

Análisis de estrategias comerciales para emprendedores del sector restaurantes de la
comuna 1 en tiempos de covid en San Juan de Pasto

Jenny Andrea Marcillo Popayán

Alba Elizabeth Toro Díaz

Universidad CESMAG

Facultad de Ciencias Administrativas y Contables

Programa Administración de Empresas

San Juan de Pasto

2023

Análisis de estrategias comerciales para emprendedores del sector restaurantes de la
comuna 1 en tiempos de covid en San Juan de Pasto

Jenny Andrea Marcillo Popayán

Alba Elizabeth Toro Díaz

Trabajo de grado bajo la modalidad de monografía para optar el título de administrador de
empresas

Asesora

Claudia Magali Solarte Solarte

Universidad CESMAG

Facultad de Ciencias Administrativas y Contables

Programa Administración de Empresas

San Juan de Pasto

2023

NOTA DE ACEPTACIÓN

Director

Jurado

Jurado

San Juan de Pasto, noviembre 2023

El pensamiento que se expresa en esta obra es de exclusiva responsabilidad de sus autores y no compromete la ideología de la Universidad CESMAG

DEDICATORIA

A Dios.

Por haberme guiado por el buen camino, darme fuerzas para seguir día a día adelante y no desfallecer en los obstáculos que se presentaban, enseñándome a enfrentar las adversidades sin decaer, teniendo en mente cumplir los objetivos propuestos.

A mi familia.

Por haberme apoyado en todo momento, mi madre Flor Alba por su apoyo, consejos, comprensión, amor, ayuda en los momentos difíciles.

Me han dado todo lo que soy como persona, mis valores, mis principios, mi carácter, mi empeño, mi perseverancia, mi coraje para conseguir mis objetivos.

A mis amigas.

Que nos apoyamos mutuamente en nuestra formación profesional y que, hasta ahora, seguimos siendo amigas: Daniela Romo y Elizabeth Toro por haberme ayudado a realizar este trabajo.

Finalmente, a los docentes, aquellos que marcaron cada etapa de nuestro camino universitario, y que me ayudaron en asesorías y dudas presentadas en la elaboración del trabajo de grado

JENNY ANDREA MARCILLO POPAYÁN

*Agradezco a Dios por darme la oportunidad de vivir e iluminar mis pensamientos y sobre
todo mi camino.*

*A mis padres Alba y Favián por inculcarme valores y principios que hacen posible que
estos sueños y metas se cumplan con su amor, apoyo y cariño incondicional formándome,
así como una persona íntegra.*

*A mis hermanos Daniel y Edwin porque cada día me dieron la fuerza y el apoyo para sacar
adelante este logro.*

*A mis abuelitos Gladis, Isabel, Elvia y Hernando que gracias a sus consejos y enseñanzas
hacen que este sueño de terminar mi formación profesión se haga realidad.*

*A mis demás familiares por brindarme su confianza y buenos deseos para sacar adelante
este trabajo, a todos mis amigos por hacer de cada día momentos inolvidables.*

A mis amigas de la profesión Jenny, Daniela y Yohana que

*Por el esfuerzo y dedicación en este estudio logramos sacarlo adelante, por los momentos
de enojo y alegría que finalmente han terminado con gran satisfacción, gracias.*

ALBA ELIZABETH TORO DIAZ

AGRADECIMIENTOS

Los autores agradecemos a:

A Dios porque a través de él se hizo posible realizar este trabajo.

A la Universidad CESMAG por abrirnos sus puertas y permitirnos estudiar esta carrera.

A la asesora Claudia Magali Solarte Solarte quien con su paciencia, apoyo y confianza nos ayudó a la realización del trabajo de grado.

A nuestros jurados Gloria Alicia Rivera Vallejo y Jairo Roberto Zambrano Hinestrosa, por su paciencia, comprensión y dedicación en este arduo proceso, buscando siempre aportar de la mejor manera.

A todas aquellas personas que de una u otra forma contribuyeron para la realización de este trabajo

JENNY ANDREA MARCILLO POPAYÁN

ALBA ELIZABETH TORO DIAZ

Contenido

	Pág.
Introducción	20
1. Problema de la investigación	21
1.3 Planteamiento del problema	21
<i>1.3.1 Descripción del problema</i>	21
<i>1.3.2 Formulación del problema</i>	23
1.4 Objetivos	23
<i>1.4.1 Objetivo general</i>	23
<i>1.4.2 Objetivos específicos</i>	23
1.5 Justificación	24
2. Marco referencial	26
2.1 Antecedentes	26
2.2 Marco contextual	32
<i>2.2.1 Macro contexto</i>	32
<i>2.2.2 Micro contexto</i>	34
<i>2.2.3 Reseña histórica</i>	36
2.3 Marco legal	37
2.4 Marco teórico	39
2.5 Marco conceptual	45
3. Metodología	48
3.1 Paradigma	48
3.2 Enfoque	49
3.3 Método	49
3.4 Tipo de investigación	50
3.5 Población y muestra	50
<i>3.5.1 Población</i>	50
<i>3.5.2 Muestra</i>	51
3.6 Técnicas e instrumentos de recolección de la información	51
4. Resultados de Investigación	52
4.1 Desarrollo del primer objetivo	52
4.1.1 Análisis e Interpretación de Datos de las Encuestas	52

4.2 Desarrollo segundo objetivo.....	60
4.2.1 Factores competitivos en el sector de restaurantes de la Comuna 1 en la ciudad de Pasto...	60
4.3 Desarrollo tercer objetivo.....	64
4.3.1 Estrategias comerciales que contribuyan en la productividad y competitividad de los restaurantes de la Comuna 1 en la ciudad de Pasto.....	64
Conclusiones	70
Recomendaciones	72
Referencias.....	74
ANEXOS.....	76

Lista de tablas

		Pág.
Tabla 1.	Alojamiento y servicios de comida	50
Tabla 2.	Estrategias comerciales	64

Lista de figuras

	Pág.
Figura 1. Tipo de alimentación ofrecida	52
Figura 2. Servicios que brindan los establecimientos	53
Figura 3. Lanzamiento de nuevos productos o mejora de los existentes	53
Figura 4. Modificación de las presentaciones de los productos	54
Figura 5. Obligación a despedir parte del personal durante la época de la pandemia	55
Figura 6. Medios para publicitar los restaurantes	55
Figura 7. Implementación del protocolo de bioseguridad durante la pandemia	56
Figura 8. Implementación de medidas sanitarias durante la situación del covid 19	57
Figura 9. Principal preocupación durante la situación del covid 19	57
Figura 10. Apoyo del Gobierno frente a la situación del covid 19	58

Figura 11.	Repercusiones que ha tenido el covid 19 en los proveedores	59
Figura 12.	Implementación del servicio a domicilio en los restaurantes durante la pandemia	60
Figura 13.	Influencia de la pandemia en los precios de los productos	61
Figura 14.	Desarrollo e implementación de alguna tecnología durante la época de pandemia	61
Figura 15.	Medios para publicitar los restaurantes	62
Figura 16.	Implementación de medidas para mantenerse ante la situación del covid 19	63
Figura 17.	Estrategias para aumentar sus ingresos durante y después del covid 19	63

Lista de anexos

	Pág.
Anexo A. Formato de encuesta dirigida a los propietarios del sector restaurantes de la Comuna 1 de la Ciudad de Pasto	76

Resumen analítico de estudio

Programa académico: Administración de empresas

Fecha de elaboración: 14/06/2023

Autores: Jenny Andrea Marcillo Popayán – Alba Elizabeth Toro Diaz

Asesor: Claudia Magali Solarte Solarte

Jurados: Gloria Alicia Rivera Vallejo – Jairo Roberto Zambrano Hinestrosa

Título: Análisis de estrategias comerciales para emprendedores del sector restaurantes de la comuna 1 en tiempos de covid en San Juan de Pasto

Palabras claves: Estrategia, covid 19, mercado, factores competitivos, sector restaurantes, pandemia

Descripción: El informe final se enfoca en presentar la implementación de las estrategias comerciales siendo de gran importancia ya que por medio de estas permitirá mejorar la productividad y competitividad del sector de los restaurantes de la comuna 1 en la ciudad de Pasto frente a situaciones como el covid 19.

Esta investigación se desarrolló con el fin de encontrar estrategias comerciales frente a la crisis del covid 19 que afectó al sector de restaurantes

Contenido: A través de un estudio minucioso y detallado se pretende identificar cuáles fueron las estrategias que los empresarios decidieron implementar para la ejecución de las actividades dentro de las organizaciones, tomando como punto de partida la recolección de información que va a ser útil para llevar a cabo la investigación. Así mismo poder evaluar si realmente las estrategias han

tenido resultado para que las empresas hayan logrado mantenerse y poder en el largo plazo implementar otras estrategias que contribuyan en el crecimiento de las empresas y les permitan estar preparadas ante cualquier evento inesperado.

Metodología: En la metodología aplicada se manejan diferentes parámetros como es el diseño de estudio, paradigma, enfoque y tipo de investigación.

La investigación pertenece al paradigma positivista, ya que es posible establecer la causa de los hechos, en este caso, los efectos del covid 19 en las micro y pequeñas empresas del sector restaurantes, y los múltiples factores asociados a esta pandemia, como el planteamiento de hipótesis generales y por medio de un método permitir la búsqueda de soluciones y estrategias para afrontar esta contingencia.

Por otro lado, el trabajo presenta un método empírico analítico porque se basa en las investigaciones exploratorias la cual es una clase de investigación destinada a estudiar un problema que no está perfectamente definido, en este caso el impacto del covid 19 en las empresas del sector restaurantes comuna 1 de la ciudad de Pasto, a través de esta investigación se logra resultados, pero no muy concluyentes.

El método empírico analítico tiene como base los estudios en pruebas que se puedan verificar, apoyándose en investigaciones previamente contrastadas se de realizar un previo análisis para continuar con un plan de acción.

La investigación del sector restaurantes se caracteriza como descriptiva analítica dado que busca proponer soluciones o estrategias a las situaciones que se presenten en el campo laboral de las diferentes empresas, como por ejemplo la pandemia que fue la causante de muchas problemáticas en el sector restaurantes, esta investigación propondrá estrategias para realizar en el

mediano plazo , conociendo a fondo dichas situaciones con una descripción exacta del problema y junto con algunas pruebas de hipótesis, con las cuales se intenta dar una versión de la realidad mediante niveles profundos de conocimientos y con ello dar un análisis en el diagnóstico realizado para corregir las inconformidades en el sector.

Respecto a la población y muestra de la investigación de acuerdo al Boletín Estadístico 2020: Movimiento del Registro Público de la Cámara de Comercio de Pasto, “El sector de servicios de alojamiento y servicios de comida está conformado por 535 establecimientos” (Cámara de Comercio de Pasto, 2020). Con el anterior dato se procede a la aplicación de la fórmula obteniendo finalmente una muestra de 144 restaurantes a los cuales posteriormente se les aplicará el formato de encuesta.

Las técnicas e instrumentos de recolección de la información que se utilizan en la presente investigación son: fuentes primarias en la cuales se realiza un formato de encuesta aplicado a los propietarios de los restaurantes de la comuna 1 en la ciudad de Pasto, también se encuentran las fuentes secundarias en las cuales se utilizan libros, trabajos de grado, artículos y dentro de las fuentes terciarias internet y páginas web.

Conclusiones:

Esta investigación permitió analizar cómo la situación del covid 19 afectó al sector restaurantes de la comuna 1 de la ciudad de Pasto y cómo los emprendedores hicieron frente a esta situación con la implementación de estrategias para poder lograr que sus negocios permanecieran dentro del mercado.

En primer lugar, se pudo evidenciar que el consumidor quiso trasladar la experiencia que antes vivía en los restaurantes a sus casas, demandando así, ya no solo un producto como tal, sino una experiencia que le permitiera hacer más llevadero el confinamiento. Las encuestas demostraron que, las personas, disminuyeron su consumo en restaurantes debido al miedo por la fácil propagación del virus y por la crisis económica que se vivía lo que llevó a muchos de los propietarios de restaurantes a implementar estrategias como lo es el servicio a domicilio para evitar la propagación del covid 19 y así evitar la afluencia o aglomeraciones que se podía dar en los establecimientos

Recomendaciones:

La tecnología y los canales comerciales virtuales están revolucionando el mercado y las formas de adquirir bienes y servicios, la fácil accesibilidad de ésta, lleva a que la información a los clientes les llegue de una manera rápida y segura conllevando a que sean más exigentes, comparan con diferentes espacios comerciales y se fidelizan con el oferente que mejores beneficios otorguen, por lo que en este tiempo donde los medios virtuales y la tecnología han tomado gran fuerza, es imprescindible adaptarse a los paradigmas actuales, buscando nuevas y llamativas estrategias comerciales que capten la atención de los clientes, hacer sentir al cliente que aún no este de manera presencial, la empresa sigue trabajando en pro de cubrir sus necesidades y cumplir sus expectativas.

Estrategias comerciales tan sencillas como: creación de nuevos productos, acercamiento por redes sociales, conocer al cliente preguntándole sobre sus gustos, que espera de la empresa, del producto, del medio.

Anexos: para apoyar la información del análisis de estrategias comerciales se anexa el formato de encuesta dirigida a los propietarios del sector restaurantes de la Comuna 1 de la Ciudad de Pasto

Bibliografía:

Cárdenas, M y Hormaza, C. (2022). *Diagnóstico del impacto socioeconómico por el efecto del covid-19 en las micro y pequeñas empresas del sector de servicios de la ciudad de Pasto* [Tesis de Pregrado, Universidad CESMAG].

Cámara de Comercio de Pasto. (2020). *Impacto económico por covid-19 en Nariño*.

https://ccpasto.org.co/wp-content/uploads/2022/06/Impacto-economico-por-covid-19-en-Narino_Edicion_1.pdf

CEDRE. (2018). *Estudios del Mercado de Trabajo en Pasto*. <http://cedre.udenar.edu.co/wp-content/uploads/2019/03/BOLETIN-DE-MERCADO.pdf>

Grupo Atico34, (2020). Que es un plan de acción y como diseñarlo en 5 pasos.

https://repositorio.upch.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12866/8912/Diagnostico_Zamora_noChavez_Flavia.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Hernández Sampieri, Roberto, Fernández Collado, Carlos y Baptista Lucio, Pilar, "*Capítulo 1. Definiciones de los enfoques cuantitativo y cualitativo, sus similitudes y diferencias*" en Metodología de la investigación, sexta edición, McGraw Hill Education, México, 2014, pp.2-21. <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>

Hernández, E. (2021). *Análisis de estrategias comerciales para emprendedores en tiempos de covid-19* [Tesis de Pregrado, Corporación Universitaria Minuto de Dios]. Archivo digital.

https://repository.uniminuto.edu/bitstream/10656/12941/1/T.A_HernandezEliana_2021.pdf

Lopera Echavarría, J. D.; Ramírez Gómez, C.; Zuluaga Aristizábal, M.; & Ortiz Vanegas, J. (2010). *El método analítico como método natural*. Euro-Mediterranean University Institute. Roma, Italia. *Nómadas*. Critical Journal of Social and Juridical Sciences, 25 (num.1). <https://www.redalyc.org/pdf/181/18112179017.pdf>

Medina, I. (2020, mayo 7). Un tiempo de oportunidades. *El País*. <https://elpais.com/gente/2020-05-07/un-tiempo-de-oportunidades.html>

Organización Internacional del Trabajo [OIT]. (2021). *Panorama Laboral*. https://www.ilo.org/americas/sala-de-prensa/WCMS_836198/lang--es/index.htm

Portafolio (2020) *Sector gastronómico, uno de los más afectados por el coronavirus*. <https://www.portafolio.co/tendencias/sector-gastronomico-uno-de-los-mas-afectados-por-el-coronavirus-539756>

Introducción

El sector de los restaurantes fue uno de los que más se vio afectado por la pandemia del covid 19, obligando a varios a establecimientos a encontrar nuevas estrategias para poder mantenerse en el mercado, sin embargo algunos no contaron con tanta suerte y tuvieron que cerrar sus puertas ya que no habían recursos financieros para mantener a sus empresas, por lo cual con la presente investigación se quiere abordar aspectos elementales sobre cómo fue el impacto de la crisis hacia los negocios y como los empresarios afrontaron este hecho tan difícil, trayendo consigo varios retos a los cuales poco a poco tuvieron que irse adaptando a los nuevos cambios.

La presente investigación identifica que la implementación de las estrategias comerciales es de suma importancia ya que mediante ellas permitirá atraer nuevos clientes y la fidelización de los clientes actuales, y más en dicha época que fue una situación complicada para este sector.

A través de un estudio minucioso y detallado se identifica cuáles fueron las estrategias que los empresarios decidieron implementar para la ejecución de las actividades dentro de las organizaciones, tomando como punto de partida la recolección de información que va a ser útil para llevar a cabo la investigación. Así mismo poder evaluar si realmente las estrategias han tenido resultado para que las empresas hayan logrado mantenerse y poder en el largo plazo implementar otras estrategias que contribuyan en el crecimiento de las empresas y les permitan estar preparadas ante cualquier evento inesperado.

Finalmente, el desarrollo e implementación de las estrategias comerciales permitirá que los emprendedores puedan sobresalir en el mercado ayudándoles a hacer mejor seguimiento en la gestión comercial en todo su proceso como empresario.

1. Problema de la investigación

1.1 Tema de investigación

Estrategias Comerciales

1.2 Línea de investigación

La línea de investigación de la presente propuesta es Gestión y Competitividad, esta línea busca realizar investigaciones que apoye el progreso de Pasto, Nariño a través de estrategias que posibiliten la solución a problemas o situaciones desfavorables, que afecte en este caso a los emprendedores del sector restaurantes en la comuna 1, con el objetivo de que a través de la implementación de las estrategias comerciales las empresas puedan mejorar e innovar su manera de trabajar en el día a día, ofreciendo a los clientes siempre lo mejor y lograr así con el tiempo el nivel de posicionamiento que deseen, donde sus emprendimientos sean competitivos dentro de la región como también a nivel nacional.

1.3 Planteamiento del problema

1.3.1 Descripción del problema

Según Portafolio (2020) la crisis del covid 19 afectó a la economía de muchos sectores, uno de ellos el sector de los restaurantes que, debido al aislamiento y cuarentena, varios establecimientos tuvieron que cerrar sus puertas generándoles grandes pérdidas. En este sentido, esto generó muchos cambios en diferentes ámbitos, pero sobre todo afectó mucho a los pequeños empresarios de la región, sin embargo, los cambios son buenos ya que permite que las empresas puedan reinventarse e innovar en estrategias que puedan implementar con el objetivo de que sus negocios puedan permanecer en el mercado.

Por otra parte, según la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2020), la situación de la pandemia respecto al empleo fue algo complejo ya que las empresas al no tener el dinero suficiente para cubrir la nómina se vieron en la obligación de despedir gran parte de su personal, quedando así algunas personas sin trabajo y destinadas al rebusque para poder sobrevivir, siendo esta una difícil decisión que tuvieron que tomar los dueños de los establecimientos.

Pero a pesar de ello, se pensó en estrategias que les permitieran a los propietarios de los restaurantes continuar con la operación de sus negocios, fue un gran reto pero que lo asumieron con el fin de reducir el impacto de la crisis que se enfrentaba en ese momento, ya que estas personas dependían económicamente de los ingresos que generaban las ventas de sus productos y no permitirían que el trabajo que les había costado años y mucho esfuerzo se acabara en un segundo.

Fue así que varios negocios optaron por el servicio a domicilio ya que por medio de este se distribuían los productos llevándolos hasta la puerta de la casa de los clientes, siendo una manera efectiva la cual fue de gran ayuda durante esta situación, los negocios que ya contaban antes de que llegara el covid con el servicio de domicilio lo ampliaron más, es decir, conseguir más medios de transporte que permitieran distribuir más pedidos y así generar más ingresos y poco a poco ir mejorando la estabilidad económica de las empresa.

También con el apoyo de la tecnología, en la cual se encuentran las redes sociales se siguieron vendiendo muchos productos, donde las personas con solo dar un click en sus dispositivos electrónicos pudieran realizar sus respectivos pedidos.

Esas fueron unas de las principales estrategias que los emprendedores implementaron para continuar con el funcionamiento de sus negocios, ya que muchos establecimientos que tal vez estaban a punto de cerrar permanecen aún en el mercado.

Hoy en día el covid 19 no se ha ido del todo, pero ya el comercio tuvo que volver a la normalidad y los emprendedores que surgieron durante inicios de covid ya tienen sus propios negocios y más organizados, gracias a la implementación de dichas estrategias, los negocios siguen funcionando con normalidad, pero están siempre en busca de otras alternativas para estar preparados ante situaciones como la que actualmente se está viviendo.

1.3.2 Formulación del problema

¿Cómo la implementación de estrategias comerciales permitirá que emprendedores del sector restaurantes de la comuna 1 pudieran mantener sus negocios en tiempos de covid en la ciudad de Pasto?

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo general

Analizar las estrategias comerciales para emprendedores del sector restaurantes en tiempos de covid en la ciudad de San Juan de Pasto.

1.4.2 Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico de las estrategias comerciales ejecutadas en los restaurantes de la Comuna 1 en tiempos de covid en la ciudad de Pasto.
- Identificar factores competitivos en el sector de restaurantes de la Comuna 1 en la ciudad de Pasto.
- Proponer estrategias comerciales que contribuyan en la productividad y competitividad de los restaurantes de la Comuna 1 en la ciudad de Pasto.

1.5 Justificación

La situación actual generada por la crisis del covid-19 de acuerdo a la Cámara de Comercio de Pasto (2020) ha afectado a todo el mundo e impactando de la misma manera a la región Nariñense. Las instituciones públicas y privadas, han tomado un liderazgo en el diseño de estrategias con el fin de brindar alternativas de permanencia y apoyo para las organizaciones.

En este sentido, la mayoría de las empresas han presentado dificultades en el suministro de materias primas e insumos debido al aumento en los precios, escasez de los mismos afectando el bolsillo de los consumidores.

Sin embargo, de acuerdo El País (2020) fue una situación en la que se abrieron oportunidades para algunas personas, al emprender y ser dueños de sus propios negocios, evidenciando como muchas personas se dieron la tarea de elaborar sus productos y venderlos a través de las redes sociales, y por medio de la voz a voz más personas se acercaban a comprar.

Los productos que más se pudo observar fueron las comidas rápidas, otros salieron en sus carros a ofrecer bandejas de almuerzo y muchos productos más logrando así que muchas personas tuvieran ingresos para satisfacer sus necesidades y las de su familia.

Finalmente, es importante realizar la investigación para conocer la problemática del sector de los restaurantes en época de la pandemia del Covid-19 para proponer alternativas de solución que mejoren su competitividad, donde los beneficiarios serán los propietarios de los restaurantes, los colaboradores y los clientes.

1.6 Viabilidad

La presente investigación sobre el análisis de estrategias comerciales realizada en la Ciudad de Pasto, cuenta con el acceso a la información por parte de los empresarios y talento humano.

De igual manera se cuenta con el apoyo de la Universidad Cesmag, directivos, docentes, asesores de la facultad de ciencias administrativas y contables para poder llevar a cabo una excelente investigación.

Además, se cuenta con la tecnología que es un medio importante para el desarrollo de la investigación.

1.7 Delimitación

La investigación pretende realizar el análisis de estrategias comerciales para el sector restaurantes de la Comuna 1 en tiempos de covid en la ciudad de Pasto, se llevará a cabo en el año 2022 y 2023

2. Marco referencial

2.1 Antecedentes

A nivel Internacional

El trabajo de grado titulado “Implicaciones económicas del covid-19 para los restaurantes de Miami, Florida” (Venezuela) realizado en el año 2021, cuyo autor es Leovedys Juárez egresado de la universidad Valle del Momboy Magister en administración de empresas.

Como **objetivo general** se tiene:

- Implicaciones económicas del covid-19 para los restaurantes de Miami Florida

Como **objetivos específicos** se tiene:

- Determinar los cambios que han adaptado los restaurantes de Miami Florida tras las restricciones del covid - 19.
- Examinar las tecnologías que han implementado los restaurantes de la Miami Florida para adaptarse al confinamiento y mantener sus ingresos.
- Describir los cambios que han tenido que pasar los empleados y obreros de los restaurantes de la Miami Florida tras las restricciones del covid-19.
- Comprobar los cambios positivos que trajo consigo el covid-19 a los restaurantes de la Miami Florida.

Entre las **conclusiones** están:

- Una de las principales implicaciones que impacto a los restaurantes fue el cambio y migración hacia las plataformas digitales dejando de lado el método tradicional

(presencial), convirtiéndolas en una de las principales fuentes de ingresos, debido a las restricciones que llevó consigo la emergencia sanitaria vivida por la pandemia.

- Estos cambios afectaron al personal el cual debió adaptarse y enfrentar la nueva estructura organizacional de los restaurantes, estos cambios se ven reflejados en la atención y servicio al cliente, así como los tiempos de entrega y el volumen de ventas. Un detalle importante es que gran parte del personal no ha sido capacitado para manejar dichas aplicaciones.
- Los restaurantes también debieron dotar al personal de mecanismo de protección y bioseguridad, como tapa bocas, guantes e implementar protocolos de seguridad, para el empaquetado de alimentos, así como el contacto entre los mismos empleados.

Aporte: Este antecedente es de gran utilidad en la investigación que se está realizando, ya que pese a la situación difícil que tenían que enfrentar las pequeñas empresas, gracias a las redes sociales donde hoy en día la mayoría de personas permanecen conectadas siendo un medio útil para ofrecer los productos y llevarlos hasta la puerta de la casa.

Fueron cambios a los que se tenían que adaptar los negocios, no fue nada fácil ya que llevo tiempo y recursos económicos para implementar algunas estrategias que les sirviera como apoyo y así las empresas no decayeran durante la época de pandemia.

A nivel Nacional

El trabajo de grado titulado “Análisis de estrategias comerciales para emprendedores en tiempos de covid- 19” (Antioquia), realizado en el año 2021, cuyo autor es Eliana Marcela Hernández Hincapié, egresada de la Corporación Universitaria Minuto de Dios del programa Administración de Empresas.

Como **objetivo general** se tiene:

- Establecer un plan de acción que permita a las Mi Pymes del Área Metropolitana a incrementar su productividad y competitividad en tiempos de pandemia.

Como **objetivos específicos** se tiene:

- Realizar diagnóstico de las necesidades y fortalezas actuales que presentan los empresarios de las Mi Pymes del Área Metropolitana.
- Identificar las estrategias comerciales de acuerdo al sector económico de la PYME, generando mayor enfoque según su necesidad.
- Analizar la viabilidad de las estrategias comerciales identificadas en el medio para la implementación en las micro, pequeñas y medianas empresas de adscritas a la Corporación Mundial de la Mujer Medellín. Mi Pymes del Área Metropolitana.
- Implementación de las estrategias comerciales basadas en el plan de acción comercial.

Entre las **conclusiones** están:

- Conociendo el mercado global de los emprendimientos, cada vez coge más fuerza la importancia que tienen estos para las economías de los países, no solo de los pequeños, sino también de las grandes potencias, aportan a la generación de empleos, mejoramiento de la calidad de vida, aumentan los ingresos de las naciones, ofertan productos de calidad y con valores diferenciales.
- Los emprendimientos tienen un gran reto, día a día se enfrentan a grandes cambios sociales, ambientales, económicos y culturales, que influyen en el dinamismo y estabilidad de la empresa, sus iniciativas y rentabilidad, podrían estar en situación de riesgo si no se tienen las habilidades necesarias para enfrentarse a ellos. Por eso los empresarios deben conocer

a la perfección los diferentes retos a los que se enfrentan y los posibles casos de incertidumbre que pueden presentarse en el camino empresarial, esto les permite analizar las posibles alternativas para superarlos e ir un paso adelante a las diferentes situaciones que se pueden presentar.

- Los emprendedores requieren mayor capacitación e información sobre las estrategias comerciales útiles para el fortalecimiento de sus ventas, se evidencia la poca actividad que tienen estos en cuanto a la implementación de nuevas formas para potencializar las ventas, muchas de las muestras poca importancia, cuando en realidad, estas son una base fundamental para la gestión comercial.
- El entorno externo, el gobierno, entidades ofrecen un gran número de oportunidades para fortalecer los emprendimientos, sin embargo, muchos de estos programas no están en conocimiento de los emprendedores, ya que no indagan sobre las entidades que les permite y les ayudan a fortalecer su emprendimiento.

Aporte: Este antecedente es de gran utilidad a la investigación ya que en el estudio realizado la implementación de las estrategias comerciales es de suma importancia para los emprendedores, permitiendo un incremento en su nivel de ventas, siendo también de gran apoyo en la situación que aún no se ha desaparecido del todo que es el covid 19 y que al inicio de su aparición afectó mucho a los emprendedores y que poco a poco lograron salir adelante con sus negocios pero más sin embargo, las personas tienen poco conocimiento sobre estrategias comerciales y la manera en cómo las pueden aplicar, por lo cual es fundamental capacitar más a los emprendedores para así asesorarlos y mejoren su desempeño, y además puedan estar preparados ante situaciones como la que se está viviendo hoy en día.

A nivel local

El trabajo de grado titulado “Diagnostico del impacto socioeconómico por el efecto del covid-19 en las micro y pequeñas empresas del sector de servicios de la ciudad de Pasto”, realizado en el año 2022, sus autores son Marly Cárdenas, Carlos Hormaza, Ana Sofía Narváez, egresados de la Universidad Cesmag del programa administración de empresas.

Como **objetivo general** se tiene:

- Determinar el impacto del covid -19 en el desarrollo socioeconómico de las micro y pequeñas empresas del sector servicios de la ciudad de Pasto.

Como **objetivos específicos** se tiene:

- Determinar el nivel de afectación económico y social por la influencia del covid -19 en las micro y pequeñas empresas de servicios.
- Identificar estrategias para el retorno o permanencia de un trabajo seguro en las empresas que conduzcan al fortalecimiento y desarrollo socioeconómico de las empresas.
- Evaluar las estrategias implementadas por parte de las empresas de servicios para mitigar el impacto económico y social ocasionado por el covid -19.

Entre las **conclusiones** están:

- El gobierno en Colombia no ha tenido un buen manejo de la pandemia de covid-19 en ninguna de las dimensiones, tanto sociales como económicas, ya que la distribución de las ayudas no fue equitativa y por ende las grandes empresas se vieron en la necesidad de sostenerse por sí mismas y las micro y pequeñas empresas cerraron, despidieron

colaboradores y en el peor de los casos quebraron después de tantos años de esfuerzo y dedicación por parte de sus propietarios.

- Los resultados obtenidos a través de la investigación refleja que las empresas pertenecientes al sector servicios de la ciudad de Pasto fueron impactadas negativamente ocasionando incertidumbre económica, pues nadie estaba preparado para afrontar las consecuencias y secuelas que con el pasar de los días se convertiría en una carrera por sobrevivir en el mercado.
- Para mitigar los grandes cambios ocasionados por la pandemia se vio la necesidad de que tanto la población como el sector empresarial cooperara, en sentido de que acaten las medidas impuestas por el gobierno las cuales de alguna manera se crearon como estrategias que sirvan como apoyo a la reactivación económica y den claridad hacia el futuro.

Aporte: El covid- 19 afecto de una manera considerable a las pequeñas empresas, algunas de ellas contaban con estrategias que les fueron de utilidad para mantenerse dentro del mercado, sin embargo, no todas contaron con la misma suerte ya que en poco tiempo algunos negocios se fueron a quiebra viéndose obligados a cerrar y dejar a muchas personas sin trabajo que fue la decisión más difícil ante esta situación.

Conforme pasaban los días y los meses se tuvo que adaptar a los nuevos cambios, y gracias a la reactivación económica las cosas fueron mejorando, pero no todo fue bueno ya que surgieron otros factores externos al covid como fue los paros provocando escases de ciertos productos de consumo lo cual ocasionó una inflación afectando así el bolsillo del consumidor y por ende a los restaurantes ya que tuvieron que aumentar el precio del producto final afectando de cierta manera las ventas de las pequeñas empresas.

2.2 Marco contextual

2.2.1 Macro contexto

Para la presente investigación el macro contexto que se toma es Colombia y el Departamento de Nariño, dado que se pretende conocer el impacto hacia el sector restaurantes ocasionado por el covid -19.

Al igual que el resto del mundo, la economía colombiana enfrenta uno de los choques más fuertes como consecuencia de la pandemia del Covid-19. Luego de un buen desempeño en 2019, que la llevó a alcanzar una tasa de crecimiento del 3,3%, frente al 0,1% de América Latina y el Caribe (CEPAL, 2020), se esperaba que Colombia en 2020 alcanzara un crecimiento económico cercano al 3,5%.

Sin embargo, el primer trimestre del año termina enfrentando dos choques que afectarán la economía mundial en el corto y mediano plazo: la propagación del Covid-19 y la fuerte caída del precio internacional del petróleo. La combinación de estos dos factores está causando grandes traumatismos en el comportamiento económico del país en lo que va del 2020.

Tras esta situación, el sector restaurantes se vio preocupado en la manera en cómo podría sostener a todo su personal durante esta contingencia, ya que como se pudo observar muchos se vieron obligados a mandar a sus trabajadores de “vacaciones” y otros tomaron la difícil decisión de despedir parte de su personal.

Además, muchos de los propietarios de los establecimientos se encontraban en calidad de arrendamiento también fue un factor que incidió en la quiebra y cierre de muchos negocios.

Según la Cámara de Comercio de Pasto las empresas de servicios desempeñan un papel fundamental en la dinámica del departamento de Nariño, que antes de la pandemia sectores como

el turismo por el Carnaval de Negros y Blancos era uno de los más altos en el mes de enero, incluyendo aquí el sector de los restaurantes viéndose afectado por la suspensión de esta y muchas más actividades que impedían que las personas pudieran entrar a los establecimientos a consumir algo, dejando graves problemas en la economía .

El gobierno nacional y regional ha desarrollado estrategias que permitan minimizar el impacto del covid en las actividades económicas que permiten el cuidado de la salud de los nariñenses, sin embargo las consecuencias negativas que dejó este acontecimiento no se olvidaran, además de que por parte del Gobierno se debería prestar más apoyo y atención a Nariño ya que este en su mayoría está constituido por micro y pequeñas empresas las cuales son las que se ven más afectadas frente a estos sucesos.

El Departamento de Nariño es sabido como la despensa del País dado que estas prodigiosas tierras fertilizadas con la actividad natural de los ríos, volcanes, el mar y por supuesto las laboriosas manos de personajes que el mundo ha generalizado como pastusos un fogón variado y gustoso.

Entre sus placeres culinarios sobresalen las empanadas de añejo, elaboradas a base de maíz fermentado, que luego de su fritura logra un espectacular tono dorado y consistencia crocante; el hervido, coctel de frutas ácidas cocinadas con la perfecta mezcla de aguardiente; el hornado, carne de cerdo adobada con especies naturales que, luego de 12 horas en el horno, logra liberar el exceso de grasas y dejar lo mejor de su sabor y nutrientes; el encocado de piangua o concha, un molusco bivalvo que es debidamente seleccionado por las mujeres de la costa. nariñense y el renombrado cuy, un roedor que habita la zona andina y es muy apetecido por el sabor único de su carne.

También se destacan los sancochos de gallina criolla, el locro o sopa de verduras, la juanesca (plato tradicional de Semana Santa, a base de calabaza), la poliada, la crema de maíz, la chara y la sopa de cebada.

Siendo así, un departamento con una variedad de platos que ofrecen los restaurantes para que los habitantes puedan deleitar y porque no, acompañados de sus familias, amigos y compartir un momento agradable probando las delicias de la región Nariñense, además de que los turistas que visitan el departamento en épocas como carnavales, navidad puedan darse el probar los deliciosos y variados platos de comida.

2.2.2 Micro contexto

Para esta investigación el micro contexto que se toma es la ciudad de Pasto, para poder analizar el impacto del covid 19 en el sector de los restaurantes.

Pasto se ha considerado una ciudad en crecimiento en los últimos años, pero carece de industria, por lo que su economía está basada en actividades comerciales y servicios.

El municipio está situado en el Sur occidente de Colombia, en medio de la Cordillera de los Andes en el macizo montañoso denominado Nudo de los Pastos y la ciudad está situada en el denominado Valle de Atríz, al pie del volcán Galeras, limita por el norte con los municipios de Florida, Chachagüí y Buesaco; por el sur con los Municipios de Tangua, Funes, Putumayo; al oriente con el Departamento del Putumayo y al occidente con los municipios de Florida, Tangua y Consacá

Figura 1.

División política administrativa y límites, Municipio de Pasto



Fuente: Gobernación de Nariño, (2022).

Según datos de la Cámara de Comercio de Pasto (2021):

Del total de unidades empresariales activas se observa que el 95.92% corresponde a Microempresa, la pequeña empresa corresponde a un 3.1%, la mediana empresa es un 0.78% y la gran empresa es de apenas un 0.14%. Esto indica que la microempresa es la base empresarial y por ende la generadora de empleo del departamento.

De acuerdo al CEDRE, (2018) en el tercer trimestre de 2018 - 2019, las actividades en la ciudad se distribuyen en Comercio, restaurantes y hoteles con un 32.5%, estas ocupaciones se caracterizaron por su baja remuneración y deficientes condiciones laborales, las cuales se vieron afectadas por la pandemia por el cierre de los negocios.

2.2.3 Reseña histórica

El origen es muy antiguo, se encuentra en los límites de la historia. Nacieron con los mercados populares, desde tiempos romanos, pero también existieron en China.

Con motivo de los mercados y ferias en calles y plazas en todo el mundo, los productores debían pasar algunos días fuera de su casa atendiendo sus puestos. Para la hora del hambre o del reposo nacieron las posadas o albergues en pleno campo donde cambiar las monturas, reponer fuerzas, comer, beber, dormir.

Volviendo a los orígenes, fue en el siglo XVI cuando nació ese concepto de alimento que restaura, utilizado por un tal Boulanger, “comerciante en sopas “. En realidad, el restaurante moderno tal como se lo concibe hoy día, no sólo en Occidente, con mesas separadas, carta, precios, una estructura de servicio, etc. nace a fines del siglo XVIII en Europa.

Los restaurantes para todos nacieron como una consecuencia de la Revolución Francesa, del acceso al poder de una burguesía. Los primeros en disfrutar de estos beneficios de un negocio nuevo fueron los cocineros de las casas nobles, cuyos dueños partieron de este mundo o se fueron a otro lugar en el mundo. Y existió la posibilidad de disfrutar de los hedonismos antes solo reservado a los nobles

Los restaurantes se institucionalizaron, aunque convivieron en Europa con las posadas donde se seguían sirviendo las especialidades de la región. Después vendrían las diferentes opciones, desde el pequeño bistró, bodegón, cevicherías y lugares con fuerte identidad regional y urbana, hasta los grandes restaurantes gastronómicos estrellados (Checa, 2022).

2.3 Marco legal

Resolución 00002674 de 2013 Artículo 1 (Ministerio de salud y protección social, 2013)

La presente resolución tiene por objeto establecer los registros sanitarios que deben cumplir las personas naturales y/o jurídicas que ejercen actividades de fabricación, procesamiento, preparación, envase, almacenamiento, transporte, distribución y comercialización de alimentos y materias primas de alimentos y los requisitos para notificación, permiso o registro sanitario de los alimentos, según el riesgo en salud pública, con el fin de proteger la vida y salud de las personas.

Esta resolución es muy importante dentro del sector de los restaurantes ya que permite que cumplan con un proceso de salubridad en la preparación de los alimentos con el fin de brindar a las personas un producto de calidad y que no afecte su salud.

Norma Sanitaria para el funcionamiento de restaurantes y servicios afines Resolución Ministerial n° 363-2005/Minsa

Art 4. Los establecimientos destinados al funcionamiento de restaurantes y servicios afines deben estar ubicados en lugares libres de plagas, humos, polvo, malos olores, inundaciones y de cualquier otra fuente de contaminación. El establecimiento debe estar separado de la vivienda de su propietario o encargado

La importancia de esta norma es fundamental que los restaurantes tienen que acatarla y darle el debido cumplimiento, ya que estos deben estar libres de cualquier tipo de contaminación que pueda afectar no solamente al establecimiento como tal sino a las personas que estén dentro de él, por lo que la ubicación es parte primordial para el sector de los restaurantes.

Ley 1607 de 2012.

Artículo 1°. Exclusiones de la base gravable del impuesto nacional al consumo en servicio de restaurante y bar. De conformidad con lo establecido en los artículos 512–9 y 512–11 del Estatuto Tributario, la base gravable del impuesto nacional al consumo, en el servicio prestado por los restaurantes y bares, está conformada por el precio total de consumo, incluidas las bebidas acompañantes de todo tipo y demás valores adicionales.

Resolución 666. Ministerio de Salud y Protección Social.

“Por medio del cual adopta el protocolo general de bioseguridad para mitigar, controlar y realizar el adecuado manejo del COVID-19” (Ministerio de salud y protección social, 2020)

Esta medida tendrá como objetivo la protección de los empleados respecto a su salud a través de la implementación del protocolo de bioseguridad para que el personal se sienta más seguro e igualmente la salubridad para el público.

El protocolo de bioseguridad se convirtió en importante durante la época de pandemia ya que este ayudó a la eliminación del virus de cierta manera para que los clientes tanto internos como externos no corrieron algún tipo de riesgo como el contagiarse.

Decreto Legislativo Número 538, del 2 de abril de 2020

Artículo 9. Tarifas de servicios e insumos necesarios en el marco de la emergencia sanitaria. Durante el término de la emergencia sanitaria declarada por el Ministerio de Salud y Protección Social, con ocasión de la pandemia derivada del Coronavirus COVID 19, no podrán incrementarse, más allá de la inflación causada, las tarifas de los servicios y tecnologías en salud.

En todo caso, deberán mantenerse los valores ya pactados en los contratos realizados entre agentes del sector.

2.4 Marco teórico

2.4.1 Diagnóstico Organizacional

Según Ávila (2013) es considerado el pilar sobre el cual se estructura y controla la efectividad de diferentes procesos que involucran un cambio, ya que permite obtener un conocimiento actualizado del funcionamiento de las organizaciones, con el objetivo de delimitar estrategias de mejoras y enfrentar los cambios de modo dinámico y estratégico.

Valenzuela, Ramírez, González y Celaya (2010) la definirían como el análisis que se hace para evaluar la situación de la empresa, sus dificultades, aspectos potenciales, vías eventuales de desarrollo y oportunidades de prevención.

Osorio et al. (2016) el diagnóstico organizacional recae sobre una práctica circunstancial que implica saber reconstruir funcionalmente el estado actual de una organización, donde podemos visualizar diferentes dimensiones las cuáles pueden ayudarnos a realizar una toma de decisión más objetiva y congruente con la realidad, necesidades y metas.

Elementos para el diagnóstico organizacional

- a) Información sobre la organización que se está estudiando tanto desde el punto de vista histórico, de la situación actual como de su proyección futura

b) Elementos que permiten seleccionar e interpretar esos datos y sus interrelaciones.

c) Un modelo valorativo o de preferencias que orienta la elección del tipo de realidad que es deseable para la organización estudiada. De la comparación entre estas características deseadas y la realidad surge la posibilidad de evaluación. (Góngora, 2015)

Hay una serie de herramientas que posibilitan el desarrollo de la actividad diagnóstica, son los métodos y técnicas de diagnóstico, que están basados en los métodos y técnicas de investigación social.

Según Stuhlman (2012), describe los objetivos de los métodos y técnicas de diagnósticos de la siguiente manera: reunir –ni azarosa ni mágicamente- un conjunto de información. Las reglas para lograrlo deberán ser explicitables. La ciencia es el único discurso que expone permanentemente las reglas de su propia construcción. ordenar sistemáticamente esa información. realizar inferencias que permitan obtener interpretaciones generales.

2.4.2 Competitividad

“Es la capacidad de competir exitosamente en los mercados internacionales y frente a las importaciones en su propio territorio. Para muchos políticos y comentaristas, la competitividad se mide por un conjunto de índices cuantitativos, como los niveles de empleo y desempleo, las tasas de crecimiento de la economía o la balanza comercial.” (Rubio, L., & Baz, V. (2015). *El poder de la competitividad*. Fondo de cultura económica.)

Morales & Pech (2000) distinguen que la competitividad se establece a distintos niveles de agregación: país, industria y empresa. Este estudio se enfoca en el nivel empresarial entendido como la capacidad para operar rentablemente en un mercado determinado (Industry Canadá, 1995).

Hasta el momento, no existe un indicador utilizado de manera general para medir la competitividad, sin embargo, la tendencia es ocupar indicadores de tipo financiero como la rentabilidad (Kim, *et al.*, 2008; Gadenne, 1998).

No obstante, algunos estudios consideran que no es una medida objetiva ya que deja a un lado aspectos relevantes de la empresa que no se ven reflejados en ella, por lo que han sugerido la utilización de indicadores de tipo cualitativo (Zahra *et al.*, 2007; Okamuro, 2007).

2.4.3 Matriz DOFA

Es un análisis de vulnerabilidad que se utiliza para determinar el desempeño de la organización ante una situación crítica específica que está afectando la empresa. El análisis DOFA en conjunto con otros estudios complementarios, permiten presentar un panorama general de la empresa dentro del medio en el cual se debe mover.

Este también se utiliza ampliamente para estudiar problemas técnicos críticos en áreas muy distintas para la cual fue diseñado inicialmente. Es así como se aplica con éxito en procesos de planta, logística, penetración de mercados, preparación de portafolios de inversión, estructuración empresarial, aplicación de políticas internas, planeación estratégica, nuevas inversiones, implementación de procesos, evaluación de nuevas tecnologías y muchos temas más. (Amaya, 2006)

Como realizar la matriz DOFA

1. Descripción del problema y delimitación del mismo

En este aspecto se debe entrar a analizar el problema o la situación crítica que se pretende estudiar. Se podría enumerar infinidad de temas de estudio que de una u otra manera requiere una empresa analizar en algún momento de su vida productiva.

La descripción del problema a analizar debe incluir básicamente los siguientes aspectos:

A) Descripción general del problema

B) Descripción amplia y detallada de los principales aspectos que hace la situación a analizar un caso dificultad para la empresa. En este punto se deben discriminar aquellos puntos claves y críticos que hacen parte de la globalidad del problema.

C) Describir la justificación del proyecto y dejar claridad del por qué es conveniente para empresa superar la situación a estudiar. Esto es con el fin de que los participantes del proceso puedan estar seguros de las metas que se pretenden lograr y así mismo cuando ellos propongan sus ideas, estas vayan en el sentido de las metas, objetivos, políticas y lineamientos trazados por la compañía.

Preparación de la matriz DOFA

Esta parte del proceso se convierte en una mesa redonda donde se procede a identificar los cuatro componentes de la matriz. Los cuatro componentes de la matriz se dividen en los aspectos de índole interno que corresponden a las fortalezas y las debilidades al interior de la empresa que llevará a cabo el proyecto, y los aspectos externos, de contorno, o del medio en el que se desenvuelve la compañía. Estos últimos se refieren a las oportunidades y las amenazas.

Usualmente la matriz se presenta en un cuadro de 2 x 2, donde la columna uno y dos corresponden a las oportunidades y amenazas respectivamente. La fila superior e inferior son para las fortalezas y las debilidades respectivamente. (Amaya, 2006)

2.4.4 Matriz MEFI

(Ponce, 2006) Una vez elaborada la matriz FODA, que enlista los factores internos y externos que influyen en el desempeño de una organización, el siguiente paso es evaluar primeramente la situación interna de la compañía mediante la Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI).

El procedimiento para la elaboración de una MEFI se constituye por cinco etapas, y la diferencia se tomará solamente para realizar la evaluación de las fortalezas y debilidades de la organización y los valores de las calificaciones son distintos: Es fundamental hacer una lista de las fortalezas y debilidades de la organización para su análisis, entre las que figuran:

1. Asignar un peso entre 0.0 (no importante) hasta 1.0 (muy importante), el peso otorgado a cada factor, expresa la importancia relativa del mismo, y el total de todos los pesos en su conjunto debe tener la suma de 1.0.
2. Asignar una calificación entre 1 y 4, en orden de importancia, donde el 1 es irrelevante y el 4 se evalúa como muy importante.
3. Efectuar la multiplicación del peso de cada factor para su calificación correspondiente, para determinar una calificación ponderada de cada factor, ya sea fortaleza o debilidad.
4. Sumar las calificaciones ponderadas de cada factor para determinar el total ponderado de la organización en su conjunto.

2.4.5 Matriz MEFE

Ponce (2006) afirma que una vez elaboradas las matrices FODA y MAFE, existen otras matrices que pueden enriquecer el análisis estratégico. La siguiente matriz es de evaluación de los factores externos observando algunos cambios con respecto a las anteriores, ya que establece un análisis cuantitativo simple de los factores externos, es decir, de las oportunidades y las amenazas mediante el siguiente procedimiento:

1. Hacer una lista de las oportunidades y amenazas externas con que cuenta la empresa.
2. Asignar un peso relativo en un rango de cero (irrelevante) a 1.0 (muy importante), el peso manifiesta la importancia considerada relativa que tiene cada factor, soslayando que las oportunidades deben tener más peso que las amenazas, siendo necesario establecer que la suma de todas las oportunidades y las amenazas deben sumar 1.0.
3. Ponderar con una calificación de 1 a 4 para cada uno de los factores considerados determinantes para el éxito, con el propósito de evaluar si las estrategias actuales de la empresa son realmente eficaces, el 4 es una respuesta considerada superior, 3 es una respuesta superior a la media, 2 una respuesta de término medio y 1 una respuesta mala.
4. Multiplicar el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.
5. Sumar las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total del ponderado de la organización en cuestión.

Resulta simple establecer que, al realizar una matriz MEFE, la forma más simple de evaluar si las fuerzas del medio ambiente externo son favorables o desfavorables para una organización, es comparar el resultado del peso ponderado total de las oportunidades, así como de las amenazas.

2.5 Marco conceptual

Cambio Organizacional

El cambio se define como un fenómeno de adaptación y evaluación dinamizado por el contexto organizacional en donde el conocimiento que es adquirido por los empleados es fundamental, ya que el cambio repercute en la reconstrucción de las creencias y hábitos de los integrantes de la organización. (Demerouti, Schaufeli, 2016, p.93)

Competitividad

De acuerdo con Ferraz, Kupfer y Haguenaer (1996), La competitividad se puede definir como la capacidad de una empresa para desarrollar y ejecutar una estrategia competitiva y mantener o aumentar la participación de mercado de sus productos de manera sostenible. Estas oportunidades involucran muchos factores, sean o no controlados por la empresa, desde la formación del personal técnico y los procesos administrativos y de gestión hasta las políticas públicas, la provisión de infraestructura y las especificidades de la oferta y la demanda.

Desarrollo Organizacional

El desarrollo organizacional es un proceso de cambios planeados en sistemas socio - técnicos abiertos, tendientes a aumentar la eficacia y salud de la organización para asegurar el crecimiento mutuo de la empresa y sus empleados. (Faria Mello ,2012)

Diagnóstico organizacional

Se puede definir al diagnóstico como un proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización en un momento dado para descubrir problemas y áreas de oportunidad. En el diagnóstico se examinan y mejoran los sistemas y prácticas de la comunicación interna y externa de una organización en todos sus niveles y también las producciones comunicacionales de una organización. Para tal efecto se utiliza una gran diversidad de herramientas, dependiendo de la profundidad deseada, de las variables que se quieran investigar, de los recursos disponibles y de los grupos o niveles específicos entre los que se van a aplicar (Meza y González. 2009).

Plan de contingencia

Para Martins (2022), Es una herramienta que permite a una empresa adoptar medidas y acciones de prevención ante diversos escenarios de riesgos.” (párr.1).

Estrategias

Para Chandler (2003), “la estrategia es la determinación de las metas y objetivos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de recursos necesarios para el logro de dichas metas” (párr.1).

Estrategia comercial

Para Douglas (2020), “es el conjunto de acciones que pone en práctica una empresa para dar a conocer un nuevo producto, para aumentar su cuota de venta o de participación de mercado.” (párr.6).

Análisis estratégico

Para Borges (2019),” el análisis estratégico se refiere al estudio del ambiente interno y externo de una empresa, con el objetivo de evaluar sus componentes presentes y futuros”. (párr.8).

Factores competitivos

Responden a la capacidad de las empresas de concebir estrategias basadas en la identificación de los factores internos y el comportamiento de los factores externos con el fin de afianzar la sostenibilidad y consolidar en el mercado la diferenciación de productos, bienes o servicios en el marco de la relación calidad – precio. (Jimenez,2020, p.43)

Ventaja competitiva

Martínez, Romero & Rueda (2015), afirma que la ventaja competitiva está en la satisfacción de las necesidades que se da a un cliente mejor que la competencia, de este modo, al crear un círculo virtuoso, le permite a la empresa cada día vender más y con un precio, incluso más alto, debido al posicionamiento que esta ha tenido en el público objetivo. (Martinez,2020, p.35)

3. Metodología

3.1 Paradigma

De acuerdo con Dobles, Zúñiga y García (1998), la teoría de la ciencia que sostiene el positivismo se caracteriza por afirmar que el único conocimiento verdadero es aquel que es producido por la ciencia, particularmente con el empleo de su método. En consecuencia, el positivismo asume que sólo las ciencias empíricas son fuente aceptable de conocimiento.

Otra de las características relevantes del positivismo tiene que ver con su posición epistemológica central

En efecto, el positivismo supone que la realidad está dada y que puede ser conocida de manera absoluta por el sujeto cognoscente y que, por tanto, de lo único que había que preocuparse, era de encontrar el método adecuado y válido para “descubrir” esa realidad.

En particular, asume la existencia de un método específico para conocer esa realidad y propone el uso de dicho método como garantía de verdad y legitimidad para el conocimiento.

Por tanto, la ciencia positivista se cimienta sobre el supuesto de que el sujeto tiene una posibilidad absoluta de conocer la realidad mediante un método específico.

La investigación pertenece al paradigma positivista, ya que es posible establecer la causa de los hechos, en este caso, los efectos del covid 19 en las micro y pequeñas empresas del sector restaurantes, y los múltiples factores asociados a esta pandemia, como el planteamiento de hipótesis generales y por medio de un método permitir la búsqueda de soluciones y estrategias para afrontar esta contingencia.

3.2 Enfoque

Claudio Álvaro (2017) afirma, que esta modalidad se utiliza por medio de la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin establecer pautas de comportamiento y probar teorías. El enfoque cuantitativo pretende “acotar” intencionalmente la información (medir con precisión las variables del estudio, tener “foco”). El cuantitativo se utiliza para consolidar las creencias (formuladas de manera lógica en una teoría o un esquema teórico) y establecer con exactitud patrones de comportamiento de una población.

3.3 Método

Según Ramírez “la palabra método (camino) significaba para los griegos el modo o vía para buscar la verdad. Los chinos consideraban el Tao (camino) el concepto fundamental de su filosofía y su ética” (Ramírez, 1991, p.35).

Comte denominó positivismo, como conocimiento científico, es decir, todo aquello que se sustenta en la experiencia, es objetivo y puede ser generalizado. (Calventus, 2009).

El presente trabajo de grado tiene un método empírico analítico porque se basa en las investigaciones exploratorias la cual es una clase de investigación destinada a estudiar un problema que no está perfectamente definido, en este caso el impacto del covid 19 en las empresas del sector restaurantes comuna 1 de la ciudad de Pasto, a través de esta investigación se logra resultados, pero no muy concluyentes.

El método empírico analítico tiene como base los estudios en pruebas que se puedan verificar, apoyándose en investigaciones previamente contrastadas se de realizar un previo análisis para continuar con un plan de acción.

3.4 Tipo de investigación

La investigación del sector restaurantes se caracteriza como descriptiva analítica dado que busca proponer soluciones o estrategias a las situaciones que se presenten en el campo laboral de las diferentes empresas, como por ejemplo la pandemia que fue la causante de muchas problemáticas en el sector restaurantes, esta investigación propondrá estrategias para realizar en el mediano plazo, conociendo a fondo dichas situaciones con una descripción exacta del problema y junto con algunas pruebas de hipótesis, con las cuales se intenta dar una versión de la realidad mediante niveles profundos de conocimientos y con ello dar un análisis en el diagnóstico realizado para corregir las inconformidades en el sector.

3.5 Población y muestra

3.5.1 Población

De acuerdo al Boletín Estadístico 2020: Movimiento del Registro Público de la Cámara de Comercio de Pasto, “El sector de servicios de alojamiento y servicios de comida está conformado por 535 establecimientos” (Cámara de Comercio de Pasto, 2020), catalogados de la siguiente forma:

Tabla 1

Alojamiento y servicios de comida

Actividad	Mediana	Micro	Total
Alojamiento y servicios de comida	1	534	535

Fuente: *Boletín Estadístico Cámara de Comercio de Pasto. Con corte a noviembre de 2020*

3.5.2 Muestra

Se aplicará la fórmula de la muestra:

$$n = \frac{N \times Z^2 \times P \times Q}{e^2 (N - 1) + Z^2 \times P \times Q}$$

N= 535 alojamiento y servicios de comida en la ciudad de Pasto

$$n = \frac{535 \times (1,96)^2 \times 0,5 \times 0,5}{(0,07)^2 (534) + 1,96^2 \times 0,5 \times 0,5}$$

$$n = 143.64 \rightarrow 144$$

Se obtuvo una muestra de 144 restaurantes.

3.6 Técnicas e instrumentos de recolección de la información

Fuentes primarias: Como instrumento se tomará la encuesta, la cual permitirá recolectar datos de manera cualitativa y cuantitativa con el fin de hacer un análisis, para posteriormente llegar a unas conclusiones para solventar los interrogantes. Se aplicará un cuestionario virtual como físico en la medida de lo posible, con el cual se basará en los propietarios de los restaurantes de la Comuna 1 de la ciudad de Pasto.

Fuentes secundarias: Libros, trabajos de grado, artículos.

Fuentes terciarias: Internet, páginas web

4. Resultados de Investigación

4.1 Desarrollo del primer objetivo

Realizar un diagnóstico de las estrategias comerciales ejecutadas en los restaurantes de la Comuna 1 en tiempos de covid en la ciudad de Pasto.

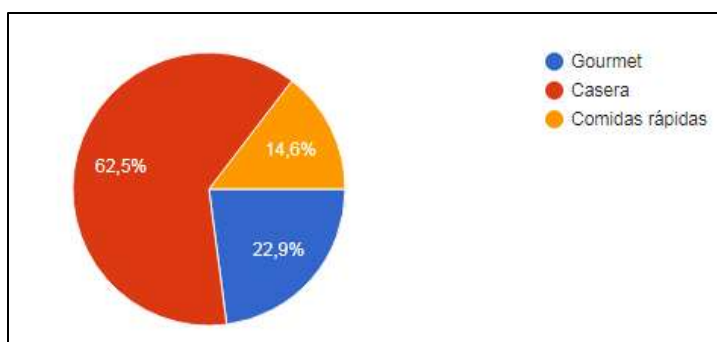
4.1.1 Análisis e Interpretación de Datos de las Encuestas

Con el fin de realizar el diagnóstico interno y externo se aplicó una encuesta a los emprendedores del sector restaurantes.

Encontrando lo siguiente en la encuesta aplicada a los 144 propietarios de los restaurantes de la comuna 1 en la ciudad de Pasto.

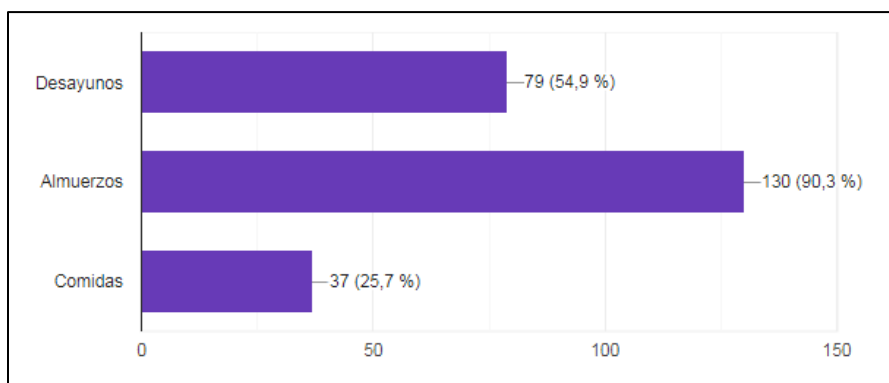
Figura 1

Tipo de alimentación ofrecida

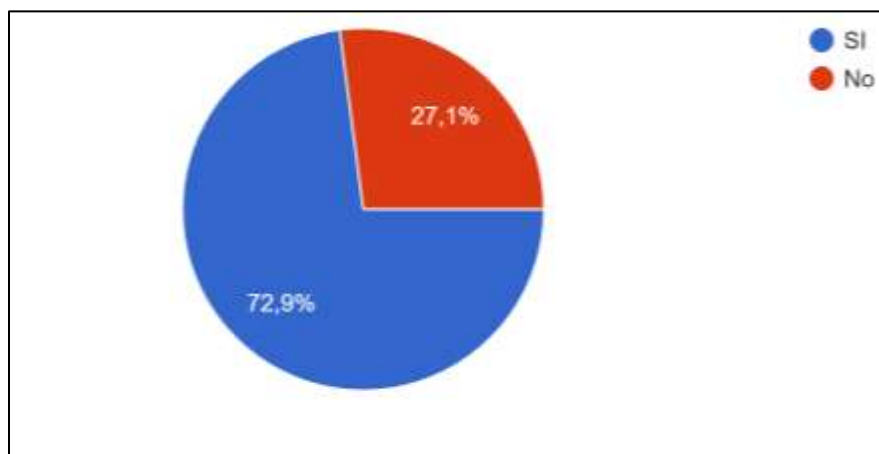


Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a los resultados se puede observar que el 62,5 % de los encuestados prestan una alimentación de comida casera, lo cual se observa que la gran mayoría de los restaurantes de la comuna 1 brinda este tipo de alimentación, el 22,9 % indica que brinda una alimentación de comidas rápidas y el 14,6 % ofrece comida Gourmet.

Figura 2*Servicios que brindan los establecimientos**Fuente:* Elaboración propia

Los servicios que prestan los restaurantes de la comuna 1 se puede observar que la mayoría de los restaurantes prestan en su totalidad los servicios de almuerzos y desayunos y un menor número de establecimientos brindan el servicio de comidas rápidas.

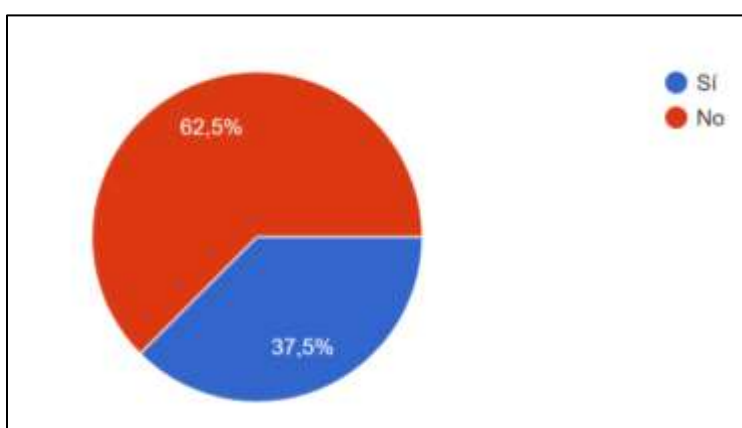
Figura 3*Lanzamiento de nuevos productos o mejora de los existentes**Fuente:* Elaboración propia

Se puede observar en la figura 3 que el 72,9 % los propietarios de los establecimientos tuvieron que lanzar nuevos productos y mejorar existentes algunos de ellos fueron: sopas (sopa

de verduras, de quínoa ,sopa griega) , cremas(de zanahoria, plátano frito, sopa de pastas) jugos naturales (jugo de naranja con soda, con hierbabuena, jugo natural de toronja de avena y de limón), batidos (Zapote, guanábana y melón) caldos (de ahuyama), ensaladas mixtas (aguacate, orégano ,tomate),tortillas(pimientos y de tomate),tartas (calabacín , integral de verduras) entre otros productos y el 27.1% no lanzaron ni mejoraron sus productos.

Figura 4

Modificación de las presentaciones de los productos

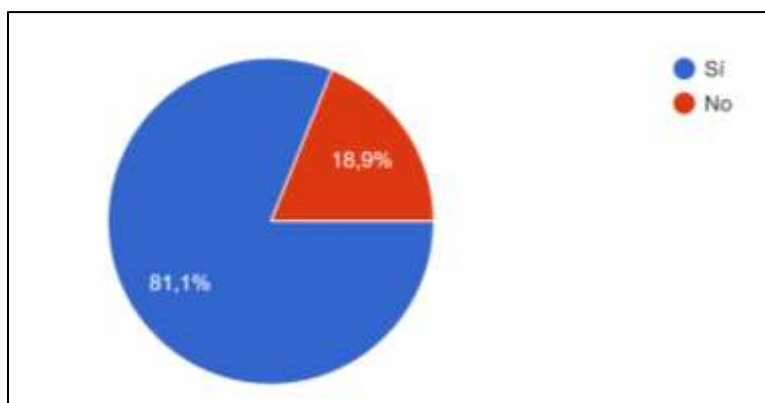


Fuente: Elaboración propia

El 62,5% de los encuestados modificaron las presentaciones de sus productos, al realizar la encuesta se les preguntó que cuales habían sido, por lo que se obtuvo respuesta a ello como por ejemplo en su gran mayoría los propietarios implementaron lo que son empaques biodegradables razón por la que durante la situación de pandemia, donde las personas no podían salir y entrar presencialmente al establecimiento no podían consumir los alimentos como normalmente se hace cuando se sirve en la mesa, sino que por medio del domicilio les llevaban sus productos a la puerta de su casa y para ello se tenía que contar con un empaque que le permitiera llegar el producto en buen estado además que la mayoría de empresas le apuestan a lo biodegradable ya que es una tendencia que la mayoría de organizaciones están adoptando hoy en día. Por otro lado, el 37,5% no realizaron modificación alguna en sus empaques.

Figura 5

Obligación a despedir parte del personal durante la época de pandemia

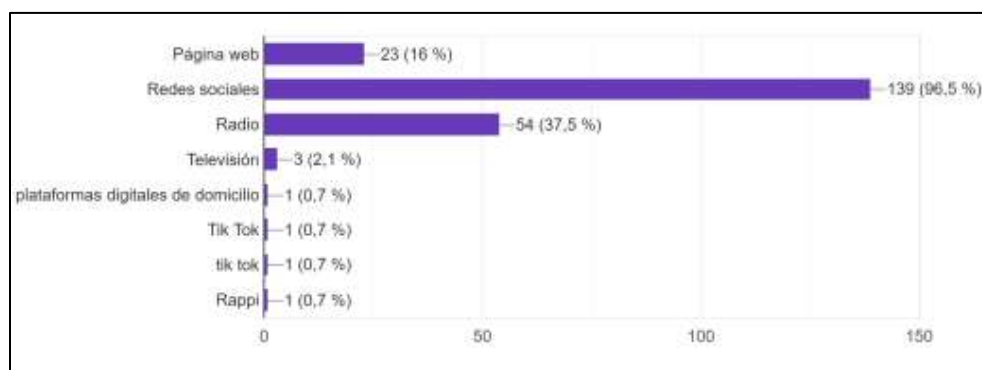


Fuente: Elaboración propia

El 81,1% de los propietarios de los restaurantes si se vieron en la obligación de despedir parte de su personal durante la época de pandemia puesto que los ingresos que se generaban eran bajos lo cual no alcanzaba a cubrir los gastos del personal por lo que optaron por esta difícil decisión dejando a muchas personas en el rebusque y el 18,9% no despidieron su personal ya que en algunos casos en especial lo que hicieron fue implementar el trabajo por turnos de cierta forma el pago era menor para el trabajador ya que no trabajaba tiempo completo pero lo importante era mantener al personal completo y brindarle el beneficio económico que aunque sea mínimo le permitiría satisfacer sus necesidades y las de sus hogares.

Figura 6

Medios para publicitar los restaurantes

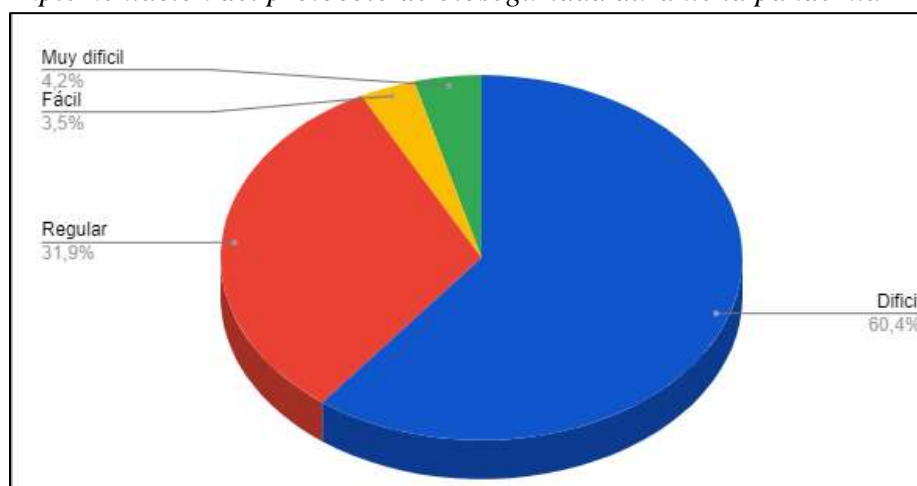


Fuente: Elaboración propia

El 96,5% de las personas encuestadas los medios para publicitar su restaurante son por medio de las redes sociales también con un 37.5 % por radio y con un 16 % páginas web demostrando que son canales de comunicación más efectivos para llegar a los clientes y poder dar a conocer sus productos y que las empresas puedan permanecer en el mercado

Figura 7

Implementación del protocolo de bioseguridad durante la pandemia

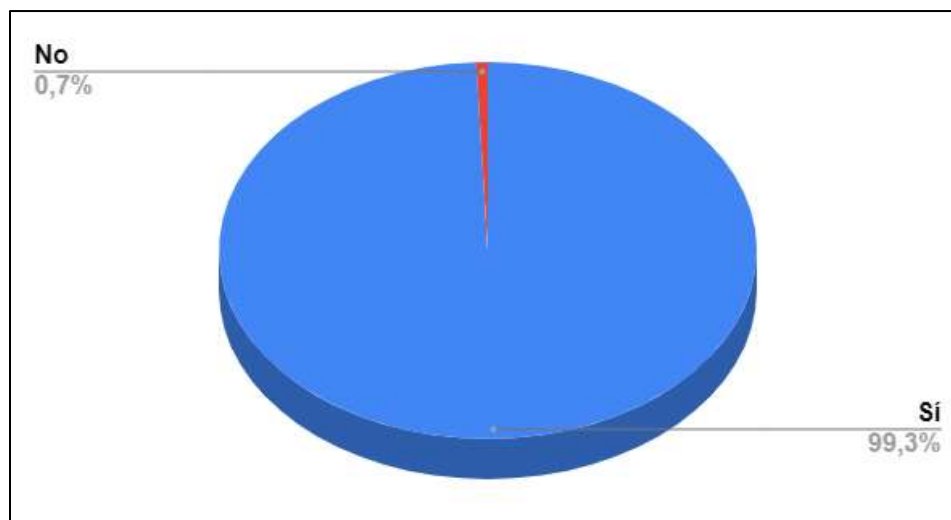


Fuente: Elaboración propia

El 60,4% de los encuestados respondieron que fue difícil la implementación del protocolo de bioseguridad ya que principalmente nadie se esperaba que llegara una crisis como fue el covid 19 a la ciudad de Pasto, por lo que era complicado adaptarse al nuevo cambio, sin embargo, con el pasar del tiempo el sector restaurantes se adaptó con mayor facilidad. Por otro lado, el 31,9% de los encuestados les pareció regular la implementación del protocolo de bioseguridad, el 3,5% de los encuestados les pareció fácil su implementación y el 4,2% muy difícil.

Figura 8

Implementación de medidas sanitarias durante la situación del covid- 19

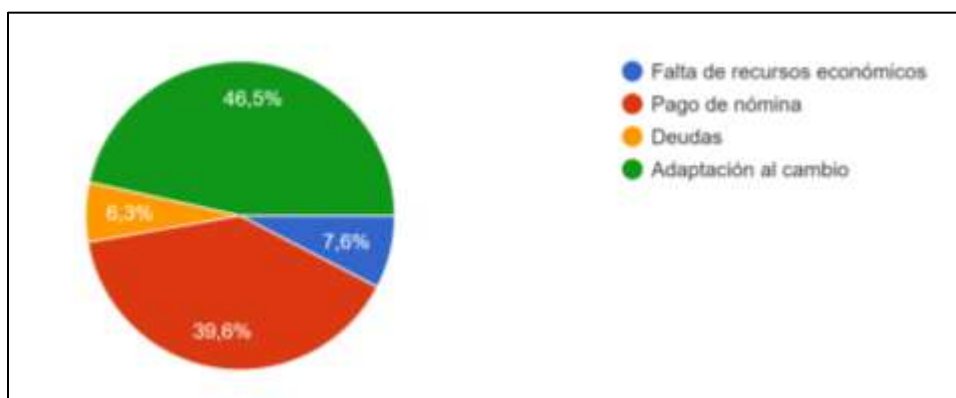


Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que la mayoría de los propietarios de los restaurantes con un 99,3% implementaron medidas sanitarias entre ellas: gel anti bacterial, limitar el aforo del establecimiento, incrementar frecuencia de desinfección de áreas, dotar de cubre bocas a los colaboradores y dispensador de alcohol, las cuales fueron muy importantes con el fin de que los negocios pudieran seguir funcionando y evitar al mismo tiempo que surgieran más contagios.

Figura 9

Principal preocupación durante la situación del covid- 19

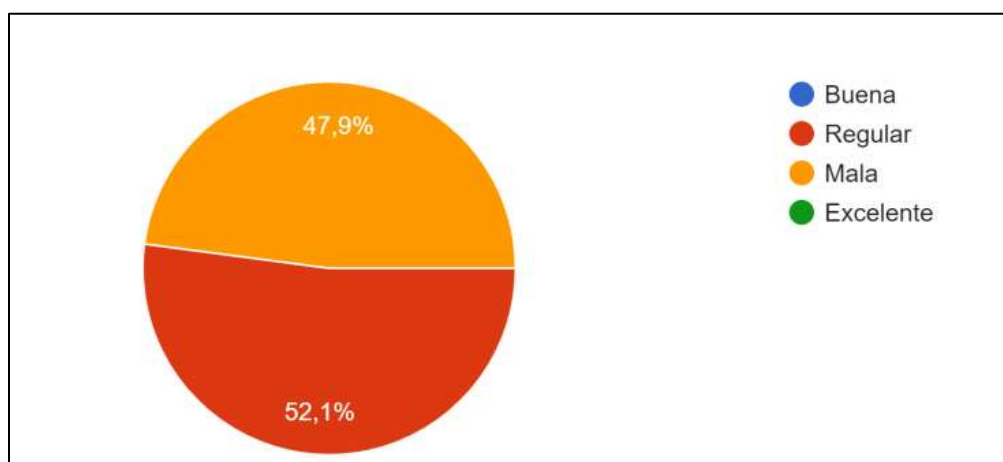


Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a los resultados obtenidos se puede observar que la mayor preocupación que tuvieron los propietarios del sector de los restaurantes de la comuna 1 fue la adaptación al cambio con un 46,5% ya que para ellos fue una situación difícil a la que se tuvieron que afrontar y a la que nadie estaba preparado afectando en gran parte a dicho sector. La segunda preocupación durante esta situación del covid 19 con un 39.6% fue el pago de nómina ya que en su momento las ventas se vieron afectados y disminuyeron en un gran porcentaje lo cual hacía que ingresaran los suficientes ingresos para cubrir los gastos entre ellos el pago de nómina

Figura 10

Apoyo del Gobierno frente a la situación de covid- 19

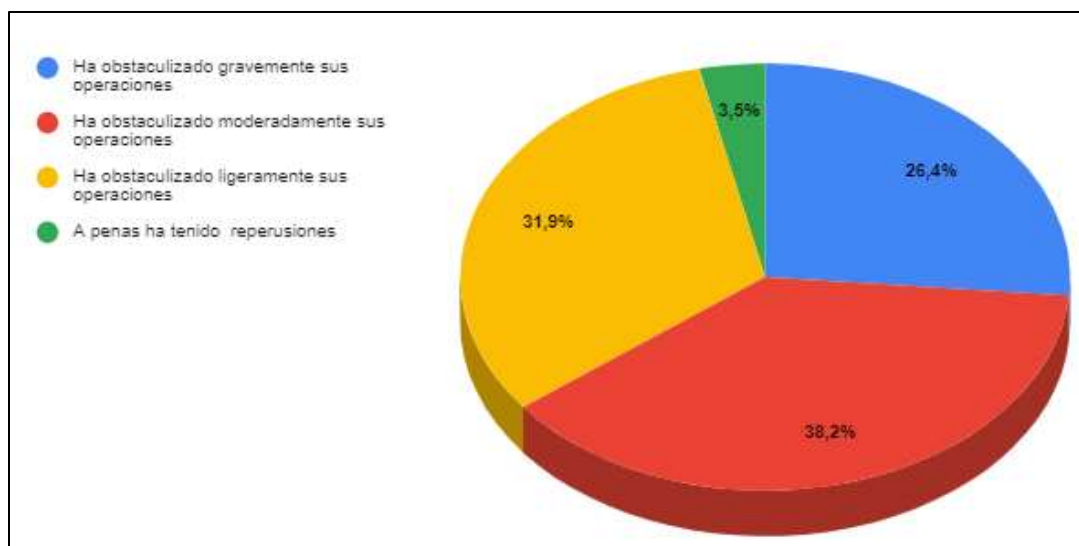


Fuente: Elaboración propia

Para el 52,1% de los encuestados el apoyo del gobierno frente a la situación del covid y en donde sus negocios se encontraban afectados fue regular, y para el 47,9% el apoyo fue malo es decir no hubo apoyo para ciertos establecimientos.

Figura 11

Repercusiones que ha tenido el covid-19 en los proveedores



Fuente: Elaboración propia

Se puede observar en la figura 11 que las repercusiones que ha tenido el covid 19 en los proveedores del sector restaurantes de la comuna 1, el 31,9% de los encuestados respondieron que el covid 19 ha obstaculizado ligeramente sus operaciones, el 30,2% ha obstaculizado moderadamente sus operaciones, por otra parte, el 28,4% ha obstaculizado gravemente sus operaciones y un 2,1% apenas ha tenido repercusiones.

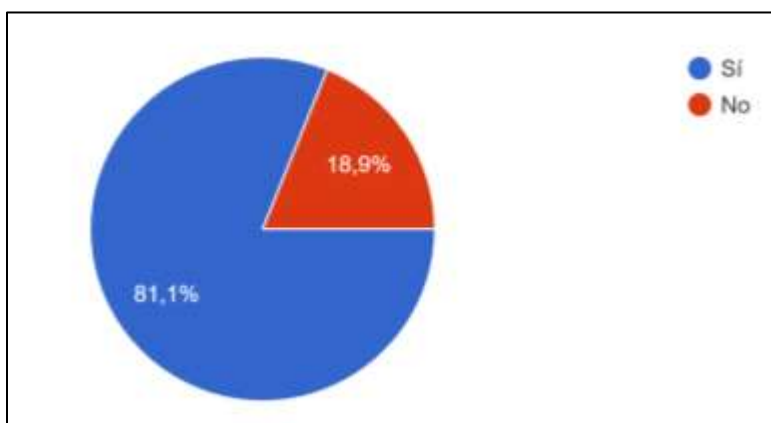
4.2 Desarrollo segundo objetivo

4.2.1 Factores competitivos en el sector de restaurantes de la Comuna 1 en la ciudad de Pasto.

A continuación, se presentan los factores competitivos que se pudieron identificar en el sector de restaurantes de la Comuna 1 de la ciudad de Pasto

Figura 12

Implementación del servicio a domicilio en los restaurantes durante la pandemia

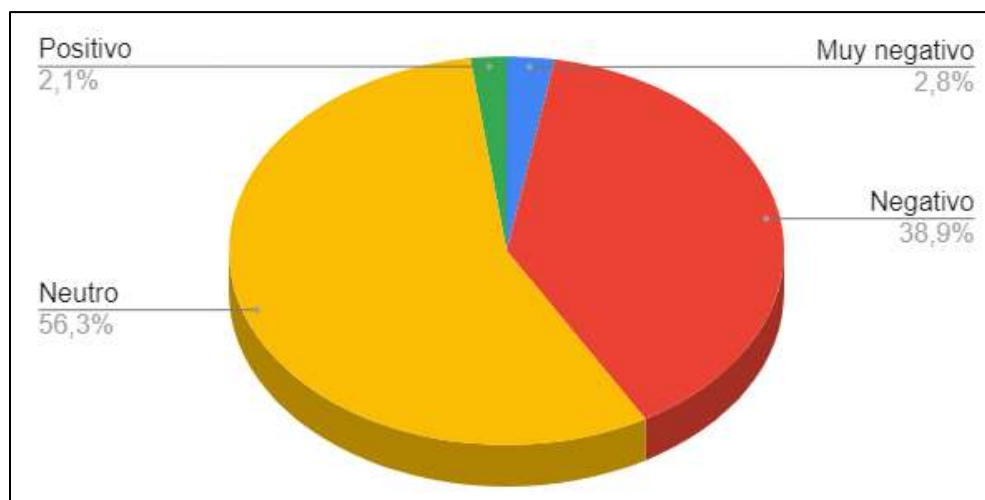


Fuente: Elaboración propia

El 81,1% de los propietarios de los establecimientos implementaron el servicio a domicilio durante la pandemia ya que esta fue una estrategia adoptada por ellos puesto que les ayudó a mantenerse en el mercado y el 18,9% no lo implementaron porque no contaban con los suficientes recursos económicos y no estaban preparados para adaptarse al cambio, donde se pudo observar que algunos negocios se fueron a quiebra.

Figura 13

Influencia de la pandemia en los precios de los productos

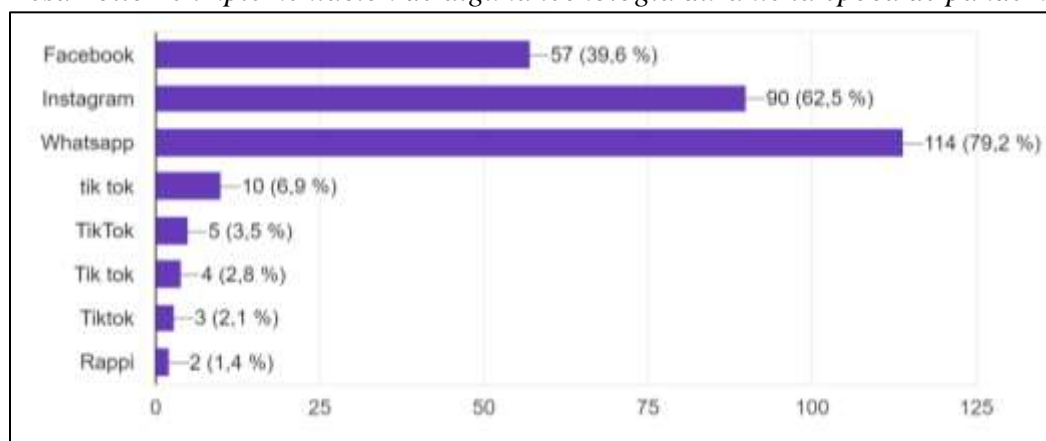


Fuente: Elaboración propia

Frente a la crisis sanitaria causada por el virus covid -19, el sector de restaurantes no pasaba por un buen momento, el 56,3% afirman que los precios no se vieron afectados, por lo tanto, se concluye que mantuvieron el valor y por lo tanto no obtuvieron ni utilidades ni pérdidas, aunque un 38.9% responde que la pandemia influyó negativamente en los precios ya que tuvieron que incrementarlos y las ventas disminuyeron.

Figura 14

Desarrollo e implementación de alguna tecnología durante la época de pandemia

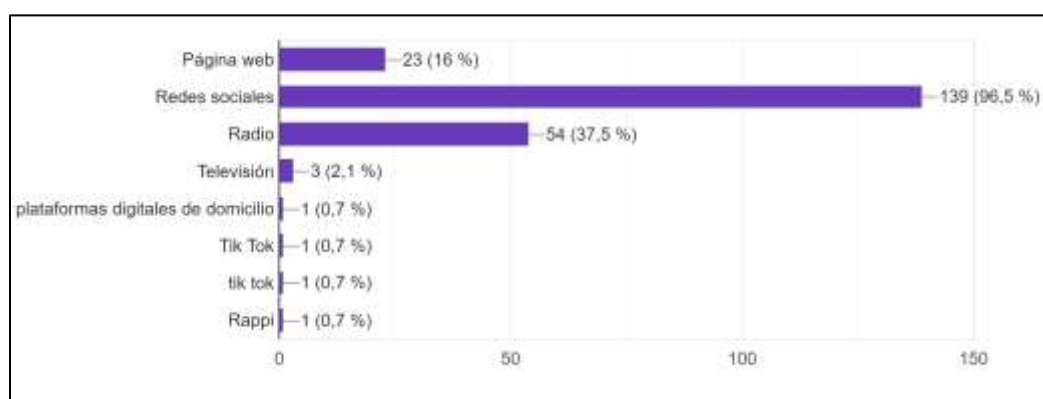


Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que la mayoría de los propietarios del sector restaurantes de la comuna 1 implementaron WhatsApp una aplicación de gran apoyo para que sus negocios siguieran funcionando durante dicha crisis como lo fue el covid 19 ya que por medio de ella los restaurantes podían publicar sus productos y darlos a conocer al público y al mismo tiempo recibir pedidos agilizando más rápido el proceso de venta

Figura 15

Medios para publicitar los restaurantes

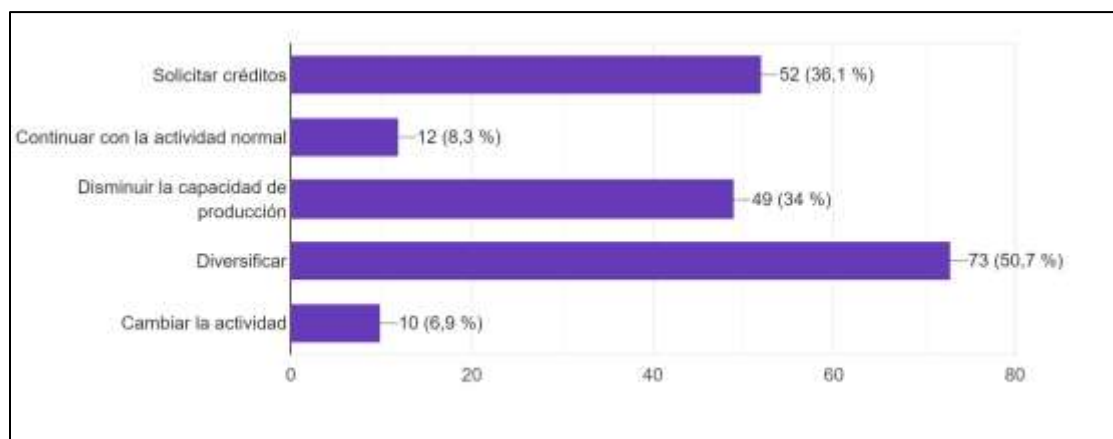


Fuente: Elaboración propia

El 96,5% de las personas encuestadas los medios para publicitar su restaurante son por medio de las redes sociales también con un 37.5 % por radio y con un 16 % páginas web demostrando que son canales de comunicación más efectivos para llegar a los clientes y poder dar a conocer sus productos y que las empresas puedan permanecer en el mercado

Figura 16

Implementación de medidas para mantenerse ante la situación del covid-19.



Fuente: Elaboración propia

Las respuestas que tienen mayor puntuación por los propietarios de los restaurantes de la comuna de la ciudad de Pasto fueron que tuvieron que diversificar con el fin de que las ventas mejoraran ya que en dicha crisis las ventas disminuyeron considerablemente, también algunos solicitaron créditos para cubrir las deudas, otros disminuyeron la capacidad de producción ya que como se mencionó anteriormente pocas personas eran las que salían a comer a un restaurante , entonces si se producida mucho y no se vendía las perdidas iban a ser mayores.

Figura 17

Estrategias para aumentar sus ingresos durante y después del covid 19



Fuente: Elaboración propia

El 59,7% de los encuestados opinan que la estrategia más importante para aumentar los ingresos durante y después del covid es ofrecer nuevos productos o servicios con el fin de que hoy en día el cliente es más exigente y quiere que se le ofrezca variedad de productos para tener opción de donde escoger, el 20,1% opinan que es mejor diversificar los mercados, el 14,6% rebajar el precio de los productos y el 5,6% cambiar los canales de distribución.

4.3 Desarrollo tercer objetivo

4.3.1 Estrategias comerciales que contribuyan en la productividad y competitividad de los restaurantes de la Comuna 1 en la ciudad de Pasto.

- Desarrollar nuevos productos y así expandir el negocio
- Trabajar en el bienestar de los colaboradores
- Capacitar a los empleados para un excelente servicio al cliente
- Proporcionar un buen ambiente laboral
- Las plataformas de pedido a domicilio ayudan a incrementar las ventas
- Asegurar tiempos de espera precisos
- Atender las quejas e inquietudes de los clientes
- Reservas de restaurantes en línea
- Implementar Sistema de pedido de tabletas
- Diferenciación del producto
- Implementación de Tecnología y redes sociales Utiliza las redes sociales
- Contratar y mantener a empleados competentes en tu negocio

Tabla 2 Estrategias comerciales

No. Estrategia	Estrategia	Actividad	Tiempo	Presupuesto	Responsable	Indicador
E1	Mejora de la experiencia de trabajo	Trabajar en el bienestar de los colaboradores por medio de actividades recreativas como paseos, formar clubs deportivos, caminatas.	2 veces al año	2.000.000	Talento humano	$(\# \text{ actividades ejecutadas} / \# \text{ actividades planificadas}) * 100$
		Capacitar a los empleados para que brinden un excelente servicio al cliente	Permanente	200.000	Talento humano	$(\# \text{ horas de capacitación}) / (\text{dotación promedio del periodo})$
		Contratar y mantener a empleados competentes en tu negocio	1 mes	4.000.000	Talento humano	$(\# \text{ trabajadores considerados talentos al cierre del periodo actual}) / (\# \text{ trabajadores considerados talentos al inicio del periodo actual}) * 100$
E2	Uso de las tecnologías	Las plataformas de pedido a domicilio ayudan a incrementar las ventas como por ejemplo Rappi, y WhatsApp, Domicilios.com	3 meses	1.500.000	Administrador	$(\text{Ventas periodo actual} - \text{ventas periodo anterior}) / \text{ventas periodo anterior} * 100$
		Atender las quejas e inquietudes de los clientes	Permanente	-	Administrador	Suma de los minutos que los clientes pasan esperando una respuesta / número de atenciones que la empresa realiza en el mismo tiempo
		Reservas de restaurantes en línea	4 meses	-	Administrador	Ingresos por hora/ número asientos por hora

		Implementación del código QR en los establecimientos	3 meses	3.500.000	Experto en marketing	Número de pedidos entregados durante el periodo / Número total de pedidos solicitados
E3	Ofertas y promociones	Obsequiar bonos como estrategia de captar a los clientes y crear así una fidelización del cliente hacia la empresa dichos bonos pueden ser de tiendas de ropa, tarjetas regalo para intercambiar por alimentos en los supermercados como Éxito, Alkosto, teniendo en cuenta para que el cliente reciba el bono tiene que haber comprado un determinado monto igual superior según lo establezca el restaurante.	1 mes	3.000.000	Jefe de marketing	Satisfacción del cliente y la recurrencia del mismo
E3	Ofertas y promociones	Descuentos al precio de los productos que el cliente consuma	2 mes	1.000.000	Jefe de marketing	
		Incentivos para clientes en fechas especiales (cumpleaños, día de amor y amistad, día de la madre etc..) en las cuales se pueda regalar un postre, una bebida unos pasabocas, caja sorpresa con el fin de que el cliente se sienta importante y feliz.	1 mes	1.500.000	Jefe de marketing	
Total Presupuesto implementación de estrategias				\$16.700.000		

Fuente: Elaboración propia

Las estrategias anteriormente mencionadas contribuyen al sector restaurantes de la comuna 1 de la ciudad de Pasto no solamente para estar preparadas frente una crisis o eventualidad como lo fue el covid 19 sino a nivel general las cuales les ayudaran a mejorar internamente con el fin de ofrecer un mejor servicio al cliente.

Es así que para ofrecer una atención de calidad se debe tener capacitado al personal y además incentivarlo y velar por su bienestar de lo contrario un colaborador que no esté capacitado ni se lo motive desempeñara sus funciones regularmente donde se sentirá aburrido y estresado y esto lo reflejara frente a los demás generando una mala impresión no solo de la persona sino de la empresa ya que una persona que de un mal servicio el cliente hablara en general de la empresa lo cual no es conveniente, razón por la cual se debe mantener motivado al personal de trabajo reconociéndole su trabajo y aparte de ello brindarle bienestar y crecimiento laboral.

Sin embargo, es fácil decirlo pero en nuestra ciudad casi la mayoría de propietarios de los restaurantes no tienen presente esto ya que lo ven como algo innecesario y prefieren evitar más gastos como es el de invertir por ejemplo en un paseo con todo el equipo de trabajo y otras actividades recreativas, por lo cual una buena manera de que se pueda implementar esta estrategia es a través de reuniones en donde se de capacitaciones con apoyo de una persona experta a los propietarios de restaurantes dando a conocer la importancia del tema de capacitación a los trabajadores y lo esencial de implementar estrategias para motivar a los colaboradores y así mismo los incentivos que son una forma de recompensar y motivar el desempeño laboral.

Además de tener un buen equipo de trabajo y brindarle unas buenas condiciones en su lugar de trabajo, otra parte importante en cualquier empresa es el **cliente** al cual hay que tratarlo de la mejor manera posible, para que se sienta satisfecho y pueda volver a comprar y no solo basta con ofrecerle el producto o servicio que el necesite ya que hoy en día el cliente es cada vez más

exigente y quiere más para lo cual las empresas tienen que estar preparadas porque si no lo atienden bien y no cumplen con sus expectativas simplemente migrará a la competencia donde le podrán brindar un mejor servicio, es por ello que se debe ir un paso adelante del competidor pensar hasta en el más mínimo detalle, por ejemplo a que cliente no le gusta que le den un obsequio en el día de su cumpleaños, o descuentos en fechas como amor y amistad, día de la madre , día del padre etc.. a todas las personas los atrae este tipo de incentivos y los motiva a comprar aún más logrando así que aparte de sentirse contento con el producto que adquiera pueda recibir algo adicional hace que el cliente se sienta importante para la empresa por tenerlo en cuenta.

Hay que tener claro que esta es una estrategia que no es cuestión de decirlo y de un día para otro llevarla a la acción ya que se requiere de un estudio profundo porque si no se piensa muy bien se puede afectar la estabilidad económica de la empresa

Como se mencionó anteriormente también se obsequiarán bonos a clientes que compren un determinado valor aclarando que no será para todos por ejemplo un cliente que compre \$10,000 no es lo mismo a otro que compra \$100,000 o más, entonces el fin de esta estrategia es que el cliente compre un valor significativo para poderle obsequiar un bono sea en tiendas de ropa o en supermercados con los cuales se pueda realizar un tipo de convenio para que el cliente pueda hacer el intercambio de su premio.

Otro punto a tener en cuenta en la actualidad es que el cliente ya no solo se dirige al punto físico a consumir el producto sino que por comodidad hoy en día se pide a domicilio entonces es fundamental que los establecimientos tengan implementada tecnología, donde esta fue una de las principales debilidades que se observó durante la pandemia donde varios negocios al carecer de esta hizo que establecimientos se vieran en la obligación de cerrar sus puertas a causa de que las ventas disminuyeron significativamente y ya podían seguir funcionando, es así que hoy en día se

dice que una empresa que no tenga implementada tecnología está expuesta a que fácilmente la competencia la saque del mercado.

Dicho lo anterior es por lo que es importante contar con plataformas de domicilio las cuales permitan llevar los pedidos a las puertas de la casa, aparte de contar con la plataforma se debe tener personal que se encargue del manejo de la misma y reciba lo respectivos pedidos de manera ágil ya que lo que más le molesta y disgusta a un cliente es esperar y no ser atendido rápidamente.

El éxito de un restaurante depende en gran medida de la experiencia que ofrece por lo cual una buena estrategia que contribuirá positivamente en los restaurantes de la comuna 1 de la ciudad de Pasto es la implementación del código QR los cuales ofrecerán una experiencia más rápida y se ahorrará tiempo ya que el cliente fácilmente podrá desde su celular mirar el menú y realizar su pedido digitalmente en lugar de esperar a que el mesero recoja el pedido reduciendo así en gran medida los tiempos de espera y brindando una mejor experiencia además del ahorro que puede tener la empresa al evitarse estar imprimiendo los menús al modificarlos al agregar nuevos platos.

Para la creación de estos códigos QR como se mencionó anteriormente para este caso en específico se tiene que contar con el apoyo de una persona experta en el tema de marketing el cual pueda brindar asesorías a los propietarios de los restaurantes de cómo se podría implementar estos códigos en los restaurantes y puedan obtener beneficios positivos que contribuyan en el crecimiento de sus empresas, en la satisfacción de sus clientes y al mismo tiempo estar en la vanguardia, informados y actualizados. Además de esto capacitar al personal de la empresa sobre estos temas ya que en algunos casos se evade el tema de la tecnología porque las personas no pueden manejar o les da temor invertir, cuando este tipo de herramientas hace que hoy en día varios negocios se encuentren en la cima del éxito y hacia allá es donde tienen que apuntar la visión de los establecimientos de nuestra ciudad.

Conclusiones

- Esta investigación permitió analizar cómo la situación del covid 19 afectó al sector restaurantes de la comuna 1 de la ciudad de Pasto y cómo los emprendedores hicieron frente a esta situación con la implementación de estrategias para poder lograr que sus negocios permanecieran dentro del mercado.
- En primer lugar, se pudo evidenciar que el consumidor quiso trasladar la experiencia que antes vivía en los restaurantes a sus casas, demandando así, ya no solo un producto como tal, sino una experiencia que le permitiera hacer más llevadero el confinamiento. Las encuestas demostraron que, las personas, disminuyeron su consumo en restaurantes debido al miedo por la fácil propagación del virus y por la crisis económica que se vivía lo que llevó a muchos de los propietarios de restaurantes a implementar estrategias como lo es el servicio a domicilio para evitar la propagación del covid 19 y así evitar la afluencia o aglomeraciones que se podía dar en los establecimientos.
- Se evidencia también que la decisión de compra de los consumidores se basa principalmente en lo que ven en las redes sociales. Las opiniones, las fotos, las quejas, se han convertido en la carta de presentación de los restaurantes; además pasaron a ser la principal fuente de comunicación con los consumidores y más aún en tiempos de covid donde las personas estaban más conectadas a estos medios, es por esto, que los empresarios implementaron medios para publicitar sus restaurantes durante la época de pandemia como lo son las redes sociales ,la plataforma digital Tik Tok, Facebook Instagram estos jugaron un papel fundamental en el consumidor y en las tendencias del momento, ya que, por medio de videos cortos se les daba a conocer a los consumidores los productos o servicios que ofrecían los restaurantes .

- Basándose en las encuestas realizadas a los propietarios del sector restaurantes, uno de los mayores retos que tuvieron que enfrentar para mantener sus negocios en funcionamiento durante la época de pandemia fue reinventarse e innovar en estrategias que pudieran implementar con el objetivo de que los establecimientos lograran permanecer dentro del mercado, es así como una de las estrategias más importante que optaron los propietarios de dicho sector fue la implementación del servicio a domicilio, ya que por medio de este se distribuían los productos y los que ya contaban antes de que llegara el covid con este servicio lo ampliaron más para así poder tener mayor cobertura y distribuir más pedidos Otra estrategia esencial para aumentar los ingresos durante y después del covid fue ofrecer nuevos productos o servicios y así generar más ingresos y poco a poco ir mejorando la estabilidad económica de las empresas.

Recomendaciones

- Se puede recomendar al sector de los restaurantes que hoy en día no están exentos de alguna eventualidad que pueda llegar inesperadamente y que pueda afectarlos como lo fue el covid 19 el cuál llegó a la ciudad de Pasto tomando de sorpresa a todos los propietarios ya que no sabían claramente que hacer para poder mantener sus negocios, ya que no contaban con estrategias bien definidas, es por ello que hoy en día la tecnología juega un papel fundamental en cualquier negocio y quien no la tenga implementada fácilmente se está quedando fuera del mercado ya que la competencia hoy en día es muy fuerte, estos canales comerciales virtuales están revolucionando el mercado y las forma de adquirir bienes y servicios cada vez más , por lo que en este tiempo donde los medios virtuales y la tecnología han tomado gran fuerza.
- Es muy importante tener en cuenta estrategias comerciales tan sencillas como por ejemplo creación de nuevos productos, acercamiento por redes sociales, conocer al cliente preguntarle sobre sus gustos, que espera de la empresa, del producto, etc...
- Un punto importante a tener en cuenta y que ha dejado como enseñanza la pandemia es aprovechar las circunstancias, en beneficio de la empresa, por ejemplo, muchas empresas no tenían redes sociales y con la llegada de la pandemia, las personas se encaminaron a realizar compras por medio de la virtualidad, recomendando a los propietarios de los establecimientos que no solo tengan su punto o lugar físico y esperar a que el cliente llegue sino que deben dar a conocer su negocio en las diferentes plataformas, medios virtuales como lo son las redes y página web para llegar a más mercados y no solo para estar preparado frente a un acontecimiento atípico como lo fue el covid sino además estar a la vanguardia ya que actualmente hoy en día la mayoría de las personas para evitar salir de

casa y mayor facilidad deciden mejor adquirir productos o servicios a través de la virtualidad y es algo que los negocios deben tener en cuenta si quieren crecer y permanecer en el mercado y adicionalmente estar un paso mas adelante que la competencia

Referencias

- Cárdenas, M y Hormaza, C. (2022). *Diagnóstico del impacto socioeconómico por el efecto del covid-19 en las micro y pequeñas empresas del sector de servicios de la ciudad de Pasto* [Tesis de Pregrado, Universidad CESMAG].
- Cámara de Comercio de Pasto. (2020). *Impacto económico por covid-19 en Nariño*.
https://ccpasto.org.co/wp-content/uploads/2022/06/Impacto-economico-por-covid-19-en-Narino_Edicion_1.pdf
- CEDRE. (2018). *Estudios del Mercado de Trabajo en Pasto*. <http://cedre.udenar.edu.co/wp-content/uploads/2019/03/BOLETIN-DE-MERCADO.pdf>
- Grupo Atico34, (2020). Que es un plan de acción y como diseñarlo en 5 pasos.
https://repositorio.upch.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12866/8912/Diagnostico_Zamora_noChavez_Flavia.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Hernández Sampieri, Roberto, Fernández Collado, Carlos y Baptista Lucio, Pilar, "*Capítulo 1. Definiciones de los enfoques cuantitativo y cualitativo, sus similitudes y diferencias*" en Metodología de la investigación, sexta edición, McGraw Hill Education, México, 2014, pp.2-21. <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Hernández, E. (2021). *Análisis de estrategias comerciales para emprendedores en tiempos de covid-19* [Tesis de Pregrado, Corporación Universitaria Minuto de Dios]. Archivo digital.
https://repository.uniminuto.edu/bitstream/10656/12941/1/T.A_HernandezEliana_2021.pdf
- Juárez, L. (2021). *Implicaciones económicas del covid-19 para los restaurantes de Miami Florida* [Tesis de maestría, Universidad Valle del Momboy]. Archivo digital.
<https://repositorio.uvm.edu.ve/xmlui/bitstream/handle/123456789/736/Leoveidys%2C%20J.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Lopera Echavarría, J. D.; Ramírez Gómez, C.; Zuluaga Aristizábal, M.; & Ortiz Vanegas, J. (2010). *El método analítico como método natural*. Euro-Mediterranean University

- Institute. Roma, Italia. Nómadas. Critical Journal of Social and Juridical Sciences*, 25 (num.1). <https://www.redalyc.org/pdf/181/18112179017.pdf>
- Medina, I. (2020, mayo 7). Un tiempo de oportunidades. *El País*. <https://elpais.com/gente/2020-05-07/un-tiempo-de-oportunidades.html>
- Minsalud, (S.F). Revisión de oficio del registro sanitario https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/DECRETO%203075%20DE%201997.pdf
- Morales, F. (2012). Conozca 3 tipos de investigación: Descriptiva, Exploratoria y Explicativa. Recuperado el, 11, 2018. https://www.academia.edu/8101101/Conozca_3_tipos_de_investigacion
- Organización Internacional del Trabajo [OIT]. (2021). *Panorama Laboral*. https://www.ilo.org/americas/sala-de-prensa/WCMS_836198/lang--es/index.htm
- Portafolio (2020) *Sector gastronómico, uno de los más afectados por el coronavirus*. <https://www.portafolio.co/tendencias/sector-gastronomico-uno-de-los-mas-afectados-por-el-coronavirus-539756>
- Breve historia de los restaurantes*. El Gourmet, 2022, <https://elgourmet.com/breve-historia-de-los-restaurantes>
- Gastronomía*. Recuperado 22 de octubre de 2022, de <https://www.cotelconarino.org/gastronomia.html>
- Zamorano, (2020). *Diagnostico organizacional* [Para Optar El Título Profesional De Licenciada en psicología, Universidad Peruana Cayetano Heredia] Archivo digital. [https://repositorio.upch.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12866/8912/Diagnostico_Zamora noChavez_Flavia.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.upch.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12866/8912/Diagnostico_Zamora%20noChavez_Flavia.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

ANEXOS

Anexo A. Encuesta dirigida a los propietarios del sector restaurantes de la Comuna 1 de la Ciudad de Pasto

UNIVERSIDAD CESMAG FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Objetivo: Identificar las problemáticas y estrategias que presentan los restaurantes de la comuna 1 de la ciudad de Pasto. Los datos recogidos serán estrictamente confidenciales, con utilidad académica, y no tienen fines fiscales ni pueden ser utilizados como prueba judicial en cumplimiento del Artículo 5° de la Ley 79 de 1993. Los resultados de la encuesta serán presentados de manera agregada y a nivel del sector al que la empresa pertenece.

1. ¿Qué tipo de alimentación presta?

- Gourmet
- Casera
- Comidas rápidas

Otra ¿Cuál?

2. ¿Cuáles de los siguientes servicios son prestados en su establecimiento?

Desayunos

Almuerzos

Comidas

Otros ¿Cuál?

3. ¿Durante la pandemia tuvo que lanzar nuevos productos o mejorar los existentes?

SI

NO

¿Cuáles?

4. ¿Tuvo que implementar servicio a domicilio en su restaurante durante la pandemia?

SI

NO

5. ¿Se modificaron las presentaciones de sus productos?

Si

No

¿Cuáles?

6. ¿Cómo influyó la pandemia en los precios de sus productos? Muy negativo Negativo Neutro Positivo Muy positivo**7. ¿Se desarrolló e implementó alguna tecnología durante la época de pandemia?****Seleccione alguna de las siguientes opciones** Facebook Instagram WhatsApp

Otro ¿Cuál?

8. ¿Se vieron obligados a despedir parte de su personal durante la época de pandemia? SI NO

¿Por qué?

9. ¿A qué medios tuvo que recurrir para publicitar su restaurante?

- Página web
- Redes sociales
- Radio
- Televisión

Otro ¿Cuál?

10. ¿Califique cómo fue la implementación del protocolo de bioseguridad durante la pandemia? Justifique su respuesta

- Muy difícil
- Difícil
- Regular
- Fácil

¿Por qué?

11. ¿Implementó medidas sanitarias durante la situación del covid- 19?

- SI
- NO

Si su respuesta a la pregunta anterior fue afirmativa seleccione cuales de las siguientes medidas implementó en su establecimiento:

- Gel antibacterial
- Limitar el aforo del establecimiento

- Incrementar frecuencia de limpieza y desinfección de áreas
- Dotar de cubrebocas a colaboradores

12. ¿Qué medidas ha implementado frente a su negocio para mantenerse ante la situación del covid-19?

- Solicitar créditos
- Continuar con la actividad normal
- Disminuir la capacidad de producción
- Diversificar
- Cambiar la actividad
- Otros

13. ¿Cuál fue la principal preocupación durante la situación del covid- 19?

- Falta de recursos económicos
- Pago de la nómina
- Deudas
- Adaptación al cambio

14. ¿Implementa usted estrategias comerciales que le permitan a los clientes generar ahorros a la hora de adquirir un producto?

- SI
- NO

15. ¿Cómo califica usted el apoyo del Gobierno frente a la situación de covid- 19?

- Buena
- Regular
- Mala
- Excelente

16. ¿Qué repercusiones ha tenido el covid-19 en sus proveedores?

- Ha obstaculizado gravemente sus operaciones
- Ha obstaculizado moderadamente sus operaciones
- Ha obstaculizado ligeramente sus operaciones
- A penas ha tenido repercusiones
- Han incrementado sus operaciones

17. ¿Qué estrategias considera más importantes para aumentar sus ingresos durante y después del covid 19?

- Ofrecer nuevos productos o servicios
- Rebajar el precio de algunos productos o servicios
- Diversificar los mercados (por ejemplo, operar en diferentes ubicaciones o con nuevos clientes)
- Cambiar los canales de distribución (por ejemplo, promover la entrega o las compras en línea)

Muchas gracias por su colaboración

 <p>UNIVERSIDAD CESMAG MID. REG. 149.2017-7 VIGILANCIA MINISTERIO</p>	CARTA DE ENTREGA TRABAJO DE GRADO O TRABAJO DE APLICACIÓN – ASESOR(A)	CÓDIGO: AAC-BL-FR-032
		VERSIÓN: 1
		FECHA: 09/JUN/2022

San Juan de Pasto, 29 de noviembre del 2023

Biblioteca
REMIGIO FIORE FORTEZZA OFM. CAP.
Universidad CESMAG
Pasto

Saludo de paz y bien.

Por medio de la presente se hace entrega del Trabajo de Grado / Trabajo de Aplicación denominado **ÁNALISIS DE ESTRATEGIAS COMERCIALES PARA EMPRENDEDORES DEL SECTOR RESTAURANTES DE LA COMUNA 1 EN TIEMPOS DE COVID EN SAN JUAN DE PASTO**, presentado por el (los) autor(es) **JENNY ANDREA MARCILLO POPAYÁN** y **ALBA ELIZABETH TORO DIAZ** del Programa Académico Administración de Empresas al correo electrónico biblioteca.trabajosdegrado@unicesmag.edu.co. Manifiesto como asesor(a), que su contenido, resumen, anexos y formato PDF cumple con las especificaciones de calidad, guía de presentación de Trabajos de Grado o de Aplicación, establecidos por la Universidad CESMAG, por lo tanto, se solicita el paz y salvo respectivo.

Atentamente,

Claudia Solarte Solarte

CLAUDIA MAGALI SOLARTE SOLARTE

C.C. 59.816.989 de Pasto

Programa Administración de Empresas

Cel. 3206724490


cmsolarte@unicesmag.edu.co

 UNIVERSIDAD CESMAG <small>MT: 800.109.387-7 VICERRECTORÍA</small>	AUTORIZACIÓN PARA PUBLICACIÓN DE TRABAJOS DE GRADO O TRABAJOS DE APLICACIÓN EN REPOSITORIO INSTITUCIONAL	CÓDIGO: AAC-BL-FR-031
		VERSIÓN: 1
		FECHA: 09/JUN/2022

INFORMACIÓN DEL (LOS) AUTOR(ES)	
Nombres y apellidos del autor: JENNY ANDREA MARCILLO POPAYÁN	Documento de identidad: 1193482512
Correo electrónico: jennymarcillo063@gmail.com	Número de contacto: 3196774292
Nombres y apellidos del autor: ALBA ELIZABETH TORO DIAZ	Documento de identidad: 1084228207
Correo electrónico: albatsena@gmail.com	Número de contacto: 3155023896
Nombres y apellidos del autor:	Documento de identidad:
Correo electrónico:	Número de contacto:
Nombres y apellidos del autor:	Documento de identidad:
Correo electrónico:	Número de contacto:
Nombres y apellidos del asesor: CLAUDIA MAGALI SOLARTE SOLARTE	Documento de identidad: 59816989
Correo electrónico: cmsolarte@unicesmag.edu.co	Número de contacto: 3206724490
Título del trabajo de grado: ANÁLISIS DE ESTRATEGIAS COMERCIALES PARA EMPRENDEDORES DEL SECTOR RESTAURANTES DE LA COMUNA 1 EN TIEMPOS DE COVID EN SAN JUAN DE PASTO	
Facultad y Programa Académico: FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES. PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS	

En mi (nuestra) calidad de autor(es) y/o titular (es) del derecho de autor del Trabajo de Grado o de Aplicación señalado en el encabezado, confiero (conferimos) a la Universidad CESMAG una licencia no exclusiva, limitada y gratuita, para la inclusión del trabajo de grado en el repositorio institucional. Por consiguiente, el alcance de la licencia que se otorga a través del presente documento, abarca las siguientes características:

- a) La autorización se otorga desde la fecha de suscripción del presente documento y durante todo el término en el que el (los) firmante(s) del presente documento conserve (mos) la titularidad de los derechos patrimoniales de autor. En el evento en el que deje (mos) de tener la titularidad de los derechos patrimoniales sobre el Trabajo de Grado o de Aplicación, me (nos) comprometo (comprometemos) a informar de manera inmediata sobre dicha situación a la Universidad CESMAG. Por consiguiente, hasta que no exista comunicación escrita de mi(nuestra) parte informando sobre dicha situación, la Universidad CESMAG se encontrará debidamente habilitada para continuar con la publicación del Trabajo de Grado o de Aplicación dentro del repositorio institucional. Conozco(conocemos) que esta autorización podrá revocarse en cualquier momento, siempre y cuando se eleve la solicitud por escrito para dicho fin ante la Universidad CESMAG. En estos eventos, la Universidad CESMAG cuenta con el plazo de un mes después de recibida la

 UNIVERSIDAD CESMAG <small>MT: 800.109.387-7</small> <small>UNIVERSIDAD CESMAG</small>	AUTORIZACIÓN PARA PUBLICACIÓN DE TRABAJOS DE GRADO O TRABAJOS DE APLICACIÓN EN REPOSITORIO INSTITUCIONAL	CÓDIGO: AAC-BL-FR-031
		VERSIÓN: 1
		FECHA: 09/JUN/2022

petición, para desmarcar la visualización del Trabajo de Grado o de Aplicación del repositorio institucional.


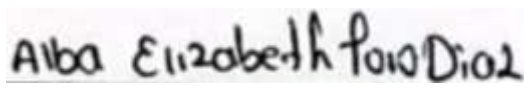
- b) Se autoriza a la Universidad CESMAG para publicar el Trabajo de Grado o de Aplicación en formato digital y teniendo en cuenta que uno de los medios de publicación del repositorio institucional es el internet, acepto(amos) que el Trabajo de Grado o de Aplicación circulará con un alcance mundial.
- c) Acepto (aceptamos) que la autorización que se otorga a través del presente documento se realiza a título gratuito, por lo tanto, renuncio(amos) a recibir emolumento alguno por la publicación, distribución, comunicación pública y/o cualquier otro uso que se haga en los términos de la presente autorización y de la licencia o programa a través del cual sea publicado el Trabajo de grado o de Aplicación.
- d) Manifiesto (manifestamos) que el Trabajo de Grado o de Aplicación es original realizado sin violar o usurpar derechos de autor de terceros y que ostento(amos) los derechos patrimoniales de autor sobre la misma. Por consiguiente, asumo(asumimos) toda la responsabilidad sobre su contenido ante la Universidad CESMAG y frente a terceros, manteniéndose indemne de cualquier reclamación que surja en virtud de la misma. En todo caso, la Universidad CESMAG se compromete a indicar siempre la autoría del escrito incluyendo nombre de(los) autor(es) y la fecha de publicación.
- e) Autorizo(autorizamos) a la Universidad CESMAG para incluir el Trabajo de Grado o de Aplicación en los índices y buscadores que se estimen necesarios para promover su difusión. Así mismo autorizo (autorizamos) a la Universidad CESMAG para que pueda convertir el documento a cualquier medio o formato para propósitos de preservación digital.

NOTA: En los eventos en los que el trabajo de grado o de aplicación haya sido trabajado con el apoyo o patrocinio de una agencia, organización o cualquier otra entidad diferente a la Universidad CESMAG. Como autor(es) garantizo(amos) que he(hemos) cumplido con los derechos y obligaciones asumidos con dicha entidad y como consecuencia de ello dejo(dejamos) constancia que la autorización que se concede a través del presente escrito no interfiere ni transgrede derechos de terceros.

Como consecuencia de lo anterior, autorizo(autorizamos) la publicación, difusión, consulta y uso del Trabajo de Grado o de Aplicación por parte de la Universidad CESMAG y sus usuarios así:

- Permiso(permitimos) que mi(nuestro) Trabajo de Grado o de Aplicación haga parte del catálogo de colección del repositorio digital de la Universidad CESMAG, por lo tanto, su contenido será de acceso abierto donde podrá ser consultado, descargado y compartido con otras personas, siempre que se reconozca su autoría o reconocimiento con fines no comerciales.

En señal de conformidad, se suscribe este documento en San Juan de Pasto a los **29** días del mes de **noviembre** del año **2023**.

 Firma del autor	 Firma del autor
Nombre del autor: JENNY ANDREA MARCILLO POPAYÁN	Nombre del autor: ALBA ELIZABETH TORO DIAZ
Firma del autor	Firma del autor
Nombre del autor:	Nombre del autor:



UNIVERSIDAD
CESMAG
MT: 800.109.387-7
VIGILANCIA

**AUTORIZACIÓN PARA PUBLICACIÓN DE TRABAJOS DE
GRADO O TRABAJOS DE APLICACIÓN EN
REPOSITORIO INSTITUCIONAL**

CÓDIGO: AAC-BL-FR-031

VERSIÓN: 1

FECHA: 09/JUN/2022

Claudia Solarte Solarte

Nombre del asesor: Claudia Magali Solarte Solarte