DESAFÍOS Y APRENDIZAJES DE LAS CRISIS EN EL SECTOR GASTRONÓMICO

ESTEBAN OTOYA FISCHER
JUAN DIEGO GARIVELLY CARDONA

DIRECTORA DEL PROYECTO:
LEIDY VANESSA ZULUAGA GOMEZ

UNIVERSIDAD ICESI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
SANTIAGO DE CALI

Tabla de contenido

Introducción 6

1. **Planteamiento de la investigación** 7

Antecedentes 7

Justificación 9

Delimitación 11

2. Objetivos 11

Objetivo General 11

Objetivos Específicos 11

3. Marco de Referencia 11

Marco teórico 11

Marco Conceptual 13

Marco Legal 14

4. Estado del Arte 15

Historia del sector gastronómico 15

Tipos de clientes atendidos en el sector gastronómico 18

Procedimiento y atención a los clientes (composición de la cadena de producción, de comercialización y servicio al cliente ¿Cómo es la operación? 18

Estudio sobre el sector en el mundo 20

Estudios sobre el sector en Colombia 21

Ventajas competitivas y comparativas 22

Comportamiento de los ingresos y rentabilidad de los establecimientos 23

5. Factores claves de éxito del sector 23

Estrategias y tácticas de comercialización de productos y servicios utilizados por el sector en el mundo 23

Estrategias tácticas de comercialización de productos y servicios utilizadas por el sector en Colombia 24

6. Ambiente competitivo de los establecimientos en Cali 24

Análisis del entorno (político, económico, legal, social, cultural, demográfico, natural y tecnológico) 24

Presentación de las plataformas tecnológicas utilizadas en la actualidad 25

Formas de comercialización y mezcla de canales que utiliza el sector caleño de acuerdo con el tamaño y tipo de establecimiento 26

Análisis de los competidores 26

Imagen de la marca 26

Productos y servicios ofrecidos (características, ventajas y desventajas) 27

Estilos y clases de establecimientos (tamaños, etc.) 28
Análisis de las cinco fuerzas de Porter..... 29
La amenaza de nuevos competidores..... 29
Poder de los proveedores 29
Productos sustitutos..... 30
Rivalidad e intensidad del sector..... 30
7. Análisis de los clientes 30
Perfil de los clientes y usuarios 30
Razones, motivos y preferencia para la selección del establecimiento..... 31
¿Qué compran y como lo compran? 31
¿Cuándo lo compran?..... 31
8. Metodología 32
Tipo de investigación..... 32
Diseño y método de investigación..... 32
Fuentes y técnicas utilizadas 33
Población y tamaño de la muestra 33
9. Diseño del cuestionario 35
Modelo del cuestionario 35
Tabulación, análisis y resultados de la encuesta (pregunta por pregunta, acompañada de gráficos o tablas) 37
Síntesis analítica de los resultados de la encuesta..... 47
Conclusiones..... 48
Recomendaciones..... 50
Referencias..... 52
Anexos……...55

Lista de gráficos

Gráfico 1 - Logotipos de restaurantes……27
Gráfico 2 - Comportamiento de ventas……..38
Gráfico 3 - Consideración de cierre……38
Gráfico 4 - Medios de promoción……39
Gráfico 5 - Inversión en publicidad……40
Gráfico 6 - Medios utilizados……..……41
Gráfico 7 - Recorte de personal……..……42
Gráfico 8 - Medidas sanitarias adoptadas……43
Gráfico 9 - Medios de domicilios……44
Gráfico 10 - Satisfacción……45
Gráfico 11 - Estrategias……...46
Gráfico 12 - Cambios en el restaurante……47

Lista de anexos

Anexo 1 - Inventario y caracterización de establecimientos gastronómicos en las distintas zonas de la ciudad de Santiago de Cali. Alcaldía de Cali……55

RESUMEN

Este trabajo se enfoca en los efectos de la crisis de la pandemia del COVID-19 en los restaurantes de la ciudad de Cali, y las decisiones tomadas por estos ante las restricciones impuestas por los gobiernos nacional y local. Se realizó una investigación contextual del sector gastronómico, y cómo fue afectado directamente durante el año 2020; para luego llevar a cabo un método de investigación por medio de entrevistas a una muestra de 14 establecimientos gastronómicos comerciales. Se analizaron los resultados y se concluyó que la crisis afectó directamente al sector gastronómico, dejando sin empleo a un notable número de personas. Además, se evidencio una reducción en más del 50% de las ventas en la mayoría de los establecimientos encuestados. También, cabe resaltar que el e-commerce y las redes sociales fueron claves para la subsistencia del sector, tomando fuerza como nuevo canal predominante.

Palabras claves: Gastronomía, crisis, pandemia, restaurante.

ABSTRACT

This work focuses on the effects of the crisis of the COVID-19 pandemic in the restaurants of the city of Cali, and the decisions made by them in the face of the restrictions imposed by the national and local governments. A contextual investigation of the gastronomic sector was carried out and analyzed how it was directly affected during the year 2020, to then, carry out a research method through interviews with a sample of 14 commercial gastronomic establishments. The results were analyzed and concluded that the crisis directly affected the gastronomic sector, leaving a considerable number of people unemployed. In addition, there was evidence of a reduction of more than 50% of sales in most of the establishments surveyed. Also, it

should be noted that e-commerce and social networks were key to the survival of the sector, taking strength as a new predominant channel.

Keywords: Gastronomy, crisis, pandemic, restaurant.

INTRODUCCIÓN

Colombia es un país reconocido a nivel mundial por ser un paraíso gastronómico, en vista de que su ubicación geográfica le proporciona gran variedad de sabores, olores y alimentos, perfectos para la gastronomía. Gracias a esto, Colombia se convirtió en un país atractivo y potencial en el sector gastronómico para visitantes extranjeros los cuales buscan vivir nuevas experiencias llenas de tradición y cultura en sabores latinoamericanos.

Entre las ciudades más ricas en cultura, se destaca Santiago de Cali, conocida como la capital mundial de la salsa, donde además de su exquisita gastronomía, existe una amplia variedad de restaurantes que generan empleo a miles de personas en toda la ciudad. La crisis por la pandemia del Covid-19, ha afectado directamente el sector gastronómico, en vista de que el gobierno se vio en la obligación de imponer medidas y restricciones, que trajeron consecuencias irremediables a dicho sector, causando así el cierre definitivo de más de 2200 establecimientos sólo en esta ciudad.

Con base a lo anterior, se realizó una investigación buscando recopilar y analizar aspectos económicos, a partir de las decisiones tomadas por los restaurantes en la ciudad de Santiago de Cali; con el fin de enfrentar la crisis causada por las restricciones impuestas a raíz de la pandemia, para así generar aprendizajes para los que operan en este campo.

Actualmente son muy pocas las investigaciones realizadas en este ámbito, por lo que se inicia investigando los antecedentes y la historia del sector. En segunda instancia

se plantea una metodología a través de la realización de encuestas a distintos establecimientos gastronómicos de segunda categoría, con el fin de recoger suficiente información, con la cual se realiza un análisis de resultados, para así concluir y establecer recomendaciones a dicho sector.

1. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.2. ANTECEDENTES

A lo largo de la historia, Colombia se ha visto como una potencia en el área de la gastronomía, con una gran cantidad de estilos, técnicas de cocina y su amplia variedad de insumos; como verduras, frutas, fauna entre otros. En las distintas regiones del país, todo esto se ha incorporado de manera diferente dando como resultado nuevos sabores, texturas y platos típicos que marcan y diferencian la cultura de dichas regiones.

Mucha de la gastronomía colombiana, ha sido fuertemente influenciada por la gastronomía española y africana desde la época de la conquista, lo cual generó un choque de culturas y variedades, que han evolucionado y se han adaptado hasta el día de hoy. Además, esta diversidad depende de los recursos y el clima con los que cuenta cada una de las regiones durante el año.

Las regiones más típicas y con mayor peso en la gastronomía del país son: la Cundiboyacense, la Antioqueña, la Llanera, la Amazonía, la Caucana, la del Huila y Tolima, la Costa Pacífica, la Costa Atlántica, y San Andrés y Providencia. Cada una de éstas se caracteriza por su plato típico distinguido a nivel nacional, y son de tanta importancia que llegan a influir en el turismo de la región.

Con el tiempo, la gastronomía en cada región se fue formalizando lentamente y estableciendo parámetros para poderla ofrecer al público de manera adecuada. Fue

así como en el año 1816 'La Puerta Falsa' abrió sus puertas a clientes, el primer restaurante legítimo y formalizado en Colombia, que lleva más de 200 años ofreciendo comida típica de la región de Bogotá a sus clientes.

Posteriormente, en todo Colombia se han ido estableciendo restaurantes de todo tipo, clase, estilo y precio, que dan a escoger al cliente entre una diversa variedad de ofertas locales y extranjeras para comprar su comida. Como consecuencia a este proceso de evolución de los restaurantes, se creó el sector gastronómico o sector de alimentos y bebidas en el país.

El sector gastronómico colombiano es de gran importancia para la economía del país, ya que con alrededor de 90.000 locales de venta formales y más de 1,2 millones de empleos generados a nivel nacional, es un importante motor y fuente de ingresos poderosa para el crecimiento del país.

Este gigante de la economía nacional genera la cifra aproximada de 35 billones de pesos en impuestos recaudados anualmente, e influye de una manera muy fuerte en el PIB del país. Hasta el final del año 2019 en la ciudad de Cali, la cifra de restaurantes que operaban legalmente era de alrededor de 5,100 locales, en los cuales se generaban aproximadamente 150,000 empleos formales para los ciudadanos.

En Colombia, existe una clasificación de los restaurantes de acuerdo al número de tenedores, que va de 1 a 5, siendo el 1 un restaurante con oferta sencilla y recursos justos, y el 5, un restaurante de lujo con oferta exclusiva, variada y de la mejor calidad. Como punto intermedio se encuentran los restaurantes de 3 tenedores, también conocidos como restaurantes de segunda clase en Colombia, los cuales son los más populares debido a la buena calidad de productos que ofrecen y los precios accesibles que manejan. Entre los más conocidos de este segmento en la ciudad de Cali,

podemos encontrar restaurantes como: Sushi Green, Chacalacas, Crepes & Waffles, Tortelli, Mr. Wings, Cafe del Sol, entre otros.

1.3. JUSTIFICACIÓN Y VIABILIDAD

En el 2020, la economía del país que se venía estableciendo con el tiempo, sufrió un fuerte golpe debido a la pandemia que ocasionó el Coronavirus (COVID-19). El 2020 trajo consigo la implementación de medidas regulatorias, buscando salvaguardar los distintos sectores económicos del país y adaptar cada uno de estos a la nueva normalidad mundial. El sector gastronómico se vio bastante perjudicado por las normas instauradas para contener el contagio del Coronavirus, ya que mostró pérdidas de aproximadamente el 81% de las ganancias para finales de marzo de ese mismo año.

Este sector, tuvo que incurrir en grandes pérdidas como consecuencia de las medidas tomadas para evitar la propagación del contagio del Covid-19, entre las cuales, se encontraban la limitación del aforo permitido en los restaurantes y la constante supervisión del personal con los consumidores.

En todo el país, se vieron casos de restaurantes que debieron cerrar sus puertas, a raíz de las condiciones impuestas por los gobernantes en la crisis. Esto no fue muy distinto para 'La Puerta Falsa', el primer restaurante que existió en Colombia, pues tuvo que cesar operaciones al no poderse adaptar a los nuevos requisitos que debían implementar para enfrentar la pandemia.

Específicamente, para la ciudad de Cali, la crisis acabó con más de 2,200 restaurantes que no pudieron aguantar obligaciones como arriendos, nóminas y servicios públicos. Esto, como consecuencia del poco o casi nulo ingreso que estaban teniendo los restaurantes al inicio del confinamiento, ya que los únicos posibles

ingresos que tenían eran por las ventas a través de los domicilios, que alcanzaban apenas el 20% de las ventas que tenían antes de la pandemia.

Otra de las bajas más grandes en el sector gastronómico, generadas a raíz de las políticas adoptadas por los gobernantes para enfrentar la pandemia del coronavirus, fue la pérdida de alrededor de 60,000 empleos que generaba dicho sector, aportando un gran número a la tasa de desempleo del país.

Entre los restaurantes más reconocidos de la ciudad de Cali, que tuvieron que tomar la decisión de cerrar por el confinamiento a causa del coronavirus, están: 1) Primos, el cual operó en la ciudad de Cali por más de 38 años posicionándose entre los restaurantes 'clásicos' de la ciudad. El restaurante expresó que "el fuerte impacto que ha tenido el Covid-19 en la economía, especialmente en el sector gastronómico, nos lleva a tomar esta difícil decisión, a pesar de que hemos realizado todos los esfuerzos posibles para seguir adelante." (País, 2020)

Éste es el sentimiento que predominó en todos los restaurantes y negocios que se vieron afectados en la crisis y tuvieron que cerrar al público. 2) Se ve un claro ejemplo con el caso del restaurante 'Carne y Maduro', el cual tuvo que cerrar los 5 restaurantes con los que contaba en la ciudad, dejando ir también alrededor de 130 empleos que se generaban en estos locales que no pudieron continuar operando. Juan Carlos Bolívar, representante legal del restaurante, explicó que ni uno solo de los restaurantes que tuvo que cerrar "tenía el capital para sostener empleos, gastos por arrendamiento, servicios públicos y demás".

Dadas las anteriores situaciones, se consideró viable realizar esta investigación, con el fin de generar nuevos conocimientos, y brindar información acerca del sector gastronómico durante la pandemia vivida en los años 2020 y 2021.

1.4. DELIMITACIÓN

Esta investigación se realizó entre los meses de septiembre de 2020 y junio de 2021 en la ciudad de Santiago de Cali, Valle del Cauca. Se estudiaron los casos de los restaurantes de segunda clase de la ciudad de Cali.

2. OBJETIVOS

2.2. OBJETIVO GENERAL

- Obtener y analizar datos que permitan conocer el impacto de la pandemia del Covid-19 en el sector gastronómico de Cali, para generar aprendizajes.

2.3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Estudiar la historia del sector gastronómico en Cali, e identificar su importancia para la economía de la ciudad.
- Hacer un comparativo de la situación económica de los restaurantes, antes y durante la pandemia del Covid-19.
- Conocer el impacto de las restricciones que se implementaron en Cali, en el sector gastronómico.
- Analizar las estrategias adoptadas por el sector gastronómico para sobrevivir a la crisis.

3. MARCO DE REFERENCIA

3.2. MARCO TEÓRICO

Para desarrollar esta investigación fue necesario apoyarse y basarse en teorías, que sirvieran de soporte para la información, resultados y análisis obtenidos a lo largo de la investigación.

Cinco Fuerzas de Porter: Las cinco fuerzas de Porter permiten conocer la competencia del sector en el cual se basó la investigación. Además, éstas permiten realizar un análisis objetivo sobre qué hacer frente a la situación, y brindan herramientas para maximizar los recursos y superar a la competencia. Inicialmente se desarrolla la visión de la empresa, luego, se establecen estrategias para hacer cumplir la visión de la empresa teniendo en cuenta factores cualitativos y cuantitativos. Las cinco fuerzas son:

1. *Rivalidad entre competidores.*
2. *La amenaza de entrada de nuevos competidores.*
3. *Amenaza de producto.*
4. *Poder de negociación de los proveedores.*
5. *Poder de negociación de los clientes.*

Teoría del Comportamiento del Consumidor: Para el desarrollo de la investigación, se tuvo en cuenta la *Teoría del Comportamiento del Consumidor*, puesto que permite conocer, analizar y entender el comportamiento de los clientes en el sector gastronómico durante la contingencia vivida.

Marketing Experiencial: Permite adquirir herramientas que ayudan a vender mejor un producto, creando una conexión con los clientes a través de vivencias positivas sobre el producto o la marca. Además, sirve para aumentar el *engagement*, las estadísticas de venta y el grado de satisfacción. Fue de vital importancia para esta investigación, ya que se conocieron las experiencias que tuvieron los consumidores a la hora de comprar un producto, y si éstas generabas satisfacción o un valor agregado.

Administración de la Relación con el Cliente (CRM): El propósito de esta estrategia es entender las relaciones e interacciones de una organización y sus consumidores, para así ayudarla a mantener una buena conexión con ellos. La CRM fue de gran importancia para esta investigación, ya que ayudó a comprender qué estrategias se aplicaron para establecer vínculos significativos con los clientes y generar una relación con ellos.

3.3. MARCO CONCEPTUAL

A continuación, una definición de los principales conceptos que se deben tener en cuenta en el desarrollo de la investigación:

Pandemia: Propagación de una enfermedad epidemiológica que ataca a la gran mayoría de los individuos de una o más regiones continentales.

Coronavirus (Covid-19): Conjunto de virus que afectan el sistema respiratorio, generando infecciones respiratorias, que pueden ir desde un resfriado leve hasta enfermedades más graves como la neumonía o el síndrome respiratorio agudo severo.

Restaurantes: Establecimiento de servicio en el cual se prepara comida para su venta, ya sea para consumirla en el lugar o llevársela.

Consumidor: Persona u organización que demanda bienes y servicios, a cambio de una retribución económica o de un bien, que los proveedores o productores ponen a su disposición para satisfacer algún tipo de necesidad en el mercado.

Sector gastronómico: Sector que reúne la ciencia y el arte que estudia la relación del ser humano con su alimentación, abarcando todo lo relacionado con restaurantes.

Metodología: Conjunto de técnicas o procesos que sirven para realizar una investigación.

Crisis: Situación difícil, inestable y decisiva que pone en peligro el desarrollo de un proceso o asunto.

Recesión económica: Decrecimiento que tiene la actividad económica de un país o ciudad, el cual se mide por medio del producto interno bruto, entre otros.

3.4. MARCO LEGAL

De cara a enfrentar la pandemia del COVID-19, los restaurantes de segunda clase ubicados en la ciudad de Cali tuvieron que adaptarse a nuevas normas y leyes para operar. Estas medidas se crearon con la intención de regular sus servicios, para que cumplieran con los protocolos de bioseguridad requeridos por el gobierno, ante la situación de la pandemia del coronavirus.

Desde el mes de marzo de 2020, el sector de los restaurantes tuvo que enfrentar regulaciones, las cuales los obligaron a cerrar sus puertas al público y disminuir en un gran porcentaje sus operaciones. El Decreto 457 de marzo, el cual entró en validez el día 25 de dicho mes, año 2020, fue impuesto por el gobierno nacional con el fin de establecer las instrucciones para el cumplimiento del Aislamiento Preventivo Obligatorio. Este decreto se basaba en “limitar totalmente la libre circulación de personas y vehículos en el territorio nacional”, y que el incumplimiento de lo anterior tenía como consecuencia distintas sanciones dependiendo la situación.

Con el pasar del tiempo y el gran golpe que estaba llevando la economía, se tomó la decisión de abrir progresivamente ciertos sectores económicos, que se consideraba contaban con la capacidad de empezar a operar.

Desde el 13 de agosto, comenzaron en la ciudad de Cali los planes piloto para la reapertura del sector gastronómico. Entre los principales requisitos que se les exigía a los restaurantes para operar estaban: Señalización de puestos de trabajo y rutas de

circulación, distancia de 2 metros entre mesas, control de acceso (medición de temperatura, uso del gel antibacterial, uso del tapabocas), no se usarían menús y cartas sino televisores o códigos QR / App's, limpiezas profundas cada 3 horas, restricciones horarias para que no se generaran aglomeraciones, ventilación adecuada y personal con todas las medidas de protección. Además de lo anterior, se hizo la recomendación de restringir el ingreso de personas que sufrieran de morbilidades o a mayores de 70 años.

4. ESTADO DEL ARTE

4.2. Historia del sector gastronómico

Se empezará por entender que la gastronomía es el estudio de la relación entre la cultura y el alimento. No siempre se puede decir que un cocinero es un gastrónomo, puesto que la gastronomía estudia varios componentes culturales tomando como idea central la comida; en donde se encuentran vinculadas diversas disciplinas tales como: bellas artes, ciencias sociales y ciencias naturales. En temas que giran en torno a la alimentación del ser humano, en donde son actividades propias de un gastrónomo: degustar, transformar, conocer y experimentar los alimentos (Avila, 2012).

Ahora, se dará un breve recorrido por la historia de la gastronomía, en donde su comienzo se sitúa en la prehistoria, el Neanderthal buscaba el placer gastronómico a través de su alimentación, ya que este se alimentaba a base de lo que el mismo conseguía, cazaba y cortaba dentro de su entorno con las pocas herramientas de la época, poco a poco este hombre se entrenaba en el hecho de escoger y seleccionar sus alimentos, lo que lo convertiría lentamente en un gastrónomo.

Dentro de este periodo, en términos de aportes gastronómicos según Ávila (2012), las culturas resaltaron de la siguiente manera:

- Hititas: Esta cultura se caracterizó por dedicarse a la ganadería (cordero y ovejas), por sus tejidos lanares, además de ser los precursores en la creación de productos lácteos (mantequilla y yogurt), también, la repostería y los pasteles fueron de importancia.
- India: De esta cultura procede el mijo, la berenjena y el sésamo, además de consumir la leche cuajada o agria, en donde el cuaje se preparaba en un pellejo de cabra.
- Hebrea: Esta cultura se caracterizó por las técnicas de cocción utilizadas y el surgimiento del foie gras.
- Egipcio: En esta cultura se da el cambio en la preparación de ciertos alimentos ya que para ellos provenían de ritos paganos, dentro de estos cambios se encuentra: la prohibición de que el cabrito hervido sea preparado con la leche de su madre, al igual que la preparación de cierto tipo de aves (halcones, águilas, cuervos, avestruces, golondrinas, cigüeñas, ibis, pelicanos y grasas).

Por otra parte, se encuentran las culturas clásicas (la civilización Micénica Creta, Grecia y Roma), estas se caracterizaron por el refinamiento del cultivo y los procedimientos para la elaboración del vino y el aceite; de igual forma emplean técnicas de cocción para los granos y hiervas aromáticas a partir del vinagre. De igual forma surge la morcilla, nuevas formas de caza, el nacimiento de la higuera, el condimento Garum, además de técnicas culinarias (ahumado, salazón y la panificación) y las primeras técnicas de conservación para la comida media (hispana, imperio bizantino, persa, hispanoárabe y Europa), (Avila, 2012).

En cuanto a las culturas de la edad media (Hispana, Bizantina, persa, Hispanoárabe y Europa), se caracterizó por la implementación de herramientas metálicas para asar la carne, además de la utilización de especias y condimentos. De igual forma, se

evidenciaron aportes como: jamón ibérico, el refinamiento ante la mesa. En la edad media también observaron el consumo de carne de cordero, cabritos y gazapos, en donde algunos eran sazonados coriandro verde y pimienta. Además, surge la repostería, la bebida de las cien hierbas (elaborado mezclando vino con miel y hiervas silvestres), el helado (Avila, 2012).

En el periodo del renacimiento, resaltan las culturas italiana, francesa e inglesa, donde se da el refinamiento de la cocina, se crean los pastelones de carne, los puddings de arroz, el pato a la naranja, pollo al vino, pichones con uvas, la salsa bechamel y el pie de manzana; se da apertura a opinar sobre el arte de comer.(Avila, 2012).

Por otro lado, en cuanto al mestizaje culinario los aportes americanos y austriacos se caracterizaron por crear platillos con maíz, calabaza, frijol, trigo, cerdo, cacao, papa, alubias, maguey, tabaco, cacahuate, jitomates, pimientos, coca, vainilla, yuca, carne, leche, huevo, queso, panes, arroz introducido por los árabes, azúcar ajo y cebolla, la canela y el clavo de olor. (Avila, 2012).

En la edad contemporánea, también llamada el siglo de oro (S. XIX), caracterizada por el refinamiento y lujo excesivo, surgen los más afamados chefs y gastrónomos, quienes marcaron una pauta para la gastronomía de hoy en día. Dentro de estos aportes se encuentran: la salsa Tayllerand (fondo de ave, crema, mantequilla y vino), el plato llamado Bella Meuniére (guarnición de champiñones laminados y duxelle cruda, espolvoreado con mantequilla y pan rallado), entre otros (Avila, 2012).

Por último, en el siglo XX, la gastronomía presenta grandes cambios en cuanto a la creatividad de la preparación, generando un movimiento que liberaría a los chefs. Fue así cómo inició la cocina de autor, de fusión, de investigación, entre otras. De esta manera, el chef empezó a ser reconocido como un verdadero artista culinario (Avila, 2012).

4.3. Tipos de clientes atendidos por el sector gastronómico

Dentro de los tipos de clientes atendidos en el sector gastronómico se encuentran:

- Cliente foodie: Este tipo de cliente surgió de la interacción en redes sociales y la saturación virtual de información sobre el mundo gastronómico. Es un comensal con un apetito muy grande por experimentar, tomar fotos y conocer datos interesantes; siendo un cliente que requiere de más tiempo y dedicación.
- Cliente insatisfecho: Este cliente realmente no está interesado en el restaurante, sino que le gusta que las cosas se den y se realicen como a él le gustaría.
- Cliente protagonista: Este tipo de cliente resalta simplemente por tener una actitud que llame la atención de forma negativa; en donde por lo general, suele generar incomodidad a los demás.
- Cliente amigo: Estos clientes son la clase de personas que siempre van a requerir una atención muy personalizada, puesto que les gusta sentirse como en casa, en donde pasan un largo tiempo sentados en la mesa.
- Clientes rápidos: Son aquellos que les gusta que la comida este en la mesa al sentarse o en la menor cantidad de tiempo posible.
- Clientes lentos: Estos clientes son del tipo que les gusta que se les dé tiempo para decidirse y pedir.

4.4. Procedimiento y atención a los clientes (composición de la cadena de producción, de comercialización y servicio al cliente ¿Cómo es la operación?)

Para la producción y comercialización, los restaurantes deben realizar la planeación de un menú, que satisfaga las necesidades de los consumidores

(clientes) a los cuales se ofrecerá el producto, teniendo claro los alimentos que se van a preparar. Esto permite plantear los objetivos dirigidos al presupuesto, implementando reglas y normas legales para su debido proceso (Minsalud, 2016).

En la comercialización se plantea un presupuesto, siendo un factor interno que intervendrá en el costo de la materia prima, el personal, servicios públicos, entre otros gastos, que repercute en la venta del producto final, el costo y ganancias.

Además, es necesario establecer un plan de marketing que incentive la comercialización de los productos. Éste, debe permitir obtener un porcentaje de satisfacción de los clientes con la calidad del servicio y precios. Por otra parte, se deben realizar promociones y publicidad en redes sociales (Mezarina, Vera y Torres, 2016).

En el proceso de pre-servicio, se realiza la capacitación y adecuación de las instalaciones y del personal, para brindar calidad en el servicio a los clientes. Posterior a la enseñanza, corresponde el servicio. Este proceso inicia en la entrada del establecimiento comercial, la presentación del menú, la recepción del pedido, entre otros. Todos, son aspectos que hacen parte de un protocolo que hay que implementar en el acto de una buena atención. Además, se deben tener en cuenta posibles eventualidades (niños llorando, celebraciones, banquetes, etc), que generen pérdida de tiempo, retrasos y alteración del comensal. Finalmente, el post-servicio, que consiste en retirar la mesa y realizar la limpieza de los lugares de trabajo (Almagro y Badillo, 2015).

4.5. Estudios sobre el sector en el mundo

Si bien se sabe, la pasión por la gastronomía ha contribuido a incentivar y reposicionar los negocios de todos los ámbitos, tales como: productos de cocina gourmet, electrodomésticos, cursos, diseños de cocina, entre otros (Dinero, 2007).

Ahora bien, el año 2020 marcó un hito como el año de la pandemia del coronavirus, durante el cual, prácticamente todos los países se encontraron en cuarentena. Éste hecho afectó gravemente la economía en todas las industrias, generando una recesión económica (Noticias, 2020).

Uno de los sectores más afectados, fue el sector gastronómico, puesto que muchos establecimientos tuvieron dificultades para sobrevivir y llegaron a la quiebra. Según la OIT (Organización Internacional del Trabajo), en el 2020, del total de la economía mundial, el 4.3% de los empleos del mundo son generados por el sector de alojamiento, hoteles y servicios de comida y bebida; es decir, para el sector de hotelería y gastronomía a nivel mundial, se generaría una repercusión de perdidas aproximadamente de 8.3 millones de empleos (Noticias, 2020).

Existe una especial repercusión en Latinoamérica, zona en la cual factores como la informalidad laboral, el margen fiscal de los gobiernos, la débil protección sanitaria y de salud pública, pueden afectar al 44% del sector que se encuentra en alto riesgo (Noticias, 2020).

Por lo tanto, ante esta circunstancia el sector gastronómico tuvo que reinventarse. La innovación, la creatividad y el empuje tomaron lugar en esta crisis. Este sector vio la necesidad de activar el modo austeridad (reducir gastos), implementando estrategias como: limitar el número de platos en el menú, mejorar la calidad antes que la cantidad, renegociar con los proveedores, promocionar los alimentos, digitalizar el negocio, entre otros. (Noticias, 2020)

4.6. Estudios sobre el sector en Colombia

La gastronomía ha animado a la creación de nuevos fragmentos de negocio. Los restaurantes han tenido que innovar para ajustarse a las preferencias de un nuevo consumidor, exigente y selectivo; en donde las tendencias a la comida saludable, la cocina como espacio social, la originalidad de los jóvenes y la practicidad de la vida diaria a la hora de comer, continuarán siendo factores influyentes e importantes para que este sector siga creciendo (Dinero, 2007).

La dinámica de los negocios gastronómicos no fue la mejor en el año 2019. Así lo ha revelado la Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica (Acodres). Sus afiliados han percibido una disminución en las ventas, y el embate de una reforma tributaria que se ha sentido con fuerza. (Montoya, 2019).

En cuanto al año 2020, debido a la pandemia por el coronavirus, se observó un gran desbalance, pues en enero de este año, Colombia tenía aproximadamente 90.000 negocios gastronómicos, de los cuales 73.000 eran informales y 17.000 formales. A lo largo de los meses de cuarentena, de los 73.000 negocios informales, 38.000 cerraron del todo y de los 17.000 negocios formales, 4.200 dieron fin a sus operaciones (Silva, 2020).

A finales del 2020, 54.000 locales continuaron con sus labores, dentro de los cuales solo 16.000 estaban en funcionamiento y 38.000 estaban a punto del cierre total. Acodres, mencionó que, de los 90.000 locales existentes en el mes de enero de 2020, tan solo 30.000 llegarían a diciembre de ese mismo año (Silva, 2020).

Los primeros días de 2021, han sido bastante duros para el sector gastronómico de Cali, por cuenta de las medidas restrictivas como toques de queda prolongados durante los fines de semana. Las ventas en este periodo no sobrepasan la barrera

del 10 %, según reseña la Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica, Acodres. (Anónimo, 2021)

4.7. Ventajas competitivas y comparativas

Una ventaja competitiva en el sector gastronómico es entendida como toda cualidad, aspecto o atributo que tiene un restaurante en cuanto a su comida, bebida, servicio, ambiente, etc.; que lo convierten en la opción principal dentro de su mercado, en comparación con sus competidores (Gastromarketing, s.f.).

Debido a esto, los restaurantes necesitan tener ventajas competitivas para sobresalir en el medio, las cuales deben ser sostenibles, planificadas y ejecutables. Según Gastromarketing (Gastromarketing, s.f.), dentro de estas ventajas competitivas se encuentran:

- Analizar la competencia: Es fundamental trazar un plan. Esto permitirá distinguir entre aquellos que son competencia directa, y los que raramente quitan clientes.
- Utilizar el social Wifi en el restaurante: Este medio permitirá tener satisfechos a los clientes.
- Aprovechar el potencial del Mailing para restaurantes: Este es un método altamente rentable a la hora de atraer clientes, ya que facilita la planificación de una estrategia de marketing de una manera más efectiva y sencilla.
- Enamorar con el Storytelling gastronómico: Es una forma de transmitir la esencia de la ventaja competitiva principal, en donde se muestra una historia; como base para desarrollar el menú, además de la ambientación y decoración del lugar.

- Captar clientes en automático con una página web: Es importante tener claro que hoy en día es indispensable poseer una página web como una herramienta comercial.

4.8. Comportamiento de los ingresos y rentabilidad de los establecimientos

Los ingresos, son aquellos que se obtienen de manera frecuente, de diferentes formas, ya sea por la venta de un producto o servicio. Estos impactan de manera directa cualquier tipo de decisión, además, dan una estabilidad económica a cualquier organización. Así mismo podrían afectar de manera negativa si la rentabilidad es baja. En cuanto a la rentabilidad, según Sánchez (2002) citado por (Ferrer, Hoz, & Hoz, 2008), se da en los siguientes niveles:

1. Nivel de rentabilidad económica o del activo: En el cual se relacionan los resultados previstos, antes de los intereses, con la totalidad de los capitales económicos empleados en su obtención.
2. Nivel de rentabilidad financiera: En donde se contrastan los resultados previstos, después de intereses, con los fondos propios y que representan en el rendimiento que corresponde a los mismos.

El índice de rentabilidad se evalúa, bajo la siguiente formula:

$$\frac{\text{Beneficio neto}}{\text{Recursos propios medios}}$$

5. Factores claves de éxito del sector

5.2. Estrategias y tácticas de comercialización de productos y servicios utilizados por el sector en el mundo.

En cuanto a las estrategias de comercialización de los productos y servicios utilizados por el sector gastronómico, se iniciará por definir el marketing gastronómico. Se entiende como el conjunto de acciones estudiadas y analizadas previamente, con el

fin de mejorar, facilitar y aumentar la venta de productos y servicios del sector a potenciales clientes; por lo que cada restaurante, bar, local o negocio del sector cuentan con sus propios atributos y características (CitricConsultores, s.f.). Dentro de las acciones y estrategias de marketing gastronómico más conocidas se encuentran: El storytelling, el branding, la actividad en social media y la página web en el marketing para restaurantes.

5.3. Estrategias y tácticas de comercialización de productos y servicios utilizados por el sector en Colombia.

En cuanto a Colombia, según Gonzales (2018), se implementan técnicas de mercadotecnia, las cuales facilitan la comercialización de los productos. Dentro de los tipos de estrategias de marketing se encuentran:

El posicionamiento, parte de hacer que un producto ocupe un lugar claro, distintivo y deseable en relación con los productos de la competencia, en las mentes de los consumidores.

La combinación de mercadotecnia, son aquellas variables (producto, plaza, precio y promoción) que un local u organización combina y controla para satisfacer un mercado.

Estrategia digital, actualmente es indispensable que la transformación digital se integre al interior de las empresas con enfoque gastronómico. Tiene como objetivo, expresar de forma clara y sistemática las opciones elegidas por la empresa, para asegurar su desarrollo a mediano y largo plazo (Rojano, s.f.).

6. Ambiente competitivo de los establecimientos en Cali.

6.2. Análisis del entorno (político, económico, social, cultural, demográfico, natural, tecnológico).

De acuerdo con el sector gastronómico, en el departamento del Valle del Cauca, especialmente en Cali, según el informe de Acodres, hasta el 30 de julio del 2020 se reportaron aproximadamente 2.120 restaurantes cerrados en la ciudad, y más de 18.000 empleos perdidos. Los empresarios de este sector, solicitaron al Gobierno dar inicio al plan piloto y a la reapertura del sector gastronómico, en donde para el primer día del simulacro, más de 200 restaurantes retomaron sus actividades en siete zonas de la ciudad (el Parque del Perro, El Peñón, la vía a Cristo Rey, el circuito Granada-Centenario-Bulevar del Rio y Ciudad Jardín).

Acodres, seccional Valle, mencionó que el balance ante esta iniciativa fue positiva, puesto que, de las más de 400 mesas que fueron habilitadas, la ocupación para el primer día fue de 79.7% (El País, 2020).

Por ende, la reactivación económica en el Valle del Cauca causó efectos positivos, pues la reapertura generó nuevamente empleos. Fueron 14 mil establecimientos gastronómicos abiertos, con atención a la mesa, a los cuales se les realizaron visitas conjuntas entre la Gobernación y Acodres para el fortalecimiento del proceso de reactivación desde el 1 de septiembre (Semana, 2020).

6.3. Presentación de las plataformas tecnológicas utilizadas actualmente

Producto de la crisis causada por el COVID-19, las plataformas más utilizadas por el sector gastronómico son las relacionadas con los domicilios, dentro de las más utilizadas se encuentran:

Rappi, una compañía que tiene la capacidad de acercar al consumidor a cualquier tipo de producto o servicio sin tener que desplazarse (Rappi, s.f.).

iFood, es un sistema innovador para realizar pedidos en el móvil sin complicaciones. Tiene acceso a gran variedad de restaurantes. (iFood, s.f.)

Domicilios.com, su objetivo es brindar una plataforma simple, práctica y sin costo. Permite a los usuarios ordenar a restaurantes o supermercados (Domicilios.com, s.f.).

6.4. Formas de comercialización y mezcla de canales que utiliza el sector caleño de acuerdo con el tamaño y tipo de establecimiento

Las formas de comercialización varían dependiendo del establecimiento y el tamaño de este, puesto que cada uno enfrenta diferentes obstáculos, lo que conlleva a mejorar las tácticas para ser elegidos por los diversos tipos de clientes. Los domicilios, son considerados una forma efectiva, en la que el cliente accede a los servicios y productos que ofrece una instalación.

Por otra parte, para los establecimientos más pequeños, el uso del servicio de domicilio es más limitado, puesto que cuentan con un menor número de domiciliarios y sus zonas de entregas son más reducidas; debido al poco conocimiento y distancia de algunos clientes. Este tipo de establecimiento optó por adoptar los protocolos de bioseguridad para servicio a la mesa, y poder atender presencialmente a un número limitado de clientes.

En cuanto a establecimientos más grandes, tienen la facilidad de manejar mucho más personal para los domicilios, además de la implementación de más mesas o espacios para la comodidad y tranquilidad de los clientes al momento de adquirir el producto o servicio.

6.5. Análisis de los competidores

Los siguientes tres literales, se analizaron a partir de la experiencia de los restaurantes: La Zarzuela, La Comitiva y Hooters, ubicados en la ciudad de Santiago De Cali.

6.5.1. Imagen de la marca

La imagen de marca es la percepción que tienen los consumidores acerca de la identidad de esta. A continuación, se analizará brevemente la marca de los establecimientos recién mencionados, que pertenecen al sector gastronómico de la ciudad de Cali:

Gráfico 1- Logotipos de restaurantes

6.5.2. Productos y servicios ofrecidos (características, ventajas y desventajas)

La Zarzuela Restaurante, es un restaurante gourmet que se encuentra en el Hotel Spiwak en la ciudad de Cali, el cual cuenta con un menú variado entre comida latina, mariscos, mediterránea y colombiana. Adicionalmente, tiene un menú especializado para las personas que manejan una dieta saludable con platillos para vegetarianos, veganos y opciones sin gluten. Las amplias instalaciones del establecimiento brindan una ventaja para el cliente en términos de comodidad. Por otra parte, el rango de sus precios y el no manejo de domicilios, hace de este lugar un establecimiento exclusivo para un determinado tipo de población.

El Restaurante LA COMITIVA tiene como ventaja que no solo ofrece una variedad de platillos nacionales e internacionales, sino que también cuenta con el servicio de bar, ofreciendo una gran gama de bebidas y cocteles. De igual forma, cuenta con la ventaja del espacio, una plataforma virtual y servicio nocturno, lo que le da una mayor libertad al consumidor de elegir un horario más cómodo para su visita al restaurante. En cuanto a sus desventajas, se evidencia que no cuenta con servicio a domicilio, por lo que limita su acceso exclusivamente a las personas que se desplacen hacia el sitio.

Hooters, es un restaurante que cuenta con cierto tipo de comida (mexicana-estadounidense). Ofrece servicios de cervecería y gastropub, lo que lo hace llamativo para el público. Representa ventajas al momento de mostrar su diversidad de productos y servicios. Cuenta con plataformas online, servicios a domicilio y una variedad de precios, lo cual, hace que su público de acceso sea mucho mayor en comparación a otros restaurantes. La desventaja de este tipo de establecimiento, es su limitación a los tipos de comida ya que deja por fuera otro tipo de consumidores.

En general, estos establecimientos del sector gastronómico muestran como ventaja el hecho de contar con plataformas online llamativas y accesibles para el público, lo que facilita conocer sus productos y servicios.

6.5.3. Estilos y clases de establecimiento (tamaño, etc.)

Con respecto a los estilos de los establecimientos gastronómicos en la ciudad de Cali, se observó que se dividen en su gran mayoría en: restaurantes gastronómicos; restaurantes de comidas rápidas y restaurantes enfocados a los servicios de desayuno y almuerzo.

En cuanto a los restaurantes gastronómicos, se encuentran también los restaurantes bar, los cuales ofrecen una variedad en su menú de comidas y bebidas. Este estilo de restaurante suele ser de gran espacio, cuenta con altos estándares de exigencia, servicio al público asertivo y maneja un personal capacitado para las diversas funciones del establecimiento. Este tipo de sitio establece precios elevados a caa uno de sus platos, y están dirigidos a cierto tipo de población.

Con relación a los restaurantes de comidas rápidas, su menú es más limitado, el tamaño de los establecimientos puede llegar a ser de mediano a pequeño, algunos sitios no cuentan con una adecuada distribución o los espacios son poco confortables.

También, se ve un limitado número de personal al interior de los establecimientos, aunque la mayoría de estos, cuentan con gran disponibilidad de servicio domiciliario. Por último, con respecto a los restaurantes con enfoque a brindar servicios de desayunos y almuerzos, son establecimientos pequeños, cuentan con un personal limitado y su distribución de los espacios, en algunas ocasiones, llega a ser incómodo para los clientes, puesto que las mesas están acomodadas de tal forma que quepa el mayor número de personas sin desaprovechar los espacios del restaurante. Además, en algunos de estos, con el objetivo de adaptarse a los parámetros requeridos a raíz de la pandemia causada por el COVID-19, implementaron el servicio de domicilio buscando generar más ingresos.

6.6. Análisis de las cinco fuerzas de Porter

6.6.1 La amenaza de nuevos competidores

Los competidores son un aspecto fundamental, pues constantemente innovan en sus procesos de calidad en términos de servicios y productos, con el objetivo de atraer una mayor cantidad de consumidores. Esto representa una amenaza para algunos establecimientos.

Por tal motivo, los nuevos actores en el sector gastronómico llegan a competir, con aspectos relevantes como el precio, teniendo en cuenta que el consumidor, en ciertas ocasiones, preferiría pagar menos por productos similares. Sin embargo, algunos clientes prefieren pagar un precio mayor por servicios diferenciadores que le agregan valor a los establecimientos.

6.6.2 Poder de los proveedores

En el ámbito de distribución, el proveedor es aquel que, no solamente surte de insumos a los establecimientos, sino que también llega a ser un aliado para este,

puesto que se pueden llegar a manejar políticas de descuentos con los proveedores (por volumen o por pago anticipado). Por ende, la colaboración de los proveedores es de suma importancia dentro del sector, ya que puede representar un descuento monetario para el establecimiento, lo que podría traducirse en mayores beneficios extraídos del producto o servicio que vende.

6.6.3 Productos sustitutos

En cuanto a los productos sustitutos del sector gastronómico, se identifica que varios restaurantes ofrecen el mismo tipo de servicio o producto a precios similares, o que son un poco más altos o bajos. Se evidencia un estilo de negocio muy similar. Un ejemplo es la venta de comida mediante redes sociales o plataformas digitales, aunque no cuentan con un espacio físico para prestar un servicio completo realizan ventas y son competidores de los restaurantes. Ofrecen sus servicios a través de los domicilios. Por estas razones se convierten en competencia directa dentro del sector gastronómico, dado que, no incurren en gastos de establecimiento físico, pero ofrecen un mismo producto.

6.6.4 Rivalidad e intensidad del sector

Las rivalidades e intensidad del sector gastronómico, se evidencian claramente en la gran variedad de establecimientos que se encuentran en la ciudad de Cali. Muchos de ellos ofrecen productos y servicios similares, y más aún ante la crisis vivida en el 2020, en donde la demanda de comida es alta, los establecimientos del sector gastronómico procuran competir por fidelizar al consumidor.

7. ANALISIS DE LOS CLIENTES

7.1 Perfil de los clientes y usuarios

En cuanto a los perfiles de los clientes y usuarios, se pueden categorizar en tres grupos de acuerdo con su nivel socioeconómico:

Alto: Estos usuarios se caracterizan por seleccionar establecimientos tipo gourmet, con altos estándares de calidad y servicio. Buscan degustar platillos de primera categoría, acompañados de un agradable ambiente, sin importarles mucho los costos.

Medio: Este tipo de cliente, se caracteriza por seleccionar establecimientos más acordes a su nivel económico, busca comida de calidad, pero sin fijarse tanto en los estándares altos. Para ellos, es más importante tener comida de calidad a un precio razonable.

Bajo: Este tipo de usuarios está más enfocado en obtener un mayor volumen de comida por precios bajos, además, se fija poco en aspectos como el tamaño, ambiente o estándares del establecimiento.

7.2 Razones, motivos y preferencia para la selección del establecimiento

Al momento de seleccionar un establecimiento gastronómico, el cliente tiene en cuenta diversas razones o motivos. Por ejemplo: nivel socioeconómico del individuo, precios del menú, variedad en el menú, atención al cliente, ambiente del establecimiento, calidad, agilidad, gusto por la comida o aspectos culturales.

7.3 ¿Qué compran y cómo lo compran?

Los consumidores que se acercan a este tipo de restaurantes buscan lo que se denomina un factor diferenciador, que incluya una experiencia única y difícil de encontrar en cualquier otro lugar, además de obtener nuevos conocimientos gastronómicos. En general, seleccionan un producto o servicio, que desde su perspectiva los catalogan dentro del grupo de preferencias y accesibilidad.

7.4 ¿Cuándo lo compran?

Está relacionado con diversos factores, puesto que algunos consumidores buscan de estos productos o servicios para suplir su necesidad del desayuno o almuerzo; otros se basan en los precios y promociones. Otros, adquieren el servicio de acuerdo con su accesibilidad a altas horas de la noche y servicio a domicilio. También, hay quienes compran por antojo u ocasiones especiales, y por último están las personas que no cocinan los fines de semana así que buscan esta alternativa.

8. METODOLOGÍA

8.1 Tipo de investigación

Durante la realización del trabajo, se llevó a cabo un proceso dividido en dos etapas. La primera etapa constó de una investigación bibliográfica, puesto que se recopiló información de periódicos como 'El Tiempo' y 'El País', artículos de revistas importantes como 'Semana', noticias relevantes al objetivo de la investigación, sitios web, informes de Acodres, decretos de la alcaldía municipal de Santiago De Cali; y para finalizar, estudios nacionales e internacionales, de cómo surgió y evolucionó el sector gastronómico. En la segunda etapa, por medio de encuestas, se logró la obtención de datos para realizar un análisis cuantitativo y uno cualitativo, sobre las decisiones tomadas por el sector gastronómico en la crisis, generando así aprendizajes para quienes operan en este campo.

8.2 Diseño y método de investigación

Para la presente investigación, se recopiló información por medio de dos fuentes. Inicialmente, se acudió a información bibliográfica a través de noticias, informes de Acodres y sitios web, entre otros mencionados anteriormente. Por otra parte, en el trabajo de campo se recolectó información de primera mano, a través del método de recolección de datos. La encuesta realizada con base en los objetivos planteados en

la investigación, aplicada de manera personal, para así luego tabular dicha información y efectuar el respectivo análisis de los resultados que arrojó la investigación.

8.3 Fuentes y técnicas utilizadas

Como principal fuente se usó la investigación bibliográfica, que consiste en la recolección y recopilación de datos ya existentes, para esto se indagó en páginas web, periódicos e informes, entre otros. La investigación cuantitativa, es una estrategia que permite analizar datos numéricos para así, identificar tendencias, promedios y resultados generales de la población estudiada, en este caso el sector gastronómico de la ciudad de Santiago de Cali. La investigación cualitativa, es un método científico que permite recopilar datos no numéricos, es decir, recoge historias, pensamientos, experiencias y discursos a los encuestados, para así realizar un respectivo análisis y poder dar una interpretación adecuada. Con base en lo anterior, se efectuó un cuestionario a los dueños o administradores de algunos restaurantes representativos de segunda categoría de la ciudad de Santiago de Cali. De este modo, se buscaba analizar aspectos económicos y conocer las decisiones tomadas por los restaurantes a raíz de la crisis, para generar aprendizajes a quienes operen en este campo. Con un total de 10 encuestas, las cuales fueron tabuladas, para realizar un estudio de los resultados y obtener conclusiones relevantes del proceso investigativo.

8.4 Población y tamaño de la muestra

El sector gastronómico de la ciudad de Santiago de Cali está distribuido en diez diferentes zonas, como lo son, ‘La Alameda’, ‘Canchas Panamericanas’, ‘Centenario’, ‘Calle 1-Calle 17’, ‘Ciudad Jardín’, ‘El Peñón’, ‘Granada’, ‘El Parque del Perro’, ‘San

Antonio'. Dado que el enfoque de esta investigación son los restaurantes de segunda categoría, las zonas que más se adecuan a ésta son: Centenario, Ciudad Jardín, El Peñón, Granada y San Antonio.

Con base en el informe de la alcaldía de Santiago de Cali 'Inventario y caracterización de los establecimientos gastronómicos en zonas de interés turístico de Santiago de Cali', se obtuvieron los datos pertinentes para identificar la cantidad de establecimientos gastronómicos de la ciudad, que son un total de 1188. Se utilizó este documento debido a que no hay estudios en los cuales se categoricen los restaurantes. En vista de lo anterior, se tomó la decisión de sumar la cantidad de restaurantes y restaurantes bar que existen en cada sector, que se adecuaba a la investigación, para llegar así a una población de 401 establecimientos.

Cabe resaltar que la muestra es la fracción o parte representativa de la población objetivo, que en este caso son las cinco zonas que se adecuaron al propósito de la investigación. En vista de que la población es finita, se aplicó la siguiente fórmula matemática para encontrar la muestra:

$$n = \frac{N * {z_\alpha}^2 * p * q}{e^2 * (N-1) + {z_\alpha}^2 * p * q}$$

En donde:

N: Población objetivo

n: Tamaño de la muestra

e: Error de estimación máximo esperado

Z: Intervalo de confianza

p: Probabilidad de éxito de que ocurra el evento

q: Probabilidad de que no ocurra

Para el hallazgo de la muestra, se manejó un intervalo de confianza del 90%, un error de estimación máximo esperado de 10%, una probabilidad de éxito de 90% y una probabilidad de que no ocurra del 10%, para una población de 401 restaurantes.

$$n = \frac{401 * 1{,}65 * 0{,}90 * 0{,}10}{0{,}10^2 * (401 - 1) + 1{,}65 * 0{,}90 * 0{,}10}$$

$$n = 14{,}35422 \approx 14$$

Con el resultado obtenido, se concluyó que el tamaño de la muestra a estudiar es de 14 restaurantes, es decir, se debían realizar 14 encuestas.

9. DISEÑO DEL CUESTIONARIO

9.1 Modelo del cuestionario

Nombre: _____
Establecimiento/Empresa: _____Tipo de restaurante: _____
Ubicación: _____ Número de sedes: _____

1. Comparando con el año 2019, ¿cómo se comportaron las ventas de su empresa durante la pandemia?
   _____

2. Teniendo en cuenta el impacto que pudo haber tenido la pandemia en su negocio ¿Ha considerado cerrar su establecimiento de manera definitiva? Si la respuesta es sí, ¿Cuál considera sería la principal razón para cerrar su establecimiento? _____

3. ¿A través de qué canales de comunicación o qué medios (hicieron publicidad a su restaurante) ofrecieron sus productos se utilizaron para operar cuando se cerró el sector gastronómico en el 2020? ¿Cómo se adaptaron a este cambio? ¿Aproximadamente cuánto dinero tuvo que invertir?
   _____

4. ¿Cuáles de estos medios sociales y de comunicación convencionales utilizó para realizar la publicidad de su restaurante?

    - Instagram
    - Facebook
    - Twitter
    - Página web propia
    - No se usó ninguna
    - Otro: _____

5. ¿Su establecimiento se ha visto en la necesidad de hacer un recorte de personal debido al impacto económico generado por la pandemia? Si la respuesta es sí, ¿Cuántos empleados fueron? ¿Que los llevó a tomar esta decisión?

    _____

6. ¿Qué medidas sanitarias implementó para su empresa? (elija todas las que correspondan)

    - Gel antibacterial
    - Toma de temperatura
    - Tapete sanitizante
    - Limitar el aforo del establecimiento
    - Incrementar frecuencia de limpieza y desinfección de áreas
    - Dotar de cubrebocas a colaboradores
    - Otras (Especifique): _____

7. ¿Usa servicios propios o aplicaciones para vender a domicilio en su negocio? En el caso de las aplicaciones, ¿Cuál de las siguientes usa?

    - Servicios propios de domicilio
    - Rappi
    - Uber eats
    - Domicilios.com
    - No presto servicio a domicilio

8. En general, ¿qué tan satisfecho/a se siente respecto a los servicios proveídos por las aplicaciones para realizar entregas a domicilio?

    - Muy satisfecho

- Algo satisfecho
- Neutral
- Algo insatisfecho
- Muy insatisfecho

9. ¿Qué estrategias adoptaron para poder conservar el nicho de mercado que tenían y conquistar nuevos nichos de mercados durante el pasado año?

   _____

10. ¿Qué cambios debieron hacer en el restaurante? (Como en el menú, procesos de producción, empaquetado, distribución, etc.)

    _____

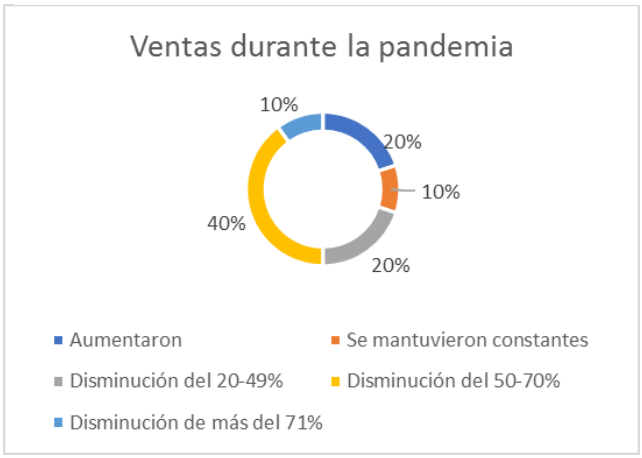
9.2 Tabulación, análisis y resultados de la encuesta (pregunta por pregunta, acompañada de gráficos o tablas)

A continuación, se realiza el análisis de las respuestas a cada una de las preguntas realizadas en la encuesta.

1. Comparando con el año 2019, ¿Cómo se comportaron las ventas de su empresa durante la pandemia?

Entre los entrevistados, se puede evidenciar que el 40% tuvo una disminución en sus ventas entre el 50% y 70%. Esto se debe a las medidas de aislamiento que fueron impuestas por el gobierno a lo largo de la pandemia. Por otra parte, el 20% de personas entrevistadas, informaron que sus restaurantes presentaron pérdidas entre el 20% hasta el 49%, las perdidas mayores al 71% afectaron a otro 20% de los establecimientos de la muestra. Cabe resaltar que el 20% restante, aumentó sus ventas o se mantuvo constante. Por lo tanto, es evidente que más de la mitad de la muestra tuvo una fuerte disminución en sus ingresos, los domicilios fueron su principal medio de ventas para poder seguir operando.

Gráfico 2- Comportamiento de ventas



Fuente: Elaboración propia

2. Teniendo en cuenta el impacto que pudo haber tenido la pandemia en su negocio ¿Ha considerado cerrar su establecimiento de manera definitiva? Si la respuesta es sí, ¿Cuál considera sería la principal razón para cerrar su establecimiento?

El 90% de los establecimientos entrevistados no consideró cerrar su establecimiento, por otra parte, el 10% lo consideró más no lo hizo. Uno de los principales motivos es que el establecimiento es su única fuente de ingresos, por otro lado, debido a la situación algunos consideran que es más costoso cerrarlo que continuar operando.

Gráfico 3 - Consideración de cierre

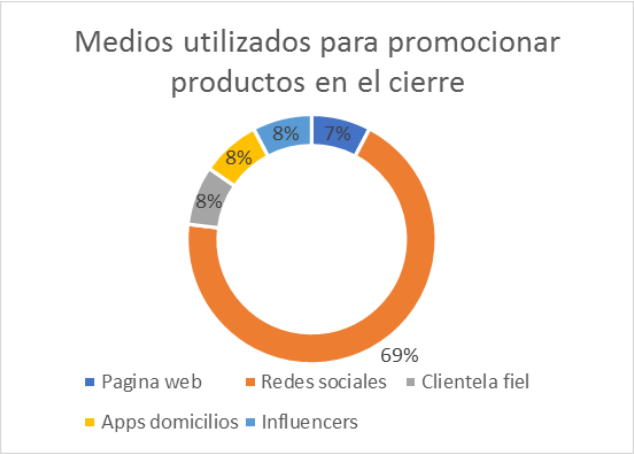
Fuente: Elaboración propia

3. ¿A través de qué canales de comunicación o qué medios (hicieron publicidad a su restaurante) se utilizaron para ofrecer sus productos y operar cuando se cerró el sector gastronómico en el 2020? ¿Cómo se adaptó a este cambio? ¿Aproximadamente cuánto dinero tuvo que invertir?

En cuanto a los canales de distribución implementados por los establecimientos para promocionar sus productos, el 69% de los entrevistados utilizo las plataformas digitales con el fin de tener un mayor alcance en el mercado, dando a conocer sus productos, otros de los métodos utilizados fueron las apps de domicilios y las pautas con influencers, las cuales equivalen al 16% de los entrevistados. Por último, la página web fue el medio menos utilizado para promocionarse.

Es evidente que, la gran mayoría de restaurantes utilizaron las redes sociales como su fuerte, para promocionar sus productos para así generar ventas.

Gráfico 4 - Medios de promoción

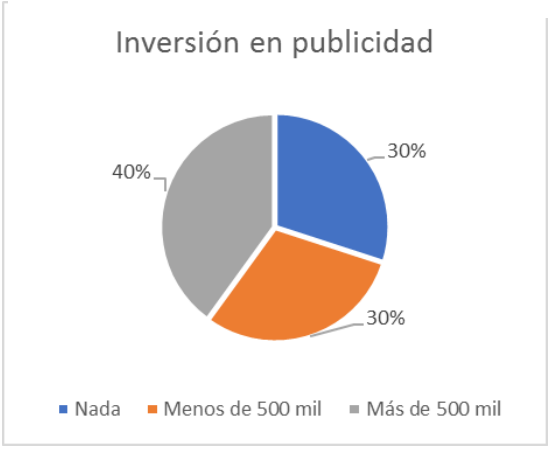


Fuente: Elaboración propia

El 40% de los establecimientos invirtieron más de 500 mil pesos en publicidad, más que todo pagando promociones en redes sociales como Instagram y Facebook, el

otro 30% entrevistado pagó menos de 500 mil pesos. El 30% no invirtió en publicidad ya que solo se daban a conocer con sus publicaciones en las redes.

Gráfico 5 - Inversión en publicidad



Fuente: Elaboración propia

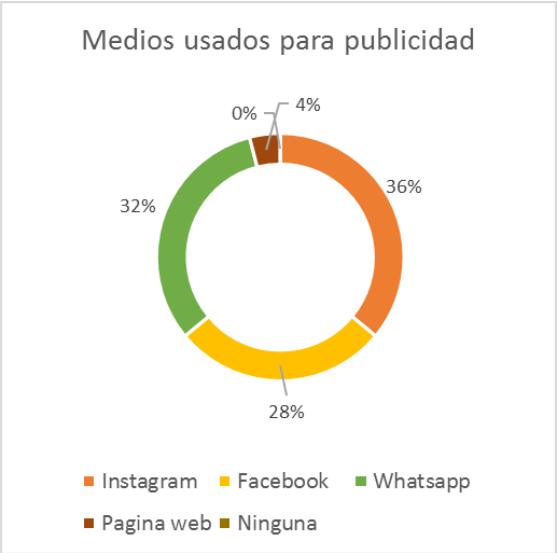
4. ¿Cuáles de estos medios sociales y de comunicación convencionales utilizó para realizar la publicidad de su restaurante?

- Instagram
- Facebook
- Twitter
- Página web propia
- No se usó ninguna
- Otro _____

Se puede evidenciar que la red social Instagram fue el principal medio utilizado por los establecimientos para realizar publicidad. También, WhatsApp tuvo un gran impacto, dado que promocionaban sus productos por medio de cadenas de difusión. Por otra parte, la red social Facebook también tuvo una gran acogida por los establecimientos, en vista de que publicitaban sus productos por Facebook Market.

El medio que tuvo menos acogida fue la página web propia, debido a que para mantener en funcionamiento una página web, debían incurrir en gastos altos y ellos buscaban la reducción de estos.

Gráfico 6 – Medios utilizados

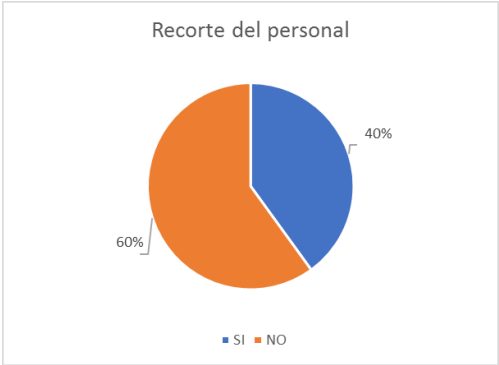


Fuente: Elaboración propia

5. ¿Su establecimiento se ha visto en la necesidad de hacer un recorte de personal debido al impacto económico generado por la pandemia? Si la respuesta es sí, ¿Cuántos empleados fueron? ¿Que los llevó a tomar esta decisión?

A raíz de la pandemia, el 40% de los establecimientos se ha visto en la necesidad de realizar un recorte de personal no mayor a dos empleados, en vista de que a algunos empleados les era difícil llegar a su lugar de trabajo o no conocían bien sus funciones. Además, algunos de estos tomaron la decisión de dejar su puesto de trabajo por decisión propia, generándoles un alivio a los empleadores. El 60% restante no se vio en la necesidad de recortar personal, ya que sacaron de sus fondos propios para no dejar familias sin sustento.

Gráfico 7 - Recorte de personal



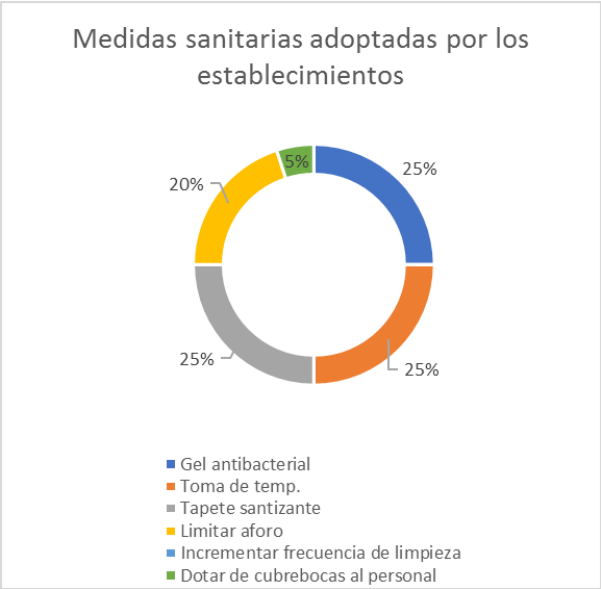
Fuente: Elaboración propia

6. ¿Qué medidas sanitarias implementó para su empresa? (elija todas las que correspondan)

- Gel antibacterial
- Toma de Temperatura
- Tapete Sanitizante
- Limitar el aforo del establecimiento
- Incrementar frecuencia de limpieza y desinfección de áreas
- Dotar de cubrebocas a colaboradores
- Otras (Por favor especifique)

Se evidencia que, de la muestra tomada, todos los establecimientos utilizaron todas las medidas sanitarias, excepto dotar de cubrebocas al personal, solo un 5% adopto esta medida. Cabe resaltar que también implementaron medidas como sellar al vacío los empaques de los domicilios para así evitar los gérmenes.

Gráfico 8 - Medidas sanitarias adoptadas



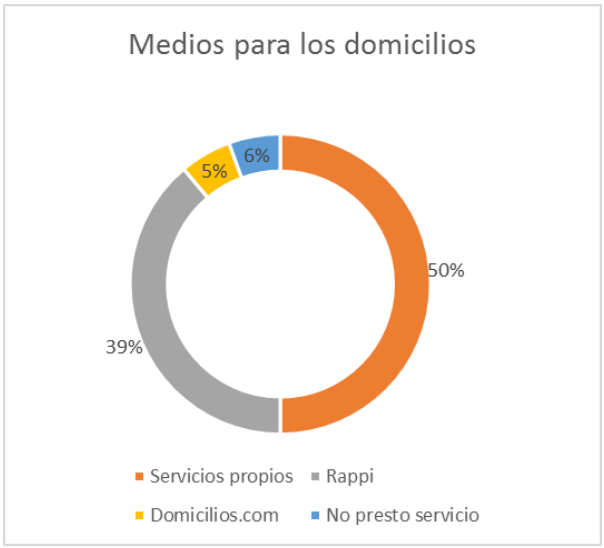
Fuente: Elaboración propia

7. ¿Usa servicios propios o aplicaciones para vender a domicilio en su negocio? En el caso de las aplicaciones, ¿Cuál de las siguientes usa?

- Servicios propios de domicilio
- Rappi
- Uber Eats
- Domicilios.com
- No presto servicio a domicilio

El 50% de los restaurantes que participaron en la entrevista utilizan servicios propios de domicilios. Además, también se evidenció que el 39% utiliza Rappi, siendo esta la aplicación que más fuerza tiene para la distribución de domicilios. Cabe resaltar que la mayoría de los establecimientos solo usan Rappi y sus domicilios propios.

Gráfico 9 – Medios de domicilios



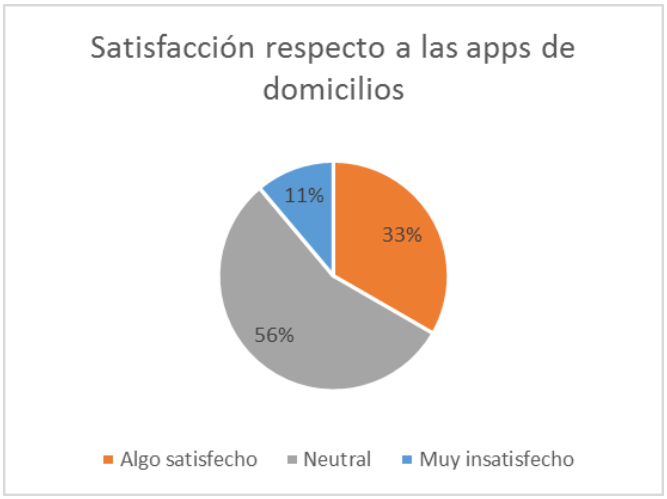
Fuente: Elaboración propia

8. En general, ¿qué tan satisfecho/a se siente respecto a los servicios proveídos por las aplicaciones para realizar entregas a domicilio?

- Muy satisfecho
- Algo satisfecho
- Neutral
- Algo insatisfecho
- Muy insatisfecho

Esta pregunta se realizó con el fin de conocer la satisfacción de los establecimientos respecto a los servicios de las aplicaciones. El 56% de los encuestados encuentra una postura neutra frente al funcionamiento de estas, dado que su fuerte no son los domicilios y en algunas ocasiones los productos no llegan en perfecto estado. El 33% de la muestra se encuentra algo satisfecho con estos servicios, ya que este era el único medio por el cual podían ofrecer sus productos y generar ingresos. Por otra parte, un 11% de los entrevistados se encontró muy insatisfecho, en vista de que en algunas aplicaciones les cobraban comisiones altas y no hacían de manera correcta los domicilios bajando así el puntaje del restaurante.

Gráfico 10 - Satisfacción



Fuente: Elaboración propia

9. ¿Qué estrategias adoptaron para poder conservar el nicho de mercado que tenían y conquistar nuevos nichos de mercados durante el pasado año?

Realizar estrategias es de vital importancia para que los establecimientos conserven su nicho de mercado y así conquistar nuevos clientes. Es por esto que, durante la pandemia, el 35% de los restaurantes incluidos en la muestra realizaron estrategias digitales por medio de redes sociales como WhatsApp o Instagram. El 25% incrementó e invirtió en los domicilios, para así crear más fuerza en la repartición de productos y darse a conocer más. Por otra parte, otro 25% se vio respaldado en la relación con sus clientes para así atraer a nuevos por medio del voz a voz. Por último, el 10% de los entrevistados usó promociones como crear un plato más económico y abundante a ciertas horas del día, para así atraer más personas y crear un engagement. El restante, utilizó como estrategia patrocinar eventos, para así darse a conocer y tener un mayor alcance.

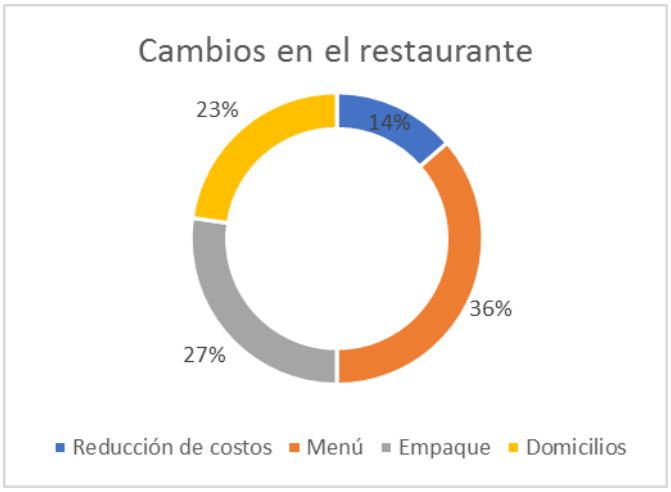
Gráfico 11 – Estrategias

Fuente: Elaboración propia

10. ¿Qué cambios debieron hacer en el restaurante? (Como en el menú, procesos de producción, empaquetado, distribución, etc)

Al adoptar las nuevas medidas implementadas, los establecimientos debieron hacer cambios para así funcionar de manera óptima, estos van desde cambiar el menú hasta el empaque de sus productos. Se evidenció que el 36% de estos, tuvo que realizar cambios en el menú, reduciéndolos y transformándolos al mundo digital. En cuanto al empaquetado de los productos, se pudo evidenciar que el 25% de la muestra realizó cambios, ya que implementaron medidas como el sellado al vacío y la desinfección de estos. El 23% de los establecimientos tuvieron que implementar más domiciliarios, o en el caso que no tenían este servicio adecuarlo para así poder generar ventas. Por último, el 14% de los entrevistados realizó una reducción en los costos, para así obtener más utilidades, algunas de estas medidas fueron la desconexión de equipos y la reducción de materias primas, en vista de que se eliminaron platos de los menús.

Gráfico 12 - Cambios en el restaurante



Fuente: Elaboración propia

9.3 Síntesis analítica de los resultados de la encuesta

Todos los establecimientos encuestados son pertenecientes a una misma categoría, razón por la cual, algunos presentan similitudes en las respuestas. Se puede evidenciar que el 70% de la muestra tuvo disminución en sus ventas, debido a las restricciones que fueron implementadas por el gobierno. A pesar de la contingencia, sólo el 10% pensó en cerrar su establecimiento de manera permanente, el resto siguió en operación a pesar de las adversidades, utilizando fondos propios para sustentar a los empleados y el establecimiento. Estos últimos toman dicha decisión dado que, el establecimiento es su única fuente de ingresos, pues en su mayoría, estos restaurantes son negocios familiares o subsidiados por el gobierno. Durante la pandemia, los restaurantes tuvieron que fortalecer su cadena de domicilios. Implementaron el uso de aplicaciones, o por medio de domicilios propios, para poder ofrecer sus productos al consumidor y generar ingresos. Sin embargo, esta modalidad no generó mucha satisfacción, debido a que las falencias en las aplicaciones afectaban directamente a la marca, creando una imagen negativa en el consumidor. Durante la crisis, la digitalización y e-commerce fueron los pilares bases para que los

establecimientos pudieran publicitar sus productos y promociones, pues se tuvo que implementar dentro de sus procesos para poder generar mayores utilidades y lograr seguir en operación.

Es evidente que la pandemia golpeó fuertemente el sector gastronómico y los establecimientos de la ciudad de Cali, generando un incremento en las tasas de desempleo y llevando algunos al límite que tener que cerrar sus puertas al público. Estos no estaban preparados para asumir una contingencia de tal magnitud, además de que las medidas restrictivas y de bioseguridad impuestas por el gobierno limitaron su capacidad de trabajar reduciendo a su vez sus ingresos. Los establecimientos que han logrado subsistir durante la crisis, han ido recuperando progresivamente sus ventas, aunque en la mayoría de los casos estas no han llegado a ser las mismas que se tenían previamente a esta situación.

CONCLUSIONES

- Colombia es un país con una gastronomía multicultural, que reúne una variedad de sabores de las distintas regiones que lo componen. Santiago de Cali se caracteriza por tener una sazón distintiva en sus platos típicos y por tener influencia de la región pacifica colombiana. La gastronomía de la ciudad de Cali, ha evolucionado con el tiempo y se ha establecido como un sector influyente en la economía de la ciudad.
- Para el año 2019, en Cali, había aproximadamente 5.000 establecimientos gastronómicos, que generaban 150.000 empleos; cifras que llegaron a disminuir aproximadamente a 2.900 y 90.000 respectivamente, debido a los efectos de la pandemia. Sin embargo, estos números se han ido restableciendo

como consecuencia de las medidas de reactivación económicas adoptadas en la ciudad.

- La gran mayoría de los restaurantes en la ciudad de Cali, se vieron fuertemente afectados por la crisis de la pandemia del COVID-19, presentando perdidas que oscilaban entre el 50 y el 80% de las ventas en comparación con el año anterior. Aun así, redujeron gastos al máximo para seguir adelante con sus negocios, ya que estos representaban su única fuente de ingresos o todo el patrimonio que tenían.
- Con el tiempo, el e-commerce o mercado digital se ha convertido en un canal fundamental para el sector gastronómico, permitiéndoles expandir la capacidad de alcance que se tenía a un nuevo nicho de mercado, y facilitando la difusión publicitaria de contenido por medio de medios digitales, como las redes sociales.
- Los restaurantes optaron por realizar los domicilios ellos mismos, para ahorrar costos de manejo de servicios tercerizados de domicilio, y para tener todo bajo control, minimizando riesgos de posibles problemas con el envío. La aplicación de domicilios más utilizada por los restaurantes en Cali es Rappi, que, aunque aproximadamente el 39% de los encuestados la han usado, presentan inconformidades con los altos costos del servicio, el mal cuidado en los procesos de domicilio y el poco flujo de pedidos
- Para conservar su mercado e incursionar en la búsqueda de nuevos mercados, los restaurantes se apoyaron en estrategias digitales dirigidas a sus clientes fieles y a posibles nuevos clientes por medio de aplicaciones o mensajes de WhatsApp. Además de eso, tuvieron que adaptarse a las nuevas especificaciones como la implementación de diversas medidas sanitarias,

además de innovar con estrategias en procesos internos de la empresa como el domicilio, preparación, empaque, presentación, etc.

RECOMENDACIONES

- Debido a las circunstancias actuales impuestas por la pandemia del COVID-19, los restaurantes de la ciudad de Cali deben actualizar su modelo de negocio, basado en canales cotidianos y salir de la zona de confort, proponiendo un proyecto innovador que permita abordar nuevos mercados. De esta manera, se estará haciendo una expansión del nicho de mercado a atender, se está conservando el mercado actual y fortaleciendo la relación con el cliente.
- Se puede rediseñar el modelo de distribución del producto, de tal manera que la empresa o restaurante se enfoque en usar un canal de domicilios como su principal canal, estandarizando procesos de producción internos y procesos de despacho de domicilio propios, que les permita tener un servicio eficiente para el cliente. También, este proceso debe ir acompañado de una estrategia publicitaria que permita que la empresa y sus ofertas sean visibles, de una manera atractiva para el cliente, demostrando que se cumplirán sus necesidades específicas.
- Se debe evaluar constantemente la calidad de servicio brindado por las empresas de aplicaciones domiciliarias, que están teniendo tanto crecimiento e impacto en el sector gastronómico. Para llevar un envío de comida a un cliente, se deben tener en cuenta ciertos cuidados en el momento que se recibe el paquete, durante el trayecto desde el punto A al punto B y en el proceso de entrega. Frecuenta la queja de que se están pagando cuotas elevadas por

estas aplicaciones que no están generando la movilidad de clientes necesaria para cubrir el gasto, además de quejas de los clientes por el estado de llegada de la comida.

- Se debe hacer un trabajo muy meticuloso en los procesos de la publicidad o el mercadeo en la empresa, teniendo en cuenta los canales digitales como las redes sociales, que permiten tener un alcance dirigido hacia el segmento de mercado que se está buscando. Además, en redes sociales, se pueden hacer desde campañas publicitarias por medio de las herramientas gratis como publicaciones o historias, hasta pagar para darle un mayor alcance a las campañas publicitarias de la empresa.
- En el caso de que esté dispuesto a pagar por campañas publicitarias distintas a las que ofrecen las redes sociales, existe también la posibilidad de usar servicios de empresas privadas que trabajan de manera “performance”, por medio de métricas de Costeo por Click o Costeo por Lead, y hacen la labor de encontrar los clientes potenciales que pueda tener la empresa para hacerles la difusión de publicidad. Se deben buscar servicios como los especificados anteriormente, para que estas campañas representen una inversión y no un gasto para la empresa, ya que solo se estaría pagando por los servicios que generen resultados positivos.

Referencias

Almagro, I. y Badillo, A. (2015). Los procesos de servicios en restauración. Editorial Síntesis, Madrid, España. https://www.sintesis.com/data/indices/9788490771211.pdf Avila, C. I. (2012). HISTORIA DE LA GASTRONOMÍA. (Primera). Red Tercer Milenio. From http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/economico_administrativo/Historia_de_la_gastronomia.pdf

Bancolombia. (2020). Oportunidades del sector de bares y restaurantes en Colombia. From https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/negocios/actualizate/emprendimiento/sector-bares-restaurantes-colombia-oportunidades

blu Radio. (2020). Alrededor del 50% de los restaurantes de Cali ha cerrado de manera definitiva. From https://www.bluradio.com/nacion/alrededor-del-50-de-los-restaurantes-de-cali-ha-cerrado-de-manera-definitiva

Canal RCN. (2020). Restaurantes en Cali iniciaron plan piloto de reactivación. From https://noticias.canalrcn.com/nacional/restaurantes-en-cali-iniciaron-plan-piloto-de-reactivacion-361387

Cardona, S. (2020). El sector gastronómico de Cali ya no sabe qué hacer. Enterate Cali. From https://www.enteratecali.net/2020/07/el-sector-gastronomico-de-cali-ya-no-sabe-que-hacer/#.X7awB-Xis2z

Diccionario de Marketing. (2016). 5 fuerzas de Porter. From https://dircomfidencial.com/diccionario/5-fuerzas-porter-20161109-1320/

Dinero. (2007). Mundo Gastronomico. Gastronomía. From https://www.dinero.com/edicion-impresa/especial-comercial/articulo/mundo-gastronomico/50331

Revista semana. (2021). El angustioso llamado del sector gastronómico en Cali tras pérdidas por toques de queda. From https://www.semana.com/nacion/articulo/el-angustioso-llamado-del-sector-gastronomico-en-cali-tras-perdidas-por-toques-de-queda/202144/

EL TIEMPO. (2020). El restaurante más antiguo de Colombia cierra temporalmente. From https://www.eltiempo.com/bogota/la-puerta-falsa-el-restaurante-mas-antiguo-de-colombia-cierra-sus-puertas-502746

EL TIEMPO. (2020). Vea todos los detalles de cómo será la reapertura económica de Cali. From https://www.eltiempo.com/colombia/cali/como-sera-la-reapertura-de-restaurantes-bares-y-comercios-en-cali-desde-el-primero-de-septiembre-533396

Ferrer, M., Hoz, B., & Hoz, A. (2008). Indicadores de rentabilidad: herramientas para la toma decisiones financieras en hoteles de categoría. *Revista de Ciencias Sociales, XIV*(1), 88 - 109.

Gastromarketing, A. d. (s.f.). 5 tipos de ventajas competitivas de un restaurante para modelar. eloy.

Gov.co. (2020). Por medio del Decreto 536 del 11 de abril, se elimina horario para entregas a domicilio, en el marco de la Emergencia Sanitaria por la pandemia del covid-19. From https://id.presidencia.gov.co/Paginas/prensa/2020/Decreto-536-11-abril-elimina-horario-entregas-a-domicilio-Emergencia-Sanitaria-pandemia-covid-19-200412.aspx

Guerra, A. (s.f.). Administración de relaciones con el cliente (CRM). From https://www.monografias.com/trabajos14/cliente-supermercado/cliente-supermercado.shtml

Herrera, P. (s.f.). ¿Qué tipo de restaurante tiene? From https://www.institucionalcolombia.com/que-tipo-de-restaurante-tiene/

iFood. (s. f.). iFood quienes somos. iFood.com. From https://www.ifood.com.co/quienes-somos

Institucional Colombia. (s.f.). Cifras del Sector Gastronómico. From https://www.institucionalcolombia.com/cifras-del-sector-gastronomico/

K., A. (2020). Las 5 fuerzas de Porter: definición, características y estrategias. CreceNEgocios. From https://www.crecenegocios.com/fuerzas-de-porter/

LA FM. (2020). Por la crisis del Covid-19 cerraron en Cali más de 2.000 restaurantes. From https://www.lafm.com.co/colombia/por-la-crisis-del-covid-19-cerraron-en-cali-mas-de-2000-restaurantes

Microcomercio. (2020). Decreto 457, mediante el cual se imparten instrucciones para el cumplimiento del Aislamiento Preventivo Obligatorio. From https://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/general/decreto-457-mediante-el-cual-se-imparten-instrucci

Montoya, E. (2019, 13 diciembre). Balance 2019: un año esforzado. La Barra. From https://www.revistalabarra.com/ediciones/ed-115-campesinos-un-modelo-que-rompe-paradigmas/balance-2019-un-ano-esforzado/?utm_source=rss&utm_medium=rss&utm_campaign=balance-2019-un-ano-esforzado

Moore, S. (s.f.). ¿Qué ventaja competitiva tiene un gran restaurante frente a uno pequeño? From https://pyme.lavoztx.com/qu-ventaja-competitiva-tiene-un-gran-restaurante-frente-uno-pequeo-11580.html

Noticias. (2020). CÓMO DEBE EL SECTOR GASTRONÓMICO AFRONTAR ESTA RECESIÓN ECONÓMICA. (Winterhalter, Ed.) From https://www.winterhalter.com/mx-es/blog-winterhalter/como-debe-el-sector-gastronomico-afrontar-esta-recesion-economica/

Pereda, T. (2019). Marketing experiencial: Qué es, características y cómo aplicarlo en una estrategia digital. From https://lemon.digital/marketing-experiencial-que-es-caracteristicas-estrategia-digital/

Redaccion de El Pais. (2020). Crisis servida: 3880 restaurantes cerrados en el Valle del Cauca. From https://www.elpais.com.co/economia/crisis-servida-3880-restaurantes-cerrados-en-el-valle-del-cauca.html

S.A. (2014). ¿Qué es el marketing experiencial? From https://www.marketingdirecto.com/punto-de-vista/la-columna/que-es-el-marketing-experiencial

S.A. (2015, 11 21). 5 tipos de clientes: cómo atenderlos en tu restaurante. From https://www.theforkmanager.com/es-es/blog/5-tipos-de-clientes-como-atenderlos-en-tu-restaurante

S.A. (2020). TOP 7 TIPOS DE RESTAURANTES Y CÓMO SE CLASIFICAN. Gatronomica Internacional. From https://gastronomicainternacional.com/articulos-culinarios/cocina/tipos-de-restaurantes/

S.A. (s.f.). ¿Qué es la CRM? From https://www.salesforce.com/es/learning-centre/crm/what-is-crm/#function

Salinitas, D. (2017). Teorías del Comportamiento del Consumidor. From https://marketingandmoreweb.wordpress.com/2017/08/10/teorias-del-comportamiento-del-consumidor/

Silva, M. (2020). La catástrofe del sector gastronómico / Buena muela. EL TIEMPO. From https://www.eltiempo.com/cultura/gastronomia/la-catastrofe-del-sector-gastronomico-columna-de-mauricio-silva-527198

ThePowerMBA. (s.f.). Las 5 fuerzas de Porter: análisis de las fuerzas competitivas de una empresa. From https://thepowermba.com/es/business/las-5-fuerzas-de-porter/

Vanguardia. (2016). Restaurantes del país aportan 4% al PIB. From https://www.vanguardia.com/economia/nacional/restaurantes-del-pais-aportan-4-al-pib-CFVL375667

ANEXOS

Anexo 1. Inventario y caracterización de establecimientos gastronómicos en las distintas zonas de la ciudad de Santiago de Cali. Alcaldía de Cali.

Inventario y caracterización de establecimientos gastronómicos
Zonas de interés turístico de Cali
Secretaría de Turismo

Alameda

Ambiente	Cant.	%
Comedor	8	5,2
Familiar	17	11
PetFriendly	0	0
Restaurante	79	51
Parejas	18	11,6
Cultural	14	9
Plazoleta de comidas	4	2,6
Restaurante bar	14	9
Otros	1	0,6
Total	**155**	**100**

Canchas Panamericanas

Ambiente	Cant.	%
Comedor	12	22,2
Familiar	13	24,1
PetFriendly	0	0,0
Restaurante	19	35,2
Parejas	2	3,7
Cultural	2	3,7
Plazoleta de comidas	0	0,0
Restaurante bar	6	11,1
Otros	0	0,
Total	**54**	**100**

Centenario

Ambiente	Cant.	%
Comedor	25	17,2
Familiar	11	7,6
PetFriendly	0	0
Restaurante	84	57,9
Parejas	3	2,1
Cultural	8	5,5
Plazoleta de comidas	13	9
Restaurante bar	0	0
Otros	1	0,7
Total	**145**	**100**

Calle 1-Calle17

Ambiente	Cant.	%
Comedor	36	18,8
Familiar	17	8,9
PetFriendly	1	0,5
Restaurante	83	43,5
Parejas	13	6,8
Cultural	26	13,6
Plazoleta de comidas	2	1
Restaurante bar	13	6,8
Otros	0	0
Total	**191**	**100**

Ciudad Jardín

Ambiente	Cant.	%
Comedor	10	12,5
Familiar	4	5
PetFriendly	0	0
Restaurante	35	43,8
Parejas	6	7,5
Cultural	3	3,8
Plazoleta de comidas	3	3,8
Restaurante bar	19	23,8
Otros	0	0
Total	**80**	**100**

El Peñón

Ambiente	Cant.	%
Comedor	3	5,3
Familiar	2	3,5
PetFriendly	0	0
Restaurante	28	49,1
Parejas	10	17,5
Cultural	10	17,5
Plazoleta de comidas	0	0
Restaurante bar	3	5,3
Otros	1	1,8
Total	**57**	**100**

Granada

Ambiente	Cant.	%
Comedor	18	8,8
Familiar	22	10,8
PetFriendly	10	4,9
Restaurante	94	46,1
Parejas	16	7,8
Cultural	28	13,7
Plazoleta de comidas	1	0,5
Restaurante bar	15	7,4
Otros	0	0
Total	**204**	**100**

Parque del Chontaduro

Ambiente	Cant.	%
Comedor	3	17,6
Familiar	1	5,9
PetFriendly	0	0
Restaurante	12	70,6
Parejas	0	0
Cultural	0	0
Plazoleta de comidas	1	5,9
Restaurante bar	0	0
Otros	0	0
Total	**17**	**100**

Parque del perro

Ambiente	Cant.	%
Comedor	4	4,5
Familiar	3	3,4
PetFriendly	0	0
Restaurante	54	60,7
Parejas	12	13,5
Cultural	9	10,1
Plazoleta de comidas	4	4,5
Restaurante bar	3	3,4
Otros	0	0
Total	**89**	**100**

San Antonio

Ambiente	Cant.	%
Comedor	24	12,2
Familiar	13	6,6
PetFriendly	0	0
Restaurante	117	59,7
Parejas	19	9,7
Cultural	13	6,6
Plazoleta de comidas	4	2
Restaurante bar	5	2,6
Otros	1	0,5
Total	**196**	**100**