



INNOVACIÓN ESTRATÉGICA Y OPORTUNIDADES DE COMUNICACIÓN COMO
HERRAMIENTAS TÁCTICAS CON LAS QUE EL SECTOR GASTRONÓMICO DE LA CIUDAD
DE CALI ENFRENTA LA ÉPOCA DE COVID-19: ¿CÓMO EL DESARROLLO DE ESTAS
ESTRATEGIAS HA INFLUIDO EN EL CONSUMIDOR?

AUTOR (ES)

DANIELA AYALA OCHOA
NATALIA CANDELO LÓPEZ

PROYECTO DE GRADO II

DIRECTORA DEL PROYECTO
PROFESORA. LORENA HOLGUÍN

UNIVERSIDAD ICESI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
MERCADERO INTERNACIONAL Y PUBLICIDAD
SANTIAGO DE CALI
2020

Tabla de contenido

Introducción

1.	Capítulo 1: Planteamiento del problema.....	5
1.1	Antecedentes.....	5
1.2	Formulación (Pregunta de investigación):.....	6
1.3	Objetivos.....	6
1.3.1	Objetivo general:	6
1.3.2	Objetivos específicos:.....	6
1.4	Justificación del proyecto:	7
1.5	Tipo de investigación:.....	7
1.6	Metodología:.....	7
2.	Capítulo 2: Marco de referencia	7
2.1	Marco conceptual.....	7
2.2	Marco teórico.....	8
3.	Capítulo 3: Estudio de mercado.....	14
3.1	Definición de la población objetivo.....	14
3.2	Nueva cultura de consumidores.....	15
3.3	Tecnología y restaurantes	15
3.4	Reservas y pedidos a través de aplicaciones.....	16
4.	Capítulo 4: Resultados de la investigación.....	17
4.1	Investigación por medio de la observación	17
4.1.1	Marcas enfocadas a la creación de nuevos productos/servicios:	17
4.1.2	Adaptación del empaque:	20
4.1.3	Cambio de logo:.....	22
4.1.4	Creación de nueva marca durante la pandemia	22
4.1.5	Campaña implementada durante la cuarentena	22
4.1.6	Crecimiento y posicionamiento de marca en la pandemia:	23
4.2	Investigación cuantitativa enfocada a los consumidores	24
4.3	Investigación cualitativa enfocada a los restaurantes	30
5.	Anexo encuesta.....	33
6.	Bibliografía.....	37

Lista de Imágenes

Imagen 1	Crepes&Waffles empaque	17
Imagen 2	Crepes&Waffles nuevo ancheta	17
Imagen 3	Crepes&Waffles nuevo producto	17

Imagen 4 Tizones empaque	18
Imagen 5 La Kutu producto	18
Imagen 6 Leños al Carbón juego	18
Imagen 7 Leños al Carbón kit	18
Imagen 8 Karen's Pizza empaques	19
Imagen 9 Karen's Pizza Kit	19
Imagen 10 Donde Frida publicación	19
Imagen 11 Sushi break video instagram	19
Imagen 12 Sushi Break kit	19
Imagen 13 Chacalacas empaque box	20
Imagen 14 Cachalacas empaque	20
Imagen 15 Bucanero publicación instagram	20
Imagen 16 Bucanero empaque	20
Imagen 17 Storia d'amore empaque	20
Imagen 18 Storia d'amore box	21
Imagen 19 Dulcinea café empaque	21
Imagen 20 Dulcinea café publicación instagram	21
Imagen 21 Archies empaque	21
Imagen 22 Archies para preparar en casa	21
Imagen 23 Frijoles verdes publicación producto	21
Imagen 24 891 Bar logo 2	22
Imagen 25 891 Bar empaque	22
Imagen 26 891 Bar logo 1	22
Imagen 27 Uki Baw&Bowl logo2	22
Imagen 28 Uki Baw&Bowl Logo1	22
Imagen 29 Uki Bao&Bowl empaque	22
Imagen 30 Q'bano campaña "Ser más natural"	23
Imagen 31 Q'bano campaña virtual	23
Imagen 32 Berna campaña	23
Imagen 33 Le Grill Box productos	23
Imagen 34 Le Grill box	23
Imagen 35 Le Grill Box con productos	23
Imagen 36 Patagonia Kit	24

Lista de tablas

Tabla 1 ¿Qué comen los colombianos?	16
Tabla 2 Ficha técnica	24

Lista de gráficos

Gráfico 1 Afirmaciones y negaciones de los encuestados	25
Gráfico 2 Protocolo de seguridad	26
Gráfico 3 Comparación de la frecuencia con la que los encuestados van a los restaurantes	26
Gráfico 4 Razón por la que dejaron de ir a los restaurantes con tanta frecuencia	27
Gráfico 5 Promedio de idas a restaurantes semanalmente	27
Gráfico 6 Nivel de acuerdo de los encuestados con las afirmaciones	28

Gráfico 7 Debido a la situación económica hay cambios en el consumo de restaurantes	28
Gráfico 8 Influencia de las redes sociales en la decisión de compra	29

Agradecimientos

En primer lugar, queremos agradecerle a nuestra tutora por el apoyo que nos ha brindado durante todo este año, por darnos las herramientas y el conocimiento para llevar a cabo cada una de las etapas de nuestro proyecto y poder cumplir con todos los objetivos propuestos. Además, queremos agradecerle a la universidad ICESI por darnos la oportunidad de ser parte de ella y permitirnos formarnos como profesionales. Y finalmente, queremos agradecer a nuestros padres y a todas las personas que hicieron parte de esta investigación, por contribuir a que esto fuera posible. Muchas gracias a todos

Resumen

La crisis sanitaria Covid-19 obligo a la mayoría de los sectores económicos a reinventarse, sin importar su lugar de origen o la actividad a la que se dedican. En el caso del sector gastronómico de la ciudad de Cali se pudo observar que tuvieron que replantear su modelo de negocio y la innovación se volvió la clave para sobrevivir en esta época; este fue uno de los más afectados al no estar preparado para el cambio en la dinámica de venta y en los hábitos de consumo que trajo esta reciente etapa. Con el siguiente trabajo se busca realizar una observación estratégica y logística al sector gastronómico en general, describiendo la situación desde antes de la pandemia (normalidad) hasta hoy en día con las modificaciones que se han generado (nueva normalidad); esas variaciones se analizan en diversos frentes. Por un lado, la manera en la que los empresarios han logrado superar diferentes retos para salir adelante con sus negocios, y por otro, los cambios en el comportamiento del consumidor final.

Palabras clave: Restaurantes, covid-19, marketing, innovación, comunicación.

Abstract

The Covid-19 health crisis forced all economic sectors to reinvent themselves, regardless of their place of origin or the activity in which they are engaged. In the case of the gastronomic sector of the city of Cali, it could be observed that they had to rethink their business model and innovation became the key to survive at these times; this was one of the most affected by not being prepared for the change in sales dynamics and consumer habits brought about this recent stage. This document seeks to make an observation about the gastronomic sector, describing the situation before the pandemic and the changes that this has brought, on the one hand for the sector, analyzing the way in which

entrepreneurs have managed to conduct their businesses during the pandemic and the challenges to which they have had to adapt; and on the other hand, the changes in the behavior of the final consumer.

Keywords: Restaurants, covid-19, marketing, innovation, communication.

Introducción

En Colombia el sector gastronómico es un fuerte generador de empleo, sin embargo, este depende en gran parte de las ventas generadas en el punto físico y del turismo, por lo que frente a la crisis sanitaria del Covid-19 fue una de los más afectados, obligando a reinventar el sector de manera inmediata. De acuerdo con lo anterior, el trabajo de investigación hace un recorrido que inicia comprendiendo el sector gastronómico y sus categorías, su dinámica antes de la pandemia, la situación actual respecto a la emergencia sanitaria y los métodos adoptados para alinearse con los nuevos hábitos de compra que han surgido. El documento se centra en analizar y evaluar las diferentes estrategias de mercadeo y comunicación implementadas y desarrolladas por el sector y como ha reaccionado el consumidor ante ellas; esto con el fin de revelar los nuevos procesos de gestión utilizados por una muestra considerable de empresarios del sector.

1. Capítulo 1: Planteamiento del problema

1.1 Antecedentes

La situación que se vivió en Colombia desde marzo del año 2020 impactó a todos los sectores de la economía, claramente a unos más que a otros, como en el caso del sector gastronómico; según Fedesarrollo esta industria en el 2020 tenía un pronóstico de crecimiento del 3,5%, gracias a la demanda interna impulsada por las compras de los hogares y un buen comportamiento en la inversión. Ninguno de los sectores de la economía se encontraba preparado para enfrentar una situación como el cierre total del comercio por un virus que se desconocía en cierta medida, lo que ocasionó que estos tuvieran que llevar a cabo estrategias comerciales y de comunicación alineadas a la época, las cuales lograran mantener el vínculo con el consumidor y que este se sintiera seguro y cuidado por las marcas. Las acciones de contacto directo y atención en los puntos fueron en un inicio evitadas al 100% y limitadas sólo a la etapa de autocuidado.

Además, el sector gastronómico no tenía presupuestado los gastos extra para cumplir con protocolos de bioseguridad como desinfección de plantas físicas y de personal, empaques herméticos que eviten contacto de los productos con el medio ambiente, implementación de menús online con acceso QR, métodos de pago digitales como transferencias o pagos por diferentes plataformas bancarias, entre otros. Así mismo, entrar en el mundo digital se volvió un requisito para poder sobrevivir a esta crisis, reinventándose para evitar el cierre de sus negocios. Sin embargo, hay otros restaurantes que al no saber tomar decisiones que permitan un buen plan de continuidad y principalmente por no contar con los recursos financieros necesarios para la sostenibilidad del negocio, por lo que no es fácil para algunos evitar el cierre definitivo.

1.2 Formulación (Pregunta de investigación):

De acuerdo con la situación actual que está viviendo el sector gastronómico debido al cierre que tuvo la economía, se quiere indagar cuáles han sido esas innovaciones que han hecho y qué oportunidades de comunicación han encontrado para poder enfrentarse a la crisis actual. Conforme a esto, también se procura evaluar cómo el desarrollo de estas estrategias que han implementado los restaurantes de Santiago de Cali durante y después de la cuarentena, han influido en el comportamiento del consumidor.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general:

Conocer las estrategias de comunicación e innovación que han implementado algunos de los restaurantes de la ciudad de Cali ante la crisis sanitaria Covid-19, y analizar el impacto que se ha generado en el consumidor y su decisión de compra.

1.3.2 Objetivos específicos

- Comparar los patrones de consumo en los restaurantes de Cali durante la cuarentena y post-cuarentena.
- Medir el impacto que generan las redes sociales, las plataformas virtuales y campañas estratégicas en la decisión de compra en este sector.
- Evaluar la efectividad de las estrategias que han implementado los restaurantes durante y post cuarentena.
- Medir el nivel de confianza que tienen los consumidores respecto a las medidas de bioseguridad que implementan los restaurantes.

1.4 Justificación del proyecto:

El sector gastronómico desde que empezó la pandemia ha buscado formas de sobrevivir e innovar, sin embargo, muchos negocios han desaparecido durante la crisis. Actualmente una de las dificultades más grandes que atraviesa este sector en general, es encontrar la forma de evolucionar y/o adaptar sus negocios a la nueva realidad mundial manteniendo un lugar relevante en el mercado, pues el desafío está en brindar seguridad al consumidor sin perder la calidad de los productos, brindar experiencia a distancia sin cambiar la personalidad de cada marca, hacer inversiones presupuestales creativas que generen un ROI estable. Esta investigación aportará información sobre los efectos que han generado las estrategias de diferentes marcas mediante piezas de campaña, empaques y re-branding en las decisiones de consumo, teniendo en cuenta la categoría de cada restaurante.

1.5 Tipo de investigación:

- Diseño descriptivo y causal
- Diseño exploratorio

1.6 Metodología:

Inicialmente se realizará una investigación a profundidad con el fin de conocer en términos generales los retos que ha traído la pandemia para el sector gastronómico. Posteriormente, por medio de acciones experienciales y de la observación, a través de las plataformas digitales se identificarán los restaurantes en Cali que han innovado su plan de negocio, eligiendo las propuestas que mejor se hayan adaptado a la crisis, para después realizar entrevistas a voceros de la marca que amplíen la información sobre cómo han reestructurado sus estrategias y también conocer en qué han fallado los restaurantes que no han sobrevivido a la pandemia. Después, para medir el impacto que han generado estas tácticas en los consumidores, se hará uso de métodos de investigación cuantitativa, por medio de encuestas virtuales que permitan medir cómo ha cambiado el consumo de restaurantes en esta pandemia. Con toda esta información se busca poder comparar la forma en que se han adaptado las marcas y los consumidores.

2. Capítulo 2: Marco de referencia

2.1 Marco conceptual

Desde el punto de vista comercial y teórico surgen una variedad de términos y definiciones relacionados con el sector gastronómico y las prácticas enfocadas al mercadeo. Con el objetivo de asegurar la calidad teórica y poder especificar eficientemente las percepciones y tendencias de los

consumidores y los restaurantes de la ciudad de Cali, se analizarán estos conceptos, tomando como fuente primaria la Real Academia española (RAE):

Restaurante: Establecimiento público donde se sirven comidas y bebidas, mediante precio, para ser consumidas en el mismo local (RAE, s. f.-b).

Covid-19: “Es la enfermedad infecciosa causada por el coronavirus que se ha descubierto más recientemente. Tanto este nuevo virus como la enfermedad que provoca eran desconocidos antes de que estallara el brote en Wuhan (China) en diciembre de 2019. Actualmente la COVID-19 es una pandemia que afecta a muchos países de todo el mundo.” (Organización Mundial de la Salud, 2020)

Estrategias: “Es un plan con el que cada unidad de negocios espera lograr sus objetivos de marketing mediante: La selección del mercado meta al que desea llegar, la definición del posicionamiento que intentará conseguir en la mente de los clientes, la elección de la combinación o mezcla de marketing (producto, plaza, precio y promoción) con el que pretenderá satisfacer las necesidades o deseos del mercado meta y la determinación de los niveles de gastos en marketing”. («marketingfree», s. f.)

Medio de comunicación: Instrumento de transmisión pública de información, como emisoras de radio o televisión, periódicos, internet, etc. (RAE, s. f.-b)

Redes sociales: “Las redes sociales son plataformas digitales formadas por comunidades de individuos con intereses, actividades o relaciones en común (como amistad, parentesco, trabajo). Las redes sociales permiten el contacto entre personas y funcionan como un medio para comunicarse e intercambiar información.” (Concepto.de, s.f)

2.2 Marco Teórico

Investigación del sector gastronómico

La gastronomía es un elemento cultural propio de cada país en el mundo, ya que lo representa y lo diferencia del resto. Además, desde el origen del ser humano ha existido la gastronomía como una filosofía de vida porque satisface una de sus necesidades básicas de acuerdo con la escala de Maslow, la necesidad fisiológica de alimentación, la cual se cubre por medio de la técnica de cocinar los alimentos. Muchos de los restaurantes aparte de ofrecer como su único producto la comida, se han enfocado en brindar una experiencia al cliente, y en la mayoría de los casos este factor es clave para el posicionamiento de marca.

El sector gastronómico tiene diversas categorías que identifican el tipo de comida que ofrece cada marca y el valor agregado que les permite destacarse. Entre los tipos de restaurantes que hay en el mundo, están las comidas rápidas, que son de pronta preparación y simples de elaborar; los restaurantes gourmet, que se caracterizan por ofrecer una comida de alta calidad y ofrecer servicio a la carta, donde el servicio y la adecuación del lugar son su gran fuerte; restaurantes buffet, que brindan una gran variedad de comida pero funciona como autoservicio, no tienen servicio a la mesa; restaurantes temáticos, como lo dice el nombre proporcionan un tipo de comida relacionada con una cultura o país, que no solo se centran en la comida sino también en la ambientación del lugar; restaurantes bares, no solo sirven comida sino también bebidas alcohólicas; y restaurantes café, no ofrecen menú a la carta, pero sí un sin fin de bebidas y aperitivos. Dicho lo anterior, cada uno se identifica por ofrecer un estilo de comida y una forma de comunicar diferente.

Algunas marcas, descuidan la importancia de tener una estructura organizacional y sólo se concentran en aumentar sus ventas ya sea ofreciendo un buen producto, o expandiendo su marca con el fin de ser reconocidos, y esa es la primera falla que presenta el sector. Así como lo expone la Asociación Colombiana de Restaurantes-Acodres “cuatro (4) de cada diez (10) restaurantes se cierran en los primeros seis meses de operación y algunos alcanzan a llegar al año de funcionamiento” (Pacheco Bernal, 2017). Con esto, se puede decir que la clave de éxito no solo se mide por la calidad de la comida que ofrecen en el restaurante, por el número de locales físicos o por la fama que este tenga; porque para determinar si un negocio es sostenible se debe analizar su estructura organizacional (concepto de negocio, planeación estratégica, estados financieros, entre otros)

Comparación de variables macroeconómicas en la ciudad y en el país.

En consecuencia a la gran incertidumbre del mercado, en términos generales, los factores que se han visto alterados por la situación han sido de alta relevancia, al igual que la cuarentena han traído consigo un cambio en el consumo y en la confianza del consumidor. El golpe que ha causado la pandemia ha sido de gran envergadura para muchos sectores en la economía, no obstante, una de las actividades económicas más golpeada fue el comercio al por mayor y al por menor, transporte, alojamiento y servicios de comida. Esto pudo ser evidenciado según el Dane en la tasa de crecimiento anual para el segundo trimestre del año, la cual fue de -34,3%. Lo cual quiere decir que dicha actividad económica tuvo un decrecimiento económico fuerte. Lo anterior puede explicar el aumento de la tasa de desempleo de 7 puntos porcentuales con respecto a la del semestre pasado. También se puede evidenciar a nivel nacional lo citado anteriormente cuando la tasa de desempleo en las cabeceras municipales de Colombia pasó de 11,3% a 23,1% y específicamente en Cali se pudo

evidenciar una tasa de desempleo del 28,2% para julio del 2020. Por otro lado, en agosto del 2020 el índice de Confianza del consumidor registró un balance de -25,4%, que representa un incremento de 7,3 puntos porcentuales frente al mes anterior a nivel nacional (Fedesarrollo, 2020) mientras que en la ciudad de Cali aumentó 18,8 puntos porcentuales lo que demuestra que los caleños demuestran más confianza que el promedio de colombianos.

Situación de los restaurantes en Cali y Colombia por la pandemia

Según cifras de la Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica (Acodrés), hasta el mes de julio se han tenido que cerrar 27.600 restaurantes en el país y en la ciudad de Cali 2.120, esto debido a que no han podido llegar concordar ya sea con sus arrendatarios o las inmobiliarias, ya que lo más costoso es mantener el local cerrado y seguir pagando alquiler. Según Brany Prado, presidente de Acodres: “La ciudad de Cali antes de la cuarentena tenía registrados más de cinco mil restaurantes ante la Cámara de Comercio” (RCN Radio, 2020). De acuerdo a un estudio de afectaciones con corte de 31 de julio, se arrojó como resultado que el 50% de los restaurantes han cerrado definitivamente (RCN Radio, 2020). Además, se han visto afectados 18 mil empleos formales e indirectos que generaba la industria.

De todos los países latinoamericanos, Colombia es donde más se utilizan servicios de domicilio a través de aplicaciones con 36%, superando el índice promedio de Latinoamérica (29%) y del mundo (33%) (La Barra, 2019). Gran parte de los restaurantes usan aplicaciones para brindar sus servicio de domicilio, las más reconocidas en el país son: Rappi, Uber Eats y ifood; además, hay negocios que invierten en su propio canal de domicilios como es el caso de Domino’s Pizza, pero así mismo, otros no han logrado adaptarse a este modelo de negocio, ya sea porque no han visto una oportunidad en el canal o porque su producto no está diseñado para venderse por este medio.

Se pudo evidenciar, durante la pandemia, que las plataformas de domicilios están diseñadas para atender sólo en momentos en los que la demanda de productos de restaurantes no es tan alta, porque de lo contrario, el sistema no está preparado para atender mayor cantidad de usuarios como se presenta en fechas comerciales. Un claro ejemplo se vivió el día de la madre, que en Colombia se celebró el domingo 10 de mayo del 2020 (en cuarentena obligatoria), para lo cual las plataformas colapsaron, teniendo retrasos en los pedidos de hasta 5 horas, faltas de entrega y entregas erróneas, de las cuales muchas llegaban en mal estado; lo cual puso a las plataformas de domicilio a replantearse sobre la manera de operar en este tipo de situaciones (Tiempo, 2020).

Según Henrique Gomez, director de Acodrés “la venta por domicilios sólo genera un 12% de las ventas regularmente, lo cual no ha sido útil para los negocios”(El Tiempo, 2020). Por esta razón,

algunos restaurantes tradicionales de Cali como Carne y Maduro decidieron no incursionar en los domicilios porque, según Carlos Bolívar, representante legal del restaurante “muchos de los productos pierden sus propiedades a la hora de ser empacados y transportados. Además, ir al restaurante se convierte en una experiencia y eso no se puede dar en un domicilio” (El País, 2020)

Por otro lado, algunos restaurantes cerraron sus locales, aún así continuaron vendiendo sus platos a domicilio. Entre aquellos que se adaptan a la nueva normalidad se encuentran las pizzerías y panaderías, que ahora ofrecen los materiales frescos para que las personas puedan preparar en sus casas. Incluso, restaurantes de alta cocina como Platos Voladores e Storia D’amore decidieron entrar a competir en aplicaciones como Rappi. Donde la batalla de descuentos de hasta el 50%, a los que acuden muchos restaurantes como estrategia, muestra hasta qué punto la situación ha provocado que no se piense en ganar, sino en seguir existiendo.

Nuevos hábitos de compras

Las decisiones de compra han cambiado radicalmente desde los inicios de la pandemia, las personas se han dedicado a ser más radicales en sus elecciones, planeando sus compras, dedicándose a elegir no por su preferencia sino por productos que estén disponibles, que sean económicos y asequibles. Ya los productos de lujo no son tan relevantes, las compras van centradas en “(...) productos de salud y alimentos para almacenar, aumentando sus compras por canales electrónicos y disminuyendo la visita a tiendas físicas. Dichas etapas se han fortalecido a medida que avanza el virus en el mundo”, señala María Victoria Torres, CEO de Mindshare Colombia.

En el caso colombiano, en abril los hogares se gastaron \$54,65 billones en compras de bienes y servicios, según Raddar, donde frente al mismo mes en el 2019 representó una caída del 5,15%. Es importante mencionar que durante esta época los que más han realizado compras de alimentos en la cuarentena son los hombres, con el 67%, mientras las mujeres representan el 30% (El País, 2020). Además, uno de los cambios más significativos que ha causado el coronavirus ha sido el cambio en los hábitos de consumo, según Kantar.

Podemos también ver que, según datos de PuroMarketing, se cataloga a estos nuevos consumidores como exigentes y ahorradores, ya que demandan mayor atención, personalización y excelencia de servicio (Portafolio, 2020). Para esta “nueva generación de consumidores” el diseño y uso de empaques empieza a tomar mayor relevancia, por ello, más fabricantes adoptan prácticas transparentes y desarrollan envases sustentables y amigables para el medio ambiente con el fin de coincidir con estas tendencias. Sin embargo, muchos restaurantes siguen usando los empaques

tradicionales con altas cantidades de plástico o icopor, que contamina el medio ambiente y dan una presentación del producto deficiente.

Reglamentación de Bioseguridad para el sector gastronómico

Los restaurantes para prestar sus servicios deben sujetarse al cumplimiento del plan de Saneamiento básico regulado por el INVIMA y la Secretaría de salud, que establecen cuatro normas básicas: programa de limpieza y desinfección, programa de residuos sólidos, programa de control de plagas y el programa de abastecimiento de agua potable (Pública, 1997). Con la pandemia los requisitos para el funcionamiento de los establecimientos han aumentado, pues aparte de las normas mencionadas anteriormente, también deben de cumplir con los protocolos de bioseguridad.

Mediante Resolución 453 del 1 marzo de 2020, el Ministerio de Protección Social, ordenó la medida sanitaria obligatoria preventiva y de control en todo el territorio nacional, la clausura de los establecimientos y locales comerciales de esparcimiento y diversión; donde aclara que las ventas permanecerán cerradas al público, este servicio se les puede ofrecer por medio del comercio electrónico o por entrega a domicilio para su consumo fuera de los establecimientos atendiendo las medidas sanitarias que haya en el lugar (Resolución 453, 2020, p12-13).

Las normas de higiene ayudan a mitigar la posibilidad de que los empleados de los establecimientos de venta de alimentos contaminen los productos, y el virus se propague por medio del empaque o la comida. Por lo cual, el alcalde de Santiago de Cali decretó el 31 de julio de 2020 durante la extensión del aislamiento preventivo obligatorio citada en el parágrafo 5 del Decreto 531 de 2020, un horario de 6:00 de la mañana a 8:00 de la noche para los domicilios. El horario regía para las excepciones 12 y 23 del Decreto 531 de 2020, relacionadas con “la comercialización presencial de productos de primera necesidad en mercados de abastos, bodegas, mercados, supermercados mayoristas y minoristas y mercados al detal, y la comercialización de productos de los establecimientos y locales gastronómicos, mediante plataformas de comercio electrónico y/o para entrega a domicilio”.

El Ministerio de Salud creó la Resolución 735 donde plantea las medidas de bioseguridad que deben cumplir los domiciliarios: “usar las medidas de protección durante el desplazamiento y la entrega (uso de tapabocas y guantes), desinfectar el vehículo al inicio y fin de la jornada, cumplir con el distanciamiento en el momento de la entrega, el producto debe ir en doble bolsa, se deben evitar los pagos en efectivo y entregar un registro de entregas para las autoridades sanitarias.”

El parágrafo 3 del artículo 5 del Decreto Nacional No. 1076 de 2020 establece que “a partir del 13 de agosto de 2020 se autoriza la atención a la mesa de los restaurantes ubicados en zonas gastronómicas priorizadas que obtengan el pasaporte sanitario gastronómico, para obtenerlo se verifican las zonas

internas y externas de los restaurantes y el uso adecuado e implementación de los elementos de desinfección y autocuidado”; como la distribución de las mesas y el espacio entre ellas para evitar proximidad física, de tal manera que genere confianza para futuras visitas. Los restaurantes autorizados no podrán exceder el 50% del aforo total y a las personas que asistan a los restaurantes autorizados en el plan piloto no se les aplicarán las medidas de pico y cédula y toque de queda.

La Alcaldía de Santiago de Cali en su campaña “Guardianes de vida” lucha por la reactivación de la economía de la ciudad, y ha sido la encargada de verificar el cumplimiento de las normas de bioseguridad propuestas, por medio de auditorías. De igual forma, en la nueva etapa post-cuarentena ha sido la encargada de otorgar el pasaporte sanitario gastronómico a aquellos restaurantes que cumplan con las medidas propuestas.

Medios digitales (Comunicación)

Las tendencias de comunicación antes de la pandemia se caracterizaban por ser más mensajes comunicando un propósito sostenible, también, había una tendencia en la generación de contenidos con interés relevante para el target, dado que esto diferenciaría a la marca y le daría un valor añadido. De esta forma, el auge sería el brandcare, que es la capacidad de insertar anuncios que hagan sentir al usuario como lo primordial para la marca. Los influencers seguían siendo una tendencia de comunicación, dado su capacidad de mover grandes masas para poder comunicar algo sobre un producto o servicio. En general, la comunicación es una parte esencial que las marcas no pueden dejar desapercibido debido a que como consecuencia a la pandemia, los consumidores han tenido que hacer un mayor uso de las plataformas digitales cambiando no solo el comportamiento, sino las preferencias, intenciones y la experiencia de compra, volviéndose así fundamental, ya que facilitó a las personas la forma de adquirir los productos y servicios desde casa.

Por lo anterior, la crisis sanitaria Covid-19 obligó a los restaurantes a ver la importancia e invertir en herramientas digitales para promover sus negocios y llegar a sus clientes, para ello, muchos negocios tuvieron que invertir en herramientas tales como: página web, implementación de e-commerce, marketing digital en redes sociales, plataformas de domicilios, uso de otros medios de pago y plataformas para trabajo remoto. Y, asimismo, generar un buen contenido de comunicación que es lo que les genera recordación y engagement con los consumidores y les ocasiona una mayor retribución.

De igual modo, la exigencia se ha vuelto un pilar fundamental en el comportamiento de los consumidores, pues esperan obtener más ofertas personalizadas y una comunicación más oportuna y cercana con la marca. Según un sondeo realizado en Colombia, las ventas online tuvieron un incremento del 50% desde el 3 de marzo del 2020 (Forbes, 2020). Por eso mismo las marcas se han

tenido que reinventar para poder suplir las necesidades y exigencias de los consumidores por los medios digitales, como dice Juan Guillermo Restrepo, líder del segmento retail de Google en Colombia: “Si bien este tiempo ha permitido que muchos negocios se reinventen y amplíen sus canales de venta online, usuarios inescrupulosos dedicados al fraude y a robar información personal y financiera también han encontrado nuevas maneras de hacerlo y de aprovechar el boom digital del momento” (Forbes, 2020).

Finalmente, en Colombia las empresas tanto medianas como pequeñas y emprendimientos, han tenido que pasar por muchos cambios y procesos, todo esto con el fin de buscar canales digitales y nuevas formas de comunicación con los consumidores. Las personas han tenido un patrón de crecimiento de consumo de la tecnología cada vez más alto, y además, las marcas han ido incorporando las 4p (producto, precio, plaza y promoción) a la nueva forma de vida. Ahora, con el Covid-19 las industrias que no habían adelantado sus procesos de digitalización tuvieron que hacerlo obligadamente y con mucha rapidez para poder estar a la vanguardia y cumplir con los requerimientos de los consumidores, porque la pandemia, los decretos del gobierno y el cambio de los hábitos de consumo obligó a la industria a acelerar ese crecimiento tecnológico.

3. Capítulo 3: Estudio de mercado

3.1 Definición de la población objetivo

Consumidores:

Jóvenes y adultos entre las edades de 18-50 años que pertenecen a los estratos 3,4,5 y 6 de la ciudad de Cali. Son personas con una vida social diurna y nocturna activa. Les gusta salir a comer y/o socializar en restaurantes y bares, también usan los domicilios de estos para facilitar su día a día. Estas personas se vuelven clientes habituales de restaurantes o bares que les generen experiencias diferentes o positivas, pero no temen probar nuevas opciones. Asisten de forma presencial a estos establecimiento solos (situaciones cotidianas como almuerzos entre semana) o en grupo (situaciones sociales de fin de semana o fechas especiales); los domicilios los manejan de forma similar. Son personas que equilibran el valor y el costo del producto que adquieren.

Restaurantes:

Marcas que hagan parte del sector gastronómico que se caractericen por haber realizado durante la crisis sanitaria alguna estrategia de marketing y comunicación relacionadas con branding, innovación en productos, nuevos empaques, o reestructuración en la comunicación. Cambios notables que les permitieron mantener y tener una cercanía con los consumidores y cumplir con todas las expectativas que estos tenían.

3.2 Nueva cultura de consumidores

Según el informe de Kantar (2020), los consumidores se han vuelto un poco más selectivos con las marcas, dado que esperan encontrar productos y servicios con los que se puedan identificar y les evoque sensaciones agradables y familiares, creando así una conexión emocional con la marca, que sean un ejemplo y guíen al cambio, y algo muy importante, es que estas sean prácticas y realistas, facilitándoles la vida. Además, la comunicación se vuelve un factor clave para mantener la fidelidad con las marcas, donde su deber es informar claramente sobre los protocolos de bioseguridad que se están manejando y las diferentes opciones de recogida o entrega del producto (Selligent, 2020). “Se ve a un consumidor más sensible y espera solidaridad de las marcas”, señala Hernández (Forbes, 2020), estos consumidores buscan identificarse con las marcas, sentirse atendidos por ellas, que se les ofrezca un servicio que cumpla con todos sus requisitos contando con descuentos y no cobros por el servicio a domicilio, y que principalmente les genere confianza y seguridad. (Selligent,2020).

3.3 Tecnología y restaurantes

La aceleración del servicio de compras por internet ha potenciado el uso de las nuevas tecnologías; nuevas formas de pago como cupones, billetera virtual y pagos en línea han surgido en la nueva cultura. Según la publicación de trendwatching desde el 2017 se calcula unos 450 millones de consumidores pagando a través del móvil y buscan compartir los gastos en compras y servicios. Según un informe de Acodres, “el tema es sencillo, quien no esté en las plataformas tecnológicas, aquél que siendo miembro del sector real de la economía como dueño de un restaurante e inclusive como empresario del sector que sea y no esté metido en el reto digital, puede estar firmando con lamentable autenticación su sentencia de extinción, pues el mercado es infalible y sacará de circulación a todo aquel que no haga bien su tarea o le haga el quite al sentido común, y eso son las redes sociales sensatez”. (Acodres, 2020)

El uso de la tecnología se encuentra relacionada y condicionada a los patrones culturales establecidos por la generación “millenials”. Entender esos patrones de conducta, y expectativas, hace parte de identificar las tendencias del mercado, el cual es fundamental para el crecimiento del negocio. Actualmente la tecnología asociada a la gastronomía se observa en aplicaciones, sobre todo móviles, que unen por medio del internet a las marcas con el consumidor, dado que estas plataformas se han vuelto el único medio para comunicar y permitir la compra de los productos durante la cuarentena.

3.4 Reservas y pedidos a través de aplicaciones

El sitio web El Tenedor, perteneciente a TripAdvisor, en una de sus publicaciones llamada ¿Cuán Digital Es Tu Restaurante? (El Tenedor, 2016), menciona de forma clara que uno de los principales desafíos para los restaurantes es la transformación digital, porque deben adaptar la publicidad, el cambio del sistema de reservas y la forma de relacionarse con los clientes. Además, las distintas aplicaciones móviles han reemplazado la función de llamar directamente al restaurante, ofreciendo así mismo información en línea sobre las referencias que venden, asimismo, el uso de estos intermediarios permiten que se pueda ver los menús en los móviles, los pagos a través de billeteras virtuales, y la “gamificación” como parte del proceso de conocer al cliente y optimizar así los ingresos.

Por el lado de los restaurantes el uso de plataformas vuelve más eficiente la operación, por el ahorro en el tiempo de las órdenes, el ahorro de capital humano al permitir que un mismo recurso atienda más mesas y brinda la posibilidad de medir en tiempo real, los factores que se destacan como los más importantes, por ejemplo: el tiempo de entrega, de preparación, eficiencia de la comunicación, etc. Sin embargo, algunas desventajas es el capital para los restaurantes pequeños, los cuales no cuentan con suficiente personal para atender órdenes a domicilio y en punto de venta de forma simultánea, también para los consumidores el caso de la desconfianza de compartir sus datos e información privada.

Socialización en Restaurantes

Según La República, los almuerzos ejecutivos es la comida principal que los colombianos consumen más por fuera de casa, debido a los horarios laborales de las personas. En el mismo medio citan a la coordinadora editorial de La Barra, Laura Micaham, quien menciona que “el sector de los restaurantes tiene un consumo muy alto por encima de los otros subsectores”. También, menciona que hay factores socioculturales en las nuevas generaciones que se relacionan con el nivel actual de consumo, como, por ejemplo, el nuevo rol que desempeña la mujer en la sociedad, como madre y trabajadora, o el crecimiento de las ciudades que generan distancias más largas entre los hogares de las personas y sus lugares de trabajo. Por todos estos cambios, las personas destinan una parte considerable de sus ingresos al consumo de comida de restaurante.

Tabla 1 ¿Qué comen los colombianos?

¿Qué comen los colombianos?	
Tipo de Comida	Porcentaje de ventas

Hamburguesas	32%
Pollo	26%
Pizza	10%
Parrilla	6%
Típicas	3%
Sándwiches	2%
Alitas	1%
Otros (Comida especializada)	20%

Fuente: Dinero

4. Capítulo 4: Resultados de la investigación

4.1 Investigación por medio de la observación

4.1.1 Marcas enfocadas a la creación de nuevos productos/servicios:

Crepes & Waffles: La marca desarrolló masas de waffles y crepes para la venta, uno de los sabores fue yuca, en la misma presentación vendía las salsas típicas de sus platos, con estos productos creo la campaña de #crepescasa donde muchos famosos usaban sus productos y lo compartían al público. Por otro lado, la marca sacó unas anquetas de dulce, que estaban conformadas por conos, tarros de helado, salsas y galletas para que las personas desde casa pudieran preparar sus helados. Así mismo para halloween desarrollaron un kit para preparar helados en casa.



Imagen 3 Crepes&Waffles nuevo producto



Imagen 2 Crepes&Waffles nuevo anqueta



Imagen 1 Crepes&Waffles empaque

Tizones: La marca empezó a usar la plataforma Rappi para domicilios en la pandemia, y vende sus productos empacados al vacío para preparar en casa aparte de los productos de la carta. También para

la temporada del día del padre, lanzó una caja, donde el cliente podía elegir sus productos preferidos para preparar en casa y disfrutar de un asado.



Imagen 4 Tizones empaque

Panadería Kuty: La panadería desarrolló un nuevo producto de omelets congelados, listos para calentar y disfrutar desde casa en familia.



Imagen 5 La Kuty producto

Leños & Carbón: La marca implementó diversas estrategias, entre ellas una fue sacar el kit parrillero armando combos de carnes maduras y congeladas para que las personas preparen en casa, junto a esta estrategia, desarrollaron lives de cómo preparar las carnes en casa. También desarrollaron estrategias de acuerdo a la temporada, por ejemplo en el día del padre regalaron un parqués a todos los pedidos realizados el 21 de Junio, y el día de halloween obsequiaron tapabocas para los niños, a los pedidos realizados el 31 de octubre que superarán los \$25,000 pesos.



Imagen 7 Leños al Carbón kit



Imagen 6 Leños al Carbón juego

Karens pizza: La marca desarrolló varios productos para adaptarse a la pandemia, entre ellos estaba las sopas congeladas, kit para hacer pizza en casa, kit de las masas con las que preparan sus platos y kit pizzeritos para que los niños hagan sus pizzas en casa.



Imagen 9 Karen's Pizza Kit



Imagen 8 Karen's Pizza empaques

Donde Frida: Es un bar restaurante que surge en tiempos de pandemia, donde ofrecen más que la comida la experiencia.



Imagen 10 Donde Frida publicación

Sushi break: Es una marca que no se queda atrás y busca la manera de estar cerca a sus clientes. Durante la cuarentena se ideó un kit para que las personas pudieran preparar sushi en casa de manera rápida y económica acompañada de videos que la misma marca hacía con el fin de mostrarles los pasos para poder prepararlo como si estuvieran en el restaurante.

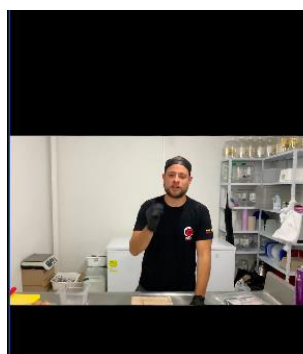


Imagen 11 Sushi break video instagram



Imagen 12 Sushi Break kit

4.1.1 Adaptación del empaque:

Chacalacas Co: La marca adoptó el empaque de caja de pizza para su producto de tacos.



Imagen 13 Chacalacas empaque box



Imagen 14 Cachalacas empaque

Pollos el Bucanero: La marca desarrolló un nuevo empaque al vacío llamado Practipack, creado con el fin de desarrollar un empaque bioseguro como respuesta a la situación del covid, que fuera más práctico y brindara mayor seguridad a sus clientes. Además de que ha mantenido una comunicación dinámica, creativa e innovadora en sus redes sociales, creó la campaña #ayuditaextra con el fin de brindar tips a sus clientes que se adaptan muy bien a su segmento objetivo.



Imagen 16 Bucanero empaque



Imagen 15 Bucanero publicación instagram

Storia d' amore: La marca desarrolló un empaque al vacío para las frutas de la sangría y vendía el vino aparte, lo cual fue una estrategia diferencial en el mercado de las sangrías. También desarrolló un empaque creativo relacionado con Italia, un empaque en forma de bolso que capta la atención del cliente y refuerza su valor diferencial de calidad y lujo.



Imagen 17 Storia d'amore empaque



Dulcinea café: Esta es una marca de comida saludable que comenzó a vender sus carnes vegetarianas en un empaque agradable y fácil de enviar a domicilio que se encargue de mantener las características del producto.



Imagen 20 Dulcinea café publicación instagram



Imagen 19 Dulcinea café empaque

Archies: Esta marca desarrolló una nueva manera de vender sus cócteles a domicilio, empacados en una bolsa sellada dentro de una caja para evitar que se pueda romper la bolsa, y además, crearon una estrategia para poder hacer la pizza en la casa e hicieron videos en su canal de Youtube para que las personas tuvieran las instrucciones de manera sencilla.



Imagen 21 Archies empaque



Imagen 22 Archies para preparar en casa

Frijoles verdes: Es una marca que se caracteriza por vender corrientazos o almuerzo ejecutivos, dado la pandemia y el cierre de los restaurantes, esta vio una oportunidad de vender sus almuerzos congelados y listos para comer en casa.



Imagen 23 Frijoles verdes publicación producto

4.1.2 Cambio de logo:

- **891 BAR:** La marca adaptó su logo debido a la crisis, invitando a las personas al consumo en casa. También desarrolló una alternativa de producto que fuera en línea con su nuevo logo, que fueron los cócteles embotellados.



Imagen 26 891 Bar logo 1



Imagen 24 891 Bar logo 2



Imagen 25 891 Bar empaque

4.1.3 Creación de nueva marca durante la pandemia

Ukibowl: Es una marca que nace durante la pandemia, hace parte de la línea de restaurantes de Fushion Wok. A medida que se iba introduciendo en el mercado en el poco tiempo que lleva tuvo una modificación de logo, dado que al principio lo querían enfocar en comida Coreana, pero vieron un fuerte potencial de la marca en la venta del Bao & Bowl. Además, crearon un empaque acorde con las necesidades de los clientes y requisitos de bioseguridad que se adaptara y les permitiera ganar la confianza de los consumidores.



Imagen 29 Uki Bao&Bowl empaque



Imagen 28 Uki Baw&Bowl Logo1



Imagen 27 Uki Baw&Bowl logo2

4.1.4 Campaña implementada durante la cuarentena

Q'vano: Durante y post cuarentena, esta marca sacó una campaña llamada “#NosCuidamosComoPaís” en donde le daban a conocer las medidas de bioseguridad que estaban implementando para generar más confianza y credibilidad a las personas. Además, manejaron durante la cuarentena una campaña llamada “Ser más natural, te hace más delicioso” mostrando el día a día de las personas durante las videollamadas durante esta virtualidad y cómo lo viven, de tal forma que las

personas participaran de la actividad llamada “al natural” para poder ganarse una tarjeta de consumo de Q'vano por el valor de \$50.000.



Imagen 31 Q'vano campaña virtual

Ser más natural,
te hace delicioso



Imagen 30 Q'vano campaña "Ser más natural"

Berna: Esta marca tradicional se ha encargado de mostrarle a las personas que para ellos es muy importante la salud de los hogares, por eso implementaron recorridos por los barrios de Cali, llevando los productos hasta la puerta del hogar, brindando la oportunidad de adquirir sus productos. Haciendo perifoneo en las calles, uniformados y con las medidas de bioseguridad requerida para dar este servicio sin salir de casa.



Imagen 32 Berna campaña

4.1.5 Crecimiento y posicionamiento de marca en la pandemia:

Le Grill Box: Es una marca que surge antes de la pandemia con el concepto de asados a domicilio, empacados en una caja. Es interesante ver como a raíz de la pandemia muchas marcas se vieron obligadas a optar por ese modelo de negocio, sin embargo, la marca Le Grill Box logró mantenerse, crecer y posicionarse al contrario de muchas marcas que fracasaron debido a la situación de crisis.



Imagen 33 Le Grill Box productos

PatP



Imagen 34 Le Grill box

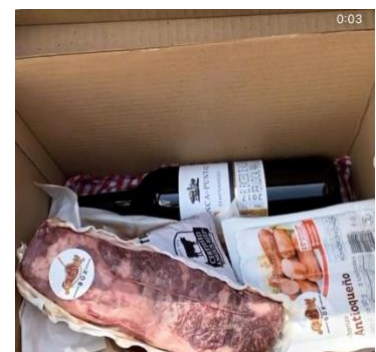


Imagen 35 Le Grill Box con productos

Patagonia Artesanal: La Patagonia es un emprendimiento nuevo, nacieron en la pandemia y han tenido muy buena acogida. Ellos venden salsas pero se han unido con otros emprendimientos para realizar cajas o kits para preparar los alimentos en casa. Es una idea de negocio muy innovadora y que ha sabido surgir en la pandemia.



Imagen 36 Patagonia Kit

4.2 Investigación cuantitativa enfocada a los consumidores

4.2.1 Ficha técnica:

FICHA TÉCNICA

<p></p> <p>TIPO DE INVESTIGACIÓN</p> <p>Diseño descriptivo y causal</p>	<p></p> <p>OBJETIVO</p> <p>Identificar los patrones de consumo en los restaurantes de Cali durante la cuarentena y post-cuarentena.</p>
<p></p> <p>TAMAÑO DE LA MUESTRA</p> <p>$n = ((1.96)^2 * (0.5 * 0.5)) / (0.1)^2 = 96.04 = 100$ $e = 0.9604 / \sqrt{100} = 0.096 \rightarrow 9.6\%$</p>	<p></p> <p>POBLACIÓN OBJETIVO</p> <p>Jóvenes y adultos entre las edades de 18-50 años que pertenecen a los estratos 3,4,5 y 6 de la ciudad de Cali. Les gusta la comida de restaurantes, ya sea salir a comer o pedir a domicilio.</p>

Se deben realizar 100 encuestas para poder obtener una muestra representativa

Tabla 2 Ficha Técnica

Fuente: Elaboración propia

4.2.2 Datos encuestados:

En relación a los encuestados, casi el 50% de la muestra tenía entre 20 y 25 años. Se necesitan más encuestados de 37-42 y de 26-30 años para que la muestra sea más representativa de cada segmento

de la población objetivo. Además, debido a que la mayoría de los encuestados tenía entre 20 a 25 años, la mayoría de la muestra son estudiantes.

4.2.3 Resultados encuesta

4.2.3.1 Durante cuarentena:

Según los resultados que obtuvimos, la mayoría de los encuestados ha seguido pidiendo comida a restaurantes aun cuando había cuarentena sin ninguna restricción. Además, el tipo de comida favorito de la población objetivo, para pedir durante la cuarentena, fue la comida rápida. Una explicación a lo anterior podría derivarse en que es la más asequible para la población y que es aquella que cuenta con un mayor tipo de descuentos y promociones. También, más de la mitad de los encuestados no estaba muy de acuerdo con pedir comida a domicilio antes de la cuarentena, sin embargo, la mayoría de los encuestados incrementaron los pedidos a domicilio durante y después de la cuarentena, teniendo en común casi la mitad de la población que el aspecto más importante cuando piden a domicilio es que el empaque sea bioseguro (ver gráfico 1).

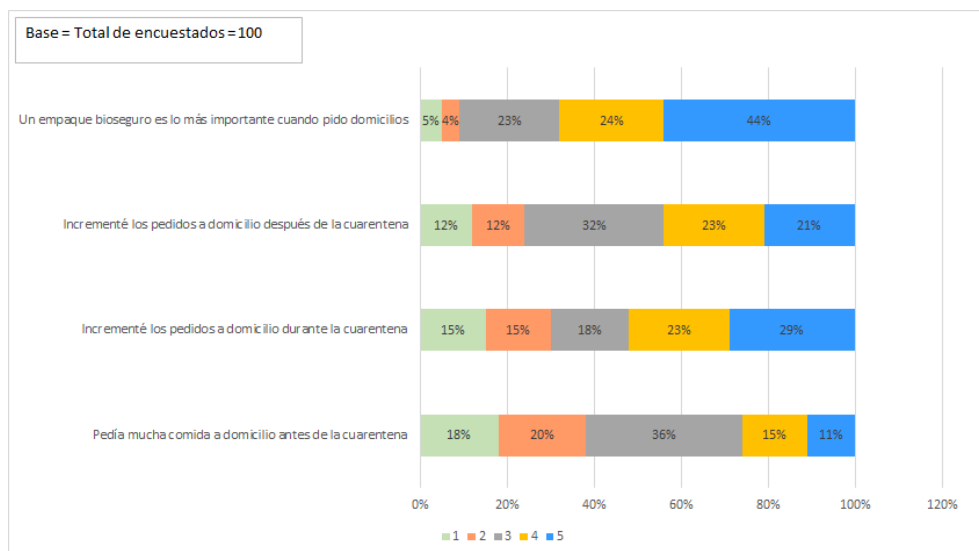


Gráfico 1 Afirmaciones y negaciones de los encuestados

Asimismo, la medida de bioseguridad más conocida es el uso del tapabocas con una diferencia de 39 puntos porcentuales del promedio de los demás protocolos, y por otro lado, las medidas de bioseguridad que menos de la mitad de los encuestados conoce es la actualización diaria del estado de salud de los domiciliarios y el uso de guantes desechables (ver gráfico 2).

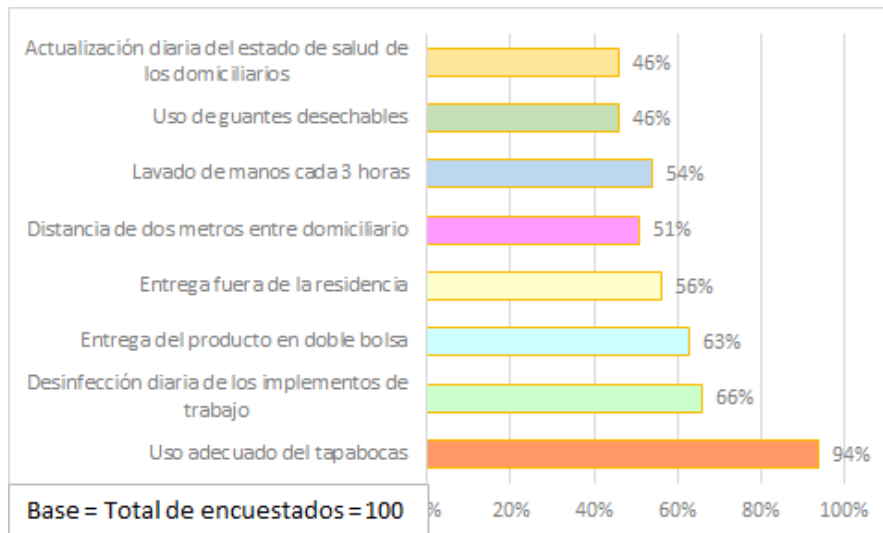


Gráfico 2 Protocolo de seguridad

1.2.3.2 Post cuarentena:

En la parte de post cuarentena, la mayoría de los encuestados ha vuelto a los restaurantes después de la cuarentena, la tendencia a consumir por fuera del hogar es muy alta y según el análisis al comportamiento de los consumidores, este incremento se podría ver reflejado por el tiempo tan extenso en el que las personas no pudieron salir a hacer actividades como esta. Además, más de la mitad de los encuestados que han vuelto a los restaurantes consideran que su experiencia ha sido buena a pesar de las restricciones que estos tienen con el foro de personas que pueden estar en una mesa, por el protocolo de desinfección y demás factores relevantes al momento de estar físicamente en el lugar. Asimismo, cabe aclarar que, aunque la tendencia a consumir en los restaurantes ha aumentado, de las personas encuestadas el 90% no lo hace con la misma frecuencia de antes (ver gráfico 3).

Base=Total de encuestados:100

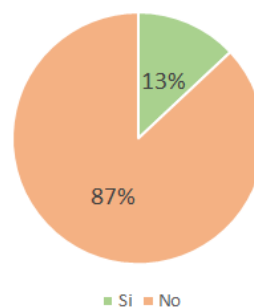


Gráfico 3 Comparación de la frecuencia con la que los encuestados van a los restaurantes

Lo anterior, según los encuestados el 41% considera el contagio del Covid-19 la razón principal por la cual no han vuelto a restaurantes de la forma que lo hacían antes. Seguido con un 22% con falta de seguridad y desconfianza en los restaurantes. La distinta experiencia que ahora ofrecen tampoco ha

sido vista de forma positiva. Por el contrario, las personas que siguen frecuentando los restaurantes, lo hacen, pero con cuidados ya que son conscientes de la situación (ver gráfico 4)

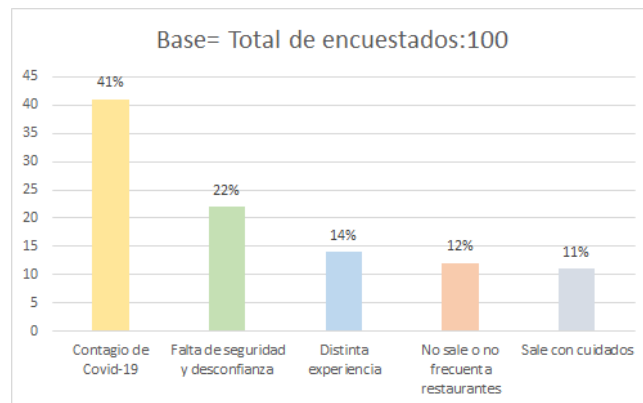


Gráfico 4 Razón por la que dejaron de ir a los restaurantes con tanta frecuencia

También, más de la mitad de encuestados ha salido en promedio una vez a la semana a un restaurante. Evidentemente las salidas, en general, son reducidas puesto que muchas personas no han salido ni una vez, el 18%, y solo el 9% ha salido más de dos veces por semana (ver gráfico 5)

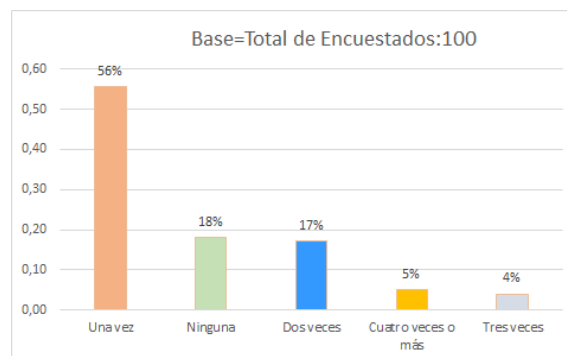


Gráfico 5 Promedio de idas a restaurantes semanalmente

4.2.3.3 Nivel de confianza:

La población encuestada considera que el distanciamiento social es la medida de bioseguridad que debe estar por sentada en cualquier restaurante. El control y desinfección a la entrada y la exigencia del tapabocas en el lugar también son cruciales para que las personas decidan visitar un establecimiento. Más de la mitad de los encuestados consideran que las medidas de bioseguridad son un factor muy importante, además el 70%, está de acuerdo con las medidas que la ley exige a los domicilios y al 69% le genera confianza las medidas implementadas en los establecimientos de comida durante esta época. Asimismo, el 67% de los encuestados están de acuerdo con que les llega publicidad de restaurantes a menudo a través de las redes sociales. (ver gráfico 6)

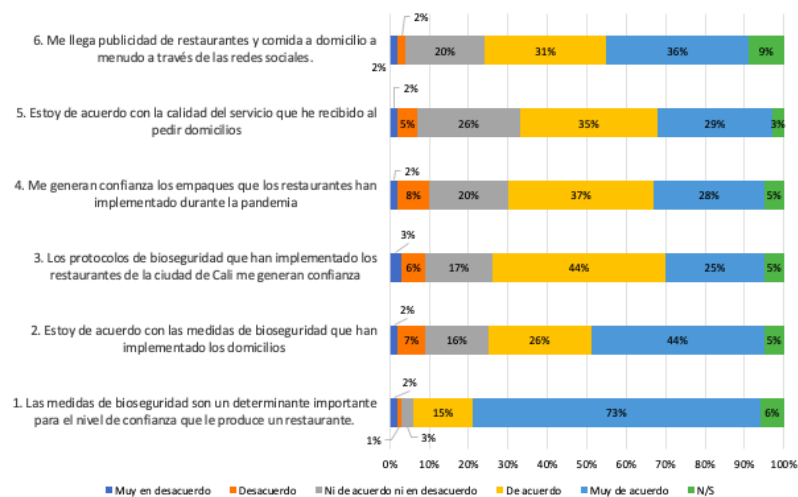


Gráfico 6 Nivel de acuerdo de los encuestados con las afirmaciones

4.2.3.4 Situación económica:

La situación de los encuestados en general ha cambiado durante esta pandemia, donde el 73% de ellos dice que ha presentado cambios en su situación económica. Igualmente, con una diferencia mínima, del 2%, el 51% de los encuestados no dejaron de consumir en restaurantes debido a la situación económica, pero gran parte de los encuestados, si lo dejaron de hacer. Faltaría profundizar más en este punto, dado que en el punto anterior nos dimos cuenta de que más del 50% de los encuestados tuvieron cambios en su situación económica, y esto implicaría disminuir su consumo en restaurantes, pero no se puede concluir nada, se debe indagar más al respecto (ver gráfico 7)

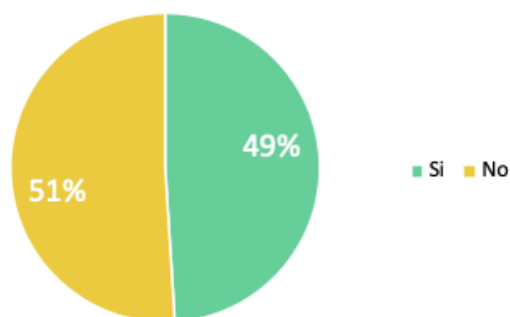


Gráfico 7 Debido a la situación económica hay cambios en el consumo de restaurantes

4.2.3.5 Comunicación:

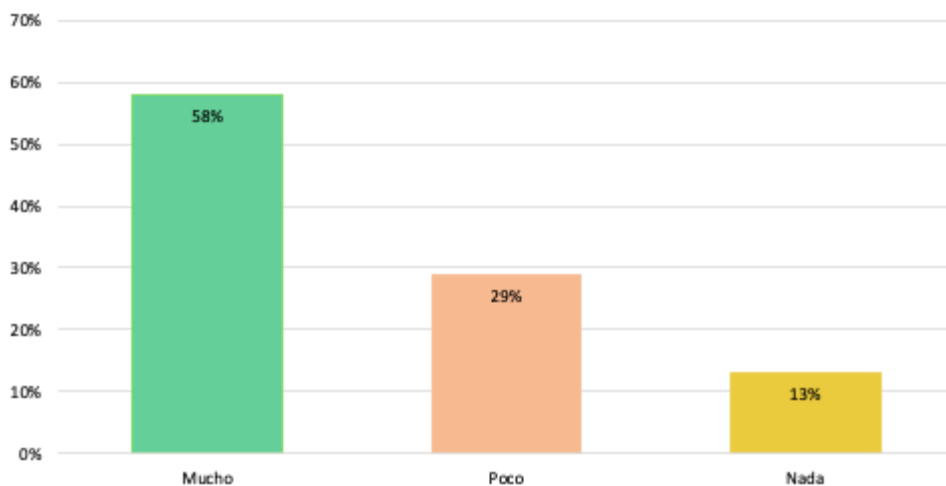


Gráfico 8 Influencia de las redes sociales en la decisión de compra

El 87% de los encuestados aceptan que las redes sociales han sido un factor influyente, de cierta manera, sobre su decisión de compra durante la época de Covid-19 (ver gráfico 8). De igual forma, más del 50% de las personas sienten que si son influenciadas por las redes sociales para ir o pedir comida de un restaurante, pero, no se puede ignorar que una gran parte (el 48%) de los encuestados no se sienten influenciados de estas para tomar sus decisiones. Además, los encuestados, el 90% de ellos, consideran que las marcas han incrementado la publicidad en redes sociales dado que la pandemia los obligó a tener que estar mucho más conectados con los clientes por estas aplicaciones digitales, también estas han sido muy importantes porque para la mayoría de las personas se han informado de los protocolos bioseguros de los restaurantes por este medio.

4.2.4 Hallazgos:

- El consumo de restaurantes va a continuar a pesar del cambio negativo en la economía, sin embargo, los hábitos de consumo cambiaron debido a la pandemia, lo que se evidencia con los incrementos de domicilios durante cuarentena y, por el contrario, la disminución de las visitas a restaurantes posterior a la cuarentena debido al temor de contagio.
- Las medidas de bioseguridad son un determinante importante para el nivel de confianza que genera un restaurante en el consumidor. La mayoría de las personas conocen los protocolos de bioseguridad que deben tener los restaurantes tanto en el punto físico como en sus domicilios. Cabe resaltar, que el distanciamiento social es una de las medidas mas exigidas.
- La situación de la pandemia lo que hizo fue forzar a las industrias que no habían entrado al mundo digital a hacerlo, con el fin de poder influenciar a los consumidores de comprar los servicios y/o productos de su marca, adaptándose claramente a las nuevas exigencias del mercado generando mayor confianza.

4.3 Investigación cualitativa enfocada a los restaurantes

Las marcas del sector gastronómico que se eligieron para hacer parte del proyecto son Sushi Break, Le Grill Box, La Kutu, Pollos Bucanero, Donde Frida Bar, La Patagonia, UKI Bawl&Bowl, Local Burger, Berna Y 891 Bar.

4.3.1 Innovación:

Todos los negocios le apuestan a la calidad como una medida para destacarse en el sector, sin embargo, encontramos negocios que para sobrevivir ante la crisis han enfocado su innovación a diferentes áreas: Le Grill Box y Sushi Break fueron pioneros en impactar el mercado con propuestas disruptivas, por un lado Le grill box con un box de asados con un concepto americano, y por otro lado Sushi break convirtiendo el sushi en un alimento para preparar en casa, lo que les ocasionó a diferencia de muchos negocios, incrementar sus ventas y su comunidad en esta época. Local Burger también fue de las primeras marcas en adaptarse sin cambiar sus productos, pero si sus empaques con el objetivo principal de dar confianza al consumidor en medio de la crisis.

Donde Frida un bar- restaurante, Patagonia artesanal de salsas y Uki bao bowl comida oriental son restaurantes que surgen en medio de la crisis, donde el verdadero reto se convierte en que el consumidor las elija sin conocerlas, pero gracias a sus esfuerzos aún siguen vigentes. 891 bar es un negocio que desapareció del punto físico por la pandemia, pero por sus esfuerzos en comunicación lograron mantener una comunidad que hizo que no desapareciera la marca. Finalmente trabajamos con marcas muy antiguas y tradicionales en el Valle del Cauca, entre ellas encontramos La Kutu, una panadería que adaptó su negocio incursionándose a otros canales de venta como supermercados, y Bucanero y Berna como dos marcas que así no sean restaurantes, también han tenido que cambiar sus tácticas para no desaparecer de las góndolas.

4.3.2 Nuestras marcas:

Se entrevistó todo tipo de negocios, desde los que llevan 83 años en el mercado, hasta los que han surgido en época de pandemia, con el fin de conocer qué estrategias y tácticas han implementado para sobrevivir, por un lado, los que llevan tiempo funcionando y conocen su mercado, y por otro, los dueños de nuevos negocios que deciden emprender en medio de la crisis. Ante la situación, la primera medida que usaron algunas de las marcas de alimentos fue disminuir el personal contratado, o en algunos casos se recortó la nómina para poder mantenerlos a todos. Esto nos deja ver que el principal afectado fue el trabajador, por eso la tasa de desempleo aumentó notablemente en este periodo.

Dependiendo de la categoría del producto la marca le tardó más tiempo adaptarse, es decir, que no es lo mismo el público de un bar, al público de un alimento que se compra en un supermercado donde probablemente su consumidor serán familias, porque dependiendo del target y el canal, las marcas han podido adaptarse con mayor facilidad. Es por esto, que los restaurantes que vendían a precios muy elevados fueron los primeros en verse afectados por la crisis, ya que el consumidor se centró en comprar lo estrictamente necesario, por la misma razón fue que las ventas disminuyeron para todos los negocios, exceptuando Berna y Bucanero que al vender proteínas se encontraban dentro de la canasta familiar, pero, inclusive para ellos algunos de sus productos también comenzaron a representar pérdidas.

4.3.3 Comportamiento del consumidor:

El consumidor siempre ha exigido patrones básicos a los restaurantes para poder preferirlos, teniendo en cuenta factores como que los alimentos sean de calidad, el tiempo de entrega, el nivel de servicio y la higiene del lugar, entre otros. Ante la crisis, la principal exigencia del consumidor se transformó en sentir confianza. En las entrevistas realizadas, se pudo rescatar que aparte de las exigencias básicas mencionadas anteriormente, ahora el consumidor conserva la misma importancia a factores relacionados con los protocolos de bioseguridad, por eso los restaurantes deben cumplir con la desinfección de las mesas, el uso del tapabocas para los trabajadores y las bolsas plásticas en la entrega de los pedidos.

4.3.4 Domicilios:

Analizando un poco más a fondo, los domicilios junto a las promociones especiales fueron un motor importante, aunque no generaran la misma rentabilidad les permitió seguir en el mercado. El 60% de las marcas no usan aplicaciones para domicilios, lo que no significa que dejen de atender este canal, sin embargo, ellos han implementado su propio servicio domiciliario con el fin de reducir costos, pues "es muy atrevido que una aplicación de domicilios cobre el 35% de comisión a una marca de emprendedores que apenas está iniciando" - 891 bar. El otro 40% usa plataformas como Rappi, Domicilios.com, Uber eats, entre otros, encontramos que la más usada y reconocida en el medio es Rappi. Sin embargo, muchos plantean que incursionarse en este canal de ventas a domicilio es sólo una alternativa que surge para sobrevivir en la pandemia, o sino no se hubiera tomado la decisión "Lo de los domicilios solo es una medida desesperada por mantener el negocio pero nunca se va a comparar con lo que es un servicio en el local"- Donde Frida

4.3.5 Comunicación:

Antes de la pandemia la comunicación se centraba en redes sociales y en algunos casos medios masivos. Sin embargo, muchos negocios no dedicaban tanto tiempo ni presupuesto a crear contenido activo, porque tener el punto de venta ya era una gran ventaja para atraer nuevos clientes. Por lo que muchas marcas optaban por la publicidad impresa y en exteriores, en lugares cercanos al punto físico, así mismo solo grandes marcas invertían en televisión y radio porque contaban con el presupuesto, mientras que las marcas que le apostaban a crear una comunidad usaban mucho la activación btl en el punto de venta. Por lo que para todos los restaurantes que tenían punto de venta físico las ventas eran mejores antes de la pandemia, es por eso que los negocios de ventas online se vieron favorecidos y todas las marcas empezaron a brindar más importancia a los medios digitales.

La gran mayoría de restaurantes no siguieron utilizando las mismas estrategias que usaban antes de la cuarentena, comenzaron a utilizar con mayor frecuencia las pautas en redes sociales, influenciadores y a crear contenido significativo, generando un lazo mucho más fuerte y estrecho con sus seguidores. Además implementaron nuevos empaques bioseguros y atractivos, nuevos kits de comida, nuevas plataformas o medios para llevar los domicilios y también, crearon nuevas promociones, todo esto con el fin de seguir en contacto con el consumidor, que sintieran que el restaurante estaba en sintonía con ellos y que comprendían la situación por la que todos estaban pasando, y así generarles seguridad.

La plataforma más usada es Instagram, pues todos los negocios que hicieron parte de la investigación lo consideran como su canal principal, después se encuentra Facebook y otras herramientas como la pauta en Google y YouTube; En la pandemia Tik tok fue el furor y muchas marcas decidieron aliarse a esta nueva plataforma. De esta manera, comenzaron a ser más interactivos, debido a que sabían que por medio de las redes sociales iban a tener una buena interacción con los usuarios y podrían llegar a nuevas personas que no conocían la marca. Así mismo, se dió la oportunidad de crear páginas web para tener el menú, precios, la experiencia en fotos y demás información necesaria de la marca en un solo lugar fácil de leer y acceder.

Los clientes tuvieron una gran aceptación frente a las nuevas estrategias de comunicación, pues el contenido hizo que se comenzarán a preocupar más por la marca, ya que se sentían más conectados con ella, y aunque las ventas no eran las mismas que se tenían antes de la pandemia, eran lo suficientemente buenas para que los restaurantes continuarán en el mercado. Todo esto, gracias a que los consumidores comenzaron a interactuar mucho más frecuente con las marcas y estaban más atentos a todas las promociones, kits, ofertas, nuevas recetas y demás que implementaran. Cabe aclarar, que según las entrevistas, esto no se habría logrado si el mensaje principal de la comunicación no hubiera sido transmitir confianza y cercanía a los consumidores.

Para las marcas esta fue una oportunidad de adaptarse a los fuertes cambios del mercado por un fenómeno que está fuera del alcance de todos, en donde el sector gastronómico siempre ha buscado ser reconocido por su calidad de productos y el servicio ofrece, pero ante la adversidad, millones de restaurantes tuvieron que enfocar su comunicación en volverse amigo del consumidor, porque el fortalecer la relación marca-cliente les permitiría ser preferidos y de esta forma lograr la compra y la recompra en medio de la crisis que aún no ha terminado.

4.3.6 Conclusiones:

Para finalizar, cabe aclarar que en términos generales, en esta época los restaurantes no buscaban obtener un margen de utilidad alto, lo que querían era lograr mantenerse en el mercado, aprovechando la implementación de diversas estrategias para crear lealtad y conciencia de marca. Por lo tanto, no fue una tarea fácil determinar la efectividad de las estrategias implementadas por algunos restaurantes, debido a que estas dependen de diversos factores individuales, y de las oportunidades que cada marca ha tenido en su sector específico.

Fue la necesidad de reaccionar rápidamente a los cambios del mercado, lo que llevó a que las marcas lograrán estrategias de mercadeo poderosas, las cuales han permitido estrechar vínculos, generar recordación y mantenerse vigentes en el mercado, concluyendo así que, la clave para sobrevivir ante la crisis, ha sido la innovación, ya sea de un empaque, una estrategia digital o una campaña 360.

Todos estos esfuerzos del ámbito estratégico, tienen como fin que los consumidores se identifiquen con las marcas y las sientan como propias; ya que gracias al Covid-19, como dice el dicho: muchas marcas se nos “metieron literalmente a la cocina” a la cabeza y al corazón. Pensemos hoy entonces, cuáles son esas marcas de la gastronomía que nos enamoraron en el 2020.

5. Anexo encuesta

La siguiente encuesta tiene el objetivo de evaluar los cambios en el consumo durante y después de la cuarentena para propósitos académicos, agradecemos su tiempo y honestidad al responder.

1. ¿Ha seguido consumiendo durante la cuarentena comida de restaurantes?
 - Si
 - No
2. ¿Cuál ha sido la comida que más ha pedido a restaurantes durante la cuarentena? (puede marcar bastantes opciones de respuesta)
 - Comida rápida
 - Almuerzos ejecutivos o Buffets

- Comidas de alta cocina (Premium)
- Postres
- Bebidas
- Comida diy (hazlo tú mismo en casa)
- Otro, ¿Cuál? _____

3. Califique de 1 a 5 que tan de acuerdo esta con las siguientes afirmaciones (donde 1 es muy en desacuerdo y 5 muy de acuerdo):

Afirmaciones	1	2	3	4	5
Pedía mucha comida a domicilio antes de la cuarentena					
Incrementé los pedidos a domicilio durante la cuarentena					
Incrementé los pedidos a domicilio después la cuarentena					
Un empaque bioseguro es lo más importante cuando pido comida a domicilio					

4. ¿Qué protocolos de bioseguridad conoce que debe tener el domiciliario que transporta su comida?

- Distancia de dos metros entre domiciliarios
- Uso adecuado del tapabocas.
- Uso de guantes desechables.
- Entrega del producto en doble bolsa.
- Entrega fuera de la residencia.
- Desinfección diaria de los implementos de trabajo.
- Actualización diaria del estado de salud de los domiciliarios.
- Lavado de manos cada 3 horas

5. ¿Ha vuelto a los restaurantes después de cuarentena?

Si____ No____

6. ¿Cómo califica su experiencia volviendo a restaurantes después de la cuarentena?

- Muy mala
- Mala
- Regular
- Buena
- Excelente

7. Califique de 1 a 5 qué tan de acuerdo esta con las siguientes afirmaciones (donde 1 es muy en desacuerdo y 5 muy de acuerdo):

- Visitaba constantemente los restaurantes antes de la cuarentena
- Incrementé las visitas a los restaurantes después de la cuarentena

8. ¿Usted va a los restaurantes con la misma frecuencia que lo hacía antes?

- Si
- No

9. De acuerdo a la pregunta anterior, ¿por qué?

10. Desde que se terminó la cuarentena ¿Cuántas veces en promedio has salido semanalmente a un restaurante?

- Una vez
- Dos veces
- Tres veces
- Cuatro veces o más
- Ninguna

11. Asigne un orden de importancia a las medidas de bioseguridad que debe tener un restaurante para que usted decida visitar el lugar en época de pandemia (Donde el 1 es el más importante y 6 el menos importante)

Afirmaciones	
Distanciamiento social	
Menú digital	
Control y desinfección a la entrada	
Exigir el uso de tapabocas a los clientes	
Exigir el uso de tapabocas al personal	
Método de entrega bioseguro	

12. Califique de 1 a 5 qué tan de acuerdo esta con las siguientes afirmaciones (donde 1 es muy en desacuerdo y 5 muy de acuerdo):

Afirmaciones	1	2	3	4	5	N/S
Las medidas de bioseguridad son un determinante importante para el nivel de confianza que le produce un restaurante.						
Estoy de acuerdo con las medidas de bioseguridad que han implementado los domicilios						
Los protocolos de bioseguridad que han implementado los restaurantes de la ciudad de Cali me generan confianza						
Me generan confianza los empaques que los restaurantes han implementado durante la pandemia						
Estoy de acuerdo con la calidad del servicio que he recibido al pedir domicilios						
Me llega publicidad de restaurantes y comida a domicilio a menudo a través de las redes sociales.						

13. ¿Su situación económica ha cambiado en esta pandemia?

- Si
- No

14. ¿Ha dejado de consumir en restaurantes o a través de domicilios debido a la situación económica?

- Si
- No

15. ¿Qué tanto influyen las redes sociales en la decisión de compra a restaurantes durante la época del covid?

- Mucho
- Poco
- Nada

16. ¿Usted elige el lugar donde va a pedir o ir a consumir alimentos debido a la influencia de las redes sociales?

- Si
- No

17. ¿Cree usted que la comunicación de los restaurantes ha cambiado por efectos de la cuarentena? ¿o considera que sigue igual?

- Ha cambiado
- Sigue igual
- no sabe/es indiferente

18. ¿Se ha enterado de la implementación de las medidas de bioseguridad de los restaurantes a través de las redes sociales?

- Si
- No

19. ¿Cree usted que la publicidad de los restaurantes que sigue en redes sociales ha incrementado debido a la situación de la pandemia?

- Si
- No

DATOS PERSONALES:

Nombre: _____

Apellidos: _____

Celular: _____

Correo: _____

20. ¿Cuál es su género?

- Hombre
- Mujer
- Otro(a)

21. ¿Qué edad tiene?

- 20-25
- 26-30
- 31-36
- 37-42
- 42 o más

22. ¿Cuál es su ocupación?

- Estudiante
- Trabajador
- Dueño de negocio
- Desempleado

6. Bibliografía

DANE. (2020, septiembre). *Indicadores Coyunturales*.

https://www.dane.gov.co/files/ses/ses_2020/Indicadores_Coyunturales_15_09_20.pdf

- Confianza del consumidor “se estancó” en julio. (2020, 8 junio). *Dinero*.
<https://www.dinero.com/economia/articulo/confianza-del-consumidor-en-colombia-durante-julio-de-2020/295012>
- FEDESARROLLO. (2020, octubre). *Encuesta de Opinión del Consumidor (EOC)*.
<https://www.fedesarrollo.org.co/encuestas/consumidor-eoc>
- FENALCO. (2020). *El consumo en los tiempos del Covid-19*. <https://fenalcovalle.com/wp-content/uploads/2020/04/BITACORA-DE-ABRIL-2020.pdf>
- P. (2020, 6 julio). Restaurantes: un 30% ha tenido que cerrar por la pandemia. *Portafolio.co*.
<https://www.portafolio.co/economia/restaurantes-un-30-ha-tenido-que-cerrar-por-la-pandemia-542404>
- Quintero, N. M. (2020, 5 agosto). Crisis servida: 3880 restaurantes cerrados en el Valle del Cauca. *elpais.com.co*. <https://www.elpais.com.co/economia/crisis-servida-3880-restaurantes-cerrados-en-el-valle-del-cauca.html>
- Escandón, M. M. G. (2020, 4 agosto). Por la crisis del Covid-19 cerraron en Cali más de 2.000 restaurantes. *La FM*. <https://www.lafm.com.co/colombia/por-la-crisis-del-covid-19-cerraron-en-cali-mas-de-2000-restaurantes>
- Tecnósfera, R. (2020, 11 mayo). ¿Por qué colapsaron las «apps» de domicilios en el Día de la Madre? *El Tiempo*. <https://www.eltiempo.com/tecnosfera/apps/por-que-colapsaron-las-apps-de-domicilios-en-el-dia-de-la-madre-494198>
- Rodriguez, J. F. D. (2020, 24 abril). Así han cambiado los hábitos de compra y consumo de los colombianos durante la cuarentena. *elpais.com.co*. <https://www.elpais.com.co/economia/asi-han-cambiado-los-habitos-de-compra-y-consumo-de-los-colombianos-durante-la-cuarentena.html>
- Martínez, A. (2020, 9 junio). Así cambió el consumo de los colombianos con el Covid-19. *UAO Portal*. <https://www.uao.edu.co/ciencias-administrativas/asi-cambio-el-consumo-de-los-colombianos-con-el-covid-19/>
- P. (2020a, marzo 30). La preocupación cambió los hábitos de compra de los consumidores. *Portafolio.co*. <https://www.portafolio.co/economia/finanzas/la-preocupacion-cambio-los-habitos-de-compra-de-los-consumidores-539517>
- A. (2020a, mayo 5). *Negocios gastronómicos: cambios en los hábitos de consumo que dejará la cuarentena*. Mi Propio Jefe. <https://mipropiojefe.com/negocios-gastronomicos-cambios-en-los-habitos-de-consumo-que-dejara-la-cuarentena/>

- Alcaldía de Santiago de Cali. (2020, 12 agosto). *Confianza y bioseguridad, temas fundamentales para reapertura de los restaurantes* [Comunicado de prensa].
<https://www.cali.gov.co/salud/publicaciones/155424/confianza-y-bioseguridad-temas-fundamentales-para-reapertura-de-los-restaurantes/>
- Alcaldía de Santiago de Cali. (2020, 12 agosto). *Decreto 1440 de 2020 Autoriza Piloto Restaurantes. Normatividad Coronavirus*.
<https://www.cali.gov.co/salud/publicaciones/152317/normatividad-coronavirus/genPagdoc3400=2>
- Editor Asobares. (2020, 31 julio). *CÓMO OBTENER MI SELLO «COVID-SAFE»*. Asobares.
<https://asobares.org/como-obtener-mi-sello-covid-safe/>
- T. (2020d, mayo 15). Cuarentena Colombia: Requisitos y protocolos de bioseguridad para domicilios y call centers. *AS Colombia*.
https://colombia.as.com/colombia/2020/05/15/actualidad/1589506116_010490.html
- Ministerio del Interior. (2020, 8 abril). *Decreto 531 de 2020*. Normativa.
<https://dapre.presidencia.gov.co/normativa/normativa/DECRETO%20531%20DEL%208%20DE%20ABRIL%20DE%202020.pdf>
- Staff, F. (2020, 3 julio). ¿Cómo ha cambiado la realidad del retail y consumo masivo en tiempos de contingencia mundial? *Forbes Colombia*. <https://forbes.co/2020/07/03/negocios/como-ha-cambiado-la-realidad-del-retail-y-consumo-masivo-en-tiempos-de-contingencia-mundial/>
- C. (2020b, agosto 13). Compras seguras en línea en medio de la pandemia. *Forbes Colombia*.
<https://forbes.co/2020/08/13/actualidad/compras-seguras-en-linea-en-medio-de-la-pandemia/>
- Cala, M. I. A. (2020, 2 julio). Gobierno Digital: Covid19, Transformación Digital y Social. *Revista Empresarial y Laboral*. <https://revistaempresarial.com/empresas/pymes-empresas/consultoria/gobierno-digital-covid19-transformacion-digital-y-social/>
- Coronavirus: así se comporta el consumo de los colombianos. (2020, 28 julio). *Dinero*.
<https://www.dinero.com/empresas/articulo/que-como-y-donde-consumen-los-colombianos-en-pandemia/293223>
- Quevedo, S. (2020, 9 julio). La transformación digital del ecosistema empresarial en Colombia. *Revista PyM*. <https://revistapym.com.co/digital/la-transformacion-digital-del-ecosistema-empresarial-en-colombia>
- Fernandez, G. (2019, 4 enero). *Tendencias en comunicación 2019 - Agencia*. Hotwire.
<https://www.hotwireglobal.com/blog/tendencias-comunicacion-2019>

- P. (2020c, febrero 26). Las tendencias que están moviendo el consumo en el país. *Portafolio.co*.
<https://www.portafolio.co/mas-contenido/las-tendencias-que-estan-moviendo-el-consumo-en-el-pais-538478>
- C. (2019, 23 mayo). ¿Cuál es el perfil del nuevo consumidor? *Gerente.com*.
<https://gerente.com/co/perfil-del-nuevo-consumidor/>
- Staff, F. (2020a, junio 20). #CharlasForbes: Estudio sobre nuevos hábitos del consumidor por la pandemia. *Forbes Colombia*. <https://forbes.co/2020/06/19/actualidad/charlasforbes-estudio-sobre-nuevos-habitos-del-consumidor-por-la-pandemia/>
- Nacional, S. D. R. (2020, 25 julio). Así han cambiado los hábitos de consumo en Colombia. *La prensa 7 días*. <https://laprensa7dias.com/asi-han-cambiado-los-habitos-de-consumo-en-colombia/>
- Núñez, G. E. (2020, 22 septiembre). Restaurantes, o entran en la tecnología digital o desaparecen: Analistas. *Diario La Economía.com*. <https://diariolaeconomia.com/fabricas-e-inversiones/item/4750-restaurantes-o-entran-en-la-tecnologia-digital-o-desaparecen-analistas.html>
- Pacheco Bernal, C. L., & Conde Artunduaga, I. A. (2020). *RETOS Y OPORTUNIDADES PARA EL SECTOR GASTRONÓMICO: UN LLAMADO PARA REINVENTAR SU MODELO DE NEGOCIO* (TFG).
https://repository.ucatolica.edu.co/jspui/bitstream/10983/24686/1/Ensayo_Trabajo%20de%20Grado_RETOS%20Y%20OPORTUNIDADES%20PARA%20EL%20SECTOR%20GASTRON%20C3%93MICO_UN%20LLAMADO%20PARA%20REINVENTAR%20SU%20MODELO%20DE%20NEGOCIO.pdf
- German Ferrari, Leonardo & Orozco Herrera, Angela Eveth (2020). *PLAN DE NEGOCIOS SOLUCION PARA RESTAURANTES “DA’ GUSTO”* (TFG).
https://bdigital.uexternado.edu.co/bitstream/001/761/1/AAA-Spa-2018-Plan_negocios_solucion_para_restaurantes_da_gusto_Trabajo_de_grado.pdf