

Rediseño del proceso de servicio para los restaurantes de alta cocina con el fin de adaptarse a la pandemia del Covid-19

*Mariana Campos Guilcrits, Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología
2020*

Resumen

El siguiente estudio pretende brindar una recomendación a los restaurantes de alta cocina gourmet ubicados en la provincia de San José, con el fin de que puedan adaptar su modelo de manera óptima a las nuevas necesidades y condiciones de los clientes como a las restricciones consecuentes producidas por la pandemia del Covid-19.

Se busca contestar la siguiente pregunta de investigación: ¿cuál es el diseño del servicio más apropiado según costo-beneficio para los restaurantes de alta cocina ubicados en la provincia de San José para poder adaptarse a las necesidades del cliente según las restricciones de la pandemia del Covid-19?

La presente investigación es de tipo descriptivo, con un enfoque cuantitativo. Para la recolección de datos se utilizó el cuestionario como instrumento, cuyo muestreo fue no probabilístico por conveniencia. El instrumento fue completado por 133 sujetos.

Con base en las encuestas, al menos un 40% ha visitado un restaurante de alta cocina durante la pandemia lo que confirma en general que las personas entre 26 años hasta 55 años son un mercado meta para este tipo de restaurantes, pues aún desean seguir visitando los mismos mientras se implementen medidas de bioseguridad establecidas por el Ministerio de Salud así como procesos de servicio innovadores.

En conclusión, los restaurantes de alta cocina deben cumplir con los protocolos del Ministerio de Salud para asegurar su funcionamiento, pero es necesario que escuchen la voz del cliente con el fin de adaptarse a las necesidades de este, las cuales en ocasiones van más allá de los protocolos y requieren una atención más personalizada que puede incluso beneficiar a tipos específicos de clientes.

Con el fin de diseñar un servicio adaptado a las nuevas necesidades como consecuencia de la pandemia del Covid-19 se proponen tres recomendaciones a los restaurantes de alta cocina. Primero adaptar sus productos a las modalidades para llevar y servicio a domicilio; segundo diseñar un nuevo servicio de mesa con todas las medidas de bioseguridad; tercero brindar servicios personalizados para aquellos clientes dispuestos a pagar un monto adicional para asegurar la implementación de medidas.

Palabras clave: restaurante, necesidades del consumidor, Covid-19, diseño del servicio.

Abstract

This investigation intends to provide a recommendation to the gourmet restaurants located in San José province, with the objective of adapting a new service design model in an optimal manner to fulfill customer needs taking into consideration the Covid-19 pandemic.

What is the service design that optimizes cost/benefit for the gourmet restaurants located in the San José province which fulfills customer needs by taking into consideration the Covid-19 pandemic? This is the question to be answered with this investigation.

This is a descriptive study that uses a quantitative approach. The data collection was done using the method of a questionnaire, and the sampling was intentionally not probabilistic. The method was implemented for 133 individuals.

Based on the questionnaire answers, at least 40% of the individuals have visited a gourmet restaurant during the Covid-19 pandemic. This confirms that people between 26 and 55 years old are the target market for this kind of restaurants since this segment that is willing to continue visiting these places when the sanitary measures are being implemented together with innovative ideas.

In summary, the gourmet restaurants should follow Ministerio de Salud's protocols to ensure their continued operation but it is also necessary to embrace the voice of the customer to adapt the service based on their needs which are beyond the standard sanitary measures.

This study is proposing three main recommendations to the gourmet restaurants with the goal of redesigning the service as a consequence of the Covid-19 pandemic. The first recommendation is to adapt their current products for take-away and delivery services; second, redesign the service provided at the tables complying with sanitary protocols; third, provide a customized service for those clients willing to pay a higher value to ensure enhanced sanitary measures.

Key words: restaurant, consumer needs, Covid-19, service design.

Introducción

Justificación del trabajo

A finales de abril de 2020 el periódico el Financiero publicó los resultados de la encuesta realizada por la Cámara Costarricense de Restaurantes y Afines (Cacore) donde Avendaño (2020) destaca importantes resultados:

- Siete de cada diez restaurantes no lograron ofrecer los productos de su negocio como servicio a domicilio.
- 43% de los restaurantes no contaba con entrega a domicilio ni autoservicio antes de la pandemia.

Según el Banco Central de Costa Rica (BCCR), en la última revisión del programa macroeconómico se estimó una reducción del PIB para el sector de hoteles y restaurantes, ya que la baja de 35% “estaría asociada, principalmente, a la caída del turismo receptor, aunado a la disminución de la demanda local. El cierre de fronteras y las restricciones impuestas sobre los restaurantes para atender al público de forma presencial” (BCCR, 2020, p.69).



Imagen 1. PIB por actividad económica, en volumen.

Fuente: BCCR, 2020.

Aunado a las proyecciones nacionales, a nivel internacional el Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE) estima un crecimiento del PIB para Centroamérica en un rango entre -2.5 y -4.9 por ciento declarando que el sector de restaurantes, entre otros, como los principales afectados (BCIE, 2020).

Sin duda el sector de restaurantes es uno de los más golpeados durante esta pandemia, por eso es necesario brindar soluciones para reabrir sus operaciones de forma que el costo no sea mayor al beneficio.

Problema y pregunta de investigación

El siguiente estudio pretende brindar una recomendación a los restaurantes de alta cocina ubicados en la provincia de San José, con el fin de que puedan adaptar su modelo de manera óptima a las nuevas necesidades y condiciones de los clientes como a las restricciones consecuentes producidas por la pandemia del Covid-19.

Se busca contestar la siguiente pregunta de investigación: ¿cuál es el diseño del servicio más apropiado según costo-beneficio para los restaurantes de alta cocina ubicados en la provincia de San José para poder adaptarse a las necesidades del cliente según las restricciones de la pandemia del Covid-19?

Objetivos General

Proveer un rediseño del servicio brindado por los restaurantes de alta cocina ubicados en la provincia de San José adaptado a las necesidades del cliente actual como resultado del Covid-19.

Objetivos Específicos

A continuación, se describen los tres objetivos específicos del estudio y cómo alcanzarlos:

1. Identificar los mayores retos de los restaurantes en cuanto al cumplimiento de las nuevas regulaciones para mitigar el impacto del Covid-19.
2. Definir las necesidades de los clientes en la actualidad.
3. Diseñar el proceso de servicio para los restaurantes de alta cocina actualizado a las nuevas necesidades del cliente.

En primer lugar se realizará un análisis de los nuevos protocolos publicados por el Ministerio de Salud así como de la normativa vigente para identificar los puntos más críticos en cuanto al diseño del proceso de servicios, esto con el fin de adaptar el servicio de los restaurantes a las medidas sanitarias y regulaciones actuales.

Por medio de la segmentación se identificará el mercado meta de los restaurantes de alta cocina en la provincia de San José, para esto se efectuará encuestas con el fin de recopilar impresiones con respecto a la situación actual, las necesidades como consumidores y las expectativas con respecto a los restaurantes gourmet.

Por último, con base al estudio de los nuevos protocolos, así como los resultados de las encuestas, se diseñará un proceso de servicio óptimo para los restaurantes gourmet de la provincia de San José, el cual busque mantener su característica distintiva pero adaptada a modalidades flexibles como el servicio a domicilio que permita un balance positivo en cuanto costo-beneficio.

Revisión bibliográfica

Según Valerdi (2019) la alta cocina “nació de mano de cocineros franceses que hicieron de la cocina un arte. Involucra sin duda un amplio estudio de técnicas culinarias y por supuesto un vasto conocimiento de los productos y sus características”. Lo anterior expone cómo en los restaurantes de alta cocina los clientes pueden encontrar platos únicos que son elaborados con métodos sobresalientes y están compuestos por ingredientes de alta calidad.

El INA (2007) clasifica los restaurantes según la nomenclatura de tenedores asignados del cinco al uno, los cuales clasifican respectivamente: lujo, primera, segunda, tercera y cuarta categoría. Los restaurantes de este estudio se consideran restaurantes formales, gourmet y especializados, los cuales se clasifican entre tres o más tenedores.

En Costa Rica, los restaurantes forman parte de la actividad económica de alojamiento y servicio de comidas, la cual según datos del INEC para el año 2018 estaba compuesta por un total de 4,189 empresas. Entre los resultados más importantes con respecto a esta actividad y empresas se destacan los siguientes aspectos:

- El 37% del total de empresas que desarrollan actividades de alojamiento y servicios de comida se ubican en los cantones de San José, San Carlos, Heredia y Puntarenas.
- La mayor cantidad de empresas se encuentran ubicadas en el intervalo de 1 a 5 personas trabajadoras (64%) quienes están dedicadas, principalmente, a actividades de comercio, alojamiento y servicios de comida (INEC, 2019).

Costa Rica cuenta con una normativa que regula el funcionamiento de los restaurantes. Esta normativa indica los requisitos necesarios para otorgar permisos y las mejores prácticas para garantizar la inocuidad alimentaria y la salubridad del lugar. La normativa más pertinente es la siguiente:

- Ley N° 5395 Ley General de Salud.
- Ley N° 5412 Orgánica del Ministerio de Salud.
- Decreto N° 39472-S Reglamento General para Autorizaciones y Permisos Sanitarios de Funcionamiento Otorgados por el Ministerio de Salud.
- Decreto N° 32161-S Reglamento de Registro Sanitario de Establecimientos Regulados por el Ministerio de Salud.
- Decreto 36666-S Reglamento para el Otorgamiento del Carné de Manipuladores de Alimentos.
- Decreto 37308-S Reglamento de Servicios de Alimentación al Público.

Durante la pandemia del Covid-19 los establecimientos de venta de alimentos al por menor se ven obligados a realizar grandes esfuerzos para seguir garantizando los

más altos niveles de higiene, proteger a su personal del riesgo de infección, mantener el distanciamiento físico en momentos de gran afluencia de clientes, permanecer abiertos y asegurarse recibir a diario suficientes suministros (OMS, 2020, p.4).

A pesar de la regulación vigente, la alerta sanitaria causada por el Covid-19 ha creado la necesidad de publicar una normativa complementaria para la regulación de los comercios. Específicamente para los restaurantes se creó un protocolo y lineamientos específicos sobre las acciones a tomar en cuenta para brindar el servicio, estos son:

- ICT-P-012. Protocolo para servicios de alimentación al público debido a la alerta sanitaria por Coronavirus (COVID19).
- LS-CS-008. Lineamientos generales para servicios de alimentación al público debido a la alerta sanitaria por Coronavirus (COVID-19).

Ambas regulaciones introducen cambios significativos a la operación regular de los restaurantes con base a la normativa anterior. Las modificaciones se pueden agrupar en aspectos relacionados con el diseño del local, el servicio de mesa y el servicio a domicilio y/o entrega. A continuación, se muestra detalles de los puntos clave según los protocolos del Ministerio de Salud:

- **Diseño del local:**
 - Rotular en espacios visibles los protocolos de lavado de manos, estornudo y tos.
 - Equipar los servicios sanitarios con dispensadores de papel higiénico, jabón antibacteriano, alcohol en gel y toallas de papel para el secado de manos.
 - Procurar que el puesto de lavado de manos pueda ser accionado de forma automática.
 - Colocar dispensadores de alcohol en gel en el área de acceso al servicio de alimentación y en el área de cajas para uso del personal y de los clientes al ingresar y salir.
 - Limitar el uso a un 50 % de la capacidad del servicio de alimentación como máximo.
 - Distribuir las mesas de forma tal que del respaldo de una silla al respaldo de otra silla exista un distanciamiento preferible de al menos 1,8 metros.
 - Mantener una distancia preferible de un 0.80 metros entre los clientes sentados uno frente al otro.
 - Omitir el distanciamiento mencionado antes en caso de tratarse del mismo núcleo familiar (burbuja social), estos podrán sentarse juntos hasta un máximo de 6 personas.
 - Instalar en la zona de cajas una barrera entre el cliente y empleado.

- o Contar con marcación en el piso con el distanciamiento social de 1.8 metros.
- **Servicio de mesa:**
 - o Mantener una distancia mínima de 1.8 metros.
 - o Intensificar las medidas de limpieza e higiene.
 - o Cumplir con el protocolo de salud y lavado/desinfección de manos con alcohol en gel al ingresar al establecimiento y de forma continua.
 - o Prohibir el ingreso de personas con síntomas respiratorios leves.
 - o Utilizar equipo de protección personal, como mascarillas y protectores faciales.
 - o Limpiar y desinfectar la mesa, silla y cualquier otro artículo utilizado por los clientes o colaboradores.
 - o Desechar alimentos no usados en empaque individual de un solo uso.
 - o Promover el uso de menú digital, menús de papel de un solo uso o menús elaborados de material que pueda ser desinfectado después de cada uso.
 - o Implementar mecanismo de pago sin contacto.
- **Servicio a domicilio y/o entrega:**
 - o Mantener una distancia mínima de 1.8 metros.
 - o Intensificar las medidas de limpieza e higiene.
 - o Cumplir con el protocolo de salud y lavado/desinfección de manos con alcohol en gel al ingresar al establecimiento y de forma continua.
 - o Prohibir el ingreso de personas con síntomas respiratorios leves.
 - o Utilizar equipo de protección personal, como mascarillas y protectores faciales.
 - o Verificar que el pedido esté debidamente sellado para evitar la manipulación o contaminación de los alimentos.
 - o Procurar que el establecimiento tenga una zona exclusiva para la entrega de los alimentos.
 - o Hacer la entrega en una superficie para prevenir el contacto directo.
 - o Limpiar a diario las superficies y equipo usado para el servicio.
 - o Utilizar rotulación de fácil compresión para indicar la zona de entrega y procesos de entrega.

Las recomendaciones por parte de los lineamientos y protocolos en Costa Rica son congruentes con las tendencias internacionales en donde se han estipulado regulaciones similares como es el caso de la FDA (2020), en la imagen dos se muestra un resumen de las prácticas recomendadas en el mercado de los Estados Unidos.



Imagen 2. Prácticas recomendadas para los restaurantes.

Fuente: FDA, 2020.

Stevenson (2018) indica que el rediseño de productos y servicios tiene implicaciones para el éxito y prosperidad de una organización. En el caso de los restaurantes es necesario valorar el diseño a nivel del servicio para poder cumplir con las nuevas regulaciones. Por otro lado, Chase y Jacobs (2014) agregan que es necesario reflexionar sobre el diseño desde el punto de vista del usuario para cumplir las necesidades de este.

Metodología de investigación

La presente investigación es de tipo descriptivo. El alcance de la investigación descriptiva “consiste en describir fenómenos, situaciones, contextos y eventos; esto es, detallar cómo son y se manifiestan” (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p.80).

A pesar de que la pandemia del Covid-19 es algo nuevo y su impacto en los negocios, específicamente en los restaurantes de alta cocina, ha sido poco estudiado o medido, la presente investigación busca conocer y describir las nuevas necesidades de los consumidores por medio del análisis del consumidor así como proporcionar un nuevo diseño del servicio brindado para adaptarse a la situación actual.

Por la razón anterior se procederá a utilizar un enfoque cuantitativo que “pretende intencionalmente “acotar” la información (medir con precisión las variables del estudio, tener “foco”)” (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p.10). Adicionalmente, la presente investigación es no experimental y cuenta con un diseño transeccional descriptivo, es decir, “tienen como objetivo indagar la incidencia de las modalidades o niveles de una o más variables en una población” (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p.152).

Es por esta razón que la recolección de datos se realizará por medio de la aplicación de una encuesta, la cual permitirá recolectar datos sobre los consumidores y sus opiniones con respecto a los restaurantes de alta cocina.

La unidad de análisis consiste en los habitantes de la provincia de San José que han disfrutado o disfrutarían del servicio de un restaurante gourmet, por tanto es necesario delimitar la población o universo, según los datos a continuación.

Según las proyecciones del INEC (2014), se estima para el año 2020 una población en San José de 1,661,547 habitantes. Para el segundo trimestre 2020, el BCCR (2020) indicó que la fuerza de trabajo o la población económicamente activa (PEA) representa un 45% de la cual un 75% se encuentra ocupada. Para el caso de San José se estima que de 747,696 personas económicamente activas un total de 568,249 se encuentran ocupadas.

Según el INEC (2018) el porcentaje de gasto de consumo mensual con respecto a la categoría de restaurantes y hoteles representa un 7,2 del gasto de consumo total país, donde según el ingreso per cápita, el quintil IV y V representan la población más relevante en esta categoría. El quintil IV y V representan un 34% total de las personas con ingresos. Es decir, para el caso de San José la población en estudio es finita, con un total de 193,204 personas, las cuales son ocupadas y se ubican en el quintil IV o V.

Para la presente investigación se procederá a utilizar una muestra no probabilística por conveniencia u oportunista, según el criterio del investigador, con el fin de tomar ventaja y aplicar la encuesta a aquellos sujetos disponibles y a los cuales tenemos acceso (Hernández, Fernández y Baptista, 2010). Esto debido a la limitante de tiempo para poder abarcar la muestra probabilística al azar que sería de 383 personas, según el cálculo a continuación.

- n: Tamaño de la muestra 383.
- N: Tamaño de la población 193,204.
- Za: Nivel de confianza 90%.
- p: Proporción esperada o de éxito - 5%.
- q: Probabilidad de fracaso 1-p (5%).
- e: Precisión (de 5 %) = Margen de error máximo 0,050.

El cuestionario (ver anexo 1) que se procederá a aplicar cuenta con preguntas principalmente cerradas con el fin de delimitar las necesidades del cliente según los protocolos sanitarios actuales, pero se ofrece la posibilidad de brindar otras alternativas y la oportunidad de agregar opiniones personales. Esto busca complementar la recolección de las necesidades actuales del cliente para así diseñar el proceso de servicio idóneo según la situación actual.

Análisis de resultados

Durante el 16 de agosto de 2020 hasta el 25 de agosto de 2020 se procedió a aplicar el cuestionario como instrumento de recolección de datos por medio de su difusión a través de redes sociales, correos electrónicos, mensajería (por ejemplo: WhatsApp), entre otros. La muestra corresponde a un total de 133 cuestionarios completados.

El cuestionario aplicado contaba con una escala de Likert con el fin de entender la frecuencia en la que los consumidores de restaurantes de alta cocina visitan estos establecimientos, según los resultados el 42,11% de los entrevistados se encuentran en el medio, por lo que visitan estos establecimientos a veces, mientras que un 30,08% los visitan con mayor frecuencia y un 27,1% casi nunca o nunca.



Imagen 3. Frecuencia de visita restaurantes gastronómicos, según escala Likert.

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Los porcentajes de visitas se mantienen constantes a través de los distintos rangos de edad, siendo el rango de 26 años hasta 55 años el más predominante, con un total de 104 respuestas, representando un 78,2% de la muestra. Un 72,11% de este grupo visita los restaurantes de alta cocina de forma muy frecuente y/o a veces, es decir que son un mercado meta relevante, como se puede observar en el gráfico 1 a continuación.



Gráfico 1. Frecuencia de visita restaurantes gastronómicos, según rango de edad.

Fuente: Elaboración propia, 2020.

En cuanto a la razón principal por la cual los entrevistados visitan restaurantes de alta cocina, indicaron que no necesitan un motivo para visitar los mismos. Aquellos que destacaron una razón, ubican primeramente la celebración de alguna ocasión especial seguido en menor medida de celebraciones como cumpleaños, día de la madre, aniversario, graduación y día del padre.

Ocasión	# respuestas
No necesita una razón	90
Ocasión especial	55
Cumpleaños	35
Día de la Madre	26
Aniversario	22
Graduación	21
Día del Padre	17

Cuadro 1. Razón de visita restaurante gastronómico, según ocasión.

Fuente: Elaboración propia (2020).

Por otro lado, según el gráfico 2, un 40,06 % de los entrevistados ha visitado al menos un restaurante de alta cocina durante la pandemia del Covid-19 que comenzó a principios de marzo de 2020. La mayoría de las personas que visitaron este tipo de restaurantes tenían conocimiento de las medidas sanitarias y los protocolos que los restaurantes deben aplicar.

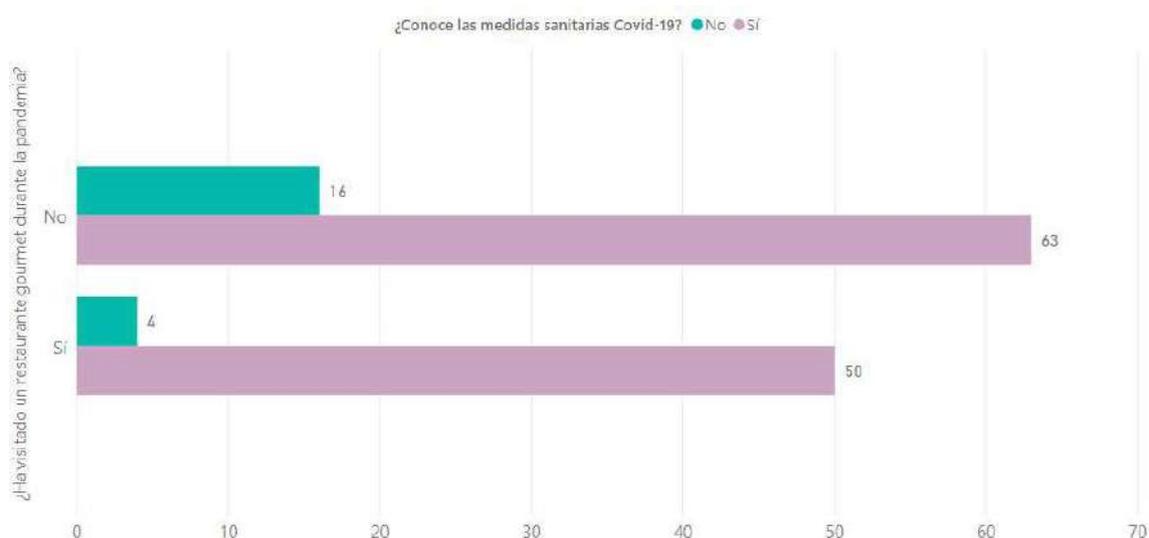


Gráfico 2. Conocimiento de las medidas sanitarias Covid-19 a aplicar en los restaurantes, según visitas durante la pandemia.

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Entre las medidas sanitarias más relevantes para poder visitar un restaurante gastronómico durante la pandemia del Covid-19, encabeza la lista con más de 100 respuestas el distanciamiento de mesas, limpieza constante, uso de equipo de protección y el protocolo de lavado de manos, estornudo y tos.

Medida sanitaria	# respuestas
Distanciamiento de mesas	115
Limpieza constante	110
Uso equipo de protección	108
Protocolo de lavado de manos, estornudo y tos	101
Espacios abiertos y ventilados	90
Control de aforo	87
Pago sin contacto	67
Menú digital	47

Cuadro 2. Medidas sanitarias más relevantes para poder visitar los restaurantes durante la pandemia Covid-19.

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Por otro lado, por medio de una pregunta abierta los encuestados adicionalmente brindaron áreas de mejora según su más reciente visita a restaurantes gourmet, entre estas destacan el uso de menú digital, estricto control de aforo, mejorar la limpieza en los sanitarios así como las mesas antes de ser usadas, también facilitar áreas de lavado antes de ingresar al lugar y asegurar distanciamiento entre los comensales.

Además, tres personas brindaron ideas innovadoras que no son parte de los requerimientos publicados por parte del Ministerio de Salud pero son relevantes para

satisfacer las necesidades sanitarias de los clientes. Se mencionaron tomar la temperatura de los clientes antes de ingresar, llevar los platos cubiertos desde que salen de la cocina hasta llegar a la mesa, los cubiertos deberían estar sellados individualmente y por último proveer bolsitas o contenedores para guardar la careta o mascarilla mientras se come.

Se consultó a las personas también sobre el uso de otras modalidades adicionales más allá del servicio de mesa, los usuarios mencionaron el habilitar el servicio de envío (a domicilio), ya sea con medios propios o a través de las plataformas digitales como Uber Eats y Glovo, así como la opción del servicio de retirar en el establecimiento para llevar.

Modalidad	# respuestas
Servicio envío (propio)	89
Servicio envío (Uber Eats, Glovo, etc)	89
Servicio para llevar	88
Chef en casa	8
Ninguno	8

Cuadro 3. Modalidades de servicio en restaurantes adicional al servicio de mesa.

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Los entrevistados a la vez indicaron que las medidas de bioseguridad deben mantenerse a pesar del uso de otras modalidades; por ejemplo, es necesario brindar los alimentos en un empaque sellado, de seguridad y sanitario, así como brindar modalidades de pago sin contacto y brindar zonas exclusivas para soportar estas modalidades.

Por último, por medio del instrumento de recolección de datos se realizaron preguntas para entender el gasto de consumo de los entrevistados y cuanto estarían dispuestos a pagar con el fin de asegurar que las medidas Covid-19 sean implementadas por los restaurantes de alta cocina.

En general los entrevistados pagan como máximo 15,000 colones por persona durante su visita a un restaurante gourmet, según el gráfico a continuación un 39.85% paga entre 10,000 colones hasta 15,000 colones mientras que un 38,35% paga entre 5,000 hasta 10,000 colones. Ambos grupos representan un 78,2%.

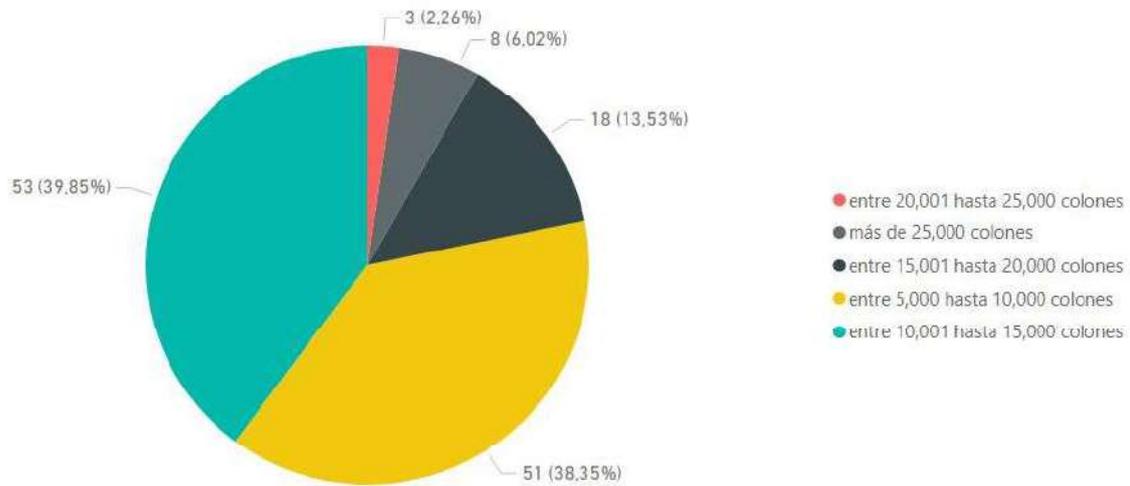


Gráfico 3. Gasto promedio en colones por persona durante la visita de un restaurante gastronómico.

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Según el gráfico 4, solo 54 personas (40,6% del total) estarían dispuestas a pagar un precio mayor con el fin de que los restaurantes cumplan con las medidas sanitarias y realicen cambios en sus procesos e instalaciones para brindar seguridad a los clientes, de este porcentaje la mayoría pagaría un aumento entre un 5% a un 10% del precio actual.

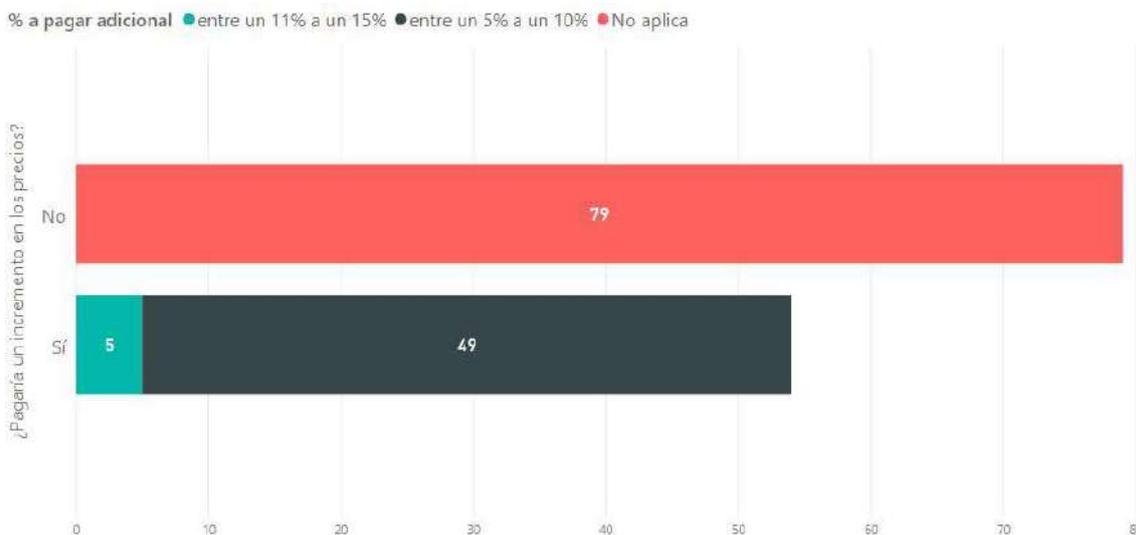


Gráfico 4. Porcentaje de incremento en los precios que los clientes estarían dispuestos a pagar con el fin de que el restaurante cumpla con las medidas sanitarias.

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Conclusiones y recomendaciones

Los restaurantes de alta cocina ubicados en la provincia de San José necesitan adaptarse de forma óptima a las nuevas necesidades de los clientes como consecuencia de la pandemia del Covid-19.

Con base en las encuestas, al menos un 40% ha visitado un restaurante gourmet durante la pandemia lo que confirma en general que las personas de entre 26 años hasta 55 años son un mercado meta para este tipo de restaurantes, pues aún desean seguir visitando los mismos mientras se implementen medidas de bioseguridad.

Los restaurantes de alta cocina deben cumplir con los protocolos del Ministerio de Salud para asegurar su funcionamiento, pero es necesario que escuchen la voz del cliente con el fin de adaptarse a las necesidades de este, las cuales en ocasiones van más allá de los protocolos y requieren una atención más personalizada que puede incluso beneficiar a tipos específicos de clientes.

Durante la realización de la encuesta se pudo identificar que las medidas sanitarias de los protocolos son relevantes para los consumidores, pero incluso ellos mencionaron aspectos por mejorar según sus experiencias más recientes como: el uso de menú digital, limpieza frecuente en los sanitarios y principalmente las sillas y mesas antes de ser usadas así como el correcto uso de equipo de protección. A la vez, brindaron ideas innovadoras que al ser implementadas por los restaurantes crearían un valor que agregaría una calidad distintiva a su local.

Por otro lado, el principal enfoque de los restaurantes de alta cocina ha sido ofrecer una experiencia gastronómica por medio del servicio de mesa, pero según los resultados es necesario que busquen innovar su servicio e implementen alternativas como el servicio a domicilio y pedidos para llevar, estas facilidades deben también cumplir con medidas de bioseguridad para asegurar el éxito en su oferta.

Cada una de estas readecuaciones que deben realizar los restaurantes de alta cocina para adaptarse a las nuevas necesidades del cliente como consecuencia de la pandemia del Covid-19 implica costos adicionales, por lo cual es necesario administrar los mismos según los beneficios que se busque obtener. Es importante destacar que solo un 40,6% de los entrevistados estaría dispuesto a pagar un precio mayor, específicamente, un aumento entre un 5% a un 10% del precio actual, esto con el propósito de garantizar el cumplimiento de las medidas sanitarias.

Con base en los análisis de los resultados y las conclusiones se identificaron las siguientes recomendaciones para que los restaurantes de alta cocina (gourmet) ubicados

en la provincia de San José puedan adaptar su modelo a las nuevas necesidades pero a la vez aseguren un balance en cuanto al costo-beneficio:

- Es recomendable diseñar platillos que mantengan una estética y experiencia gastronómica pero que a la vez puedan adaptarse a las nuevas modalidades de ser pedidos para llevar o servicios a domicilio. Las entregas se deben poder transportarse en empaques sellados, de seguridad y sanitarios que mantengan la frescura, calor y calidad de los alimentos. Durante la entrevista se mencionó una idea innovadora que consiste en vender preparaciones (alimentos semi-cocinados) que pueden ser finalizados en el hogar.
- Es necesario rediseñar el servicio brindado con base en los protocolos de salud y las nuevas necesidades de los clientes, la evaluación del servicio debe estar en constante revisión para recibir retroalimentación de los clientes y evolucionar en conjunto según las nuevas necesidades. A continuación un diseño básico del servicio blueprint de un restaurante de alta cocina adaptado a la pandemia del Covid-19.



Imagen 4. Servicio de restaurantes gourmet aplicando bioseguridad (blueprint).

Fuente: Elaboración propia, 2020.

- Es necesario brindar servicios personalizados a un precio mayor; en casos como por ejemplo, chef en casa y/o espacios completamente separados y desinfectados para una burbuja social. Estos servicios tendrían como mercado aquellas personas que están dispuestas a pagar un costo extra con el fin de seguir viviendo la experiencia gastronómica y asegurarse de las medidas de bioseguridad. Por último, en la siguiente imagen se muestra las innovaciones que se pueden realizar, según Humphries (2020) de Business Insider, el restaurante Meadiamatic creó invernaderos con el fin de separar las burbujas sociales.



Imagen 5. Invernaderos en Restaurante Mediamatic.
Fuente: Humphries, 2020.

Anexo 1. Instrumento de recolección de datos

Encuesta sobre las necesidades de los clientes de los restaurantes gastronómicos ubicados San José con respecto a la pandemia Covid-19

El presente cuestionario forma parte del Trabajo de Investigación Aplicada para optar por la Maestría de Administración de Negocios en la Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología de Costa Rica. El mismo tiene como objetivo identificar las necesidades de los clientes con respecto al consumo en restaurantes gastronómicos ubicados en San José como resultado de la pandemia Covid-19.

Restaurantes gastronómicos: ofrecen platillos únicos los cuales son ejecutados con técnicas de cocina de excelencia y elaborados con ingredientes de alta calidad.

Agradezco su colaboración en contestar las preguntas a continuación, el cuestionario tiene una duración máxima de 5 minutos, las respuestas son confidenciales y anónimas.

* Required

General

1. Cual es su rango de edad *

Mark only one oval.

- menos de 15 años
- desde 16 hasta 25 años
- desde 26 hasta 35 años
- desde 36 hasta 45 años
- desde 46 hasta 55 años
- desde 56 hasta 65 años
- más de 65 años

2. ¿Con qué frecuencia visita restaurantes gastronómicos? *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	Muy frecuente				

3. ¿En que ocasión prefiere visitar un restaurante gastronómico? *

Check all that apply.

- Día de la madre
- Día del padre
- Cumpleaños
- Aniversario
- Graduación
- Celebración especial
- No necesito una razón

Other: _____

Lokal y Servicio de Mesa

4. ¿Conoce las medidas sanitarias que los restaurantes deben cumplir con respecto a la pandemia Covid-19? *

Mark only one oval.

- Sí
- No

5. ¿Qué medidas sanitarias son más relevantes para usted como cliente para poder visitar los restaurantes durante la pandemia Covid-19? *

Check all that apply.

- Uso de equipo de protección (por ejemplo: mascarillas)
- Distanciamiento de mesas
- Protocolo de lavado de manos, estornudo y tos
- Espacios abiertos y ventilados
- Limpieza constante
- Menú digital
- Pago sin contacto
- Control de aforo

Other: _____

6. ¿Ha visitado un restaurante gastronómico durante la pandemia Covid-19? *

Check all that apply.

- Sí
- No

7. Si contesto afirmativamente la pregunta anterior indique las áreas de mejora para el local y servicio de mesa con el fin de satisfacer sus necesidades sanitarias

Modalidades adicionales

8. ¿Cuáles de las siguientes modalidades de servicio consumiría de un restaurante gastronómico adicional al servicio de mesa tradicional? *

Check all that apply.

- Servicio de envío a domicilio (propio de la empresa)
- Servicio de envío a domicilio (Uber eats, Glovo, etc)
- Servicio para llevar
- Chef en Casa (consiste en que el Chef visita su hogar y prepara los alimentos en su cocina para una experiencia con su burbuja)
- Ninguno (consumo solo consumiría en servicio de mesa)

Other: _____

9. Con respecto a las modalidades de servicio a domicilio y para llevar, ¿qué tipo de medidas sanitarias deben cumplir para su consumo? *

Check all that apply.

- Empaque sellado, de seguridad y sanitario
- Uso de equipo de protección (por ejemplo: mascarillas)
- Entrega y pago sin contacto
- Control de aforo
- Zona exclusiva para realizar las entregas

Other: _____

Gasto de consumo

10. ¿Cuanto en promedio acostumbra a pagar por persona durante su visita en un restaurante gastronómico?

Mark only one oval.

- entre 5,000 hasta 10,000 colones
- entre 10,001 hasta 15,000 colones
- entre 15,001 hasta 20,000 colones
- entre 20,001 hasta 25,000 colones
- más de 25,000 colones

11. Estaría dispuesto a pagar un incremento en los precios, con el fin de que el restaurante cumpla con las medidas sanitarias?

Mark only one oval.

- Sí
- No

12. En caso afirmativo, ¿cuanto estaría dispuesto a pagar adicionalmente?

Mark only one oval.

- entre un 5% a un 10%
- entre un 11% a un 15%
- entre un 16% a un 20%
- más de un 20%
- No aplica

Anexo 2. Extracto Resultados Encuestas

Tiempo	Cual es su rango de edad	¿Con qué fin?	¿En que ocasión prefiere?	¿Conoce?	¿Qué medidas sanitarias cita visitado?	Si contesto afirmativo ¿Cuáles de las siguientes?	Con respecto a los medios	¿Cuanto en promedio ac?	En caso afirmativo, ¿cuanto?			
8/16/2020 19:47:59	desde 36 hasta 45 años	4	No necesito una razón	Si	Uso de equipo de protec	Si	Ninguna	Servicio de envío a dom	Empaque sellado, de seg	entre 10,001 hasta 15,001	Si	entre un 5% a un 10%
8/16/2020 20:07:10	desde 26 hasta 35 años	4	No necesito una razón	Si	Uso de equipo de protec	Si	Contar con espacios ab	Servicio para levar	Con Empaque sellado, de seg	entre 10,001 hasta 15,001	Si	entre un 5% a un 10%
8/16/2020 20:20:27	desde 20 hasta 30 años	3	No necesito una razón	No	Uso de equipo de protec	Si	El menú era físico y no	Servicio para levar	Con Empaque sellado, de seg	entre 10,001 hasta 15,001	Si	entre un 5% a un 10%
8/16/2020 20:21:07	desde 20 hasta 30 años	2	No necesito una razón	Si	Uso de equipo de protec	Si	En realidad siguen tod	Servicio para levar	Con Empaque sellado, de seg	entre 10,001 hasta 15,001	Si	entre un 5% a un 10%
8/16/2020 20:33:00	desde 46 hasta 55 años	2	Graduación, Celebración	Si	Distanciamiento de mesa	Si	Ninguna	Servicio para levar	Control de aforo	entre 10,001 hasta 15,001	Si	entre un 5% a un 10%
8/16/2020 21:22:27	desde 26 hasta 35 años	5	No necesito una razón	Si	Uso de equipo de protec	Si	Ninguna	Servicio de envío a dom	Empaque sellado, de seg	entre 10,001 hasta 15,001	No	No aplica
8/16/2020 21:23:04	desde 56 hasta 65 años	3	Día de la madre, Día del	No	Uso de equipo de protec	No	No aplica	Servicio de envío a dom	Empaque sellado, de seg	más de 25,000 colones	Si	entre un 11% a un 15%
8/16/2020 21:37:25	desde 36 hasta 45 años	3	Celebración especial	Si	Uso de equipo de protec	Si	Ninguna que pudiera de	Servicio de envío a dom	Empaque sellado, de seg	entre 10,001 hasta 15,001	No	No aplica
8/16/2020 21:49:45	desde 26 hasta 35 años	4	Celebración especial	Si	Uso de equipo de protec	Si	No tengo recomendador	Servicio de envío a dom	Empaque sellado, de seg	entre 5,000 hasta 10,001	Si	entre un 5% a un 10%
8/16/2020 22:12:52	desde 26 hasta 35 años	5	No necesito una razón	Si	Uso de equipo de protec	No	No aplica	Servicio de envío a dom	Uso de equipo de protec	entre 10,001 hasta 15,001	Si	entre un 11% a un 15%
8/16/2020 22:18:27	desde 20 hasta 30 años	1	No necesito una razón	No	Uso de equipo de protec	No	No aplica	Servicio de envío a dom	Zona exclusiva para tra	más de 25,000 colones	No	No aplica
8/16/2020 22:49:09	desde 26 hasta 35 años	3	No necesito una razón	No	Uso de equipo de protec	No	No aplica	Servicio de envío a dom	Empaque sellado, de seg	entre 10,001 hasta 15,001	No	No aplica
8/17/2020 7:07:10	desde 36 hasta 45 años	5	No necesito una razón	Si	Uso de equipo de protec	Si	Maná digital	Servicio de envío a dom	Empaque sellado, de seg	entre 5,000 hasta 10,001	No	No aplica
8/17/2020 7:28:00	desde 26 hasta 35 años	3	Día de la madre, Cumplea	Si	Uso de equipo de protec	Si	Ninguna	Servicio de envío a dom	Empaque sellado, de seg	entre 10,001 hasta 15,001	No	No aplica
8/17/2020 7:56:16	desde 36 hasta 45 años	3	Día de la madre, Día del	Si	Uso de equipo de protec	No	No aplica	Servicio de envío a dom	Empaque sellado, de seg	entre 5,000 hasta 10,001	No	No aplica
8/17/2020 7:52:18	desde 36 hasta 45 años	3	Cumpañías, Anticarsa	Si	Uso de equipo de protec	No	No aplica	Servicio de envío a dom	Empaque sellado, de seg	entre 15,001 hasta 20,001	Si	entre un 5% a un 10%
8/17/2020 7:54:00	desde 26 hasta 35 años	2	Día de la madre, Día del	Si	Distanciamiento de mesa	No	No aplica	Ninguna (consumo solo)	Uso de equipo de protec	más de 25,000 colones	No	No aplica
8/17/2020 7:56:47	desde 36 hasta 45 años	2	No necesito una razón	No	Uso de equipo de protec	Si	Ninguna	Servicio de envío a dom	Empaque sellado, de seg	entre 5,000 hasta 10,001	Si	entre un 5% a un 10%
8/17/2020 8:00:51	desde 20 hasta 30 años	3	No necesito una razón	Si	Uso de equipo de protec	Si	Cumplieron con todas la	Servicio de envío a dom	Empaque sellado, de seg	entre 10,001 hasta 15,001	No	No aplica
8/17/2020 8:21:38	desde 16 hasta 25 años	3	No necesito una razón	No	Distanciamiento de mesa	No	No aplica	Servicio de envío a dom	Empaque sellado, de seg	entre 15,001 hasta 20,001	No	No aplica
8/17/2020 8:27:10	desde 36 hasta 45 años	2	No necesito una razón	Si	Distanciamiento de mesa	Si	El personal con su resp	Servicio de envío a dom	Empaque sellado, de seg	entre 5,000 hasta 10,001	No	No aplica
8/17/2020 8:34:50	desde 16 hasta 25 años	2	Día de la madre, Día del	Si	Uso de equipo de protec	No	No aplica	Servicio para levar	Uso de equipo de protec	entre 5,000 hasta 10,001	Si	entre un 5% a un 10%
8/17/2020 8:35:39	desde 36 hasta 45 años	2	Celebración especial	Si	Uso de equipo de protec	No	No aplica	Servicio de envío a dom	Empaque sellado, de seg	entre 5,000 hasta 10,001	Si	entre un 5% a un 10%
8/17/2020 8:37:48	desde 26 hasta 35 años	3	Celebración especial	Si	Uso de equipo de protec	No	No aplica	Servicio de envío a dom	Empaque sellado, de seg	entre 10,001 hasta 15,001	Si	entre un 5% a un 10%
8/17/2020 8:43:07	desde 26 hasta 35 años	2	Celebración especial	Si	Distanciamiento de mesa	No	No aplica	Servicio de envío a dom	Empaque sellado, de seg	entre 5,000 hasta 10,001	No	No aplica
8/17/2020 8:46:05	desde 16 hasta 25 años	3	Día de la madre, Día del	Si	Distanciamiento de mesa	No	No aplica	Servicio de envío a dom	Empaque sellado, de seg	entre 10,001 hasta 15,001	Si	entre un 11% a un 15%
8/17/2020 8:46:06	desde 46 hasta 55 años	2	Cumpañías, Graduación	Si	Distanciamiento de mesa	No	No aplica	Servicio de envío a dom	Empaque sellado, de seg	entre 5,000 hasta 10,001	No	No aplica
8/17/2020 8:50:33	desde 36 hasta 45 años	2	Día de la madre, Día del	Si	Uso de equipo de protec	Si	Ninguna	Servicio de envío a dom	Empaque sellado, de seg	entre 10,001 hasta 15,001	Si	entre un 5% a un 10%
8/17/2020 8:52:56	desde 20 hasta 30 años	5	Día de la madre, Día del	Si	Uso de equipo de protec	Si	Mejorar el distanciamient	Servicio de envío a dom	Empaque sellado, de seg	más de 25,000 colones	Si	entre un 11% a un 15%
8/17/2020 8:53:01	desde 36 hasta 45 años	3	No necesito una razón	Si	Uso de equipo de protec	No	No aplica	Servicio de envío a dom	Empaque sellado, de seg	entre 10,001 hasta 15,001	No	No aplica
8/17/2020 8:53:05	desde 26 hasta 35 años	2	Celebración especial	Si	Limpieza constante	No	No aplica	Servicio de envío a dom	Empaque sellado, de seg	entre 5,000 hasta 10,001	No	No aplica

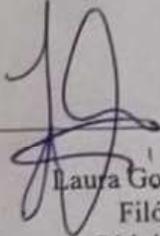
Anexo 3. Carta revisión filológica

Estimados señores:

Yo, Laura González Quirós, Bachiller en Filología Española de la Universidad de Costa Rica, cédula de identidad 1 1538 0599, número de asociada 258, hago constar que he revisado el documento **“Rediseño del proceso de servicio para los restaurantes de alta cocina con el fin de adaptarse a la pandemia del Covid-19”**, de la estudiante Mariana Campos Guilcrits, suscrito bajo la modalidad de investigación aplicada artículo científico para optar al grado de Máster en Administración de Empresas con énfasis en Gerencia de Operaciones.

Doy fe de que se han observado y aplicado las normativas vigentes sobre la corrección de estilo de los componentes notacionales (ortografía), gramaticales (morfosintaxis), lingüísticos (discurso, léxico y semántica) y conceptuales (cohesión y coherencia). Queda a consideración de los interesados acatar las correcciones y recomendaciones propuestas en el documento.

Sin más particulares,



Laura González Quirós
Filóloga española
Cédula 1 1538 0599
Asociada n.º 258
Tel. 87521717

Referencias

Avendaño. M (2020) Casi 7 de cada 10 restaurantes no lograron reconvertir su negocio al servicio exprés en Costa Rica. Recuperado de: <https://www.elfinancierocr.com/negocios/casi-7-de-cada-10-restaurantes-no-lograron/F CNJ4WUXL5FXXDHOES7W2ZTKQM/story/+&cd=6&hl=en&ct=clnk&gl=cr>

Banco Central de Costa Rica [BCCR] (2020) Población total por condición de actividad y tasas. Recuperado de: <https://gee.bccr.fi.cr/indicadoreseconomicos/cuadros/frmvercatcuadro.aspx?idioma=1&codcuadro=%201913>

Banco Central de Costa Rica [BCCR] (2020) Revisión Programa Macroeconómico 2020-2021. Recuperado de: https://activos.bccr.fi.cr/sitios/bccr/publicaciones/DocPoliticaMonetariaInflacin/Revsion -Programa_Macroeconomico-2020-2021_informe.pdf

Banco Centroamericano de Integración Económica [BCIE] (2020) Impacto Económico del Covid-19. Un análisis para Centroamérica, Argentina, Colombia y México. Recuperado de: https://www.bcie.org/fileadmin/bcie/espanol/archivos/novedades/publicaciones/informe_de_coyuntura/Impacto_economico_del_COVID-19_-_Un_analisis_para_Centroamerica__Argentina__Colombia_y_Mexico.pdf

Chase. R y Jacobs. R (2014) Administración de Operaciones: Producción y Cadena de Suministros. Decimotercera edición. McGraw-Hill Education, Mexico: D.F.

Instituto Nacional de Aprendizaje [INA] (2007). Elemento del Turismo para guiado de turistas. Recuperado de: https://www.ina-pidte.ac.cr/pluginfile.php/18057/mod_resource/content/2/1-%20ELEMENTOS%20TURISMO%20.pdf

Hernández. R., Fernández. C. y Baptista. P (2010). Metodología de la investigación (5taEd.). México: McGraw Hill.

Humphries. M (2020) Un restaurante en Ámsterdam ha construido pequeños invernaderos para mantener la distancia social en las cenas. Recuperado de: <https://www.businessinsider.es/restaurante-amsterdam-construye-invernaderos-cenar-636797>

Instituto Costarricense Turismo [ICT] (2020) ICT-P-012. Protocolo para servicios de alimentación al público debido a la alerta sanitaria por Coronavirus (COVID19). Recuperado de: <https://www.ict.go.cr/es/documentos-institucionales/material-de-apoyo-coronavirus/protocolos-ict-sector-privado/1705-protocolo-ict-p-008-protocolo-para-servicios-de-alimentacio%CC%81n-al-pu%CC%81blico-debido-al-covid-19/file.html>

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos [INEC] (2019). Directorio de Empresas y Establecimientos 2018. Recuperado de: <https://www.inec.cr/sites/default/files/documentos-biblioteca-virtual/reddee2018.pdf>

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos [INEC] (2019). Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares 2018. Recuperado de: <https://www.inec.cr/sites/default/files/documentos-biblioteca-virtual/reenigh2018v2.pdf>

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos [INEC] (2014). Estimaciones y proyecciones de población distritales por sexo y grupos de edad, 2000-2025. Recuperado de: https://www.inec.cr/sites/default/files/documentos-biblioteca-virtual/reestimacionesdistritales_0.pdf

Ministerio de Salud (2020) LS-CS-008. Lineamientos generales para servicios de alimentación al público debido a la alerta sanitaria por Coronavirus (COVID-19). Recuperado de: https://www.ministeriodesalud.go.cr/sobre_ministerio/prensa/docs/LS_CS_008_restaurantes.pdf

Organización Mundial de la Salud y Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación [OMS] (2020). COVID-19 e inocuidad de los alimentos: orientaciones para las empresas alimentarias. Recuperado de: https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/331856/WHO-2019-nCoV-Food_Safety-2020.1-spa.pdf

Stevenson. W (2018) Operations Management. McGraw-Hill Education, USA: New York

U.S. Food & Drug Administration [FDA] (2020) Prácticas recomendadas para tiendas de alimentos minoristas, restaurantes, y servicios para llevar y entregar alimentos durante la pandemia del COVID-19. Recuperado de: <https://www.fda.gov/food/food-safety-during-emergencies/practicas-recomendadas-para-tiendas-de-alimentos-minoristas-restaurantes-y-servicios-para-llevar-y>

Valerdi. M (2019) ESAH Estudios Superiores Abiertos de Hostelería: ¿Qué es la alta cocina? Recuperado de: <https://www.estudiahosteleria.com/blog/cocina/que-es-la-alta-cocina>