaría interesado en el delivery de un restobar debido a que consideran que se pierde la experiencia del restobar en su totalidad. También indican que tienen temor de recibir un pedido que no llegue en las mismas condiciones que cuando se consume en el local. Por ello, no es posible determinar que el delivery sea indispensable a ofrecer por un restobar que se dirige a este público objetivo en particular.
- Durante el inicio de la pandemia, las empresas experimentaron un aumento en cuanto al número de llamadas y mensajes a los contact center a un ritmo acelerado

y al no contar con la cantidad de personal necesario para dar respuesta a tal cantidad de solicitudes se generó un malestar en los consumidores (Guzmán, 2020). En cuanto a la investigación, se preguntó si los encuestados presentaron algún problema en la visita al restobar, de los cuales el 82.2% señaló que no, mientras que el 17.8% sí. Estos resultados se deben principalmente a que los problemas relacionados a un restobar se solucionan al momento pudiendo controlar la situación y prescindiendo de un servicio post venta. Asimismo, los consumidores esperan una solución de problemas rápida y oportuna por parte del local ya sea que esta sea positiva o negativa. En conclusión, no es indispensable contar con un contact center, sino que se debe poner el foco en el personal del restobar para tomar acción frente a cualquier situación y así no perjudicar la experiencia del cliente.

## RECOMENDACIONES

- Se evaluaron cinco aspectos a considerar por un restobar en Miraflores para cumplir las condiciones que este debe reunir para que un cliente realice un pedido en el contexto de la COVID-19, estos son: infraestructura, personal, comida, bebidas y aspectos adicionales. Respecto a la infraestructura, el cliente espera contar con espacios amplios (72,1%), terraza (67.4%) y decoración acorde a la temática (40.3%). En cuanto al personal, se espera que este sea amable y servicial (83.7%), que esté atento a las necesidades de los clientes (67.4%) y que brinde atención rápida (62.7%). Sobre la comida, los piqueos más demandados por los clientes son tequeños con guacamole (74.4%), papas fritas (53.5%) y alitas (51.9%); por el lado de las bebidas, se menciona que un restobar debe contar con cervezas y cocteles como mojitos, chilcanos, cuba libre, entre otros (72.1%) y en segundo lugar, piscos (43.4%). Asimismo, como aspectos adicionales, se menciona que se debe considerar la degustación previa de comidas y bebidas (27.1%), poseer una temática en particular y ofrecer conexión WiFi (26.4%).
- De acuerdo a la teoría revisada y las herramientas de investigación empleadas, se recomienda establecer un programa de fidelización de clientes mediante el lanzamiento de un club exclusivo, el cual permita a los consumidores acceder a eventos especiales acorde a la temática del restobar, promociones exclusivas como las mencionadas en los focus groups: ronda de shots gratis por el día de cumpleaños, y experiencias diferenciadas como una degustación explicativa de los tragos y comida emblemáticas del restobar, esto permitirá convertir cada venta en el principio de la siguiente y así conseguir una relación estable y duradera con los clientes para lograr fidelizarlos.
- Con el objetivo de aplicar el marketing relacional, se recomienda establecer periódicamente encuestas para conocer a profundidad al público objetivo, identificar los pain points en todo el customer journey y así realizar mejoras continuas en los puntos de contacto, al mismo tiempo que se realizan inducciones al personal y mejoras en la propuesta de valor, tomando en consideración las necesidades del cliente y buscando superarlas. En el caso de un restobar, se sugiere contar con una base de clientes para identificar sus patrones de consumo,



personalizar la propuesta comercial a partir de ello y mejorar su experiencia en el local. Asimismo, se recomienda mantener una escucha activa y proporcionar canales de comunicación físicos y digitales en los que los clientes transmitan sus ideas y sugerencias de mejora, de esta manera la marca podrá realizar acciones personalizadas a partir de esto. Por otro lado, el restobar puede ofrecer detalles que sorprendan a sus clientes y los motiven a volver con el fin de mantener la relación, también mantenerlo informado sobre las novedades e invitarlo a interactuar en redes y medios digitales. Así como mantener los niveles de calidad de los productos ofrecidos en el local, así como de la atención del cliente.

- Con referencia a mantener los estándares de calidad en cada uno de los procesos del servicio a ofrecer, en el caso de un restobar, se sugiere contar con un diagrama de flujo ya que este permite diferenciar los servicios ofrecidos. Por un lado, el servicio básico al tratarse de un restobar son los alimentos y bebidas, como servicios complementarios están las reservaciones, servicios de estacionamiento, que el personal acompañe al cliente a la mesa, ordenar el menú de manera digital y llevar cuenta, entre otros. Además, a través de este método se identificará la participación del cliente con el local e identificar los atributos básicos, motivadores y diferenciales a ofrecerle según segmentos de clientes.
- Además, se debe tener en cuenta que un restobar en Miraflores debe comunicar al público objetivo que se toman medidas para contrarrestar el COVID-19 como distribuir las mesas tomando en cuenta una distancia considerable y ofreciendo espacios abiertos por lo que se recomienda tener una terraza o en caso de no disponer una, contar con un local amplio con mesas separadas, techos altos y buena ventilación; ya que según la encuesta realizada, este sería el aspecto más valorado en el consumidor. Otra de las condiciones importantes para un restobar no solo es el uso de los protocolos, sino la rigurosidad en la correcta aplicación de los mismos, por lo que se recomienda capacitar al personal en estos aspectos y transmitir la seguridad a los comensales de estar ingresando a un local responsable. Respecto a la calidad, es vital mantener buenas relaciones con los proveedores y mejorar el nivel de negociación con los mismos para obtener insumos de calidad a un buen precio y tiempo. Por otro lado, respecto al sabor,

aroma y textura de la comida y bebida; la presentación de los mismos deben ir acorde a la temática del restobar para guardar relación entre ambos

- Al disminuir la frecuencia de visita y el ticket promedio de consumo, se recomienda aplicar estrategias comerciales tales como promociones para estimular el consumo, considerar la temporalidad del negocio, activar otros canales que permitan que el producto llegue al consumidor y adaptarse a la dinámica del mercado. Además, como parte de los hallazgos de los focus groups realizados, se encontró que el consumidor busca que se le comuniquen las promociones y ofertas que ofrece el local por lo que se recomienda que el personal esté capacitado y sepa comunicar oportunamente esta información. Asimismo, se proponen las promociones 2x1, happy hours, descuentos y promociones de venta cruzada, ya que estas promociones han sido las que más agradan al consumidor.
- Los atributos valorados en un restobar en Miraflores se podrían clasificar en 3: medulares, motivadores y secundarios. En primer lugar, los medulares son indispensables para considerar un restobar y es lo primero que se valora, en este caso, en primer lugar se valora que brinden una atención amable (100%), que atiendan al cliente en un tiempo adecuado (100%), que cuenta con música agradable y el volumen medio para conversar (99%), que sigan los protocolos de bioseguridad (98%) y que tengan espacios amplios y buena distribución de las mesas (98%). Por otro lado, los atributos motivadores son los que marcan la diferencia de la competencia, generan valor y mejoran la experiencia, en este caso, valoran los espacios diferenciados por ambiente (86%), que ofrezcan promociones (79%). En última instancia, están los atributos secundarios, los cuales son importantes pero no son determinantes para escoger un restobar, que utilicen una carta QR (66%), que esté ubicado alrededor de otros restobares para hacer ruta de bares (bar hopping) (53%) y que ofrezca delivery por apps (28%). Por ello, se recomienda enfocarse en los atributos medulares, fortalecer los motivadores y tener en cuenta los secundarios. De esta forma, se podría mejorar el ratio del NPS, ya que la experiencia del consumidor sería ad-hoc a sus necesidades.
- Según la investigación, se identificó que solo el 17% de personas encuestadas ha presentado inconvenientes en un restobar, mayormente relacionados a la mala

atención. Sin embargo, un 58% se encuentra satisfecho respecto a la atención post venta. Por otro lado, tanto las personas que presentaron inconvenientes como las que no, indican que los medios digitales son los preferidos para contactar a un restobar, por lo que se recomienda hacer uso de las redes sociales (69%) y WhatsApp (68%). En cuanto a los canales presenciales, en caso se presente algún inconveniente, se recomienda dar respuesta al cliente de manera rápida y precisa para no afectar su experiencia de consumo. Por ello, se sugiere establecer un plan de acción para los problemas más repetidos y también tener en cuenta las necesidades del cliente (67%) por el personal que lo atiende., de esta forma se asegura una respuesta positiva y se mantiene la calidad del servicio.

- Las opiniones respecto a contar con un delivery propio están divididas, los principales motivos de las personas que impulsan a contar con un delivery (52%) son evitar los contagios por la COVID-19 (19%) y la comodidad de disfrutar del pedido desde casa (17%). Por otro lado, respecto a los que rechazan el uso del delivery (48%), la mayoría menciona que se pierde la experiencia del restobar (45%). Además, al evaluar los atributos valorados por los consumidores, el delivery fue considerado un atributo secundario, es decir, la suma de las puntuaciones poco y nada importante fue de 72%. Por ello, no es esencial que un restobar en Miraflores cuenta con el servicio de delivery.

## REFERENCIAS

- Accenture. (2020). COVID-19: 5 nuevas realidad en la experiencia humana que las empresas deben abordar. Obtenido de [https://www.accenture.com/\\_acnmedia/Thought-Leadership-Assets/PDF-3/Accenture-COVID-19-New-Human-Truths-That-Experiences-Need-To-Address-ES.pdf](https://www.accenture.com/_acnmedia/Thought-Leadership-Assets/PDF-3/Accenture-COVID-19-New-Human-Truths-That-Experiences-Need-To-Address-ES.pdf)
- Amalia, P., Mihaela, D., & Ionut, P. (2012). From market orientation to the community orientation for an open public administration: A conceptual framework. *Procedia: Social & Behavioral Sciences*. Obtenido de <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.146>
- American Marketing Association. (2017). Definitions of Marketing. Obtenido de <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>
- Andina. (2020). *Restaurantes aumentan sus pedidos gracias a transformación digital*. Obtenido de <https://andina.pe/agencia/noticia-restaurantes-aumentan-sus-pedidos-gracias-a-transformacion-digital-805058.aspx>
- Balis, J. (2020). Brand Marketing: Through the Coronavirus Crisis. *Harvard Business Review*. Obtenido de <https://hbr.org/2020/04/brand-marketing-through-the-coronavirus-crisis>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2020). Actividad Económica : Mayo 2020. Obtenido de <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Notas-Estudios/2020/nota-de-estudios-51-2020.pdf>
- Barrios, I. (2020). Entrevista. (M. Salinas, Entrevistador)
- Boland, R., & Fred, C. (2004). *Managing as Designing*. Standford Business Books.
- Caparoso, J. (2020). Coronavirus impulsa apps de entrega de comida en Centroamérica y el Caribe. *Forbes*. Obtenido de <https://forbescentroamerica.com/2020/04/07/coronavirus-impulsa-apps-de-entrega-de-comida-en-centroamerica-y-el-caribe/>

- Castillo, A., & Morales, J. (2006). La teoría de los "Seises de Mintzberg": un aradigma para estudiar y lograr el éxito y medianas empresas en México. Obtenido de <http://www.colpamex.org/Revista/Art5/27.pdf>
- Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2019). *Digital Marketing* (7 ed.). Pearson.
- Cohen, W. (2001). *EL Plan de Marketing* (2 ed.). Deusto.
- Conexión Esan. (2017). *La importancia de contar con una estrategia de producto*. Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2017/03/la-importancia-de-contar-con-una-estrategia-de-producto/>
- CPI. (2021). *Perú: Población 2021*. Obtenido de [https://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/23/Market\\_Report\\_Mayo.pdf](https://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/23/Market_Report_Mayo.pdf)
- Crick, J., & Crick, D. (2020). Coopetition and COVID-19: Collaborative business-to-business marketing strategies in a pandemic crisis. *Industrial Marketing Management*. Obtenido de <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.05.016>
- Deloitte. (2016). *En la búsqueda de la omnicanalidad: El cliente en el centro nuevamente*. Obtenido de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uy/Documents/technology/Articulo%20Omnicanalidad%20-%20reporte.pdf>
- Deloitte. (2020). *Cómo Reabrir las Tiendas Post COVID-19*. Obtenido de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cl/Documents/povs-covid19/Re-abrir-tiendas-post-COVID19.pdf>
- Díaz, Y., & Pons, R. (2006). ). *Principales concepciones teóricas sobre Marketing de Servicios: necesidad del estudio y aplicación de la calidad de servicio percibida*. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.
- Dibb, S., Simkin, L., Pride, W., & Ferrel, O. (1997). *Marketing: Concepts and Strategies* (3 ed.). Houghton Mifflin.
- Ding, A. W., & Li, S. (2020). National response strategies and marketing innovations during the COVID-19 pandemic. *Business Horizons*. Obtenido de <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2020.12.005>
- Dobb, M. (2004). *Teorías de valor y de la distribución desde Adam Smith: Ideología y teoría económica* (12 ed.). España Editores S.A.

- Doppler Wayra. (2016). *Customer Journey Map: Qué es y cómo crear uno*. Obtenido de <https://blog.fromdoppler.com/customer-journey-map-como-crear-uno/>
- Drucker, P. (1954). *The Practice of Management*. Harper and Row.
- Drummond, G., & Ensor, J. (2005). *Introduction to Marketing Concepts*. Elsevier Butterworth Heinemann. Obtenido de [https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=Km-ZAKaSysIC&oi=fnd&pg=PR1&dq=marketing+concept&ots=UdHn14TZPv&sig=GEJtBKGlwE8MIAfaQSLzgJZLXeQ&redir\\_esc=y#v=onepage&q=marketing%20concept&f=false](https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=Km-ZAKaSysIC&oi=fnd&pg=PR1&dq=marketing+concept&ots=UdHn14TZPv&sig=GEJtBKGlwE8MIAfaQSLzgJZLXeQ&redir_esc=y#v=onepage&q=marketing%20concept&f=false)
- Economía LR. (7 de Marzo de 2020). Cineplanet anula despidos a sus trabajadores part-time. *La República*.
- El Comercio. (2020). San Antonio: de pastelería a minimarket, así se transformó para sobrellevar crisis del coronavirus. Obtenido de <https://elcomercio.pe/vamos/noticias/coronavirus-peru-san-antonio-como-esta-pasteleria-se-transformo-en-minimarket-para-sobrellevar-crisis-del-covid-19-nndc-nnes-noticia/>
- FAO, & OMS. (2020). *COVID-19 e Inocuidad de los alimentos: orientaciones para las empresas alimentarias*. Obtenido de [https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/331856/WHO-2019-nCoV-Food\\_Safety-2020.1-spa.pdf](https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/331856/WHO-2019-nCoV-Food_Safety-2020.1-spa.pdf)
- Flatters, P., & Willmott, M. (2009). *Harvard Business Review*. Obtenido de <https://hbr.org/2009/07/understanding-the-postrecession-consumer>
- Giraldo Olivero, M., & Juliao Esparragoza, D. (2016). *Gerencia de Marketing*. Ecoe Ediciones.
- Goachet, A. (2021). María Almenara es la primera pastelería peruana dirigida por datos en alianza con Microsoft. *Mercado Negro*.
- Gobierno del Perú. (2020). PRODUCE aprueba protocolo para reinicio del servicio de entrega a domicilio por terceros (delivery) para restaurantes y comercio electrónico de bienes para el hogar. Obtenido de <https://www.gob.pe/institucion/produce/noticias/163876-produce-aprueba->

protocolo-para-reinicio-del-servicio-de-entrega-a-domicilio-por-terceros-delivery-para-restaurantes-y-comercio-electronico-de-bienes-para-el-hogar

- Grande, I. (2005). *Marketing de los Servicios* (4 ed.). Esic.
- Gutiérrez, J. S. (2016). *El posicionamiento y los canales de distribución. Mercados y Negocios*.
- Guzmán, I. (2020). *Atención al cliente: flexibilidad, comprensión y capacidad de reacción en tiempos de COVID-19*. Accenture. Obtenido de [https://www.accenture.com/\\_acnmedia/Thought-Leadership-Assets/PDF-3/Accenture-COVID-19-Responsive-Customer-Service-in-Times-of-Change-Short-POV-ES-v2.pdf50](https://www.accenture.com/_acnmedia/Thought-Leadership-Assets/PDF-3/Accenture-COVID-19-Responsive-Customer-Service-in-Times-of-Change-Short-POV-ES-v2.pdf50)
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6 ed.). Mc Graw Hill Education.
- Hodge, A., & Gales, L. (2003). *Teoría organizacional, un enfoque estratégico* (6 ed.). Prentice Hall.
- Hoffman, F., & Bateson, J. (2011). *Marketing de servicios: conceptos, estrategias y casos* (4 ed.). Cengage Learning.
- Hoyos, R. (2016). *Branding: El arte de marcar corazones*. Ecoe Ediciones.
- Idle, E. (2020). *The Role of Loyalty in the Post-COVID Experience*. Kobie. Obtenido de [https://kobie.com/wp-content/uploads/2020/06/Kobie\\_The-role-of-loyalty-in-the-post-COVID-experience.pdf](https://kobie.com/wp-content/uploads/2020/06/Kobie_The-role-of-loyalty-in-the-post-COVID-experience.pdf)
- INEI. (2020). Negocios de restaurantes disminuyeron 93,78% en abril de 2020. Obtenido de <http://m.inei.gob.pe/prensa/noticias/negocios-de-restaurantes-disminuyeron-9378-en-abril-de-2020-12271/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2020). Comportamiento de la Economía Peruana en el Segundo Trimestre de 2020. *Informe Técnico Producto Bruto Interno Trimestral*.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2020). *Informe Técnico Mercado Laboral Jul Ago Set 2020*. Obtenido de <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/10-informe-tecnico-mercado-laboral-jul-ago-set-2020.pdf>

- Ipsos. (2021). *¿Cómo han cambiado las compras y las salidas a comer durante la pandemia?* Obtenido de <https://www.ipsos.com/es-co/como-han-cambiado-las-compras-y-las-salidas-comer-durante-la-pandemia>
- Kamp, B. (2016). *Servitizar la propuesta de valor: un paso más allá para competir en el mercado y servir al cliente*. Harvard Deusto. Obtenido de <https://www.harvard-deusto.com/servitizar-la-propuesta-de-valor-un-paso-mas-alla-para-competir-en-el-mercado-y-servir-al-cliente>
- Kantar. (2020). Casi 11 millones de comidas semanales nuevas en casa. Obtenido de <https://www.kantarworldpanel.com/es/Noticias/Casi-11-millones-de-comidas-semanales-nuevas-en-casa>
- Keith, R. (1969). *The Marketing Revolution*. J. Market.
- Kim, C., & Renée, M. (2005). *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant*. Harvard Business School Press.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2007). *Marketing versión para Latinoamérica* (11 ed.). Pearson Education.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Principles of Marketing* (12 ed.). Pearson.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2017). *Fundamentos de marketing* (13 ed.). Pearson.
- Kotler, P., & Keller, K. (2016). *Dirección de marketing* (15 ed.). Pearson.
- Kyriakidi, M. (2021). *What is Brand Equity?* Kantar. Obtenido de <https://www.kantar.com/inspiration/brands/what-is-brand-equity>
- La República. (2020). *Restaurantes: Mesas a las calles para resistir la pandemia*. Obtenido de <https://larepublica.pe/domingo/2020/10/18/restaurantes-mesas-a-las-calles-para-resistir-la-pandemia/>
- Labrador, H., Suarez, J., & Suarez, S. (2020). Marketing en tiempos de crisis generado por la COVID-19. *Revista Espacios*. Obtenido de <https://www.revistaespacios.com/a20v41n42/a20v41n42p17.pdf>
- Lamb, C., Hair, J., & McDaniel, C. (2014). *Marketing* (7 ed.). Cengage Learning.



- Levitt, T. (1960). Marketing Myopia. *Harvard Business Review*. Obtenido de <https://canvas.harvard.edu/courses/8491/files/1478568/download?verifier=U9bk8g6mgUQX6lDUcA7SChz40bDMdrRXXVMoFubU&wrap=1>
- Limas, S. J. (2012). Marketig empresarial: dirección como estrategia competitiva.
- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2015). *Marketing de servicios pesonal, tecnología y estrategia* (7 ed.). Pearson.
- Lovelock, C., Reynoso, J., D'Andrea, G., & Huete, L. (2004). *Administración de Servicios; Estrategias de marketing, operaciones y recursos humanos* (1 ed.). Prentice Hall.
- Main, A., Arnason, B., Stephan, A., & Sedivy, P. (2020). *COVID-19 Maintaining customer loyaly and trust during times of uncertainty*. Deloitte. Obtenido de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ie/Documents/covid19/gx-coronavirus-customer-loyalty.pdf>
- Malhotra, N. (2020). *Investigación de Mercados* (6 ed.). Pearson.
- Manson, A., Narcum, J., & Mason, K. (2021). Social media marketing gains importance after COVID-19. *Cogent Business & Management*. Obtenido de <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1870797>
- McDonald, M. (1990). Ten Barriers to Marketing Planning. *Journal of Services Marketing*. Obtenido de <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/EUM0000000002507/full/html?skipTracking=true>
- McKinsey. (2020). El impacto del coronavirus en las organizaciones de servicios: Cómo capear el temporal. Obtenido de <https://www.mckinsey.com/pe/our-insights/coronavirus-impact-on-service-organizations-weathering-the-storm#>
- Mehta, S., Saxena, T., & Purohit, N. (2020). The New Consumer Behaviour Paradigm amid COVID-19: Permanent or Transient? *Journal of Health Management*. Obtenido de <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0972063420940834>
- Mesa, M. (2012). *Fundamentos de marketing Bgotá*. Ecoe Ediciones.
- Ministerio de Salud del Gobierno del Perú. (2020). Guía técnica para los restaurantes y servicios afines con modalidad de servicio a domicilio. Obtenido de

[https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/671446/GT\\_RESTAURANTES\\_MODALIDAD\\_DE\\_SERVICIO\\_A\\_DOMICILIO\\_Rev-\\_OGAJ\\_.pdf](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/671446/GT_RESTAURANTES_MODALIDAD_DE_SERVICIO_A_DOMICILIO_Rev-_OGAJ_.pdf)

- Nielsen. (2020). Dinámicas de consumo reajustadas en un mundo alterado con COVID-19. Obtenido de <https://www.nielsen.com/pe/es/insights/article/2020/dinamicas-de-consumo-reajustadas-en-un-mundo-alterado-con-covid-19/>
- Nielsen. (2020). *Funciones de bases para innovaciones de restaurante*. Obtenido de <https://www.nielsen.com/pe/es/solutions/capabilities/nielsen-bases-restaurant-innovation-capabilities/>
- Nielsen. (2020). La calidad y la eficacia pueden superar la sensibilidad al precio en medio de las preocupaciones por el coronavirus. Obtenido de <https://www.nielsen.com/pe/es/insights/article/2020/la-calidad-y-la-eficacia-pueden-superar-la-sensibilidad-al-precio-en-medio-de-las-preocupaciones-por-el-coronavirus/>
- Oana, D. (2020). The Impact of the Current Crisis Generated by Covid-19 Pandemic on Customer Behavior. *Lucian Blaga University of Sibiu*. Obtenido de <https://content.sciendo.com/view/journals/sbe/15/2/article-p85.xml?language=en>
- Osorio, A. (2021). *Gestión de personas: ¿Estamos frente a una nueva forma de trabajo o el trabajo se está adaptando a una nueva forma de vida?* EY. Obtenido de [https://www.ey.com/es\\_pe/revista-execution/tendencias/gestion-de-personas-nueva-forma-de-trabajo-nueva-forma-de-vida](https://www.ey.com/es_pe/revista-execution/tendencias/gestion-de-personas-nueva-forma-de-trabajo-nueva-forma-de-vida)
- Ponce, M., & Pasco, M. (2018). *Guía de Investigación* (2 ed.). Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Porter, M. (1995). *Estrategia competitiva, Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. CECSA.
- Quiñones, C. (2017). *Desnudando la mente del consumidor: consumer insights en el marketing* (1 ed.). Planeta.
- Ryan, P., Traum, S., Brown, J., & Itzkowitz, J. (2020). *Navigating the pandemic: understanding human behaviours and where we're headed*. IPSOS. Obtenido de

[https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2020-06/20-05-51\\_adaptability\\_pov\\_v2.pdf](https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2020-06/20-05-51_adaptability_pov_v2.pdf)

Samsing, C. (2020). *¿Qué es el Inbound Marketing?* Obtenido de <https://blog.hubspot.es/marketing/que-es-inbound-marketing-slide-share>

Small, C. (2021). *Property Casualty 360*. Obtenido de <https://www.propertycasualty360.com/2021/01/07/the-pandemic-broke-nps-heres-why-and-what-insurers-should-do/?slreturn=20220016171605>

Stanton, W., Michael, E., & Walker, B. (2007). *Fundamentos de Marketing* (14 ed.). McGraw-Hill Interamericana.

Turienzo, R. (2016). *EL pequeño libro de la motivación*. Alienta.

Universidad Católica de Honduras. (2020). Efectos de la pandemia de COVID-19 en el comportamiento del consumidor. *Innovare*. Obtenido de <https://www.camjol.info/index.php/INNOVARE/article/view/10208#:~:text=De sarollo%3A%20Desde%20que%20se%20descubre,tuvo%20efectos%20en%20e1%20consumidor.>

Villaseca, D. (2014). *Innovación y marketing de servicios en la era digital* (1 ed.). ESIC.

White Paper. (2021). Key Trends for Remote and Hybrid Customer Experience Delivery. *Harvard Business Review*. Obtenido de <https://hbr.org/sponsored/2021/01/key-trends-for-remote-and-hybrid-customer-experience-delivery-white-paper>

Zeithaml, V., Bitner, M., & Gremler, D. (2009). *Marketing de Servicios* (5 ed.). McGraw Hill.

Zeithaml, V., Parasuraman, A., & Berry, L. (1990). *Delivering Service Quality: Balancing Customer Perceptions and Expectations*.



## **ANEXOS**

# Anexo 1 Guía de Focus Group

## Introducción

*Buenos días / tardes / noches, nuestros nombres son María Gracia Salinas y Sandra Acevedo y somos bachiller de la carrera de Marketing en la Universidad de Lima. El motivo de esta reunión es realizarles algunas preguntas relacionadas al relanzamiento de restobares. Toda la información que nos brinden va a ser estrictamente confidencial. Recuerde que no hay respuestas correctas ni incorrectas.*

### I. Conocimiento del perfil del cliente potencial

*Batería de preguntas inicial para cada participante:*

- 1. Perfil general por participante:** ¿Cuál es su nombre? ¿Cuántos años tiene? ¿Con quienes vive? ¿En qué distrito vive? ¿A qué se dedica?, (E: SI TRABAJA) ¿Es dependiente o independiente? ¿Dónde trabaja?
- 2. Sobre sus actividades de entretenimiento:** Si nos ubicáramos en el contexto antes de la pandemia, ¿Qué actividades realizaba fuera de casa para entretenerse? (E: comer, tomar, ejercicios, jugar, bailar, etc.) ¿Y en donde realizaba estas actividades? (E: discotecas, restaurantes, restobares, juegos, playa, cine, etc.)
- 3. (e: Preguntar por cada lugar mencionado donde realizaba sus actividades de entretenimiento)** ¿En cuáles de estos lugares asistía solo? ¿Y acompañado? ¿Con que frecuencia asistía a estos lugares? ¿Qué días eran sus preferidos asistir a estos lugares? ¿En qué horarios? ¿Por qué motivos frecuentaba estos lugares?
- 4. Sobre el COVID: Si nos enfocamos en la actualidad** ¿Cree que esta situación ha cambiado su forma de entretenerse? ¿Cómo así? ¿Ahora que hace para

satisfacer esas necesidades? ¿Qué tan importante es hoy el delivery para usted?  
¿Por qué?

## II. Motivaciones y expectativas del cliente y el proceso de búsqueda

A continuación, quisiera que nos enfocáramos en conversar sobre un tipo establecimiento en general:

5. **Conocimiento restobar:** ¿Qué entiende cuando le digo la palabra “restobar”?  
¿Sabe cuál es la diferencia entre un restobar y un restaurante?
6. **Asistencia:** ¿Usted suele asistir a restobares? ¿Por qué?
7. **Búsqueda:** Supongamos que quiere salir a entretenerse a un restobar, ¿Qué es lo primero que haces para decidir a qué restobar ir?

**(E: Si menciona que pide referencias)** ¿A quiénes les pide referencias? ¿Y por qué a ellos **(E: indagar en el perfil de los referentes)**?

**(E: Si menciona que investiga)** ¿Qué restobares ha averiguado la última vez que decidió ir a un restobar? ¿En qué medios ha buscado información? ¿Qué medio le ha parecido más útil? ¿Por qué? De los locales que buscó, ¿Qué le gustó y que no le gustó?  
**(M: profundizar en motivaciones y barreras de visita)**

8. **Visita a establecimientos durante pandemia:** Y ahora, ante esta pandemia, ¿Visita presencialmente restobares?

**(E: Para los que respondieron que sí),** A pesar de esta situación, ¿Qué aspectos le transmiten confianza para asistir? ¿Y cuáles no?

**(E: Para todos),** ¿Conoce otros canales no presenciales para solicitar los productos (alimentos / bebidas) de restobares?

**(E: Para los que respondieron que sí)** ¿Qué canal usa? ¿Por qué?

**Pensando en la última vez que asistió presencialmente:**

9. **Drivers para escoger un restobar:** Cuando escoge un restobar, ¿qué es lo que lo motiva a escoger uno? ¿Por qué? ¿Y qué características impulsaría no escoger a uno?
10. **Frecuencia y gasto promedio:** ¿Con qué frecuencia visita estos lugares? ¿Cuánto gasta individualmente cuando visita estos locales en grupo? ¿Y cuándo va con una persona más? ¿Qué método de pago es el preferido?
11. **Sobre los productos:** ¿Qué productos venden en estos establecimientos? ¿Y qué bebidas? ¿Qué es lo que normalmente pide? ¿Qué promociones valora?
12. **Imagen y posicionamiento de restobares:** ¿Qué restobares conoce aunque sea de nombre? **(E: Para aquellos que conoce preguntar):** ¿Qué aspectos positivos considera tiene este restobar? ¿Y oportunidades? ¿Cuál restobar considera su favorito? ¿Por qué? ¿Y cuál restobar no volvería a ir? ¿Por qué?
13. **Experiencia en restobares:**

Ahora, ¿qué hacen más, van presencialmente o piden por delivery?

#### **Canales**

- **P:** Al visitar los restobares, ¿qué fue lo más resaltante del local en cuanto a su infraestructura (iluminación, decoración, espacios)? ¿Por qué?
- **D:** ¿La última vez su pedido fue por teléfono o virtual? ¿Cómo fue su experiencia en la toma de pedido?

**(E: si fue por teléfono)** ¿Cómo calificaría la atención de 0 al 20? ¿Por qué? ¿Qué debería mejorar?

**(E: si fue virtual)** ¿Cómo calificaría su experiencia del 0 al 20 en el APP? ¿Por qué? ¿Qué debería mejorar?

#### **Personal**

- **P:** De acuerdo a su experiencia, ¿cómo considera que es una buena atención del personal?

- **D:** De acuerdo a su experiencia, ¿le dieron una buena atención al solicitar el pedido? ¿cómo considera que es una buena atención por medios virtuales? ¿Y respecto al personal de delivery?
- **(E: Para todos)** ¿Considera que el personal influye en su decisión de volver a pedir o visitar el local?

### **Pedido**

- **P:** ¿Su pedido llegó bien? ¿El tiempo en que demora llegar su pedido es el adecuado? ¿Tuvo alguna mala experiencia con su pedido? **(E: Asistir en demoras, pedido incompleto, cambio insumos, alimentos no frescos)**
- **D:** ¿El tiempo en que demora llegar su pedido es el adecuado? ¿Su pedido llegó bien? ¿El empaque le dio seguridad frente al aspecto sanitario? ¿Tuvo alguna mala experiencia con su pedido? **(E: Asistir en demoras, pedido incompleto, cambio insumos, alimentos no frescos)**
- Para los que han ido al local y también pidieron delivery, ¿encontraron alguna diferencia cuando visitó el local frente al delivery? **(E: calidad de producto, sabor, etc)**

### **Protocolos**

- **P:** ¿Cuándo visitó estos restobares aplicaron el protocolo COVID? ¿Cómo fue? ¿Se sintió seguro en el establecimiento?
- **D:** ¿Y para los que pidieron delivery?

### **Atención post venta**

- **P y D:** ¿Nos podría comentar alguna experiencia, positiva o negativa, después de haber recibido el pedido? En caso haya tenido una experiencia negativa, ¿solucionaron su problema? ¿Cómo? ¿Se encuentra satisfecho con la respuesta del restobar? ¿La información que le proporcionaron fue suficiente?

De todos estos aspectos que hemos conversado, para usted ¿Cuáles son los 3 aspectos más importantes? ¿Por qué?



### III. Restobar ideal

**Atributos valorados. E:** *Me gustaría que se imaginen su restobar ideal y me respondan las siguientes preguntas...*

14. **Ubicación:** ¿Cuál sería una buena ubicación para este restobar? ¿Por qué? ¿Qué debería haber en los alrededores? ¿en qué distrito(s) o zonas debería ubicarse?
15. **Infraestructura:**
  - **Sobre el local:** ¿Cómo le gustaría que fuera por dentro? ¿Cómo sería la iluminación? ¿El aforo máximo? ¿Por qué este número?
  - **Otros ambientes:** ¿Debería tener otros ambientes (por ejemplo ambiente de fumadores)? ¿Cuáles más?
16. **Personal:** ¿Cómo debería ser el personal de atención? (**E: indagar en capacidades, calidad de servicio, uniformes, etc.**)
17. **Horario de atención:** ¿En qué horario atiende este local? ¿Qué días? ¿Atiende feriados? ¿Por qué?
18. **Música:** ¿Qué música debería escucharse? ¿Prefieres música en vivo o una playlist? ¿Cómo debería ser el volumen?
19. **Menú:** ¿Qué tipo de comida y bebida debería ofrecerse?
20. **Promociones:** ¿Qué promociones no pueden faltar (happy hour, 2x1, cumpleaños, etc.)?
21. **Delivery:** ¿En qué canales encontramos a este local? ¿Cómo debería ser el servicio delivery? ¿En qué debería destacar frente a otros restobares que ofrecen delivery?
22. **Otros:** ¿El restobar debería tener WiFi? ¿Le gustaría que le permita hacer una degustación sobre algún plato o bebida que no conoce? ¿Qué más debería tener este restobar?

23. **Preguntas de cierre:** ¿Qué recomendaría a un restobar que se ubica en Miraflores? ¿Cómo debería diferenciarse para que vayan o pidan delivery frecuentemente?

Muchas gracias por su tiempo



## Anexo 2 Transcripción de Focus Group 1

### 1. Presentación

Diego Vásquez: 26 años, vive con su familia, estudió Adm. Empresas, vive en surco

Alejandra Rivera: 26 años, ingeniería industrial, san Borja

Marjorie Mauricio: Comunicación y marketing, 26 años, cercado de lima

Iván Zumaeta: 30 años, abogado Ulima, trabaja en energía, vive en Pueblo Libre

Stephano Colina: 31 años, estudió dirección y diseño publicitario en la Toulousse, ejerce como director de arte en agencia de publicidad, vive en Miraflores

Mariana: 25 años, vive en Jesús María, abogada, trabaja de manera independiente

### 2. Actividades para entretenerse antes de pandemia y dónde

Mariana: Ir al cine, ir a un bar. Ahora ya se puede salir a tomar unos tragos pero la norma te obliga a pedir piqueos, la forma en la que se hacía antes ha cambiado porque ahora la experiencia ha cambiado, no puedes tomar mucho solo tomas 1 y antes pedías 3-4, el toque de queda limita. Lugares: antes vivía en Miraflores entonces iba a esos bares también en barranco.

Diego: Salir con amigos, reunirse en restobares para conversar con tragos, salir a caminar, ir a barranco por las vibras que transmite. Por la pandemia, el trago sube más, la comida te llena un poco más. Va a elegir ahora un lugar con terraza o más ventilado, con poca gente.

Marjorie: Lo que más extraña es socializar y estar cerca de sus amigos, reuniones en bares/discotecas pero ahora la distancia es importante, sitios abiertos por la ventilación, aforos y medidas de seguridad. Le gustaba ir al cine, lo extraña. Eventos, museos, todo es más limitado.

Alejandra: Le gustaba salir a reuniones, discotecas en barranco, si no le gustaba ir al cine o a comer algo, cine

Iván: Partidos, conciertos, salir a comer. Buscan espacios abiertos, el toque de queda se extraña la libertad y tranquilidad, no les gusta tener que esperar, la cola

Stephano: Coincide con todos en que el tema de salir ya sea a bares/discotecas es algo que ve muy difícil que tenga el mismo efecto porque ahora está el miedo de por medio, le va a costar volver a esos espacios en los que quiere disfrutar porque desconfía de los demás, le molesta llegar a un punto en el que no va a ser normal. Además, el cine le gusta y lo extraña, los gimnasios también le gustan y extraña eso pero ahora se siente limitado porque no están al aire libre.

### 3. ¿Cómo reemplazan las actividades que solían hacer para divertirse?

Iván: Cine se reemplaza con streaming / Los restobares se reemplazan con hacer un zoom y cada uno con su trago, la interacción no es la misma porque se corta el internet o se superponen las voces. Ahora ha vuelto a salir y se han reaberturado estas actividades comerciales / En vez de gimnasios, entrenar en casa, venta de equipos, todos nos adaptamos / Restaurantes: pedir delivery.

Stephano: Más que reemplazar ha sido como pasar por una etapa de duelo, pero luego lo acepta y busca otras cosas, son otras experiencias. Encontrar comodidad y paz en silencio, estar con uno mismo si le toca estar solo y aprender a disfrutar eso más, estaba acostumbrado al ruido, a la actividad, a socializar, y esta vez divertirse consigo mismo. Netflix, ahora tiene más streaming como Disney plus, tiene más salud, se siente mejor.

Diego: Etapa de duelo que se superó, en el caso del cine reemplaza con Netflix con proyector, reuniones por zoom con amigos, visita a amigos con distanciamiento y mascarilla, en vez de gimnasio entrenamiento online, en vez de ir a bares en barranco lo reemplazo por montar bici, por el tema de pasear

Ale: Es completamente distinto pedir una pizza en casa que comerla en restaurante porque en el local llega fresca y caliente en cambio a la casa no, el grado de satisfacción cambia y no va a ser la misma experiencia. Ahora lee, ve más series, ya no para en el tráfico, no tenía tiempo y ahora tiene más tiempo para ella.

4. ¿Qué entiende cuando les digo restobar, saben las diferencias?

Stephano: Entiendo que hay diferencias con el alcohol, equilibrio entre restaurante y bar, a cierta hora deja de ser restaurante y solo es bar, el mood del espacio cambia y da calidez y sensación distinta, el restobar busca tener eso porque va a otro tipo de local y no le va a provocar tomar un trago. El espacio se presta para que se sienta cómodo para tomar alcohol, no necesariamente uno u otro, si no que se dan los dos.

Iván: Entiendo que se tiene un menú de alimentos, piqueos, comida, platos de fondo pero también se tiene una lista de tragos diferentes, hay énfasis en ambos puntos a diferencia de un restaurante que solo se tiene carta de platos de fondo entrada y postres y una lista limitada de bebidas.

Diego: Restobar la fusión de un restaurante y un bar, puede comer un plato a la carta y pedir una bebida, trago corto o coctel, son dos en uno.

Marjorie: Restobar tiene dos unidades de negocio, pero además de lo que mencionaron, más variedad de trago, también tiene carta de comidas. Por otro lado, el horario de restobar es distinto, por ejemplo te ofrecen distintas cosas, a las 11 ya no funciona la cocina solo el bar y piqueos peor más temprano la carta es de platos de fondo, entrada, postres.

Mariana: En un restobar sirven comida de fondo y piqueos, comida y trago son principales. Sentarse en un restobar no tiene sentido que solo vendan piqueos y no carta de fondo.

5. ¿Van a restobares? ¿Por qué van?

Stephano: Sí voy, voy a Chilis, Fridays, voy porque el ambiente me parece más cómodo, suele estar equipado de una manera más cómoda, tanto en iluminación, espacios, infraestructura me da una sensación de intimidad que solo un restaurante porque estos locales tienen claro lo que quieren vender: chifa, marino, criolla, etc. Mientras que el bar es la mesa dura para tomar, a veces hay piqueos pero el restobar mezcla ambos y hace el espacio para ello, son más cómodos, por el mobiliario, muebles, iluminación. El espacio del restobar, se siente cómodo pidiendo un piqueo y aparte tomar como acompañamiento pero si solo quiere tomar, probablemente iría a un bar.

Diego: Varios restobares tienen conceptos de iluminación, como tienen los muebles. Le gusta un lugar donde pueda compartir, escuchar música agradable para tener conversación, pasarla bien, por ejemplo ayahuasca

6. Principales motivos por los que va a un restobar

Mariana: Concepto, por la pandemia, que tenga ambiente ventilado, música chévere que no sea muy alta ni muy baja, le gusta conversar y que el trato del personal sea amable, atento. Checha bar, vio la carta que es trago/comida y le gustó porque queda en 28 julio, queda por Larco, un chico en especial que la atendió era súper amable, ese es el diferencial.

7. ¿Piden referencias para ir a un restobar?

Mariana: Leen comentarios en Facebook, Instagram. Normalmente sale con su novio y caminan por ahí y deciden entrar, ven los reviews en google o comentarios y de eso se guía.

Marjorie: Ve las calificaciones de los sitios a los que va, planifica las salidas, a veces pregunta a amigos antes de ir, busca en redes sociales, preguntan especialidades para hacer una buena elección o en google ve fotos, imágenes de las cosas que hay así uno se informa y va con un presupuesto, es importante tener un número para llamar.

Iván: Parecido a las demás, busca en internet referencias, Facebook, ve el sitio online. Si está con grupo de amigos o con una persona, depende del lugar. Si es zona que no conoce mucho, le pregunta a alguien para tener referencias. Todo es más al momento, un rato antes de salir o al estar en un bar y luego se pasa al otro ahí tiene que ver, por COVID-19 algunas veces tiene que esperar entonces se van a otro, es más esporádico.

8. ¿Cuándo fue la última vez que visitaron un restobar?

Iván: Viernes, para ver un partido (2 días antes)

Teto: Fue ayer

Diego: Ayer

9. ¿Le transmite confianza ir?

Teto: Sí, porque era en una terraza- Lima Marina Club. Creo que es un restobar por las cosas que se han descrito en la reunión. Ahí he almorzado y he tomado.

10. ¿Han utilizado algún delivery para pedir a restobares?

Teto: Sí, ha pedido para tragos una marca que se llama GoBarman, pidió una vez entonces ya tienen su celular y los fines de semana le mandan los packs y promociones entonces así compra un pack completo (gin + esencia + ginger ale). No es tan práctico como el ron y la coca cola entonces para eso lo encuentran cómodo pedir bajo esos catálogos, packs antes que ir a un supermercado y armarse uno mismo ya que no tiene la experiencia para él mismo prepararlo

Diego: Sí, ha pedido bastante delivery por Rappi pero no necesariamente para trago/piqueos, más para comida tipo cena o almuerzo

Mariana: Garrison, mandan pizzas y tragos para preparar, las pizzas son congeladas pero cuando las ponen al horno saben muy bien, igual los tragos, lo mandan bonito, es un buen concepto para pedir a la casa, el restobar está en barranco. Me gustó todo cuando pedí delivery, lo recomendaría.

11. ¿Qué restobares recuerdan? ¿Qué tipo de comidas/bebidas hay ahí?

Alejandra: Me encantan los tequeños con queso, pizzas, hamburguesas. Snacks, aperitivos. Conoce Dadá, bazar, Victoria Bar, Tizón, Ayahuasca

Iván: Chill out, Mercado 28, Jumpbox, Bazar, Destilería. Le gustan las alitas, piqueos, papitas fritas depende de la hora. Si fuera after office ahí si podría ser hamburguesas

12. ¿Con qué frecuencia van a restobares? ¿Cuánto esperan gastar en una visita?

Iván: Depende de la cantidad de personas con las que vas, depende de la ocasión (partido, cumpleaños, salir a conversar)

Con un grupo de 6 personas, separamos un box y gastamos algo de 800 soles pero dividido entre todos baja el precio unitario y más el box. Aproximadamente sería 100 soles - 150 con piqueos y tragos

Diego: Depende de con cuánta gente vayas y a qué hora vas, si vas tarde por el toque de queda tomas y comes menos, pero en promedio por tragos y piqueos sería algo de 80-120 soles por cabeza, depende de qué tan emocionado esté uno

Mariana: Depende de la ocasión, si es especial te preparas para gastar, si no tranqui y conversar, entre 80-120 soles y de en qué plan vas, emborracharte o chill. Ahora ya no se puede pedir una chela grande para compartir, solo tiene que ser una y seguro tomas más y sale más caro.

13. ¿Qué promociones les gusta?

Marjorie: Han mejorado bastante, incluso Tizón antes tenían un trago que siempre vendían y ahora he visto que han sacado sus botellas para delivery y el mismo trago incluye otros packs, así hacen varios otros restobares, ofrecen esto en canales digitales para que crezcan por el recelo de ir al local, ofrecen bebidas y pack, por ese lado los bares se han reinventado pero igual el ambiente, la experiencia es distinta pero de todas maneras es una opción más, los precios se han reducido para incentivar la compra.

Diego: Me llama mucho la atención cuando veo 2x1 o por tanta cantidad, llévate tal trago con wings, le incentiva ir a comprar

Alejandra: Descuentos

14. Experiencias en los locales, ¿qué me pueden decir de...?

- Acceso: ¿Cómo llegaron al local?

Todos fueron en taxi, caminando y solo uno en scooter.

- Personal, ¿influye en su decisión de visitar el local nuevamente?

Mariana: Sí, es importante la atención (ser amable, cortés) y que sea rápido. Si no pasa esto, me paro y me voy, no espero a que me atiendan bien, si no me voy no más de manera educada y voy a otro donde si me den esa atención. Ahora por la pandemia, la atención rápida ahora es más valorada, para cuidar a las personas, al personal y hacer que las demás personas regresen, ahora si te quedas en un mismo lugar hay más probabilidades de contagio.



Diego: Rapidez en la atención, eficientes con el tiempo.

- ¿Alguno ha tenido problemas con su pedido?

Mariana: Es bien común que vayas a un restobar y que pidas tequeños y que no te traigan guacamole, si no mayonesa. Me ha pasado bastantes veces al preguntar que venga con guacamole y al final me traen mayonesa.

Iván: No mucho, con la demora sí. Ahora atienden más rápido, si es piqueo o algo no puedo entender la demora, me pasó con hielo es hielo, no hay mucha ciencia pero el detalle es que la persona pidió disculpas, y eso compensa, es un detalle importante cuando se demoran o hay algún problema en la atención.

- ¿Qué protocolos usan en los restobares?

Iván: Llegaba con la mascarilla, el protocolo de siempre para ingresar, tomaban temperatura, poner alcohol, separación de sillas, es raro y depende de uno mismo que el restaurante te pida quedarte con tu mascarilla hasta que llegue tu comida, lo mismo para ir al baño, pero en los restobares se quitan la mascarilla y no pasa nada, al menos he tenido esa experiencia. Por otro lado, el restaurante si es estricto en ese sentido.

Diego: El termómetro que te apuntan en la frente, no me da confianza, el alcohol también, ahora algunos sitios ya no son tan estrictos con los protocolos. El distanciamiento entre mesas y la ventilación si me aseguro que lo tengan. También he visto que les pasan un aparato con luces azules, en un restaurante lo vi, la cuadra del salvador. En otros lugares, pasan una pistola como un nano pulverizador y desinfectan la mesa y da mucha más confianza.

Mariana: La diferencia entre restobar y restaurante es más estricto, más que nada porque el restobar está ligado a lo social sobre el restaurante que solo van a comer y vas con familia, es otro ambiente, por eso en un restobar no les molesta tanto a los que van a estos locales. El tema de que te manejan la psicología el ver el spray en la mesa, cuerpo y los rayos UV para desinfectar, ayuda, depende del tipo de restobar, los precios y todo tiene mucho que ver. La toma de temperatura, alcohol es por norma pero igual la toma de temperatura... todos tienen sus termómetros malogrados, te lo ponen pero no sale el número, solo hacen el ademán, pero no funciona el aparato.

15. ¿Cómo sería su restobar ideal?

Iluminado, con bastante ventilación, buenas promociones, buena decoración, los mozos atiendan rápido y educadamente, espacios grandes para mantener distancia

16. ¿Qué horario debería atender?

De 7pm a 11pm

De 12pm a 11pm

De 5pm a 11pm



## Anexo 3 Transcripción de Focus Group 2

Alejandro Aguilar: 25 años, surco, trabaja en Ferreyros

Daniela: 24 años, estudiante de psicología

Miguel: 26 años, San Isidro, consultor

Gabriela 30 años, Surco, trabaja en empresa textil

¿Qué hacían para divertirse antes de pandemia?

Alejandro: jugaba futbol, jugaba video juegos, iba a bares a tomar una chela

Daniela: iba a un bar, a veces a una discoteca.

Miguel: iba a un restaure a bar o salir a comer, salía a un bar

Gabriela: salía a un bar los viernes

Después de la pandemia, ¿asistían a restobares?

- 3 Asistieron
- 1 No

Diferencia entre restaurante y restobar

- Restaurante se enfoca a comida. Música más tranquila. Aquí se suelen celebrar ocasiones especiales como cumpleaños

- Restobar se comen (mayormente piqueos) y beben. Hay una carta especial de bebidas. Puedes ir de noche. Hay un ambiente diferente, algunos son temáticos. La música es más movida.

¿En qué ocasiones vas a un restobar?

- Es más para salir con amigos o en un after office.
- Si quiero salir con mis amigas o más variedad de música u otro ambiente.
- Si quiero ver un partido

¿Cómo te decides ir a un restobar?

- Cuando estoy en la oficina y todos quieren ir a tomar algo (after office)
- Lo busco en IG o tiktok, veo reviews en trip advisor para ver qué opinan los demás

¿Cómo fue su experiencia visitando un restobar después de la pandemia? ¿Qué aspectos le dieron confianza y que no?

- Genera incomodidad se quiten mascarillas, hay mucha gente
- Genera confianza que sea al aire libre, que las mesas estén separadas dan seguridad, el tener las colas distanciadas, la toma de temperatura y aplicación de alcohol

¿Con que frecuencia iba a un restobar?

Antes de pandemia

- Todos los fines

- 2 veces al mes
- 2 a 3 veces

#### Después de pandemia

- 1 vez muy esporádicamente
- Les da tranquilidad salir a un restobar si los integrantes de su familia están vacunados (en especial los padres)

#### ¿Qué restobares ha visitado?

- Barbarian: hay full cerveza y la comida es buenaza, queda en jockey (está cerca)
- Cachina: Puedes tomar piqueos y bailar, por el ambiente
- Dada: está de moda
- Yoy: no termina siendo restobar, pero se comporta como tal
- Fauna: Tiene una carta variada de tragos, el local es ventilado, tiene áreas verdes
- Pollos Piers: puedes ir a comer a tomar y es barato
- Chelseas: Comer, tomar y karaoke. Queda en la molina
- Taita: es céntrico
- Lúpulo: es céntrico
- Ayahasca
- La Emolientería
- Factor de importancia es la ubicación: que quede cerca o este céntrico

¿Cuánto gastan aproximadamente por salida? (consumo personal)

- 100 a 120 soles
- Alrededor de 80 soles
- Alrededor de 70 soles

¿Qué es lo que suelen pedir?

- Mencionaron Barbarian muchas veces: tequeños, alitas, chela, papas
- Alejandro: hamburguesa, chela, tequeños.
- Miguel: Chelas, ron, piqueo o tequeños.
- Gabriela: mojitos

¿Cuál es su promoción favorita?

- 2x1
- Happy hours ( por horarios)
- Tu chela + tu entrada o
- Barriles (cuando salen con varios): es un contenedor con hielos y varias latas

¿Cuál fue el peor restobar al que asistieron? ¿Cómo fue su experiencia?

- Hubo uno en Miraflores: no gusto porque era pequeño y el concepto no se entendía bien porque lo vendían como para juerga pero al final no era, no tenía muchas mesas.
- A veces los bares chiquitos de Miraflores venden tragos mal mezclados o muy dulces.

- En Miraflores: el trago no estaba bueno
- No recuerda nombre, pero tuvo una Mala atención.

¿Pedirían delivery a restobar?

- No, porque lo importante es la experiencia que se vive en restobar.

¿Qué es lo más resaltante del local del restobar en cuanto a infraestructura?

- Que estén ambientados con plantas y madera
- Que tengan ambientes amplios, con techo de doble altura
- Luces leds, tonos cálidos
- Barra amplia
- Que la música sea adecuada, ni muy fuerte ni muy suave

¿Cómo considera que es una buena atención del personal?

- Rapidez, en la atención (10 a 15 minutos como máximo para que te ubiquen en una mesa), en la toma de pedido y al que te traiga algo.
- Que te informe bien sobre las promociones.
- Que el personal pueda recomendarte algo
- Actitud del personal (ser buena onda)
- Evitar el personal que te acosa mientras estas comiendo o conversando
- Pueden perdonar una mala atención, pero si es reiterado ya no; a menos que la comida sea muy rica.

- Es mala atención cuando los platos o bebidas llegan a destiempo

¿Pidieron delivery?

- No
- Incluso si pidieran delivery puede que la bebida no llegue bien (muy aguada o no a la temperatura correcta)

¿Cuándo visitó estos restobares aplicaron el protocolo COVID? ¿Cómo fue? ¿Se sintió seguro en el establecimiento?

- Medida de temperatura
- Alcohol de manos
- Mesas con distanciamiento
- Pediluvio para limpiar los pies

De todos estos aspectos que hemos conversado, para usted ¿Cuáles son los 3 aspectos más importantes? ¿Por qué?

1. Protocolos
2. Atención en local
3. Canales Infraestructura
4. Pedido



## RESTOBAR IDEAL

Ubicación: ¿Cuál sería una buena ubicación para este restobar?

- Que este súper cerca de mi casa
- En surco: puede ser el CC caminos del inca o primavera donde esta Fridays o Chilis
- Prefiero uno con vista al mar

Infraestructura:

Sobre el local: ¿Cómo le gustaría que fuera por dentro? ¿Cómo sería la iluminación? ¿El aforo máximo? ¿Por qué este número?

- Plantas, madera, áreas verdes
- Luces led, no tan fuerte, cálida
- Al Aire libre, que tenga terraza e interior
- Aforo moderado
- Que haya juegos variados como: pingpong, dados, cachito
- Que tenga una temática en particular
- Baños limpios

Otros ambientes: ¿Debería tener otros ambientes (por ejemplo, ambiente de fumadores)?  
¿Cuáles más?

- Si el restobar tiene espacios al aire libre pueden fumar.

Personal: ¿Cómo debería ser el personal de atención? (E: indagar en capacidades, calidad de servicio, uniformes, etc.)

- Que sean amables
- Que estén atentos
- Que conozcan bien las promociones
- Que te den recomendaciones
- Sería interesante tener un timbre para llamar al personal cuando necesitas algo.

Horario de atención: ¿En qué horario atienden en este local? ¿Qué días? ¿Atiende feriados? ¿Por qué?

- Fines de semana desde las 12 (para almorzar) y que en la noche se vuelva más para bar (hasta las 3 am)
- Otro horario hasta la 1
- Si deberían atender en feriados como fiestas patrias, pero navidad no
- Sería bueno que este abierto todos los días (quizá domingo no sea para restobar, pero pueden usarlo como restaurante

Música: ¿Qué música debería escucharse? ¿Prefieres música en vivo o una playlist? ¿Cómo debería ser el volumen?

- Electrónica no
- De todo un poco: desde rock delos 80 hasta reggaetón

- Depende del mood: si estas para juerga reggaetón incluso puede ser del antiguo, latin también. Si es para estar con los amigos y pasar el rato un rock puede ser ideal.

¿Les gustaría música en vivo?

- No porque el volumen es más alto y no hay variedad, también te distrae un poco.
- Con DJ si podría funcionar.

Menú: ¿Qué tipo de comida y bebida debería ofrecerse?

- Que sea variado, y tenga opciones vegetarianas.
- Ejemplo: hamburguesas o pizza
- Tragos: cerveza, mojitos, pisco sour, chilcano. Tequila

Promociones: ¿Qué promociones no pueden faltar (happy hours, 2x1, cumpleaños, etc.)?

- Cumpleañero no paga
- Ronda de shots por el cumpleaños

Delivery: ¿En qué canales encontramos este local? ¿Cómo debería ser el servicio delivery? ¿En qué debería destacar frente a otros restobares que ofrecen delivery?

- No pondría delivery porque implicaría mucha logística y no habrían tantos pedidos.

Otros: ¿El restobar debería tener WiFi? ¿Le gustaría que le permita hacer una degustación sobre algún plato o bebida que no conoce? ¿Qué más debería tener este restobar?

- Sería interesante tener una ronda de bienvenida al llegar
- Si sería Bueno tener una degustación antes de pedir un trago

Preguntas de cierre: ¿Qué recomendaría a un restobar que se ubica en Miraflores? ¿Cómo debería diferenciarse para que vayan o pidan delivery frecuentemente?

- Trabajar en redes sociales
- Tener buenas fotos del local, de la comida
- Enviar mensajes de los cumplimientos de los protocolos en las redes sociales
- Usualmente cuando encuentran su restobar idea son fieles a ellos, pero si estarían dispuesto a probar nuevos restobares si es que tiene buenas referencias en redes y se los recomiendan

## Anexo 4 Transcripción de Focus Group 3

Macarena Bancayan: 25 años, surco

Adolfo Espinoza: 33 años, trabaja como analista y dicta coaches de deporte, Surco

Andrea Cárpena: Es actriz, vive en Lima cercado

Rafael del a quintana 24 años, estudia, San Borja

¿Qué hacían para divertirse antes de pandemia?

- Leer, ver series,
- Salir a pasear perros, salir a hacer deportes, ir a restaurantes, juegos
- Parrillada en casa de amigos, futbol
- Juntarse con amigos para salir a comer

Después de la pandemia, asistían a restobares?

- 3 No
- 1 Si, pero no regreso porque no se respetaba el distanciamiento

Diferencia entre restaurante y restobar

- El restaurante está enfocado en comida. EL restobar puede empezar como restaurante y con el paso de las horas se puede convertir en bar.

¿En qué ocasiones vas a un restobar?

- Para salir con amigos
- After office

¿Cómo te decides ir a un restobar?

- Con recomendaciones de amigos, no solo de influencers
- Si el restobar tiene algo fuera de lo común y hacen un tiktok de eso, es probable que se enteren por ese medio
- Casi nunca se repiten los restobares

¿Cómo fue su experiencia visitando un restobar después de la pandemia? ¿Qué aspectos le dieron confianza y que no?

- Importa el espacio entre grupo de personas, presencia de alcohol y ventilación.
- Que la entrada del lugar sea amplio.
- Cuidar el aforo por mesa. Existe incomodidad cuando muchas personas juntas se sientan en una mesa.
- Buena higiene en el local y baños

¿Han pedido delivery de restobar?

- Todos coincidieron que no pidieron delivery de restobares, ni tampoco han pedido bebidas preparadas por delivery.

¿Por qué decidieron ir a un restobar?

- Porque los amigos ya se encontraban en el restobar
- Porque me regalaron entradas a la apertura de uno

¿Con que frecuencia iba a un restobar?

Antes de pandemia

- 1 vez al mes
- 2 veces por semana

Después de pandemia

- 1 vez al mes
- 2 vez a la semana

¿Cuánto gasta en promedio por salida?

- 70 soles
- 100 soles
- 70 a 80 soles
- 70 a 100 soles

¿Qué restobares conoces?

- Bazar
- Ayahuasca
- Dada
- Café Victoria

¿Qué es lo que suelen pedir?

- Cerveza
- Ron
- Cocteles

- Cerveza artesanal

Nota prefieren pocas opciones, pero de buena calidad. Considerar que si son cocteles, no importa la marca del licor que se usa, en cambio sí es un “shot”, sí.

¿Qué comida suelen pedir en un restobar?

- Papas Fritas
- Tequeños con rellenos innovadores
- Boli yucas
- Lomo Saltado

¿Cuál es su promoción favorita?

- 2x1 en tragos o cervezas, coincidieron todos.

Nota: están dispuestos a pagar una coctel a full Price, si es que el restobar descuida la calidad en las promociones.

En restobares no dan importancia a los alimentos saludables.

¿Qué es lo más resaltante del local del restobar en cuanto a infraestructura?

- La decoración especial, que sea reconocible.
- La decoración vintage gusta
- Lugar abierto con terraza.
- La mayoría no les da importancia a la idea de tener una zona especial para fumadores

Nota: la ubicación es importante, de preferencia cerca de restobares



¿Cómo considera que es una buena atención del personal?

- Que sea atento. Valora tener personal exclusivamente atento a cubrir cualquier necesidad
- Ideal sería contar con un timbre para llamar al mesero
- Otro: valora el autoservicio, ya que el contacto del mesero con otras mesas genera la sensación de contaminación.
- La atención debe ser cercana y casera.

Nota: valoran mucho la carta por medio de código QR porque disminuye los contactos.

Nota2: consideran que los meseros no deberían pedir propina.

¿Alguna vez has tenido problemas con servicio post venta?

- Una persona rompió un vaso, pero no requirió de servicio post venta ya que se solucionó en el momento.

Nota si el lugar es pequeño, gusta que lo reposten

¿A que restobar no irías?

- A café Victoria, porque la experiencia no es pareja en todos los ambientes.

¿Pidieron delivery?

- No, pero se perdería la esencia de la experiencia del restobar

De todos estos aspectos que hemos conversado, para usted ¿Cuáles son los 3 aspectos más importantes? ¿Por qué?

1. Protocolos

2. Ambientes amplios con terraza
3. Buena atención en local

## RESTOBAR IDEAL

Ubicación: ¿Cuál sería una buena ubicación para este restobar?

- Miraflores: es un “mood” de adrenalina
- Barranco: las temáticas son de naturaleza, mar, rústico.
- San Isidro es un ambiente más íntimo

Infraestructura:

Sobre el local: ¿Cómo le gustaría que fuera por dentro? ¿Cómo sería la iluminación? ¿El aforo máximo? ¿Por qué este número?

- Estilo Vintage
- Creatividad con la iluminación.
- La iluminación debe ser cálida
- Debe tener una temática diferenciada y bien definida.
- Debería tener un techo alto, y espacios grandes.

Otros ambientes: ¿Debería tener otros ambientes (por ejemplo ambiente de fumadores)?  
¿Cuáles más?

- Que haya un espacio abierto para fumadores.

Personal: ¿Cómo debería ser el personal de atención? (E: indagar en capacidades, calidad de servicio, uniformes, etc.)

- Va a depender del tipo de restaurante al que voy
- Que sean joviales y “pateros”
- La vestimenta debe tener un uniforme para poder diferenciarlos de los asistentes.
- No vestimenta negra.
- Que tengan un gafete con su nombre.

Horario de atención: ¿En qué horario atienden en este local? ¿Qué días? ¿Atiende feriados? ¿Por qué?

- Tarde noche. A partir de las 6, que cocina este abierto hasta las 9 y posteriormente quede abierto el bar.
- La atención sería todos los días, incluyendo feriados.

Música: ¿Qué música debería escucharse? ¿Prefieres música en vivo o una playlist? ¿Cómo debería ser el volumen?

- Que tenga géneros variados, y cambien por horas.
- Especialmente latin y rock
- El volumen debe ser medio, para que permita conversar.

¿Les gustaría música en vivo?

- Suficiente con un Playlist
- Podría considerar en vivo un día a la semana, porque no se puede hablar mucho

Promociones: ¿Qué promociones no pueden faltar (happy hours, 2x1, cumpleaños, etc.)?

- 2x1
- Cubetas de cerveza

- Que el restobar invite algún regalo por cumpleaños.

Delivery: ¿En qué canales encontramos este local? ¿Cómo debería ser el servicio delivery? ¿En qué debería destacar frente a otros restobares que ofrecen delivery?

- Debe estar en Rappi, Instagram, Pedidos ya.
- Genera malestar cuando hay muchos canales pero los restobares no responden desde todos.
- El tiempo de entrega no debe ser mayor a 30 o 40 min.
- El packaging no debe tener tantas bolsas y debe sellar bien los productos. Deben ser biodegradables pero igual manteniendo una buena presentación. Para opciones de regalo, no deben mandar la boleta.

Otros: ¿El restobar debería tener WiFi? ¿Le gustaría que le permita hacer una degustación sobre algún plato o bebida que no conoce? ¿Qué más debería tener este restobar?

- EL WiFi si podría estar presente por si acaso, pero no sería indispensable.
- La degustación sería una opción interesante para cuando hay bebidas exóticas o diferentes.

Preguntas de cierre: ¿Qué recomendaría a un restobar que se ubica en Miraflores? ¿Cómo debería diferenciarse para que vayan o pidan delivery frecuentemente?

- Recomiendan tener terraza y espacios amplios
- Que la temática sea única y se pueda ver por todos los medios.
- Que las fotos en publicidad no se aleje de la realidad.
- La comida debe ser de calidad y agradable.

## **Anexo 5 Hallazgos principales de Focus Group**

### **1. Perfil general por participante:**

Los perfiles de los participantes son hombres y mujeres dentro del rango de edad entre 25 a 35 años y que viven en su mayoría en la zona 7 de lima centro y trabajan para una empresa o de manera independiente.

### **2. Sobre sus actividades de entretenimiento:**

La mayoría de los participantes menciona que debido a la pandemia han tenido que adaptarse al cambio y encontrar nuevas formas de entretenimiento. Los principales aspectos, se detallarán a continuación.

Las personas asistían a bares, discotecas, cines y restaurantes como forma de entretenimiento con amigos, pareja o after office. La asistencia de la mayoría de participantes es de todos los fines de semana, o de 2 veces al mes. En el caso de las discotecas y bares, consumían entre 3 a 4 vasos pero ahora debido al toque de queda se sienten limitados, además que en algunos locales los obligan a pedir comida. Los factores que consideran para visitar un local debido a la pandemia, son: contar con terraza, ventilación, cumplimiento de protocolos como respetar el aforo del local, contar con medidas de seguridad y aplicar distanciamiento. Debido al virus, muchos se sienten temerosos a contagiarse y les cuesta volver a estos espacios, además no les gusta tener tiempo de espera para ingresar al local o hacer cola.

Entre otras actividades que solían realizar antes del COVID-19 están los museos, partidos, cine, conciertos, partidos de fútbol y gimnasio que actualmente debido a las restricciones no se han reactivado. Considerar que se sienten más seguros para salir, si es que los integrantes de su familia ya están vacunados, especialmente las personas mayores.

Por otro lado, se han visto obligados a reemplazar estas actividades para poder entretenerse desde casa, por ejemplo, en el caso del cine lo han reemplazado con streaming, restobares con una reunión por zoom con amigos y bebidas. A pesar de esto, la interacción no es la misma ya que hay deficiencias de internet o la comunicación no fluye debido a que se superponen las voces; en el caso de los restaurantes, lo han reemplazado con pedidos por delivery aunque la experiencia no sea la misma ya que hay diferencias entre el delivery y disfrutar en el local por lo mismo el grado de satisfacción se ve afectado.

### 3. Experiencia en restobares:

Se entiende como un local en el que se consumen tanto bebidas como piqueos y platos, también se considera que un restobar está más ligado a lo social mientras que a un restaurante solo van a comer y se visita en familia por lo que el ambiente varía entre uno y otro. Dicho esto, prefieren este tipo de locales ya que el ambiente es cómodo, la distribución de mesas, iluminación, espacios e infraestructura dan una sensación de intimidad particular. Además, es percibido como un lugar en el que se puede compartir con amigos, escuchar música agradable con un volumen adecuado para tener una conversación y pasarla bien los fines de semana. Respecto al gasto promedio, para el consumo gastan entre 80 y 120 soles por persona, valoran las promociones 2x1, happy hours, promociones de venta cruzada y descuentos

Consideran que el diferencial de un restobar es el trato del personal, este debe ser amable y atento para que los comensales decidan volver a visitar el local, también es valorado un tiempo de atención rápido así como efectivo, con esto se refieren a contar con los productos que se solicitaron y solución eficiente de problemas y que la locación del restobar sea cercano o céntrico. En el caso de la decisión de visitar, utilizan las redes sociales como Facebook e Instagram y también piden referencias de amigos.

Respecto al delivery, piden comida en su mayoría y no necesariamente para trago o piqueos, más es en el caso de comida tipo cena o almuerzos. Se mencionó que el concepto del delivery hace que se pierda la experiencia que se vive en un restobar. Las bebidas preferidas son cerveza, cocteles, ron. Las comidas preferidas son alitas, papas fritas, tequeños y hamburguesas.

Por otro lado, debido al contexto de pandemia, los protocolos aplicados son altamente valorados como el uso de la mascarilla, uso de alcohol y distanciamiento.

#### 4. Restobar ideal

En cuanto al restobar ideal, se indica que este debe ser iluminado, con bastante ventilación, al aire libre y espacioso para mantener la distancia con aforo moderado, buena decoración con áreas o elementos verdes como plantas y madera, que ofrezca promociones atractivas y que el personal atienda rápido y educadamente. Respecto a la ubicación se prefiere restobares que estén próximos entre sí; de esta forma, pueden hacer bar hopping. El horario de atención preferido es uno mixto, es decir, que durante la hora de almuerzo se comporte como un restaurante pero a medida que se acerca la noche se vaya transformando en un restobar. Asimismo, la música debe ir acorde al mood del horario, por ejemplo en las horas de almuerzo, géneros más amigables y en la noche, músicaailable o de fiesta; considerar que la música en vivo no gusta tanto a menos que asista un DJ. Por otro lado, los participantes prefieren tener espacios diferenciados entre fumadores y no fumadores. El restobar ideal no debería tener delivery según los entrevistados.

El menú se prefiere variado y que incluya opciones vegetarianas. Respecto a las bebidas, la preferida es la cerveza, seguido de cócteles. Las promociones que se prefieren para el restobar ideal, son el cumpleaños no paga o ronda de shots por el cumpleaños.

En redes sociales, se recomienda trabajar en redes sociales, subir fotos “instagrameables” de la comida o el local y publicar cierto contenido de cumplimiento de protocolos.

Finalmente, los participantes proponen que como parte de la experiencia se incluya una ronda de tragos de bienvenida al llegar o tener una degustación antes de pedir un trago.

## Anexo 6 Encuesta online en Google Forms

1. Género. Marca solo una opción

a. Femenino	b. Masculino
-------------	--------------

2. Edad. Marca solo una opción

1. 18-24 años	2. 25-35 años	3. 36-45 años
---------------	---------------	---------------

3. Zona de residencia. Marca solo una opción

1. Miraflores
2. San Isidro
3. San Borja
4. Surco
5. La Molina
6. Otro: _____

4. Si nos ubicamos en el contexto pre pandemia, ¿Qué actividades realizaba para entretenerse? Selecciona todos los que correspondan

1. Salir a comer a un restaurante/cafetería
2. Ir al cine
3. Ir a una fiesta/juerga
4. Ir a una reunión con amigos
5. Ir a restobares (comer y tomar)

### **I. Asistencia a restobares antes de pandemia**

5. En general, ¿Cuáles son los 3 motivos principales para acudir a un restobar en Miraflores?

--

6. Antes de pandemia, ¿Qué días visita un restobar en Miraflores? Selecciona todos los que correspondan



1. Días de semana (lun-jue)
2. Fin de semana (vie-dom)
3. Feriados

7. Antes de pandemia, ¿Con qué frecuencia asistía a restaurantes en Miraflores?

Marca solo una opción

1. 4 a 3 veces por semana
2. 2 veces por semana
3. 1 vez por semana
4. 1 vez cada 15 días
5. Una vez al mes

8. En una escala del 0 al 10, donde 0 es muy improbablemente lo recomendaría y 10 definitivamente lo recomendaría, ¿Qué tan probable es que usted recomiende asistir a un restaurante en Miraflores durante el contexto COVID-19? Marca solo una opción

0- Muy improbable	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10- Definitivamente lo recomendaría
-------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	-------------------------------------

9. Antes de pandemia y en promedio, ¿Cuánto gastaba usted por su consumo personal cuando visita un restaurante? Marca solo una opción

1. Menos de 50 soles
2. De 50 a 80 soles
3. De 81 a 100 soles
4. De 101 a 120 soles
5. De 121 a más

10. En general, ¿En qué ocasiones visita un restaurante en Miraflores? Selecciona todos los que correspondan

1. Ocasiones especiales (cumpleaños, aniversarios, etc.)
2. Cuando veo promociones
3. Para divertirme con amigos o pareja
4. Para conocer otros lugares (ruta de bares, el que quería estaba lleno)
5. Cuando estoy paseando y decido entrar
6. Para hacer previos (Consumidor licores en el lugar antes de visitar otro local)

11. En general, ¿Con quién suele acudir a un restobar en Miraflores? Selecciona todos los que corresponden

1. Familiares
2. Amigos
3. Pareja
4. Colegas del trabajo
5. Personas para hacer negocios
6. Usualmente voy solo

12. En general, ¿A través de qué medios te enteras sobre restobares en Miraflores? (nuevos restobares, productos y servicios que ofrece, ofertas, etc.) Selecciona todos lo que correspondan

1. Por recomendación de alguien más
2. Página web
3. Redes sociales
4. Solo busco en el momento que decido ir a un restobar caminando en zonas donde se tiene bares (Ej.: Calle Berlín, Bonilla, etc)

## II. Restobares en coyuntura COVID-19

13. ¿Ha asistido a un restobar en Miraflores durante la coyuntura COVID-19?

1. Sí	2. No
-------	-------

14. Para los que respondieron que sí, ¿Qué tan satisfecho estuvo con el servicio brindado? Marca solo una opción

1. Nada satisfecho
2. Un poco satisfecho
3. Satisfecho
4. Muy satisfecho
5. No he ido

15. Para los que respondieron que no, ¿Estaría interesado en asistir a un restobar en coyuntura COVID-19 ubicado en Miraflores? Marca solo una opción

1. Sí	2. No	3. Sí he ido
-------	-------	--------------

16. ¿Por qué respondió \_\_\_ en la pregunta anterior? Por favor explique su respuesta

------------------

17. Y en comparación a la frecuencia con la que asistía antes de la pandemia, usted considera que ... Marca solo una opción

1. Durante la pandemia, mi frecuencia de visita a un restobar aumentó
2. Durante la pandemia, mi frecuencia de visita a un restobar se mantuvo
3. Durante la pandemia, mi frecuencia de visita a un restobar disminuyó

18. Y en comparación con el gasto personal que realizaba en un restobar en Miraflores antes de pandemia, usted considera que... Marca solo una opción

1. Durante la pandemia, mi gasto personal en un restobar aumentó
2. Durante la pandemia, mi gasto personal en un restobar se mantuvo
3. Durante la pandemia, mi gasto personal en un restobar disminuyó

19. ¿Qué aspectos le transmiten confianza para asistir a un restobar en Miraflores? Indicar los 3 más relevantes. Seleccionar todos los que correspondan

1. Aplica correctamente protocolos de Bioseguridad (mascarilla, uso de alcohol, pediluvio, etc)
2. Está al aire libre, tiene terraza
3. Recomendación de otras personas (reviews o boca a boca)
4. Se ubica en un distrito con restobares aledaños (si no me gusta, puedo ir a otro lado)
5. Me atendieron bien en una visita pasada y decidí regresar
6. Ofrecen snacks y bebidas de mi agrado
7. No asisto
8. Otro: _____

20. ¿Te gustaría que un restobar en Miraflores ofrezca delivery? Marca solo una opción

1. Sí	2. No
-------	-------

21. ¿Por qué?

22. ¿Qué medios son tus preferidos para contactarte con un restobar? Indicar máximo 3. Selecciona todos los que correspondan

1. WhatsApp
2. Redes sociales (ig, fb)
3. Página web
4. Por teléfono
5. No me contacto, voy de frente al restobar
6. Aplicativos (Rappi, PedidosYa)

23. ¿Ha tenido algún problema en la visita a un restobar? Marca solo una opción

1. Sí	2. No
-------	-------

24. Nos podría comentar, ¿qué paso y si lo solucionaron?

--

25. Para los que respondieron que sí, ¿Qué tan satisfecho estuvo con el tiempo de demora en solucionar el problema? Marque solo una opción

1. Nada satisfecho
2. Un poco satisfecho
3. Satisfecho
4. Muy satisfecho
5. No tuve problemas

26. Para los que respondieron que sí, ¿Qué tan satisfecho estuvo con el servicio post venta? Marca una opción

1. Nada satisfecho
2. Un poco satisfecho
3. Satisfecho
4. Muy satisfecho
5. No tuve problemas

### III. Restobar ideal

Por favor ahora pensando en su restobar ideal, responda las siguientes preguntas...

27. Pensando en tu restobar ideal, ¿Qué tan importante le parecen estos atributos?

	Nada importante	Poco importante	Importante	Muy importante
1. Que brinden una atención amable				
2. Que tenga espacios amplios y Buena distribución de las mesas				
3. Que atiendan al cliente en un tiempo adecuado				
4. Que cuente con música agradable y el volumen medio para conversar				
5. Que tenga espacios diferenciados por ambiente (ej: fumadores)				

6. Que ofrezca promociones (2x1, compra 2 y la segunda a mitad de precio, etc.)				
7. Que sigan los protocolos de bioseguridad (toma de temperatura, alcohol, que usen doble mascarilla, distanciamiento, uso de amoniac, etc.)				
8. Que esté ubicado alrededor de otros restobares para hacer "Bar hopping" (ruta de bares)				
9. Que utilicen una carta QR / digital				
10. Que ofrezcan delivery por aplicativos (Rappi, Pedidos ya, etc.)				

28. ¿Qué es lo que más valora en cuanto a infraestructura de un restobar? Indicar las 3 más relevantes

1. Iluminación cálida
2. Iluminación Fría
3. Luces Led de colores
4. Decoración acorde a la temática
5. Terraza
6. Espacios amplios (distancias entre mesas)
7. Sillas altas
8. Techos altos
9. Buena vista en los alrededores
10. Que tengan áreas verdes (colocar plantas, espacios verdes, jardines)
11. Otros:

29. ¿Cómo debería ser el personal de atención de su restobar ideal? Indicar los 3 más relevantes

1. Brinde una atención rápida
2. De recomendaciones de la carta
3. Comunica correctamente las promociones
4. Es amable y servicial

5. Está atento a las necesidades de los clientes
6. Vestimenta adecuada (uniforme, delantal, etc.)
7. Otros:

30. ¿Qué tipos de comida debería tener su restobar ideal? Indicar los 3 más relevantes

1. Tequeños con guacamole
2. Alitas (BBQ, entre otros)
3. Hamburguesas
4. Nachos
5. Papas Fritas
6. Boli yucas
7. Sandwiches
8. Otros:

31. ¿Qué tipos de bebidas debería tener su restobar ideal? Indicar los 3 más relevantes

1. Cervezas
2. Cocteles (licores preparados como pisco sour, mojito, etc.)
3. Vinos
4. Piscos
5. Vodka
6. Ron
7. Gin
8. Whisky
9. Otros:

32. ¿Qué aspectos adicionales debería considerar un restobar?

1. Conexión Wi-Fi
2. Degustación previa sobre algún plato o bebida que no conozca
3. Poseer una temática en particular
4. Timbre para llamar al mesero
5. Contar con una carta virtual / código QR
6. Otros:

33. Sin considerar el precio, ¿Qué le recomendaría a un restobar en Miraflores para diferenciarse de sus competidores?

--

# TESIS A\_MARKETING

---

## INFORME DE ORIGINALIDAD

---

14%

INDICE DE SIMILITUD

14%

FUENTES DE INTERNET

1%

PUBLICACIONES

5%

TRABAJOS DEL  
ESTUDIANTE

---

ENCONTRAR COINCIDENCIAS CON TODAS LAS FUENTES (SOLO SE IMPRIMIRÁ LA FUENTE SELECCIONADA)

---

3%

★ repositorio.ulima.edu.pe

Fuente de Internet

---

Excluir citas

Activo

Excluir coincidencias

Apagado

Excluir bibliografía

Activo