

¿Cuáles han sido los factores determinantes del e-commerce para la supervivencia de restaurantes de mantel en Bogotá en época de pandemia?

Juan Manuel Jimenez

Ignacio Pardo

Administración de empresas

Colegio de Estudios Superiores de Administración

Bogotá D.C, Colombia

2021

¿Cuáles han sido los factores determinantes del e-commerce para la supervivencia de restaurantes de mantel en Bogotá en época de pandemia?

Juan Manuel Jimenez

Ignacio pardo

Trabajo de investigación presentado como requisito parcial para optar al título de:

Administración de empresas

Director: Juan Antonio Jaramillo

Administración de empresas

Colegio de Estudios Superiores de Administración

Bogotá D.C, Colombia

2021

## Tabla de Contenido

<b>Resumen</b>	4
<b>Introducción</b>	8
<b>1. Revisión de la literatura</b>	10
1.1 Marco teórico	10
1.1.1 E-commerce	10
1.1.2 Alta cocina	13
1.1.3 Fidelización del cliente	14
1.1.4 Canales de distribución	15
1.1.5 Empaque de alimentos	16
1.1.6 Restaurantes de mantel	16
1.1.7 Elasticidad precio de la demanda	20
<b>2. Metodología de investigación</b>	21
<b>3. Resultados de la Investigación</b>	27
3.1. Estrategias de fidelización y relacionamiento con los clientes	27
3.2 Análisis de los empaques de los alimentos	30
3.3 Estrategias implementadas de precio y descuento	34
3.4 Estrategias implementadas en canales de distribución	35
<b>4. Conclusiones</b>	39
<b>Referencias</b>	42

## **Tabla de graficas**

Grafica 1 Ventas a través del comercio electronico entre enero y agosto de 2019 y 2020.	11
Grafica 2 Comportamiento del comercio electronico respecto al comercio general.	13
Grafica 3 Elasticidad de la demanda.	21
Grafica 4 Objetivos e instrumentos de las entrevistas realizadas.	23
Grafica 5 Cuestionario 1.	24
Grafica 6 Cuestionario 2.	25

## **Resumen**

Los restaurantes de mantel han sido de los establecimientos más afectados durante la pandemia. Esto se dio debido a que las cuarentenas obligatorias y los toques de queda no les permitió recibir a los clientes en sus establecimientos. Esto ha obligado a los restaurantes de mantel a dejar de prestar su servicio de manera presencial y adoptar un servicio a la casa, como son los domicilios. Esto también se ha visto impulsado por el e-commerce y plataformas como Rappi, Ubereats y Ifood.

Para mitigar los efectos de las cuarentenas y toques de queda, los restaurantes se enfocaron en cuatro puntos principales. El primero es la fidelización de los clientes, ya que no podían ofrecer sus servicios presenciales y mantener clientes por buena atención. Segundo, se enfocaron en ajustar los precios e implementar promociones para brindar opciones más económicas a sus clientes. Esto se hizo debido a que el gasto de las personas disminuyó ya que la pandemia afectó económicamente a los hogares Colombianos. Tercero, se enfocaron en mejorar los empaques que manejaban a domicilio porque era la única forma donde ellos podían mandar sus productos a los hogares. Además era importante conservar la buena presentación de la comida de una manera que se asemejara a el servicio del restaurante. Por último, los restaurantes de mantel se enfocaron en buscar nuevos canales de distribución para poder llegarle a sus clientes usuales y a los nuevos.

Esta industria sigue siendo de las más afectadas por la pandemia y por el mal momento que está viviendo el país. Los cierres y toques de queda no han permitido la reactivación total de la industria y hasta el momento no hay un futuro claro de cuándo se va a abrir el país. Para los restaurantes es importante seguir fortaleciendo estos cuatro puntos y seguir buscando nuevos canales de distribución por los cuales les van a poder llegar a nuevos clientes. Mantener

su alta calidad en sus platos y una buena presentación es la única forma de brindarle a sus clientes un buen servicio mientras se reactiva la industria.

## 1. Introducción

La industria gastronómica se ha convertido en un actor cada vez más importante en la economía colombiana, teniendo un crecimiento constante en los últimos años. Según La Nación, el sector hotelero y gastronómico representó el 2,86% del PIB en el 2018 y un crecimiento del 2,5% durante el 2019 (Rivera, 2020). Sin embargo, durante el año 2020 esta industria se ubicó entre las más afectadas por la pandemia a lo largo del año. Según el presidente de ACODRES, 30.000 restaurantes fueron cerrados a nivel nacional, de los cuales 18.000 operaban en Bogotá (Gómez, 2020). Tan solo un mes después de que Colombia se viera afectada por el virus Covid-19, 110.000 trabajadores del sector gastronómico perdieron su trabajo, cifra que aumentó con el paso de los meses (Garza, 2020). La industria gastronómica en Colombia durante el año del 2020 generó ganancias de 17,5 billones de pesos presentando una disminución del 33.2% en comparación al año anterior, que fue de 26,2 billones de pesos. Desde el 2015 la industria venía con una tendencia al alza año tras año pero debido a la pandemia, la tendencia disminuyó de manera drástica.

El objetivo general de este trabajo es analizar los factores determinantes que han permitido que los restaurantes de mantel de Bogotá continúen en el mercado, ofreciendo sus productos desde plataformas virtuales, a pesar de la crisis económica ocasionada por la llegada del virus Covid-19 a Colombia.

Las motivaciones de la investigación surgen a raíz de la necesidad de encontrar alternativas que logren sentar las bases adecuadas y pertinentes que permitan que, en un futuro, de presentarse otra contingencia como la actual, las consecuencias sean menos lesivas para los restaurantes.

Los datos que serán recolectados y analizados se utilizarán para proyectar soluciones que contengan todos los factores cruciales presentados a lo largo del texto, y que permitan

adaptarse a cualquier tipo de situación similar e imprevisible que se presente en la industria gastronómica.

Los resultados que se esperan obtener son, propuestas claras y contundentes acerca de las estrategias que podrán utilizarse en un futuro, teniendo siempre como base los factores que han sido determinantes en la actualidad y que han impedido que los restaurantes desaparezcan en razón de una eventual bancarrota. El alcance de la investigación será no solo delimitar el problema, sino encontrar factores que permitan adecuarse a distintas alternativas y soluciones para el mercado gastronómico.

## **1. Revisión de la literatura**

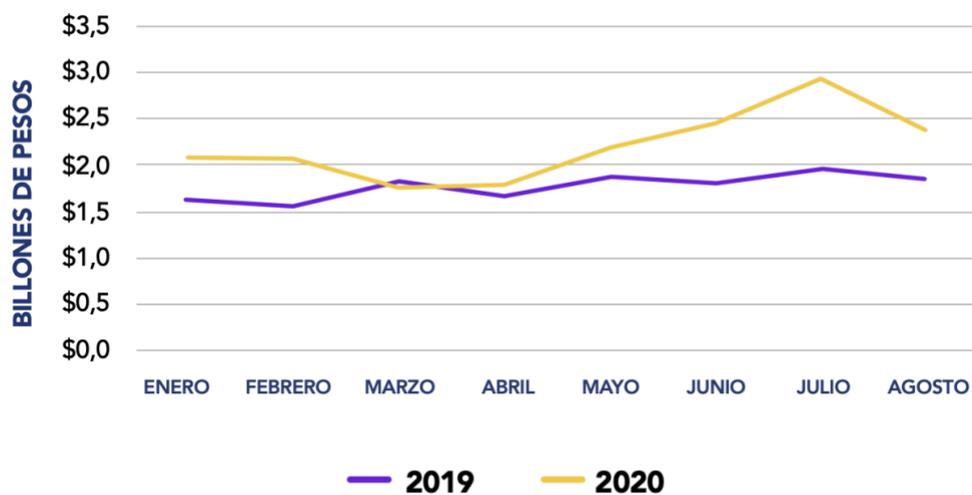
### **1.1 Marco teórico**

En la revisión de la literatura se busca aclarar términos y conceptos claves para el documento. En la investigación se habla de e-commerce, alta cocina, fidelización y canales de distribución. Cada uno de estos conceptos serán explicados de manera individual y exhaustiva para llegar a un entendimiento más profundo, con el fin de poder plasmarlos en el análisis de alternativas para el sector gastronómico colombiano.

#### **1.1.1 E-commerce**

El término E-commerce es un anglicismo que se utiliza para hacer referencia a comercio electrónico, tipo de comercio que se ocupa de la comercialización y marketing de productos en línea. Dentro de éste, operan otras tecnologías como las *fintech* que son aquellas que se encargan del procesamiento de datos, el manejo de transacciones, entre otros. Desde una óptica amplia, el e-commerce hace referencia a todas las transacciones comerciales que se realizan a través de internet y plataformas electrónicas. Sin embargo, regularmente el término se utiliza para describir la comercialización y transacción de productos físicos en internet, es decir una tienda en línea. Actualmente, es el comercio en América Latina que más ha aportado al crecimiento de la economía; para 2020 se espera un crecimiento del 5.3% (Sordo, 2019). En la siguiente gráfica (*Tabla 1*), se puede analizar el incremento que hubo en las transacciones electrónicas durante el 2020. Según la Cámara Colombiana de Comercio Electrónico el incremento más notorio se vio entre los meses de abril y julio donde incrementaron las transacciones en un 65,7% comparado al año anterior.

Tabla 1



**Gráfica 2:** Ventas a través del comercio electrónico entre enero y agosto de 2019 y 2020  
**Fuente:** Credibanco, Redeban, ACH. Elaboración de la CCCE.  
**Nota:** Solo se incluyen TX de compra realizadas y pagadas a través de internet.

Fuente: Tomado de Credibanco, Redeban, ACH.

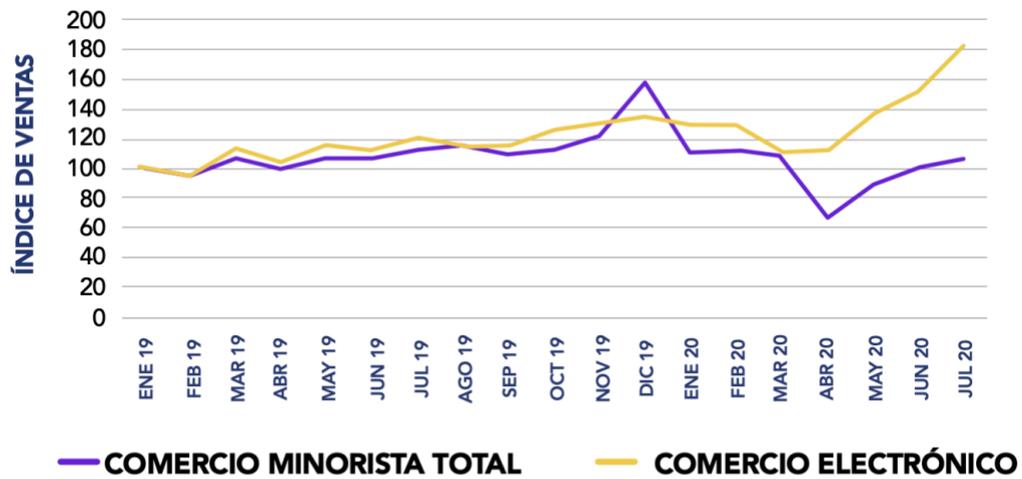
<https://www.ccce.org.co/wp-content/uploads/2020/10/informe-comportamiento-y-perspectiva-ecommerce-2020-2021.pdf>

Como se ha podido evidenciar, en Colombia el e-commerce ha crecido considerablemente con fundamento en conocidas plataformas que han impactado el sector gastronómico, tales como Rappi, Domicilios, Ubereats, entre otros.

La nueva cultura de consumo, que cada vez se aleja más de la época en la que el comprador descolgaba el teléfono para pedir una hamburguesa con papas fritas y gaseosa, se ha impulsado, además, por la fiabilidad que ofrecen las aplicaciones de comida a los emprendedores locales, al acercarlos al concepto de comida rápida dinamitando con su menú los gustos del exigente sector. (Ballestas, 2018).

Como se puede evidenciar en la gráfica a continuación, (*Tabla 2*) desde abril del 2020 un mes después de que se decreta cuarentena general en Colombia aumentaron los índices de ventas por comercio electrónico de manera considerable respecto al año anterior. Es importante mencionar que las restricciones impuestas generaron una tendencia negativa para el comercio general de 40 puntos en el índice en tan solo un mes. Desde este momento el comercio electrónico, en este caso los domicilios se volvieron el único ingreso que podían recibir los restaurantes y el salvavidas que mantuvo a muchos a flote.

Tabla 2



**Gráfica 8:** Comportamiento del comercio electrónico respecto al comercio en general  
**Fuente:** Encuesta Mensual de Comercio, DANE (2020); Credibanco, Redeban, ACH. Elaboración de la CCCE.  
**Nota:** Enero de 2019 = 100; en comercio electrónico solo se incluyen TX de compra realizadas y pagadas a través de internet.

Fuente: Tomado de Dane 2020

<https://www.cce.org.co/wp-content/uploads/2020/10/informe-comportamiento-y-perspectiva-ecommerce-2020-2021.pdf>

### **1.1.2 Alta cocina**

La alta cocina se deriva de la cocina francesa y se caracteriza por el uso de productos de primera calidad en la elaboración, y la elegancia en la presentación de los platos. Los platos se preparan con mucho detalle y tiempo, con el fin de que el resultado no solo resalte los sabores de cada uno de sus ingredientes, sino además que le genere una experiencia placentera al consumidor. Los métodos que utilizan los restaurantes de la Alta Cocina son muy distintos a aquellos implementados en la cocina tradicional; usa productos e insumos de la mejor calidad, sus técnicas de preparación son novedosas, los platos tienen una elaboración compleja que usualmente incluye muchos pasos previos, y su presentación es cuidada y artística (InstitutPaulBocuse, 2019).

Colombia es un país con una gastronomía amplia debido a las diferentes regiones y las influencias que tiene cada una de estas, dando nacimiento a una gran cantidad de restaurantes de alta cocina que han logrado ubicar a Colombia, como uno de los grandes referentes gastronómicos, en un importante y elevado posicionamiento internacional.

### **1.1.3 Fidelización del cliente**

La fidelización de un cliente o usuario consiste en generar una relación positiva de manera que el mismo, de manera recurrente, adquiera los productos o servicios ofrecidos por la empresa; se busca una relación estable y duradera con el cliente. Para poder lograr la fidelización es importante tener un excelente servicio al cliente posterior a la compra o servicio ya que así, el consumidor va a desarrollar confianza y afecto tanto en el producto, como con el vendedor.

Invertir en fidelización es y debe ser prioridad para la mayoría de empresas en virtud de que captar un cliente nuevo es mucho más dispendioso que la realización de una venta a un cliente recurrente. Fidelizar a los clientes se ha vuelto fundamental en el funcionamiento del E-Commerce por cuanto son precisamente los consumidores quienes generan un voz a voz positivo sobre el producto y servicio, dándole a la empresa la oportunidad de captar nuevos clientes sin tener que gastar millones en estrategias de mercadeo.

#### **1.1.4 Canales de distribución**

Los canales de distribución son utilizados durante el proceso de comercialización que tiene un producto desde que se fabrica hasta que llega al consumidor final. En este caso, el canal de distribución por el cual optaron los restaurantes en la pandemia fueron los domicilios. No obstante, para los restaurantes tener una red de domiciliarios propia conlleva un costo muy elevado en razón de que implicaría un mayor pago de nómina y la compra de vehículos para poder hacer las entregas. Plataformas como Rappi, Domicilios y Ubereats se han convertido rápidamente en la solución para que los usuarios puedan pedir los productos que desean al restaurante de su preferencia, evitando que los restaurantes tengan que incurrir en los gastos mencionados anteriormente.

Oh! Lala. por ejemplo, es un concepto nuevo que vale la pena resaltar ya que ha tenido una gran acogida por el mercado en virtud de su innovación. Esta iniciativa funciona como un puente entre el chef y el comensal, brindándole la oportunidad a los cocineros de ofrecer sus platos directamente según su especialidad. Asimismo les permite a los usuarios tener a su disposición una variada oferta gastronómica vía domicilio y con precios justos (Elnuevosiglo.com, 2021).

### **1.1.5 Empaque de alimentos**

El empaque es un recipiente o envoltura donde se guarda un producto de manera temporal para ser comercializado. Para los restaurantes de mantel el empaque fue un concepto nuevo que se agregó a su vocabulario desde el inicio de la pandemia, debido a que estos restaurantes atendían a sus clientes en su establecimiento y no vía domicilio. Es importante recalcar que debido a la pandemia se tuvieron que adoptar medidas de bioseguridad para evitar la propagación del virus y una de ellas fueron los empaques bioseguros. Actualmente, varias megatendencias mundiales están impactando las formas en que consumimos y empaquetamos alimentos, lo que significa que el cambio es imparable (Rodríguez, 2020).

Por otro lado, no solo se tiene que seguir los protocolos de bioseguridad pero también la sociedad está pidiendo cambios urgentes en los materiales que se usan en estos empaques como por ejemplo plásticos de un solo uso, un tema controversial en los últimos años debido a los altos niveles de contaminación que generan. La sostenibilidad será otro factor primordial en la próxima década. El desarrollo e identificación de envases de alimentos compostables, separándolos del desperdicio de alimentos y aceptando una combustión eficiente para la generación de energía como una estrategia aceptable de reducción de desperdicios de envases (Rodríguez, 2020). Teniendo en cuenta los cambios que se están generando en los empaques para el sector alimenticio, es importante analizar cómo el empaque puede afectar las ventas de los restaurantes por rechazo del cliente a los materiales de este o la posible contaminación que estos permitan o generen en los alimentos.

### **1.1.6 Restaurantes de mantel**

Los restaurantes de mantel son establecimientos gastronómicos que Jorge Rausch (reconocido chef y empresario colombiano) define como: “Un restaurante a mantel es un lugar

en el que la cocina es solo parte de la experiencia. El domicilio es solo la comida y estamos muy orgullosos de cómo salen nuestros platos, pero son dos negocios totalmente distintos” (Rausch, 2020).

Durante los últimos años, Bogotá ha incrementado la oferta de restaurantes de mantel. Las siguientes cifras, publicadas por el diario La República, muestran la composición del mercado de restaurantes en Bogotá:

La Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica (Acodres) indicó que de los 22.000 restaurantes que formalmente hay en Bogotá, la capacidad con la que cuentan es que 23,21% tienen menos de 50 sillas, 50% tienen entre 50 y 99 sillas, 16,07% de 100 a 149 sillas, y solo 10,7% cuenta con más de 150 sillas. Algunos de los establecimientos más visitados en la capital colombiana se ubican en sectores como la denominada Zona G, Zona T y Usaquén, los cuales tienen buena capacidad. (Garzón, 2015)

Un gran porcentaje de los restaurantes de mantel pertenecen a grupos empresariales. Algunos de estos son Grupo DLK, Grupo Zona K, Grupo Gordo, Grupo Takami, Hermanos Rausch y Harry Sasson. Estos grupos crean y administran restaurantes de diferentes ambientes y tipos de comida. Los restaurantes que componen estos grupos son los siguientes:

**Grupo DLK:**

1. Dilucca y Dilucca To Go (Establecimientos en múltiples ubicaciones)
2. Cosette (Establecimientos en múltiples ubicaciones)
3. Casa
4. La Brasserie
5. Gamberro
6. Semolina (Establecimientos en múltiples ubicaciones)
7. Agadón

8. Gitane
9. Primi
10. Café Niko
11. Patria

**Grupo Zona K:**

1. Michelle Gelato (Establecimientos en múltiples ubicaciones)
2. Watakushi
3. La Mar
4. Amarti
5. Madam Tusan
6. Pravda
7. Balzak
8. 716
9. Barra Chalaca
10. Luna
11. Koi
12. Diner (Establecimientos en múltiples ubicaciones)

**Grupo Gordo**

1. Gordo (Establecimientos en múltiples ubicaciones)
2. Emilia Grace
3. Julia (Establecimientos en múltiples ubicaciones)
4. Lorenzo Gyros
5. Elektra
6. Don Abel
7. Renata (Establecimientos en múltiples ubicaciones)

8. Tomodachi (Establecimientos en múltiples ubicaciones)

### **Grupo Takami**

1. Oficial
2. Elemental
3. Osaki (Establecimientos en múltiples ubicaciones)
4. Black Bear
5. Cacio e Pepe
6. Sipote
7. Central
8. Ugly American
9. La Fama
10. Bat
11. Cantina y Punto

### **Hermanos Rausch**

1. Local By Rausch
2. Criterión
3. Rausch Energia Gastronomica
4. Bistronomy
5. Marea
6. El Gobernador
7. Bastian Bistró
8. Octavo
9. La Apuesta

### **Harry Sasson**

1. Harry Sasson (Establecimientos en múltiples ubicaciones)

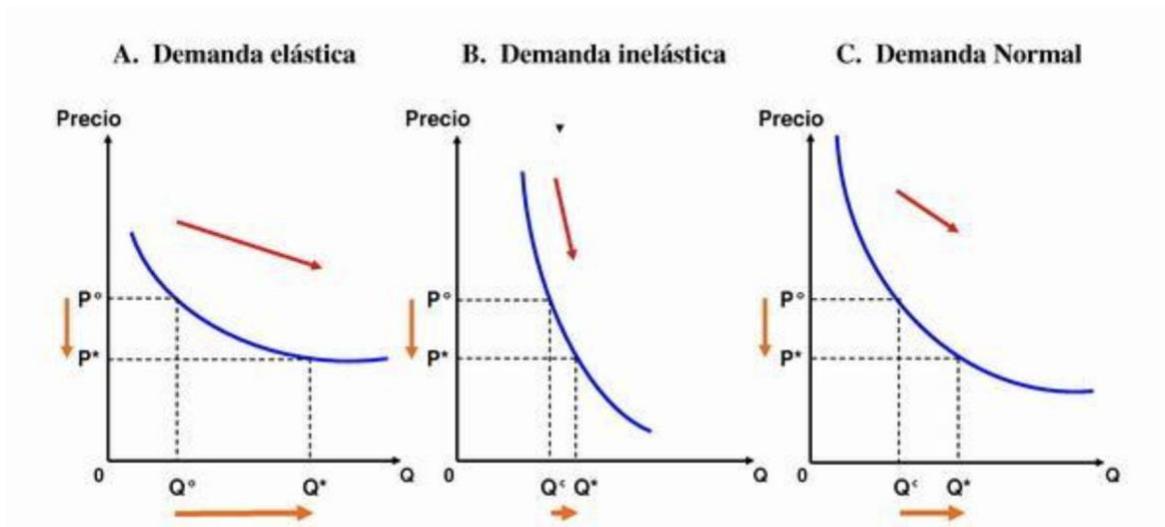
2. Harry's Bar
3. Harry's Bakery
4. Nemo

### **1.1.7 Elasticidad precio de la demanda**

La elasticidad de la demanda son los cambios que se generan en las cantidades demandadas de un producto debido a un cambio en el precio. Los tres tipos de elasticidades que hay son: elástico, inelástico y unitario. Los productos más sensibles al cambio son los elásticos, estos tienen un mayor cambio en la demanda cuando hay un pequeño cambio en los precios. Por otro lado los productos inelásticos no generan una variación en la demanda sin importar que el cambio en el precio sea de gran escala. Y por último los productos con elasticidad unitaria son productos que tienen un cambio proporcional en el precio y la demanda. En la siguiente tabla (tabla 3) se puede ver de manera gráfica cómo funciona cada tipo de demanda según sus variaciones en el precio.

Hablamos de la elasticidad precio de la demanda para dar un entendimiento matemático de cómo se afectó la demanda en los restaurantes debido a los cambios en precio y promoción aplicados. Los grupos analizados como Takami, Dlk y Gordo implementaron varias estrategias de precio y promoción para generar un aumento en la demanda de sus productos. Cuando uno de estos grupos analizados aplicaba en su e-commerce propio o en plataformas como Rappi generaban una disminución en el precio de sus productos y de esta manera generaron un aumento en la demanda de estos. Otra estrategia que se utilizó fue la de combos familiares que agrupaban en un paquete alguna variedad de sus productos que fuera suficiente para suplir a una familia. Este combo era más económico que pedir 4 unidades por separado generando una baja en el precio y así logrando aumentar la demanda.

Tabla 3



Fuente: Tomado de Moreno (Junio,2012)

<https://www.elblogsalmon.com/conceptos-de-economia/que-es-la-elasticidad-de-la-demanda>

## **2. Metodología de investigación**

El presente análisis se basó en una investigación aplicada por cuánto tuvo como finalidad encontrar soluciones y alternativas reales que permitieron alcanzar un objetivo concreto: presentar soluciones óptimas partiendo de lo que se logró en el 2020, que sean aplicables a futuras contingencias que obstaculicen la presencialidad en establecimientos comerciales, entre estos los restaurantes.

Se realizaron entrevistas mixtas para analizar y comparar las diferentes estrategias que fueron implementadas en los restaurantes para incrementar las ventas. La gran variedad de restaurantes analizados ayudó a ampliar el espectro de análisis. Algunos de estos restaurantes fueron inaugurados en los últimos tres años y otros son restaurantes que se podrían llegar a categorizar como establecimientos emblemáticos de la cocina bogotana debido a la larga trayectoria que han tenido en el mercado. Las siguientes fueron las preguntas que se realizaron a los gerentes de los restaurantes después de una etapa de contextualización con expertos del sector como Jaime Escobar, Alejandro Calderon y Alvaro Clavijo.

Tabla 4

Objetivos	Actividades	Instrumentos	Anexo
Entender y analizar el impacto del e-commerce en los restaurantes de Bogotá durante la época de pandemia.	Entrevista cualitativa a los gerentes de los restaurantes o los gerentes comerciales de grandes cadenas del sector gastronómico.	Entrevista hablada con preguntas estructuradas.	Anexo 1
Alinear los objetivos con la operación de los diferentes restaurantes. Determinar los factores clave en la toma de decisiones, que han llevado a la supervivencia de los restaurantes durante la pandemia desde el punto de vista del e-commerce.	Entrevista mixta (cualitativa y cuantitativa) a los gerentes generales de los restaurantes.	Entrevista hablada con preguntas estructuradas con el fin de recolectar información y cifras.	Anexo 2

Fuente: Elaboración propia

## **Cuestionario 1**

1. ¿El establecimiento ha sido impactado de alguna manera por el confinamiento y la pandemia?
2. ¿En qué aspectos ha habido un mayor impacto en el establecimiento?
3. ¿Cuáles eran las ventas promedio mensuales del establecimiento antes de la pandemia?
4. ¿Qué porcentaje de las ventas se realizaban vía e-commerce antes de la pandemia?
5. ¿Cuáles son las ventas promedio mensuales del establecimiento durante la época de pandemia?
6. ¿En qué porcentaje (aproximado) se ha disminuido el flujo de personas en el establecimiento durante la pandemia?
7. ¿Qué porcentaje de las ventas son efectuadas vía e-commerce durante la pandemia?
8. ¿Poseen ustedes alguna plataforma propia de venta digital de sus productos?

Fuente: Elaboración propia

## **Cuestionario 2**

1. ¿Cuál estrategia ha sido la mejor aceptada por los clientes o ha tenido como efecto las mayores ventas?
2. ¿Tienen algún control o seguimiento de los clientes fidelizados a su marca?
3. ¿El mercado objetivo del establecimiento sigue siendo el mismo antes y durante la pandemia?
4. ¿Qué cambio y cuáles características tienen los empaques de los alimentos?
5. ¿Qué estrategias de promoción y precios han desarrollado durante la pandemia?
6. ¿Cuál ha sido la respuesta del mercado a los descuentos?
7. ¿El establecimiento o marca ha creado nuevos canales de distribución a clientes durante la época de pandemia?
8. ¿Cómo ha sido el proceso de negociación con las plataformas como Rappi, Domicilios.com, Uber Eats, Ifood?
9. ¿Cuál es el canal de distribución más eficiente?
10. ¿Cuál ha sido el mayor acierto y el error más grande que han cometido durante la pandemia?

Fuente: Elaboración propia

Las personas entrevistadas son cocineros o administradores con una larga carrera en la industria gastronómica. Las cuales pudieron aportar sus conocimientos, bases y estrategias en las entrevistas y así lograr la recolección de información a nivel amplio y con alto nivel de detalle. Asimismo, se consultaron artículos de opinión internacionales y estrategias que reconocidos chefs a nivel mundial implementaron durante la época para poder impulsar las ventas de sus restaurantes

De la siguiente manera fueron consultadas las fuentes primarias de información: se realizaron entrevistas a los gerentes de cuatro grupos empresariales que son los siguientes: Takami, DLK, Gordo y El Chato con el fin de entender el impacto del confinamiento y de recolectar información sobre las acciones tomadas durante la pandemia en los restaurantes analizados. Estos grupos son dueños de aproximadamente 40 restaurantes ubicados en Bogotá y sus alrededores. Las respuestas a las entrevistas (*Tabla 3, Anexo 1 y 2*) permitieron analizar los resultados de las diferentes estrategias ejecutadas en cuanto a la fidelización del cliente, empaque del producto, precios y promociones y canales de distribución.

Además de lo mencionado, se consultaron fuentes de información adicionales tales como: ACODRES (Asociación Colombiana de Restaurantes), La República, El Tiempo, entrevistas a reconocidos chefs como Álvaro Clavijo, informes económicos del grupo Bancolombia, artículos internacionales sobre restaurantes de mantel, etc. Lo anterior, con el fin de profundizar en el tema a partir de datos y cifras con un espectro más amplio y así validar la hipótesis presentada.

### 3. Resultados de la Investigación

#### 3.1. Estrategias de fidelización y relacionamiento con los clientes

Para entender el concepto del relacionamiento del cliente se debe partir de la base que los restaurantes de mantel se caracterizan por brindar una experiencia de alta calidad tanto en los alimentos, como en el servicio prestado. La excelencia a la que aspiran estos restaurantes en su servicio empieza desde el momento en el que el cliente llama a hacer una reservación de una mesa hasta que sale del establecimiento después de haber sido atendido. Teniendo en cuenta lo anterior, el concepto de fidelización del cliente es el resultado de una relación duradera entre la marca o establecimiento con la persona que recibe el servicio.

La pandemia que surgió a principios del 2020, causó un rápido cambio en la forma de operar de los restaurantes de mantel. Debido a lo anterior, la cotidianidad de los clientes fidelizados, la cual en parte se componía de ir múltiples veces al mes a los restaurantes sufrió, un cambio drástico. El nuevo reto de la industria gastronómica fue darle continuidad a la relación con los clientes debido a la ausencia de estos en los restaurantes, ya no había reservas ni relación alguna con los meseros, *hostess* y *bartenders*.

Camilo Giraldo, gerente y accionista del Grupo Gordo (grupo empresarial dedicado a desarrollar y operar restaurantes de alto reconocimiento en Bogotá), en una entrevista cuenta cómo la empresa sufrió un gran impacto en ciertos establecimientos que se caracterizaban por su excelencia en el servicio. El Grupo empresarial tuvo una disminución en las ventas de un 70% cuando empezó el confinamiento.

Como ejemplo, Giraldo dijo “Emilia Grace, es un restaurante que resalta por su experiencia y esto fue un reto enorme” (Giraldo, 2021). Más adelante en la entrevista, Giraldo contó que al no tener un *ecommerce* propio tuvo que depender 100% de Rappi y esto causó un deterioro en la relación con sus clientes. Rappi cerró ciertas puertas pero abrió otras, el segmento de clientes cambió de un grupo selecto que frecuentaba el establecimiento a un grupo

con mayor tamaño que únicamente tenía que descargar una aplicación en el celular y pedir el plato de su antojo a su casa.

La situación mencionada anteriormente llevó a otros cambios en el mercadeo de los productos que este establecimiento ofrece. Giraldo dice que ellos nunca habían pautado por Instagram y se dieron cuenta que es una herramienta muy útil para ampliar sus horizontes en el mercado y acercarse a nuevos clientes. La estrategia de pautar con alta frecuencia y con fotos profesionales ayudó a impulsar las ventas de Emilia Grace.

Los restaurantes Gordo y Julia, que también pertenecen al mismo grupo, contaban con una base de datos de clientes frecuentes y fidelizados. Esta base de datos fue de muy poca utilidad para la empresa ya que como Giraldo dice en la entrevista “Sin un ecommerce propio era casi imposible llegarle a este grupo en específico por medio de domicilios propios”. Tenían la información necesaria para poder llegarle a este grupo de clientes pero a falta de una herramienta propia de distribución les fue imposible construir una relación virtual con estos.

Giraldo también habló en la entrevista sobre el caso de otro restaurante llamado Lorenzo Gyros. Este caso se aleja del anterior en el sentido que este restaurante sí contaba con una infraestructura de domicilios, la cual facilitó la adaptación a la nueva realidad. El restaurante ya estaba indexado entre los primeros restaurantes de Rappi y generaba un alto porcentaje de ventas por este medio. A diferencia de Emilia Grace, la relación con los clientes y el sistema de fidelización era casi nulo, debido a que Rappi controla la base de datos de los clientes y lo posee como información privada. Esto impidió identificar un segmento de clientes, un patrón de consumo, una ubicación geográfica y el nivel socioeconómico de estos.

El primer tema que se habló durante la entrevista realizada a Lina Feria, gerente de operaciones del grupo DLK fue la estrategia de fidelización del cliente durante la época de pandemia. Feria cuenta sobre la importancia de la consistencia en el servicio y en la calidad de los alimentos en la industria gastronómica. Asimismo, resalta que el grupo empresarial al que

ella pertenece ha logrado excelentes resultados en las prácticas mencionadas anteriormente. DLK es un grupo que era reconocido por tener restaurantes de un solo nombre, pero durante los últimos años ha venido creando marcas de establecimientos que se han venido replicando en diferentes ubicaciones del país. Las marcas de restaurantes replicadas más reconocidas son Cosette, Dilucca y Semolina, marcas que cuentan con múltiples establecimientos en Bogotá, en las afueras de Bogotá e inclusive en Chía y Cartagena.

Feria, habla de una estrategia de fidelización que le trajo grandes beneficios a la empresa. Con la marca Dilucca To Go (Rama del restaurante Dilucca que se dedica únicamente a la distribución de comida a domicilio) lograron hacer una alianza con Lifemiles. La alianza consta de obsequiarle puntos Lifemiles a los clientes que hagan pedidos a la marca durante la época de pandemia. Esta estrategia busca darle un valor adicional al producto con el fin de que el cliente pueda disfrutar de alimentos de alta calidad y además poder redimir sus puntos en tiquetes aéreos.

El grupo Takami desarrolló una estrategia similar a la mencionada anteriormente. En la entrevista realizada a Andrés Encinales, gerente y accionista del grupo Takami, Encinales habla sobre una estrategia de valor agregado en sus productos que tuvo una gran aceptación por parte del cliente. La empresa empezó a vender kits crudos de platos emblemáticos de sus diferentes restaurantes a los clientes, los cuales se complementaban con una clase de cocina con un chef reconocido. Durante la clase virtual, el chef preparaba el plato, de manera simultánea los clientes aprendían el método de preparación, cocción y como paso final aprendían a montar el plato de manera adecuada. Las clases se convirtieron en un plan nocturno diferente para que los clientes, con el fin de que disfrutaran de un rato agradable con su pareja o familia durante la cuarentena. A pesar de que la relación entre los consumidores y la empresa no era presencial, esta estrategia ayudó a mantener la relación activa con los clientes más importantes.

Por otra parte, Encinales habla en la entrevista sobre la reciprocidad de los clientes fidelizados con los empleados de la empresa. Él cuenta, que una gran cantidad de clientes que frecuentaban los establecimientos del grupo Takami manifestaron su preocupación por los empleados de la empresa durante el confinamiento. Era claro para los clientes que ningún empleado estaba recibiendo propinas y a su vez muchos tuvieron una reducción en el sueldo. Encinales se puso en contacto con estos clientes y creó un fondo para empleados y un fondo adicional de alimentos. Los fondos se crearon con el fin de recaudar dinero de los clientes interesados en realizar una donación voluntaria y también para recaudar mercados para las familias de los empleados más vulnerables.

Encinales cuenta que la idea de crear los fondos de donación voluntaria tuvo una gran acogida por los clientes. Se lograron recaudar millones de pesos y asimismo repartir cientos de mercados a los empleados de la línea más baja de la empresa. Esta ayuda sirvió para mejorar la calidad de vida de cientos de familias que dependen de un sueldo bajo y que viven en condiciones desfavorables.

### **3.2 Análisis de los empaques de los alimentos**

Hablar de empaques en un segmento como el de restaurantes de mantel no es habitual. El inicio de la pandemia en el 2020 dio un giro de 180 grados en la forma de pensar de estos restaurantes. Estos, principalmente se encargaban de atender a sus clientes de manera presencial y brindarles un servicio de calidad a la mesa. Cuando inició la pandemia el gobierno Colombiano tomó la decisión de cerrar el comercio y enviar a los ciudadanos a sus casas para evitar los contagios y poder salvar vidas. Este momento fue crucial para los restaurantes ya que les tocó dejar de prestar su servicio a la mesa y volverlo un servicio a la casa. Es importante resaltar que para los restaurantes de mantel la presentación de sus productos influye en su nivel de servicio, lo que resultó en un nuevo reto para los grupos analizados. Debían hallar la manera

de poder brindarle al cliente un servicio donde el producto llegará de la mejor manera a domicilio sin comprometer su temperatura ni presentación.

Camilo Giraldo (gerente y accionista del Grupo Gordo) nos mencionó en una entrevista el gran reto que tuvieron que afrontar para lograr desarrollar un empaque que se ajustara a las necesidades del cliente y el restaurante. “Los clientes quieren empaques amigables con el medio ambiente, pero estos no suelen cumplir con las características de bioseguridad” (Giraldo, 2021). Debido a esto les tocó sellar los alimentos con bolsas plásticas para poder garantizar la seguridad de los alimentos durante el transporte. Para los consumidores, tener productos que sean amigables con el medio ambiente, influyen en su decisión de compra y recompra en los establecimientos. Es importante tener en cuenta la fuerza que ha tomado la tendencia mundial de prohibición de plásticos de un solo uso, debido a el daño que hacen al medio ambiente. “Actualmente hay un interés particular de todos los actores de la sociedad para eliminar la disposición inadecuada de los materiales plásticos” (Ministerio de ambiente y desarrollo sostenible, 2019).

Dada la situación, el Grupo Gordo se encaminó en encontrar un balance en el cual pudieran crear un empaque que cumpliera con dos principales objetivos; que la comida llegará bien presentada y que fuera eco amigable. Para Emilia Grace fue un reto conservar la presentación del plato, Aspecto en el que se sigue trabajando con empaques de múltiples compartimientos, información que brindó Giraldo en abril del 2021. La solución fue crear un empaque en el cual pudieran enviar cada componente del plato por separado y que el cliente, al llegarle el domicilio, los pudiera juntar y así mantener su contextura inicial. Adicionalmente, optaron por utilizar un empaque hecho principalmente de papel cartón, proveniente de materiales reciclados. Este se logra adaptar a la forma necesaria de cada compartimiento

manteniendo el producto en su estado original desde que sale del restaurante hasta que llega al cliente. Sin embargo, no lograron eliminar el empaque exterior de plástico ya que este es primordial para cumplir los protocolos de bioseguridad establecidos.

Por otro lado, el grupo Takami se vio obligado a actuar de manera muy similar a la del grupo Gordo. Estos, al ver que debían mantener los ingresos a través de domicilios, decidieron realizar en el desarrollo de un empaque adecuado para brindar el mejor servicio posible a sus clientes. Este grupo, consciente de la tendencia de eliminar plásticos de un solo uso, también decidió seguir el lineamiento de utilizar empaques hechos de materiales eco amigables “Muchos consumidores están ordenando comida a su hogar u oficina, donde ya hay utensilios (...) Estamos comprometidos, de la mano de la comunidad de consumidores y restaurantes, a reducir 50% de los pedidos con utensilios de plástico en la región” (Donelly, 2019). Para el grupo Takami era muy importante ayudar con el medio ambiente y ser parte del cambio.

Debido a la cantidad de marcas que tienen ellos, les tocó desarrollar una gran cantidad de empaques para que cada uno se adaptara a cada una de las marcas y mantuviera los estándares de calidad de los productos. Se vieron obligados a crear empaques de tamaños especiales para permitir que los productos llegarán bien presentados visualmente y conservarán la temperatura adecuada. “Es necesario tener en cuenta que además de preservar el sabor, la manera en la que se presenta un plato influye mucho en cómo lo percibe el cliente” (Encinales, 2021).

Por otro lado el grupo DLK se enfocó en lo visual, principalmente en la primera impresión que tiene el consumidor al recibir y abrir el producto en su casa. Para este grupo es muy importante la sensación que tiene el cliente cuando se le sirve la comida en el restaurante, por lo cual se enfocaron en lograr recrear ese sentimiento en la casa al recibir un domicilio.

Lina Feria (gerente operativa grupo DLK) nos mencionó que uno de los mayores retos que tuvieron fue lograr llevar el producto con la temperatura adecuada a la casa.

“Cuando uno diseña una carta para prestar servicio en el restaurante más no específicamente para un servicio a domicilio, la logística es completamente diferente, son platos que están hechos para que se lleven desde la cocina a la mesa y mantengan sus propiedades. Es muy diferente empaacar esto en algo de aluminio, cartón, cajas, etc”.. (Feria, 2021) .

Teniendo en cuenta esto, para ellos no fue posible lanzar todo el menú a domicilio ya que habían platos que no llegarían con una calidad óptima a las casas de los consumidores, y de lo contrario, sería peor para la imagen del restaurante. En temas de bioseguridad, para DLK como para los demás grupos que son parte de nuestra investigación, se vieron obligados a implementar doble empaque que se compone de un empaque principal y una bolsa de seguridad. Esto permitió que pudieran darle la confianza a los clientes demostrandoles estar comprometidos con los protocolos de bioseguridad.

Por otro lado, adoptar empaques eco-amigables le representa un costo mayor a los restaurantes en los empaques. Todos los gerentes que pudimos entrevistar nos comentaron que asumir este costo fue muy importante debido a que los clientes están buscando que los restaurantes dejen los plásticos de un solo uso y ayudar al medioambiente. “La gente se acerca a los productos verdes ya sea por ahorro –en su consumo de energía, por ejemplo– o por satisfacer una necesidad de bienestar sin importar el costo” (Moreno, 2013). Para los empaques eco amigables los restaurantes están usando materiales como el bagazo de caña de azúcar que es 100% reciclable y 100% biodegradable. Lina Feria, del grupo DLK nos mencionó que desde hace 2 años han adoptado estos empaques biodegradables y que los clientes lo han acogido de manera muy positiva. Cada día las tendencias eco amigables siguen cogiendo más fuerza y se están estandarizando. Es importante adoptar que los restaurantes adopten estas tendencias y

empiezan a generar un impacto positivo no solo en el medio ambiente sino también en sus clientes.

### **3.3 Estrategias implementadas de precio y descuento**

Bogotá es una ciudad que ofrece una amplia variedad de restaurantes de mantel, la industria se compone de establecimientos que ofrecen comida de diferentes partes del mundo con técnicas gastronómicas únicas en el mercado. El precio de los alimentos en los restaurantes también es un factor que influye en el segmento de clientes objetivo y la frecuencia de consumo de estos.

Según el gerente del Grupo Gordo, el poder adquisitivo de sus clientes fue afectado por la crisis derivada de la pandemia. Los clientes que solían pedir los platos de mayor precio hicieron un cambio en el consumo y empezaron a ordenar platos de menor precio que contenían ingredientes más económicos. Al diseñar la carta de domicilios de los restaurantes durante esta época, se descartaron platos de alto precio y se enfocaron en aumentar el volumen de ventas de productos más básicos. Giraldo agrega en la entrevista, que también empezaron a crear combos familiares con en Rappi con un descuento, lo cual hacía que el producto se volviera más llamativo para el consumidor. Este tipo de combos se volvieron más populares a medida que pasaba el tiempo durante la pandemia. Los clientes estaban en la necesidad de alimentar a sus familias a un precio razonable.

De manera similar, durante la cuarentena, el grupo DLK empezó a implementar una estrategia de descuentos. Feria, cuenta en la entrevista que el grupo empresarial nunca había hecho descuentos en sus productos hasta la pandemia. También cuenta que la estrategia fue muy atractiva en el momento para atraer nuevos clientes que no conocían la marca. Esta estrategia ayudó a ampliar el segmento de clientes ya que en conjunto con Rappi lograron ampliar la zona de cobertura de los domicilios. Adicionalmente, DLK empezó a competir con

los supermercados en productos congelados e implementó la misma estrategia de competencia con promoción y descuentos.

En cuanto a platos terminados, DLK incrementó la oferta de combos en un rango de precios de 22.000 COP a 29.000 COP. Adicionalmente se realizan descuentos de la siguiente manera: los miércoles 50% de descuento en pizzas y los jueves 30% de descuento en hamburguesas. La estrategia anterior ha incrementado la rotación de los platos de manera significativa en los días de descuentos. De manera similar, se realizan descuentos en platos a los nuevos clientes que hagan los pedidos a través de Rappi. La estrategia por el canal de Rappi consta de un 10% de descuento en todos los platos del grupo DLK para usuarios que no estén registrados en la base de datos.

### **3.4 Estrategias implementadas en canales de distribución**

Desde hace varios años en Bogotá, se ha visto un incremento en las diferentes plataformas de domicilios como Rappi y Domicilios.com (iFood). Estas, se han convertido en un canal muy apetecido por los restaurantes debido a que estos no se veían obligados a establecer su propio canal de domicilios y les facilitaba la logística. Los restaurantes de mantel no tenían como principal objetivo los domicilios, su fuerte era atender a sus clientes de manera presencial y brindarles una experiencia en el establecimiento. Aun así, para los grupos analizados la situación era diferente. Algunos de estos contaban canales de domicilios propios y adicionalmente se apoyaban con plataformas como Rappi para poder expandir su zona de cobertura.

Aunque el comercio electrónico y las ventas a través de estas plataformas crecieron notoriamente como consecuencia de la pandemia, para grupos como DLK la situación causó que sus ventas disminuyeran en un 80%. Al ver estas consecuencias, se empezaron a tomar acciones para recuperar esos ingresos y lograr mantenerse operando, algo que era bastante difícil debido a los altos costos que tenían estos restaurantes. Debían buscar que sus ingresos

realizados a través de los domicilios, les permitieran mantener los arriendos y a sus trabajadores, de lo contrario no tendrían otra opción que cerrar los restaurantes. Una de sus primeras acciones fue introducir más de sus marcas en el mundo de los domicilios y así, llegar a más clientes. Además de conservar sus clientes fidelizados de las marcas que tenían en domicilios, podrían expandirse al dirigir sus productos a una nueva clientela. Al potenciar las ventas en los *marketplace* virtuales, Rappi y Domicilios.com (iFood) les permitiría que más personas de diferentes partes de la ciudad conocieran y probaran sus productos, lo cual sería beneficioso para la marca.

En el momento que decidieron tomar esta acción, se presentó un incremento del 15% en ingresos para el grupo. Antes de la pandemia, el grupo DLK tenía establecido un ecommerce llamado “Di lucca to go”. Este estaba posicionado fuertemente entre las marcas del grupo, representaba el 14% de los ingresos de la compañía, y ya contaba con la logística y conocimiento necesario para llevar sus productos del restaurante a las casas de los clientes (Feria, 2021). Di Lucca to go tiene ventas por tres canales diferentes; vía telefónica, página web y Rappi. Durante la pandemia las proporciones de ingresos en los tres canales se han mantenido igual que antes. Los canales propios representan aproximadamente el 60% de los ingresos y Rappi el 40%. Además de representar una fuente de ingreso estable para el grupo, tener Di Lucca to go les brindó el conocimiento necesario sobre el manejo de los platos a domicilio, lo cual fue una gran ventaja para ellos.

Por otro lado se incluyeron en su totalidad las marcas restantes que no tenían a domicilio. Estas se introdujeron no sólo en los canales propios sino también en Rappi. “Las marcas que eran nuevas en este esquema de domicilios tienen una mayor proporción de ventas por canal Rappi, se habla de un 80-20 en esas marcas” (Feria, 2021). Anteriormente, aparte de

Di Lucca to go, ninguna otra marca tenía su ecommerce propio. Los demás restaurantes del grupo solo tomaban pedidos vía telefónica o por Rappi.

Una excepción, a causa de la pandemia, fue Agadon. Estos, tenían un esquema mixto de servicio a la mesa y domicilios pero, en la pandemia se incrementó la venta por los domicilios de tal manera que decidimos lanzar el ecommerce propio de la marca siendo Di Lucca y Agadon, los únicos con ecommerce propio (Feria, 2021).

Por otro lado, para el grupo Takami su estrategia de canales fue muy similar a la de DLK. La excepción fue que ellos desarrollaron alianzas con sus proveedores para beneficiar a sus clientes. La primera acción que se tomó fue abrirle domicilios a todas las marcas del grupo que no tenían este canal. Esto representó que 15 de 17 marcas del grupo se incluyeran en domicilios dejando dos afuera debido a que son marcas muy nuevas que los dueños no querían que se conocieran a través de domicilios.

“Nosotros nos imaginamos todos los puntos de contacto que podríamos tener con los clientes y pensamos en las situaciones que pueden estar viviendo” (Encinales, 2021). Para esto se creó un ecommerce que se llama Despensa Takami desde el cual enviaban mercados a las casas de los clientes, incluso a las fincas. Esta iniciativa no solo beneficiaba a los consumidores sino que también ayudaba a los proveedores. Bajo este nuevo modelo de negocio, los clientes podían comprarle los productos directamente a los proveedores de Takami y de esta manera el cliente recibía productos de primera calidad. Además, el proveedor no perdía la venta con el restaurante.

Por otro lado, se desarrolló un canal de comercio electrónico de licores. En este se incluyeron todos los beneficios que el grupo tenía por las alianzas establecidas con las diferentes marcas de bebidas. Tenemos alianzas con Pernod Ricard, Bavaria y los distintos distribuidores de vinos. Todo esto lo pusimos en un ecommerce para que nuestros clientes pudieran acceder a esos precios privilegiados. Adicional a esto, en el

mismo ecommerce de licores crearon una línea de cócteles en la casa la cual fue muy exitosa y sigue vigente hasta el momento (Encinales, 2021).

Para el grupo Takami, el canal de distribución de Rappi representa una gran importancia debido a que lograron generar una alianza fuerte, teniendo algunos privilegios que no muchas marcas pueden tener. Rappi le brinda a Takami todo tipo de información de sus clientes, demográfica, hábitos de consumo, preferencias, género, tipo de tecnología con el cual se hizo el pedido y horario entre otras. La única información que Rappi no les divulga es el nombre y teléfono de los clientes ya que es información confidencial. Para ellos este canal representó aproximadamente el 45% de los ingresos por domicilios.

Por último, para el Grupo Gordo la situación fue diferente debido a que no contaban con canal propio de domicilios. Ellos se vieron obligados a acudir a la plataforma de Rappi causando que sus ventas a domicilio dependieran 95% del servicio que ellos prestaban. El Grupo Gordo solamente logró consolidar 5% de sus ventas a domicilio a través de canales propios, las cuales reciben a través de llamadas telefónicas. Aunque Rappi es un socio que se beneficia por las ventas de los restaurantes y le interesa que estas aumenten, también cobran un porcentaje de estas ventas realizadas. Aun así, debido a la contingencia, el grupo aceptó los términos de Rappi y trató de beneficiarse del mayor alcance que podrían lograr al utilizar dicha plataforma. Como consecuencia, el grupo se concentró en potencializar sus ventas a través de Rappi aumentando sus campañas en Instagram e invirtiendo en pautas. Para poder transmitir la esencia de la marca a través de imágenes, fue indispensable para ellos obtener fotos profesionales que mostraran y aumenten el deseo de los clientes de pedir sus productos.

#### **4. Conclusiones**

Como guía o sugerencia para los restaurantes, en caso de que se repita una ocasión similar a la vivida durante el 2020 se puede concluir lo siguiente. En el momento de que se presente una situación similar, los restaurantes, como primera acción deben crear una relación fuerte y estrecha con los clientes. Esta relación será la fuente que les alimentará el *modus operandi* durante la contingencia. Asimismo, los restaurantes podrán ponerse en contacto con los clientes de manera frecuente y analizar las nuevas necesidades de los consumidores. Con base en las nuevas necesidades analizadas, se podrá hacer una planeación de cómo la empresa va a adaptar sus factores de operación, portafolio de productos, canales de distribución, horarios, ubicación, precio, entre estos.

De manera similar, la empresa debe evaluar los puntos de contacto con el cliente, que probablemente serán virtuales o telefónicos. Al analizar los puntos de contacto, la empresa debe tomar la decisión de si debe tercerizar los canales de distribución con una empresa como Rappi o si va a tener un canal propio. Los beneficios de operar con Rappi son la expansión geográfica, el volumen de clientes que maneja la aplicación y la facilidad de operación en términos de nómina e infraestructura de entrega de pedidos. Por otra parte también se debe tener en cuenta que Rappi no comparte la información de los clientes causando que la empresa no pueda recolectar y analizar datos del usuario. También la empresa debe pagar un porcentaje de las ventas a la aplicación que normalmente es entre el 18% y el 28%.

Otra estrategia que se debe analizar durante la época de confinamiento es el tema de estrategia de precios y de selección de platos aptos para enviar por domicilio. Según lo investigado, las empresas entraron a competir en precios dado a que una gran cantidad de clientes se vieron afectados económicamente y por consecuencia empezaron a buscar productos en descuento y de bajos precios. De manera simultánea tuvieron que filtrar su portafolio de productos para saber cuáles productos iban a tener el menor impacto/daño durante el envío a

domicilio. Esto causó que la cantidad de productos ofertados se disminuyera en gran cantidad e inclusive más en los restaurantes de alta cocina debido a su complejidad en la elaboración de los platos.

Por último, un aspecto que poco se considera en época de crisis pero que tendrá un impacto inmedible en el desempeño de la empresa en el largo plazo es el buen nombre. El gerente del Grupo Gordo, durante la entrevista, contó que uno de los mayores retos que se han enfrentado es el no despido de los empleados. Ellos le apostaron a que este comportamiento socialmente responsable va a dar mucho de qué hablar sobre la empresa en el futuro. Los clientes toda la vida van a recordar a esta empresa como una entidad que es generosa con sus empleados tanto en buenos momentos como en épocas de crisis. El buen nombre y la solidaridad social que muestra la empresa es un factor clave de éxito a largo plazo y más que esto es un ejemplo a seguir para miles de empresas en Colombia y en el mundo.

Otras conclusiones relevantes que se deben considerar durante la época de confinamiento son las siguientes:

- En cuanto a la estrategia de fidelización se puede concluir que durante la pandemia, los únicos restaurantes que lograron continuar con una relación estable con sus clientes fueron los restaurantes que tenían un ecommerce propio. Varios restaurantes analizados contaban con una base de datos con la información de los clientes fidelizados, pero no contaban con un canal de distribución propio. Lo cual hizo imposible darle continuidad a la relación con estos clientes. Los restaurantes que no contaban con este, tuvieron que recurrir a plataformas externas que vendían los productos a clientes “desconocidos”. Para futuras situaciones similares, los restaurantes deben contar con un ecommerce propio y una base robusta de clientes fidelizados para poder estar presentes durante un confinamiento. Así también, poder ofrecerle los productos a las personas que han sido fieles a la marca durante varios años.

- Las empresas tuvieron que analizar las nuevas necesidades del cliente durante la época y tratar de ofrecer un servicio que se adapte a estas. La estrategia de incrementar el valor agregado al producto como lo fue las clases de cocina tuvo una gran acogida por los clientes y aumentó las ventas de los establecimientos. De manera similar, la estrategia de incluir beneficios adicionales por la compra de los productos, como lo hizo el grupo DLK en alianza con Lifemiles también tuvo un efecto casi instantáneo en las ventas de productos que ofrecían este beneficio.
- Los restaurantes que habían frenado el uso de bolsas plásticas en sus domicilios tuvieron que volver a utilizarlas por temas de bioseguridad. Esto causó un incremento en los costos, el cual no estaba contemplado anteriormente. Otros restaurantes no tenían empaques para platos con un mayor nivel de complejidad o de textura, lo cual los obligó a explorar alternativas de manera urgente. Se puede concluir que los restaurantes deben tener estos costos contemplados y deben estar preparados con los empaques necesarios, para poder brindarle al clientes una experiencia con una calidad similar a la que se ofrece en el establecimiento. Al no hacerlo, se corre el riesgo de no poder vender ciertos productos debido a su complejidad de presentación o inclusive frenar la venta de domicilios por completo por no contar con los protocolos necesarios de bioseguridad.
- El incremento de volumen de ventas y la ampliación geográfica de los clientes fue un resultado positivo de los descuentos y promociones que se realizaron durante la época de confinamiento. El número de personas interesadas en consumir los productos de los diferentes restaurantes analizados incrementó sustancialmente cuando se implementaron estrategias de combos con descuento o de promociones recurrentes. Al

implementar un descuento, los platos entran automáticamente en la sección de descuentos en Rappi volviéndose más llamativos para los usuarios de esta plataforma. Se puede concluir que durante la pandemia, por medio de los canales externos, se incrementaron las ventas de productos en descuento. Teniendo en cuenta lo anterior, las empresas de la industria gastronómica deben estar preparadas para competir en precios y saber cuáles productos deben incorporar en esta estrategia para incrementar la rotación de sus platos.

- Los combos familiares de baja complejidad, como Giraldo dice en la entrevista, “4 hamburguesas con papas y gaseosas”, es un ejemplo de un producto altamente demandado durante el confinamiento. Los restaurantes deben estar preparados para ajustarse a las necesidades cambiantes del cliente. Se debe tener en cuenta que gran parte de los clientes tienen una familia la cual deben alimentar de forma fácil y barata. En consecuencia, los restaurantes que ya tenían armados y costeados combos familiares lograron aprovechar esta oportunidad para ofrecer y posicionar estos productos antes que la competencia lo hiciera.
- Un factor que no se tomó en cuenta en la investigación pero fue un factor clave que mencionó Giraldo en la entrevista es valorar la importancia del “*Good will*”. Giraldo, rechaza la creencia de despedir empleados en tiempos difíciles ya que en el largo plazo los clientes se acordarán de la solidaridad de las empresas en estos momentos. En conclusión, los restaurantes deben hacer optar por el bienestar social, recordarle a sus clientes que son más que un negocio y en se preocupan por el bienestar de las personas que lo componen. Siempre tener como última opción el despido de la fuerza laboral. Esto ayudará a la marca a ser recordada en un futuro y ser preferida por sus clientes por sus buenas prácticas sociales y corporativas.

## Referencias

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*,  
<https://www.emerald.com/insight/search?q=Wided%20Batat>

Bocuse, I. P. (s.f.). Cinco claves para entender la Alta Cocina.  
<https://institutpaulbocuse.usil.edu.pe/blog/cinco-claves-para-entender-la-alta-cocina>

Dannenberg, P., Fuchs, M., Riedler, T., & Wiedemann, C. (19 junio 2020). Digital Transition by COVID-19 Pandemic? The German Food Online Retail.  
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/tesg.12453>

González, J. (28 Septiembre 2020). Este mes cerrarían más de una tercera parte de los restaurantes del territorio nacional.  
<https://www.ccb.org.co/Clusters/Cluster-de-Gastronomia/Noticias/2020/Junio-2020/Este-mes-cerrarian-mas-de-una-tercera-parte-de-los-restaurantes-del-territorio-nacional>

Espinosa, M. (Julio 6 2020). Restaurantes colombianos lanzan SOS para que covid-19 no los acabe. <https://www.eltiempo.com/colombia/otras-ciudades/crisis-en-los-restaurantes-de-colombia-por-causa-de-la-pandemia-del-coronavirus-514658>

eCommerce en Colombia: cifras, tendencias y retos actuales. (2020).  
<https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/empresas/capital->

inteligente/tendencias/tendencias-globales/ecommerce-colombia-cifras-tendencias-retos5.

Hadi Mohamad, A., Athirah Hamzah, A., Ramli, R., Fathullah, M. E-Commerce beyond the Pandemic Coronavirus: Click and Collect Food Ordering (2020) IOP Conference Series: Materials Science and Engineering, 864 (1), art. no. 012049,

Natalia Daries-Ramon, Eduard Cristobal-Fransi & Estela Mariné-Roig (2017): Deployment of Restaurants Websites' Marketing Features: *The Case of Spanish Michelin-Starred Restaurants*, *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*  
<https://www-portal-euromonitor-com.cvirtual.cesa.edu.co/portal/statisticsevolution/index>

S.A.S., E. L. (Junio 16 2020). El negocio de la gastronomía en internet.  
<https://www.larepublica.co/internet-economy/el-negocio-de-la-gastronomia-en-internet-2738781>

S.A.S., E. L. R. (Junio 13 2015). *El sector gastronómico creció 22% en el último año con 90.000 restaurantes. Diario La República.*  
<https://www.larepublica.co/ocio/el-sector-gastronomico-crecio-22-en-el-ultimo-ano-con-90000-restaurantes-2266206>.

S.A.S., E. L. (29 Noviembre 2019). *Los principales referentes internacionales de la alta cocina que se hace en Colombia.*

<https://www.larepublica.co/especiales/especial-lujo-noviembre-2019/los-principales-referentes-internacionales-de-la-alta-cocina-que-se-hace-en-colombia-2938578>

S.A.S., E. L. R. (12 de Junio 2020). *Restaurantes de mantel reducen sus precios hasta 50% a causa de la pandemia*. Diario La República.

<https://www.larepublica.co/ocio/restaurantes-de-mantel-reducen-sus-precios-hasta-50-a-causa-de-la-pandemia-3017751#:~:text=%E2%80%9CUn%20restaurante%20a%20mantel%20es,solo%20parte%20de%20la%20experiencia.>

S.A.S., E. L. R. (s.f.). *Uber Eats activará función para reducir plásticos de un solo uso en sus domicilios*. Diario La República.

[https://www.larepublica.co/responsabilidad-social/uber-eats-activara-funcion-para-reducir-plasticos-de-un-solo-uso-en-sus-domicilios-2916579.](https://www.larepublica.co/responsabilidad-social/uber-eats-activara-funcion-para-reducir-plasticos-de-un-solo-uso-en-sus-domicilios-2916579)

Sánchez, M. (Julio 11 2013). *Conquista clientes ecoamigables*. Entrepreneur. [https://www.entrepreneur.com/article/266119.](https://www.entrepreneur.com/article/266119)

Semana. (7 de Agosto de 2020). "Sobrevivo a punta de pollo asado": El Chato podría no aguantar un mes más. *Semana*. <https://www.semana.com/vida-moderna/articulo/resturante-el-chato-sobrevive-a-punta-de-pollo-asado/692779>

WU, K. J. (2020). *National Geographic*. <https://www.nationalgeographic.com/science/2020/04/factors-allow-viruses-infect-humans-coronavirus/>