

ESTRATEGIAS EMPRESARIALES PARA REACTIVACIÓN POSTCOVID-19 EN RESTAURANTE DE INTERÉS TURÍSTICO EN SANTIAGO DE CALI

Business strategies for post-COVID-19 reactivation in a restaurant of tourist interest in Santiago de Cali

Jhon Edison Valencia Lasprilla

Filiación Institucional: Institución Universitaria Antonio José Camacho

© <https://orcid.org/0000-0002-2121-3860>

✉ jedinsonvalencia@admon.uniajc.edu.co

María Victoria García García

Filiación Institucional: Institución Universitaria Antonio José Camacho

© <https://orcid.org/0000-0002-4541-3437>

✉ mvgarcia@admon.uniajc.edu.co

María del Pilar Franco Cortés

Filiación Institucional: Institución Universitaria Antonio José Camacho

© <https://orcid.org/0000-0002-2935-3825>

✉ mpfranco@admon.uniajc.edu.co

Resumen

Durante la pandemia, el sector gastronómico fue uno de los más afectado a nivel nacional, con grandes pérdidas y cierres de establecimientos debido a la amplia cantidad de tiempo sin funcionamien-

Cita este capítulo

Valencia Lasprilla, J.E; García García, M.V; Franco Cortés, M.P. (2023). Estrategias empresariales para reactivación postcovid-19 en restaurante de interés turístico en Santiago de Cali. En: *Gestión organizacional una mirada desde la investigación*. Duque Ceballos, J. L; Giraldo Patiño, C. L; Hurtado Ayala, A. (Editores científicos) (pp. 203-235). Cali, Colombia: Editorial Universidad Santiago de Cali; 2023.

to. Por esta razón el propósito principal de proyecto es detectar las oportunidades de mejora del sector gastronómico de Santiago de Cali, frente a la pandemia, la ciudad de Cali es considerada un lugar de turismo contemporáneo, que encuentra un sector de apoyo complementario como es la gastronomía, que hace parte de la identidad de la sociedad, por traer inmersas narrativas culturales de las comunidades relacionadas con los alimentos. Para conocer y plantear estrategias de reactivación se realizaron encuestas a restaurantes de barrios reconocidos en Cali por ser zonas turísticas y gastronómicas, encontrando entre otros elementos la adopción de medios y estrategias digitales como una de las principales estrategias para hacer frente a la reactivación económica por pandemia.

Palabras clave: estrategia, covid-19, gastronomía, economía.

Abstract

During the pandemic, the food service sector was one of the most affected at the national level, with large losses and closures of establishments due to the large amount of downtime. For this reason, the main purpose of this work is to detect opportunities for improvement in the gastronomic sector of Santiago de Cali, in the face of the pandemic, the city of Cali is considered a place of contemporary tourism, which finds a complementary support sector such as the gastronomy, is part of an identity aspect of the different human communities, for its value to contain the cultural stories that a human community in relation to food. In order to know and propose reactivation strategies, surveys were conducted to restaurants in neighborhoods recognized in Cali for being tourist and gastronomic areas, finding among other elements the adoption of digital media and strategies as one of the main strategies to address the economic reactivation due to the pandemic.

Palabras clave: Strategy, covid-19, Gastronomy, Economy.

Introducción

Los diferentes cambios socioeconómicos a los cuales se ha enfrentado la sociedad a través de la historia, enmarcan diversas circunstancias que han marcado un antes y un después en la humanidad, en particular el covid-19 ha generado una crisis mundial en términos económicos (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD], 2023). Con el fin de evitar el colapso en el sistema de salud y prevenir la masiva propagación de la enfermedad la Organización Mundial de la Salud [OMS] (2020) orientó una serie de medidas preventivas que reducen esa probabilidad.

Sin embargo, al desafío de la pandemia se suma el contexto económico particular del sector gastronómico de Santiago de Cali el cual ha tenido un alto costo social y económico. Esto ha generado una pérdida significativa de la confianza de los agentes económicos, que ha derivado en el aumento del desempleo, la disminución del consumo de los hogares acompañado de un cierre de grandes y pequeños restaurantes del sector. Sin duda alguna el avance de la pandemia en la región y el país ha implicado, el cierre total de establecimientos en todos los sectores de la economía, la suspensión de todas las actividades de carácter masivo.

Durante la pandemia, fue notoria la cantidad de establecimientos gastronómicos que se vieron obligados a cerrar definitivamente en la ciudad de Cali, en especial, aquellos cuyo servicio era nocturno. Con la propagación del virus el gobierno nacional de Colombia implementó protocolos de bioseguridad para mitigar el contagio, los cuales debieron ser adoptados por los restaurantes para poder continuar con el desarrollo de sus actividades cuando se autorizó la reactivación económica. Esta situación condujo a que, el sector debiera reinventarse en el desarrollo de estrategias para volver a ser competitivos. Es por esto, que este capítulo tiene como objetivo realizar una caracterización de la situación enfrentada por el sector gastronómico

en Cali, para posteriormente discutir una serie de estrategias para la reactivación económica biosegura del sector. Mediante encuestas en las principales zonas gastronómicas de la ciudad, se recopiló la información que permitió cumplir con el propósito de este estudio.

El capítulo comienza delineando el marco teórico que contextualiza el análisis del entorno y las estrategias organizacionales. Seguidamente, se detalla la metodología que orientó la investigación. A continuación, se presentan los hallazgos de la caracterización, realizada a través de una exhaustiva revisión de documentos y la implementación de encuestas. Para finalizar, se propone un conjunto de estrategias y se reflexiona sobre las conclusiones derivadas del estudio.

Marco teórico

Entorno organizacional

El entorno en el ambiente organizacional es considerado como una fuerza de carácter externo que puede afectar la funcionabilidad de la empresa. Por lo cual, los cambios en el entorno tienden a ser rápidos y escalonados, principalmente en el ámbito tecnológico, por ello las empresas para poder mantenerse a flote deben crear nuevos productos y servicios o mejorar los ya existentes (Yamakawa Tsuja & Ostos Mariño, 2013). El entorno dentro de las organizaciones es de diferentes tipos, y aunque tradicionalmente no tenía tanta dinámica o fluidez, en la actualidad debido a los fenómenos de globalización y avances tecnológicos, se hace indispensable la evaluación del efecto que tiene cada uno de estos sobre la operación de la organización (Frias Adan, 2014).

Tipos de Entorno

Entorno político: es el entorno más independiente y que menos puede controlar una empresa. Sin embargo, es el que mayor repercusión puede generar dentro de una organización, esto debido a que los

cambios de mandatos presidenciales pueden generar cambios en los stakeholders de la empresa.

Entorno económico: es el entorno que mayor efecto tiene en término de las finanzas corporativas, esto debido a que dependiendo de sus perspectivas se puede mejorar o desmejorar el mercado actual y mercado objetivo de la organización, así como puede generar cambios en las preferencias de consumo de los individuos.

Entorno jurídico: Da el planteamiento a nivel jurídico para que la empresa pueda tener un correcto funcionamiento en termino de permisos de producción, legalidad en contratos, impuestos, contaminación, propiedad industrial entre otras.

Entorno psicosociológico: Determina como el cambio en torno a los valores sociales, costumbres y tendencias de consumo de los sujetos del nicho de mercado, pueden repercutir en término de las ventas. Este entorno es el más dinámico y la empresa debe estar en constante adaptación frente a los cambios de las tendencias de consumo en el mercado.

Entorno internacional: es un entorno que primordialmente debe ser de conocimiento para las multinacionales y transnacionales. Sin embargo, aquellas empresas que busquen operaciones a nivel internacional (ya sea de importación, exportación o constitución de sucursales) tienen la obligación de conocer, esto debido a que deben tener en cuenta dentro de sus decisiones las repercusiones o riesgos que tienen los regímenes de ciertos países y como esto puede perjudicar sus finanzas corporativas (Paturel, 2006)

Entorno climático: este entorno principalmente lo deben analizar las empresas en las que sus actividades puedan ser afectadas directamente por los cambios climáticos, objetivamente se habla de las que tienen actividades relacionadas con el sector del turismo y la agricultura. (Paturel, 2006).

Análisis interno

El control interno es un proceso, políticas, y prácticas en una organización que realiza la administración para garantizar confianza en los objetivos del negocio que a su vez permite una medición específicamente en las metas de desempeño rentabilidad o salvaguardia los mismos recursos.

De tal modo, el control interno es un proceso diseñado para asegurar la afectividad y eficiencia de las operaciones que se lleven a cabo, tanto la información financiera, leyes y lineamientos de las regulaciones. (Gaitan, 2015).

Los procesos de control interno generan el fomento hacia el respecto e interiorización de las políticas organizacionales establecidas, con la finalidad de lograr aquellas metas establecidas en su horizonte institucional. Por ello, la organización debe establecer metas y objetivos que sean razonables, medibles y alcanzables, con el propósito de que puedan ejecutarse teniendo en cuenta lo siguiente:

- El nivel de eficiencia y eficacia de las operaciones organizacionales.
- Establecimiento de indicadores correctos y fehacientes que permitan establecer la situación financiera.
- Velar por el cumplimiento absoluto de toda la normatividad vigente (Acuña, Julio-Septiembre 2013, pág. 37)

Análisis externo

Es el análisis organizacional enfocado a componentes ajenos a la organización, pero que inciden en su funcionamiento y gestión, tales como los aspectos económicos, políticos, culturales, legales, ambientales, tecnológicos y sociales, que conforman el entorno de la organización, también denominado macroentorno (Quituzaca-Farfan et al., 2022).

Es necesario entonces tener una noción de cómo el entorno, bien sea global o específico, puede evolucionar. Ya que en la eventualidad de que ocurran situaciones inesperadas, el actuar aplicando metodologías que ayuden a identificar variables que afecten en la organización permite desarrollar a tiempo oportunidades representadas en la supervivencia y desarrollo de innovación. (Nadal Alava, 2016).

Según, (David, 2003), hace la definición de las fuerzas externas de la organización como aquellas acciones que puedan ocasionar cambios en las tendencias de consumo de los individuos, lo cual genera afectación directa en todos los servicios o productos que tenga la empresa, su posición dentro del nicho de mercado, las estrategias de segmentación y la elección de clientes para adquirir materia prima o vender. Lo cual genera situaciones bajo la cuales se deben analizar y definir nuevas políticas estratégicas que permitan el establecimiento y alcance de nuevos objetivos y metas.

Planeación Estratégica

Es una herramienta de la gestión empresarial que permite y facilita al encargado la toma de decisiones estratégicas ya sea en el entorno interno o externo de la organización, bajo el cual se deben orientar todas las acciones y estrategias de forma adaptativa a los distintos contextos en los que pueda converger, con la finalidad del incremento de la eficiencia, eficacia y mejoramiento continuo de las condiciones de calidad que brinde la empresa (Saenz & Leal, 2016).

El nivel de importancia que tiene la ejecución de una correcta planeación estratégica dentro de alguna organización, reside en el apoyo que presta dicha planeación en los índices de crecimiento y de competitividad, así como en la mejora constante de los procesos de innovación y en la adaptabilidad de sus operaciones a los entornos de globalización, tecnología y economía del conocimiento, que demandan un alto nivel de cualificación para poder anticipar los cambios en el entorno social. (Valenzuela Argoti, 2016).

Etapas del Proceso de Planeación Estratégica

Las etapas que componen la planeación estratégica tienen varios enfoques según el libro *Conceptos de Administración Estratégica* de, (David, 2008), como lo son formulación, implementación y evaluación de la estrategia.

Formulación de la estrategia: Horizonte que debe tomar la planeación estratégica, en esta etapa se debe desarrollar el horizonte que debe tomar la planeación estratégica que se.

Implementación: Este paso se encarga del desarrollo de una cultura organizacional que esté orientada hacia la consecución de los objetivos y metas planteados en el paso anterior.

Evaluación: Es considerada la etapa final y más importante de la planeación estrategia se incorporan los indicadores de gestión (Lora Guzmán et al., 2022)

Modelos de Planeación Estratégica

A continuación, se hará mención a los modelos de planeación estratégica más importantes en la actualidad, por lo cual se referenciará el trabajo realizado (Arango Chalarca & Solarte Calderon, 2018), esto debido a que hace un resumen sintético de los modelos que más vigencia tienen en la actualidad.

Modelo de William Newman: es un modelo que consta de 4 pasos, iniciando por el diagnóstico de la problemática, seguido de la determinación de posibles soluciones, posteriormente se pronostican los posibles resultados de cada acción y finalmente se elige la opción más adecuada según el presupuesto y el nivel de cualificación del equipo de trabajo

Modelo de Frank Banghart: es un diseño cíclico que tiene su inicio al momento que se conceptualiza la problemática; posteriormente se hace el diseño de varios planes estratégicos que permitan solucionar

la problemática; seguido a lo anterior se elige el plan que más se adecue a las necesidades de la organización y se procede a la instrumentación del mismo para su posterior ejecución; después del desarrollo del plan se hace una retroalimentación para observar el nivel de avance o alcance y en caso de que no se cumpla en su totalidad, se implementan planes de mejora, modificación y correcciones para proceder nuevamente con el inicio del proceso

Modelo de Tom Lambert: es un modelo que por tener muchas formas de ejecución es considerado confuso comparado con lo anterior, esto debido a que dentro de cada paso hay elementos adicionales que los conforman a cada uno de ellos. Sin embargo la secuencia más lógica de este proceso consiste en el establecimiento de la visión de la organización después de la ejecución del plan, después de establecer la misión o situación actual de la empresa, seguido a esto se hace el establecimiento de los objetivos y los planes para la consecución de cada uno de esos; finalmente se hace la elección del plan que más se adecue a las necesidades de la empresa, se supervisa y se proceden a desarrollar los ajustes necesarios para el cumplimiento de este modelo de colón y rodríguez: este modelo se caracteriza por la realización de una división fundamental en la planeación estratégica, los cuales son la fase táctica y la retroalimentación.

En primer lugar, se debe ejecutar la retroalimentación, dentro de este modelo es muy importante que se establezcan los direccionamientos en pro de los objetivos y estrategias para poder desarrollar un correcto análisis que permita estudiar la situación objetiva de la organización. Después de ejecutar esta fase se procede con la táctica que consiste en la elección del plan que más se ajuste a las necesidades, establecimiento de presupuesto y la ejecución del mismo. Finalmente, se vuelve a la retroalimentación para observar el nivel de alcance y consecución del plan estratégico

Modelo de Bateman y Snell: este modelo se caracteriza porque tiene su desarrollo por medio de la identificación del problema, posterior-

mente se procede al análisis de la problemática y las alternativas de solución para la misma. Teniendo esto claro, se da inicio con la elección de la alternativa más eficiente y se establecen las metas, objetivos y planes, que posteriormente serán evaluados y retroalimentados con el equipo de trabajo. (Torres, 2014)

Modelo SHKG: este modelo se fundamenta por diagnosticar internamente la empresa, en la cual se hace el análisis del horizonte institucional, valores y cultura con la finalidad del establecimiento de una ruta estratégica. Adicionalmente se hace la formulación de diversos objetivos y acciones encaminados en la construcción de la planeación estratégica y se realiza la jerarquización y distribución de las todas las rutas de trabajo con el objeto de facilitar la administración, control, ejecución y evaluación de las mismas

Modelo de Stanton, Etzel y Walter: es un modelo que tiene su funcionalidad a modo de secuencia en término de una planeación y que finaliza con el establecimiento de la planeación estratégica. Dicha planeación se establece después de realizar concretamente la definición de la misión, analizar las situaciones problémicas, establecimiento de los objetivos de la empresa y la selección de las rutas adecuadas de acción. Posteriormente se hace énfasis en la construcción de un plan estratégico que vaya encaminado hacia el mejoramiento del marketing y visualización de la marca en el mercado.

Modelo de Ralph Mroz: dicho modelo se fundamenta por la acción en sinergia de dos segmentos importantes que son las operaciones y la mercadotecnia, los cuales tienen como objeto el comprender a la empresa en la totalidad de sus actividades, lo cual permitirá la generación de predicciones de elementos que generen oportunidades y establecer los objetivos, así como el desarrollar estrategias y formular proyectos, caracterizándose por ser cíclico y que genera retroalimentación continua. Iniciándose por la retroalimentación acerca de la problemática evidenciada en la organización la cual se procederá a diagnosticas en

sus entornos internos y externos para generar la evaluación de impacto. Posteriormente se debe desarrollar las rutas estratégicas y nuevos lineamientos bajo los cuales trabajará la empresa para mejorar las problemáticas evidenciadas en la retroalimentación inicial.

Metodología

La Secretaría de Turismo de Santiago de Cali, ha realizado un informe que corresponde al inventario y caracterizaciones gastronómicas en las zonas turísticas de Santiago de Cali.

Tabla 1. Inventario de Restaurantes ciudad de Cali, Informe Secretaría Económica alcaldía Municipal de Cali.

	Zona	Barrio	Estrato
1	San Antonio	San Antonio	3
2	Parque del Pero	San Fernando, El Sindicato	4, 5
3	Ciudad Jardín	Ciudad Jardín	6
4	Granada	Granada	4, 5, 6
5	El Peñón	El Peñón	5
6	Calle 1 y Calle 17 (Norte) Carrera 1 (Norte)	Bulevar del rio, El Hoyo, San Nicolás, Sucre, Versailles	3,4,5
7	Calle 9 hasta la galería Alameda, incluyendo el parque Alameda y aledaños	Alameda, El Cedro	3,4,5
8	Canchas Panamericanas	Champagnat, Colseguros, Olímpico, Departamental, Los Cambulos, Tequendama, Santa Isabel, San Fernando	3,4

	Zona	Barrio	Estrato
9	El parque del chontaduro	Bolivariano, Jorge Isaac, Prados del Norte, Bueno Madrid.	2.3
10	Centenario y aledaños	Centenario, Juanambu	4.5

La ciudad de Santiago de Cali cuenta con sitios turísticos y múltiples lugares que representan la cocina tradicional de la ciudad, sectores como San Antonio, denominado Cali Viejo, por el sector del estadio, el Parque de las Banderas, calle novena, Granada, Ciudad Jardín, entre otros.

Teniendo en cuenta sitios estratégicos de gastronomía, se realizaron encuestas en restaurantes de sectores turísticos y gastronómicos ubicado en el Barrio Granada, El peñón, parque del perro, Templete y ciudad Jardín.

Tabla 2. Sitios estratégicos de gastronomía.

Nombre del Barrio	Comuna de la ciudad de Cali
El peñón	Comuna 3
Granada	Comuna 2
Templete	Comuna 19
Parque del perro	Comuna 19
Ciudad jardín	Comuna 22

Se realizaron 25 encuestas y cinco entrevistas, como también la recolección de noticias que en su mayoría son precisas y confiable con respecto a la situación actual. Las técnicas de recolección que se considera idóneo para la realización de la investigación inicialmente son las entrevistas o encuestas a personal del sector gastronómico ya que

permitirá identificar la situación real, los contras del covid-19 , la aplicación de medidas, la adaptación a modalidades de atención extrañas, también la aplicación de la observación para testiguar como se realizan aquellas funciones que ayudas a que el servicio siga en pie, aplicando procesos ya sean empíricos , críticos con datos cuantitativos, a su vez la integración de documentos de todo tipo que ayuden a identificar cómo se encuentran en su sustento, el reinvento apropiado que les ha permitido generar empleo.

Resultados

Composición empresarial del sector gastronómico de la ciudad de Cali

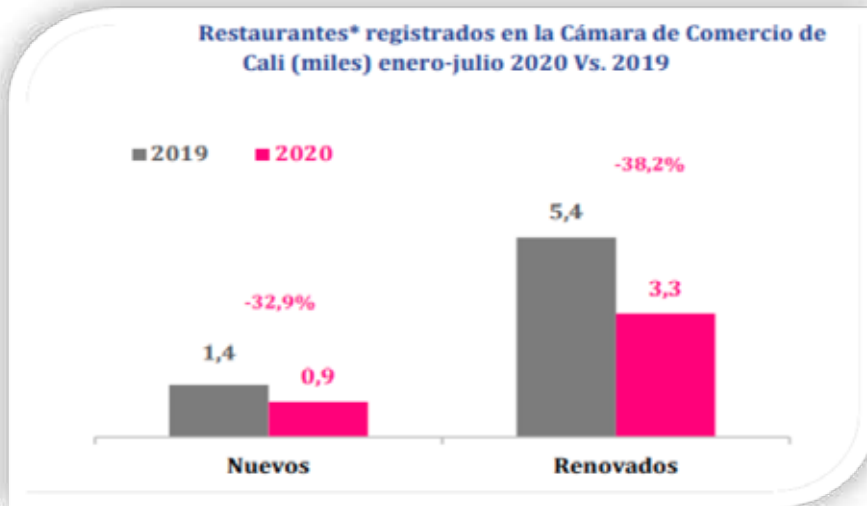
El sector de alimentos y bebidas es considerado como una de las principales actividades de servicio que favorece de forma positiva a la generación de turismo en un sector geográfico. Entre los principales negocios que conforman este sector se encuentran los restaurantes, cafeterías, bares y fuentes de soda, donde los restaurantes tienen una fuerte participación comercial.

En este sentido, el objetivo de esta investigación es identificar cómo ha sido el comportamiento del sector gastronómico en la ciudad de Cali antes y después de la pandemia. (Salazar Duque & Burbano Argoti, 2017). Según el informe económico ritmo empresarial de la Cámara y Comercio de Cali, nos muestra el desempeño de las empresas y la perspectiva de crecimiento según la situación actual, para esta investigación se analizarán los datos arrojados en el periodo 2020 y 2021, con relación al sector Gastronómico de la ciudad de Cali.

Colombia contó con un total de 179.502 empresas creadas durante enero y junio de 2020, lo cual representó un decrecimiento de la creación de empresas correspondiente al 21,3% con respecto al año anterior. Por su parte, de acuerdo con la Figura 1, en el departamento del Valle del Cauca se contó con una cifra de 16.344 empresas nuevas

matriculadas en Cámara y Comercio durante el mismo periodo, indicando una disminución del 19,3% con respecto al 2020.

Figura 1. Número de empresas nuevas registradas en Colombia comparación del año 2019 con el 2020.

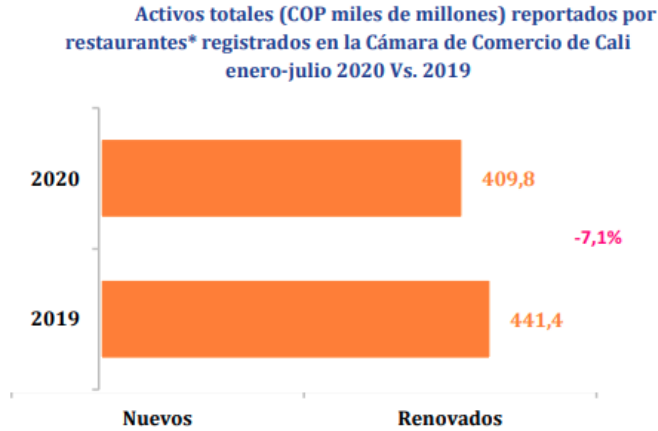


Reproducido de “Ritmo empresarial #34.” (2020) por J.E. Valencia, 2024.

Composición Gastronómica En Cali

Con respecto a la conformación de nuevas empresas en Cali, se cuenta con 3332 empresas que renovaron el registro mercantil bajo la actividad comercial de restaurantes, durante enero a julio de 2020, mientras que se crearon 949 empresas nuevas clasificadas en la misma actividad para este año. Por otra parte, se contó con una disminución del 7,1% en el valor de los activos que fueron reportados por los propietarios de restaurantes registrados ante la Cámara de Comercio de Cali, esto con respecto al año anterior (Figura 2).

Figura 2. Restaurantes reportados en la Cámara de Comercio de Cali.



Reproducido de “Ritmo empresarial #34.” (2020) por J.E. Valencia, 2024.

Como se puede evidenciar en la Figura 3, los restaurantes grandes presentaron un mejor comportamiento positivo en el reporte de activos totales ante la Cámara de Comercio de Cali, presentando un incremento del 9% con respecto al año anterior, así mismo los restaurantes medianos muestran un crecimiento del 7,1%, no obstante, las pequeñas y microempresas muestran cifras desfavorables representadas en un 21,3% y 28,4% respectivamente para el 2020.

Figura 3. Activos reportados por los restaurantes por tamaño enero - julio.

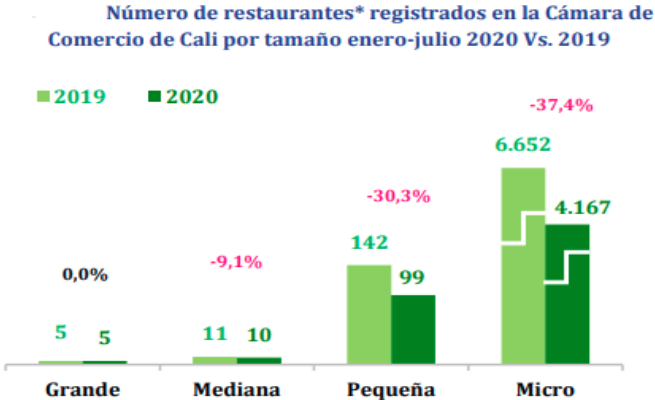
Activos totales (COP miles de millones) reportados por los restaurantes* registrados en la Cámara de Comercio de Cali por tamaño enero-julio 2020 Vs. 2019

Tamaño	2019	2020	Part. (%)	Var. (%)
Grande	146,0	159,2	38,8	9,0
Mediana	79,6	85,4	20,8	7,3
Pequeña	151,4	119,2	29,1	-21,3
Micro	64,3	46,0	11,2	-28,4
Total	441,4	409,8	100	-7,1

Reproducido de “Ritmo empresarial #34.” (2020) por J.E. Valencia, 2024.

El total de restaurantes registrados en la Cámara de Comercio de Cali durante los primeros siete meses de 2020 fue 4.167 conforme se evidencia en la Figura 4, y los que presentaron la mayor participación fueron los micro restaurantes con un 97,3% en el total registrados en dicho periodo.

Figura 4. Número de restaurantes registrados por tamaño.



Reproducido de “Ritmo empresarial #34.” (2020) por J.E. Valencia, 2024.

Desde el 2008 se presenta un crecimiento sostenido en el número de restaurantes, pero durante el último cuatrienio (2014-2018), fue el periodo durante el cual iniciaron mayores actividades de ventas, pero es importante acorta , que es un sector exigente en capital humano, que trabaja permanentemente por legalizar sus operaciones antes la cámara de comercio, sin embargo debe asumir mayores costos operativos variables qua Afecta el objetivo básico financiero que es crecer y permanecer en una frontera de cinco años o más. (Garcia, 2016).

El sector desde el 2016 ha enfrentado grandes retos que afectan la estructura de sus activos totales, como es el caso de la reforma tributaria ley 1819 que ratifico el aumento del IVA del 16 al 19%, impactando la estructura de costos, trayendo efecto en su

estructura de capital. según la información que reporta la superintendencia financiera de Colombia en 2020.

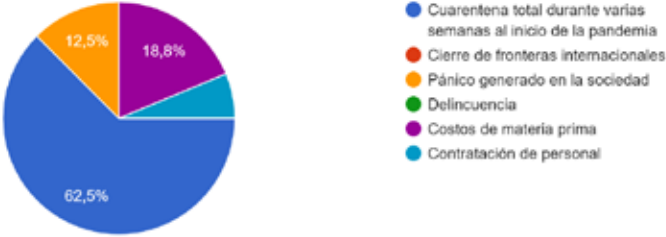
Plan de acción para optimizar los procesos de los restaurantes en el sector, Granada, peñón, parque del perro y ciudad Jardín

La pandemia generó grandes dificultades para la operación de las empresas, esto en diferentes sectores económicos, pero las empresas dedicadas al turismo o el entretenimiento fueron de las más afectadas, por las restricciones generadas por la necesidad de distanciamiento social, en este sentido cesaron muchas actividades habituales de las personas, para tener que desarrollarlas desde la casa, esto provocó una caída generalizada de los ingresos operacionales, entre las cargas económicas se encuentran pagos de artistas, nominas gastos de promoción, relaciones públicas, contratación de lugares, arriendo, en el caso del sector gastronómico, por esta razón es importante desarrollar una investigación aplicada que permita establecer las consecuencias económicas, sociales, pero teniendo un escenario como punto de partida, para hacer propuestas estratégicas, que permitan hacer frente a los principales impactos. de la pandemia covid-19 (León-González et al., 2023).

En la Figura 4 se presentan los resultados encuestas empresarios de restaurante en el sector Granada, Parque del Perro, Templete y Ciudad Jardín, teniendo en cuenta las dificultades que enfrentaron.

Figura 4. *Pregunta 1.*

¿Cuáles fueron las principales dificultades que el restaurante percibió durante el inicio de la pandemia?
16 respuestas



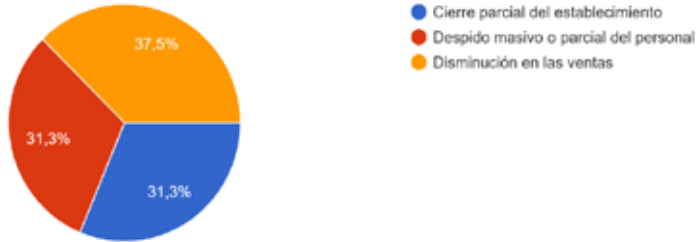
Esta pregunta describe las principales dificultades al inicio de la pandemia y el cierre total fue un escenario de principal preocupación para los dueños de los restaurantes, se presentó un pánico generalizado en la población, un nivel de incertidumbre ante los efectos de la pandemia.

En la Figura 5, una vez encuestados los empresarios se puede evidenciar que el mayor impacto fue en la disminución de ventas y la reducción de personal, todo debido a la pandemia y a las restricciones impuestas por el gobierno lo cual termino de afectar las operaciones de los restaurantes, sin embargo esto llevo a cada uno de los establecimientos a crear nuevas estrategias como redes sociales, uso de APPS, ofertar más el servicio de domicilio o entrega en sitio, promociones entre otras, esto evitando el cierre, que las materia prima se les dañara y tratando de hacer un esfuerzo sobre humano en ese momento donde todo era restricciones

Figura 5. Pregunta 2.

¿Qué tipo de pérdidas percibió el restaurante durante la pandemia?

16 respuestas

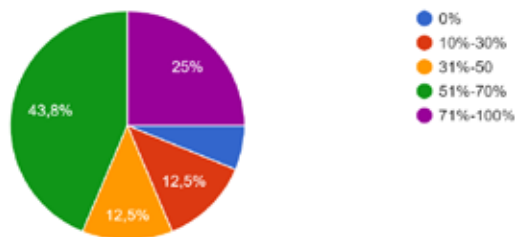


Dentro de lo que informan los empresarios en la Figura 6, es que el porcentaje de la utilidad operacional se vio reducido, a esta pregunta respondieron el 43.8%, que la utilidad se redujo en un 51-70% uno de los principales motivos es porque el establecimiento es su única fuente de ingresos y al no tener apertura al 100 una estabilidad económica no era posible cubrir los gastos recurrentes, aunque algunos consideran que es más costoso cerrarlo que continuar operando.

Figura 6. Pregunta 3.

Indique su porcentaje de utilidad antes de pandemia

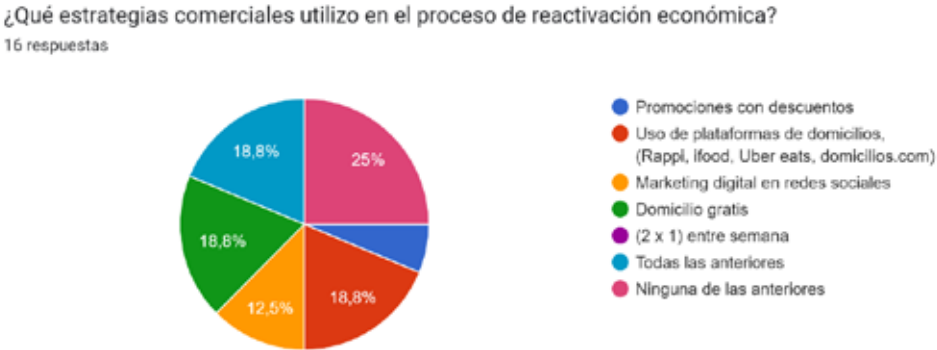
16 respuestas



En la Figura 7, puede observarse como la gran mayoría de restauran-

tes encuestados 18.8% durante el proceso de reactivación económica acudió al uso de las plataformas domicilios, (Rappi, Ifood, Uber Eats, domicilios.com) sin embargo, en general el 12.5% de los restaurantes utilizaron todas herramientas; Promociones, Marketing digital en redes sociales, domicilios 2 x1 entre semana. Con este sondeo se evidencia que la imagen o forma estratégica de los restaurantes cambio y con ello la atracción de clientes, evidenciando la transformación digital acelerada con un mercado de alta competitividad, colocando como prioridad la satisfacción del cliente sin olvidar todo el protocolo de bioseguridad exigidas.

Figura 7. Pregunta 4.



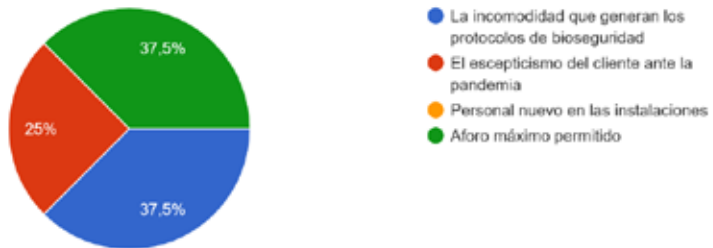
Según los resultados de la Figura 8 y la gran mayoría de restaurantes seleccionaron que el proceso de reactivación se vio afectada por todas las normas que exigía la apertura de los restaurantes, el escepticismo del cliente ante la pandemia, la incomodidad que generan los protocolos de bioseguridad, personal nuevo en las instalaciones y aforo máximo permitido. Por otro lado, están los que ven El escepticismo del cliente ante la pandemia como dificultad obteniendo un resultado de 25%, aforo permitido con un 37.5% y por ultimo La incomodidad que generan los protocolos de bioseguridad 37.5%. Con este sondeo se evidencia que a veces se debe desaprender para volver a enfocar su

modelo de negocio, ya que la necesidad de alimentarse no se ha perdido ni se perderá, el reto es diseñar una manera de llegar a los clientes en tiempo forma y precio adecuado (Figura 8).

Figura 8. Pregunta 5.

Desde su punto de vista. ¿Cuáles fueron las principales dificultades que se percibieron al momento de retomar labores en medio del proceso de reactivación económica?

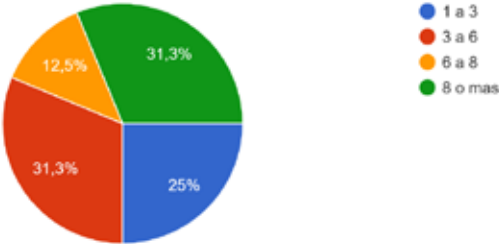
16 respuestas



El resultado de la Figura 9 nos indica que el 31.3% de los restaurantes encuestados antes de la pandemia tenían en su nómina más de 8 empleados, por otro lado, de 6 a 8 empleados 12.5% de 3 a 6 empleados 31.3% y de 1 a 3 25% empleados, para reducir gastos era necesarios ajustar empleados y salarios, de esta manera hacer una inversión en plataformas digitales, elementos de bioseguridad, que garantizaran nuevamente la apertura. viéndose así afectados los precios del menú, a medida que aumentaba el confinamiento.

Figura 9. Pregunta 6.

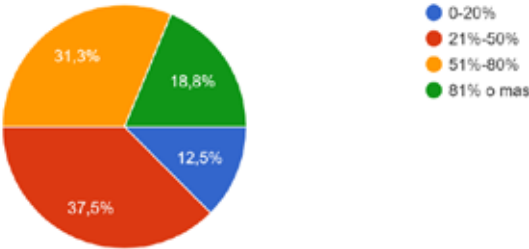
Cuántas personas empleaba antes del comienzo de la pandemia ?
16 respuestas



En la Figura 10 la mayoría de los restaurantes del sector del parque del perro respondió que los costos han incrementado más del 50%, obligándolos a cambiar su menú quitando platos que no daban resultados significativos determinando una temporada para ellos aumentar así las ganancias, así mismo empleando combos que sean más llamativos para el consumidor, por otro lado el 37.5% de los encuestados indica que el cambio de los costos solo fue entre 21% y 50% y el otro 31.3% de los encuestados responde que los costos aumentaron entre el 51-80%, el 18.8% dice que aumentaron en un 80%. En las oportunidades de mejora a los restaurantes del sector el peñón, granada, Templete y ciudad jardín, se establece un plan de acción para el periodo de diciembre y enero 2021-2022.

Figura 10. Pregunta 7.

Indique cual fue el aumento de los costos de operación, en comparación en el año 2019 y el comienzo de la pandemia año 2020
16 respuestas



Discusión

Tras detallar los resultados de las encuestas que caracterizan la situación de los restaurantes en Cali durante la pandemia, el documento propone estrategias para que los dueños de estos negocios afronten el escenario emergente después de la pandemia.

En la Tabla 3 señalan las tácticas, el tiempo, el costo y los responsables para el cumplimiento de cada estrategia, las cuales son:

- i. Garantizar que el servicio de comercialización de productos y servicios a domicilio de la industria gastronómica sea hasta la 1:00 a.m.;
- ii. En el marco del autocuidado por la pandemia cada establecimiento de la industria gastronómica debería implementar carta virtual generada desde QR esto para optimizar gastos fijos y mitigar;
- iii. Promover un énfasis hacia lo local por parte de Asobares y Aco-dres;
- iv. Diseñar un ecosistema de innovación enfocado en herramientas digitales que origine un clúster en economía colaborativa que integre a la empresa y los ciudadanos participando sector público y privado;
- v. Propiciar la creación de nuevos empleos, sistemas organizacionales innovadores, mediante el apoyo de recursos públicos y privados a nivel local, regional, nacional e internacional bajo las estrategias de Economía Circular, Economía Creativa y Economía Digital, con el fin de alinearse con los objetivos de desarrollo sostenible y;
- vi. Fomentar una marca de ciudad reconocida y duradera donde sobresalgan los valores de la caleñidad, con el propósito de lograr un posicionamiento nacional e internacional (Marulanda-Valencia et al., 2021).

Estrategias

Uso Canal domicilios con herramientas digitales

Colombia es el país de Latinoamérica donde más se utilizan servicios de domicilio a través de aplicaciones con 36%, superando los índices de Latinoamérica (29%), En domicilios la gran mayoría de restaurantes se han adherido a plataformas como Rappi, Uber Eats, domicilios.com que ahora es Ifood; otros han decidido invertir en su propio canal de domicilios como es el caso de Domino's o restaurantes locales, donde su canal de domicilios le representa el 60% de sus ventas, es decir un proceso negociación de mutuo beneficio con las aplicaciones comerciales, para poder llevar sus platos a los clientes, a esta estrategia se le debe agregar la experiencia en conocimiento del cliente potencial del mercado, de parte del administrador del restaurante,

En esta estrategia se debe tener en cuenta los costos del domiciliario y aplicaciones, se estimaron, con adecuaciones para prestación de servicios teniendo en la información obtenida de los restaurantes ubicados en el sector Granada, Parque del Perro, Templete y Ciudad Jardín

Implementación cambio tecnológico

Utilización de código QR, en menú y otros servicios, esta herramienta almacena gran cantidad de información, haciéndolos versátiles, pues están diseñado para dar respuestas rápidas, de esta manera los clientes puedes acceder de forma oportuna, a la página web del restaurante, realizar pedidos desde la mesa, encuestas de satisfacción, acceder a ofertas promociones, es decir se facilita la operativa y comercialización de los restaurantes. (Cindy y Conde, 2021)

El Código QR fue creado hace más de 20 años, pero solo en esta coyuntura de la pandemia, se convirtió en una herramienta estratégica, que llego para quedarse y generar mayor dinamismo al sector gastronómico.

Respaldo Gremial

ACODRES (Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica), gremio nacional oficial del sector de restaurantes, cafeterías, pastelerías, panaderías y heladerías e que representa a más de 100 mil establecimientos dedicados a esta actividad, registrados en la Clasificación Industrial Internacional Uniforme en la División 56, con excepción de la actividad principal de consumo de bebidas alcohólicas en el lugar, entidad fundada en 1957 y tienen su sede nacional en la ciudad de Bogotá. Lo anterior es para poder referirnos a la institucionalidad, que es pieza fundamental en el manejo sectorial de las crisis, los restaurantes afiliados a esta agremiación pudieron recibir beneficios, en cuanto a Capacitaciones y actualización e incentivos para enfrentar la pandemia, lo cual pudo en alguna medida facilitar el funcionamiento y la permanencia de algunos de ellos.

Ecosistema digital Gastronómico

Cuando se habla de ecosistema digital, suele pensarse en una serie de herramientas complejas, pero al simplificarlo, podemos decir que es el entorno de un negocio creado para moverse a través de él y conectar con nuevos clientes en internet. Antes de entender la importancia de una página web para su negocio, es importante entender a profundidad que es un ecosistema digital. (Univalle, 2023)

Aprovechar las buenas prácticas estratégicas como el marketing digital, este cambio de paradigma en la comunicación es un desafío para los negocios y dar nuevas oportunidades estratégicas para crecer y permanecer.

Economía Circular

Una empresa de Economía Circular y cuenta con el patrocinio de Carvajal S.A, Postobón, Coca-Cola FEMSA y es apoyada por la Acodres, entre otros, el objetivo del piloto es crear un modelo de Rutas Gastro-

nómicas sostenibles en transición hacia la circularidad, dándole una segunda vida a todos sus residuos aprovechables.

Esta estrategia impacta a los establecimientos del sector gastronómico como restaurantes, panaderías, cafeterías y bares. Se realizan visitas guiadas a los establecimientos para desarrollar capacitaciones sobre separación en la fuente y la normatividad aplicable a la responsabilidad extendida al productor.

Esta propuesta busca traer una posición estratégica desde el consumo responsable, en este aspecto, los empresarios restauradores deben tener una visión global de su negocio analizando aquellas decisiones que impactan a la sociedad; se deja de lado el bien particular para trabajar por un bien común aportando a la sociedad mejores condiciones de vida, se trata de trabajar con responsabilidad social empresarial de manera transversal en todos los procesos internos del restaurante. (Secretaría Desarrollo, 2021)

Citi Marketing

Promover una marca de ciudad que perdure en el tiempo y que permita impulsar los valores propios de la identidad local. Esto se logrará mediante una narrativa cohesiva que contribuya al posicionamiento de la ciudad tanto a nivel nacional como internacional.

Esta propuesta surge de las entrevistas realizadas a los empresarios del sector gastronómico, con el objetivo de atraer inversiones a la ciudad, para lo cual se tomarán en cuenta sus ventajas competitivas con el propósito de proteger y fortalecer los sectores productivos de la economía local

Tabla 3. Estrategias para restaurantes.

Estrategia	Tácticas	Tiempo	Costo	Responsable
Uso Canal domicilios con herramientas digitales	Con base a los datos recolectados en las encuestas a los restaurantes solo 60% tiene servicio de domicilios, ese otro 40% podría implementar el servicio, ya que se ganará reconocimiento en la ciudad, ampliación del segmento del mercado y comodidad para el mismo cliente.	30 días	1.200.000	Dueño del Establecimiento
carta virtual generada desde QR.	Con la ayuda de las TIC sería un proceso más sencillo y viable para cualquier tipo de restaurante.	30 días	200.000	Equipo desarrollo y mercadeo
Institucionalidad	Capacitar y actualizar a todos los empleados de esta industria garantizando el cuidado de la comunidad caleña en este sector y puedan tener un mejor funcionamiento.	30 a 60 días	0	Asobares y Acordres

Estrategia	Tácticas	Tiempo	Costo	Responsable
Ecosistema digital Gastronómico	A través de la integración de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, emprender la transformación digital de la ciudad y enfrentar los retos de la Cuarta Revolución Industrial.	30 días	2.500.000	Equipo desarrollo y mercadeo
Economía Circular, Economía Creativa y Responsable	Implementar la venta de productos empacados al vacío que pueden ser consumidos en casa, dirigidos a aquellos consumidores que prefieren degustarlos en su propio hogar.	30 días	1.000.000	Dueño del Establecimiento
Citi-marketing	Con el objetivo de atraer inversiones a la ciudad, se tomarán en cuenta sus ventajas competitivas con el propósito de proteger y fortalecer los sectores productivos de la economía local	Temporada	Variable	Dueño y Alcaldía

Conclusiones

El sector gastronómico no fue ajeno a esta coyuntura, siendo uno de los sectores económicos más afectados al no estar preparado para enfrentar esta situación, y el cambio que trajo con ésta el comportamiento del consumidor. Este documento busca hacer un observato-

rio acerca del estado del sector gastronómico durante la pandemia, la manera en la que han logrado llevar sus negocios durante la pandemia y los retos a los cuales se deben adaptar una vez pase la coyuntura, es fundamental que los restaurantes en la ciudad de Cali transformen su modelo de negocio, trascendiendo los canales tradicionales para aventurarse más allá de su zona de confort. Esto implica la concepción y ejecución de un proyecto innovador capaz de explorar y captar nuevos mercados potenciales.

Se puede diseñar una estructura para distribución del producto, de tal manera que los restaurantes se enfoquen en usar las TIC como una de sus principales estrategias, ajustando procesos de producción internos y procesos de despacho de domicilio propios, que les permita tener un servicio eficiente para el cliente, por ende mejorar su estructura productiva y de mercado.

Implementación en la tecnología de la información y la comunicación para una mejor atención a los clientes Estrategias Aplicaciones móviles para restaurantes, donde los consumidores reciben una recompensa por su lealtad fomentando al mismo tiempo la interacción en las redes sociales. Implementar tabletas electrónicas en cada mesa con menú incluido de restaurantes y un sistema de toma de pedidos que hará más fácil y rápido su compra. Tener una buena conexión a internet es muy importante para mantenerse conectado a las redes sociales ya que son los medios donde más se difunde información de la marca y se hace marketing digital empezar a implementar datafonos manuales para pagos con tarjetas que genere comodidad al cliente. (Araujo, et al., 2021)

De otro lado, se hace necesario que los empresarios del sector gastronómico hagan un diagnóstico de su situación actual para revisar cómo se están desarrollando los procesos en su restaurante, revisar qué se debe replantear y proceder a implementar los procesos necesarios para la correcta gestión del restaurante, enfocando las acciones

que se ejecuten hacia la implementación de modelos modernos y dinámicos,

Efectuar cambios en los procesos de prestación de servicios en restaurantes manera eficiente, invertir en capacitación para los empresarios y para sus equipos de trabajo, en temas de gestión, tecnología, innovación, y relaciones humanas; para reinventar sus modelos de negocio explorando otras alternativas de operación, que tiendan a disminuir la carga operativa estructurando un modelo de costos ajustado a un tipo de restaurante en un nuevo modelo de ciudad moderna.

Referencias Bibliográficas

Acuña, F. J. (Julio-Septiembre 2013). Control interno y su incidencia en la rentabilidad de empresa cobros del norte S.A . Revista Científica de FAREM, 7(2), 34-42. <https://repositorio.unan.edu.ni/5910/3/99-371-1-PB.pdf>

Arango, J., y Solarte, A. M. (2018). *Planeacion estrategica para la empresa sifrinos pizza s.a.s para el 2018 a 2022*. Tesis de pregrado. Universidad del Valle. <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/server/api/core/bitstreams/d3729b23-0d43-48ff-a292-20d3b-b361a70/content>

Araujo, c. L., Rueda, a., y Daniela, P. (2021). *Estrategias de innovacion para la reactivacion de los Restaurantes en Santamarta pospandemia*. Tesis de pregrado. Univesridad cooperativa de Colombia. https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/35566/14/2021_estrategias_innovaci%C3%B3n_reactivaci%C3%B3n.pdf

Alcaldía de Santiago de Cali. (2018). *Inventario y caracterización de los establecimientos gastronómicos en zonas de interés turístico de Santiago de Cali*. Secretaria de Turismo. <https://www.cali.gov.co/documentos/buscar/?q=barrio&genPag=117&genPagCat=4>

Cámara de Comercio de Cali. (2020). *Ritmo empresarial #34*. <https://www.ccc.org.co/ritmo-empresarial-34/>

- David, F. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. Mexico: Pearson Educacion.
- Frias Adan, J. A. (2014). La evolución del entorno organizacional y del enfoque de su gestión ante lo imprevisto. *Técnica Administrativa* 13(60), <http://www.cyta.com.ar/ta1304/v13n4a2.htm>
- Gaitan, R. E. (2015). *Administración de Riesgos E.R.M y La auditoría Interna*. Bogota: Eco Ediciones.
- Garcia, O. L. (2016). *Objetivo Básico Financiero y Valor de la empresa*. Bogota: Prensa Moderna Editores.
- León-González, J. E. Vargas-Martínez, E. E. y Delgado-Cruz, A. (2023). Capacidad de innovación y resiliencia empresarial en restaurantes. Percepciones de los trabajadores ante la pandemia de covid-19. *Estudios sociales. Revista de alimentación contemporánea y desarrollo regional*, 33(61), e231296. Epub 12 de mayo de 2023. <https://doi.org/10.24836/es.v33i61.1296>
- Lora, H. S., Patiño, J., y Ruiz, A. (2022). La planeación estratégica, el Balance Score Card (BSC) y la prospectiva en el sector Pymes: herramientas para la toma de decisiones en escenarios de crisis. *Saber, Ciencia Y Libertad*, 17(2), 175–192. <https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2022v17n2.9275>
- Nadal, S. (2016). *Entorno externo de la organización*. Fundación Argibide. http://quned.es/mvg/ajax/ops.php?funcion=pdfyop=accionyclase=ConocimientoFichasywhere=%28estado%3D3%29+AND+%28estado%3D3%29+AND+%28estado%3D3%29+AND+%28estado%3D3%29yapp=exportacionyidregistro=130yvar_funcion=muestraFichaPDF
- Organización Mundial de la Salud [OMS]. (30 de 01 de 2020). *Declaración sobre la segunda reunión del Comité de Emergencias del Reglamento Sanitario Internacional (2005) acerca del brote del nuevo coronavirus (2019-nCoV)*. <https://www.who.int/es/news/item/30-01-2020->

statement-on-the-second-meeting-ofm the-international-health-regulations-(2005)-emergency-committee-regarding-the outbreak-of-novel-coronavirus-(2019-ncov)

Paturel, R. (2006). Por una nueva metodología de análisis del Entorno de las Organizaciones. *Innovar* 16(28), 36-42. <https://revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/19391>

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD] (2023). *Mapeo de las consecuencias socioeconómicas del COVID-19 en América Latina y el Caribe y las respuestas adoptadas para la recuperación*. Phoenix Design Aid A/S. https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2023-06/undp-rblac-covidgenero_prologueccrev_06012023_spa.pdf

Quituzaca-Farfan, L., Vásquez-Bazaran, C., y Uriguen-Aguirre, P., (2022). Influencia del entorno externo e interno en la toma de decisiones gerenciales. *593 Digital Publisher CEIT*, 7(2), 339-354 <https://doi.org/10.33386/593dp.2022.2.1046>

Marulanda-Valencia, F. A. Arango, D. G., y Restrepo, J. A. (2021). La gestión estratégica en tiempos de Covid-19: una mirada desde el sector turístico - subsector de alojamiento. *Revista Universidad Y Empresa*, 23(41). <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.10376>

Saenz, J. D., y Leal, A. C. (2016). Planeación Estratégica de la Empresa Infantil Abba Ltda. Tesis de grado. Icesi. https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/handle/10906/82166

Salazar, D y Burbano C. (2017). Análisis de la oferta gastronómica, una perspectiva comercial a través del marketing de servicios: Caso sector La Rumipamba, Pichincha, Ecuador. *Revista interamericana de ambiente y turismo*, 13(1), 2-14. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-235X2017000100002>

- Torres, H. Z. (2014). *Administración estratégica*. Azcaputzalco, Mexico: Grupo Editorial Patria S.A de C V.
- Valenzuela, C. E. (2016). *Importancia de la Planeación Estratégica en la Empresas*. Tesis de grado. Universidad Militar Nueva Granada. <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/15416/ValenzuelaArgotiCarlosErnesto2016.pdf.pdf?sequence=1>
- Yamakawa, P., y Ostos, J. (2013). *Influencia del Entorno en la Innovación Organizacional en Empresas de Servicio en Perú*. *Revista Brasileira de gestão de negócios*, 15(49), 582-600. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v15i49.1586>

