

**ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA DE RESTAURANTES EN ÉPOCA DE  
PANDEMIA**

DANIELA RIVERA GARCÍA

**ASESORES**

Jacobo Hernán Echavarría Cuervo  
Sandra Milena Álvarez Gallo

INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA PASCUAL BRAVO

Facultad de Producción y Diseño

Ingeniería industrial

Medellín

2021

## TABLA DE CONTENIDO

GLOSARIO.....	6
1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	7
2. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.....	9
3. ÁRBOL DE PROBLEMAS.....	10
4. OBJETIVO GENERAL.....	11
4.1 Objetivos específicos.....	11
5. JUSTIFICACIÓN.....	12
6. MARCO DE REFERENCIA.....	13
7. MARCO CONTEXTUAL.....	15
7.1 IMPACTO EN EL SECTOR TRANSPORTADOR.....	15
7.1.1 Sector de las industrias culturales.....	15
7.1.2 Sector hotelero.....	15
7.1.3 Sector textil.....	15
7.1.4 Sector de alimentos.....	16
7.2 DELIMITACIÓN DEL PROYECTO – TIPOS DE RESTAURANTES.....	17
7.3 MARCO TEÓRICO.....	18
7.3.1 Historia de las pandemias.....	19
7.3.2 Cuarentena.....	23
7.3.3 Crisis en el sector de alimentos.....	24
7.3.4 Nuevas prácticas de Gestión.....	26
7.3.5 Medidas de Bioseguridad en restaurantes.....	27
7.3.6 Cambios en los hábitos de consumo.....	33
7.3.7 Los efectos del distanciamiento social y el cambio en los patrones de consumo.....	34
7.3.8 Retos antes de la Pandemia.....	35
7.3.9 Retos que la pandemia impuso a los restaurantes.....	36
7.3.10 Algunas estrategias que han implementado los restaurantes.....	40
8. DISEÑO METODOLÓGICO.....	42
8.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	42
8.2 ETAPAS DE DESARROLLO DEL PROYECTO.....	42
8.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	43

8.4	RECURSOS DEL PROYECTO .....	43
8.5	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES .....	44
9.	ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA .....	45
9.1	TIPOS DE RESTAURANTE .....	45
9.2	TIEMPO DE FUNCIONAMIENTO .....	46
9.3	IMPACTO DE LA PANDEMIA EN LOS RESTAURANTES ENCUESTADOS.....	47
9.4	ESTRATEGIA DE SUPERVIVENCIA.....	50
9.5	ABASTECIMIENTO DE LOS RESTAURANTES .....	51
9.6	USO DE TECNOLOGÍA DIGITAL ANTES DE LA PANDEMIA .....	52
9.7	TIPO DE COMIDA MÁS SOLICITADA DURANTE LA PANDEMIA .....	53
9.8	IMPLEMENTACIÓN DE MODELOS INNOVADORES.....	54
10.	RESULTADOS .....	57
11.	CONCLUSIONES.....	60
	BIBLIOGRAFÍA .....	66

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Máscara de cuero para médico en la peste negra .....	19
<b>Figura 2.</b> Hospital improvisado durante la gripe española.....	21
<b>Figura 3.</b> Además del virus H1N1, la gripe aviar H5N8 amenaza como la próxima pandemia.....	22
<b>Figura 4.</b> Imagen representativa del alcance global de la pandemia.....	23
<b>Figura 5.</b> Piazza Mercatello durante la peste del 1656.....	24
<b>Figura 6.</b> Foto ilustrativa del impacto de la pandemia en los restaurantes .....	25
<b>Figura 7.</b> Recorrido del usuario para proveedores y consumidores .....	26
<b>Figura 8.</b> Niveles de riesgo de contacto de la Covid-19 en alta ocupación .....	28
<b>Figura 9.</b> Posición y dirección del aire hacia las mesas A, B y C .....	29
<b>Figura 10.</b> Condiciones de bioseguridad en la preparación del bacalao .....	30
<b>Figura 11.</b> Comportamientos de transmisión de persona a persona .....	31
<b>Figura 12.</b> Sardinas y conservas de pescado enlatados .....	33
<b>Figura 13.</b> Imagen ilustrativa del marketing digital.....	37
<b>Figura 14.</b> Ejemplos de empaques ecológicos .....	38
<b>Figura 15.</b> Protocolo de bioseguridad en restaurantes .....	39
<b>Figura 16.</b> Protocolo de bioseguridad en cocinas ocultas .....	40
<b>Figura 17.</b> Tipos de restaurantes encuestados.....	46
<b>Figura 18.</b> Foto del restaurante “Clandestino” .....	46
<b>Figura 19.</b> Tiempo de funcionamiento de los restaurantes encuestados.....	47
<b>Figura 20.</b> Impacto por pérdida de ingreso en los restaurantes encuestados .....	48
<b>Figura 21.</b> Impacto por oferta fuera de las instalaciones en los restaurantes encuestados .....	49
<b>Figura 22.</b> Los restaurantes y su futuro PosCovid (Coneo, 2020) .....	49
<b>Figura 23.</b> Cambio de menú en los restaurantes encuestados .....	50
<b>Figura 24.</b> Estrategia de supervivencia de los restaurantes encuestados .....	50
<b>Figura 25.</b> Abastecimiento en los restaurantes encuestados .....	51
<b>Figura 26.</b> Uso de tecnología digital antes de la pandemia en los restaurantes encuestados.....	52
<b>Figura 27.</b> Foto de un quiosco de McDonalds .....	53
<b>Figura 28.</b> Tipo de comida más solicitada en los restaurantes encuestados.....	54
<b>Figura 29.</b> Implementación de modelos innovadores en los restaurantes encuestados .....	54

## LISTA DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Planteamiento inicial del problema.....	10
<b>Tabla 2.</b> Recursos del proyecto .....	44
<b>Tabla 3.</b> Programación de actividades.....	44
<b>Tabla 4.</b> Relación tipo de restaurante y antigüedad.....	55
<b>Tabla 5.</b> Relación impactos en ingresos y reducción de personal .....	56

## GLOSARIO

**Bioseguridad:** es el conjunto de principios, normas, protocolos, tecnologías y prácticas que se implementan para evitar el riesgo para la salud y el medio ambiente que proviene de la exposición a agentes biológicos causantes de enfermedades infecciosas, tóxicas o alérgicas (Wikipedia).

**Confinamiento obligatorio:** Obligar a alguien a residir en su casa o en un lugar diferente al suyo y bajo vigilancia de la autoridad.

**Covid-19:** Enfermedad respiratoria causada por el coronavirus

**Crisis:** Situación grave y decisiva que pone en peligro el desarrollo de un asunto o un proceso (la crisis económica frena la expansión de un país).

**Demanda:** Cantidad de mercancías o servicios que los consumidores piden y están dispuestos a comprar.

**Gastronomía:** Es la ciencia y arte que estudia la relación del ser humano con su alimentación y su medio ambiente o entorno. El gastrónomo es el individuo que se preocupa de este arte. No siempre se puede afirmar que un cocinero es un gastrónomo. La gastronomía estudia varios componentes culturales, tomando como eje central la comida (Wikipedia).

**Nueva normalidad:** es una expresión del ámbito de la economía, las finanzas y el comportamiento social en general acuñada para describir las nuevas condiciones financieras tras la crisis de 2008, las secuelas de la Gran Recesión y especialmente la pandemia de enfermedad por Coronavirus del 2019-2020 causada por el virus Sars-cov-2. Desde entonces, el término se ha utilizado en una variedad de contextos para dar a entender que algo que antes era anómalo ahora es común (Wikipedia)

**Pandemia:** Enfermedad epidémica que se extiende a muchos países o que ataca a casi todos los individuos de una localidad o región.

## 1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Los efectos del confinamiento obligatorio, decretado en el mes de marzo por el gobierno nacional, y las actuales medidas para contener el virus, han generado efectos económicos y sociales que han afectado el sector productivo. Esta crisis global se manifiesta en una recesión en todos los países del mundo; sin embargo, este trabajo de investigación lo acotaremos al Departamento de Antioquia (Colombia), puesto que cada región y país presentan grandes diferencias, que harían más complejo el proyecto.

El problema que pretendo abordar presenta las siguientes características:

- Presencia de menos operarios en las empresas
- Cambios en los puestos de trabajo como medida de distanciamiento
- Incremento de costos por los protocolos de bioseguridad
- Cierre temporal de algunas empresas
- Quiebra de algunas empresas
- Cambio de preferencias en los consumidores
- Cambios en la producción de bienes y servicios
- Incremento en el uso de plataformas digitales
- Afectación en exportaciones
- Afectación en el acceso a materias primas
- Mayor consumo de productos nacionales

Además de estas características, existen otros análisis que muestran un panorama poco alentador para 2020 y 2021; por ejemplo, el reciente informe ejecutivo de Proantioquia y algunas universidades (Alviar, Botero, Espinosa, & García, 2020, pág. 2), señalan:

que esta cuarentena tiene un costo potencial en términos de producción para Antioquia de cerca de \$166.000 millones diarios, de los cuales \$84.000 millones corresponden a Medellín. Esto implica que el costo total de la

cuarentena inicial decretada por el gobierno nacional entre el 24 de marzo y el 13 de abril equivale a \$3.1 billones o 2.1 puntos del PIB.

Por otra parte, como lo señala el mismo informe, existen sectores como minas, manufactura, construcción, comercio, transporte, actividades inmobiliarias y actividades artísticas que han tenido muchas pérdidas (Ibid, 2020, pag. 3) pero, dada la gran cantidad de sectores afectados, este trabajo lo centraremos en el sector de alimentos, en especial los restaurantes de comida Gourmet.

## **2. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN**

¿Qué estrategias han sido las más efectivas en los restaurantes de comida Gourmet a partir de los retos que surgieron durante el confinamiento por el Covid-19?

### 3. ÁRBOL DE PROBLEMAS

Un acercamiento a la formulación del problema, lo presento en la siguiente tabla

**Tabla 1.** *Planteamiento inicial del problema*

Causa	Efecto	Explicación
<b>Confinamiento</b>	Merma de la capacidad productiva	Al usar restricciones de distanciamiento social, las empresas se ven obligadas a usar menos empleados para así cumplir con estas medidas.
<b>Miedo</b>	Desempleo	El anterior efecto causa un aumento en el desempleo por la merma de trabajadores, dejando a muchas personas en casa y sin sustento.
<b>Restricciones</b>	Crisis Económica	Todo esto conlleva a una crisis económica en el país
	Cambio en los estilos de producción	Los estilos de producción se ven alterados, demorando más sus productos.
	Quiebra de empresas	Al no tener la misma capacidad productiva, muchas empresas no resistieron el impacto económico que la pandemia les genero

## **4. OBJETIVO GENERAL**

Definir las estrategias más exitosas de los restaurantes tipo Gourmet, que les ha permitido la continuidad del negocio en épocas de pandemia

### **4.1 Objetivos específicos**

- Identificar los principales retos que generan un impacto por causa del confinamiento o la implementación de protocolos de bioseguridad.
- Proponer posibles estrategias que contraresten los efectos del confinamiento o las restricciones de la emergencia sanitaria.
- Identificar opciones de nuevos modelos de negocio que permitan reducir la tasa de desempleo en Antioquia.

## 5. JUSTIFICACIÓN

Nuestras estimaciones dan cuenta de que cerca de 1.172.410 empleados no pueden desempeñar sus actividades actualmente, lo que equivale al 40% del total de empleados del departamento. Los impactos más profundos se concentran en los sectores de manufactura, construcción, comercio y hoteles y restaurantes (Alviar, Botero, Espinosa, & García, 2020, pág. 3)

Esta afirmación de Alviar et al justifica el por qué es necesario realizar esta investigación, pues el proyecto se realiza para que se puedan identificar alternativas que minimicen el impacto económico de la pandemia en el empleo. Complementando los resultados obtenidos por Alviar et al, un documento del Banco de la República (Bonet-Morón, 2020) coincide en que “la rama económica de servicios aparece como la más afectada, donde se destacan las actividades de alojamiento y servicios de comida, servicios inmobiliarios, servicios administrativos, actividades profesionales y técnicas, construcción y comercio”, destacando el departamento de Antioquia, como uno de los más afectados.

En la ponencia “Innovación y Logística pos Covid-19”, presentada por Diego Ordoñez en el 8º Simposio de Productividad, se mostraron ejemplos de cambios en los procesos productivos de algunas empresas, que permitieran afrontar la crisis generada por la pandemia. Cambios en la producción y oferta de productos en empresas como Tutto o cambio de imagen como en “Mercado Libre”, muestran alternativas de minimización del impacto económico.

Este trabajo va en ese mismo sentido; es decir, para identificar posibles cambios en los estilos de producción en el contexto internacional y, si es posible, aplicarlos en las empresas antioqueñas. Sé que no es una tarea fácil, pero es claro que son muchas las empresas que se tuvieron que reinventar y pueden ser modelos para seguir por empresas similares de nuestra región.

Además de que se pueden evidenciar nuevos modelos de negocio para las personas que estén pensando en construir un nuevo emprendimiento y servirles de base para su creación.

## 6. MARCO DE REFERENCIA

El marco de referencia de este proyecto es, sin duda, la pandemia de 2020 causada por el coronavirus. La pandemia ha generado grandes impactos en la parte sanitaria, social y económica en todo el mundo, trayendo como consecuencias grandes tensiones de tipo político y mostrando, excepto por los países asiáticos, la gran incapacidad de los gobiernos por contener el crecimiento de contagios y las pocas alternativas por mitigar los daños económicos en pequeñas, medianas y grandes industrias.

En lo social se presentan efectos desde la credibilidad en las políticas públicas, lo que se manifiesta en marchas y protestas sociales. En lo sanitario se evidencia la fragilidad de los sistemas de salud, y en lo económico el aumento significativo del desempleo y la quiebra de muchas empresas.

Otro problema es de carácter familiar, pues se incrementa la violencia familiar y, en algunos casos, el número de suicidios (Kawohl, 2020). El impacto económico en el entorno familiar, los grandes cambios en la educación y el confinamiento producen problemas de tipo psicológico que propician el incremento de suicidios.

Para este trabajo, interesa el efecto económico de la pandemia<sup>1</sup>. En la primera potencia mundial (EE. UU.) el efecto ha sido desastroso, sólo en abril “las tasas de desempleo al 15,43% para las personas de 65 años o más, y en el 12,99% para las personas de 25 a 44 años” (Truc tui, Button, & Picciotti, 2020, pág. 2). Si eso ocurre en un país desarrollado con un PIB muy superior al de los países latinoamericanos, la recesión económica en estos países se prevé que será de grandes dimensiones, lo cual se manifiesta en la quiebra o desaparición de empresas, en especial las pequeñas y medianas, con la consecuente desaparición de puestos de trabajo. Otros efectos que han sido muy visibles son los cambios en estilos de producción, surgimiento de nuevos productos y cambios de las costumbres de los consumidores, los cuales han cambiado sus preferencias que, a su vez, obliga a las

---

<sup>1</sup> Véase el informe de Fernandes (2020), quien analiza el impacto económico de la crisis del coronavirus / COVID-19 en industrias y países. También proporciona estimaciones de los posibles costos económicos mundiales de COVID-19 y el crecimiento del PIB de diferentes países.

empresas a cambiar sus productos. Por ahora, el gran beneficiado ha sido el sector de las tecnologías de la información y de la comunicación.

## **7. MARCO CONTEXTUAL**

Reduciendo el marco referencial a nuestro país (Colombia), nos encontramos con un panorama complejo, que afecta todos los sectores de la economía con mayor impacto en los departamentos más poblados (Antioquia, Bogotá y Valle del Cauca) que abarcan un mayor número de trabajadores en aislamiento. Algunos sectores que se destacan son:

### **7.1 IMPACTO EN EL SECTOR TRANSPORTADOR**

La mayoría de las medidas tomadas en Colombia implicaron “cambios de comportamiento por parte de los ciudadanos para reducir al mínimo su contacto social. Por lo tanto, estas acciones influyeron en los patrones de actividad individuales y los sistemas de transporte de diferentes maneras” (Arellana, 2020). Se ha afectado todos los tipos de transporte (aéreo, terrestre y marítimo), que directamente afectaron los procesos productivos, en especial la importación de materias primas.

#### **7.1.1 Sector de las industrias culturales**

Quizá es el sector más afectado, pues sus servicios dependen de la aglomeración (teatro, cine, espectáculos en general) prohibida tanto en el confinamiento obligatorio como en el selectivo. A diferencia de espectáculos como el fútbol, que sin público directo recibe ingresos por publicidad y televisión, los artistas de teatro y otros trabajadores culturales, han visto sus ingresos reducidos a cero.

#### **7.1.2 Sector hotelero**

Muy afectado en el confinamiento obligatorio.

#### **7.1.3 Sector textil**

El confinamiento obligatorio y los protocolos de bioseguridad, en especial el distanciamiento, redujo los puestos de trabajo y, obviamente, la producción. Actualmente, con los cambios de preferencia de los consumidores, la industria textil también ha hecho un viraje a la producción de prendas que se ajusten a la nueva normalidad.

#### 7.1.4 Sector de alimentos

En este sector destaco la cadena de restaurantes, seriamente afectada por los protocolos de bioseguridad y por el miedo de los clientes a asistir a estos lugares. Quizá, el impacto ha sido menor en los negocios de comidas rápidas, pero en Antioquia es muy visible el cierre definitivo de fondas, estaderos y restaurantes. Otros han tratado de acomodarse a la nueva normalidad, haciendo uso de los domicilios.

Como lo dije antes, todos los sectores han sido afectados, algunos pocos para bien como el sector de las TIC. Sin embargo, destaco los anteriores solo como una muestra del panorama productivo en Colombia en general y en Antioquia en particular, además de incluir el sector objeto de este trabajo.

La revista Semana (2020) destaca que el sector de alimentos, por la condición de primera necesidad, no tuvo mayor impacto, pues generó un crecimiento del 17.7%; sin embargo, en el caso de los bares y restaurantes el panorama es más desolador, pues el impacto de la pandemia se evidencia en el cierre inevitable de los bares al no existir alternativa posible de prestación del servicio y de algunos restaurantes que no vieron en el servicio digital una opción de salvamento. Para estos últimos (los restaurantes), existe una gran diversidad de testimonios, que dan cuenta del impacto de la pandemia:

“Uno a veces siente que con una empresa como esta tiene su presente y su futuro asegurados. Pero imprevistos como el COVID-19 pueden hacer que todo lo que fue tu proyecto de vida se ponga en jaque”, opina Elsa Martínez, dueña de la pastelería La Florida, en el centro de Bogotá (El Espectador, 2020).

Es obvio que las herramientas tecnológicas fueron, en parte, la tabla de salvación de algunos establecimientos que hicieron uso del servicio a domicilio, pese a que algunos tuvieron que trabajar a pérdida por los costos de arrendamiento y la nómina que, en muchos casos, no se alcanza a cubrir con la alternativa de domicilios:

Según cifras de la Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica (Acodrés), a la fecha se han tenido que cerrar 27.600 locales, es decir, un 30 por ciento de la

industria, pues muchos de estos establecimientos no han podido llegar a acuerdos con sus arrendatarios o se les dificulta el proceso con las inmobiliarias (Portafolio, 2020)

De esta información de Acodrés se deduce que el impacto en el desempleo también es alto:

El sector gastronómico siendo uno de los sectores que generan más empleo en Colombia y al depender en parte del turismo, fue uno de los sectores que al verse afectado con la pandemia del Covid-19, tuvo que tomar el camino de la reinención de cierta manera forzosa como todos los sectores (Pacheco & Conde, 2021, pág. 2).

Por ello, es importante formular propuestas que permitan ofrecer alternativas de solución a la industria gastronómica.

## 7.2 DELIMITACIÓN DEL PROYECTO – TIPOS DE RESTAURANTES

No hay duda de que los impactos económicos que ha dejado la crisis por el covid-19 ha sido para todos los sectores alrededor del mundo, sin embargo, en este trabajo voy a delimitarlo a la ciudad de Medellín, específicamente en los restaurantes, para esto voy a hacer una clasificación de los tipos que podemos encontrar actualmente en la ciudad, estos van a ir clasificados por conceptos.

Se recomienda, antes de abrir un restaurante, hacer una buena evaluación de los diferentes tipos de restaurante:

- **Restaurantes tipo Gourmet.** En este tipo de restaurantes podemos encontrar alimentos de alta calidad con platos muy elaborados, por lo general el estilo va según su chef principal y la originalidad de sus recetas.
- **Restaurantes de especialidad.** Como su nombre lo dice son restaurantes que se limitan a servir platos de acuerdo a su especialidad.
- **Restaurante familiar.** En este tipo de restaurantes se sirven alimentos sencillos y a un precio razonable, generalmente encontramos estos restaurantes en franquicias.

- **Restaurante Buffet.** En este tipo de restaurantes, los clientes pueden servir comida cuanto la deseen y generalmente el precio va fijo por persona, en algunos de ellos va dependiendo de la cantidad de comida que se sirva.
- **Restaurante de comida rápida.** En este tipo de restaurantes se sirve comida de manera informal y de forma rápida, la mayoría de las franquicias usa este sistema al ser más fácil de estandarizarlo y vender comida con mayor rapidez.
- **Restaurantes temáticos.** Estos restaurantes se clasifican de acuerdo a la comida que sirven, generalmente realizan espectáculos y fomenta el turismo.

Luego de analizar cada uno de los tipos de restaurantes y evaluando las tendencias de consumo durante la pandemia, nos damos cuenta de que los restaurantes de tipo gourmet fueron los más afectados durante ésta, ya que durante la pandemia las personas optaron por consumir platos más rápidos.

### 7.3 MARCO TEÓRICO

La literatura que estudia las consecuencias económicas de la pandemia de la Covid 19 es bastante extensa, de la cual he seleccionado algunos estudios que describen la situación económica a nivel mundial y otros de tipo regional. Como es obvio, la bibliografía consultada es entre 2020 y 2021.

A nivel global, se destaca el estudio de Ashraf (2020) que usó datos de periódicos del 22 de enero al 17 de abril de 2020 de 77 países, encontrando que “los anuncios de medidas gubernamentales de distanciamiento social tienen un efecto negativo directo en las acciones”; sin embargo, el autor afirma que las medidas gubernamentales de distanciamiento social tienen un impacto económico tanto positivo como negativo. Lo positivo, según el autor, es la reducción de contagios que minimiza el efecto económico, pero, a octubre de 2020, en Colombia, la situación considero que no sea tan positiva.

Pero, antes de continuar, presento una breve historia de las pandemias mundiales que han sido de gran preocupación.

### 7.3.1 Historia de las pandemias

La Real Academia de la Lengua define pandemia como “enfermedad epidémica que se extiende a muchos países o que ataca a casi todos los individuos de una localidad o región” (<http://www.rae.es/rae.html>). La humanidad ha pasado por algunos momentos históricos, destacados por el brote de algún virus o bacteria que se desencadenó en una pandemia, algunos de esos hechos históricos son:

- **Peste Negra.** Esta pandemia se presenta entre los años 1348 y 1352 en la llamada “Edad Media”. Sánchez (2008, pág. 133), expresa que “La palabra latina *pestis* no tiene otro significado que el de calamidad y ruina. Aún hoy se dice que una cosa mala, o que puede ocasionar daño grave, es una “peste”. Según la historia, la Peste Negra parece estar asociada a la “ruta de la seda”, propagándose a través de las ratas que viajaban en los barcos de los mercaderes.

**Figura 1.** *Máscara de cuero para médico en la peste negra*



Fuente: <https://www.klipartz.com/es/sticker-png-mpwbz>

Esta peste bubónica tuvo un índice de mortalidad muy alto, cerca al 60% de las personas contagiadas morían, se cree que más de la mitad de la población de Europa murió a causa de la enfermedad, cerca de 60 millones de muertos (Virgili, 2012).

- **La gripe española.** Su origen es el virus H1N1 (similar al mejicano), esta cepa mutó en 1918, durante la Primera Guerra Mundial, provocando la epidemia de la llamada gripe española, que mató entre 20 y 40 millones de personas, “este número de muertes fue superior al de la misma guerra, fue bautizada así porque, en aquellos años, fue la prensa española la primera en informar sobre la epidemia” (Rivera, 2013, pág. 244).

La influenza, o más exactamente la gripe española, dejó su huella de devastación, tanto en la historia del mundo como en la de Estados Unidos. El asesino microscópico dio la vuelta al mundo en cuatro meses, y cobró más de 21 millones de vidas. En Estados Unidos murieron 675.000 personas por causa de la gripe española, más víctimas que en la Primera y la Segunda Guerras Mundiales, la guerra de Corea y la guerra de Vietnam juntas. Las compañías farmacéuticas trabajaban día y noche para producir una vacuna, pero el virus desapareció antes de que se pudiera siquiera aislarlo (OPS, 2003, p.28).

Algo interesante de destacar en el libro de Rivera (2013, pág. 245), es cuando se refiere al temor de los científicos sobre la propagación de un virus similar en la época actual “el asesino microscópico no daría la vuelta al mundo en cuatro meses, como ocurrió en 1918, sería cuestión de días”, lo que efectivamente ocurrió con el virus SARS-CoV-2 o Coronavirus.

**Figura 2.** Hospital improvisado durante la gripe española



Fuente: <https://www.klipartz.com/es/sticker-png-cvhgm>

- **La Gripe Aviar.** También conocida como la gripe del pollo o la peste de los pájaros, “fue identificada por primera vez en Italia hace más de 100 años. Es una enfermedad viral muy contagiosa causada por las cepas tipo A del virus de la gripe que puede afectar a todas las especies de aves” (Rivera, 2013, pág. 243). Según Rivera (2013), los virus de la gripe aviar son miembros de la familia *Orthomyxoviridae*, género de Influenza virus tipo A, “Estos virus pueden ser subtipos de las proteínas de membrana *hemaglutinina* (H) y *Neurominidasa* (N). Actualmente se conocen 15 subtipos de *hemaglutininas* del virus de la gripe (H1-H15) y 9 de *neuraminidasas* (N1-N9)” (Ibid., pág. 244). Los brotes de las formas más patogénicas han sido causados por los virus A de la gripe de los subtipos H5 y H7, entre ellos el conocido H5N1.

**Figura 3.** Además del virus H1N1, la gripe aviar H5N8 amenaza como la próxima pandemia



Nota: foto de criadero de pollos en Rusia contagiados con H5N8 (<https://phantom-marca>)

- **El coronavirus.** Igual que en las pandemias anteriores, hay dos elementos que se deben conocer: el patógeno (virus o bacteria), que en este caso es el coronavirus o SARS-CoV-2, y la enfermedad que produce, que en este caso es la COVID-19:

La 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).

**Figura 4.** Imagen representativa del alcance global de la pandemia



Fuente: <https://www.klipartz.com/es/sticker-png-pmwmo>

### 7.3.2 Cuarentena

La cuarentena, tal como la hemos vivido, es un término asociado al confinamiento de las personas para evitar la propagación de una enfermedad.

La palabra cuarentena proviene de *Quaranta giorni* en italiano, que a su vez proviene de la palabra *quadraginta* en latín y que traduce como *cuatro veces diez*, con origen religioso y que se empezó a usar con el sentido médico del término con el aislamiento de 40 días que se le hacía a las personas y bienes sospechosos de portar la peste bubónica durante la pandemia de peste negra en Venecia en el siglo XIV (Wikipedia, s.f.).

Los confinamientos más famosos son los de origen bíblico en el caso de la lepra y el de Venecia durante la época de la Peste Negra, tal como se ilustra en la siguiente imagen tomada de Wikimedia:

**Figura 5.** *Piazza Mercatello durante la peste del 1656*



Fuente: [Domenico Gargiulo \(Dominio público\)](#)

### 7.3.3 Crisis en el sector de alimentos

El sector de alimentos, en una pandemia, se ve afectado no sólo por el cierre de restaurantes sino, también, por la caída de la demanda de algunos productos, o la crisis del sector turístico o la caída de sus precios, como ocurre con la “papa” en Colombia: “Es difícil atribuirle solo una causa a la crisis del sector papero. Muchos aseguran que la pandemia del coronavirus ha agudizado la crisis y provocado una disminución del consumidor” (Semana, 2020).

En el contexto internacional, los efectos del confinamiento obligatorio muestran diferentes impactos en el sector de alimentos, en especial los restaurantes. Un fenómeno común es “el cambio en las prácticas de consumo de los consumidores” (Batat, 2020, pág. 63), que obliga a los restaurantes a reinventarse, buscando nuevas estrategias para atraer a los antiguos clientes. Quizá los menos afectados

son los restaurantes de prestigio, pues los clientes tienden a retornar a estos establecimientos; pero ello no significa que no hayan sentido el impacto de la pandemia. Lo famosos chefs Michelin, son un ejemplo de implementación de nuevas estrategias, para recuperar sus clientes:

La pandemia ha llevado a los chefs con estrellas Michelin a reconsiderar su relación con sus clientes y los consumidores en general. Centrarse en el lado positivo de la crisis fue la oportunidad perfecta para que estos chefs volvieran a aprender a cocinar comidas gastronómicas de lujo para la entrega, y así desarrollar su creatividad para seguir siendo convenientes y accesibles al tiempo que realzaban la dimensión experiencial relacionada con una comida gastronómica de lujo puesta en escena en sus restaurantes (Batat, 2020, pág. 66).

Según cifras de la Asociación Colombiana de la industria Gastronómica, a la fecha se han tenido que cerrar 27.600 locales, es decir, un 30 por ciento de la industria, pues muchos de estos establecimientos no han podido llegar acuerdos con sus arrendatarios o se les dificulta el proceso con las inmobiliarias.

**Figura 6.** Foto ilustrativa del impacto de la pandemia en los restaurantes



Fuente: [goula.lat](http://goula.lat)

Pero, existen otros impactos, tanto positivos como negativos, que ha traído consigo la pandemia. Una indagación más exhaustiva, que evidencia impactos particulares en algunas regiones y otros generalizados a nivel mundial. A continuación, describo algunos de esos hallazgos.

### 7.3.4 Nuevas prácticas de Gestión

Los cambios en la sociedad siempre han existido, el mundo está en constante evolución, tanto social como cultural, económico y académicos. Todos estos cambios son la consecuencia de la globalización que trae consigo un mundo más digitalizado, con más innovaciones y nuevas tecnologías.

Gordon-Murnane (2021) llama la atención sobre un cambio significativo que trajo la pandemia, se trata de los pronósticos y predicciones que antes se hacían con los datos históricos; pero, en 2021, ya no es posible emplear estos históricos para la formulación de planes y proyectos para el año siguiente, en especial los estudios de mercado: “Los datos históricos funcionan bien cuando el pasado ofrece una ventana al futuro, cuando se pueden extrapolar a partir de esos datos, para hacer algunas predicciones para la planificación estratégica corporativa” (Ibid., pág. 14).

La autora propone no usar los datos estadísticos gubernamentales, recomendando el uso de datos “alternativos” de terceros en tiempo real, entre ellos los ofrecidos por aplicaciones como <https://eaglealpha.com/> tanto para proveedores como para compradores, según el esquema de la Figura 7:

**Figura 7.** Recorrido del usuario para proveedores y consumidores



La sugerencia es tratar de hacer predicciones utilizando diferentes herramientas como datos satelitales y meteorológicos, datos de geolocalización, uso de aplicaciones y tráfico web (comercio electrónico), ubicaciones de tiendas y datos de precios, redes sociales.

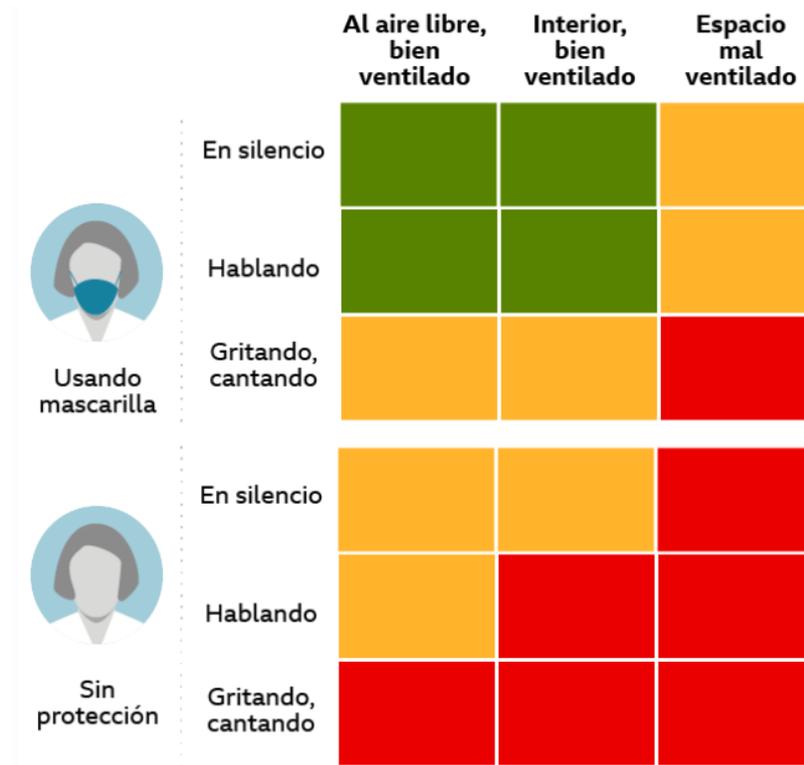
Otra aplicación interesante que propone la autora es la app Annie (<https://www.appannie.com/en/>), mediante la cual se puede hacer un rastreo efectivo del comercio electrónico, determinando cuáles son las compras más recurrentes de los consumidores en servicios como Wish, Amazon, Mercado Libre y, para nuestro medio y nuestro caso, Rappi.

Obviamente, para nuestro entorno y en especial para los empresarios de restaurantes, el uso de estas herramientas no sean las adecuadas; sin embargo, es una alerta y quizá una oportunidad para investigar las tendencias del consumidor, no sólo basándose en las estadísticas gubernamentales como las del DANE, sino consultando directamente y tiempo real con servicios a domicilio como Rappi o domicilios.com, pues ello ayudaría diseñar el plan de negocio para los años venideros.

#### 7.3.5 Medidas de Bioseguridad en restaurantes

- **Indicador de reputación.** En octubre de 2020, Camilla Costa y Cecilia Tombesi publican en las noticias de la BBC una tabla que clasifica el riesgo “según la cantidad de asistentes, si usan o no mascarillas, la actividad que hacen (si hablan, cantan, gritan o están en silencio) y el nivel de ventilación del local” (Costa & Tombesi, 2020). Esta publicación se fundamenta en un estudio realizado por Jones et al. (2020), en el que se hallaron resultados preocupantes, que para nuestro caso tiene que ver en el uso de ventiladores o aires acondicionados en restaurantes, tal como se muestra en la Figura 8.

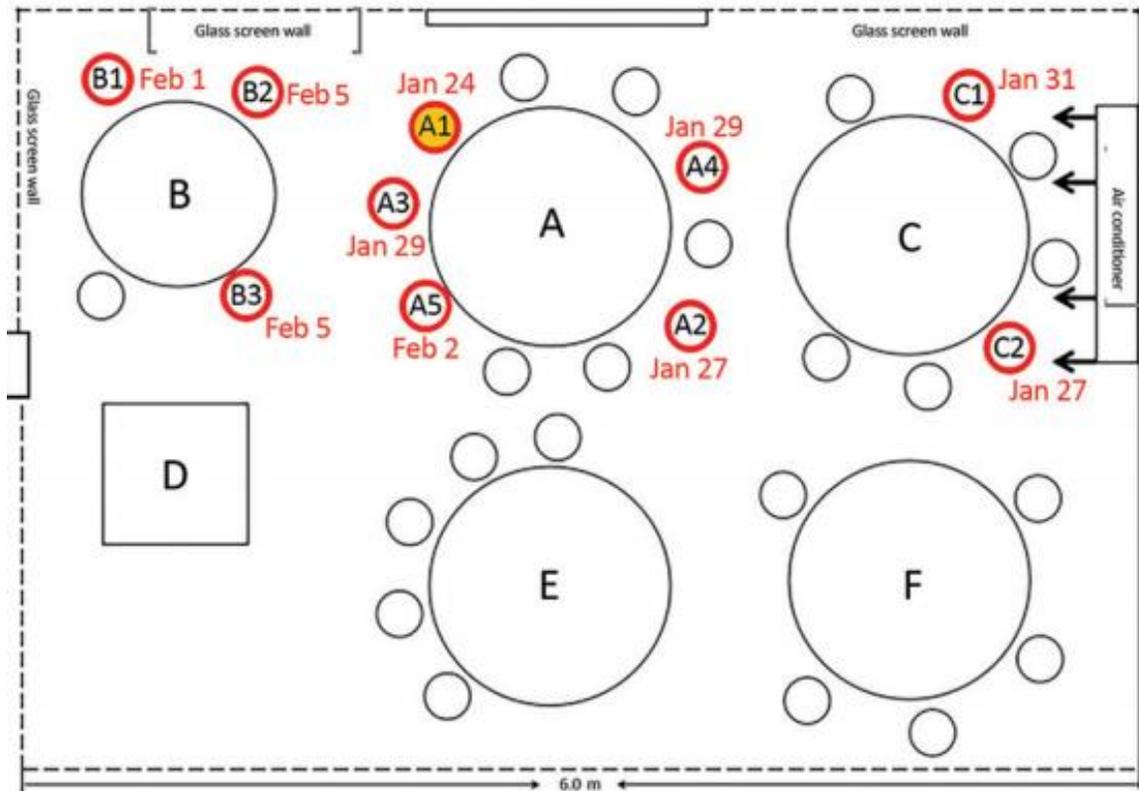
**Figura 8.** Niveles de riesgo de contacto de la Covid-19 en alta ocupación



Esta alerta es confirmada en otros estudios como el de Jianyun Lu & Zhicong Yang (2020), que demostraron el contagio de varios comensales en un restaurante de China ocasionado por el aire acondicionado, pese a contar con los protocolos de bioseguridad recomendados.

En general, los estudios recomiendan un diseño adecuado, preferiblemente por expertos, de los sistemas de aire acondicionado, pues se deben tener en cuenta filtros, sentido del aire y capacidad de las unidades. En el caso del restaurante chino, la disposición de la unidad de aire facilitó el transporte de las gotículas contaminadas a las mesas A, B y C, como lo muestra la figura 9:

**Figura 9.** Posición y dirección del aire hacia las mesas A, B y C



Fuente: Jianyun Lu & Zhicong Yang (2020)

En Colombia, el Ministerio de Salud emite el 25 de febrero de 2021 la Resolución 223 que modifica la Resolución 666 de 2020, en la que se destaca el numeral 3 del anexo técnico, pues incluye una cuarta recomendación a las ya ampliamente divulgadas del lavado de manos, uso de tapabocas y distanciamiento. Esta cuarta recomendación es la “adecuada ventilación” que, en general, debe ser el aire natural.

Pese a lo anterior y dada la activación económica, es común encontrar restaurantes que prestan servicio con el uso de aires acondicionados que no necesariamente son malos, pero se deben diseñar adecuadamente.

En conclusión, la recomendación es preferir espacios abiertos o, de no poder hacerlo, contar con un buen sistema de aire acondicionado que tengan en cuenta los estudios anteriores. El no considerar estas recomendaciones trae consigo otro

riesgo que puede afectar seriamente al restaurante, se trata del riesgo de “reputación”, pues de generar contagios como en el caso de China, ahuyentaría los clientes.

- **Medidas de precaución para limitar la propagación de coronavirus en los servicios de alimentación.** En octubre de 2020 China reportó una muestra viva del coronavirus SARS-CoV-2 en el embalaje de paquetes de bacalao congelado (EFE, 2020). Este anuncio confirma las alertas sobre el riesgo al que están expuestos los trabajadores de toda la cadena de suministro de alimentos: “los entornos de trabajo típicos (entorno antihigiénico) para los manipuladores de alimentos y los empleados dificultan la prevención de la transmisión del virus que es un desafío en estos sectores” (Shahbaz, Bilal, Moiz, Zubair, & Iqbal, 2020, pág. 751). En ese sentido, se reafirma la necesidad de implementar las medidas de bioseguridad, entre ellas el distanciamiento en los puestos de trabajo, Shahbaz et al. describen en la Figura 11 los comportamientos de transmisión de persona a persona y el impacto del distanciamiento social junto con los principios de inmunidad colectiva.

**Figura 10.** *Condiciones de bioseguridad en la preparación del bacalao*

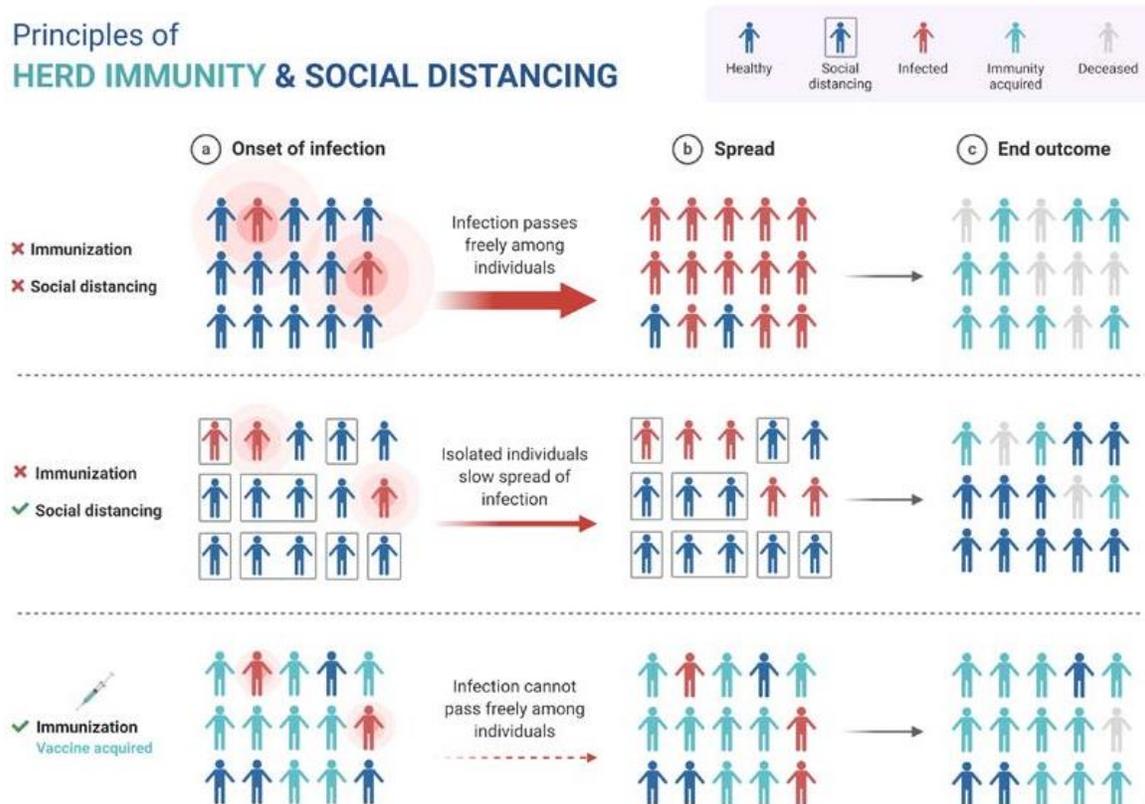


Fuente: [https://www.memo.com.ar/files/image/8/8213/5ee8373e8fc58\\_905\\_510!.jpg](https://www.memo.com.ar/files/image/8/8213/5ee8373e8fc58_905_510!.jpg)

Si bien la OMS controvierte el reporte chino sobre la presencia del coronavirus en alimentos congelados, recomienda a las empresas alimentarias intensificar las medidas de higiene personal:

Las empresas alimentarias deben intensificar las medidas de higiene personal y ofrecer cursos de reciclaje a sus trabajadores acerca de los principios de la higiene alimentaria para evitar o reducir el riesgo de que contaminen la superficie de los alimentos o los envases con el virus. El equipo de protección personal, incluidas las mascarillas y los guantes, puede reducir eficazmente la propagación de los virus y las enfermedades en las empresas alimentarias, si se utiliza de modo correcto. Además, se recomienda encarecidamente a las empresas que introduzcan medidas de distanciamiento físico y prácticas estrictas de higiene y saneamiento, y que exijan a su personal que se lave las manos y apliquen medidas de saneamiento con regularidad y eficacia en todas las etapas de la elaboración, producción y comercialización (OMS, 2020, pág. 2) .

Figura 11. Comportamientos de transmisión de persona a persona



En general, “hay cuatro problemas importantes que la industria alimentaria y la cadena de suministro de alimentos deben abordar en la nueva normalidad” (Galanakis, 2020, pág. 2). El primer problema es asociado al cambio de los hábitos de consumo (Toffolutti, 2020, pág. 626), pues el miedo hace que haya tendencia a dietas más saludables, cambiando la demanda de los productos alimenticios. Un segundo problema que enuncia Galanakis es “la seguridad alimentaria para evitar la propagación del virus entre productores, minoristas y consumidores” (pág. 3). El tercer problema es cómo distribuir los alimentos a mil millones de personas confinadas dentro de sus casas. El cuarto problema es la sostenibilidad de los sistemas alimentarios que, en nuestro caso, es la sostenibilidad del sector gastronómico.

En este último problema, la sostenibilidad se ve afectada por el gran temor de los consumidores de visitar los restaurantes: “muchas personas reaccionaron de forma exagerada al COVID-19, por ejemplo, acumulando materiales o yendo a los extremos para evitar a otras personas. En el contexto del servicio, los consumidores también se muestran reticentes a visitar restaurantes y bares” (Jungkeun & Lee, 2020, pág. 67), prefiriendo “la cocina casera, el mercado se está transformando y los clientes buscan productos de larga duración en lugar de alimentos frescos” (Toffolutti, 2020, pág. 626). Es, entonces, el miedo un factor importante en el cambio de los consumidores:

En general, las personas tienen una fuerte motivación para participar en la interacción social y física. Sin embargo, la pandemia de COVID-19 forzó dramáticamente al mundo entero a vivir en una nueva normalidad. Históricamente, una pandemia genera **miedo** a otras personas en función de la amenaza percibida de patógenos (Murray & Schaller, 2010, pág. 101). Las personas también tienden a tener impresiones subjetivas (en lugar de opiniones objetivas sobre fenómenos reales) de la amenaza de la enfermedad. Por lo tanto, es importante comprender cómo la amenaza percibida de COVID-19 afecta varios comportamientos, incluida la preferencia por los restaurantes.

### 7.3.6 Cambios en los hábitos de consumo

En un año de pandemia, el mundo se adaptó a una “nueva normalidad”, que incluye las tres recomendaciones básicas de bioseguridad: lavado de manos, uso de tapabocas y distanciamiento social. Sin embargo, surgen nuevos hábitos, desde la resiliencia, que han permitido que muchas empresas y negocios sobrevivan a la crisis sanitaria.

Una de estas empresas es la pesquería. Quizá poca gente habrá notado la extraña desaparición del mercado colombiano de las “sardinillas enlatadas”, en su lugar se ofrece “conservas de pescado”, con una estrategia que confunde al consumidor de sardinillas y es la de una igual presentación, como se observa en la Figura 12. Puede ser que, por motivos de la pandemia, se haya cambiado de proveedor, pues existen muchas especies de sardinillas, además de los parientes como el arenque, las anchoas y sardinillas.

**Figura 12.** Sardinillas y conservas de pescado enlatados



Fuente: construcción propia, a partir de imágenes de promoción

En un artículo de Lindley et al. (2020), se muestra cómo la pandemia afectó al gremio de los pescadores en el noreste de Estados encontrado que un número significativo había dejado de pescar. Los que continuaron, gracias a su resiliencia, usaron nuevas estrategias, entre ellas el cambio de especies que, quizá, da respuesta a la desaparición de las tradicionales sardinas enlatadas en Colombia.

Otros efectos de la pandemia que pudieron generar la ausencia de los pescados tradicionales como la sardina, fue el afán de abastecimiento interno de productos no perecederos, que se suma al aumento de los costos de flete y la disponibilidad de vuelos para transportar productos de mar al extranjero (Lindley, Golden, Ramenzoni, Zemeckis, & Jensen, 2020, pág. 17).

Por otra parte, el cierre de restaurantes afectó significativamente la demanda de algunas especies como los cangrejos y langostas, y en general la cadena de suministro existente antes de la pandemia, obligando a los pescadores a adaptarse a un nuevo tipo de mercado, en especial el hogareño, o como lo concluye Lindley et al. “la estrategia de adaptación más común seleccionada fue participar en la venta directa a los consumidores (39%)” (Ibid., pág. 18).

En conclusión, se observa una disminución de la presión pesquera, que obedece a los protocolos de bioseguridad (menos tripulantes para cumplir distanciamiento) y a la reducción de la demanda externa (pocos vuelos y altos costos), lo cual confluye en estrategias de adaptación, entre ellas el cambio de especies y de los canales de distribución, privilegiando el mercado interno.

#### 7.3.7 Los efectos del distanciamiento social y el cambio en los patrones de consumo

Muchos sectores dependen en gran medida de la comunicación cara a cara en el proceso de producción” (Koren & Peto, 2020, pág. 1)

No es difícil entender que algunas actividades requieren una comunicación cara a cara, tales como el mantenimiento (reparación de equipos de cómputo, por ejemplo), salud, cine y teatro, trabajo social y, obviamente, el sector de alimentos, en especial los restaurantes que no tienen servicios en línea.

En el estudio realizado por Koren & Peto, se encontró que las cinco industrias principales, excluidos hospitales y clínicas, que requieren contacto físico o comunicación cara a cara son el comercio minorista, servicios de alojamiento y alimentación, artes, entretenimiento y recreación.

Este distanciamiento trajo, como primer efecto de la pandemia, los cambios patrones de consumo, reflejado en el aumento en las transacciones electrónicas y en el comercio electrónico (Lechuga & Hernández, 2020, pág. 1). Este nuevo comportamiento de los consumidores se convierte, a su vez, en un riesgo para los consumidores, pues algunos estudios como el de Ríos (2020) evidencian que el 91% de las personas que hacen una compra electrónica, en menos de tres meses hacen una segunda, generando deudas a corto y mediano plazo. Lo impactante del comercio electrónico en Latinoamérica es que antes de la pandemia se había triplicado (Rado, 2018), situación que, obviamente, cambia radicalmente durante el primer año de crisis sanitaria.

Esta tendencia del consumidor se convierte en una oportunidad para el sector de alimentos, en especial las comidas rápidas, para ofertar y vender sus productos en línea, situación que fue muy evidente durante la pandemia: “el consumo que tradicionalmente ocurría en punto físico hoy está migrando de manera acelerada a la venta por Internet; como es el caso de la venta de alimento” (Hernández, 2020, pág. 5).

#### 7.3.8 Retos antes de la Pandemia

Son cuatro los principales retos que enfrentaba el sector gastronómico antes de la pandemia:

- 1. Informalidad:** según las cifras del DANE registran que la informalidad equivalía a un 80% de los negocios gastronómicos del país. En los últimos años ha venido en crecimiento, según estimaciones de Acodres, se ha visto por el crecimiento de las aplicaciones de domicilios digitales, que permiten la preparación de comida para llevar de sitios que no todos cumplen con las

normas de seguridad, generando un ambiente de competencia desleal en un sector que influye directamente en la salud de los consumidores.

2. **Tecnología.** Surge con esta la oportunidad de brindarle a las personas un servicio más personalizado la cual se ajuste a las preferencias de consumo de hoy en día. Por tanto, el reto es a la tecnificación del mercadeo y la virtualización de las ventas.
3. **Ventas en línea.** Con la entrada creciente de las plataformas digitales, las empresas tienen el reto de ofrecer una respuesta más inmediata a los usuarios.
4. **Reforma Laboral.** los restaurantes ven la oportunidad frente a la posibilidad de la contratación por horas, que propone la reforma laboral, ya que les permitiría atender los fines de semana la mayor demanda de los servicios y generar oportunidades de empleo para la población joven (La Barra, Proyecciones Económicas 2020, 2020).

#### 7.3.9 Retos que la pandemia impuso a los restaurantes

Los siguientes retos son algunos de los que trajo la reciente pandemia por el Covid-19 para los restaurantes que se reinventaron y decidieron seguir con sus operaciones, muchos de ellos tuvieron que reinventar su menú para llevar sus alimentos hasta la casa de sus comensales, sin embargo, llevar la experiencia que se vivía en los restaurantes todavía es todo un reto por solucionar en esta industria (Pacheco & Conde, 2021, pág. 9).

Estos son algunos retos que resaltan Pacheco y Conde:

- **Transformación digital:** Con la llegada de la pandemia los restaurantes se vieron obligados a implementar herramientas digitales para el manejo

eficiente de todos sus procesos, con el objetivo de dar respuestas rápidas y basadas en las necesidades de los consumidores, para ello se vio con la necesidad de invertir en canales digitales como páginas web, redes sociales, marketing digital, plataformas de domicilios, plataforma para pagos, entre otras más, además de la capacitación del personal para estas herramientas o contratación de terceros.

**Figura 13.** *Imagen ilustrativa del marketing digital*



Fuente: <https://www.klipartz.com/es/sticker-png-fekvk>

- **Uso del canal de domicilios.** Colombia es uno de los países donde más se utilizan plataformas para domicilios con un 36%, mucho mayor al porcentaje de Latinoamérica (29%) y del mundo (33%). La mayoría de los restaurantes ha optado por utilizar plataformas como Rappi, UberEats, etc. Mientras que otros han decidido crear su propio canal como Domino's donde su canal de domicilios representa el 60% de sus ventas (La barra, 2019).

- **Diseño y uso de empaques:** Actualmente los fabricantes de empaques adoptan practicas más limpias y que sean más sustentables. Ellos son un factor importante para el sector gastronómico y ahora más para el delivery, aún es un punto que hay que desarrollar ya que todavía vemos restaurantes que utilizan empaques contaminantes como el icopor y el plástico y que no son bonitos estéticamente.

**Figura 14.** *Ejemplos de empaques ecológicos*



Fuente: <https://papeleriaecologica.com.mx/>

Actualmente se están desarrollando empaques que sean sustentables, estos son importantes para la presentación del producto y se debe tener en cuenta que los alimentos deben llegar calientes al consumidor.

- **Gestión del cambio:** La gestión del cambio trae consigo resistencia, que es lo natural, el ser humano al sentir cambio experimenta sentimientos de inseguridad, pérdida del control y de un futuro incierto. Los restaurantes se enfrentaron a una situación para la cual nadie estaba preparado, muchos de ellos no pudieron enfrentar la incertidumbre y se vieron con la necesidad de cerrarlo, otros de ellos aprovecharon la situación para reinventarse.
- **Medidas de bioseguridad:** Desde que abre un restaurante debe ajustarse al cumplimiento de las normas que son reguladas por la Secretaría de Salud e INVIMA, sin embargo, son pocos los sitios que cumplen con todas y cuando reciben visitas muchos de ellos son sellados. Con la Pandemia los restaurantes debieron adoptar medidas adicionales a las antes mencionadas, muchos de ellos han buscado ayudas para el asesoramiento para llevar a cabo todos los cambios que esto conlleva.

**Figura 15.** *Protocolo de bioseguridad en restaurantes*



Fuente: <https://regioncaribe.com.co/>

### 7.3.10 Algunas estrategias que han implementado los restaurantes

- **Cocinas Ocultas.** Uno de los efectos que ha dejado el confinamiento por el COVID-19 es el aumento de domicilios, este aumento y el cierre de restaurantes en lugares físicos genero un modelo de negocio conocido como dark chicken o cocinas ocultas, llamadas así porque no tienen un sitio donde atiendan al público, estas tienen como objetivo crear marcas totalmente virtuales para la elaboración de alimentos y entrega.

**Figura 16.** *Protocolo de bioseguridad en cocinas ocultas*



Fuente: <https://i.ytimg.com/vi/ZXF4DMLUjHI/hqdefault.jpg>

- **Nueva experiencia gourmet.** Las personas han tenido que preparar sus propios alimentos desde el confinamiento lo que ha despertado un interés en las personas por la cocina, algunos también ya se encuentran cansados por lo que se valora más el trabajo que conlleva la preparación de un plato como lo hacen en los restaurantes tipo Gourmet. Ahora muchos de los restaurantes se han encargado de llevar la experiencia a casa, muchos de ellos envían los alimentos para que las personas lo terminen de preparar en casa lo que le da al consumidor un rol participativo.
- **Adecuación de espacios.** Con la reactivación de los restaurantes se ha debido tener en cuenta factores como las medidas de bioseguridad que ha

hecho que estos tengan un aforo más limitado por lo que los restaurantes han optado en utilizar las terrazas o espacios públicos al aire libre para colocar sus mesas (como es el caso de Provenza), ya que es mucho más rentable para un restaurante que el consumidor vaya al punto físico.

## 8. DISEÑO METODOLÓGICO

A continuación, se presenta el plan de trabajo, las tareas y actividades y demás etapas necesarias que permitieron alcanzar los objetivos propuestos del proyecto.

### 8.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Desde el enfoque de este proyecto, la investigación fue de tipo **cuantitativo**; sin embargo, se sugiere a otros investigadores el uso de datos arrojados por la pandemia, como el de la Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica – Acodrés –, para validar los patrones de comportamiento o modelos propuestos.

### 8.2 ETAPAS DE DESARROLLO DEL PROYECTO

Las etapas que se relacionan con los objetivos del proyecto fueron las siguientes:

- **Etapas 1.** Consulta de fuentes primarias y secundarias
  - Consulta en las bases de datos institucionales
  - Consulta en fuentes relacionadas con COVID-19, incluyó información periodística
  - Diseño de formulario para entrevistas
  
- **Etapas 2.** Análisis de los referentes bibliográficos, que permitieron identificar las principales estrategias utilizadas en los restaurantes.
  - Análisis y descripción de los tipos de servicios gastronómicos
  - Selección de un tipo particular de servicios gastronómicos (Gourmet)
  - Aplicación de encuestas
  
- **Etapas 3.** Análisis de resultados
  - Selección de información pertinente, para incluir en el marco teórico
  - Tabulación resultados de encuestas
  - Análisis de resultados
  - Análisis de información y resultados de encuestas

- Descripción de las alternativas propuestas por el sector gastronómico, de tal forma que se pudo explicar por qué unas empresas fueron menos afectadas que otras.
  - Análisis de propuestas innovadoras, que permiten la prestación del servicio en pandemia.
  - Selección de las propuestas que evitaron el cierre durante la pandemia
  - Propuesta de posibles estrategias que contrarresten los efectos del confinamiento o las restricciones de la emergencia sanitaria.
- **Etapa 4. Conclusiones**

### 8.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Para este proyecto definí dos tipos de fuentes de información:

- **Fuente primaria.** Recurrí a la encuesta como fuente primaria, esta se realizó a través de un formulario diseñado en “Google formulario”, dirigida a un grupo de empresarios del sector gastronómico en la ciudad de Medellín, de tal forma que se pudiera identificar diferentes estrategias para la continuidad del servicio durante la pandemia y el período de confinamiento.
- **Fuentes secundarias.** Dado la crisis sanitaria, transcurrida desde marzo de 2020, existe una gran cantidad de artículos académicos y de tipo periodístico, que permitieron resolver el problema de investigación.

### 8.4 RECURSOS DEL PROYECTO

Por las condiciones restrictivas de la pandemia, el proyecto se concibió para usar, al máximo, recursos instalados, tal como se describe en la tabla 2:

**Tabla 2. Recursos del proyecto**

Recursos	Descripción	Presupuesto
<b>Humanos</b>	Investigador principal	\$2.000.000
<b>Equipos</b>	Computador	\$400.000
<b>Salidas de campo</b>	Entrevistas a dueños o gerentes de restaurantes	\$200.000

El investigador principal es la autora de este proyecto, que estimé en un costo de \$500.000 mensual en un período del proyecto de cuatro meses.

El presupuesto para el computador fue de mantenimiento, que fue efectivo por la educación remota que generó un mayor uso de este recurso y, en consecuencia, la necesidad de realizar mantenimientos en períodos mucho más cortos.

## 8.5 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

En la tabla 3 presento la programación de las actividades del proyecto, las cuales se ejecutaron durante los cuatro meses previstos para el proyecto, que se sumó al trabajo previo realizado durante la formulación del anteproyecto.

**Tabla 3. Programación de actividades**

Actividades	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
<b>1</b> Consulta de fuentes bibliográficas	■	■	■	■												
<b>2</b> Análisis de los referentes bibliográficos		■	■	■	■											
<b>3</b> Análisis de alternativas propuestas				■	■	■	■	■	■							
<b>4</b> Ejecución de la propuesta									■	■	■	■	■	■	■	
<b>5</b> Conclusiones															■	■

## 9. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA

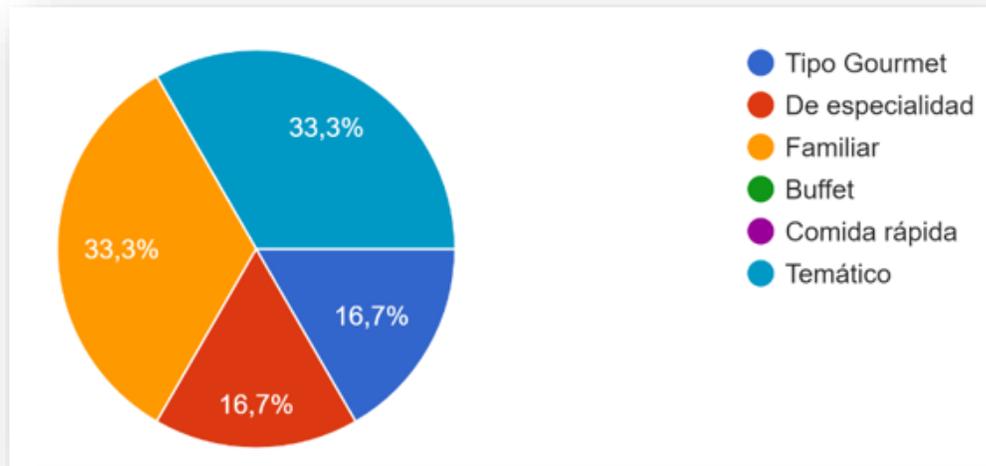
En un principio se tenía 15 restaurantes o negocios de comidas seleccionados para realizar la encuesta; sin embargo, sólo seis (6) la respondieron. Al indagar sobre los otros nueve, cinco manifestaron haber cerrado por la incapacidad de seguir sosteniéndolo (Basílica en Laureles, Ay Caramba y otros del Parque Lleras) pues el modelo del pico y cédula o los toques de queda los afectaron significativamente, los otros cuatro no fue posible volver a contactarlos.

### 9.1 TIPOS DE RESTAURANTE

En la ciudad de Medellín “se controla el riesgo sanitario de 9.114 establecimientos tipo restaurante” (Tettay, 2016); sin embargo, sólo 2000 restaurantes cumplen con todos los requisitos legales (existen bastante restaurantes de tipo familiar que no cumplen con estos requisitos) y unos 300 tienen una propuesta bien definida y competitiva que, para el propósito de este trabajo, son los que atienden clientes de los estratos 4, 5 y 6, con ofertas llamativas como la comida peruana, la pizza en leña, la modalidad fast-food y toda la gama de preparaciones artesanales (Ibid). Pese a lo anterior, existe un segmento masivo que se ha vuelto muy popular (para estudiantes y trabajadores que no tienen mucho tiempo) el cual incluye comidas rápidas, fritos y almuerzos caseros.

En la encuesta realizada a los seis restaurantes que dieron respuesta, la tercera parte es de tipo familiar y los demás los podríamos ubicar entre los 300 que tienen una propuesta bien definida y competitiva (Figura 16), pues corresponden a los tipos de restaurantes más exitosos que se adhieren a las tendencias nuevas que van llegando en la ciudad (Ibid).

**Figura 17.** Tipos de restaurantes encuestados



Uno de los restaurantes temáticos que aún sobreviven es “Clandestino restaurante”, enfocado en lo “romántico”.

**Figura 18.** Foto del restaurante “Clandestino”



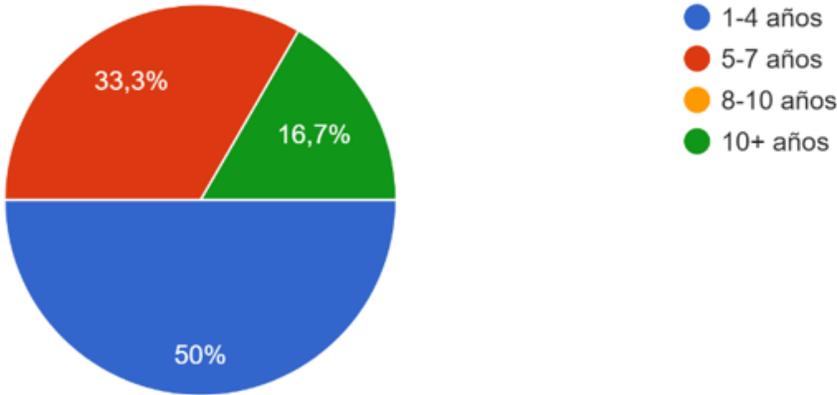
Fuente: <https://media-cdn.tripadvisor.com/media/photo-s/19/1b/08/e0/entrada.jpg>

## 9.2 TIEMPO DE FUNCIONAMIENTO

Esta tendencia a innovar y en especial a prestar atención a las tendencias gastronómicas coincide con el tiempo que lleva el restaurante en funcionamiento,

pues en la encuesta se observa que la mitad de estos restaurantes han sido creados en los últimos 4 años, solo el 17% tiene más de 10 años (Figura 19).

**Figura 19.** *Tiempo de funcionamiento de los restaurantes encuestados*



Es de observar que la crisis sanitaria ha generado el surgimiento de nuevos restaurantes, los cuales dan respuesta a las nuevas tendencias de los consumidores; por ejemplo, en Medellín, recientemente han aparecido negocios de comida como “Alitas de la 79” (comida para llevar), restaurantes temáticos como “Cala Roca” (comida mediterránea) y “El Puto Taco” (mexicana), entre otros.

### **9.3 IMPACTO DE LA PANDEMIA EN LOS RESTAURANTES ENCUESTADOS**

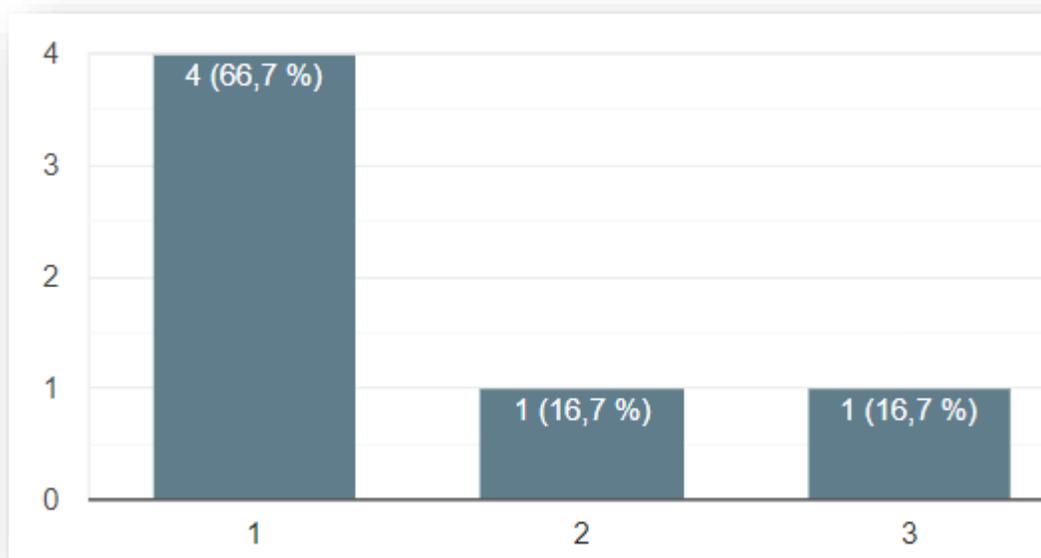
Sólo a los cuatro meses de inicio del confinamiento obligado en 2020, el 30% de los restaurantes colombianos han tenido que cerrar por la pandemia, “muchos de estos establecimientos han tenido que trabajar a pérdida y no han podido llegar a acuerdos con sus arrendatarios” (Portafolio, 2020). Muchos de los restaurantes que han sobrevivido, lo hicieron gracias a cambiar sus hábitos de producción (nuevos

menú) y de prestación del servicio, especialmente en comida para llevar o servicio a domicilio.

En cuanto a los impactos que ha generado la pandemia en los restaurantes encuestados, se destacan los siguientes resultados:

**Pérdida de ingresos.** El 66% manifiesta que la pérdida de ingreso por la pandemia ha sido el impacto más desafiante, que coincide con el panorama presentado en julio de 2002 por la revista Portafolio.

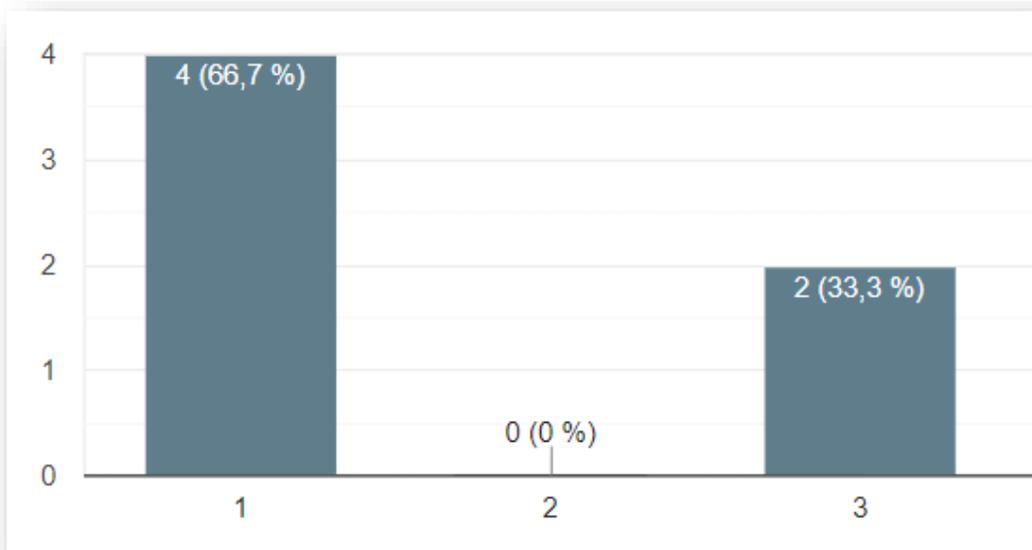
**Figura 20.** Impacto por pérdida de ingreso en los restaurantes encuestados



**Oferta fuera de las instalaciones.** Igual que en el anterior impacto, el 66% de los encuestados considera que prestar el servicio fuera de las instalaciones es muy desafiante (ver figura 21); sin embargo, esta alternativa no fue la mejor opción para muchas empresas, pues en sólo un mes del confinamiento, se redujo en un 6% las empresas que prestaban domicilios (ver figura 22).

Si bien la industria ha encontrado en los domicilios una opción para subsistir, no todos pueden continuar con esta actividad, por la dificultad de la logística. Por esto, se pasó de un 24% del total operando de esta forma en abril, a un 18%, que ha logrado suplir las demandas del público (Coneo, 2020).

**Figura 21.** Impacto por oferta fuera de las instalaciones en los restaurantes encuestados



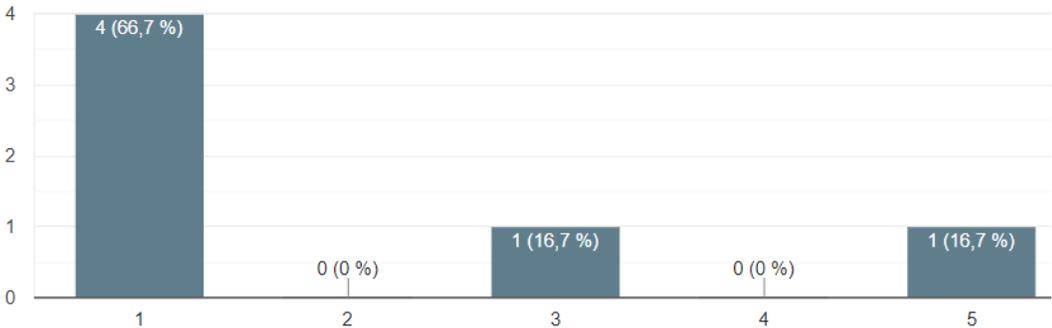
**Figura 22.** Los restaurantes y su futuro PosCovid (Coneo, 2020)



**Cambio de menú.** A los dos impactos anteriores se toma la necesidad de cambiar el menú ofrecido a los clientes, que al igual que las respuestas anteriores, el 66%

considera que es más desafiante, tal como se observa en la siguiente gráfica. Obviamente, este cambio de menú se asocia mucho al tipo de restaurante, especialmente los temáticos y Gourmet, pues logran a a adaptarse a los cambios de preferencia del consumidor.

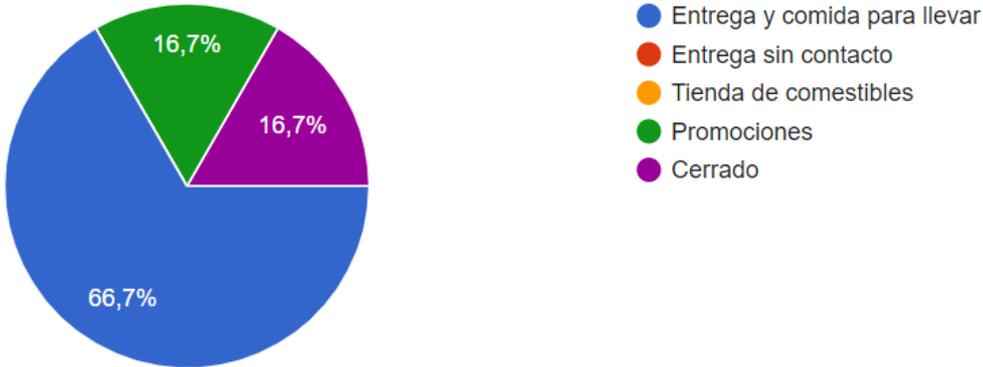
**Figura 23.** Cambio de menú en los restaurantes encuestados



**9.4 ESTRATEGIA DE SUPERVIVENCIA**

Los impactos anteriores coinciden con la estrategia utilizada para la supervivencia del negocio, se refleja en la siguiente gráfica que, pese a las tendencias presentadas por Coneo (2020)<sup>2</sup>, la comida para llevar resultó ser la mejor estrategia, que evitara el cierre de muchos restaurantes.

**Figura 24.** Estrategia de supervivencia de los restaurantes encuestados



<sup>2</sup> Obviamente, no puede ser una conclusión generalizada por el tamaño de la muestra; sin embargo, si es posible intuir que, por las numerosas restricciones y el temor de los consumidores, ésta sea una opción de mayor preferencia.

## 9.5 ABASTECIMIENTO DE LOS RESTAURANTES

Desde el mes de marzo de 2020 (inicio del confinamiento obligatorio), el Ministerio de Salud dio prioridad al abastecimiento del sector de alimentos:

Las actividades esenciales en el manejo de alimentos deben estar dirigidas a garantizar el abastecimiento y la disponibilidad de alimentos seguros, así como al autocontrol a lo largo de la cadena agroalimentaria; fortalecer medidas para prevenir enfermedades transmitidas por alimentos, y mantener y enfocar las acciones de inspección, vigilancia y control en el orden nacional y territorial de acuerdo con la contingencia ([www.presidencia.gov.co](http://www.presidencia.gov.co)).

Dado este respaldo gubernamental, se entiende porque el 66.7% manifieste no tener problemas de abastecimiento y los demás manifiesten tenerlo sólo en algunos productos.

**Figura 25.** *Abastecimiento en los restaurantes encuestados*

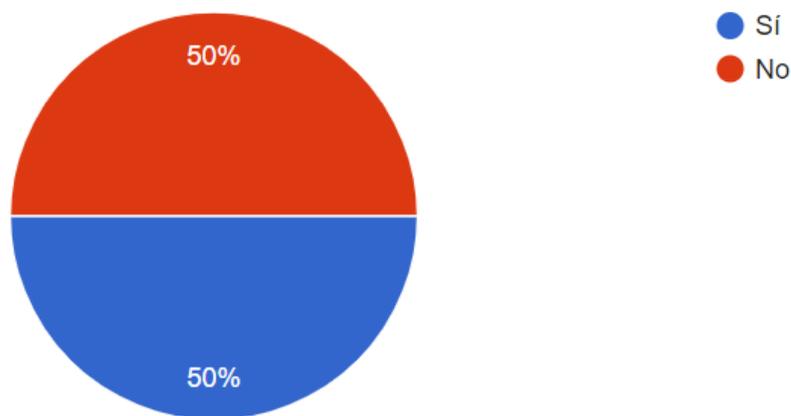


En mayo de 2021, no ha sido la pandemia la que impacte el abastecimiento de insumos para los restaurantes, sino la convulsión social generada por el paro nacional en Colombia, la cual generó una serie de bloqueos que redujo significativamente el abastecimiento en varios sectores de la producción.

## 9.6 USO DE TECNOLOGÍA DIGITAL ANTES DE LA PANDEMIA

Esta pregunta se hizo para correlacionar el uso previo a la pandemia de tecnologías digitales, cuyo resultado arroja un 50% de uso de estas tecnologías, lo cual permite concluir el porque los restaurantes encuestados supervivieron, pues en respuestas anteriores se advierte el cambio en los hábitos de prestación del servicio, en especial la comida para llevar.

**Figura 26.** *Uso de tecnología digital antes de la pandemia en los restaurantes encuestados*



En 2020 se presentaron muchos cambios tecnológicos en los restaurantes, que van desde la requerida por los protocolos de bioseguridad hasta la automatización del servicio. Algunas de estas tecnologías son:

- Pedidos activados por voz. Usado por cadenas como KFC y Pizza Hut
- Sistema de pedidos de mesa. Uso de tabletas para la selección del pedido
- Chatbots. Restaurantes como Burger King y Taco Bell están introduciendo los chatbots para atraer más clientes.
- Quioscos. Muy popular en grandes restaurantes como McDonalds

**Figura 27.** Foto de un quiosco de McDonalds



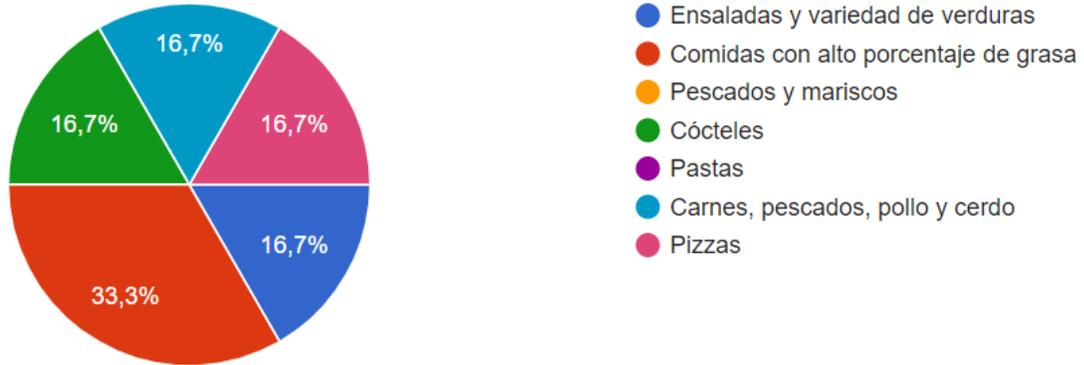
- Aplicaciones propias. McDonalds es otro ejemplo de uso de esta tecnología, pues no dependen de servicios de domicilio como Rappi o Uberfoods, al crear su propia app.
- Chefs robóticos. Se trata de la automatización de la cocina, que permite un servicio más ágil y oportuno.

## **9.7 TIPO DE COMIDA MÁS SOLICITADA DURANTE LA PANDEMIA**

En un estudio realizado por Pérez-Rodrigo et al. (2020) en España, se encontró que entre el 20 y el 27% de los encuestados dicen haber aumentado el consumo de pescados, verduras y frutas. Sin embargo, las preferencias de los consumidores de países siguen siendo comidas en alto porcentaje de grasa, pizzas y carnes en general.

Mientras en el estudio se encontró que el 79,9% de las personas participantes declaran practicar ejercicio físico habitualmente, con una frecuencia de 3 o más sesiones semanales, en Colombia en una encuesta a 1139 niños se encontró que durante el período de aislamiento obligatorio el 75,2% de los niños no realizó los minutos recomendados de actividad física por la Organización Mundial de la salud (OMS), que el 82,8% superó el tiempo de 60 minutos frente a dispositivos electrónicos y que el 44% aumentó de peso (Arévalo, Urina, & Santacruz, 2020, pág. 594).

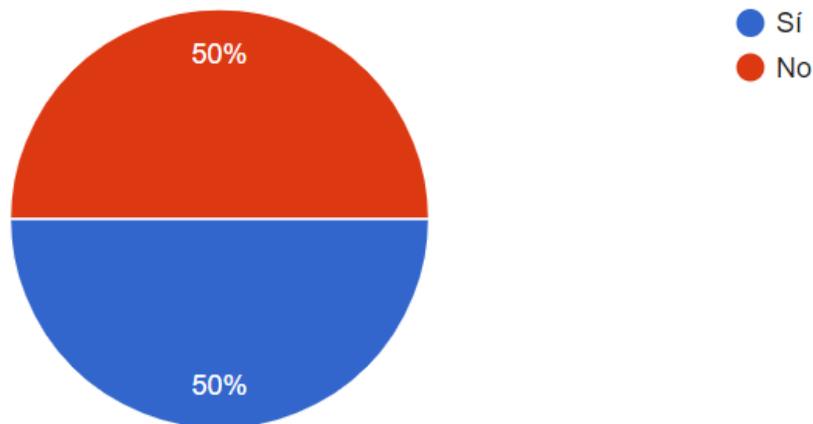
**Figura 28.** Tipo de comida más solicitada en los restaurantes encuestados



## 9.8 IMPLEMENTACIÓN DE MODELOS INNOVADORES

La mitad de los encuestados manifiestan haber implementado algún modelo innovador.

**Figura 29.** Implementación de modelos innovadores en los restaurantes encuestados



Las innovaciones que manifiestan los encuestados, son las siguientes;

- Implementar experiencias en las casas de las personas, ya que al ser un restaurante temático enfocado en el amor la gente tenía la necesidad de celebrar sus fechas especiales en medio de la pandemia. La cual nos dio la

oportunidad de entregar unas cajas con decoración para el hogar y comida acompañado de una bebida (sangría).

- Empaques personalizados, almuerzos regalos, paquetes para fechas especiales
- Cocinas ocultas

Cruzando las variables de la encuesta, se pueden sacar varias conclusiones, de las cuales destaco dos:

Los restaurantes tipo Gourmet o temático son de reciente creación. Como lo había advertido antes, los nuevos restaurantes en Medellín se aferran a las nuevas tendencias; por ello, es común encontrar restaurantes de especialidad mexicana, peruana, china, etc., así como los de tipo temático como Clandestino con el tema del “amor”.

**Tabla 4.** *Relación tipo de restaurante y antigüedad*

Nombre	Tipo	Antigüedad
Salpíjugos	Familiar	Más de 10 años
Jurakub	Temático	1-4 años
Clandestino	Temático	5-7 años
Tosco	Familiar	1-4 años
Pastas	Gourmet	1-4 años
Pizza Giallo	Especialidad	5-7 años



Se destaca los que más impacto han tenido son los restaurantes de tipo familiar, tal como se observa en el siguiente cuadro, puesto que fueron los que más perdieron ingresos y redujeron personal.

**Tabla 5.** *Relación impactos en ingresos y reducción de personal*

Tipo	Valoración en	
	Pérdida de ingresos	Reducción de personal
Familiar	3	5
Temático	1	3
Temático	1	2
Familiar	1	1
Gourmet	1	1
Especialidad	2	4

## 10.RESULTADOS

El resultado más importante de este trabajo de investigación, es haber dado respuesta a la pregunta de investigación ¿Qué estrategias han sido las más efectivas en los restaurantes de comida Gourmet a partir de los retos que surgieron durante el confinamiento por el Covid-19?, para la cual se fijó el objetivo de “definir las estrategias más exitosas de los restaurantes tipo Gourmet, que les ha permitido la continuidad del negocio en épocas de pandemia”.

La reactivación en los restaurantes después de la pandemia ha sido todo un proceso, que significa un reto para las personas que trabajan en este sector, muchos de ellos han tenido que implementar diferentes estrategias para lograr que sus negocios se mantengan. Se hace necesario que los empresarios hagan un análisis de su situación actual enfocado en revisar qué estrategias están funcionando, qué otras se pueden implementar y buscar modelos modernos e innovadores que se adapten al cambio que trajo la pandemia.

Hay que tener en cuenta que se debe contar con las medidas de bioseguridad en todo momento, lo cual se traduce en una mayor inversión en dotación y adaptación de los espacios de trabajo y, para los que se sostienen con el servicio in situ, cambios en la distribución de las zonas de servicio y, también, en la forma como se presta dicho servicio. Ya es un hecho que las ganancias se reducen, pues la respuesta a las no aglomeraciones significa una reducción de los clientes atendidos in situ. Estos cambios negativos para el negocio traen como consecuencia un giro hacia el servicio de comida para llevar, que minimice las pérdidas producidas por la atención en el mismo lugar de producción.

Con los retos que trajo la pandemia del Covid-19 para el sector gastronómico, los restaurantes que asumieron el desafío implementaron estrategias para hacer llegar sus productos a los comensales de una manera novedosa; tal es el caso del argentino Ezequiel Vázquez Ger que en el mejor momento de su restaurante tuvo que cerrarlo, pero se reinventó y ahora su restaurante factura igual que antes de la crisis (Lugones, 2020).

Dado el contexto anterior, se sugieren las siguientes estrategias para implementar el modelo de negocio escogido, o sea los restaurantes gourmet y, así, dar respuesta a la pregunta de investigación:

- **E-Commerce.** Como se describió en el marco teórico, el crecimiento del comercio electrónico ha crecido exponencialmente durante la pandemia, lo cual se convierte en una gran oportunidad para crear e implementar nuevos negocios, como el que se propone.
- **Cocina Oculta.** Para evitar los riesgos como el de reputación, contagio en trabajadores, contacto directo con los clientes, entre otros, la cocina oculta es una estrategia que consiste en tener un local independiente sólo para la producción requerida en el negocio.
- **Startup.** Se trata de diseñar una aplicación como la propuesta por Steven Martínez (Watson, 2021), de tal forma que se le dé más confianza al cliente al saber que sus alimentos son entregados directamente por el restaurante Gourmet, pues es sabido que servicios como Rappi han generado desconfianza por los domiciliaros empleados o, si se quiere, se puede recurrir al uso de servicios como Uber Foods que generan más confianza. Dado que los clientes objetivos son los estratos 4, 5 y 6, el uso de la aplicación será de mayor preferencia.
- **Productos precocidos.** Similar a los productos de empresas como Frisby, Il phorno, Kokoriko, se recomienda la oferta de alimentos precocidos.
- **Marketing Digital.** Estamos en la era de la digitalización, donde la comunicación es más rápida y es posible viralizar las noticias, para mí una de las estrategias que todo restaurante debe tener en un buen plan de marketing digital donde se promocióne el restaurante por medio de redes y se puedan dar más a conocer en el mercado.

- **Prepararse cuando la crisis finalice.** Muchos restaurantes han implementado muchas estrategias para el tema de la pandemia, pero no se puede olvidar que la normalidad cada vez está más cerca y los restaurantes deben estar preparados para cuando llegue, haciendo nuevas estrategias para atraer el mercado, realizando innovaciones en su menú, buscar ideas nuevas para el negocio, realización de nuevos eventos, entre otros que hay que tener en cuenta.
- **Fidelizar los clientes.** Independientemente de la marca no hay nada más importante que el cliente sienta una conexión emocional con ella, una estrategia podría ser invertir en el valor agregado que se le dé al cliente con algún detalle que se le pueda agregar y que se le genere lealtad a la marca.

## 11. CONCLUSIONES

Esta investigación permitió comprender el impacto que genera una pandemia en la economía y en especial en el sector de alimentos. Dar respuesta a la pregunta de investigación se facilitó por la gran cantidad de información disponible en la red, tanto en revistas especializadas como en los artículos periodísticos.

En los resultados se ha mostrado cómo se logra el objetivo general, pero en cuanto a los objetivos específicos se puede concluir:

**Primer objetivo** “Identificar los principales retos que generan un impacto por causa del confinamiento o la implementación de protocolos de bioseguridad”. Fueron muchos los retos presentados, pero se puede concluir que hay dos retos esenciales. El primero es la “resiliencia”, pues sin ella no hubiese sido posible salvar los obstáculos generados por la crisis sanitaria y, el segundo reto, la “creatividad” que se hizo manifiesta a través de modelos innovadores que usaron algunos restaurantes para sobrevivir a las crisis sanitaria.

**Segundo objetivo** “proponer posibles estrategias que contraresten los efectos del confinamiento o las restricciones de la emergencia sanitaria”. En los resultados obtenidos se identifican las estrategias más exitosas, tales como el E-Commerce, las oficinas ocultas, los Startup, los productos precocidos el marketing digital.

**Tercer objetivo** “Identificar opciones de nuevos modelos de negocio que permitan reducir la tasa de desempleo en Antioquia”. Quizá fue el objetivo más complejo de lograr, pues algunos modelos que pueden ser exitosos en regiones como la europea, en Antioquia no lo sean, por sus costumbres arraigadas que rechazan modelos innovadores, tal como sucedió con el modelo Carrefour de grandes superficies. Sin embargo, modelos de comidas rápidas como McDonalds han logrado penetrar esas costumbres.

Los nuevos modelos de negocio son sin duda todos aquellos que incorporan las nuevas tecnologías, sin embargo, no garantiza un incremento de puestos de trabajo. El modelo de restaurante Gourmet es la mejor opción, pues se enfoca en ofrecer menús exclusivos a los clientes, que incluyen recetas artesanales y tradicionales,

con algunas variaciones que le den un mejor sabor y, en consecuencia, mayor competitividad. Por su característica, se puede implementar a gran escala, generando más puestos de trabajo. Ejemplos de ello son negocios como “Salpijugos” o “Punto caliente” que tienen presencia en varios lugares de la región antioqueña.

Otras conclusiones de esta investigación, son las lecciones aprendidas que deja la pandemia.

### **Lecciones aprendidas**

Sin duda, la crisis sanitaria ha dejado muchas enseñanzas al mundo en general y al sector de alimentos en particular. A continuación, se destacan algunas de ellas, sin desconocer que puede haber muchas más:

- **Vulnerabilidad.** Se evidenció que tan vulnerable es el sector de alimentos a situaciones de confinamiento, especialmente los negocios de comida que dependen en un alto porcentaje de la presencia del cliente en el sitio de la prestación del servicio.
- **Rápida adaptación.** La crisis sanitaria demostró que aquellos que supieron adaptarse rápidamente a la nueva realidad, lograron sobrevivir con su negocio.
- **Resiliencia.** Se presentó en mayor u menor grado, los sobrevivientes a la crisis mostraron una mayor capacidad de superar la adversidad que generaron las medidas de restricción.
- **Innovación.** Una consecuencia de la resiliencia fue la innovación, pues algunos dueños de restaurantes innovaron en la prestación del servicio, bien sea cambiando el menú o usando las nuevas tecnologías.
- **Uso de tecnología.** Como lo mostré en las estrategias, el E-Commerce, el marketing digital y las startup es el buen uso de las tecnologías para ayudar a superar la crisis sanitaria.

**ANEXO**  
**Formulario de la encuesta**

Encuesta Restaurantes en época de pandemia

El objetivo de esta encuesta es identificar los principales problemas presentados durante la pandemia, que afectaron la forma como se prestó el servicio y posibles cambios innovadores o disruptivos que evitaron el cierre de los establecimientos del sector de alimentos.



1. Nombre del restaurante
2. Describa como es el tipo de restaurante \*

- Tipo Gourmet
- De especialidad
- Familiar
- Buffet
- Comida rápida
- Temático
- Otro:

3. ¿Cuánto tiempo ha estado en funcionamiento su restaurante? \*

1-4 años

5-7 años

8-10 años

10+ años

Clasifique los impactos más importantes (1 es el más desafiante y el 5 el menos desafiante)

4. Pérdida de ingresos \*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

5. Reducción del personal \*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

6. Cambiar a ofertas solo fuera de las instalaciones

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

7. Limpieza y seguridad de nuestros empleados e invitados (protocolos de bioseguridad) \*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

8. Crear ofertas de menú que sean más viables para las operaciones de comida para llevar y entrega. \*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

9. ¿Qué estrategias implementó para ayudar a mantener las operaciones diarias durante la pandemia? \*

- Entrega y comida para llevar
- Entrega sin contacto
- Tienda de comestibles
- Promociones
- Cerrado
- Otro:

10. ¿Tenía alguna tecnología fuera de las instalaciones antes de la pandemia? \*

- Anteriormente no ofrecía entrega / comida para llevar antes de la pandemia, comencé mis propios servi...
- Anteriormente no ofrecía entrega / comida para llevar antes de la pandemia, estoy usando un servicio de e...
- Anteriormente utilicé un servicio de entrega de terceros y continué haciéndolo durante la pandemia.
- No ofreceré entrega ni comida para llevar durante la pandemia.

11. ¿Cómo ha sido su experiencia en cuánto a proveedores y abastecimiento? \*

- Pude abastecerme con todo lo necesario para mi menú
- Algunos productos no estaban disponibles
- No estuve lo suficientemente abastecido para llevar a cabo mis actividades Otro:
- \_\_\_\_\_

12. ¿Antes de la pandemia usaba alguna tecnología digital? \*

- Sí
- No

13. Durante la pandemia ¿Qué tipo de comida es más solicitada en su restaurante? \*

- Ensaladas y variedad de verduras
- Comidas con alto porcentaje de grasa
- Pescados y mariscos
- Cócteles
- Pastas
- Otro:

14. ¿Ha implementado algún modelo innovador para su restaurante? \*

- Sí
- No

15. Si su respuesta a la pregunta anterior fue afirmativa, describa brevemente el modelo

## BIBLIOGRAFÍA

- Alviar, M., Botero, J., Espinosa, J., & García, A. (2020). *Efectos económicos y sociales del COVID-19 y alternativas de política: Un análisis para Medellín y el AMVA*. Medellín: Proantioquia.
- Arellana, J. (2020). COVID-19 Outbreak in Colombia: An Analysis of Its Impacts on Transport Systems. *Journal of Advanced Transportation*, 1-16.
- Arévalo, H., Urina, M., & Santacruz, J. C. (2020). Impact of mandatory preventive isolation on daily physical activity and weight of children during the SARS-cov-2 pandemic. *Revista Colombiana de Cardiología*, 27(6), 589-596.
- Ashraf, B. (2020). Economic impact of government interventions during the COVID-19 pandemic: International evidence from financial markets. *Journal of Behavioral and Experimental Finance*(27), 1-9.
- Batat, W. (2020). How Michelin-starred chefs are being transformed into social bricoleurs? An online qualitative study of luxury foodservice during the pandemic crisis. *Journal of Service Management*, 65-73.
- Coneo, M. (13 de Mayo de 2020). Por efecto de la pandemia del covid-19 han cerrado 22.000 de 90.000 restaurantes. *La República*.
- Costa, C., & Tombesi, C. (9 de Octubre de 2020). Covid-19: el gráfico que te ayuda a evaluar el riesgo de contagio cada vez que vas a una reunión social. *BBC News*. Obtenido de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-54442077>
- Crick, J., Crick, & Dave. (2020). Coopetition and COVID-19: Collaborative business-to-business marketing strategies in a pandemic crisis. *Industrial Marketing Management*(88), 206-213.
- EFE. (19 de Octubre de 2020). Hallan muestra viva de coronavirus en embalaje de bacalao congelado. *El Tiempo*. Recuperado el 15 de Febrero de 2021, de <https://www.eltiempo.com/mundo/asia/coronavirus-hallan-en-china-muestra-viva-del-virus-en-pescado-congelado-544004>
- Galanakis, C. (2020). The Food Systems in the Era of the Coronavirus (COVID-19) Pandemic Crisis. *Foods*, 9(523), 2-10.
- Gordon-Murnane, L. (Febrero de 2021). Traditional Data and Alternative Data. *ONLINE SEARCHER*, 14-19.
- Jianyun, L., & Zhicong, Y. (Noviembre de 2020). COVID-19 Outbreak Associated with Air Conditioning in Restaurant, Guangzhou, China, 2020. *Emerging Infectious Diseases*, 11(26), 2790-2792.

- Jones, N., Qureshi, Z., Temple, R., Larwood, J., Greenhalgh, T., & Bourouiba, L. (2020). Two metres or one: what is the evidence for physical distancing in covid-19? *The BMJ*. Obtenido de <https://www.bmj.com/content/370/bmj.m3223>
- Jungkeun, K., & Lee, J. (2020). Effects of COVID-19 on preferences for private dining facilities in restaurants. *Journal of Hospitality and Tourism Management*(45), 67-70.
- Kawohl, W. (2020). COVID-19, unemployment, and suicide. *The Lancet Psychiatry*, 389-390.
- Koren, M., & Peto, R. (2020). Business disruptions from social distancing. *PLoS ONE*, 15(9), 1-14.
- Lechuga, M., & Hernández, J. (2020). La primavera del 2020: Las repercusiones del Covid-19 en los patrones de consumo y el comercio electrónico en Durango, México. (U. d. Norte, Ed.) *Revista de Economía del Caribe*(26). Obtenido de <https://ideas.repec.org/p/col/000382/018667.html>
- Lindley, S., Golden, A., Ramenzoni, V., Zemeckis, D., & Jensen, O. (2020). Adaptation and resilience of commercial fishers in the Northeast United States during the early stages of the COVID-19 pandemic. *PLoS ONE*, 15(12), 1-31. Obtenido de <https://journals.plos.org/plosone/article?id=10.1371/journal.pone.0243886>
- Lugones, P. (28 de Marzo de 2020). Coronavirus en Estados Unidos: la historia del argentino que reinventó su restaurante y es un éxito en plena crisis. *Clarín*. Obtenido de [https://www.clarin.com/sociedad/coronavirus-unidos-historia-argentino-reinvento-restaurante-exito-plena-crisis\\_0\\_sXYUj8iVt.html](https://www.clarin.com/sociedad/coronavirus-unidos-historia-argentino-reinvento-restaurante-exito-plena-crisis_0_sXYUj8iVt.html)
- Murray, D., & Schaller, M. (2010). Historical Prevalence of Infectious Diseases Within 230 Geopolitical Regions: A Tool for Investigating Origins of Culture. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 41(1), 99-108.
- OMS. (2020). *COVID-19 e inocuidad de los alimentos: orientaciones para las empresas alimentarias*. Recuperado el 15 de Febrero de 2021, de [https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/331856/WHO-2019-nCoV-Food\\_Safety-2020.1-spa.pdf](https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/331856/WHO-2019-nCoV-Food_Safety-2020.1-spa.pdf)
- Organización Mundial de la Salud. (2020). *Temas de salud*. Recuperado el 3 de Noviembre de 2020, de <https://www.who.int/es/>
- Pacheco, L., & Conde, I. (2021). *Restos y oportunidades para el sector gastronómico: un llamado para reinventar su modelo de negocios*. Obtenido de [https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/24686/1/Ensayo\\_Trabajo%20de%20Grado\\_RETOS%20Y%20OPORTUNIDADES%20PARA%20EL](https://repository.ucatolica.edu.co/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

- Perera, N. (2018). La Sustentabilidad Marca la Diferencia. *Revista Énfasis*, 5, 12-13.
- Pérez-Rodrigo, C., Gianzo, M., Hervás, G., & Ruiz, F. (2020). Cambios en los hábitos alimentarios durante el periodo de confinamiento por la pandemia COVID-19 en España. *Rev Esp Nutr Comunitaria*, 26(2), 1-17. Recuperado el 2021, de <https://renc.es/imagenes/auxiliar/files.pdf>
- Portafolio. (6 de Julio de 2020). Restaurantes: un 30% ha tenido que cerrar por la pandemia. *Portafolio*.
- Rivera, J. G. (2013). *La comunicación del riesgo: Hacia un modelo efectivo y situacional*. Medellín: Fondo Editorial ITM.
- Sánchez, c. (2008). La muerte negra: "El avance de la Peste". *Med*, 16(1), 133-135.
- Semana. (15 de Noviembre de 2020). *¿Por qué en Colombia la papa se está regalando o vendiendo a precios tan bajos?* Obtenido de <https://www.semana.com/nacion/articulo>
- Shahbaz, M., Bilal, M., Moiz, A., Zubair, S., & Iqbal, H. (2020). Food Safety and COVID-19: Precautionary Measures to Limit the Spread of Coronavirus at Food Service and Retail Sector. *Appl Microbiol*(1), 749-756.
- Tetty, J. P. (04 de Mayo de 2016). ¿Cuántos restaurantes mueven la gastronomía en Medellín? *La Barra*. Obtenido de <https://www.revistalabarra.com/>
- Toffolutti, V. (2020). Is the COVID-19 pandemic turning into a European food crisis? *The European Journal of Public Health*, 30(4), 626-627.
- Truc tui, M., Button, P., & Picciotti, E. (2020). Early Evidence on the Impact of COVID-19 and the Recession on Older Workers. *NATIONAL BUREAU OF ECONOMIC RESEARCH*, 1-20.
- Virgili, A. (17 de Agosto de 2012). *La Peste Negra, la epidemia más mortífera*. Obtenido de National Geographic: <https://historia.nationalgeographic.com.es/>
- Wikipedia. (s.f.). *Cuarentena*. Recuperado el 11 de Noviembre de 2020, de <https://es.wikipedia.org/>