

Escuela Superior Politécnica del Litoral
Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas

Manual para la gestión de crisis en locales gastronómicos:
¿Cómo mitigar daños ante eventos de servicios catastróficos?

ADMI- 1126

Proyecto Integrador

Previo la obtención del Título de:

Licenciatura en Administración de Empresas

Presentado por:

Ana Gabriela Fernández Petroff

Valeria Haydee Moreano Vargas

Guayaquil - Ecuador

Año: 2024

Dedicatoria

A mi padre, cuya dedicación y esfuerzo diario me han enseñado las lecciones más valiosas de mi vida, gracias por ser mi guía. A mi madre, por brindarme el respaldo incondicional que me ha llevado hasta aquí, con su amor y compañía. A mis hermanos menores, Luis y Ethan, en ustedes encuentro la motivación para ser mejor y así, poder convertirme en el apoyo y guía que puedan necesitar a lo largo de sus propios caminos. Finalmente, a todas las personas que estuvieron a mi lado, dejando una huella de ánimo, les dedico este logro con gratitud y afecto.

Ana Gabriela Fernández Petroff

A ti, Ivonne, mi madre, mi fuente de fortaleza infinita. Gracias por ser la luz que me guía, por tu amor desmedido, tu sacrificio y tu fe inquebrantable en mí. A mis hermanas Melissa y Amy, mi refugio y red de apoyo incondicional en mi vida. Mami Mariana, tus bendiciones y palabras de aliento siempre serán un tesoro. A quienes me animaron durante esta travesía y, a los que partieron antes de este mundo, gratitud y cariño donde quiera que estén. Y a mí misma, gracias por levantarte y seguir a pesar de las adversidades. Este logro es solo el comienzo de todo lo maravilloso que vendrá.

Valeria Haydee Moreano Vargas

Agradecimientos

Con profunda gratitud y emoción, agradecemos a nuestros padres, por su amor incondicional, su guía constante y su dedicación incansable para forjarnos como las personas que somos hoy. A Dios, por guiarnos en los momentos de incertidumbre. A ESPOL y sus docentes, por abrirnos las puertas de una institución que no solo nos brindó conocimientos, sino que nos preparó para enfrentar los desafíos del mundo con determinación. A nuestros amigos, quienes con su compañía, apoyo y momentos de alegría hicieron que este camino fuese más llevadero. Finalmente, y con un cariño especial, a ti compañera, colega y, sobre todo, amiga, gracias por tu esfuerzo y por haberme acompañado en cada etapa de este proyecto.

Declaración Expresa

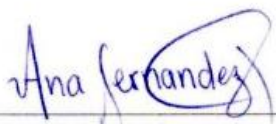
Nosotras Ana Gabriela Fernández Petroff y Valeria Haydee Moreano Vargas acordamos y reconocemos que:

La titularidad de los derechos patrimoniales de autor (derechos de autor) del proyecto de graduación corresponderá al autor o autores, sin perjuicio de lo cual la ESPOL recibe en este acto una licencia gratuita de plazo indefinido para el uso no comercial y comercial de la obra con facultad de sublicenciar, incluyendo la autorización para su divulgación, así como para la creación y uso de obras derivadas. En el caso de usos comerciales se respetará el porcentaje de participación en beneficios que corresponda a favor del autor o autores.

La titularidad total y exclusiva sobre los derechos patrimoniales de patente de invención, modelo de utilidad, diseño industrial, secreto industrial, software o información no divulgada que corresponda o pueda corresponder respecto de cualquier investigación, desarrollo tecnológico o invención realizada por mí/nosotros durante el desarrollo del proyecto de graduación, pertenecerán de forma total, exclusiva e indivisible a la ESPOL, sin perjuicio del porcentaje que me/nos corresponda de los beneficios económicos que la ESPOL reciba por la explotación de mi/nuestra innovación, de ser el caso.

En los casos donde la Oficina de Transferencia de Resultados de Investigación (OTRI) de la ESPOL comunique a los autores que existe una innovación potencialmente patentable sobre los resultados del proyecto de graduación, no se realizará publicación o divulgación alguna, sin la autorización expresa y previa de la ESPOL.

Guayaquil, 10 de Octubre del 2024.


Ana Gabriela Fernández
Petroff


Valeria Haydee Moreano
Vargas

Evaluadores

PhD. Ronald Enrique Campoverde Aguirre

Profesor de Materia

M.Sc. Yolanda Viviana Borja Ligua

Tutora de proyecto

Resumen

El sector gastronómico en Ecuador constituye un eje clave de la economía nacional, enfrentando retos significativos debido a la intensa competencia y la creciente influencia de las plataformas digitales en su reputación. Este proyecto tiene como objetivo diseñar una herramienta para la gestión de crisis dirigida a pequeños y medianos locales gastronómicos, buscando mitigar el impacto de eventos catastróficos en su sostenibilidad e imagen. La hipótesis plantea que la identificación sistemática de estos eventos y la aplicación de protocolos adaptados incrementan la resiliencia operativa de los establecimientos. Para su desarrollo, se empleó un enfoque metodológico mixto que incluyó entrevistas a expertos, análisis de reseñas en línea y el uso de herramientas como el *Service Blueprint* y una matriz de riesgos, logrando identificar vulnerabilidades críticas. Los principales hallazgos incluyen la clasificación de eventos catastróficos por áreas operativas y la creación de un marco estructurado de respuesta que prioriza la seguridad alimentaria, la infraestructura y el manejo de experiencias negativas. Se concluye que un manual práctico y adaptable, difundido a través de una página web interactiva, fortalecerá la capacidad de respuesta de los locales, garantizando su continuidad y consolidando la confianza del cliente.

Palabras Clave: *Resiliencia, protocolos, servicio al cliente, operatividad*

Abstract

The gastronomic sector in Ecuador represents a pivotal axis of the national economy, facing significant challenges due to intense competition and the growing influence of digital platforms on its reputation. This project aims to design a crisis management tool tailored to small and medium-sized gastronomic establishments, seeking to mitigate the impact of catastrophic events on their sustainability and image. The hypothesis posits that the systematic identification of these events and the implementation of adapted protocols enhance the operational resilience of these establishments. A mixed-methodological approach was employed for the project's development, incorporating expert interviews, online review analyses, and tools such as the Service Blueprint and a risk matrix to identify critical vulnerabilities. The main findings include the classification of catastrophic events by operational areas and the creation of a structured response framework prioritizing food safety, infrastructure, and the management of negative experiences. It is concluded that a practical and adaptable manual, disseminated through an interactive web platform, will strengthen the response capacity of establishments, ensuring their continuity and consolidating customer trust.

Keywords: *Resilience, protocols, customer service, operability*

Tabla de contenido

Resumen.....	I
Abstract.....	II
Tabla de contenido	III
Abreviaturas.....	V
Índice de figuras.....	VI
Índice de tablas	VI
Capítulo I	1
1.1 Introducción	2
1.2 Descripción del Problema	4
1.3 Justificación del Problema	8
1.4 Objetivos	10
1.4.1 Objetivo general.....	10
1.4.2 Objetivos específicos	10
1.5 Marco teórico	11
1.5.1 Análisis de la industria.....	11
1.5.2 Gestión de crisis en el sector gastronómico	12
1.5.3 Prácticas internacionales	15
1.5.4 Restaurant Service Blueprint	18
1.5.5 Matriz de riesgos.....	20
Capítulo II	22
2.1 Metodología	23
2.2 <i>Blueprint</i> : Servicio de restaurante	23
2.3 Triangulación metodológica	24
2.3.1 Procedimiento Metodológico.....	25
Capítulo III.....	31
3.1 Resultados y Análisis	32
3.2 <i>Blueprint</i> : Servicio de Restaurante	32
3.3 Matriz de Impacto	35
3.3.1 Análisis por área	36
3.4 Análisis de comentarios en línea:	43
3.5 Entrevistas a profundidad	45
3.5.1 Preparación y respuesta ante crisis	45
3.5.2 Impacto en la imagen y reputación	47

3.5.3	Propuestas de mejora según los entrevistados	49
3.5.4	Roles esenciales y expectativas del personal	51
Capítulo IV		52
4.1	Conclusiones	53
4.2	Recomendaciones	55
Referencias		56
APÉNDICE A		61
APÉNDICE B		64
APÉNDICE C		69

Abreviaturas

ESPOL Escuela Superior Politécnica del Litoral

FSIS Servicio de Inspección y Seguridad Alimentaria

PIB Producto Interno Bruto

USDA Departamento de Agricultura de los Estados Unidos

Índice de figuras

Figura 1 Blueprint de servicios de restaurantes.....	33
---	----

Índice de tablas

Tabla 1 Descripción de niveles de probabilidad en la matriz de riesgo	26
Tabla 2 Descripción de niveles de impacto en la matriz de riesgo.....	26
Tabla 3 Clasificación de eventos de servicio catastróficos por escenario de atención al cliente.....	34
Tabla 4 Clasificación de eventos de servicio catastróficos por escenario de soporte operativo	34
Tabla 5 Resumen matriz de impacto por escenario de atención al cliente	41
Tabla 6 Resumen matriz de impacto por escenario de soporte operativo	42
Tabla 7 Resultados de la clasificación de los comentarios en línea	43

Capítulo I

1.1 Introducción

El sector gastronómico es concebido como uno de los más dinámicos y de continuo crecimiento a nivel global, no solo desde un contexto económico sino social debido a su contribución en generar oportunidades de trabajo y fortalecer la identidad cultural de las diversas ciudades, países y regiones. Tal como lo describe Future Market Insights (2023) en su último informe sobre el crecimiento sostenido que presenta la industria gastronómica mundial, el mismo que está motivado por la diversidad y cambio de preferencias en los consumidores basadas en la diversificación de experiencias culinarias y alta calidad. De igual forma, Grand View Research (2024) identifica la apertura de plazas de trabajo directos e indirectos como base primordial del desarrollo local y sustento de un extenso grupo de familias alrededor del mundo.

De acuerdo con Díaz y Duarte (2024), los países latinos cuentan con una gastronomía muy atractiva a nivel global, gracias a su diversidad de platos u opciones que representan su cultura, a su vez, se observa que dicho sector sobresale y supera la gastronomía de Italia y Francia. Es así como, dentro del top 10 de mejores destinos gastronómicos se distingue a Argentina en el segundo lugar con su combinación europea e indígena, seguido de Perú como tercer destino por su combinación entre lo criollo y asiático. Mientras que Colombia se identifica en el quinto lugar con una gran diversidad de platillos, por su parte, México gracias a su preservación de bases prehispánicas se consolida en el séptimo lugar.

Se destaca que la gastronomía latina se ha posicionado como referentes culinarios, lo cual se contribuyen a un incremento del turismo, economía, pero sobre todo a una internacionalización de su cocina. Donde chefs de renombre mundial y cadenas de restaurantes de dichos países expanden su influencia, bajo una adaptación de

ofertas a los gustos de públicos globales y, en algunos casos, introduciendo productos y conceptos innovadores en sus menús para atraer a un mercado cada vez más amplio y diverso (Torres et al., 2018).

Sin embargo, dicho sector se expone a diversos desafíos y riesgos, en especial las cafeterías y restaurantes debido a que limitan de factores externos como logística, satisfacción y servicio al cliente, pero sobre todo la reputación en línea. Es decir que se conciben como la presencia de crisis caracterizadas por eventualidades catastróficas que atrasan o detienen las actividades operativas gravemente hasta presentar consecuencias devastadoras.

En Ecuador, la gastronomía ha emergido como un pilar en el turismo y en la economía local, especialmente en ciudades como Quito, Guayaquil y Cuenca. La diversidad de su cocina, que incluye tanto platos tradicionales como innovaciones culinarias, ha convertido a la industria gastronómica en un atractivo turístico esencial y una fuente de ingreso importante para muchas familias. Sin embargo, el sector también enfrenta desafíos significativos, tales como la competencia internacional y las fluctuaciones en los precios de insumos básicos, además de las demandas crecientes de los consumidores por una alta calidad en el servicio y la sostenibilidad en los procesos (Guerrero, 2024). En sí, dicho sector no solo se limita al cumplimiento de estándares sanitarios, sino que también afronta adversidades de diferente índole como inconvenientes en infraestructura, intoxicación alimentaria, problemas de reputación que, en muchos casos, pueden agravarse con la rapidez de las redes sociales (Yost et al., 2021).

Bajo este contexto, es vital que los negocios del sector gastronómico desarrollen acciones estratégicas para la mitigación de impactos negativos por eventos catastróficos,

por ende, al implementar un proceso efectivo de buen manejo y planificación de crisis no solo permitirá salvaguardar la estabilidad y permanencia de un negocio, sino también protegerá la salud tanto de clientes internos como externos mientras se preserva la continuidad del servicio.

1.2 Descripción del Problema

El sector gastronómico se encuentra expuesto a distintos retos a causa de inesperados cambios económicos y sociales como lo fue la pandemia de Covid 19, presenciándose un alto cierre temporal o definitivo de alrededor del 30% de los restaurantes de todo el mundo, principalmente en los países de Estados Unidos y España, debido a la ausencia de preparación para el manejo efectivo de crisis de tan gran magnitud. Evidenciándose que las restricciones en movilidad, distanciamiento social e incertidumbre económica generaron una situación adversa para los dueños de los locales (Lopes et al., 2021).

Sin embargo, Renner et al. (2021) destaca que otro desafío del sector es el cambio de hábitos de consumo a causa de la crisis sanitaria, por lo tanto, en su estudio registran que aún los consumidores continúan cocinando en casa, optando menos por comidas en restaurantes, lo cual ha minimizado la frecuencia de visitas a establecimientos. Este cambio afectó principalmente a horarios de desayuno y almuerzo, por el cambio de modalidad de trabajo remoto. Por otra parte, integran el uso de apps de pedido a domicilio para la solicitud de compras, evitando así, la salida u horas de espera en locales.

Otro aspecto es a nivel económico debido a los aumentos continuos de costos, esto derivado al comportamiento de la inflación, en sí, los locales gastronómicos perciben altos costos operativos a razón de insumos y sueldos. Por lo cual, dichos

aspectos han motivado a los locales a un ajuste de precios o menús para la preservación de su estabilidad económica. Además, hasta la actualidad se destaca que los locales aún no cuentan con una recuperación total presentando una baja tasa de personal por una alta tasa de rotación laboral (National Restaurant Association, 2024).

Mientras que Haas et al. (2020) describe que dicho sector también se adopta a nuevas y estrictas normas asociadas a salud y seguridad alimentaria hasta preferencias de los consumidores presenciando un incremento en la demanda de opciones de comida para llevar y entrega a domicilio. Así como también la inserción tecnológica por el uso de aplicaciones para ordenar en línea o gestionar la experiencia del cliente es otra tendencia en crecimiento, siendo crucial para competir en el mercado actual.

Además, otro problema es la falta de conocimientos, preparación, protocolos y acciones efectivas de gestión de crisis en los locales gastronómicos, lo que resulta en respuestas ineficaces cuando ocurre una eventualidad catastrófica. Desde un contexto general, se describe a crisis como la presencia de un imprevisto o eventualidad inesperada que impulsa la interrupción de las actividades diarias de un negocio hasta causar daños potenciales en aspectos financieros, reputación o habilidades que incumplen las perspectivas de los clientes (Coombs, 2019). Para este caso, la presencia de una crisis se deriva de diversas fuentes empezando por problemas de salud hasta críticas negativas que afectan su reputación a causa de faltas por higiene alimentaria o errores de servicio.

De acuerdo a Coombs (2019), la habilidad de manejo de crisis en las empresas se da conforme al nivel de planificación, preparación y la presencia de un plan de contingencia. Mientras que Serna et al. (2023) demostraron que la alta vulnerabilidad ante imprevistos reflejado en restaurantes se debe a la ausencia de protocolos formales

de manejo de crisis, afectando y comprometiendo la estabilidad financiera del negocio, así como también expone un alto riesgo a la salud de sus clientes y debilitará su confianza por inseguridad alimentaria.

A nivel mundial, la gastronomía ha evolucionado de un simple servicio a una experiencia cultural, donde los consumidores buscan mucho más que comida; desean experiencias que mezclen tradición, innovación y sostenibilidad. La internacionalización de la cocina, gracias a la globalización y las nuevas tecnologías, ha permitido que recetas y productos locales se conviertan en tendencias globales (Yıkımsı, y otros, 2024). Países como Japón, Francia, Italia y España se han consolidado como referentes gastronómicos, atrayendo a millones de turistas anualmente. No obstante, la competencia en este sector también implica una mayor exposición a crisis, como lo demuestra el impacto del Brexit en los restaurantes de Reino Unido que enfrentaron dificultades para acceder a ingredientes importados (Nieto, 2020).

Se reconoce que Latinoamérica es una de las regiones de mayor crecimiento del sector gastronómico, percibiéndose un ingreso mayor a 200 mil millones de dólares en 2021, con una evidente demanda de experiencias gastronómicas autóctonas. Perú es un claro ejemplo de éxito, ya que ha posicionado su cocina a nivel global, lo que ha llevado a la creación de festivales gastronómicos internacionales como "Mistura". Sin embargo, muchos restaurantes en la región no están preparados para enfrentar crisis como terremotos o eventos sanitarios, lo que pone en riesgo tanto la operación del negocio como la seguridad de los consumidores (Andaluz & Valle, 2023).

En Ecuador, la gastronomía es un sector clave para el turismo y la cultura local. La diversidad de ingredientes autóctonos, como el cacao, los mariscos y la quinua, han permitido que el país se posicione como un destino gastronómico emergente. Según un

informe del Ministerio de Turismo de Ecuador (2020) la industria gastronómica genera más de 500 millones de dólares anuales y emplea a más de 100,000 personas directamente. Sin embargo, la infraestructura de muchos restaurantes sigue siendo precaria, y la falta de capacitación en gestión de crisis ha sido un obstáculo recurrente. El caso del terremoto de 2016, que afectó a la región costera del país, evidenció la necesidad de contar con planes de emergencia robustos para mitigar los daños en este sector. En Ecuador, la falta de preparación ante emergencias resultó en la pérdida de miles de empleos en el sector, ya que los restaurantes no tenían la capacidad de adaptarse a la demanda de servicios de entrega o implementación de medidas de bioseguridad eficaces (Cabrera et al., 2020).

En sí, este problema es muy importante dado los efectos de una crisis mal gestionada que pueden ser cuantificables por pérdidas financieras y económicas debido a causas cualitativas por reputación y salud. A su vez, se reconoce que los avances tecnológicos y comunicación contribuyen a un seguimiento a la perspectiva de los clientes frente a una crisis en el momento, permitiendo una medición precisa y detallada sobre el impacto generado (Coombs, 2019). Por ende, la ausencia de una adecuada preparación es un tema de gran relevancia para el estudio impulsando al desarrollo y estructuración de prácticas y protocolos efectivos que generen beneficios mutuos y bidireccionales, es decir tanto para los consumidores y la industria.

Los establecimientos gastronómicos en Ecuador enfrentan un desafío crítico en la gestión de crisis de imagen, comprometiendo tanto su reputación como su viabilidad en un mercado cada vez más competitivo. Clausuras por incumplimientos normativos, videos virales que exponen deficiencias y críticas masivas en redes sociales son amenazas que pueden afectar gravemente su estabilidad. La falta de una respuesta

estratégica no solo deteriora la confianza de los consumidores, sino que también provoca pérdidas financieras y daños en la reputación, afectando la permanencia del negocio dentro del mercado. Aunque estos conflictos pueden comenzar afectando a un solo establecimiento, el impacto negativo tiende a propagarse a todo el sector, especialmente en un entorno donde las plataformas digitales amplifican el alcance de las opiniones de los consumidores, dañando así la confianza y la imagen de la industria gastronómica.

1.3 Justificación del Problema

La justificación del presente estudio se basa en diversos ejes fundamentales, partiendo de un contexto económico, donde el sector gastronómico es un pilar clave en las economías de muchos países, no solo por su contribución al Producto Interno Bruto (PIB), sino también por su capacidad de generar empleo, atraer turismo y promover la cultura local (Nugra et al., 2023). Sin embargo, la falta de preparación ante eventos de servicios catastróficos puede tener consecuencias devastadoras para los negocios de este sector, especialmente los pequeños y medianos restaurantes, que carecen de los recursos para recuperarse rápidamente de una crisis.

Los eventos de servicios catastróficos pueden clasificarse en diversas categorías, incluyendo desastres naturales, crisis sanitarias, problemas de suministros y crisis reputacionales. Por ejemplo, crisis relacionadas con la salud pública, como brotes de intoxicación alimentaria o pandemias, pueden no solo poner en peligro la vida de las personas, sino también afectar gravemente la reputación del establecimiento (Fillol, 2023). La identificación sistemática de estos eventos es fundamental, ya que permite a los propietarios de restaurantes anticipar problemas y establecer protocolos adecuados que mitiguen su impacto.

Desde un enfoque metodológico, la integración del *Service Blueprint* y la matriz de riesgo proporciona una estructura analítica innovadora que facilita la identificación y evaluación detallada de riesgos en los establecimientos gastronómicos. El *Service Blueprint* descompone los procesos del servicio en cinco niveles (evidencia física, acciones del cliente, acciones visibles del personal, acciones tras bastidores y procesos de soporte), permitiendo mapear interacciones y detectar áreas críticas en el *front* y *back office*. Complementariamente, la matriz de riesgo clasifica los eventos catastróficos según su probabilidad de ocurrencia e impacto potencial, priorizando recursos y esfuerzos para diseñar estrategias efectivas y protocolos adaptados a las necesidades del sector.

Desde el punto de vista sanitario, los locales gastronómicos tienen la responsabilidad de garantizar la seguridad alimentaria de sus clientes (Salazar & Muñoz, 2020). En Chile, estudios realizados al sector gastronómico han evidenciado que los cierres masivos de restaurantes a menudo son consecuencia de la falta de protocolos claros frente a desafíos imprevistos (TuristaChile, 2021). Esto resalta la importancia de un manual integral que permita gestionar eficazmente estas situaciones. La implementación de medidas preventivas y correctivas no solo es esencial para minimizar el impacto de las crisis, sino también para fortalecer la confianza de los consumidores y garantizar la continuidad operativa de los establecimientos.

Desde un enfoque social, la gastronomía no solo satisface una necesidad básica como es la alimentación, sino que también tiene un valor cultural y simbólico. La gestión adecuada de crisis en este sector protege no solo la continuidad del negocio, sino también el tejido social que se forma en torno a la cocina y las tradiciones alimentarias. En Ecuador, por ejemplo, la gastronomía es parte fundamental de la

identidad nacional, y la preservación de esta riqueza cultural pasa por la capacidad de los restaurantes para enfrentar y superar las crisis (Torres et al., 2018).

En resumen, la creación de un manual para la gestión de crisis en locales gastronómicos es esencial. Este manual debe basarse en la correcta identificación sistemática de eventos catastróficos, lo que permitirá desarrollar protocolos adaptados a cada situación específica. Así, no solo se mitigarán los efectos de las crisis, sino que también se fortalecerá la resiliencia del sector gastronómico en su conjunto, asegurando su sostenibilidad y su contribución a la economía y la cultura local.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo general

Diseñar un manual de gestión de crisis a través de la identificación sistemática de eventos de servicios catastróficos, para establecer lineamientos que contribuyan a la mitigación de efectos adversos en locales gastronómicos.

1.4.2 Objetivos específicos

- Identificar los tipos de eventos de servicio catastróficos que afectan a los locales gastronómicos y su incidencia en la dinámica operacional.
- Proponer planes de mitigación de los riesgos generados por estos eventos adversos.
- Desarrollar un manual de respuesta basado en medidas preventivas y de mitigación para cada tipo de evento identificado.

1.5 Marco teórico

1.5.1 Análisis de la industria

En el contexto político, se percibe las regulaciones gubernamentales como esenciales para la industria gastronómica incluyendo normativas de seguridad alimentaria, licencias, y regulaciones de salud pública. Por lo tanto, los cambios en las políticas pueden afectar directamente la operación de restaurantes y cafeterías. En el caso de leyes sobre el etiquetado de alimentos y bienestar animal también están ganando atención, lo que obliga a los negocios a adaptarse a nuevas normativas.

Mientras que la situación económica global influye en el poder adquisitivo de los consumidores y, por ende, en su comportamiento de compra en restaurantes. La inflación y la fluctuación de precios afectan tanto los costos de los insumos como las decisiones de consumo.

En lo social, se observa una tendencia creciente hacia la salud y sostenibilidad conllevando a los locales gastronómicos a innovar en sus propuestas y cartera de productos y servicios. En el punto tecnológico, se percibe una alta digitalización e inserción tecnológica promoviendo a una automatización en la cocina hasta el uso de plataformas de entrega en línea. Por lo cual, se destaca un mejoramiento en la eficiencia operativa e interacción con el cliente.

Desde el contexto ambiental, la sostenibilidad se ha vuelto una preocupación clave en la industria. Las empresas enfrentan la presión de reducir su huella ambiental mediante prácticas de gestión de residuos y el uso de productos sostenibles. Por ende, la implementación de prácticas sostenibles puede mejorar la imagen de marca y la lealtad del cliente. Finalmente, lo legal se registran leyes laborales, normativas de seguridad

alimentaria, y derechos de los consumidores. El cumplimiento de estas leyes es crucial para operar legalmente y evitar sanciones.

1.5.2 Gestión de crisis en el sector gastronómico

La gestión de crisis se refiere a las prácticas, estrategias y herramientas utilizadas por una organización para anticipar, mitigar y responder ante situaciones imprevistas que pueden causar daño a sus operaciones, reputación o estabilidad financiera (Coombs, 2019). En la industria gastronómica, las crisis pueden incluir desde incidentes alimentarios, desastres naturales, fallos en la cadena de suministro, hasta crisis sanitarias, como la pandemia de COVID-19, que paralizó el sector durante meses. La preparación y respuesta adecuada a estas crisis es esencial para reducir las pérdidas financieras y proteger tanto a los consumidores como al personal del restaurante (GANESAN, 2020).

Coombs, uno de los principales teóricos en la gestión de crisis, desarrolló el Modelo Situacional de Comunicación de Crisis (SCCT), que establece que la respuesta a una crisis debe basarse en el tipo de la misma y el nivel de responsabilidad percibida por la audiencia. Por lo tanto, al definirse crisis se centra en la posibilidad de un accidente, error prevenible o eventualidad externa, generando que las empresas adapten sus respuestas y reacciones conforme a la percepción pública de su culpabilidad (Zurro et al., 2021).

De acuerdo con Acevedo (2020) tanto las personas como las organizaciones y las sociedades en general estamos expuestos a situaciones de crisis, que implican enfrentar los efectos y el impacto que generan una vez que se presentan. Al abordar uno de estos conflictos, es fundamental evaluar una variedad de acontecimientos imprevistos y desfavorables, como amenazas o fenómenos naturales, sociales, políticos y económicos,

que pueden alterar significativamente nuestra rutina habitual. Estos eventos, a menudo inéditos y fuera de lo común, requieren que los líderes y las organizaciones tomen decisiones no convencionales, considerando dos factores clave: el manejo de los daños y la capacidad de respuesta. Un aspecto crucial en la gestión de crisis es la comunicación dentro de la organización, ya que es una herramienta indispensable para minimizar los efectos adversos. La correcta gestión de la información hacia los distintos públicos y la implementación de estrategias durante las etapas de contención y recuperación son esenciales para superar y resolver con éxito la crisis.

En el ámbito gastronómico, este enfoque se aplica claramente en situaciones de intoxicación alimentaria o problemas de higiene, donde la percepción de los clientes sobre la responsabilidad del restaurante puede variar significativamente dependiendo de cómo la empresa gestione la situación.

El estudio realizado por Garnett et al. (2020) en restaurantes del Reino Unido, donde analizaron cómo el Brexit afectó a la cadena de suministro de alimentos. Con el aumento de las barreras comerciales y la dificultad para obtener productos frescos importados, muchos restaurantes se vieron obligados a reinventar sus menús utilizando productos locales. Según los autores, esta estrategia no solo permitió a los restaurantes continuar operando, sino que también aumentó su resiliencia ante futuras crisis. Esto demuestra que la gestión de eventos de servicio catastróficos no solo debe centrarse en la respuesta inmediata, sino también en la adaptación a largo plazo.

La tecnología ha jugado un papel crucial en la modernización de la gestión de crisis en el sector gastronómico. Las plataformas digitales y las redes sociales no solo permiten una comunicación más eficaz con los clientes, sino que también facilitan la monitorización en tiempo real de las opiniones y comentarios de los consumidores.

Según Vogler y Eisenegger (2020) la gestión de la reputación en redes sociales es uno de los aspectos más críticos durante una crisis, ya que una mala respuesta a una queja puede viralizarse rápidamente y dañar la imagen de un restaurante. Concluyendo que los restaurantes que utilizan software especializado para el seguimiento de las redes sociales pueden detectar y resolver problemas antes de que escalen a una crisis mayor.

Por consiguiente, se reconoce el estudio de Castillo et al. (2024) , quienes hacen énfasis a la rápida e inesperada inserción tecnológica dentro de un momento de crisis como la pandemia pasada, permitiendo a los diversos negocios del sector gastronómico seguir funcionando pese a las diversas restricciones de movilidad. Destacan que aquellos restaurantes que poseían ya una infraestructura digital basado en sistemas de entrega a domicilio o apps de pedido tuvieron una recuperación inmediata que aquellos negocios que aún no lo implementaban.

La teoría de la resiliencia organizacional es clave en la gestión de crisis ya que centra en la capacidad que posee una entidad para adaptarse y recuperarse de situaciones adversas depende de su nivel de preparación, flexibilidad y capacidad de aprendizaje (Mendieta & Mendoza, 2024). En el caso de los locales gastronómicos, la resiliencia organizacional implica la capacidad de anticipar posibles crisis, preparar planes de contingencia, entrenar al personal para manejar situaciones difíciles y aprender de las crisis pasadas para mejorar las respuestas futuras.

Mientras que la teoría del control del daño desde un enfoque empresarial describe que, durante una crisis, las organizaciones deben enfocarse en controlar la narrativa pública y mitigar los daños a su reputación (Boom, 2021). En el sector gastronómico, esto puede significar tomar medidas rápidas para contener una crisis de

intoxicación alimentaria o un problema de higiene, ofreciendo disculpas públicas y soluciones inmediatas para restaurar la confianza del cliente.

La capacitación del personal es otro punto clave en el manejo o gestión de crisis dentro del sector gastronómico, de acuerdo con De Niz y Nájera (2023) el personal bien entrenado es más capaz de identificar y gestionar situaciones críticas antes de que se conviertan en problemas mayores. A su vez, evidenciaron que los restaurantes que ofrecen capacitaciones regulares en gestión de crisis tienen un 30% más de probabilidad de sobrevivir a una crisis importante en comparación con aquellos que no lo hacen. Esto destaca la necesidad de inversión en formación y desarrollo para los empleados de la industria.

1.5.3 Prácticas internacionales

La implementación de protocolos para el manejo de contingencias en el mercado internacional se ha consolidado como un elemento fundamental para garantizar la sostenibilidad y fortalecer la resiliencia de los establecimientos gastronómicos. De acuerdo con el informe emitido por la Agencia Española de Consumo, Seguridad Alimentaria y Nutrición (2014), la incorporación de lineamientos estandarizados para la gestión de crisis ha permitido que los locales del sector, en diversos contextos globales, optimicen significativamente su capacidad de respuesta ante escenarios adversos. Esta perspectiva internacional adquiere particular relevancia en un contexto donde la industria gastronómica opera en un entorno cada vez más globalizado y vulnerable a disrupciones multifacéticas, que abarcan desde crisis sanitarias hasta alteraciones en las cadenas de suministro.

En este contexto, el análisis sistemático de las experiencias internacionales constituye un fundamento esencial para el desarrollo de directrices adaptados a la

realidad ecuatoriana. La implementación de las mejores prácticas a nivel mundial requiere una consideración minuciosa de las particularidades socioeconómicas y culturales del mercado local, sin comprometer los estándares globales de excelencia operativa (Cáceres Charro, M. P. , 2023). Este enfoque permite que los establecimientos gastronómicos ecuatorianos se beneficien de metodologías validadas en mercados más desarrollados, mientras fortalecen sus propias capacidades de respuesta ante crisis, considerando factores específicos como la disponibilidad de recursos locales y el marco normativo nacional vigente.

En este sentido, es relevante considerar cómo otros países han desarrollado protocolos de gestión de crisis en el sector alimentario. Por ejemplo, el Servicio de Inspección y Seguridad Alimentaria (FSIS) del Departamento de Agricultura de los Estados Unidos (USDA) establece especificaciones orientadas tanto en la prevención como en la mitigación de crisis en la industria gastronómica. La FSIS coordina una serie de medidas preventivas y de respuesta ante posibles emergencias, tales como brotes de enfermedades transmitidas por alimentos y desastres naturales que puedan comprometer la seguridad alimentaria (USDA, 2024).

El FSIS garantiza que cada establecimiento cuente con pautas de preparación para emergencias, incluyendo la conservación adecuada de alimentos durante crisis como apagones y huracanes. Dichos protocolos permiten una acción rápida y coordinada, contribuyendo a mitigar los riesgos para la salud pública y a minimizar el impacto negativo en los establecimientos afectados. De esta manera, fortalece la resiliencia del sistema alimentario estadounidense y fomenta la confianza de los consumidores en sus productos.

Por otro lado, la Autoridad Europea de Seguridad Alimentaria (EFSA) y los países miembros a la Unión Europea implementan un sistema para proteger la integridad de los productos robusto, enfocado igualmente en la prevención y mitigación de crisis. Las regulaciones de la UE cubren cada eslabón de la cadena de suministros, desde la producción hasta la distribución, con el objetivo de anticipar riesgos y gestionar eficazmente cualquier emergencia relacionada con la protección de los alimentos (Dirección General de Comunicación, 2024).

Estos protocolos incluyen sistemas de alerta rápida para brotes de enfermedades, permitiendo una respuesta coordinada entre todos los países miembros y garantizando que los productos contaminados sean retirados del mercado a tiempo. Un caso reconocido fue el brote de *Listeria* en 2019, el cual se gestionó mediante la implementación de medidas de emergencia en toda la región, protegiendo la salud de los consumidores y manteniendo la estabilidad del mercado alimentario europeo (Agencia Española Seguridad alimentaria y Nutrición, 2019). Esta estructura de protocolos refuerza la capacidad de respuesta de la UE ante situaciones críticas y asegura la protección de los consumidores frente a riesgos alimentarios transfronterizos.

El éxito consolidado de diversas metodologías y herramientas aplicadas en la gestión de crisis del sector gastronómico a nivel internacional demuestra la eficacia de estos enfoques para proteger y fortalecer la resiliencia empresarial. Incorporar aspectos clave de estos manuales internacionales permite establecer una base sólida desde la cual se pueden desarrollar protocolos de manejo de crisis ajustados a las características y demandas del mercado local, sin comprometer los estándares de seguridad ni la calidad que los consumidores valoran.

En Ecuador, donde las limitaciones de recursos representan un reto significativo, adaptar prácticas de comunicación en crisis y sistemas de evaluación de riesgos comprobados en otros mercados puede facilitar la creación de un marco operativo que se ajuste a las normativas nacionales. Estas prácticas internacionales, cuando se integran adecuadamente, no solo elevan la eficiencia de los establecimientos frente a las crisis, sino que también fortalecen la confianza de los consumidores en un entorno donde los desafíos comunicacionales y operativos requieren atención específica.

1.5.4 Restaurant Service Blueprint

El "*Restaurant Service Blueprint*" es una herramienta visual que permite a los gestores de restaurantes representar y analizar de manera estructurada los procesos de servicio en sus establecimientos. Esta técnica se basa en el concepto de "*service blueprinting*," que fue introducido por Shostack en 1984. Este enfoque ayuda a identificar y documentar los diferentes elementos que conforman la experiencia del cliente, así como las interacciones entre el personal y los consumidores (Dewi et al., 2022).

El *blueprinting* se utiliza para representar las actividades de servicio, las interacciones entre el cliente y el personal, y los procesos de apoyo que son esenciales para la entrega del servicio (González & Llamas, 2023). El propósito principal del *Restaurant Service Blueprint* es proporcionar una representación clara y comprensible de todos los procesos de servicio, lo que permite a los gerentes identificar áreas de mejora, optimizar recursos y mejorar la experiencia del cliente. Un *Restaurant Service Blueprint* típicamente incluye los siguientes componentes:

- **Líneas de interacción:** Representan los puntos de contacto entre los clientes y el personal del restaurante.

- Líneas de visibilidad: Delimitan lo que los clientes pueden ver y experimentar durante el servicio.
- Líneas de internalidad: Separan las actividades que son visibles para los clientes de aquellas que se realizan en la parte posterior.
- Actividades del cliente: Representan las acciones del cliente durante su experiencia en el restaurante.
- Actividades del personal: Incluyen las tareas realizadas por el personal para facilitar la experiencia del cliente.
- Procesos de soporte: Actividades que no son visibles para el cliente pero que son esenciales para el servicio (Bitner et al., 2008).

El uso del *Restaurant Service Blueprint* permite a los gerentes identificar eventos de servicios catastróficos al proporcionar una representación detallada de las interacciones y procesos. Al analizar dicha herramienta, se pueden localizar puntos críticos donde pueden ocurrir fallas, como demoras en el servicio, errores en los pedidos o problemas de comunicación entre el personal. Destaca que la visualización de estos procesos puede ayudar a las organizaciones a anticipar problemas y desarrollar estrategias de mitigación, mejorando así la resiliencia del servicio (Silva et al., 2021).

La aplicación del *Restaurant Service Blueprint* en el contexto de un restaurante puede ser fundamental para el éxito del negocio. Algunos ejemplos de aplicación incluyen:

- Mejora de la experiencia del cliente: Al identificar áreas de mejora, se pueden implementar cambios que optimicen la experiencia del cliente.
- Capacitación del personal: Proporciona un recurso para capacitar al personal en sus roles y responsabilidades específicas.

- Gestión de crisis: Permite una rápida identificación de problemas y una respuesta eficaz ante situaciones críticas (Martin & Gibson, 2023).

1.5.5 Matriz de riesgos

Una matriz de riesgo es una herramienta de gestión que permite evaluar y priorizar los riesgos de un proyecto, una organización o un proceso. Esta matriz visualiza la relación entre la probabilidad de que un evento riesgoso ocurra y el impacto que dicho evento tendría si se materializa. Generalmente, se representa en un formato de tabla o gráfico, donde los ejes representan la probabilidad (a menudo clasificada en niveles como baja, media y alta) y el impacto (también clasificado en niveles). En sí, cumple varias funciones clave en la gestión de riesgos:

- Identificación de Riesgos: Ayuda a determinar y clasificar los riesgos potenciales en función de su probabilidad e impacto, lo que permite una mejor comprensión de estos.
- Priorización de Riesgos: Facilita la priorización de los riesgos según su gravedad. Aquellos que tienen alta probabilidad y alto impacto son generalmente tratados con mayor urgencia.
- Toma de Decisiones: Proporciona una base sólida para la toma de decisiones informadas, permitiendo a los gestores asignar recursos de manera más efectiva para mitigar o gestionar los riesgos identificados.
- Comunicación: Sirve como un instrumento de comunicación visual que puede ser fácilmente comprendido por diferentes partes interesadas, lo que facilita la discusión sobre riesgos y estrategias de mitigación.

- Seguimiento y Evaluación: Permite un seguimiento continuo de los riesgos a lo largo del tiempo y la evaluación de la efectividad de las estrategias implementadas para gestionarlos.

Capítulo II

2.1 Metodología

La presente investigación se llevó a cabo mediante un diseño metodológico mixto, que integra elementos cualitativos y cuantitativos bajo un enfoque exploratorio-descriptivo. El componente cualitativo permitió una comprensión profunda de los eventos de servicio catastróficos desde la perspectiva de los actores involucrados en la gestión de locales gastronómicos, mientras que el aspecto cuantitativo facilitó la medición y clasificación sistemática de los niveles de impacto y probabilidad de ocurrencia de dichos acontecimientos.

Este enfoque híbrido fue seleccionado considerando la naturaleza multifacética de los eventos catastróficos en la industria, en donde convergen factores técnicos, operativos y humanos que requieren un análisis holístico. La faceta exploratoria del estudio respondió a la escasa documentación existente sobre protocolos de gestión de crisis en establecimientos culinarios locales, mientras que el componente descriptivo permitió detallar y caracterizar de forma metódica los diferentes tipos de eventos críticos y sus implicaciones operativas.

2.2 *Blueprint*: Servicio de restaurante

Para la identificación estructurada de puntos críticos vulnerables a eventos catastróficos, se empleó la metodología *Service Blueprint*. La elección de esta herramienta se fundamenta en su capacidad para descomponer el servicio en cinco niveles de análisis esenciales: evidencia física, acciones del cliente, acciones visibles del personal (línea de interacción), acciones tras bastidores (línea de visibilidad) y procesos de soporte.

Esta segmentación permitió una comprensión detallada de las interacciones y procesos que subyacen en la operación del servicio, facilitando la identificación de áreas potencialmente vulnerables. El desarrollo del *Blueprint* se llevó a cabo mediante un proceso iterativo que comenzó con la documentación exhaustiva de cada punto de contacto entre el cliente y el establecimiento. Posteriormente, se mapearon los procesos internos que sustentan estas interrelaciones, poniendo especial énfasis en las líneas de interacción y visibilidad. Estos elementos fueron esenciales para diferenciar y categorizar los eventos de servicio catastróficos que pueden ocurrir tanto en los espacios de contacto directo con los clientes como en las áreas internas del personal.

La participación de expertos del sector constituyó un aspecto crítico para el desarrollo metodológico del estudio, debido a su amplia experiencia en la gestión y administración de locales. Sus contribuciones permitieron validar y ajustar el mapeo de procesos desde diversas perspectivas, lo que permitió reflejar de manera precisa los desafíos reales y la operatividad en los establecimientos gastronómicos.

2.3 Triangulación metodológica

La triangulación metodológica fue una estrategia utilizada para integrar diferentes métodos de recolección y análisis de datos, con el objetivo de mejorar la validez y confiabilidad de los hallazgos del estudio (Denzin, 1978). Este enfoque permitió abordar el fenómeno desde múltiples perspectivas, lo que resultó especialmente útil para comprender de manera integral un problema complejo.

En este estudio, se empleó una triangulación de métodos, que combinó el análisis de datos secundarios (comentarios en línea) con datos primarios (entrevistas en profundidad). Este tipo de triangulación fue adecuado para contrastar diferentes fuentes

de información y obtener una visión más rica y completa de las crisis que enfrentaron los restaurantes en Ecuador.

El objetivo fue identificar y comprender de manera integral las crisis que afectaron a los restaurantes, así como sus impactos y las estrategias implementadas para enfrentarlas. Esto permitió diseñar un manual de gestión de crisis que respondió a las necesidades reales del sector gastronómico.

2.3.1 Procedimiento Metodológico

2.3.1.1 Matriz de riesgo.

La matriz de riesgo se desarrolló como una herramienta clave en la evaluación y priorización de conflictos asociados a eventos de servicio catastróficos en locales gastronómicos. Este análisis permitió clasificar los sucesos no solo en función de su probabilidad de ocurrencia, sino también de su potencial impacto en las operaciones y en la experiencia del cliente. Esta estructura bidimensional facilitó la jerarquización de los riesgos de mayor relevancia, aportando una base sólida para la formulación de protocolos de mitigación y respuesta.

Para la asignación de valores a dichos factores, se consultó con expertos en la industria. La primera dimensión, probabilidad de ocurrencia, se subdividió en cinco niveles: Muy probable, Probable, Posible, Poco probable y Raro, cada uno definido según la frecuencia esperada de los eventos. Esta categorización fue esencial para estimar de manera precisa la frecuencia de los riesgos.

Tabla 1*Descripción de niveles de probabilidad en la matriz de riesgo*

Probabilidad de Ocurrencia	Descripción
Muy probable	Eventos que se esperan que ocurran con alta frecuencia, casi de manera segura.
Probable	Eventos que se consideran esperados, con una alta posibilidad de ocurrencia en el corto plazo.
Posible	Eventos que podrían ocurrir en circunstancias específicas, pero no de manera habitual.
Poco probable	Eventos que tienen una baja probabilidad de ocurrencia, pero que no podían descartarse completamente.
Raro	Eventos que son extremadamente poco probables y que, si ocurrieran, serían excepcionales.

Por otro lado, la dimensión de impacto se clasificó también en cinco niveles: Insignificante, Menor, Significativo, Mayor y Catastrófico. Los cuales describen el alcance de las consecuencias, desde leves interrupciones operativas hasta escenarios críticos que comprometerían la continuidad del negocio.

Tabla 2*Descripción de niveles de impacto en la matriz de riesgo*

Impacto	Descripción
Insignificante	Consecuencias que no afectan significativamente las operaciones ni la satisfacción del cliente
Menor	Consecuencias que causan interrupciones leves y que serían manejables sin mayores complicaciones.

Significativo	Consecuencias que resultaran en una alteración notable de las operaciones y que requerirían atención inmediata.
Mayor	Consecuencias que provocan un impacto severo en la operación, con potencial de pérdidas significativas.
Catastrófico	Consecuencias que llevarían al cierre temporal o permanente del establecimiento, con efectos devastadores en la reputación y viabilidad del negocio.

Al combinar ambas dimensiones en una matriz 5x5, se logró visualizar y categorizar los riesgos de manera clara, facilitando así la priorización de aquellos eventos con alta probabilidad de ocurrencia y un impacto potencialmente significativo o catastrófico. En el contexto de este estudio, la matriz de riesgo se erige como una herramienta visual y analítica fundamental, pues orienta los esfuerzos hacia la mitigación de los eventos más críticos. De la misma forma, ayuda a garantizar una respuesta adecuada en situaciones de crisis, fortaleciendo así la resiliencia de los locales gastronómicos.

2.3.1.2 Análisis de comentarios en línea.

Con la finalidad de establecer los eventos de servicio catastróficos más comunes en el sector gastronómico y las áreas operativas con mayor incidencia de problemas, se llevó a cabo un análisis exhaustivo de comentarios en la plataforma de reseñas Tripadvisor. Se seleccionaron veinte establecimientos representativos del sector, elegidos en función de su volumen de reseñas y su relevancia en el mercado.

En esta revisión, se analizaron comentarios específicos, durante el periodo 2023-2024, que describían interrupciones del servicio, deficiencias en la atención al cliente y problemas críticos que impactan la experiencia del usuario. Este enfoque proporcionó

información directa de los clientes sobre su percepción de los establecimientos. Así, se identificaron tanto los puntos críticos en las operaciones como los tipos de eventos recurrentes que afectan la satisfacción del consumidor.

Para facilitar el análisis, los comentarios se clasificaron y codificaron según los siguientes criterios:

- Frecuencia: Se refiere a la cantidad de comentarios similares sobre un mismo tipo de evento. Este criterio permitió identificar los eventos más recurrentes y aquellos que afectaban a la mayoría de los clientes de forma sostenida.
- Intensidad: Se clasificó en tres niveles: Alta, cuando el tono y las palabras utilizadas expresaban un fuerte descontento o insatisfacción notable; Media, cuando el comentario reflejaba una queja moderada; y Baja, cuando el descontento era leve o expresaba una observación sin crítica directa.
- Impacto en la Imagen: Se evaluó en función de cómo los comentarios afectaban la percepción general del establecimiento en términos de su puntuación y reputación en la plataforma. Se establecieron tres niveles: crítico, moderado y leve.

2.3.1.3 Entrevista a profundidad.

2.3.1.3.1 Población y muestra.

Para este estudio se utilizó un muestreo no probabilístico por bola de nieve. Los participantes fueron seleccionados en base a sus conocimientos en la gestión de crisis en el sector gastronómico de Guayaquil, tales como dueños, gerentes y colaboradores clave de restaurantes. A partir de este grupo inicial cada participante fue invitado a recomendar a otros individuos con experiencias similares o información relevante en la materia, expandiendo así la red de informantes de forma gradual.

2.3.1.3.2 Instrumento de medición.

La recolección de datos se realizó mediante una guía de entrevista semiestructurada, diseñada para explorar de manera integral las experiencias y percepciones de las participantes relacionadas con la gestión de crisis. La guía estuvo dividida en varias secciones, cada una enfocada en un aspecto clave del tema.

La primera sección se orientó a romper el hielo, indagando sobre la trayectoria profesional de los participantes y su rol actual en el sector. Esto permitió generar confianza y contextualizar sus respuestas a partir de su experiencia en la industria.

En la segunda sección, se evaluó el nivel de preparación y respuesta ante eventos de servicio catastróficos. Las preguntas abordaron experiencias previas, frecuencia de eventos críticos, preparación del personal y los recursos disponibles en los establecimientos para afrontar dichas situaciones.

La tercera sección buscó identificar las expectativas y sugerencias del personal respecto a la gestión de crisis. Se exploraron medidas esenciales para mejorar la respuesta ante estos eventos, así como posibles áreas de mejora en comunicación y organización interna.

Finalmente, la cuarta sección analizó la percepción de los participantes sobre el impacto de los eventos catastróficos en la imagen y reputación de los locales. Este apartado se enfocó en cómo dichas situaciones afectan la confianza de los clientes, la importancia de una adecuada comunicación después de una crisis y las consecuencias a largo plazo de un mal manejo.

Las entrevistas, que incluyeron preguntas abiertas para permitir un mayor nivel de detalle, se llevaron a cabo tanto de manera presencial como virtual, según la disponibilidad de los participantes. Cada sesión tuvo una duración aproximada de 30

minutos. Todas las respuestas fueron tratadas con estricta confidencialidad y utilizadas únicamente con fines académicos.

2.3.1.4 Análisis integral de datos

Los datos recolectados se analizaron mediante una combinación de análisis temático para los comentarios y entrevistas. Los resultados de ambos métodos se integraron para contrastar las percepciones de los clientes con las experiencias de los trabajadores. Esto permitió verificar la consistencia de los hallazgos e identificar posibles discrepancias que enriquecieron la discusión de resultados.

Capítulo III

3.1 Resultados y Análisis

3.2 Blueprint: Servicio de Restaurante

Dentro de la actividad de servicio en locales gastronómicos, se determinaron dos escenarios operacionales críticos: atención al cliente y soporte operativo. Estos componentes representan las áreas clave del servicio, cada una con funciones, características y niveles de exposición diferenciados, cuya identificación permite un análisis preciso de su vulnerabilidad estructural y operativa.

El escenario de "atención al cliente", engloba todos los elementos visibles y las interacciones directas con el consumidor. Esta área incluye el servicio en áreas públicas, las acciones visibles del personal, y los aspectos de infraestructura y ambiente que inciden en la percepción del cliente.

Su importancia radica en su función como punto de contacto principal entre el cliente y el establecimiento, siendo decisiva para la imagen y reputación del negocio. Debido a su exposición, demanda un alto nivel de coordinación y cumplimiento de estándares de calidad y seguridad, ya que cualquier alteración o interrupción en esta zona es perceptible inmediatamente por el consumidor, afectando su experiencia en el servicio.

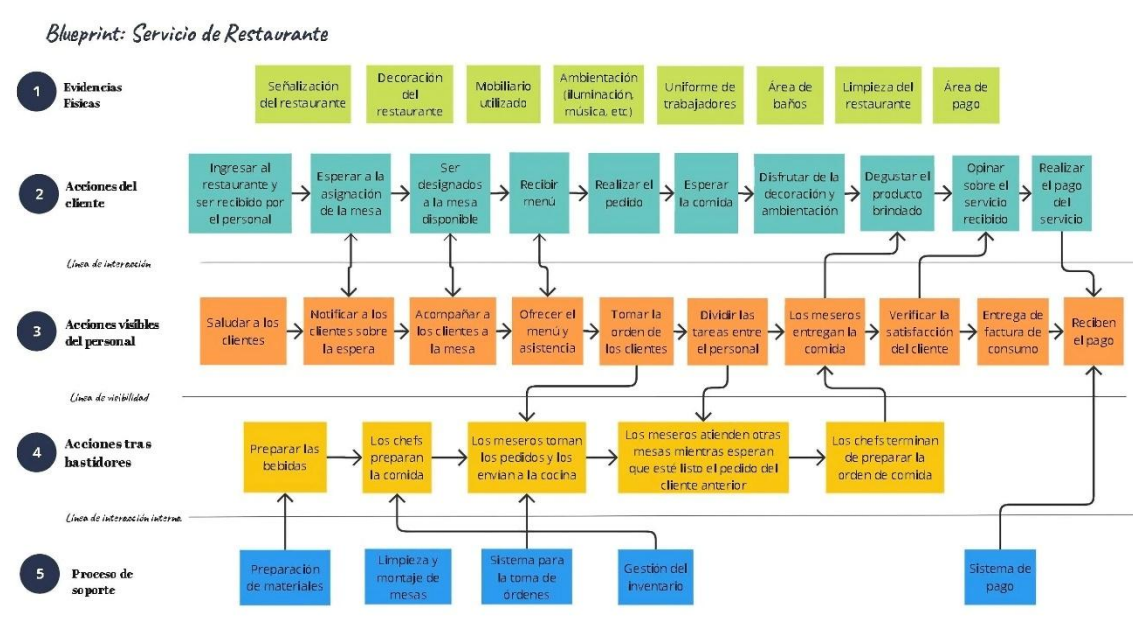
En contraste, el soporte operativo comprende todas las actividades y operaciones que se llevan a cabo detrás de escena, fuera de la vista del cliente, pero que son fundamentales para el soporte y sostenimiento del servicio visible. En esta área se incluyen el manejo de equipos de cocina, la preparación de alimentos, y la gestión de los recursos de soporte necesarios para la operatividad diaria.

La importancia de este radica en su rol como motor de la operación, al proporcionar los insumos y la infraestructura que permiten al área del "servicio al

cliente” cumplir con sus estándares de atención. Este escenario requiere un enfoque especializado en la organización y mantenimiento de recursos, asegurando que los procesos internos sean seguros y eficientes, y que estén alineados con las normativas de seguridad y salubridad pertinentes.

Figura 1

Blueprint de servicios de restaurantes



Nota. La figura muestra un desglose de las etapas de servicio en un restaurante.

Una vez establecida la clasificación de los escenarios, se determinaron los componentes específicos que conforman cada categoría, lo cual permitió identificar y catalogar los posibles eventos de servicio catastróficos que podrían suscitarse dentro de cada segmento. La clasificación resultante establece un marco de referencia robusto que permite anticipar y gestionar de manera más efectiva aquellas situaciones que podrían impactar significativamente la continuidad y calidad del servicio ofrecido.

Tabla 3*Clasificación de eventos de servicio catastróficos por escenario de atención al cliente*

Clasificación	Descripción
Infraestructura y ambiente	Condiciones de infraestructura que afectan la seguridad y comodidad del cliente.
Seguridad	Situaciones de seguridad que requieren protocolos específicos para proteger a los clientes.
Gestión de experiencias	Incidentes que impactan la percepción y satisfacción del cliente.
Servicio continuo	Fallas en servicios esenciales que interrumpen la atención al cliente.

Tabla 4*Clasificación de eventos de servicio catastróficos por escenario de soporte operativo*

Clasificación	Descripción
Equipamiento técnico	Fallos en equipos críticos que comprometen la seguridad y calidad de alimentos.
Infraestructura operativa	Problemas en áreas de trabajo que afectan higiene y flujo operativo.
Salubridad alimentaria	Situaciones que impactan directamente la calidad sanitaria de los alimentos.
Bienestar del personal	Situaciones de riesgo que comprometen la salud física o mental del personal.
Sistemas de soporte	Fallas en servicios auxiliares clave para la operación continua.

Protocolos de emergencia

Nivel de desarrollo en planes de acción ante desastres
naturales

3.3 Matriz de Impacto

En el sector gastronómico, los establecimientos enfrentan riesgos operativos, de infraestructura y de servicio que pueden afectar tanto la experiencia del cliente como la continuidad del negocio. Analizar estos riesgos permite no solo identificar vulnerabilidades críticas, sino también priorizar las acciones correctivas para minimizar el impacto de eventos catastróficos. Esto resulta esencial para proteger la reputación del negocio, garantizar la seguridad de los clientes y empleados, y cumplir con normativas legales y estándares de calidad. Asimismo, este análisis fortalece la resiliencia de los locales frente a crisis, asegurando su sostenibilidad en un entorno altamente competitivo.

La matriz de impacto tiene como propósito principal clasificar y priorizar los riesgos asociados a eventos catastróficos en establecimientos gastronómicos. Fue desarrollada como una herramienta bidimensional que clasifica los riesgos según su probabilidad de ocurrencia y su impacto potencial. Se definieron cinco niveles de probabilidad, desde “Raro” hasta “Muy probable”, y cinco niveles de impacto, desde “Insignificante” hasta “Catastrófico”. Estos niveles permitieron una clasificación precisa y práctica de los eventos identificados. La consulta con el experto fue fundamental para asignar puntuaciones a cada riesgo, asegurando una representación realista de las amenazas enfrentadas por los establecimientos.

3.3.1 *Análisis por área*

A continuación, se detalla un análisis de los eventos con mayor probabilidad, impacto, y combinación de ambas dimensiones, divididos por categoría:

1. Infraestructura y Ambiente

En la categoría de infraestructura y ambiente, uno de los eventos más críticos es el mobiliario en mal estado, que obtiene una puntuación de 20 debido a su alta probabilidad (5) y severo impacto (4). Este problema compromete la comodidad y seguridad de los clientes, afectando directamente la percepción del establecimiento y generando un riesgo significativo de accidentes. Otros problemas, como la falta de señalización de zonas de evacuación ante desastres naturales, tienen una puntuación de 9 (probabilidad 3 x impacto 3) y afectan principalmente la seguridad en situaciones de emergencia, lo que podría agravar incidentes como incendios o terremotos. Además, las deficiencias en iluminación y ventilación también tienen una puntuación de 9, lo que puede afectar la comodidad de los clientes y la productividad del personal, mientras que la accesibilidad para personas con movilidad reducida, con la misma puntuación, refleja un incumplimiento normativo y una barrera para un segmento específico de clientes. Se observa un patrón de descuido en la planificación de infraestructura que repercute tanto en la experiencia del cliente como en la operación del restaurante.

2. Seguridad

La falta de personal capacitado para manejar emergencias es el riesgo más significativo en esta categoría, con una puntuación crítica de 20 (probabilidad 4 x impacto 5). Este evento pone en peligro la seguridad de clientes y empleados, especialmente durante situaciones de emergencia como robos o incendios. La carencia de dispositivos de seguridad en áreas críticas, como extintores o alarmas, tiene una

puntuación de 15, lo que indica una vulnerabilidad importante frente a eventos imprevistos. Por otro lado, las entradas y salidas sin control adecuado y las fallas en los sistemas de vigilancia tienen puntuaciones menores, de 6 y 8 respectivamente, pero contribuyen a un entorno menos seguro, aumentando la posibilidad de incidentes como robos o evacuaciones desordenadas. En general, la ausencia de medidas de seguridad proactivas revela un patrón de insuficiente inversión en protocolos y dispositivos esenciales para la protección de las personas y las instalaciones.

3. Gestión de Experiencias

En cuanto a la gestión de experiencias, las demoras en la atención al cliente y la falta de comunicación sobre incidentes son los eventos más recurrentes y críticos, con puntuaciones de 15 cada uno (probabilidad 5 x impacto 3). Estos problemas afectan directamente la percepción de calidad del servicio y la fidelización de los clientes, especialmente en momentos de alta demanda. El mal manejo de quejas y reclamos, con una puntuación de 12, evidencia la necesidad de mejorar las estrategias de atención al cliente, ya que puede generar insatisfacción y comentarios negativos. Enfrentamientos o malentendidos entre el personal y los clientes, aunque con una puntuación menor de 8, representan un desafío para mantener un ambiente profesional y agradable. Esta categoría refleja una desconexión entre las expectativas de los clientes y las capacidades operativas del restaurante, afectando su reputación y competitividad.

4. Servicio Continuo

Los cortes de electricidad sin respaldo de generadores son una de las crisis más comunes en Ecuador, tienen un impacto significativo con una puntuación de 8 (probabilidad 2 x impacto 4). Este evento puede paralizar operaciones esenciales como la cocción de alimentos y el procesamiento de pagos, afectando directamente la

continuidad del servicio. Los cierres temporales debido a incumplimientos normativos tienen una puntuación de 15, lo que los convierte en uno de los problemas más serios, ya que pueden resultar en pérdidas financieras considerables y dañar la imagen del restaurante. Estos eventos destacan la importancia de implementar medidas preventivas y garantizar el cumplimiento de las normativas, ya que las interrupciones en el servicio continuo afectan tanto al back office como a la atención al cliente.

5. Equipamiento Técnico

En la categoría de equipamiento técnico, las fallas en equipos de refrigeración son especialmente preocupantes, con una puntuación de 12 (probabilidad 3 x impacto 4). Este problema no solo afecta la seguridad alimentaria, sino que también puede ocasionar pérdidas económicas debido al deterioro de productos perecibles. El uso incorrecto de maquinaria, con una puntuación de 10, refleja una necesidad crítica de capacitación del personal, ya que puede derivar en accidentes laborales y daños al equipo. Los problemas en el sistema de ventilación de las cocinas y el deterioro de la iluminación en áreas de preparación tienen puntuaciones menores, pero su impacto acumulativo puede reducir la eficiencia operativa y la calidad del servicio.

6. Salubridad Alimentaria

La salubridad alimentaria es una de las áreas más críticas para la operación de un restaurante. Los problemas de plagas, con una puntuación de 15 (probabilidad 3 x impacto 5), representan un riesgo elevado tanto desde el punto de vista regulatorio como en términos de percepción del cliente. La contaminación cruzada y el manejo inadecuado de residuos también tienen puntuaciones de 12, lo que destaca la necesidad de implementar controles estrictos en las prácticas de manipulación de alimentos. Estos problemas reflejan un patrón de insuficiencia en medidas preventivas y capacitación,

comprometiendo la seguridad alimentaria y la confianza del cliente en el establecimiento.

7. Infraestructura Operativa

En la categoría de infraestructura operativa del back office, uno de los problemas más relevantes es la falta de espacios adecuados para el flujo del personal, que presenta una puntuación de 9 (probabilidad 3 x impacto 3). Este problema puede ocasionar una disminución en la eficiencia de las operaciones, generando cuellos de botella en áreas críticas como la cocina o las bodegas. Adicionalmente, los pisos resbalosos, aunque tienen una puntuación más baja de 3 (probabilidad 1 x impacto 3), representan un riesgo constante de accidentes laborales que puede interrumpir las actividades del personal y afectar el desempeño general del establecimiento. Otros problemas, como el desgaste de la infraestructura esencial (tuberías rotas o techos con goteras), tienen una puntuación de 8 (probabilidad 2 x impacto 4), lo que podría derivar en reparaciones costosas y pérdida de tiempo operativo, especialmente si se presentan durante horarios de alta demanda. Finalmente, la falta de ventilación y acondicionamiento en bodegas, también con una puntuación de 8, afecta tanto la preservación de los insumos como el bienestar del personal que trabaja en esas áreas.

8. Bienestar del Personal

En la categoría de bienestar del personal, los accidentes laborales y los conflictos internos se destacan como los riesgos más críticos, con puntuaciones de 15 cada uno (probabilidad 3 x impacto 5). Los accidentes, como quemaduras y caídas, no solo afectan la seguridad del equipo, sino que también interrumpen las operaciones diarias y generan costos adicionales. Los conflictos internos impactan la moral del personal y pueden repercutir negativamente en la calidad del servicio. Otros problemas, como la

exposición a condiciones laborales adversas y la inexistencia de programas de apoyo psicológico, tienen puntuaciones de 12, reflejando la necesidad de priorizar la salud física y mental de los empleados para garantizar un ambiente de trabajo óptimo.

9. Sistema de Soporte

En la categoría de sistema de soporte, destacan varios problemas que, aunque aparentemente menores, pueden tener un impacto crítico en la continuidad operativa. La ausencia de respaldo energético, por ejemplo, tiene una puntuación de 10 (probabilidad 2 x impacto 5), indicando que un corte de electricidad inesperado puede paralizar completamente las operaciones del restaurante, desde la cocina hasta los sistemas de cobro. Problemas en el suministro de agua, con una puntuación de 5 (probabilidad 1 x impacto 5), afectan tanto las tareas de limpieza como la preparación de alimentos, lo que puede derivar en incumplimientos sanitarios y normativos. Asimismo, las fallas en los servicios de recolección de residuos tienen una puntuación de 8 (probabilidad 2 x impacto 4) y representan un riesgo significativo para la salubridad del restaurante, pues el almacenamiento prolongado de desechos puede generar malos olores, atraer plagas y deteriorar la experiencia general del cliente. Finalmente, la fuga de gas, aunque tiene una puntuación baja de 5 (probabilidad 1 x impacto 5), es un riesgo de alto impacto que podría derivar en situaciones catastróficas como explosiones o incendios si no se manejan adecuadamente.

10. Protocolos de Emergencia

La falta de un plan de evacuación para emergencias y la carencia de protocolos para asegurar sistemas críticos durante desastres naturales son los riesgos más significativos en esta categoría, ambos con puntuaciones de 15 (probabilidad 3 x impacto 5). Estos eventos comprometen la capacidad del restaurante para responder

adecuadamente a situaciones de crisis, poniendo en peligro la seguridad de clientes y empleados. La ausencia de simulacros y la falta de capacitación en manejo de desastres, aunque con una puntuación menor de 10, también revelan una preparación insuficiente frente a emergencias. Esta categoría evidencia la importancia de adoptar un enfoque preventivo y sistemático para minimizar el impacto de eventos catastróficos en la operación del restaurante.

Tabla 5

Resumen matriz de impacto por escenario de atención al cliente

Área	Evento	Probabilidad	Impacto
Infraestructura y ambiente	Falta de señalización de zonas de evacuación ante desastres naturales	3	3
	Mobiliario en mal estado que compromete la comodidad y seguridad de los clientes	5	4
Seguridad	Ausencia de personal capacitado para manejar emergencias de seguridad	4	5
	Carencia de dispositivos de seguridad en áreas críticas (extintores, alarmas)	3	5
Gestión de experiencias	Demoras en la atención al cliente	5	3
	Falta de comunicación sobre el tiempo de espera o incidentes de servicio	5	3
Servicio continuo	Cortes de electricidad sin respaldo de generadores	2	4
	Cierres temporales debido a incumplimientos normativos	3	5

Tabla 6*Resumen matriz de impacto por escenario de soporte operativo*

Área	Evento	Probabilidad	Impacto
Equipamiento técnico	Fallas en equipos de refrigeración	3	4
	Uso incorrecto de maquinaria sin la capacitación adecuada	2	5
Salubridad alimentaria	Problemas de plagas (infestación de roedores, insectos u otros animales)	3	5
	Contaminación cruzada (manejo inapropiado de alimentos crudos y cocidos)	3	5
Infraestructura Operativa	Espacios insuficientes para el flujo adecuado del personal	3	3
	Desgaste de infraestructura esencial (cañerías rotas, techos con goteras, etc.)	3	4
Bienestar del Personal	Accidentes laborales (quemaduras, cortes, caídas u otras lesiones)	3	5
	Conflictos internos entre los miembros del equipo	3	5
Sistemas de Soporte	Fallas en servicios de recolección de residuos	2	4
	Ausencia de respaldo energético	2	5
Protocolos de Emergencia	No contar con un plan de evacuación para emergencias	3	5
	Carencia de un protocolo para asegurar los sistemas críticos durante un desastre natural,	3	5
	como cierre de válvulas de gas o electricidad.		

3.4 Análisis de comentarios en línea:

Se analizaron un total de 600 comentarios negativos provenientes de 20 establecimientos, los cuales fueron cuantificados y categorizados según su frecuencia, intensidad y el impacto que estos problemas tienen en la percepción de la imagen de cada restaurante. Este proceso permitió identificar los principales eventos de servicio catastróficos experimentados por los clientes, resaltando las áreas críticas en las que los establecimientos presentan mayores desafíos. Los hallazgos obtenidos revelan patrones específicos en las experiencias negativas de los consumidores, ofreciendo una perspectiva clara sobre los puntos de mejora prioritarios para los locales evaluados.

Tabla 7

Resultados de la clasificación de los comentarios en línea

Clasificación	Frecuencia	Intensidad	Impacto en la imagen
Infraestructura y ambiente	180	Alta	Crítico
Seguridad	83	Media	Moderado
Gestión de experiencias	200	Alta	Crítico
Servicio continuo	137	Media	Moderado
Total	600		

Los eventos de servicio catastróficos relacionados con la infraestructura y ambiente fueron categorizados como críticos debido al impacto directo que tienen en la comodidad del cliente. Las quejas frecuentes sobre problemas de limpieza, decoración y mobiliario deteriorado reflejan una percepción negativa de los espacios físicos, lo cual es determinante en la experiencia del usuario. La intensidad alta en estos comentarios

evidencia que los consumidores otorgan gran importancia a las condiciones del entorno, considerando estos aspectos esenciales para una experiencia placentera. Este tipo de incidentes no solo afecta la percepción del cliente en cuanto a la calidad del servicio, sino que también influye de forma significativa en la reputación general del restaurante.

En cuanto a los comentarios clasificados en gestión de experiencias, se observó una alta recurrencia y una intensidad igualmente elevada, calificando estos eventos como críticos. Las principales quejas están relacionadas con la falta de atención, demoras en el servicio y errores en pedidos, elementos que impactan negativamente en la relación directa entre el cliente y el personal. Estos problemas tienden a generar desconfianza y frustración, llevando a que los consumidores otorguen calificaciones bajas y duden en recomendar el establecimiento.

Por otro lado, los eventos relacionados con el servicio continuo fueron calificados con una intensidad media y un impacto moderado. Aunque no afectan de manera crítica la imagen del restaurante, estos inconvenientes recurrentes generan incomodidades para los clientes y pueden dañar su percepción del establecimiento si no son gestionados adecuadamente.

Finalmente, los problemas asociados con la seguridad fueron clasificados con una intensidad media y un impacto moderado. Si bien estos eventos no siempre resultan en una disminución significativa de la calificación del establecimiento, afectan la percepción de seguridad que los clientes tienen del local. La moderación en el impacto sugiere que estos problemas pueden pasar desapercibidos en situaciones aisladas, pero se vuelven relevantes cuando los clientes perciben una falta de responsabilidad en cuanto a la protección de su bienestar.

3.5 Entrevistas a profundidad

En el marco de la investigación, se realizaron seis entrevistas a profundidad con trabajadores de establecimientos representativos en Guayaquil, Ecuador. Los participantes, quienes ocupan posiciones de responsabilidad dentro de las operaciones diarias de sus locales, aportaron valiosa información desde su experiencia directa en el manejo de eventos de servicio catastróficos. Cabe destacar que todos los entrevistados tienen una relación laboral de dependencia con sus respectivas franquicias y poseen trayectorias que oscilan entre cinco y ocho años en el sector gastronómico, abarcando roles operativos y gerenciales.

Los hallazgos obtenidos permiten comprender las limitaciones y fortalezas de los establecimientos gastronómicos en Guayaquil para enfrentar eventos catastróficos. Si bien los resultados no son representativos del sector en general, las experiencias compartidas ofrecen una base valiosa para reflexionar sobre las prácticas actuales y las áreas que podrían ser mejoradas en estos contextos. Además, resaltan oportunidades para mitigar los impactos negativos de las crisis y reforzar la confianza de los clientes.

3.5.1 Preparación y respuesta ante crisis

Las entrevistas realizadas revelaron una notable falta de simulacros regulares. Si bien algunas franquicias disponen de guías básicas para gestionar ciertas emergencias, estas carecen de ejercicios prácticos que permitan al personal adquirir experiencia en el manejo de situaciones críticas. Por ejemplo, un supervisor mencionó:

En nuestro local, el último simulacro fue hace más de un año, pero solo abarcó una situación de incendio, no se buscó cubrir otros aspectos, supongo que, por tema de tiempo, la verdad no sé. Sin embargo, considero que necesitamos

simulacros más frecuentes y variados para estar mejor preparados (Participante A, comunicación personal, 25 de noviembre del 2024).

Mientras tanto, otros entrevistados afirmaron que en sus locales nunca se han realizado ejercicios de este tipo. Esta falta de preparación práctica incrementa la incertidumbre entre los colaboradores y reduce significativamente la efectividad de las respuestas ante eventos críticos. Además, algunos participantes enfatizaron que, aunque reconocen la importancia de los simulacros para coordinar al equipo, estos no suelen figurar como prioridad en las políticas de formación y desarrollo implementadas en su lugar de trabajo.

Otro aspecto recurrente identificado fue la alta dependencia de la improvisación por parte del personal para gestionar situaciones de crisis. Aunque algunos demostraron habilidad para resolver problemas y tomar decisiones de manera rápida, estas competencias derivan principalmente de su experiencia personal, en lugar de un entrenamiento formal. Una gerente comentó:

La franquicia si brinda ciertos protocolos de acción ante algunos conflictos, sin embargo, cuando la situación amerita otro tipo de solución o simplemente no se puede seguir los pasos descritos, lo cual ha pasado en muchas ocasiones, nosotros como equipo debemos buscar una solución rápida para poder brindarle una buena atención al invitado. Entonces, todo lo que sale en ese momento es bajo aprendizaje propio de cada uno, de las experiencias del día a día, lo que se busca es hacer una lluvia de ideas entre nosotros, y la mejor opción es la que se aplica (Participante C, comunicación personal, 28 de noviembre del 2024).

La improvisación, aunque útil en algunos escenarios, tiende a surgir cuando los protocolos disponibles no contemplan todas las posibles contingencias o resultan

insuficientes para abordar situaciones complejas. Esto genera desafíos adicionales para los equipos, especialmente en casos de fallos técnicos o descontento de clientes, ya que deben reaccionar rápidamente sin un marco de referencia claro, aumentando la probabilidad de inconsistencias en la gestión de la crisis.

En cuanto a los recursos tecnológicos, se identificaron disparidades significativas entre los establecimientos. Algunos cuentan con herramientas como generadores eléctricos y sistemas de facturación de respaldo, mientras que otros dependen exclusivamente de tecnología primaria, la cual puede fallar durante cortes de energía o problemas técnicos. Esta desigualdad prolonga los tiempos de inactividad en los locales menos equipados, afectando tanto la operatividad como la experiencia del cliente.

Además, se observó que la mayoría de los establecimientos carece de tecnologías avanzadas que permitan prevenir o detectar problemas de manera temprana, lo cual podría reducir el impacto de eventos catastróficos antes de que escalen. En el ámbito operativo, aunque existen kits básicos de primeros auxilios y acuerdos con servicios externos de soporte técnico, estos recursos no siempre son suficientes ni están disponibles de forma inmediata, lo que compromete la capacidad de respuesta ante emergencias.

3.5.2 Impacto en la imagen y reputación

Las entrevistas evidenciaron que una gestión inadecuada de eventos catastróficos puede tener repercusiones significativas para los locales gastronómicos, comprometiendo tanto su funcionamiento como su imagen pública. Un participante destacó: “Cuando un cliente tiene una mala experiencia en el servicio no solo corremos el riesgo de perder nuestra imagen ante él, sino que también pone en duda la opinión o

percepción de las demás personas que son testigos del evento” (Participante B, comunicación personal, 25 de noviembre del 2024).

Esto debido a que, los consumidores mantienen expectativas elevadas respecto a la calidad del servicio, por lo que cualquier interrupción o respuesta insuficiente durante una crisis genera insatisfacción y erosiona la confianza. Asimismo, se resaltó que, cuando una crisis no es manejada de forma adecuada, los clientes tienden a evitar regresar al establecimiento, impactando negativamente la frecuencia de visitas y la fidelidad hacia la marca.

Uno de los entrevistados destacó lo siguiente: “Actualmente cualquier tipo de error puede ser grabado o marcado de forma permanente en las redes sociales, por lo que cada vez que actuamos debemos pensar en la opinión pública y como esta puede afectar al negocio” (Participante E, comunicación personal, 29 de noviembre del 2024).

Es decir que, incluso un único evento crítico mal gestionado puede viralizarse rápidamente en plataformas digitales, amplificando el daño a la percepción pública. Este tipo de problemas no solo compromete la relación con los clientes habituales, sino que también disuade a posibles nuevos consumidores, poniendo en riesgo la sostenibilidad y la competitividad del negocio en el largo plazo.

Por otro lado, se identificaron oportunidades valiosas para convertir estas situaciones adversas en instancias de fortalecimiento de la relación con los clientes. Una gestión eficaz que combine rapidez, empatía y comunicación transparente puede transformar una experiencia negativa en una oportunidad para consolidar la confianza y fidelidad del consumidor. Uno de los gerentes mencionó:

Uno de los gerentes mencionó lo siguiente: “Ofrecer disculpas sinceras, explicar lo sucedido y dar una solución rápida, ha sido clave para manejar los inconvenientes,

sobre todo cuando realizas un seguimiento del estado del cliente, porque demuestras lo importante que es para ti brindarle una mejor experiencia” (Participante D, comunicación personal, 28 de noviembre del 2024).

Por lo que, la transparencia durante una crisis es fundamental para mitigar su impacto. Informar a los clientes de forma oportuna sobre lo ocurrido y las medidas correctivas que se están implementando no solo reduce la incertidumbre, sino que también evidencia un compromiso auténtico con la calidad del servicio. En algunos casos, realizar una respuesta de acción adecuada no solo ayuda a restaurar la confianza del cliente afectado, sino que también genera comentarios positivos sobre la atención recibida. Este tipo de acciones contribuyen a posicionar al establecimiento como una marca profesional y confiable, capaz de enfrentar desafíos de manera eficiente y proactiva.

3.5.3 Propuestas de mejora según los entrevistados

De las entrevistas realizadas, emergieron diversas propuestas orientadas a fortalecer la preparación de los locales gastronómicos frente a eventos de servicio catastróficos. Una de las principales recomendaciones fue implementar programas de capacitación específicos y continuos para todo el personal. Se señaló que las sesiones iniciales brindadas al momento de la contratación, aunque útiles, resultan insuficientes para enfrentar situaciones críticas.

Una de las participantes opinó lo siguiente:

En mis primeras semanas, sobre todo en mi primer trabajo, me hubiese gustado contar con entrenamientos prácticos, ya sean simulacros o casos sacados de experiencias reales. Algunas veces, independientemente del tiempo que tengo trabajando aquí aún siento necesitar un apoyo extra para poder enfrentar algunas situaciones que se me salen

de las manos, en especial aquellas relacionadas con la atención de clientes (Participante F, comunicación personal, 30 de noviembre del 2024).

En este sentido, sugirieron la inclusión de entrenamientos prácticos que incorporen simulacros y análisis de escenarios hipotéticos, con el objetivo de no solo mejorar la capacidad de respuesta individual, sino también fomentar la coordinación y el trabajo en equipo bajo condiciones de alta presión. Estas iniciativas permitirían crear una cultura organizacional más resiliente y orientada a la prevención y gestión efectiva de crisis.

Otra recomendación destacada fue el diseño de una herramienta específica para la gestión de crisis que proporcione instrucciones claras y estructuradas para enfrentar diversos escenarios. Esta debe ser práctica, accesible y adaptada a las necesidades del personal, incorporando elementos como diagramas de flujo, protocolos y pasos concretos a seguir de forma concisa.

Según la participante C:

Más que un manual, creo que sería útil contar con una herramienta en donde la información que se necesite sea de fácil acceso, es decir que yo pueda encontrar rápidamente lo que necesito. Pero, tampoco puede haber una sobrecarga de información, nosotros nos manejamos con pasos a seguir que están abreviados por su inicial, en este caso LIST, que es un protocolo de atención al cliente compuesto por 4 pasos, también considero que sería bueno el uso de flujogramas, o sea si te das cuenta necesitamos la guía de lo que se debe hacer, pero de forma concreta, tanto como para buscar la información como para aprenderla y recrearla en esos casos que son de alta presión (comunicación personal, 28 de noviembre del 2024).

En relación con la comunicación, se propuso establecer protocolos claros tanto para la interacción interna entre los miembros del equipo como para la comunicación externa con los clientes y en redes sociales. Estos lineamientos serían esenciales para garantizar una respuesta coordinada y efectiva que mantenga la confianza de los consumidores y proteja la imagen del establecimiento en situaciones críticas.

3.5.4 Roles esenciales y expectativas del personal

Con base en las entrevistas realizadas, se identificaron roles esenciales y expectativas clave para el personal durante una crisis. La colaboración y la presencia de un líder sólido fueron determinados como elementos fundamentales para coordinar las acciones y garantizar una respuesta eficiente en situaciones adversas. Según el participante D: “Yo debo cumplir con mi papel de gerente, debo ser el líder y actuar con rapidez y guiar al equipo; sin esa dirección, se pierde tiempo valioso” (comunicación personal, 28 de noviembre del 2024).

Por otro lado, se destacó la importancia de la proactividad y la empatía como cualidades indispensables en los empleados. La participante F expresó: “La empatía es clave; si no sabemos tratar al cliente en momentos difíciles, podemos empeorar la situación” (comunicación personal, 30 de noviembre del 2024). Anticiparse a los problemas y gestionar la interacción con los clientes de forma empática y profesional puede marcar la diferencia en la mitigación de los efectos negativos de una crisis. Estas competencias resultan clave para preservar la satisfacción del cliente y proteger la reputación del establecimiento, incluso en los escenarios más desafiantes.

Capítulo IV

4.1 Conclusiones

A lo largo de esta investigación, se han implementado diversas estrategias metodológicas que no solo han permitido identificar aquellos eventos de servicios catastróficos, sino también desarrollar herramientas para poder enfrentarlos de manera oportuna. Los hallazgos obtenidos respaldan los objetivos planteados al inicio, al proporcionar un marco claro para comprender y abordar las crisis. Este análisis no solo sienta las bases para optimizar la gestión de estos eventos, sino que también contribuye a minimizar su impacto adverso y fortalecer la capacidad de respuesta ante futuros escenarios. A continuación, se detallan las principales conclusiones:

- **Objetivo 1: Identificación de eventos de servicio catastróficos**

Se determinó que los problemas más críticos incluyen fallos en la salubridad alimentaria, deficiencias en infraestructura, interrupciones en el servicio y el manejo inadecuado de quejas en plataformas digitales. Estos eventos se identificaron mediante un análisis sistemático de comentarios en línea, entrevistas con expertos del sector y la aplicación del *Service Blueprint*, lo que permitió mapear procesos vulnerables en las áreas de atención al cliente y soporte operativo. La clasificación de estos eventos en una matriz de riesgos evidenció su impacto en la operatividad y reputación de los negocios, comprometiendo tanto la experiencia del cliente como la estabilidad organizacional.

- **Objetivo 2: Propuesta de planes de mitigación**

La investigación evidenció la urgente necesidad de que los establecimientos implementen protocolos específicos y sólidos para cada tipo de crisis. Por esta razón se proponen protocolos estrictos para garantizar la seguridad alimentaria, programas de mantenimiento preventivo y correctivo para la infraestructura, incorporación de sistemas de respaldo para la continuidad del servicio, y directrices claras para la gestión

proactiva de la reputación en línea. Esto con la finalidad de fortalecer la resiliencia dentro de la industria gastronómica.

- **Objetivo 3: Desarrollo del manual de gestión de crisis**

Se identificó que los establecimientos gastronómicos requieren de herramientas accesibles y prácticas para gestionar los desafíos diarios del sector. En respuesta a esta necesidad, se desarrolló un manual que supera las limitaciones de los formatos tradicionales, consolidándose en una plataforma web que integra simulaciones virtuales basadas en escenarios reales del sector, flujogramas de decisión que guían respuestas específicas según el tipo de crisis, y herramientas de autoevaluación que permiten a los establecimientos identificar sus vulnerabilidades antes de que se conviertan en problemas mayores. Además de un espacio colaborativo, donde la comunidad gastronómica comparte experiencias y soluciones, transformando el conocimiento colectivo en protocolos prácticos.

- **Objetivo general: Rol del manual como contribución en la mitigación de efectos adversos en locales gastronómicos**

Se determinó que un manual accesible, práctico y diseñado para la consulta rápida es fundamental en la mitigación de los efectos adversos de los eventos de servicio catastróficos. Al integrar herramientas digitales intuitivas y adaptadas a las necesidades del sector gastronómico, se facilita la implementación de medidas preventivas y la coordinación de respuestas eficaces, asegurando la continuidad operativa y minimizando el impacto en la reputación de los negocios.

4.2 Recomendaciones

Al concluir el presente trabajo, se identificaron áreas de oportunidad para futuras investigaciones que complementen y amplíen el alcance del estudio. A continuación, se presentan las siguientes recomendaciones:

- Se considera relevante extender la investigación a diversas ciudades o regiones de Ecuador, con la finalidad de identificar patrones y variaciones en la gestión de crisis gastronómicas. Este enfoque sería útil para considerar las particularidades culturales, económicas y sociales propias de cada contexto.
- Es recomendable realizar investigaciones que contrasten las prácticas de gestión de crisis en el sector gastronómico con otros sectores de servicios, como bares o la industria hotelera. Este análisis transversal podría proporcionar perspectivas relevantes, y a su vez fomentar la transferencia de conocimientos entre sectores, promoviendo enfoques integrales para la resiliencia empresarial.
- Se plantea la necesidad de diseñar estudios a largo plazo que evalúen el impacto de la implementación del manual digital para la gestión de crisis en la operatividad y reputación de los locales gastronómicos. Estos análisis permitirían medir su eficacia, identificar áreas de mejora y realizar ajustes continuos que aseguren la sostenibilidad y competitividad del sector.

Referencias

- Acevedo, C. (2020). La gestión de la comunicación de crisis Una tormenta perfecta en nuestra travesía. *Iberoamerican Business Journal*, 4(1), 100-109.
doi:<https://doi.org/10.22451/5817.ibj2020.vol4.1.11041>
- AECOSAN. (2014). *Compartiendo protocolos, experiencias y conocimientos sobre la gestión de crisis alimentarias*. Madrid. Obtenido de https://www.aesan.gob.es/AECOSAN/docs/documentos/publicaciones/seguridad_alimentaria/compartiendo_protocolos.pdf
- Agencia Española Seguridad alimentaria y Nutrición. (26 de agosto de 2019). *Actualización de información sobre el brote de intoxicación alimentaria causado por Listeria monocytogenes*. Obtenido de https://www.aesan.gob.es/AECOSAN/web/noticias_y_actualizaciones/noticias/2019/Brote_Listeria_Carne_Actualizacion_seis.htm
- Andaluz, M., & Valle, V. (Noviembre de 2023). *La gastronomía como factor turístico sostenible para mejorar el desarrollo económico sostenible en Perú y Colombia*. Obtenido de [Tesis de grado. Universidad de Lima]: https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/19716/T018_76097119_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Banco Central del Ecuador. (28 de marzo de 2024). *La economía ecuatoriana registró un crecimiento de 2,4% en 2023*. Obtenido de Banco Central del Ecuador: <https://www.bce.fin.ec/boletines-de-prensa-archivo/la-economia-ecuatoriana-registro-un-crecimiento-de-2-4-en-2023-1616>
- Boom, Y. (2021). Hacia la responsabilidad social como estrategia de sostenibilidad en la gestión empresarial. *Revista de ciencias sociales*, 27(2), 130-146. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7927655>
- Cabrera, L., Pacheco, H., & Villacreses, C. (2020). El patrimonio cultural: Su influencia en los emprendimientos gastronómicos post terremoto en Portoviejo. *Polo del Conocimiento. Revista Científico-Académica Multidisciplinaria*, 5(12). Obtenido de <https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/2092/html>
- Cáceres M. (12 de diciembre de 2023). Sostenibilidad en la gastronomía Prácticas y desafíos. *Kosmos Revista Científica*. Obtenido de https://www.academia.edu/118438534/Sostenibilidad_en_la_gastronom%C3%ADa_Pr%C3%A1cticas_y_desaf%C3%ADos_Sustainability_in_gastronomy_Practices_and_challenges?auto=download
- Caldart, A., Gifra, J., & Akhmedova, A. (2021). La crisis de la COVID-19 en el sector de alimentación y bebidas. Impacto y futuro. *IESE Business School*, 1-40. Obtenido de <https://www.iese.edu/media/research/pdfs/ST-0608>

- Castillo, C., Viu, M., Alvarez, E., & Gottardello, D. (2024). Foodtech in motion: innovation and digitalisation of the food service sector in the post-pandemic Spain. *British Food Journal*. doi:<https://doi.org/10.1108/BFJ-10-2023-0943>
- Coombs, W. T. (2019). *Ongoing Crisis Communication Planning Managing and Responding 5th Edition*. SAGE Publications, Inc. Obtenido de <https://es.scribd.com/document/698292905/Ongoing-Crisis-Communication-Planning-Managing-and-Responding-5th-Edition-eBook-PDF>
- Corporación Financiera Nacional. (2024). *Ficha Sectorial - Turismo*. Obtenido de <https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/2024/07/Ficha-Sectorial-Turismo.pdf>
- De Niz, Á., & Nájera, A. (2023). La sustentabilidad en la industria de restaurantes: prácticas, desafíos y oportunidades. *Suma de Negocios*, 14(31), 164-173. doi:<https://doi.org/10.14349/sumneg/2023.v14.n31.a8>
- Denzin, N. (1978). *The Research Act: A Theoretical Introduction to Sociological Methods*. McGraw-Hill. Obtenido de https://vk.com/doc79189164_411056900?hash=zmlLAGODYfvzVZmZVKY2NfuitEIZB6yWD3P0vdo9URo
- Dewi, L. T., Thi, N., & Kerviona K, e. (2022). Service Blueprinting to Enhance Restaurant's Service Process. *International Journal of Industrial Engineering and Engineering Management*, 4(1), 1-6. doi:<https://doi.org/10.24002/ijieem.v4i1.5506>
- Díaz, L., & Duarte, M. (2024). *Viajar con el paladar: estos son los mejores destinos gastronómicos del mundo*. National Geographic. Obtenido de https://viajes.nationalgeographic.com.es/gastronomia/viajar-paladar-mejores-destinos-gastronomicos-mundo_8947
- Dirección General de Comunicación. (2024). *Seguridad Alimentaria*. Obtenido de Unión Europea: https://european-union.europa.eu/priorities-and-actions/actions-topic/food-safety_es
- Fillol, A. (2023). Repercusión de la pandemia sobre la seguridad alimentaria mundial: La necesidad de reforzar los sistemas agroalimentarios. *Ius Humani. Revista de Derecho*, 12(1), 19-49. doi:<https://doi.org/10.31207/ih.v12i1.317>
- Future Market Insights. (2023). *Food Service Industry Outlook from 2023 to 2033*. U.S.A: Future Market Insights. Obtenido de <https://www.futuremarketinsights.com/reports/food-service-industry#:~:text=Food%20Service%20Industry%20Outlook%20from%202023%20to%202033&text=Food%20service%20is%20one%20of,US%24%205%2C704%2C966.8%20million%20by%202033>.
- GANESAN. (2020). *Los efectos de la COVID-19 en la seguridad alimentaria y la nutrición: la elaboración de respuestas eficaces en materia de políticas para abordar la pandemia del hambre y la malnutrición*. Roma: FAO. doi:<https://doi.org/10.4060/cb1000es>
- Garnett, P., Doherty, B., & Heron, T. (2020). Vulnerability of the United Kingdom's food supply chains exposed by COVID-19. *Nature Food*, 1, 315-318. doi:<https://doi.org/10.1038/s43016-020-0097-7>

- González, M., & Llamas, G. (2023). Análisis de Mercado del Modelo de Negocio Gastronómico Dark Kitchen del Servicio Alimenticio en Irapuato, Guanajuato. *International Journal of Advances in Engineering and Management (IJAEM)*, 5(5), 802-809. Obtenido de https://ijaem.net/issue_dcp/Analisis%20de%20Mercado%20del%20Modelo%20de%20Negocio%20Gastronomico%20Dark%20Kitchen%20del%20Servicio%20Alimenticio%20en%20Irapuato,%20Guanajuato.pdf
- Grand View Research. (2024). *Análisis de tamaño, participación y tendencias del mercado de servicios de alimentación por tipo de restaurante, por categoría (independiente, cadenas), por región y pronósticos de segmento, 2024-2030*. Grand View Research. Obtenido de <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/foodservice-market-report#:~:text=The%20global%20foodservice%20market%20size,cafes%2C%20and%20other%20food%20outlets>.
- Guerrero, M. (2024). *Aprovechamiento de recursos turísticos de Ecuador para su puesta en valor: El Qhapac Ñan*. Banco Interamericano de Desarrollo. Obtenido de <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Aprovechamiento-de-recursos-turisticos-de-Ecuador-para-su-puesta-en-valor-el-Qhapac-%C3%91an.pdf>
- Haas, S., Kuehl, E., Moran, J., & Venkataraman, K. (2020). How restaurants can thrive in the next normal. *McKinsey & Company*, 1-8. Obtenido de <https://www.mckinsey.com.br/~media/McKinsey/Industries/Retail/Our%20Insights/How%20restaurants%20can%20thrive%20in%20the%20next%20normal/How-restaurants-can-thrive-in-the-next-normal-v3.pdf>
- Hristoulas, A. & Chong, S. (16 de diciembre de 2020). *La Gestión de crisis*. Obtenido de Iuris Tantum: <https://doi.org/10.36105/iut.2020n32.11>
- Lopes, Á., Patuleia, M., Entradas, R., González, M., & Vaz, J. (2021). Post-pandemic recovery strategies: revitalizing lifestyle entrepreneurship. *Journal of Policy Research in Tourism Leisure and Events*, 14(2), 1-18. doi:<http://dx.doi.org/10.1080/19407963.2021.1892124>
- Marín, F. (2009). Comunicación de Crisis. En F. Marín, *Comunicación de Crisis* (Vol. 1, pág. 251). Lid Editorial Empresarial. Recuperado el 20 de octubre de 2024, de <https://books.google.com.ec/books?id=cdsDEAAQBAJ&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>
- Martin, D., & Gibson, S. (2023). Solving the Drive-through Crisis with Service Blueprinting. En S. Kumar, & S. Piramanayagam, *Teaching Cases in Tourism, Hospitality and Events* (págs. 221-230). India: CAB International. doi:<https://doi.org/10.1079/9781800621022.0020>
- Mendieta, V., & Mendoza, M. (2024). Gestión de crisis y resiliencia empresarial: estrategias para afrontar entornos de incertidumbre. *MQR Investigar*, 8(3), 979–1000. doi:<https://doi.org/10.56048/MQR20225.8.3.2024.979-1000>
- Ministerio de Producción Comercio Exterior Inversiones y Pesca. (septiembre de 2024). *Boletines de cifras del sector productivo 2024*. Obtenido de El Nuevo Ecuador: <https://www.produccion.gob.ec/boletines-de-cifras-del-sector-productivo-2024/>

- Ministerio de Turismo. (2019). *Informe de Rendición de Cuentas 2019*. Recuperado el 18 de octubre de 2024, de El Nuevo Ecuador: <https://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2020/02/Informe-de-Rendici%C3%B3n-de-cuentas-2019-vf9.pdf>
- Ministerio de Turismo. (02 de 07 de 2020). *Gastronomía, herramienta para reactivar el turismo en el Ecuador*. Obtenido de Ministerio de Turismo: <https://www.turismo.gob.ec/gastronomia-herramienta-para-reactivar-el-turismo-en-el-ecuador/>
- Ministerio de Turismo. (2024). *La gastronomía ecuatoriana al alcance de todos*. Obtenido de El Nuevo Ecuador: <https://www.turismo.gob.ec/la-gastronomia-ecuatoriana-al-alcance-de-todos/#>
- National Restaurant Association. (2024). *2024 State of the Restaurant Industry*. NRA. Obtenido de <https://restaurant.org/research-and-media/research/research-reports/state-of-the-industry/>
- Nieto, A. (2020). *Gastronomía y turismo: una reflexión cultural [online]*. Bogotá: Editorial Fundación Universitaria San Mateo. doi:<https://doi.org/10.7476/9786289558210>
- Nugra, M., Illescas, W., Cuadros, P., & Sancho, C. (2023). Gestión hotelera en el cantón Machala, Ecuador: dinámica competitiva e indicadores de desempeño turístico. *Revista Venezolana De Gerencia*, 28(103), 1256-1273. doi:<https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.103.21>
- Renner, B., Rogers, S., & Cook, J. (2021). *Surprise ingredients in the post-pandemic food story: Consumers cooking up concern for restaurants' return*. Deloitte. Obtenido de <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/consumer-business/articles/food-service-restaurant-business-trends-post-covid.html>
- Rodríguez et al. (6 de agosto de 2020). *De la crisis del pepino a la crisis del huevo. Aciertos y errores en la gestión de comunicación de crisis alimentarias*. Obtenido de Revista De Comunicación y Salud: [https://doi.org/10.35669/rcys.2020.10\(1\).91-114](https://doi.org/10.35669/rcys.2020.10(1).91-114)
- Salazar, L., & Muñoz, G. (18 de Junio de 2020). *¿Cómo garantizar la seguridad alimentaria en el contexto del COVID-19?* Obtenido de Banco Interamericano de Desarrollo: <https://www.iadb.org/sostenibilidad/es/como-garantizar-la-seguridad-alimentaria-en-el-contexto-del-covid-19/>
- Serna, L., Flórez, J., Mendoza, F., Escalante, U., & Hormaza, O. (2023). Consecuencias del Covid – 19, en la rentabilidad de los restaurantes: una mirada desde Colombia. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(3), 6298-6326. doi:http://dx.doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i3.6634
- Silva, H., Gonzaba, M., De Moraes, C., Viana, I., Martins, C., Batista, G., . . . Ramalho, D. (2021). Service blueprint of comprehensive medication management: A mapping for outpatient clinics. *Research in Social and Administrative Pharmacy*, 17(10), 1727-1736. doi:<https://doi.org/10.1016/j.sapharm.2021.01.006>
- Tajeddini, K., Martin, E., & Ali, A. (2020). Enhancing hospitality business performance: The role of entrepreneurial orientation and networking ties in a dynamic environment.

- International Journal of Hospitality Management*, 102605.
doi:<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102605>
- TasteAtlas. (2023). *These are the 100 Best Cuisines in 2023 - TasteAtlas Awards 23/24*. Obtenido de Tasteatlas.com: <https://www.tasteatlas.com/best/cuisines>
- Torres, F., Romero, J., & Viteri, M. (2018). DIVERSIDAD GASTRONÓMICA Y SU APOORTE A LA IDENTIDAD CULTURAL. *Revista de Comunicación de la SEECI*, 44, 1-13. doi: <https://doi.org/10.15198/seeci.2017.44.01-17>
- TuristaChile*. (18 de marzo de 2021). Obtenido de DRAMÁTICO BALANCE DE LA INDUSTRIA GASTRONÓMICA: 46% DE PÉRDIDAS DE EMPLEO Y 50% DE CAÍDA EN LAS VENTAS: <https://turistachile.cl/wp/2021/03/18/dramatico-balance-de-la-industria-gastronomica-46-de-perdidas-de-empleo-y-50-de-caida-en-las-ventas/>
- USDA. (2024). *U.S. Department of Agriculture*. Obtenido de United States Department of Agriculture: <https://www.usda.gov>
- Vogler, D., & Eisenegger, M. (2020). CSR Communication, Corporate Reputation, and the Role of the News Media as an Agenda-Setter in the Digital Age. *Business & Society*, 60(8), 1957-1986. doi:<https://doi.org/10.1177/0007650320928969>
- Yıkımsı, S., Türköl, M., Abdi, G., İmre, M., Alkan, G., Türk, S., . . . Muhammad, R. (2024). Culinary trends in future gastronomy: A review. *Journal of Agriculture and Food Research*, 18. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jafr.2024.101363>.
- Yost, E., Kizildag, M., & Ridderstaat, J. (2021). Financial recovery strategies for restaurants during COVID-19: Evidence from the US restaurant industry. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 47(3), 408-412. doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.jhtm.2021.04.012>
- Zurro, N., Moreno, Á., & Fuentes, M. (2021). Comunicación de crisis (2008-2018). Revisión de los principales avances de conocimiento empírico en gestión de comunicación. *Profesional De La información*, 30(1). doi:<https://doi.org/10.3145/epi.2021.ene.07>

APÉNDICE A

Matriz de Probabilidad e Impacto

Frontline - Atención al Cliente			
Infraestructura y ambiente	PROBABILIDAD	IMPACTO	TOTAL
Falta de señalización de zonas de evacuación ante desastres naturales	3	3	9
Mobiliario en mal estado que compromete la comodidad y seguridad de los clientes	5	4	20
Problemas de iluminación y ventilación inadecuada	3	3	9
Deficiencia en accesibilidad y espacios para personas con movilidad reducida	3	3	9
Seguridad			
Ausencia de personal capacitado para manejar emergencias de seguridad	4	5	20
Carencia de dispositivos de seguridad en áreas críticas (extintores, alarmas)	3	5	15
Entradas y salidas sin control adecuado	2	3	6
Fallas en sistemas de vigilancia	2	4	8
Gestión de experiencias			
Demoras en la atención al cliente	5	3	15
Mal manejo de quejas y reclamos	3	4	12
Falta de comunicación sobre el tiempo de espera o incidentes de servicio	5	3	15
Enfrentamientos o malentendidos entre el cliente y el personal	2	4	8
Servicio continuo			
Cortes de electricidad sin respaldo de generadores	2	4	8
Interrupciones en el suministro de agua potable	1	4	4
Fallos en sistemas de cobro y pago	1	3	3
Cierres temporales debido a incumplimientos normativos	3	5	15
Segmento: Back Office - Soporte Operativo			
Equipamiento técnico	PROBABILIDAD	IMPACTO	TOTAL
Fallas en equipos de refrigeración	3	4	12
Problemas en el equipo de ventilación en cocinas	2	3	6
Uso incorrecto de maquinaria sin la capacitación adecuada	2	5	10
Deterioro de los sistemas de iluminación en áreas de preparación	1	3	3
Salubridad alimentaria			
Contaminación de alimentos por falta de higiene	2	5	10
Almacenamiento inadecuado de productos perecibles	2	3	6
Manejo inapropiado de residuos y desechos	3	4	12
Manejo inadecuado de alimentos con alérgenos	2	5	10

Problemas de plagas (infestación de roedores, insectos u otros animales)	3	5	15
Contaminación cruzada (manejo inapropiado de alimentos crudos y cocidos)	3	5	15
Infraestructura Operativa			
Pisos resbalosos y sin mantenimiento	1	3	3
Falta de ventilación y acondicionamiento en bodegas	2	4	8
Espacios insuficientes para el flujo adecuado del personal	3	3	9
Desgaste de infraestructura esencial (cañerías rotas, techos con goteras, etc.)	3	4	12
Bienestar del Personal			
Jornadas laborales extendidas sin descanso adecuado	3	4	12
Exposición a condiciones de trabajo con poca ventilación o altas temperaturas	3	4	12
Inexistencia de programas de apoyo psicológico	4	3	12
Falta de revisiones de salud periódicas	4	3	12
Accidentes laborales (quemaduras, cortes, caídas u otras lesiones)	3	5	15
Conflictos internos entre los miembros del equipo	3	5	15
Sistemas de Soporte			
Fuga de gas	1	5	5
Problemas en el suministro de agua	1	5	5
Fallas en servicios de recolección de residuos	2	4	8
Ausencia de respaldo energético	2	5	10
Protocolos de Emergencia			
No contar con un plan de evacuación para emergencias	3	5	15
Carencia de un protocolo para asegurar los sistemas críticos durante un desastre natural, como cierre de válvulas de gas o electricidad.	3	5	15
Falta de señalización de salidas de emergencia y puntos de encuentro	2	4	8
Ausencia de simulacros y capacitación en manejo de desastres	2	5	10

APÉNDICE B

Formato de Entrevistas a Profundidad

Preámbulo

Saludos cordiales, mi nombre es _____ soy una estudiante de la ESPOL, perteneciente a la facultad de ciencias sociales y humanísticas. Como parte del Proyecto de la materia integradora, estoy llevando a cabo un estudio sobre la gestión de eventos de servicios catastróficos en el sector gastronómico en Guayaquil.

Entendiéndose el concepto de evento de servicio catastrófico como situaciones inesperadas y/o severas que afectan gravemente la operación de servicios, como desastres naturales, fallas técnicas o interrupciones críticas que impactan a los usuarios y a las organizaciones.

El objetivo de esta entrevista es recopilar información valiosa sobre sus experiencias y percepciones en dichas situaciones, con el fin de desarrollar un manual de gestión de crisis que sea práctico y adaptado a las necesidades reales del sector.

De antemano agradezco su participación en esta actividad, la cual es importante para la comprensión sobre el tema. El tiempo de duración estimado es de 20 minutos.

Cabe destacar que lo tratado dentro de esta entrevista es confidencial y solo será utilizado con fines académicos.

Preguntas para "romper el hielo":

1. ¿Cuánto tiempo de experiencia lleva trabajando en el sector gastronómico?
2. ¿Cuál ha sido su trayectoria dentro del sector gastronómico? ¿Ha ocupado diversos roles a lo largo de su experiencia?
3. ¿Cuál es su cargo actual dentro de la organización y cuáles son las principales responsabilidades que implica dicho cargo?

Sección 1: Evaluar el nivel de preparación y respuesta actual ante crisis

4. ¿Podría compartir alguna experiencia específica en la que usted y su equipo hayan tenido que lidiar con un evento de servicio catastrófico? ¿Cómo lo manejaron?
5. ¿Con qué frecuencia se presentan tales eventos en su jornada laboral?
6. ¿Cómo describiría la preparación del establecimiento para enfrentar dichas situaciones?
7. ¿Han recibido alguna capacitación formal, entrenamiento específico o instrucciones de cómo actuar para manejar una crisis dentro del establecimiento? De ser así, ¿con qué frecuencia?
8. ¿Podría mencionar la fecha más reciente en la que se realizó un simulacro para manejar un evento de crisis en su establecimiento? En su opinión, ¿qué oportunidades de mejora identificó durante dicho ejercicio?
9. ¿Qué tipo de recursos (primeros auxilios, formación, tecnología) posee su establecimiento de trabajo para gestionar tales eventos?

Sección 2: Identificar las expectativas y sugerencias del personal sobre el manejo de crisis

10. En su opinión, ¿cuáles considera que son los componentes más esenciales para gestionar eficazmente una crisis? ¿Por qué?
11. ¿Qué medidas o prácticas considera que deberían implementarse para mejorar la preparación y respuesta ante un evento de servicio catastrófico en su equipo?
12. ¿Posee alguna recomendación sobre cómo su equipo podría mejorar la comunicación interna y externa durante un evento de servicio catastrófico?

13. ¿Cree que un manual estructurado sobre cómo manejar las diferentes crisis sería útil para el equipo? ¿Qué elementos considera que deberían incluirse en dicho manual para que sea práctico y efectivo?
14. ¿Conoce algún caso dentro o fuera de su experiencia laboral donde se haya implementado un manual para la gestión de crisis? Si es así, ¿qué aspectos considera que funcionaron bien y cuáles podrían mejorarse?

Sección 3: Evaluar la percepción sobre el impacto en la imagen y reputación del local

15. Desde su perspectiva, ¿cómo considera que impacta dichos eventos en la percepción y confianza de los clientes hacia el establecimiento?
16. ¿Cómo percibe la importancia de la comunicación con el cliente después de un evento grave? ¿Qué protocolo o acciones considera que se deben seguir para manejar esta situación de manera efectiva?
17. En su opinión, ¿cuál es el impacto de un mal manejo de crisis en la reputación del establecimiento a largo plazo? ¿Crees que esto influye en la lealtad del cliente?
18. ¿Tiene conocimiento o ha recibido el testimonio de algún cliente que haya vivido un evento de crisis en el establecimiento? De ser así, ¿cómo describió el cliente su experiencia y qué impacto considera que tuvo en la imagen del local?

Sección sociodemográfica:

19. Seleccione su rango de edad:
- a) 18 a 24 años
 - b) 25 a 34 años
 - c) 35 a 44 años
 - d) 45 años o más

20. Indique su estado civil:

- a) Soltero(a)
- b) Casado(a)
- c) Divorciado(a)
- d) Unión de hecho
- e) Otro

21. Indique su sexo:

- a) Masculino
- b) Femenino

22. Seleccione su nivel académico más alto alcanzado:

- a) Educación básica
- b) Bachillerato
- c) Título técnico
- d) Título universitario
- e) Postgrado

23. Indique su relación laboral actual:

- a) Empleado bajo relación de dependencia
- b) Emprendedor o propietario de negocio
- c) Freelance o trabajador independiente
- d) Otro: _____

Cierre

Agradezco mucho el tiempo que ha dedicado a esta entrevista y su disposición para compartir su experiencia. Su información es de gran valor para nuestro proyecto. Si tiene algún comentario adicional o desea agregar algo más, no dude en hacerlo.

APÉNDICE C

Se adjunta el link del prototipo del manual web interactivo:

<https://www.figma.com/proto/7D4DZo7Hm869D36oatqKSz/Fortaleciendo-tu-Negocio?node-id=147-1780&t=YQRFvqFnzS7q4SSq-1>