



**Diseño de la transformación digital de la gestión de órdenes en la cadena de restaurantes Cielo Blue Inc. en el estado de Georgia, Estados Unidos**

Oscar Javier Gómez Reina

Lina Marcela Rojas Villafañe

Universidad EAN

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

MBA – Administración de Empresas

Bogotá, Colombia

02/12/2021

**Diseño de la transformación digital de la gestión de órdenes en la cadena de restaurantes Cielo Blue Inc. en el estado de Georgia, Estados Unidos**

**Oscar Javier Gómez Reina**

**Lina Marcela Rojas Villafañe**

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

**Magister en Administración de Empresas**

Director (a):

Haidy Johanna Moreno Ceballos

Modalidad:

**Trabajo Dirigido**

Universidad EAN

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

MBA – Administración de Empresas

Bogotá, Colombia

02/12/2021

Nota de aceptación:

---

---

---

---

---

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá D.C., 02/12/2021

A Valentina Gómez Rojas,

### **Agradecimientos**

Agradecimientos a Haidy Johanna Moreno Ceballos, por brindarnos su apoyo para realizar este trabajo de grado en modalidad dirigida, al restaurante Cielo Blue Inc., por toda la colaboración en la fase de recolección de datos, análisis de información e implementación de la estrategia de transformación digital en el proceso de gestión de órdenes.

## **Resumen**

El sector de hospitalidad y en particular el de restaurantes enfrenta innumerables desafíos producto de la pandemia Covid-19, pasando por una feroz competencia, innovaciones en la tecnología de la información y comunicación (TIC), y por supuesto clientes más informados y exigentes.

En este trabajo se analiza la correlación entre la digitalización de la gestión de órdenes, como uno de los procesos misionales de un restaurante y su impacto en los indicadores de gestión y satisfacción de los comensales. A partir del diagnóstico organizacional realizado por (Redondo & Rojas, 2021) a la cadena de restaurantes Cielo Blue, se realizó el diseño e implementación de estrategia de digitalización en el sistema de gestión de órdenes y por medio de la aplicación del mismo instrumento de medición se identificaron cambios en la percepción de los comensales para las variables de Calidad, Servicio y Fidelización. Se concluye en este trabajo, que existe una correlación entre la automatización y digitalización de procesos misionales en la industria de los restaurantes, encontrando sinergias en los componentes tecnológicos integrados y la calificación dada por los comensales.

**Palabras clave:** restaurante, covid-19, tecnología, gestión de órdenes, fidelización, sistema de administración de restaurantes

### **Abstract**

The hospitality sector, and in particular the restaurants, faces countless challenges as result of the Covid-19 pandemic, going through fierce competition, innovations in information and communication technology (ICT), and of course more informed and demanding customers.

In this work, the correlation between the digitalization of order management, as one of the missionary processes of a restaurant, and its impact on key performance indicators and diner satisfaction is analyzed. Based on the organizational diagnosis done by (Redondo & Rojas, 2021) to Cielo Blue restaurant, this document describes the design and implementation of the digitalization strategy on the order management system, same questionnaire was used to identify if customer satisfaction changed.

Changes on customer perception were identified for Quality, Service and Loyalty variables. This work concludes that there is a correlation between the automation and digitization of missionary processes in the restaurant industry, finding synergies in the integrated technological components and the rating given by the customers.

**Keywords:** restaurant, covid-19, technology, order management, loyalty, restaurant management systems

**Contenido**

<b>Introducción.....</b>	<b>16</b>
<b>Objetivos.....</b>	<b>19</b>
<i>Objetivo general.....</i>	<i>19</i>
<i>Objetivos específicos.....</i>	<i>19</i>
<b>Justificación.....</b>	<b>20</b>
<b>Marco Institucional .....</b>	<b>21</b>
<i>Estructura Organizacional.....</i>	<i>21</i>
<i>Productos.....</i>	<i>22</i>
<i>Tecnología presente en los restaurantes Cielo Blue Inc. ....</i>	<i>23</i>
<b>Marco de Referencia .....</b>	<b>26</b>
<i>Covid-19 Crisis sanitaria e impacto en el sector: Cambios en el comportamiento de los comensales en los restaurantes.....</i>	<i>26</i>
<i>Antecedentes restaurantes en Estados Unidos .....</i>	<i>27</i>
Tipos de restaurantes.....	28
Restaurantes con influencias latinas.....	30
Demografía de los comensales .....	31
<i>Incorporación de aspectos tecnológicos en restaurantes .....</i>	<i>33</i>
Sistemas para manejos de Puntos de Venta ( <i>Point of Sale – POS</i> ).....	35
Análítica de información.....	36
<i>Aspectos relevantes de la gestión de la operación y fidelización de clientes .....</i>	<i>37</i>
Gestión de órdenes.....	37
Gestión de inventarios.....	38
Fidelización de clientes.....	38

**Diseño de la transformación digital de la gestión de órdenes en la cadena de restaurantes Cielo Blue Inc. en el estado de Georgia, Estados Unidos** 9

<i>Indicadores de gestión</i> .....	40
<b>Diseño Metodológico</b> .....	<b>41</b>
<b>Diagnóstico Organizacional</b> .....	<b>45</b>
<i>Transformación digital del proceso de gestión de órdenes de Restaurantes Cielo Blue Inc.</i> .....	45
<i>Indicadores de gestión Cielo Blue – Locación Acworth</i> .....	50
<i>Procesamiento estadístico de datos</i> .....	51
<i>Análisis de los resultados</i> .....	63
<b>Plan de Intervención</b> .....	<b>67</b>
<i>Implementación de Piloto</i> .....	67
<i>Replicación demás restaurantes</i> .....	68
<i>Indicadores de Gestión</i> .....	68
<b>Conclusiones y Recomendaciones</b> .....	<b>70</b>
<i>Conclusiones</i> .....	70
<i>Recomendaciones</i> .....	70
<b>Referencias</b> .....	<b>72</b>
<b>A. Anexo. Ficha técnica - encuestas a comensales postimplementación</b> .....	<b>80</b>
<b>B. Anexo. Encuesta a comensales</b> .....	<b>81</b>

**Lista de Figuras**

Ilustración 1. Estructura Organizacional Cielo Blue Inc. Fuente Elaboración propia .....	22
Ilustración 2. Bosquejo restaurante Cielo Blue en la ciudad de Acworth. Fuente elaboración propia. .....	25
Ilustración 3. Resumen de los resultados de la encuesta “Majority of Adults Changed Their Restaurant Usage as a Result of the Delta Variant”. Fuente elaboración propia a partir de (National Restaurant Association, 2021a).....	27
Ilustración 4. Tipos de restaurantes. Fuente elaboración propia a partir de (Webstaurant Store, 2018) y (National Restaurant Association, 2021) .....	28
Ilustración 5. Mapa de Calor estados con preferencia por la comida mexicana. Fuente (Williams, 2020) .....	30
Ilustración 6. Características y preferencias de los comensales a partir de la edad como característica demográfica. Fuente elaboración propia a partir de (RestoHub.org, s.f.) .....	31
Ilustración 7. Demanda reprimida por clasificación de los comensales. Fuente elaboración propia a partir de (National Restaurant Association, 2021). A: Porcentaje de adultos que no utilizan los restaurantes con la frecuencia que les gustaría para comer en el local. B: Porcentaje de adultos que no utilizan los restaurantes con la frecuencia que les gustaría para ordenar para llevar. ....	32
Ilustración 8. Áreas en las que los consumidores les gustaría ver que los restaurantes incorporen más tecnología. Fuente (National Restaurant Association, 2021).....	35
Ilustración 9. esquema de investigación científica propuesto por Hernández, Fernández y Baptista. Fuente elaboración propia a partir de (Bernal Torres, 2016) .....	41
Ilustración 10. Diagrama de interoperabilidad sistema de gestión de restaurantes implementado en Cielo Blue Inc. de la ciudad de Acworth GA. Fuente elaboración propia .....	49
Ilustración 12. Comparativo tiempo de espera de la orden, medición realizada antes y después de la implementación de la tecnología. Fuente elaboración propia. ....	64
Ilustración 13. Comparativo métricas de calidad preimplementación y postimplementación de la transformación digital de la gestión de órdenes. Fuente elaboración propia .....	65
Ilustración 14. Comparativo métricas de fidelidad preimplementación y postimplementación de la transformación digital de la gestión de órdenes. Fuente elaboración propia. ....	66

**Diseño de la transformación digital de la gestión de órdenes en la cadena de restaurantes Cielo Blue Inc. en el estado de Georgia, Estados Unidos**

Ilustración 15 Cronograma del plan de intervención. Fuente elaboración propia. .... 69

**Lista de Tablas**

<b>Pág.</b>	
	Tabla 1. Componentes tecnológicos presentes en Cielo Blue Inc. Fuente elaboración propia. .... 23
	Tabla 2. Indicadores de gestión en un restaurante. Fuente elaboración propia a partir de (Hoffman, 2017) ..... 40
	Tabla 3. Variables de la hipótesis. Fuente elaboración propia a partir de (Bernal Torres, 2016). .. 43
	Tabla 4. Componentes tecnológicos de la transformación digital para la gestión de órdenes en los restaurantes Cielo Blue Inc. Fuente elaboración propia a partir de (Toast, s.f.a.) ..... 46
	Tabla 5. Indicadores de gestión Cielo Blue Locación Acworth, semana 45 y 46. Fuente elaboración propia..... 50
	Tabla 6. ¿Primera vez que nos acompaña en Cielo Blue? Fuente elaboración propia..... 51
	Tabla 7 ¿En qué horario nos visitó el día de hoy? Fuente elaboración propia ..... 51
	Tabla 8. ¿Cuánto tiempo debe desplazarse para visitar las instalaciones de Cielo Blue? Fuente elaboración propia..... 52
	Tabla 9. ¿Con quién nos visitó el día de hoy? Fuente elaboración propia ..... 52
	Tabla 10¿Está usted satisfecho con los productos ofrecidos hoy en Cielo Blue? Fuente elaboración propia..... 53
	Tabla 11. El menú de almuerzo le parece que cuenta con los productos de su agrado. Fuente elaboración propia..... 53
	Tabla 12. Encuentra usted los platos que busca dentro del menú de Cielo Blue. Fuente elaboración propia..... 54
	Tabla 13. Los precios le parecen a usted acordes al tamaño de la porción servida. Fuente elaboración propia..... 54
	Tabla . Los precios le parecen a usted acordes a la calidad de la comida. Fuente elaboración propia ..... 54
	Tabla . Los precios le parecen a usted acordes al servicio ofrecido por nuestro equipo. Fuente elaboración propia..... 55
	Tabla 16. Cielo Blue cuenta con un menú variado. Fuente elaboración propia ..... 55

Tabla 17. Los productos usados en las preparaciones de Cielo Blue son alimentos frescos y de calidad. Fuente elaboración propia .....	56
Tabla 18. Considera las recetas de Cielo Blue superiores a las de otros restaurantes de comida Tex Mex en el condado. Fuente elaboración propia .....	56
Tabla 19. El tiempo en el cual su pedido fue traído a la mesa, desde el momento de solicitud. Fuente elaboración propia .....	57
Tabla 20. Usted vendría con su familia. Fuente elaboración propia .....	57
Tabla 21. Usted nos visitaría a la hora del almuerzo entre semana. Fuente elaboración propia ...	57
Tabla 22. Usted nos visitaría para tomarse unos tragos con sus compañeros de oficina y/o amigos. Fuente elaboración propia .....	58
Tabla 23. Usted nos visitaría para cenar. Fuente elaboración propia .....	58
Tabla 24. Usted nos visitaría en plan rumba. Fuente elaboración propia .....	58
Tabla 25. Volvería a visitarnos. Fuente elaboración propia .....	59
Tabla 26. Considera el servicio recibido superior al estándar. Fuente elaboración propia .....	59
Tabla 27. Tiene un plato preferido del menú de Cielo Blue. Fuente elaboración propia .....	60
Tabla 28. Es fácil el desplazamiento al sitio. Fuente elaboración propia .....	60
Tabla 29. Las instalaciones están adecuadas para personas con discapacidad. Fuente elaboración propia .....	60
Tabla 30. La cantidad de parqueaderos es adecuada. Fuente elaboración propia .....	61
Tabla 31. Considera apropiada la decoración y mobiliario de Cielo Blue. Fuente elaboración propia .....	61
Tabla 32. La higiene de las estaciones de Cielo Blue, es la adecuada y cumple con los protocolos de bioseguridad. Fuente elaboración propia .....	62
Tabla 33. ¿Con qué frecuencia visitas Cielo Blue? Fuente elaboración propia .....	62
Tabla 34. ¿Qué tan probable es que usted recomiende Cielo Blue a un familiar/amigo? Fuente elaboración propia .....	62
Tabla 35. Prefiere usted ir a Cielo Blue, antes que otros restaurantes de Tex-Mex. Fuente elaboración propia .....	63

**Diseño de la transformación digital de la gestión de órdenes en la cadena de restaurantes Cielo Blue Inc. en el estado de Georgia, Estados Unidos**

Tabla 36. Conoce las promociones de Cielo Blue. Fuente elaboración propia..... 63

Tabla . Indicadores de gestión para Cielo Blue Inc. .... 68

## Introducción

Cielo Blue es un restaurante cuya promesa es “brindamos a nuestros clientes un ambiente divertido y feliz junto con nuestro personal entusiasta, siempre asegurándonos que nuestros clientes se diviertan en nuestros restaurantes. Intentamos que cada uno de nuestros clientes se sienta bienvenido y que tenga una gran experiencia con nosotros. Nuestra comida es fresca y elaborada a diario con los mejores productos disponibles en el mercado para que disfrutes de una comida deliciosa y fresca” (Cielo Blue, s.f.), con presencia en cuatro ubicaciones en los suburbios de Smyrna, Acworth, Loganville y Marietta, en el condado Cobb del estado de Georgia.

“El sector de restaurantes enfrenta innumerables desafíos como la competitividad implacable y las innovaciones en la tecnología de la información y comunicación (TIC), que provocan que los clientes sean cada vez más exigentes” (Berselli, de Sousa Santos, Mesquita Gomes Ricci, & Gadotti dos Anjos, 2017, pág. 609), no hay duda de que los restaurantes están innovando, pero en términos generales no se mueven lo suficientemente rápido como para seguir siendo relevantes frente a la evolución de los gustos y preferencias de los consumidores (KPMG, 2016); una de las dimensiones para medir la eficiencia en las empresas es precisamente las TIC implementadas debido a que éstas les son útiles para administrar sus negocios (Plazola Rivera, Plazola Rivera, & Apodaca del Angel, 2019), crecen más rápido, reducen sus costos (Vilchez Yupanqui, 2019), como menciona (Bolsa Boliviana de Subcontratación, 2008), los países deben impulsar la utilización de las TIC para alcanzar una mayor competitividad en la producción y un crecimiento sostenido.

Cielo Blue no es la excepción, establecido inicialmente como un restaurante independiente, gracias a la rápida aceptación de los comensales americanos y el variado menú de comida Tex-mex generó una expansión más acelerada y ágil a la que estaba

planificada. De acuerdo con (National Restaurant Association, 2021), Cielo Blue tiene una clasificación de restaurante *Casual dining*, por lo que en esta investigación se realizará verificación de las expectativas de los comensales en este tipo de establecimientos.

Las TIC han introducido un cambio de paradigma en la gestión de órdenes, (El Bulli foundation; CaixaBank, s.f.) la implementación en restaurantes genera mejores resultados económicos, más rapidez, menos errores, mejores controles y más eficiencia, sin contar con el aprovechamiento de datos producidos “que permite tomar mejores decisiones de negocio, invertir más o menos en ciertos productos, acciones de marketing, organizar mejor los servicios y tener un pronóstico más acertado de la ocupación diaria” (The fork manager, 2020) impulsando una transformación en la oferta de atención a sus clientes (Bocanegra, Toquica, Bolaños, & Matoma, 2019).

El éxito de un restaurante se mide por la calidad de su comida, la cantidad de puntos de venta, el reconocimiento, pero además la sostenibilidad de la operación, coherencia, estructura de costos, planeación estratégica, modelo financiero y concepto de negocio (Pacheco Bernal & Conde Artunduaga, 2020), existen más de un millón de restaurantes en los Estados Unidos, empleando a 15.6 millones de empleados (Finances Online, 2021); con una fuerte tendencia en integrar tecnologías y servicios digitales para reducir el tiempo de espera de entrega del producto, generando nuevas experiencias a los clientes (Bocanegra, Toquica, Bolaños, & Matoma, 2019).

A medida que los efectos de COVID-19 se extienden por todo el mundo, el impacto es enorme en el negocio de la hostelería, tanto en los ingresos como en las cadenas de suministro; pero también ha traído nuevos modelos de negocios y oportunidades (Deloitte, 2020), además de un espíritu o pensamiento de mejora continua. Es por ese espíritu de mejora continua, que se observa que en los restaurantes Cielo

Blue se cubrieron algunas necesidades básicas y algunas otras para su operación, sin embargo, la gestión de órdenes y la producción de los diferentes platos, generan atrasos, errores, tiempos de espera y desperdicios en los insumos; situaciones que deben ser mitigados con la integración de diferentes actores que permitan realizar la gestión adecuada eficiente y ágil de órdenes. El desarrollo de clientes fieles requiere diseñar e implementar estrategias coherentes con las políticas de cada organización orientadas a cumplir este objetivo, donde se precisa invertir esfuerzos y recursos (Peña Escobar, Ramírez Reyes, & Osorio Gómez, 2015), cada vez más escasos y afectados por la pandemia de Covid-19.

Por lo que se planteó la siguiente pregunta de investigación ¿La inclusión de plataformas tecnológicas puede mejorar la gestión de órdenes en los restaurantes Cielo Blue, así como beneficiar la atención integral y fidelización de los clientes actuales?

Para abarcar esta pregunta, se ha definido el abordaje desde dos frentes:

1. Un primero volumen titulado Diagnóstico de la gestión de órdenes en la cadena de restaurantes Cielo Blue (Redondo & Rojas, 2021)
2. Un segundo volumen titulado “Diseño de la transformación digital de la gestión de órdenes en la cadena de restaurantes Cielo Blue Inc. en el estado de Georgia, Estados Unidos”. Este documento corresponde al segundo abordaje.

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

Diseñar la transformación digital de la gestión de órdenes en la cadena de restaurantes Cielo Blue Inc. en el estado de Georgia en los Estados Unidos, beneficiando la atención integral y fidelización de los clientes.

### **Objetivos específicos**

1. Realizar un estado del arte del proceso de gestión de órdenes en el sector hospitalidad
2. Determinar el proceso de transformación digital idóneo para la gestión de órdenes en la cadena de restaurantes Cielo Blue
3. Determinar el impacto de la implementación de estrategias de transformación digital de la gestión de órdenes en la atención integral y fidelización de clientes en la cadena de restaurantes Cielo Blue
4. Formular los indicadores de gestión que permitan el monitoreo y control del plan de fortalecimiento de la experiencia de servicio.

### **Justificación**

Al principio de la pandemia Covid-19 la mayoría de los restaurantes parecían estar apagando incendios (Kerr, 2020), ahora están buscando nuevos modelos de negocios y oportunidades; incluyendo la fidelización de clientes y automatización de procesos, el presente trabajo de investigación se justifica porque permitirá conocer a través de un caso práctico si la inclusión de plataformas tecnológicas mejora la gestión de órdenes, beneficiando la atención integral y fidelizando a los clientes.

El público en general y los comensales no son los mismos de hace unos años, y cada vez el mercado está más saturado de nuevos restaurantes con ideas innovadoras y acopladas a las constantes y cambiantes tendencias, por lo que contar con un valor agregado, como es, aprovechar de mejor manera la información podrá ser un elemento diferenciador que permita conocer los gustos, comportamientos e incluso generar lazos más fuertes con su público objetivo (Jimenez Shaw, s.f.)

Asimismo, se elaborará e implementará el plan para el uso de tecnologías de la información en la gestión de órdenes en la cadena de restaurantes Cielo Blue Inc., lo que permitirá a su equipo directivo contar con herramientas que provean información adecuada para la toma de decisiones, por ejemplo contabilizar tiempos de preparación, identificar los productos maduros (Arteaga, s.f.), productos con gran potencial para ser desarrollados y sacar del menú aquellos que ya no cuenten con el nivel de aceptación (Asturias Corporación Universitaria, s.f.), lo cual repercutirá en el rediseño de menús, compras eficientes e insumos para desarrollo de política de cero desperdicios, que garanticen la sostenibilidad de los restaurantes.

### **Marco Institucional**

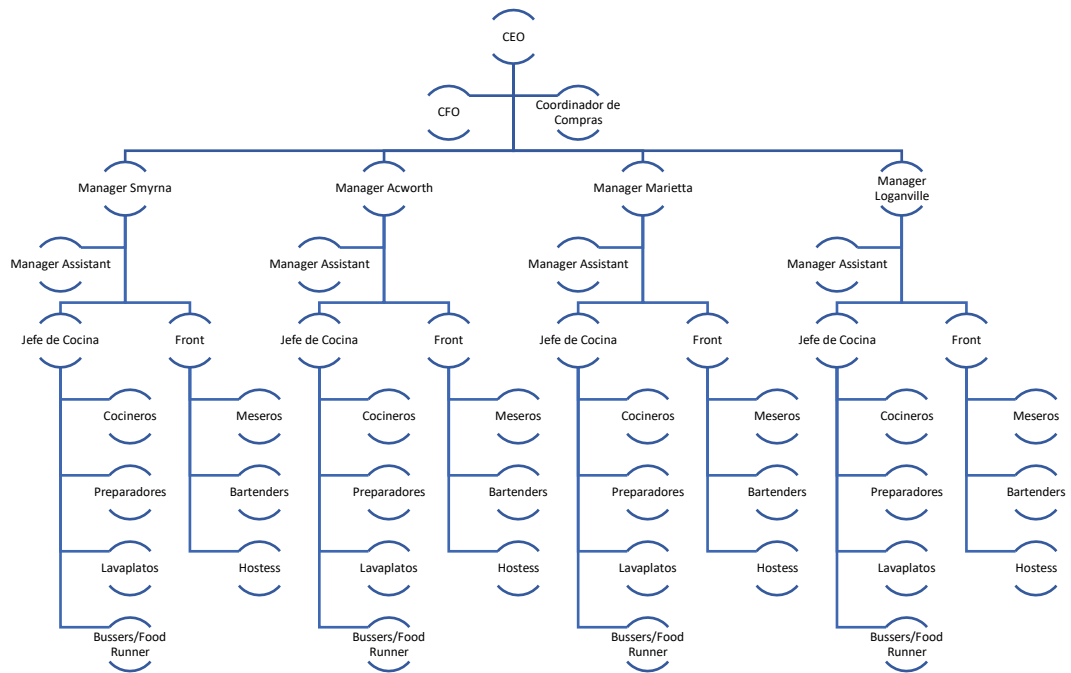
La cadena de restaurantes Cielo Blue Inc. fue creada en Georgia USA en el año 2016, iniciando operaciones en la ciudad de Smyrna, GA., posteriormente se dio apertura a 3 nuevos locales ubicados en la ciudad de Marietta, Acworth y Loganville, todas en el estado de Georgia USA. La cadena cuenta con licencias de funcionamiento para venta de comida y bebidas alcohólicas de acuerdo con la regulación vigente en cada una de sus locaciones. Cielo Blue se encuentra dentro de la categoría *Casual Dinner*, que busca ofrecer a sus comensales un ambiente basado en la cultura mexicana y la música latina con servicio a la mesa y un menú con precios asequibles (Cielo Blue, 2021) Los locales de Cielo Blue ofrecen a la comunidad atención en cuatro ambientes mesa con sillón en estilo americano para grupos de hasta 4 personas, mesas reconfigurables para grupos grandes, mesas al aire libre en las terrazas con las que cuentan los locales, por último, la opción de sentarse en la barra y ser atendido directamente por los *bartenders* (Cielo Blue, 2021)

Cielo blue ofrece a la comunidad igualmente un espacio para disfrutar en familia en sus tradicionales actividades como noches de Trivia, música en vivo, y finalmente los viernes y sábados la presentación de un *Disk Jockey* (Cielo Blue, 2021).

### **Estructura Organizacional**

En la actualidad Cielo Blue brinda empleo aproximadamente a 180 empleados, entre los que se encuentran empleados de tiempo completo y tiempo parcial, principalmente a jóvenes que se encuentran cursando sus estudios universitarios. Algunos empleados son bilingües, otros solo de habla en español o inglés.

La estructura organizacional de Cielo Blue Inc. es mostrada en la Ilustración 1, se puede observar que cada gerente de restaurante reporta al CEO, y que la estructura del restaurante se encuentra replicada en todas las locaciones.



*Ilustración 1. Estructura Organizacional Cielo Blue Inc. Fuente Elaboración propia*

## Productos

Los productos ofrecidos por Cielo Blue están enmarcados en alimentos y bebidas

- ✓ Comida Tex-mex (Tacos, burritos, enchiladas, Chimichanga, Quesadillas, Flautas)
- ✓ Platos tradicionales mexicanos (Chilaquiles, Cochinita Pibil, Carnitas)
- ✓ Carnes (Churrasco, Carne asada, Pollo Grill)
- ✓ Entradas
- ✓ Bebidas alcohólicas y Cocteles

Dentro de la estrategia definida por la cadena se cuenta con promociones cada día de la semana, que incluye tanto alimentos como bebidas, esta incluye el ya conocido Taco *Tuesday* de amplio conocimiento en los restaurantes mexicanos en USA.

### Tecnología presente en los restaurantes Cielo Blue Inc.

En la Tabla 1 se presentan los componentes tecnológicos identificados en los restaurantes Cielo Blue Inc.

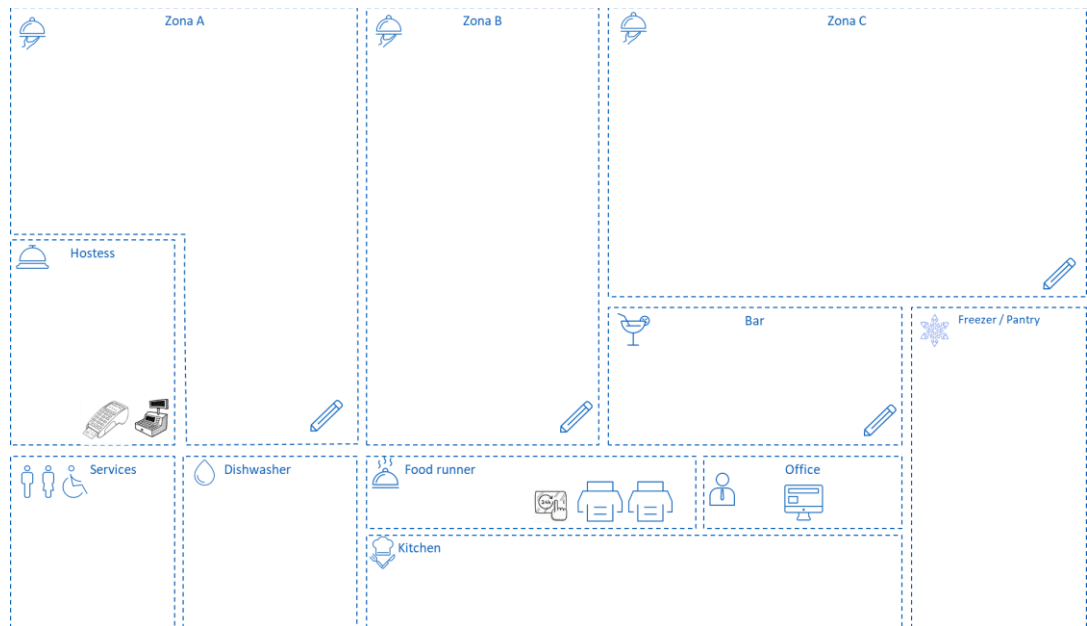
*Tabla 1. Componentes tecnológicos presentes en Cielo Blue Inc. Fuente elaboración propia.*

<b>Componente</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Integrado al sistema de gestión de restaurantes</b>
<b>Sitio web</b> <a href="https://cielobluecantina.com">https://cielobluecantina.com</a>	Presencia online Cielo Blue, único sitio para todos los restaurantes, tiene posibilidad de realizar pedidos en línea. Los pedidos en línea están contruidos a partir de la tecnología de Avva Eats.	No
<b>Doordash</b>	Plataforma de pedidos y entrega de comida preparada en línea	No
<b>Grubhub</b>		No
<b>UberEats</b>		No
<b>Impresora</b> <b>UberEats</b>	Impresora exclusiva para recepción de pedidos de UberEats. Se encuentra en el área de <i>food runner</i>	No

<b>Impresora</b>	Impresora compartida para recepción de pedidos de Doordash, Grubhub y sitio web. Se encuentra en el área de <i>food runner</i>	No
<b>Caja registradora</b>	Impresión de tickets y almacenamiento del dinero	No, sin acceso a la red
<b>Datafonos</b>	Procesamiento de pagos con tarjeta de crédito/débito.	
<b>Clock</b>	Registro de hora/salida/receso de los trabajadores	No
<b>Computador de escritorio</b>	Elaboración de informes y nómina	No

Los componentes presentados están funcionales, pero a excepción de las impresoras no se presenta interoperabilidad entre los componentes.

En la Ilustración 2 se presenta el bosquejo del restaurante Cielo Blue de la ciudad de Acworth. El restaurante cuenta con 3 zonas de atención y un bar, en donde la gestión de pedidos se realiza de manera manual. En el área de *food runner* se reciben los pedidos externos provenientes de plataformas. El pago se realiza en el área de *hostess*, en el cual el mesero debe llevar la comanda para poder realizar la facturación.



*Ilustración 2. Bosquejo restaurante Cielo Blue en la ciudad de Acworth.  
Fuente elaboración propia.*

## Marco de Referencia

### **Covid-19 Crisis sanitaria e impacto en el sector: Cambios en el comportamiento de los comensales en los restaurantes**

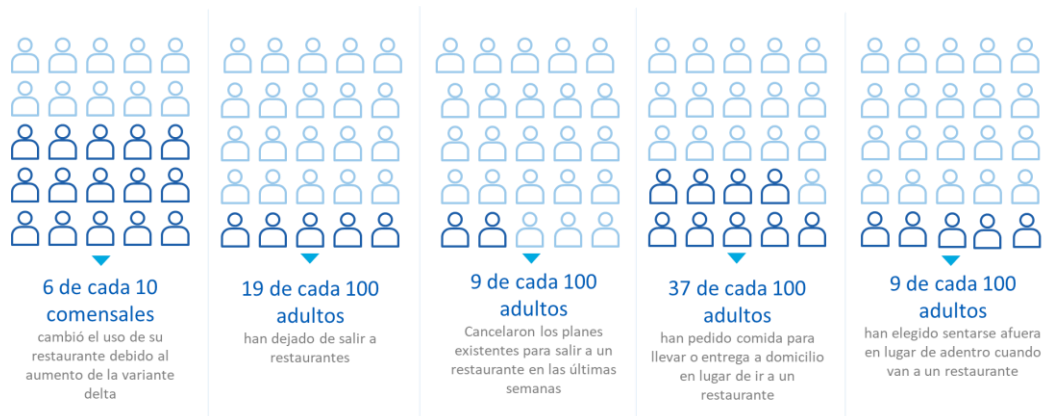
“Las medidas de mitigación tomadas por los gobiernos se centraron, principalmente, en el cierre de fronteras, la prohibición de eventos públicos, las cuarentenas totales o parciales, los confinamientos y el distanciamiento social. Sin embargo, estas decisiones, tomadas para reducir la velocidad de contagio y evitar un colapso en los sistemas de salud, generaron la paralización de las actividades económicas a todo nivel.” (CEPAL, 2020, pág. 9). “El impacto del coronavirus ha afectado a todos los sectores económicos, pero en especial a aquellos donde las personas se congregan, se reúnen, se amontonan, se tocan, se hablan de cerca, es decir, los locales de ocio y de restauración.” (Berbel Giménez, 2020, pág. 2), debido a la reducción del número de turistas y la falta de confianza o miedo de contagio (Abella Garcés, 2020).

De las principales tendencias en el sector hospitalidad (Lisa Institute, 2020) (Omnibeas, 2020), los restaurantes se han preparado para reducción de contacto entre el personal y los comensales, cambios en las estructuras de espacios físicos, políticas estrictas de higiene y recuperación de confianza de los comensales, pero además sistemas de cobro *contactless*, cartas digitales, sistemas de trabajo más eficientes que minimicen los riesgos de contaminación y más opciones de comida para llevar. Los comensales están expectantes y son más exigentes, planteará objeciones nuevas y su prioridad es sentirse seguros (Berbel Giménez, 2020).

La encuesta realizada por la (National Restaurant Association) encontró que, a nivel nacional en los Estados Unidos, la mayoría de los consumidores ya han cambiado su comportamiento, lo que está ejerciendo una fuerte presión sobre la industria de los

restaurantes. Los resultados relevantes de la encuesta pueden encontrarse en Ilustración

3.



*Ilustración 3. Resumen de los resultados de la encuesta “Majority of Adults Changed Their Restaurant Usage as a Result of the Delta Variant”. Fuente elaboración propia a partir de (National Restaurant Association, 2021a)*

Las cadenas de suministro de alimentos también se han visto gravemente afectadas por la pandemia. A medida que cerraron restaurantes, hoteles y escuelas, a los agricultores de los Estados Unidos les resultó difícil redirigir sus productos a compradores dispuestos e incluso entonces, no pudieron vender la mayor parte debido a dificultades logísticas (ECLAC, 2020). La agricultura es la columna vertebral del estado de Georgia y su economía con un valor en la finca de aproximadamente catorce mil millones de dólares, y debido al distanciamiento social agricultores no tuvieron suficiente mano de obra estacional o permanente para cosechar sus cultivos. (Fonsah & Shealey, 2020)

### **Antecedentes restaurantes en Estados Unidos**

Para el segundo trimestre del 2020, la economía estadounidense sufrió una contracción del 32.9%, la mayor caída desde 1945 (Chen, y otros, 2021) , particularmente la industria de restaurantes terminó el 2020 con ventas totales que

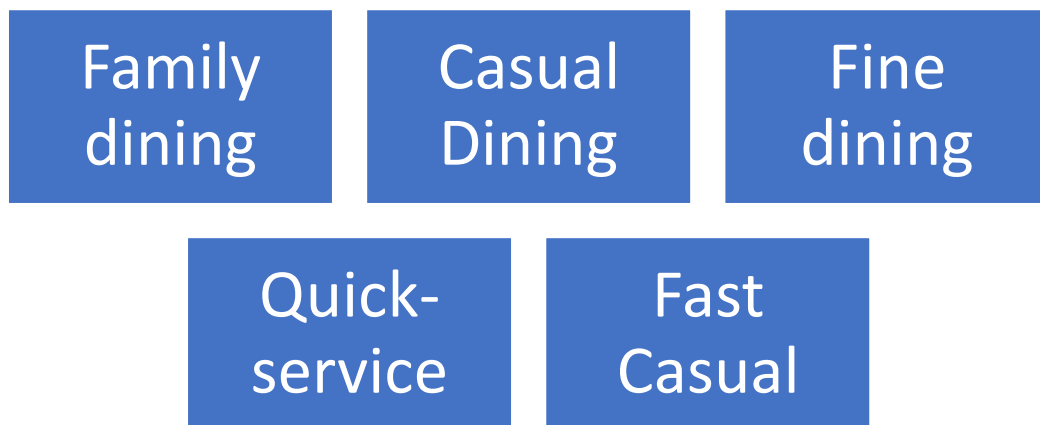
estuvieron \$ 240 mil millones por debajo del pronóstico estimado, el empleo en la industria está casi 2,5 millones de empleos por debajo de los niveles previos a la pandemia y al 1 de diciembre más de 110,000 restaurantes han cerrado para siempre (National Restaurant Association, 2021)

En el reporte de mitad de año (2021), (National Restaurant Association) se visualizan indicadores bastante interesantes para la industria restaurantera que permite ver como las medidas tomadas, han sido efectivas se proyectan ventas en servicios de comida y bebidas en restaurantes y servicios de *catering* en USD \$ 798 billones lo que significa un incremento del 19.7% con respecto al año 2.020.

De acuerdo con (National Restaurat Association, 2019) para el año 2018 el estado de Georgia poseía 18.403 establecimientos para alimentación y consumo de bebidas, cuyas ventas estimadas fueron de USD \$ 22.9 billones.

#### Tipos de restaurantes

En la Ilustración 4, se presentan los tipos de restaurantes presentes en los Estados Unidos.



*Ilustración 4. Tipos de restaurantes. Fuente elaboración propia a partir de (Webstaurant Store, 2018) y (National Restaurant Association, 2021)*

En el restaurante con formato *Family dining* a veces denominada la comida se sirve en bandejas grandes para compartir, en lugar de platos individuales. (Capital One, s.f.), mientras que “Un restaurante *Fine dining*, es un restaurante especializado que no solamente ofrecen platillos, sino toda una experiencia gastronómica” (Hernández, 2019), conformado por menú con ingredientes de la más alta calidad y sabores exquisitos; una atmosfera donde se conjuga la locación y diseño y finalmente un servicio especializado. Los restaurantes *Quick-Service* son la evolución de los restaurantes de comidas rápidas (Hoffman, 2017), con mesas en las que sentarse a comer, una decoración básica, con un mobiliario económico y gran presencia de la marca, su principal característica es que los pedidos son de autoservicio y se pagan al momento y finalmente los *Fast Casual* con un sistema de pedido similar al tradicional comida rápida, pero con opciones más saludables y delicatessen (KaizenFab Consultoría Gastronómica, s.f.).

Los restaurantes *Casual dining*, son lugares cómodos, modernos, familiares y agradables, con variedad de bebidas, bar propio, un ambiente de celebración (Descubro, s.f.) en los que de acuerdo con (Toast, s.f.) los clientes esperan:

- ✓ Ser recibido por un anfitrión
- ✓ El anfitrión acompañe a los comensales hasta su mesa o a los asientos en el bar
- ✓ El ambiente y decoración son relajados y cómodos
- ✓ El código de vestuario casual
- ✓ Todos los pedidos realizados a través de un empleado

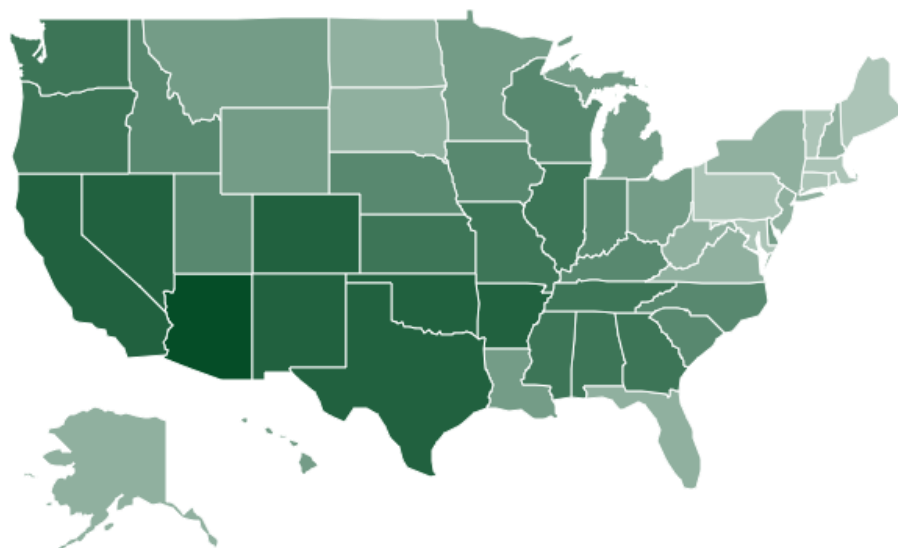
De acuerdo con (National Restaurant Association, 2021), el 77% de los restaurantes dicen que su base de clientes ha cambiado significativamente desde el comienzo de COVID-19, siendo el *Quick Service* el más afectado con un cambio del 81%. A raíz de la crisis ocasionada por la pandemia, la apuesta más certera para los

restaurantes es concentrarse en los clientes que utilizan activamente los restaurantes, para lo cual el servicio y la fidelización son claves.

#### Restaurantes con influencias latinas

En el sector de las comidas del mercado de los Estados Unidos la comida mexicana tiene un alto grado de penetración a lo largo y ancho del país. Tal como lo indica (Williams, 2020) en el portal *Chef's Pencil*, los restaurantes mexicanos en USA representan el 9% de los restaurantes del país. Asimismo, (Williams) en su estudio de las comidas étnicas más populares en Estados Unidos concluye, que la comida mexicana es la segunda comida étnica más popular del país, por encima de otras de talla mundial como la francesa y la italiana, solo por debajo de la comida china.

En la Ilustración 5, se aprecia como la comida mexicana tiene una mayor preferencia en los estados del sur oeste del país, sin embargo, dentro de esta clasificación Georgia ocupa la posición número 12 en los estados con mayor preferencia de la comida mexicana, siendo la comida étnica preferida en el estado (Williams, 2020).



*Ilustración 5. Mapa de Calor estados con preferencia por la comida mexicana. Fuente (Williams, 2020)*

Como indica (Williams), la popularidad de la comida mexicana en el país del norte está ampliamente justificada en el pasado común de los estados del sur y el centro del país que solo pasaron a hacer parte de USA después de la revolución mexicana de 1910.

#### Demografía de los comensales

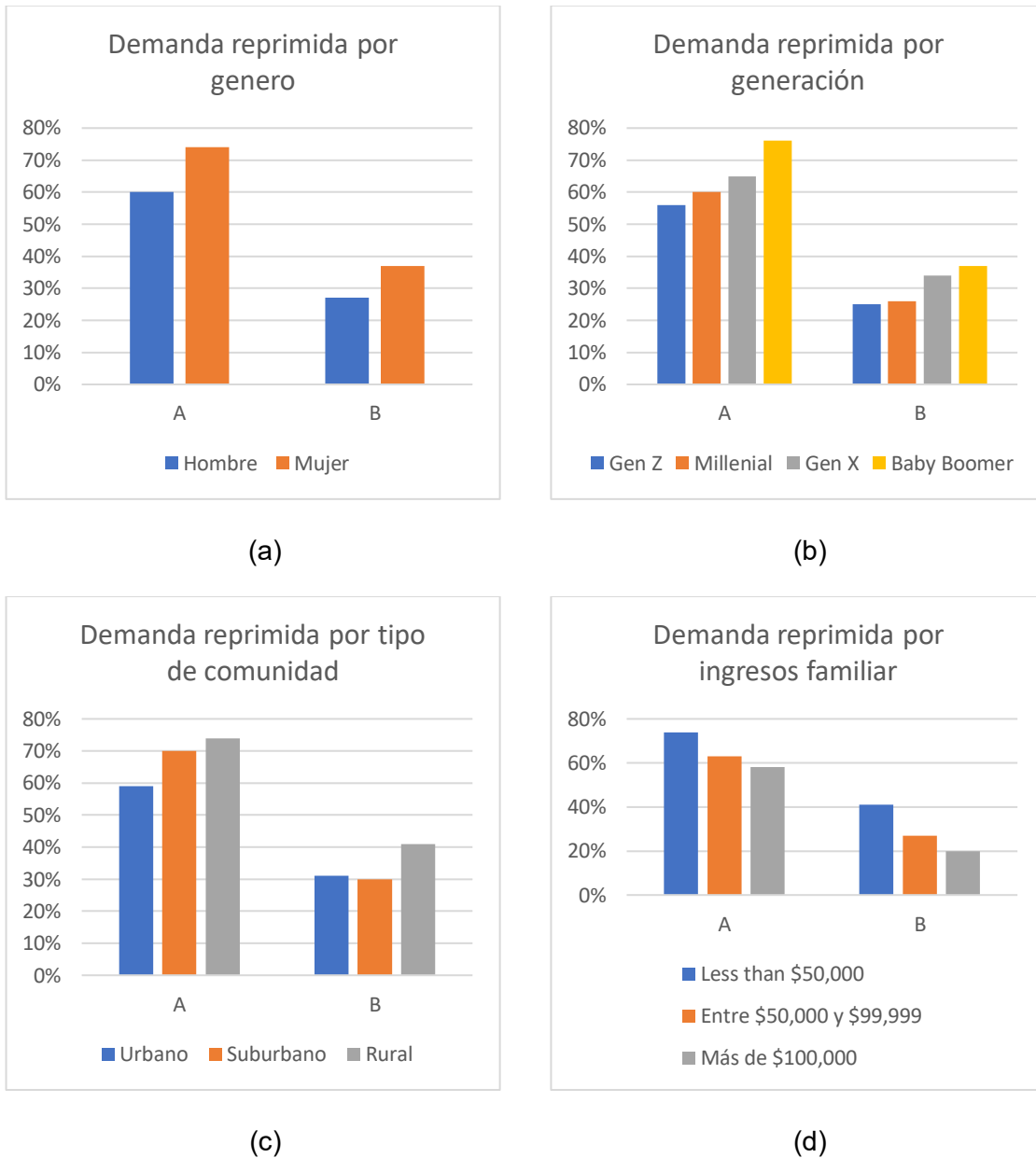
(National Restaurant Association, 2021) menciona 5 clasificaciones de los comensales, por género, por edad, por ingresos de su núcleo básico, por región, y por el tamaño de la comunidad.

En la Ilustración 6 se presenta las características y preferencias de los comensales a partir de sus rangos de edad.

Generación Z (Nacidos entre 1995 y 2014)	Millennials (Nacidos entre 1980 y 1994)	Generation X (Nacidos entre 1964 y 1980)	Baby Boomers (Nacidos entre 1946 y 1964)
<ul style="list-style-type: none"><li>• Gasta dinero en comida por encima de todo</li><li>• Prefiere restaurantes de servicio rápido y cenas informales</li><li>• Creció con la tecnología digital, por lo tanto, espera información al alcance de su mano.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Come fuera de casa con más frecuencia que la población en general, y el 53% sale a comer al menos una vez a la semana</li><li>• Prefiere ingredientes frescos y naturales</li><li>• Prioriza la sostenibilidad y la ética</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Prefiere alimentos orgánicos</li><li>• Da mucho valor a las comidas familiares</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Muchos baby boomers informan que están a dieta</li><li>• Gastan una cantidad significativa de dinero comiendo fuera</li></ul>

*Ilustración 6. Características y preferencias de los comensales a partir de la edad como característica demográfica. Fuente elaboración propia a partir de (RestoHub.org, s.f.)*

De esta clasificación, el 67% de los adultos no usa los restaurantes tan seguido como quisieran, y el 33% ha limitado su uso de órdenes para llevar.



*Ilustración 7. Demanda reprimida por clasificación de los comensales.*

*Fuente elaboración propia a partir de (National Restaurant Association, 2021). A: Porcentaje de adultos que no utilizan los restaurantes con la frecuencia que les gustaría para comer en el local. B: Porcentaje de adultos que no utilizan los restaurantes con la frecuencia que les gustaría para ordenar para llevar.*

(National Restaurant Association) ha realizado una encuesta a los comensales de Estados Unidos, para establecer la demanda reprimida para comer dentro de un

restaurante u ordenar y la ha clasificado por clasificación demográfica. En la Ilustración 7, se pueden visualizar los hallazgos obtenidos de dicha encuesta. Por ser de interés en esta investigación, los restaurantes de tipo *casual dining* son populares entre familias y su base de clientes más habitual es el grupo demográficos más jóvenes (Toast, s.f.).

### **Incorporación de aspectos tecnológicos en restaurantes**

Los avances en tecnología a través de los años han dispuesto y generado un sinfín de oportunidades, muchas veces planificadas y otras adoptadas sobre la marcha, la tecnología ha llevado consigo cambios importantes, como pueden ser eliminación, adaptación y creación de nuevos procesos para encarar tareas diarias. La gestión de restaurantes es compleja, y cada año su complejidad aumenta (Datta, 2018), incluso antes de la pandemia Covid-19. Hay decenas de tecnologías que simplifican y resuelven los desafíos a los que se enfrentan los restaurantes. La investigación sugiere que los propietarios de restaurantes ven la necesidad de tecnología para simplificar las operaciones. Un sistema de gestión de restaurantes es un término colectivo para el software que ayuda a agilizar las operaciones de la industria de restaurantes y bares (Datta, 2018), si bien el servicio y la comida siguen siendo las partes más importantes para impulsar el negocio, el sistema de gestión de su restaurante es lo que lo mantiene funcionando sin problemas (LAVU, s.f.).

El negocio de la alimentación y los restaurantes no ha estado exento a protagonizar y beneficiarse de las mejoras traídas con el desarrollo de la tecnología. El aprovechar la tecnología se potencio aún más durante el año 2020 y parte del 2021, debido a los cambios en el comportamiento de la población a raíz del COVID-19, las personas accedieron a estas aplicaciones de servicio para estar en contacto de restaurantes, tiendas y todo tipo de productos sin salir de su casa. La adaptabilidad es

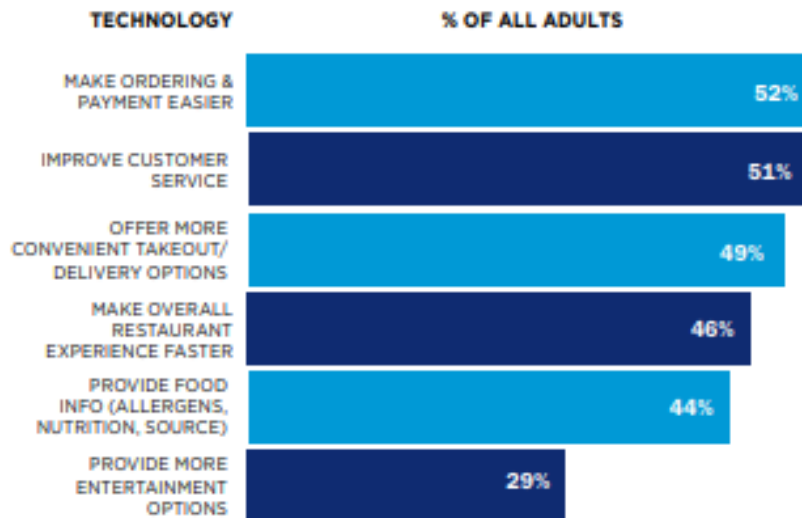
importante en todas las industrias (Labayen, 2021), especialmente en la industria de los restaurantes, donde las ligeras fluctuaciones en los márgenes de ganancia pueden tener efectos significativos (LAVU, s.f.).

Muchas tendencias y comportamientos de los restaurantes fueron determinadas de acuerdo con las personas y han ido evolucionando conforme las personas lo han hecho, y es que no es igual comparar las tendencias de principio de siglo a las tendencias actuales. De esta manera se ha podido implementar nuevos y mejores canales de comunicación entre el restaurante y su población objetivo, el uso de la tecnología permite fidelizar clientes, que estos escojan nuevamente sus servicios, mejoras en el servicio y vender mucho más (Etchegoyen, 2020).

Sin embargo, es necesario determinar que no todos los avances de la tecnología están diseñados o desarrollados para el usuario final; muchos desarrollos son enfocados en el cliente interno, es decir, en las personas que hacen parte del negocio y que en la implementación tiende a facilitar procesos o parte de ellos para simplificar o facilitar sus funciones, lograr hacer su trabajo de mejor manera, optimizando procesos o disminuyendo tiempos y/o gastos.

Entonces se podría concluir que la tecnología lleva consigo cambios positivos, aunque a largo plazo se enfocan en el cliente y su satisfacción, muchos esfuerzos se enfocan en la mejora de procesos, gestión e implementación de mejores prácticas.

La Asociación Nacional de Restaurantes realizó una encuesta en febrero de 2021 a los consumidores de alimentos en los Estados Unidos sobre las áreas en las que les gustaría los restaurantes incorporen tecnología, siendo las áreas de hacer el proceso de órdenes y pagos más sencillo (52%) y mejorar el servicio al cliente (51%) las de mayor relevancia para los consumidores, estos resultados pueden observarse en la Ilustración 8.



*Ilustración 8. Áreas en las que los consumidores les gustaría ver que los restaurantes incorporen más tecnología. Fuente (National Restaurant Association, 2021)*

#### Sistemas para manejo de Puntos de Venta (*Point of Sale – POS*)

Con puntos terminales de ventas (POS) los negocios físicos o virtuales logran mayor eficiencia en los pagos de los clientes (Ecommerce Platforms, s.f.), son un sistema de computación o dispositivos y programas que conectan todas las áreas que permite transacciones fuera de línea, pago sin contacto, facilita el control del dinero que ingresa, entre otras funciones que dependerán de lo que el negocio necesite y a lo que decida darle énfasis. El plus de esta opción es la versatilidad que permite interactuar entre empleados, gestión del negocio y los clientes con la combinación de programas o dispositivos que permiten dar seguimientos cada uno de ellos y tomar decisiones a parte de los reportes que facilita el POS.

Para el caso de los restaurantes, casi todos los sistemas POS combinan el procesamiento de pedidos y pagos con el software de gestión de restaurantes, la conectividad entre áreas permite administrar pedidos, ventas y pagos (Hoffman, 2017);

se integran con la logística y la gestión de inventarios y a llevar informes para la administración y toma de decisiones del negocio (Toast, s.f.a.). En algunos casos permiten cobrar a los clientes y entregarles un soporte de pago y así controlar el stock de ventas. Las tendencias se están alejando de los voluminosos sistemas de información de los restaurantes y están más cerca de terminales virtuales a través de sistemas móviles, tabletas e incluso telefónicos (Guinn, 2020)

#### Analítica de información

A medida que la digitalización cambia la perspectiva funcional y operativa de la industria de los restaurantes, los restauranteros grandes y pequeños, independientes o franquiciados se aferran a la analítica de datos con la esperanza que los ayuden a tener éxito en este panorama empresarial moderno (Andrews, 2021). El análisis de datos se puede definir como el proceso de escaneo y escrutinio de grandes cantidades de datos para formar información útil, oportuna y significativa (Susskind & Maynard, 2019), sin embargo, en el caso de los restaurantes, pocos saben cómo extraer información valiosa a partir de los datos que se generan en este sector (Andrews, 2021). Los POS están en capacidad por ejemplo de informar métricas como la cantidad de veces que se solicitó un ingrediente adicional o se solicitó suprimir un ingrediente, pero el análisis de datos va más allá de simplemente aumentar o reducir el inventario (Andrews, 2021), con la información correcta y oportuna un restaurante puede establecer los platos más populares para tomar mejores decisiones sobre el menú y los precios, y de esta forma alineado a las expectativas de sus comensales (Susskind & Maynard, 2019), o podría realizar un seguimiento del promedio de consumo por cliente, al final es convertir todos esos datos improductivos en información todo en un solo lugar.

La analítica de datos no solo permite servir mejor a los comensales, permite a los restaurantes a influenciar la experiencia del comensal y mejorar las interacciones durante

su servicio (Beckford, 2016) e incluso conocer que pasa con los colaboradores, por ejemplo, la evaluación de métricas de ventas, como los ingresos por mesero, puede ayudar a identificar problemas de personal que pueden estar afectando la rentabilidad, o los horarios en que se presentan mayores comensales para estar mejor preparados (Andrews, 2021).

### **Aspectos relevantes de la gestión de la operación y fidelización de clientes**

#### Gestión de órdenes

Entonces se podría concluir que la tecnología lleva consigo cambios positivos, que, aunque a largo plazo se enfocan en el cliente y su satisfacción, muchos esfuerzos se enfocan en la mejora de procesos, gestión e implementación de mejores prácticas (Hoffman, 2017). La gestión de pedidos optimiza cerca del 20% el tiempo de entrega de pedidos para recoger en local, de esta manera se podrían evitar distracciones, pérdidas de alimentos por equivocación de pedidos y mejores tiempos de entrega (Unigis, s.f.). Este es un claro ejemplo del uso de la tecnología para la gestión de órdenes, más si esta esté interrelacionada con almacén de esta manera sería posible controlar en tiempo real disponibilidad para productos, alimentos y bebidas, así, que sería posible realizar toma de decisiones que a futuro podría inferir en el ahorro en gastos y desperdicios (Logistec, 2018).

Para muchos operadores la gestión de órdenes de manera productiva, eficaz y sostenible es viable y con alta aceptación, sin embargo, la inversión, mantenimiento, difusión y aceptación por parte de los clientes terminan siendo de los retos más complejos para una correcta gestión (Diego Coquillat, 2016).

### Gestión de inventarios

Con el uso de la tecnología, los cambios en las tendencias, el desarrollo de negocios sostenibles y cada vez más amigables con el medio ambiente. La gestión de inventarios en un negocio de restaurante cobra más importancia ya que la materia prima principal que son alimentos no preparados suele tener tiempos limitados antes de ser desechados, mucho más cuando para el cliente final y la calidad de los productos terminados dependerá que estos sean realizados con productos frescos, por lo que congelarlos no podría ser una opción. Entonces la idea de una gestión adecuada de inventarios es reducir los costos desde la compra, almacenamiento y pérdida de la materia prima.

No solo se asocia a la compra excesiva o pérdida de alimentos echados a perder, también abarca y está directamente relacionado con la toma de pedidos adecuados y exactos de esta manera se podría evitar la devolución de platos por no ser lo ordenado o por cocciones excesivas. Se proyecta que un restaurante con gestiones de inventario inadecuados pierde en promedio hasta el 10% de los alimentos adquiridos (Hyun, 2020). Control eficiente de las existencias, la estandarización de las recetas o la gestión adecuada del recurso humano podría determinarse acciones efectivas en la pérdida de materia prima.

### Fidelización de clientes

La fidelización de clientes es uno de los ítems más complejos, y en estas épocas cada vez es más complejo, el canibalismo empresarial que se da en estas épocas cada vez es más fuerte y complejo, y no es ninguna verdad oculta, que la tecnología ha traído consigo nuevas herramientas para llegar a la población objetivo, creando tendencias y que se encarrilan cada vez más a los movimientos, las modas y cambios culturales que atraviesa una región y hasta en el mundo.

Por lo anterior poder establecer un público fidelizado siempre generara un valor agregado en la carrera por las ventas de alimentos preparados, un cliente fidelizado trae consigo nuevos potenciales clientes que permitiría crear captación de nuevos clientes por medio del boca a boca. Generar fidelización podrías ser recordando los nombres de los comensales, wifi gratis o premiar la fidelidad, pero para esto se debe contar con un excelente serio al cliente, así como cumplir con las expectativas para cada cliente (Rodríguez, s.f.).

Esto apoyado de un plan de marketing aterrizado y sobre todo con el diseño apropiado para el tipo de negocio y sus clientes, dado que no todos los restaurantes son iguales, no todos tienen un menú estándar, sin embargo, esto es lo que permite diferenciarse de otros negocios similares o al menos con el mismo tipo de gastronomía. Entonces se podría concluir que negocios hay muchos, pero cada uno está en la libertad de generar tácticas, que permitan fidelizar a sus clientes, que a la larga genera beneficio al negocio, convirtiéndose en parte del marketing y de la estrategia (En la cocina magazine, s.f.).

Sin omitir el recurso humano hace parte importante y al ser nombra de último, no es menos importante, es parte fundamental dentro de la estrategia de fidelización, como una vez dijo Richard Branson dueño del grupo Virgin “Cuida de tus empleados que ellos cuidaran a tus clientes” (Arrizabalaga, 2018), por lo que los gerentes, supervisores o accionistas no podrán estar siempre delante de los clientes, por lo que el capital humano juega un rol indispensable en este tipo de estrategias, la pérdida de clientes está ligada directamente a un maltrato o grosería por parte de un empleado más que en un producto defectuoso, por ende las estrategias de retención y fidelización está altamente ligado al bienestar, el compromiso y el orgullo por parte del personal.

## Indicadores de gestión

Un indicador de gestión (KPI por sus siglas en inglés *Key Performance Indicator*) es una forma de medir si una empresa está logrando sus metas y objetivos estratégicos (Smith, 2018).

En la Tabla 2 se encuentran los indicadores de gestión más importantes para un restaurante de acuerdo con (Hoffman, 2017).

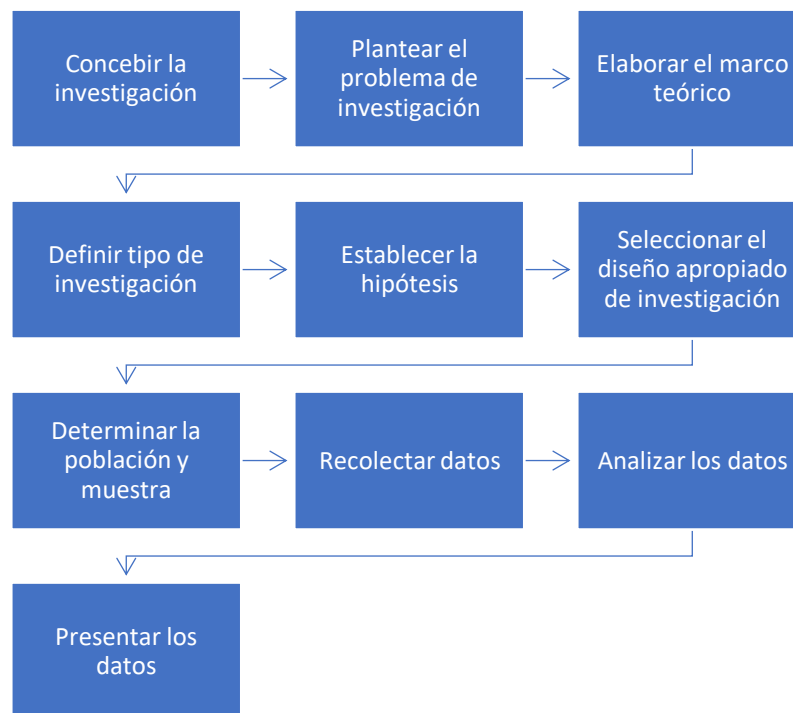
*Tabla 2. Indicadores de gestión en un restaurante. Fuente elaboración propia a partir de (Hoffman, 2017)*

<b>Indicadores de Gestión</b>	<b>Definición</b>
<b>Ventas semanales</b>	Objetivo de ventas semanal por locación
<b>Ventas de comida y bebida y sus porcentajes</b>	Identificar qué porcentaje de los ingresos son dados por venta de comida, y que ingresos por cuenta de las bebidas (preparadas y <i>cocktails</i> )
<b>Márgenes de bebida y comida</b>	Margen dejado por las ventas de bebidas y comidas
<b>Costo de personal</b>	Identificar el costo semanal del personal, incluyendo horas extras si existiesen.
<b>Consumo Medio por cliente</b>	Las ventas medias por cliente permiten establecer la cantidad mínima de comensales que deben ser atendidos para llegar a punto de equilibrio, además como insumo para establecer si debe realizarse alguna variación en el menú.
<b>Servicio a domicilio</b>	Identificar las ventas por cada una de las plataformas de servicio a domicilio disponibles en el restaurante.

### Diseño Metodológico

El proyecto “Diseño de la transformación digital de la gestión de órdenes en la cadena de restaurantes Cielo Blue Inc. en el estado de Georgia, Estados Unidos” se encuentra inscrito bajo el programa de grado en innovación organizacional bajo la modalidad trabajo dirigido. En este proyecto será desarrollado bajo un proceso metodológico en la investigación científica cuantitativa, específicamente el modelo de investigación científica de Hernández, Fernández y Baptista (Bernal Torres, 2016)

El proyecto será realizado en 10 etapas, presentes en la Ilustración 9.



*Ilustración 9. esquema de investigación científica propuesto por Hernández, Fernández y Baptista. Fuente elaboración propia a partir de (Bernal Torres, 2016)*

A partir del diagnóstico de la organización Cielo Blue Inc., realizado por (Redondo & Rojas, 2021), y a través de la observación de campo, se identificó el estado actual de la tecnología dentro del restaurante Cielo Blue Inc. Como parte del alcance, se diseñó el

sistema de gestión de para la cadena de restaurantes para Cielo Blue Inc. Para corroborar la hipótesis, se implementó el sistema de gestión diseñado en la locación de ciudad de Acworth, y se evaluó la percepción de atención integral y fidelización de los clientes para compararla con la medición inicial realizada por (Redondo & Rojas, 2021). El instrumento usado fue el mismo utilizado por (Redondo & Rojas, 2021) y cuya ficha técnica se encuentra en el Anexo. Ficha técnica - encuestas a comensales postimplementación.

Dentro del alcance de esta investigación se aplicará la encuesta a los comensales de Dine-In (**¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** encuesta), y se excluirán los servicios de *delivery* (Uber eats, Doordash, Grubhub, y/o a través de página web) debido a que su experiencia de gestión de órdenes se encuentra automatizada y autogestionada a través de estas plataformas. Así mismo, se removi6 del alcance los comensales de *To-Go* quienes realizan las órdenes v6a telef6nica principalmente.

Las variables para analizar son Calidad, Servicio y Fidelizaci6n, en la Tabla 3, se presenta la definici6n conceptual y operacional de las variables.

*Tabla 3. Variables de la hipótesis. Fuente elaboración propia a partir de (Bernal Torres, 2016).*

Variable	Definición conceptual	Definición operacional
Calidad	<p>Al analizar varios autores (Kotler &amp; Armstrong, 2018), (Taguchi, Chowdhury, &amp; Taguchi, 1999), (Crosby, 1995) todos concuerdan en que la calidad se basa en cumplir con las expectativas de los clientes, por lo que es considerada en términos generales “como la respuesta a los requerimientos de un cliente, y es por eso que nace como un concepto subjetivo” (Uribe Macías, 2017); sin embargo, en (Gutiérrez Pulido, 2020), se presentan diferentes conceptos de calidad, cada uno referenciado por la época en la que fueron desarrollados. En el alcance del presente documento, se validará la calidad como Calidad del siglo XXI (2010) o también llamada calidad 4.0 “se extiende más allá de la satisfacción del cliente; impacta también la reputación de la organización. Se requiere y exceder las expectativas del cliente, a partir del conocimiento del entorno en un mundo globalizado, digital y cambiante.” (Gutiérrez Pulido, 2020, pág. 12), cuyo énfasis es el enfoque en el cliente, con un marco de referencia global, que demanda soluciones integrales y holísticas.</p>	<p>Se determinará por la ponderación de las respuestas, a partir de la escala de 1 a 5 presentada al participante.</p>

Servicio	(Moreno Hidalgo, 2012) define a un comensal como un “cliente que compra un servicio en un establecimiento gastronómico a cambio de una transacción financiera”. Dicho servicio consta de dos elementos: (1) tangibles: como los alimentos o infraestructura; y (2) intangibles: como la atención y el trato recibido, en el alcance del presente documento, se revisará el servicio como los elementos intangibles presentados en un restaurante.	Se determinará por la ponderación de las respuestas, a partir de la escala de 1 a 5 presentada al participante.
Fidelización	Según (Barroso Castro & Martín Armario, 1999) la fidelidad del cliente ha sido confundida con el concepto de retención de clientes, pero que la fidelidad es un concepto multidimensional mucho más amplio con dos dimensiones, la afectiva y la comportamental. “La lealtad afectiva se concreta en una actitud positiva hacia la organización”, “la lealtad comportamental se refiere al nivel de intercambios realizados con el establecimiento” (García Gómez, s.f., pág. 11), pero en un concepto más amplio, para considerar fiel a un cliente debe presentar disposición, convicción y opinión favorable hacia la marca (Arévalo Contreras, Moreno Deiva, & Tabares Serna, 2018).	Se determinará por la ponderación de las respuestas, a partir de la escala de 1 a 5 presentada al participante.

## **Diagnóstico Organizacional**

### **Transformación digital del proceso de gestión de órdenes de Restaurantes Cielo Blue Inc.**

Para lograr una transformación digital del proceso de gestión de órdenes dentro de los restaurantes Cielo Blue Inc. se debe realizar la interconexión de los componentes, para este fin se seleccionó la tecnología de Toast y sus diferentes dispositivos para gestionar los pedidos locales y externos en un solo sistema.

En la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**Tabla 4, se presenta la descripción de los componentes tecnológicos seleccionados para la transformación digital del sistema de pedidos de los restaurantes Cielo Blue Inc.

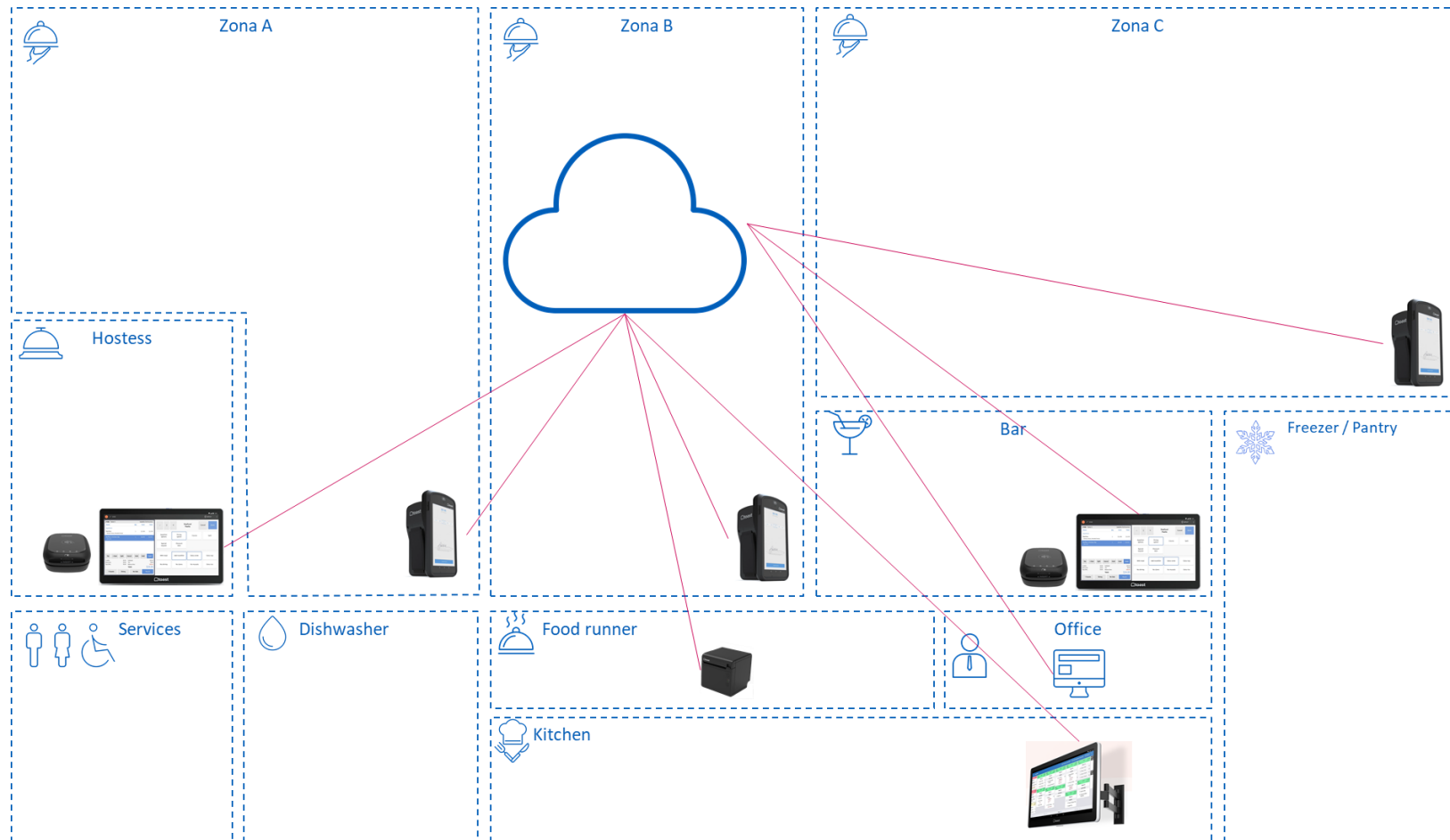
En la Ilustración 10 se presenta el diagrama de interoperabilidad de componentes tecnológicos implementados en Cielo Blue Inc. Por tratarse de tecnología en la nube, se garantiza la atomicidad y disponibilidad de los datos de los pedidos, y se implementa adicionalmente una segunda conexión a internet en modelo activo/pasivo para garantizar la disponibilidad.

Tabla 4. Componentes tecnológicos de la transformación digital para la gestión de órdenes en los restaurantes Cielo Blue Inc. Fuente elaboración propia a partir de (Toast, s.f.a.)

Componente	Objetivo	Comentario
<b>Sitio web</b> <b>cielobluecantina.com</b>	Presencia online Cielo Blue, único sitio para todos los restaurantes, tiene posibilidad de realizar pedidos en línea	La tecnología Avva eats ofrece una integración directa con Toast POS
<b>Doordash</b>	Plataforma de pedidos y entrega de comida preparada en línea	Doordash ofrece una integración directa con Toast POS
<b>Grubhub</b>		Grubhub ofrece una integración directa con Toast POS
<b>UberEats</b>		Uber Eats ofrece una integración directa con Toast POS
<b>Impresora</b>	Impresora de uso del equipo de <i>food runners</i> en la cual se imprimen todos los pedidos (de <i>dine-in</i> o <i>delivery</i> )	Se reduce la cantidad de impresoras necesarias
<b>Toast Go Handheld POS</b>	Toma pedidos y pagos en cualquier lugar del restaurante. Para uso de los meseros que atienden cualquiera de las zonas de servicio de restaurante.	Brinda la conveniencia de los pagos sin contacto con tarjetas y billeteras digitales, así mismo como lectura de banda y chip.  Acepta Apple Pay, Google Pay y Samsung Pay.

		<p>La plataforma Toast Go Handheld POS controla y monitorea los pedidos por mesero, así como las horas trabajadas.</p> <p>Los terminales de punto de venta portátiles reducen el tiempo de espera, dado que los meseros realizan los pedidos en el lugar, eliminando los 5-10 minutos o más que les toma tomar el pedido, hacer una verificación rápida en su sección y luego agregar su pago a la terminal.</p>
<b>Toast Flex</b>	Pantalla de tipo táctil para la gestión de pedidos. El modelo Toast Flex es de punto fijo.	
<b><i>Kitchen Display System</i></b>	Sistema de pantalla de tipo <i>touchscreen</i> construido específicamente para cocinas, que brinda la visibilidad que para asegurar el servicio.	

<p><b>Computador de escritorio con <i>Restaurant Inventory Management Software</i></b></p>	<p>Sistema central</p>	<p>Toast Inventory brinda visibilidad del inventario de alimentos y alcohol para reducir el desperdicio y agilizar las operaciones de la cocina, así como controlar el rendimiento del restaurante desde cualquier lugar y en cualquier dispositivo, con acceso basado en la nube a informes clave y rendimiento de ventas.</p>
--	------------------------	---



*Ilustración 10. Diagrama de interoperabilidad sistema de gestión de restaurantes implementado en Cielo Blue Inc. de la ciudad de Acworth GA. Fuente elaboración propia*

**Indicadores de gestión Cielo Blue – Locación Acworth**

En la Tabla 5 se presentan los indicadores de gestión de la semana 45 y 46 del año 2021 para el restaurante Cielo Blue Inc. locación Acworth. Si bien se observa una mejora, al tener una variación de un 1.2% no se puede concluir que sea causada por la implementación de la estrategia de digitalización de órdenes.

*Tabla 5. Indicadores de gestión Cielo Blue Locación Acworth, semana 45 y 46. Fuente elaboración propia.*

<b>Indicadores de Gestión</b>	<b>Semana 45</b>	<b>Semana 46</b>
<b>Ventas semanales</b>	USD\$28,795.56	USD\$29,141.11
<b>Ventas de comida y bebida y sus porcentajes</b>	Bebidas suaves 2,303.65 Comida 12,958 Bebidas alcohólicas 8,940.38	Bebidas suaves 2,606.70 Comida 11,947.86 Bebidas alcohólicas 9,757.13
<b>Márgenes de bebida y comida</b>	52%	55%
<b>Costo de personal</b>	USD7,200	USD6,600
<b>Consumo Medio por cliente</b>	USD19.20	USD19.43
<b>Servicio a domicilio</b>	Uber \$3,121.55 Doordash \$744.68 Grubhub \$281.00 Online \$446.30	Uber \$3,252.18 Doordash \$723.54 Grubhub \$152.80 Online \$700.90

### **Procesamiento estadístico de datos**

A continuación, se muestran los resultados de las respuestas de la segunda encuesta realizada a los comensales del restaurante Cielo Blue Inc., ubicada en la ciudad de Acworth una vez implementada y puesta en funcionamiento el sistema de órdenes digital. Para la revisión de la encuesta preimplementación se puede consultar (Redondo & Rojas, 2021).

En la Tabla 6 se presenta la respuesta a la pregunta ¿Primera vez que nos acompaña en Cielo Blue?, esta pregunta se realizó para entender el grado de recompra de los comensales. De acuerdo con la respuesta obtenida, el 73.21% son clientes recurrentes.

*Tabla 6. ¿Primera vez que nos acompaña en Cielo Blue? Fuente elaboración propia*

<b>Respuesta</b>	<b>Total</b>	<b>Porcentaje</b>
No	41	73,21%
Si	15	26,79%

En la Tabla 7 se presenta la respuesta a la pregunta ¿En qué horario nos visitó el día de hoy?, esta pregunta se realizó para entender cuál es el horario preferido/momento por los comensales. De acuerdo con la respuesta obtenida, el 57.15% son clientes que frecuentan el horario diurno del restaurante.

*Tabla 7 ¿En qué horario nos visitó el día de hoy? Fuente elaboración propia*

<b>Respuesta</b>	<b>Total</b>	<b>Porcentaje</b>
11:00 am a 2:00 pm	17	30,36%
2:00 pm a 5:30 pm	15	26,79%
5:30 pm a 9:00 pm	19	33,93%
9:00 pm a 11:00 pm	5	8,93%

En la Tabla 8 se presenta la respuesta a la pregunta ¿Cuánto tiempo debe desplazarse para visitar las instalaciones de Cielo Blue?, esta pregunta se realizó para entender si los comensales son vecinos de condado del restaurante o si se desplazan desde otros condados. El 80.36% de los encuestados son personas que se encuentran a menos de 20 minutos del restaurante, por lo cual, se asume se encuentran dentro del mismo condado.

*Tabla 8. ¿Cuánto tiempo debe desplazarse para visitar las instalaciones de Cielo Blue? Fuente elaboración propia*

Respuesta	Total	Porcentaje
Entre 15 y 20 minutos	33	58,93%
Entre 20 y 45 minutos	8	14,29%
Más de 45 minutos	3	5,36%
Menos de 15 minutos	12	21,43%

En la Tabla 9 se presenta la respuesta a la pregunta ¿Con quién nos visitó el día de hoy?, esta pregunta se realizó para establecer el momento o circunstancia de visita de los comensales. El 39.29% de los encuestados son personas que nos visitan en compañía de amigos.

*Tabla 9. ¿Con quién nos visitó el día de hoy? Fuente elaboración propia*

Respuesta	Total	Porcentaje
Amigos	22	39,29%
Compañeros de oficina	4	7,14%
Con mi familia	17	30,36%
Solo	13	23,21%

En la Tabla 10 se presenta la respuesta a la pregunta ¿Está usted satisfecho con los productos ofrecidos hoy en Cielo Blue?, El 85.71% de los encuestados argumentan estar bastante satisfechos y altamente satisfechos.

*Tabla 10 ¿Está usted satisfecho con los productos ofrecidos hoy en Cielo Blue? Fuente elaboración propia*

<b>Respuesta</b>	<b>Total</b>	<b>Porcentaje</b>
Altamente insatisfecho	1	1,79%
Bastante insatisfecho	1	1,79%
Satisfecho	4	7,14%
Bastante satisfecho	25	44,64%
Altamente satisfecho	25	44,64%

En la Tabla 11 se presenta la respuesta a la pregunta ¿El menú de almuerzo le parece que cuenta con los productos de su agrado?, esta pregunta se realizó para establecer si el comensal reconoce el menú especial de almuerzo, y si encuentra dentro de este un plato que lo satisfaga. El 60.71% reconoce que dentro del menú de almuerzo encuentra un plato de su agrado.

*Tabla 11. El menú de almuerzo le parece que cuenta con los productos de su agrado. Fuente elaboración propia*

<b>Respuesta</b>	<b>Total</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente de acuerdo	34	60,71%
De acuerdo	13	23,21%
Neutro	2	3,57%
En desacuerdo	0	0,0%
Totalmente en desacuerdo	0	0,0%
No Aplicable	7	12,50%

En la Tabla 12 se presenta la respuesta a la pregunta ¿Encuentra usted los platos que busca dentro del menú de Cielo Blue? El 87.5% reconoce que encuentra los platos dentro del menú.

Tabla 12. Encuentra usted los platos que busca dentro del menú de Cielo Blue. Fuente elaboración propia

Respuesta	Total	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	25	44,64%
De acuerdo	24	42,86%
Neutro	5	8,93%
En desacuerdo	1	1,79%
Totalmente en desacuerdo	0	0,00%
No Aplicable	1	1,79%

En la Tabla 13 Tabla 11 se presenta la respuesta a la pregunta ¿Los precios le parecen a usted acordes al tamaño de la porción servida? El 91.07% reconoce que encuentra los platos dentro del menú.

Tabla 13. Los precios le parecen a usted acordes al tamaño de la porción servida. Fuente elaboración propia

Respuesta	Total	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	28	50,00%
De acuerdo	23	41,07%
Neutro	3	5,36%
En desacuerdo	0	0,00%
Totalmente en desacuerdo	0	0,00%
No Aplicable	2	3,57%

En la Tabla 14 se presenta la respuesta a la pregunta ¿Los precios le parecen a usted acordes a la calidad de la comida? El 91.08% reconoce concordancia entre el precio y la calidad.

Tabla 14. Los precios le parecen a usted acordes a la calidad de la comida. Fuente elaboración propia

Respuesta	Total	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	29	51,79%

De acuerdo	22	39,29%
Neutro	3	5,36%
En desacuerdo	2	3,57%
Totalmente en desacuerdo	0	0,00%
No Aplicable	0	0,00%

En la Tabla 15 se presenta la respuesta a la pregunta ¿Los precios le parecen a usted acordes al servicio ofrecido por nuestro equipo? El 62.5% reconoce concordancia entre el precio y el servicio

*Tabla 15. Los precios le parecen a usted acordes al servicio ofrecido por nuestro equipo. Fuente elaboración propia*

Respuesta	Total	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	22	39,29%
De acuerdo	13	23,21%
Neutro	12	21,43%
En desacuerdo	6	10,71%
Totalmente en desacuerdo	0	0,00%
No Aplicable	2	3,57%

En la Tabla 16 se presenta la respuesta a la pregunta ¿Cielo Blue cuenta con un menú variado? El 80.36% reconoce la variedad del menú.

*Tabla 16. Cielo Blue cuenta con un menú variado. Fuente elaboración propia*

Respuesta	Total	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	29	51,79%
De acuerdo	16	28,57%
Neutro	8	14,29%
En desacuerdo	1	1,79%
Totalmente en desacuerdo	0	0,00%
No Aplicable	2	3,57%

En la Tabla 17 se presenta la respuesta a la pregunta ¿Los productos usados en las preparaciones de Cielo Blue son alimentos frescos y de calidad? El 85.72% reconoce la frescura y calidad de los alimentos.

*Tabla 17. Los productos usados en las preparaciones de Cielo Blue son alimentos frescos y de calidad. Fuente elaboración propia*

<b>Respuesta</b>	<b>Total</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente de acuerdo	31	55,36%
De acuerdo	17	30,36%
Neutro	3	5,36%
En desacuerdo	1	1,79%
Totalmente en desacuerdo	0	0,00%
No Aplicable	4	7,14%

En la Tabla 18 se presenta la respuesta a la pregunta ¿Considera las recetas de Cielo Blue superiores a las de otros restaurantes de comida Tex Mex en el condado? El 76.79% considera Cielo Blue superior a otros restaurantes.

*Tabla 18. Considera las recetas de Cielo Blue superiores a las de otros restaurantes de comida Tex Mex en el condado. Fuente elaboración propia*

<b>Respuesta</b>	<b>Total</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente de acuerdo	31	55,36%
De acuerdo	12	21,43%
Neutro	6	10,71%
En desacuerdo	5	8,93%
Totalmente en desacuerdo	0	0,00%
No Aplicable	2	3,57%

En la Tabla 19 se presenta la respuesta a la pregunta ¿El tiempo en el cual su pedido fue traído a la mesa, desde el momento de solicitud? El 76.79% afirma que su pedido llego antes de 30 minutos.

Tabla 19. El tiempo en el cual su pedido fue traído a la mesa, desde el momento de solicitud. Fuente elaboración propia

Respuesta	Total	Porcentaje
Entre 15 y 30 minutos	22	39,29%
Entre 30 y 60 minutos	12	21,43%
Mayor a 60 minutos	1	1,79%
Menor a 15 minutos	21	37,50%

En la Tabla 20 se presenta la respuesta a la pregunta ¿Usted vendría con su familia? El 94.64% reconoce a Cielo Blue como un restaurante apropiado para entorno familiar.

Tabla 20. Usted vendría con su familia. Fuente elaboración propia

Respuesta	Total	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	23	41,07%
De acuerdo	30	53,57%
Neutral	3	5,36%
En desacuerdo	0	0,00%
Totalmente en desacuerdo	0	0,00%

En la Tabla 21 se presenta la respuesta a la pregunta ¿Usted nos visitaría a la hora del almuerzo entre semana? El 69.65% reconoce a Cielo Blue como un restaurante apropiado para entorno familiar.

Tabla 21. Usted nos visitaría a la hora del almuerzo entre semana. Fuente elaboración propia

Respuesta	Total	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	15	26,79%
De acuerdo	24	42,86%
Neutral	15	26,79%
En desacuerdo	1	1,79%
Totalmente en desacuerdo	1	1,79%

En la Tabla 22 se presenta la respuesta a la pregunta ¿Usted nos visitaría para tomarse unos tragos con sus compañeros de oficina y/o amigos? El 76.79% reconoce a Cielo Blue como un restaurante apropiado para entorno familiar.

*Tabla 22. Usted nos visitaría para tomarse unos tragos con sus compañeros de oficina y/o amigos. Fuente elaboración propia*

<b>Respuesta</b>	<b>Total</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente de acuerdo	17	30,36%
De acuerdo	26	46,43%
Neutral	7	12,50%
En desacuerdo	5	8,93%
Totalmente en desacuerdo	1	1,79%

En Tabla 23 se presenta la respuesta a la pregunta ¿Usted nos visitaría para cenar? El 83.93% reconoce a Cielo Blue como un restaurante apropiado para entorno familiar.

*Tabla 23. Usted nos visitaría para cenar. Fuente elaboración propia*

<b>Respuesta</b>	<b>Total</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente de acuerdo	25	44,64%
De acuerdo	22	39,29%
Neutral	9	16,07%
En desacuerdo	0	0,00%
Totalmente en desacuerdo	0	0,00%

En Tabla 24 se presenta la respuesta a la pregunta ¿Usted nos visitaría para cenar? El 71.43% reconoce a Cielo Blue como un restaurante apropiado en plan rumba.

*Tabla 24. Usted nos visitaría en plan rumba. Fuente elaboración propia*

<b>Respuesta</b>	<b>Total</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente de acuerdo	17	30,36%
De acuerdo	23	41,07%

Neutral	8	14,29%
En desacuerdo	8	14,29%
Totalmente en desacuerdo	0	0,00%

En la Tabla 25 se presenta la respuesta a la pregunta ¿Volvería a visitarnos? El 82.15% reconoce a Cielo Blue como un restaurante apropiado para volver.

*Tabla 25. Volvería a visitarnos. Fuente elaboración propia*

<b>Respuesta</b>	<b>Total</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente de acuerdo	24	42,86%
De acuerdo	22	39,29%
Neutral	9	16,07%
En desacuerdo	1	1,79%
Totalmente en desacuerdo	0	0,00%

En la Tabla 26 se presenta la respuesta a la pregunta ¿Considera el servicio recibido superior al estándar? El 67.88% reconoce a Cielo Blue como un restaurante con servicio superior.

*Tabla 26. Considera el servicio recibido superior al estándar. Fuente elaboración propia*

<b>Respuesta</b>	<b>Total</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente de acuerdo	13	23,21%
De acuerdo	25	44,64%
Neutral	8	14,29%
En desacuerdo	9	16,07%
Totalmente en desacuerdo	1	1,79%

En la Tabla 27 se presenta la respuesta a la pregunta ¿Tiene un plato preferido del menú de Cielo Blue? El 73.21% reconoce que tiene un plato preferido en Cielo Blue.

*Tabla 27. Tiene un plato preferido del menú de Cielo Blue. Fuente elaboración propia*

<b>Respuesta</b>	<b>Total</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente de acuerdo	16	28,57%
De acuerdo	25	44,64%
Neutral	7	12,50%
En desacuerdo	5	8,93%
Totalmente en desacuerdo	3	5,36%

En la Tabla 28 se presenta la respuesta a la pregunta ¿Es fácil el desplazamiento al sitio? El 87.5% reconoce que es fácil el desplazamiento en Cielo Blue.

*Tabla 28. Es fácil el desplazamiento al sitio. Fuente elaboración propia*

<b>Respuesta</b>	<b>Total</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente de acuerdo	25	44,64%
De acuerdo	24	42,86%
Neutral	3	5,36%
En desacuerdo	4	7,14%
Totalmente en desacuerdo	0	0,00%

En la Tabla 29 se presenta la respuesta a la pregunta ¿Las instalaciones están adecuadas para personas con discapacidad? El 83.93% reconoce que Cielo Blue es adecuado para personas con discapacidad.

*Tabla 29. Las instalaciones están adecuadas para personas con discapacidad. Fuente elaboración propia*

<b>Respuesta</b>	<b>Total</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente de acuerdo	31	55,36%
De acuerdo	16	28,57%
Neutral	8	14,29%
En desacuerdo	1	1,79%
Totalmente en desacuerdo	0	0,00%

En la Tabla 30 se presenta la respuesta a la pregunta ¿La cantidad de parqueaderos es adecuada? El 91.08% reconoce que Cielo Blue cuenta con una cantidad adecuada de parqueaderos

*Tabla 30. La cantidad de parqueaderos es adecuada. Fuente elaboración propia*

<b>Respuesta</b>	<b>Total</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente de acuerdo	29	51,79%
De acuerdo	22	39,29%
Neutral	4	7,14%
En desacuerdo	1	1,79%
Totalmente en desacuerdo	0	0,00%

En la Tabla 31 se presenta la respuesta a la pregunta ¿Considera apropiada la decoración y mobiliario de Cielo Blue? El 83.93% reconoce que Cielo Blue cuenta con una cantidad adecuada de parqueaderos

*Tabla 31. Considera apropiada la decoración y mobiliario de Cielo Blue. Fuente elaboración propia*

<b>Respuesta</b>	<b>Total</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente de acuerdo	25	44,64%
De acuerdo	22	39,29%
Neutral	4	7,14%
En desacuerdo	5	8,93%
Totalmente en desacuerdo	0	0,00%

En la Tabla 32 se presenta la respuesta a la pregunta ¿La higiene de las estaciones de Cielo Blue, es la adecuada y cumple con los protocolos de bioseguridad? El 91.07% reconoce que la higiene de las estaciones de Cielo Blue es la adecuada y cumple con los protocolos de bioseguridad.

*Tabla 32. La higiene de las estaciones de Cielo Blue es la adecuada y cumple con los protocolos de bioseguridad. Fuente elaboración propia*

Respuesta	Total	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	26	46,43%
De acuerdo	25	44,64%
Neutral	5	8,93%
En desacuerdo	0	0,00%
Totalmente en desacuerdo	0	0,00%

En la Tabla 33Tabla 32 se presenta la respuesta a la pregunta ¿Con qué frecuencia visitas Cielo Blue? El 69.64% visita Cielo Blue al menos una vez al mes.

*Tabla 33. ¿Con qué frecuencia visitas Cielo Blue? Fuente elaboración propia*

Respuesta	Total	Porcentaje
¿Qué es Cielo Blue?	8	14,29%
Una vez cada 6 meses	9	16,07%
Una vez cada mes	27	48,21%
Una vez cada semana	12	21,43%

En la Tabla 34Tabla 32 se presenta la respuesta a la pregunta ¿Qué tan probable es que usted recomiende Cielo Blue a un familiar/amigo? El 85.71% reconoce que recomendaría Cielo Blue.

*Tabla 34. ¿Qué tan probable es que usted recomiende Cielo Blue a un familiar/amigo? Fuente elaboración propia*

Respuesta	Total	Porcentaje
Nada probable	0	0,00%
Ligeramente probable	1	1,79%
Poco probable	7	12,50%
Muy Probable	21	37,50%
Extremadamente Probable	27	48,21%

En la Tabla 35 se presenta la respuesta a la pregunta ¿Prefiere usted ir a Cielo Blue, antes que otros restaurantes de Tex-Mex? El 57.14% podría considerar a Cielo Blue superior a otros restaurantes Tex-Mex.

*Tabla 35. Prefiere usted ir a Cielo Blue, antes que otros restaurantes de Tex-Mex. Fuente elaboración propia*

Respuesta	Total	Porcentaje
¿Qué es Cielo Blue?	1	1,79%
Lo considera dentro de la media	20	35,71%
No lo preferiría sobre restaurantes	3	5,36%
Podría considerarlo superior	20	35,71%
Si, lo considero mucho mejor y lo escogería a ojo cerrado	12	21,43%

En la Tabla 36Tabla 35 se presenta la respuesta a la pregunta ¿Conoce las promociones de Cielo Blue? El 69.64% conoce las promociones de Cielo Blue.

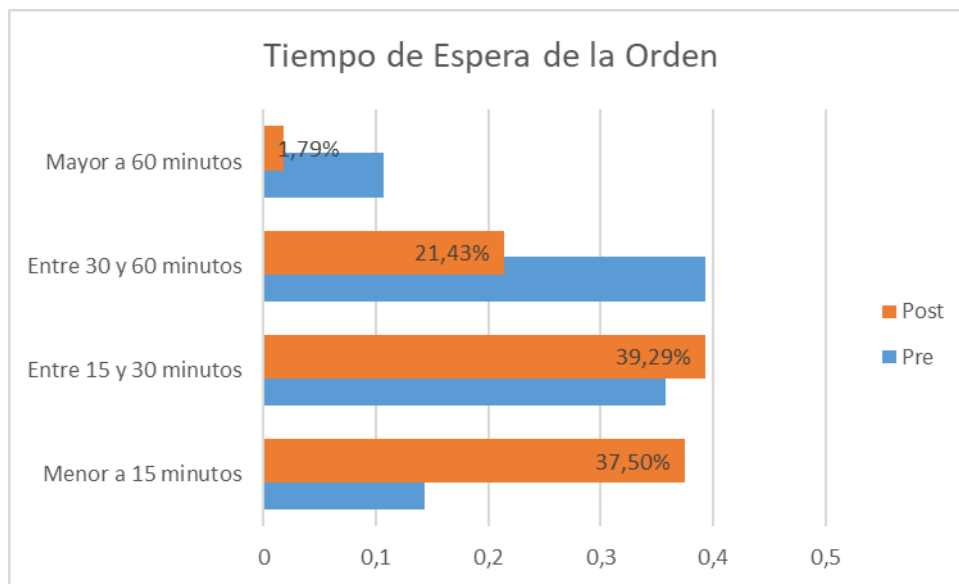
*Tabla 36. Conoce las promociones de Cielo Blue. Fuente elaboración propia*

Respuesta	Total	Porcentaje
¿Tienen promociones?	17	30,36%
Si, las conozco	39	69,64%

### **Análisis de los resultados**

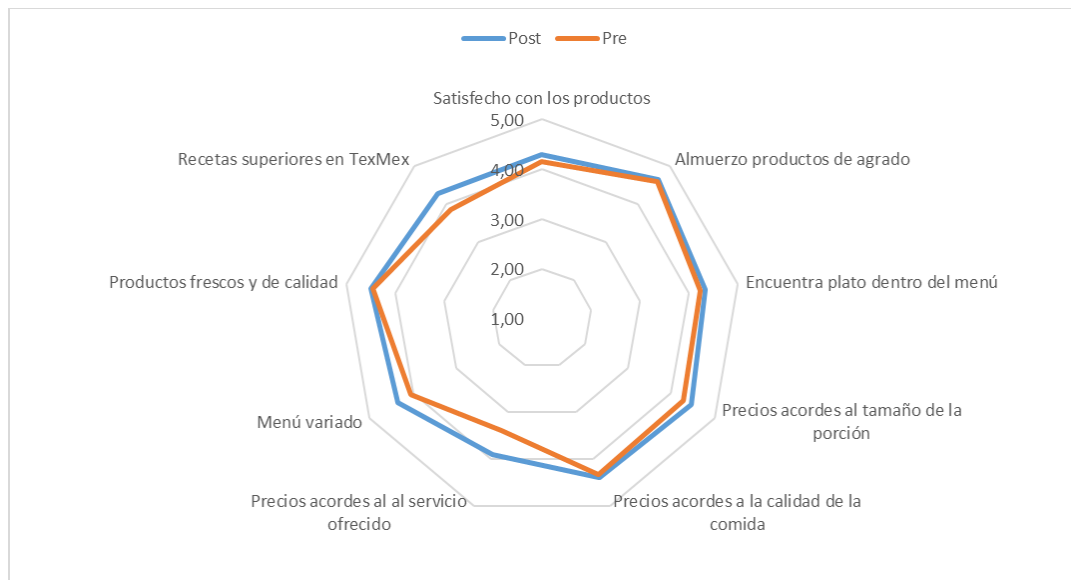
En la Ilustración 11 se puede apreciar la comparación de los resultados de las encuestas de satisfacción en la pregunta sobre el tiempo de espera de la orden en su más reciente visita al restaurante se puede visualizar como la percepción de los comensales en cuanto al tiempo para disfrutar de sus alimentos, si bien es cierto esta es una medida igualmente, afectada por el grado de ocupación del restaurante para cada

encuesta. Por otro lado, como indica (DeMicco, y otros, 2015, pág. 119) en restaurantes como T.G.I. Fridays la automatización de órdenes desde dispositivos de mano redujo hasta 20 minutos del tiempo total de la experiencia del comensal y elimina la necesidad de ir a consultar por el estado de las órdenes hasta la cocina.



*Ilustración 11. Comparativo tiempo de espera de la orden, medición realizada antes y después de la implementación de la tecnología. Fuente elaboración propia.*

Para la medición de la calidad se definieron varios indicadores cuyo resumen se puede apreciar en la Ilustración 12, así como, la comparación con la preimplementación en donde al comparar las medias en las calificaciones de los indicadores de la postimplementación (4,34) es mayor que la preimplementación (4,15), la mayor variación en la calificación se puede apreciar en precios acordes al servicio ofrecido, mientras la menor variación se observa en los ítems que indica que los productos del almuerzo son de su agrado y que encuentra un plato de su agrado en el menú. A pesar de ser un lapso pequeño de tiempo entre las dos mediciones se observa un aumento en la percepción de los comensales en cuanto a la mejora del servicio esto concuerda



*Ilustración 12. Comparativo métricas de calidad preimplementación y postimplementación de la transformación digital de la gestión de órdenes. Fuente elaboración propia*

En la Ilustración 13 se aprecia que las características definidas como parte de la medición de la variable de fidelización que luego de la implementación se ve como el aprecio o aceptación de los comensales para todas las ocasiones de uso del restaurante, así como, el tipo de uso del restaurante al cual los comensales están dispuestos a regresar al restaurante indican una mejoría en la lealtad y preferencia de los comensales para Cielo Blue. La explicación del incremento en la fidelización de los comensales la podemos encontrar de acuerdo (Cabrera, 2013) a que el servicio es el primer pilar al que se aferran los comensales para crear un vínculo de lealtad con un restaurante.



*Ilustración 13. Comparativo métricas de fidelidad preimplementación y postimplementación de la transformación digital de la gestión de órdenes. Fuente elaboración propia.*

Luego de correlacionar estos resultados se puede apreciar que tanto en la evaluación de la calidad como de la fidelización la mejora del servicio es quizás la característica más sensible y a su vez la que conlleva a la satisfacción al cliente que le permite preferir un restaurante por encima de otros. Esta preferencia constante en el tiempo es lo que podemos interpretar como fidelización el comensal.

### **Plan de Intervención**

A continuación, se presentan las etapas y tareas propuestas para la transformación digital propuesta para Cielo Blue Inc., resultado del diagnóstico y de la estrategia de fidelización de clientes.

#### **Implementación de Piloto**

Para el piloto se seleccionó el restaurante ubicado en la ciudad de Acworth. Por otro lado, dentro de la evaluación de costo beneficio y oportunidad realizado por Cielo Blue seleccionaron el software de gestión de restaurante Toast. Una vez seleccionado el proveedor de la solución y el alcance de este para Cielo Blue, se procedió con la compra y configuración de este. Luego de la validación sobre su funcionamiento, se inició el proceso de capacitación con los empleados del restaurante, esto incluyó la definición de los roles de meseros (quienes ingresan la órdenes de bebidas y comida), *bartenders* (quienes reciben y procesan las órdenes de bebidas), cocineros (quienes reciben y procesan las órdenes de comidas), *food runners* (quienes reciben las órdenes y entregan la comida en la mesa), por último el administradores (quienes hacen el mantenimiento y actualizaciones sobre los productos disponibles en el sistema de órdenes como sus precios).

Para la efectividad y medición del impacto de la implementación del sistema de órdenes se procedió con el levantamiento del *baseline* en las variables de calidad y fidelización por medio de una encuesta de satisfacción a los comensales de Cielo Blue.

Posterior a esto se procedió con la puesta en marcha del sistema y una primera medición del impacto sobre las variables definidas con una segunda encuesta de satisfacción a los comensales.

### **Replicación demás restaurantes**

Medido el primer impacto sobre el restaurante piloto y cuyo resultado se analizó en la sección de análisis de resultados en donde ya se puede visualizar como la implementación ha incidido en la mejora de la percepción de los comensales en cuanto al servicio se recomienda continuar con el resto de las locaciones de la cadena.

### **Indicadores de Gestión**

La tercera etapa de la intervención propuesta es la definición y medición de indicadores de gestión, que buscan medir el desempeño de los restaurantes Cielo Blue.

Acorde a la tercera etapa del plan de implementación, en la Tabla 37 se presentan los indicadores de gestión identificados para la cadena de restaurantes Cielo Blue Inc. Para el verano del 2022, se espera un crecimiento del 20% en todos los indicadores de gestión.

*Tabla 37. Indicadores de gestión para Cielo Blue Inc.*

<b>Indicadores de Gestión</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Frecuencia</b>
<b>Ventas semanales</b>	USD25,000	Semanal
<b>Ventas de comida y bebida y sus porcentajes</b>	Bebidas suaves 10% Comida 40% Bebidas alcohólicas 50%	Semanal
<b>Márgenes de bebida y comida</b>	60%	Semanal
<b>Costo de personal</b>	USD6,000	Semanal
<b>Consumo Medio por cliente</b>	USD25.00	Semanal

<b>Servicio a domicilio</b>	USD3,500 (Uber USD2,100,	Semanal
	Grubhub USD175, Doordash	
	USD525, online USD700)	

En la Ilustración 14, se puede apreciar el cronograma de implementación del plan definido, las actividades sombreadas fueron realizadas dentro del alcance de este trabajo dirigido.

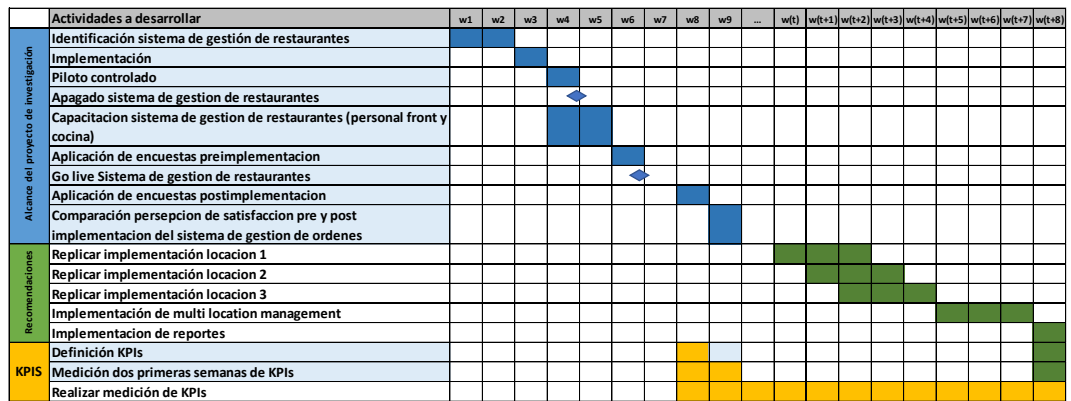


Ilustración 14 Cronograma del plan de intervención. Fuente elaboración propia.

## **Conclusiones y Recomendaciones**

A continuación, se presentan las conclusiones de la intervención desarrollada en la empresa, así como las recomendaciones para la implementación del plan de intervención propuesto.

### **Conclusiones**

La pandemia Covid-19 ha afectado especialmente a los restaurantes (Berbel Giménez, 2020), la implantación de medidas de sostenibilidad contribuye positivamente al rendimiento de los restaurantes a través del aumento de competitividad y la satisfacción de los clientes (Cantele & Cassia, 2020) tan necesarios durante y posterior a la pandemia. La tecnología tiene el potencial de cambiar la forma en que funciona la industria de hospitalidad, especialmente los restaurantes, dado que permite impulsar eficiencia en el negocio. Luego de correlacionar estos resultados se puede apreciar que tanto en la evaluación de la calidad como de la fidelización la mejora del servicio es quizás la característica más sensible y a su vez la que conlleva a la satisfacción al cliente que le permite preferir un restaurante por encima de otros. Esta preferencia constante en el tiempo es lo que podemos interpretar como fidelización el comensal

Sin importar el tamaño, los restaurantes están generando más datos que antes, y convertir esos datos en información relevante y oportuna son un elemento clave en la estrategia de sostenibilidad (Andrews, 2021).

### **Recomendaciones**

Finalizada la investigación y al encontrar una mejora en la percepción de satisfacción de los consumidores, se recomienda implementar la misma estrategia de digitalización de órdenes en las otras locaciones de los restaurantes Cielo Blue, además,

integrar todos los restaurantes bajo una visualización de administración multilocalización soportado por la tecnología Toast (Toast, s.f.a.).

Se recomienda la implementación del sistema de manejo de inventarios y de gestión de nóminas y equipos.

Se recomienda, además, la implementación y seguimiento de los indicadores de gestión definidos como parte del alcance de este trabajo de grado.

## Referencias

- Abella Garcés, S. (2020). Situación del sector turístico y de la crisis. En AECIT, *Turismo post Covid-19*.
- Andrews, R. (14 de julio de 2021). *How Restaurants Are Using Data and Analytics to Increase Profits*. Obtenido de Eat app:  
<https://restaurant.eatapp.co/blog/restaurant-data-and-analytics-increase-revenue>
- Arévalo Contreras, R., Moreno Deiva, L. A., & Tabares Serna, Á. R. (2018). *Propuesta de mejoramiento tecnológico para el área de servicio, que permita aumentar los niveles de fidelización de los clientes en El Banco*. Bogotá: Universidad EAN.
- Arrizabalaga, B. (30 de Agosto de 2018). *La clave del éxito empresarial: cuidar a tus empleados*. Obtenido de Arrizabalagauriarte Consulting:  
<https://arrizabalagauriarte.com/la-clave-de-tu-exito-empresarial-mima-a-tus-empleados/>
- Arteaga, M. (s.f.). *Tecnología y el negocio de la comida*. Obtenido de The Visionary:  
<http://thevisionary.finamex.com.mx/the-visionary/tecnologia-y-el-negocio-de-la-comida>
- Asturias Corporación Universitaria. (s.f.). *Análisis, Toma de Decisiones y Actuación sobre Producto*.
- Barroso Castro, C., & Martín Armario, E. (1999). *Marketing relacional*. Madrid: ESIC.
- Beckford, M. (2016). *The Little Book on Big Data: Understand Retail Analytics Through Use Cases and Optimize Your Business* (Kindle ed. ed.).
- Berbel Giménez, G. (2020). Impacto de la Covid-19 en la restauración. estadísticas y visión de los expertos y de clientes. En AECIT, *Turismo Post Covid-19*.
- Bernal Torres, C. A. (2016). *Metodología de la investigación* (Cuarta ed.). Bogotá: Pearson.

- Berselli, C., de Sousa Santos, G., Mesquita Gomes Ricci, R., & Gadotti dos Anjos, S. J. (2017). *Los canales de distribución y las estrategias en los restaurantes*. Universidad del Vale do Itajaí.
- Bocanegra, P., Toquica, D., Bolaños, A., & Matoma, Á. (2019). *Impacto de la transformación digital en la experiencia del usuario de las franquicias Starbucks, McDonald's, Subway y Kentucky Friend Chicken (KFC) en las ciudades de Bogotá y Miami*. Bogotá: Universidad Católica de Colombia.
- Bolsa Boliviana de Subcontratación. (2008). *Tecnologías de información al servicio de la competitividad*. Colección PAC.
- Cabrera, S. (2013). La fidelización del cliente. *Centro de Estudios en Diseño y Comunicación* , 155-164.
- Cantele, S., & Cassia, F. (2020). Sustainability implementation in restaurants: a comprehensive model of drivers, barriers, and competitiveness-mediated effects on performance. En I. J. Management, *International Journal of Hospitality Management*.
- Capital One. (s.f.). *What Is Family-Style Dining?* Obtenido de Capital One: <https://www.capitalone.com/learn-grow/more-than-money/family-style-dining/>
- CEPAL. (2020). *Evaluación de los efectos e impactos de la pandemia de COVID-19 sobre el turismo en América Latina y el Caribe*. Naciones Unidas.
- Chen, J., Vullikanti, A., Santos, J., Venkatramanan, S., Hoops, S., Mortveit, H., . . . Marathe, A. (2021). *Epidemiological and economic impact of COVID-19 in the US*. Nature portfolio.
- Cielo Blue. (2021). *Management manual*. Acworth.
- Cielo Blue. (s.f.). *Cielo Blue*. Obtenido de Cielo Blue: <https://cielobluecantina.com/>
- Crosby, P. (1995). *Quality Is Still Free* (2a. ed.). McGraw Hill.

- Datta, S. (4 de octubre de 2018). *A Complete Guide To Restaurant Management Systems*. Obtenido de Limetray: <https://limetray.com/blog/restaurant-management-system/>
- Deloitte. (2020). *The hospitality Industry & the impact of COVID-19*.
- DeMicco, F., Cobanoglu, C., Dunbar, J., Grimes, R., Chen, C., & Keiser, J. R. (2015). *Restaurant Management: A best Practices Approach*. Kendall Hunt Publishing.
- Descubro. (s.f.). *¿Sabes qué es un restaurante "Casual Dining"?* Obtenido de Descubro: <https://descubro.mx/sabes-restaurante-casual-dining/>
- Diego Coquillat. (8 de septiembre de 2016). *La importancia de la tecnología en los restaurantes*. Obtenido de Diego Coquillat: <https://www.diegocoquillat.com/14-datos-que-demuestran-la-importancia-de-la-tecnologia-en-los-restaurantes-americanos-en-2016/>
- ECLAC. (2020). *Impact of COVID-19 on the United States economy and the policy response*.
- Ecommerce Platforms. (s.f.). *¿Qué es el punto de venta (POS)? ¿Qué son los sistemas de punto de venta?* Obtenido de Ecommerce Platforms: [https://ecommerce-platforms.com/es/glossary/point-sale?ep\\_lang=es](https://ecommerce-platforms.com/es/glossary/point-sale?ep_lang=es)
- El Bulli foundation; CaixaBank. (s.f.). *Mise en place*.
- En la cocina magazine. (s.f.). *La utilidad de los programas de fidelización de clientes para los restaurantes*. Obtenido de En la cocina magazine: <https://enlacocina.telemesa.es/marketing-restaurantes/la-utilidad-de-los-programas-de-fidelizacion-de-clientes-para-los-restaurantes/>
- Etchegoyen, A. (13 de Octubre de 2020). *La tecnología, un gran aliado más allá de la pandemia en la industria gastronómica*. Obtenido de Tecnopymes AR:

<https://tecnopymes.com.ar/2020/10/13/la-tecnologia-un-gran-aliado-mas-alla-de-la-pandemia-en-la-industria-gastronomica/>

Finances Online. (2021). *Number of Restaurants in the US 2021/2022: Statistics, Facts, and Trends*. Obtenido de financesonline.com: <https://financesonline.com/number-of-restaurants-in-the-us/>

Fonsah, E. G., & Shealey, J. (2020). *Coronavirus, Seasonal Workers and Food Supply Shortage*.

García Gómez, B. (s.f.). *Los programas de fidelización de clientes en establecimientos detallistas: un estudio de su eficacia*. Valladolid: Universidad de Valladolid.

Guinn, J. (7 de noviembre de 2020). *The 7 Best Restaurant POS Systems*. Obtenido de The blueprint: <https://www.fool.com/the-blueprint/restaurant-pos-system/>

Gutiérrez Pulido, H. (2020). *Calidad y productividad* (5a. ed.). Ciudad de México: McGraw Hill.

Hernández, A. (30 de abril de 2019). *¿Qué es un restaurante fine dining? 3 características importantes*. Obtenido de Gourmet México: <https://gourmetdemexico.com.mx/restaurantes/que-es-un-restaurante-fine-dining-3-caracteristicas-importantes/>

Hoffman, T. (2017). *How to Start, Run & Grow a Successful Restaurant Business: A Lean Startup Guide* (Kindle ed. 1 ed.). Valley of joy.

Hyun, J. (27 de Julio de 2020). *Gestión de inventario de restaurantes- 7 mejores practicas a considerar*. Obtenido de Zip Inventory: <https://zipinventory.com/es/food-cost/restaurant-inventory-management.html>

Jimenez Shaw, J. M. (s.f.). *Tecnología aplicada a la gastronomía*. Obtenido de Food Service Magazine: <https://foodservicemagazine.es/2016/07/tecnologia-aplicada-a-la-gastronomia.html>

- KaizenFab Consultoría Gastronómica. (s.f.). *QSR y Fast Food - Los nuevos tipos de restaurantes* - . Obtenido de KaizenFab Consultoría Gastronómica:  
<https://kaizenfab.com/qsr-fast-food-restaurants/>
- Kerr, S. (2020). *The COVID-19 Restaurant Survival Guide: 17 steps for restaurants to not only survive but thrive in these trying times* (Kindle ed. ed.).
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2018). *Principios de marketing* (17a. ed.). Madrid: Pearson Education.
- KPMG. (2016). *An appetite for change*.
- Labayen, C. (14 de septiembre de 2021). *Flexibilidad y adaptabilidad: esenciales para la sostenibilidad del trabajo híbrido*. Obtenido de Cope:  
[https://www.cope.es/actualidad/sociedad/noticias/flexibilidad-adaptabilidad-esenciales-para-sostenibilidad-del-trabajo-hibrido-20210914\\_1497080](https://www.cope.es/actualidad/sociedad/noticias/flexibilidad-adaptabilidad-esenciales-para-sostenibilidad-del-trabajo-hibrido-20210914_1497080)
- LAVU. (s.f.). *How the Tech Industry is Shaping the Future of Dining*. Obtenido de LAVU:  
<https://lavu.com/how-the-tech-industry-is-shaping-the-future-of-dining/>
- Lisa Institute. (2020). *Impacto del Coronavirus en el sector turístico: causas, consecuencias y medidas*.
- Logistec. (01 de febrero de 2018). *Tecnologías para la preparación de pedidos: el reto principal es elegir objetivamente*. Obtenido de Logistec:  
<https://www.revistalogistec.com/index.php/equipamiento-y-tecnologia/almacenaje/item/3064-tecnologias-para-la-preparacion-de-pedidos-el-reto-principal-es-elegir-objetivamente>
- Moreno Hidalgo, J. A. (2012). *Medición de la satisfacción del cliente en el restaurante La cabaña de don Parce*. Piura: Universidad de Piura.
- National Restaurant Association. (2021). *State of the Restaurant Industry*. Washington.

National Restaurant Association. (2021a). *Majority of Adults Changed Their Restaurant Usage as a Result of the Delta Variant.*

National Restaurant Association. (2019). *Georgia Restaurant Industry At a Glance.*

Recuperado el 9 de Octubre de 2021, de [restaurant.org](https://restaurant.org):

<https://restaurant.org/downloads/pdfs/state-statistics/georgia.pdf>

Omnibeers. (2020). *La “nueva normalidad” en la hospitalidad después del coronavirus: principales tendencias.*

Pacheco Bernal, C. L., & Conde Artunduaga, I. A. (2020). *Retos y oportunidades para el sector gastronómico: un llamado para reinventar su modelo de negocio.*

Universidad Católica de Colombia.

Peña Escobar, S., Ramírez Reyes, G. S., & Osorio Gómez, J. C. (2015). *Evaluación de una estrategia de fidelización de clientes con dinámica de sistemas* (Vol. 14).

Revista Ingenierías Universidad de Medellín,.

Plazola Rivera, T. d., Plazola Rivera, M. S., & Apodaca del Angel, L. E. (2019).

*Tecnologías de la información y comunicación en pequeñas y medianas*

*empresas: caso restaurantes en Tecate, B. C., México.* Tecate: Universidad

Autónoma de Baja California.

Redondo, Y., & Rojas, C. A. (2021). *Diagnóstico de la gestión de órdenes en la cadena*

*de restaurantes Cielo Blue.* Universidad EAN, Facultad de Administración,

Finanzas y Ciencias Económicas. Bogotá: Universidad EAN.

RestoHub.org. (s.f.). *Target The Market of Your Restaurant.* Obtenido de RestoHub.org:

<https://www.restohub.org/operations/planning/defining-your-restaurant-target-market/>

Rodríguez, E. (s.f.). *12 Trucos infalibles de fidelización de clientes para tu restaurante*.

Obtenido de Eloy Rodríguez: <https://eloyrodriguez.com/fidelizacion-clientes-restaurante/>

Smith, T. (2018). *The Strategy of Metrics & Key Performance Indicators* (Kindle Ed. Segunda edición ed.).

Susskind, A. M., & Maynard, M. (2019). *The Next Frontier of Restaurant Management: Harnessing Data to Improve Guest Service and Enhance the Employee Experience*. Cornell University Press.

Taguchi, G., Chowdhury, S., & Taguchi, S. (1999). *Robust Engineering* (1a. ed.). McGraw Hill.

The fork manager. (3 de febrero de 2020). *Cómo las nuevas tecnologías impactan a los restaurantes*. Obtenido de [theforkmanager.com](https://www.theforkmanager.com/es-co/blog/market-trends/como-las-nuevas-tecnologias-impactan-los-restaurantes):  
<https://www.theforkmanager.com/es-co/blog/market-trends/como-las-nuevas-tecnologias-impactan-los-restaurantes>

Toast. (s.f.a.). *A point of sale platform to run your entire restaurant*. Obtenido de Toast:  
<https://pos.toasttab.com/products/point-of-sale>

Toast. (s.f.). *What is Casual Dining?* Obtenido de Toast:  
<https://pos.toasttab.com/resources/casual-dining>

Unigis. (s.f.). *Gestión de pedidos: 3 tecnologías indispensables*. Obtenido de Unigis:  
<https://www.unigis.com/gestion-de-pedidos-3-tecnologias/>

Uribe Macías, M. E. (2017). *Gerencia del Servicio* (3a. ed.). Bogotá: Ediciones de la U.

Vilchez Yupanqui, K. C. (2019). *Gestión de calidad con el uso de la tecnología de la información y de la comunicación y plan de mejora en las micro y pequeñas empresas del sector servicios-rubro restaurantes, distrito ascope 2018*. Trujillo: Universidad Católica Los Ángeles .

Webstaurant Store. (3 de agosto de 2018). *Types of Restaurants*. Obtenido de

Webstaurant Store: <https://www.webstaurantstore.com/article/353/types-of-restaurants.html>

Williams, C. (02 de febrero de 2020). *Most Popular Ethnic Cuisines in America According to Google*. Recuperado el 2 de octubre de 2021, de Chef's Pencil:

<https://www.chefspencil.com/most-popular-ethnic-cuisines-in-america/>

**A. Anexo. Ficha técnica - encuestas a comensales postimplementación**

Etapa	Postimplementación
Periodo de recolección de datos	20 al 23 de noviembre del 2021
Ciudad de aplicación	Acworth
Encuestados	Comensales de Dine In de los restaurantes Cielo Blue de la ciudad de Acworth, Georgia
Roles principales de los empleados	Comensales en modalidad de <i>Dine-In</i> .
Población	300 mesas
Muestra	56
Nivel de confianza	90%
Margen de error	10%
Heterogeneidad	50%
Medio de recolección	Encuestas cerradas aplicadas de manera física y/o virtual a través de plataforma Dynamics 365 Customer Voice

## B. Anexo. Encuesta a comensales



\* Obligatorio

¿Primera vez que nos acompaña en Cielo Blue? \*

- Sí
- No

¿En qué horario nos visitó el día de hoy? \*

Selecciona la respuesta ▼

¿Cuánto tiempo debe desplazarse para visitar las instalaciones de Cielo Blue? \*

Selecciona la respuesta ▼

¿Con quién nos visitó el día de hoy? \*

- Solo
- Con mi familia
- Amigos
- Compañeros de oficina

Siguiente

Página 1 de 4

## Calidad

¿Está usted satisfecho con los productos ofrecidos hoy en Cielo Blue? \*



Basándose en su experiencia en Cielo Blue en sus últimas 3 visitas, califique en qué medida está de acuerdo con las siguientes afirmaciones: \*

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	No Aplicable
El menú de almuerzo le parece que cuenta con los productos de su agrado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Encuentra usted los platos que busca dentro del menú de Cielo Blue	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Los precios le parecen a usted acordes al <b>tamaño</b> de la porción servida	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Los precios le parecen a usted acordes a la <b>calidad</b> de la comida	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Los precios le parecen a usted acordes al <b>servicio</b> ofrecido por nuestro equipo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ciel Blue cuenta con un menú variado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Los productos usados en las preparaciones de Cielo Blue son alimentos frescos y de calidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Considera las recetas de Cielo Blue superiores a las de otros restaurantes de comida Tex Mex en el condado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Servicio & Experiencia

El tiempo en el cual su pedido fue traído a la mesa, desde el momento de solicitud \*

- Menor a 15 minutos
- Entre 15 y 30 minutos
- Entre 30 y 60 minutos
- Mayor a 60 minutos

Basándose en el servicio y experiencia, califique en qué medida está de acuerdo con las siguientes afirmaciones: \*

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Usted vendría con su familia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Usted nos visitaría a la hora del almuerzo entre semana	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Usted nos visitaría para tomarse unos tragos con sus compañeros de oficina y/o amigos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Usted nos visitaría para cenar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Usted nos visitaría en plan rumba	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Volvería a visitarnos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Considera el servicio recibido superior al estándar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiene un plato preferido del menú de Cielo Blue	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Con respecto a las instalaciones, usted considera que \*

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Es fácil el desplazamiento al sitio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Las instalaciones están adecuadas para personas con discapacidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La cantidad de parqueaderos es adecuada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Considera apropiada la decoración y mobiliario de Cielo Blue	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La higiene de las estaciones de Cielo Blue, es la adecuada y cumple con los protocolos de bioseguridad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Atrás

Siguiente

Página 3 de 4

## Fidelidad

¿Con qué frecuencia visitas Cielo Blue? \*

- Una vez cada semana
- Una vez cada mes
- Una vez cada 6 meses
- ¿Qué es Cielo Blue?

¿Qué tan probable es que usted recomiende Cielo Blue a un familiar/amigo? \*



Prefiere usted ir a Cielo Blue, antes que otros restaurantes de Tex-Mex? \*

- Si, lo considero mucho mejor y lo escogería a ojo cerrado
- Podría considerarlo superior
- Lo considera dentro de la media
- No lo preferiría sobre restaurantes
- ¿Qué es Cielo Blue?

¿Conoce las promociones de Cielo Blue? \*

- Si, las conozco
- ¿Tienen promociones?

Atrás

Enviar

Página 4 de 4