IMPACTO ECONÓMICO DEL COVID-19 EN CINCO RESTAURANTES DE LA CIUDAD DE CALI

JEINSSY THATIANA LARA LÓPEZ

NATALIA REYES CARDONA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA CALI

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

CONTADURÍA PÚBLICA

SANTIAGO DE CALI

2021

IMPACTO ECONÓMICO DEL COVID-19 EN CINCO RESTAURANTES DE LA CIUDAD DE CALI

Jeinssy Thatiana Lara López

Natalia Reyes Cardona

Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar por el título de

CONTADOR PÚBLICO

Director:

Wilson Alexis Usme Suarez

Contador Público

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA CALI

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

CONTADURÍA PÚBLICA

SANTIAGO DE CALI

2021

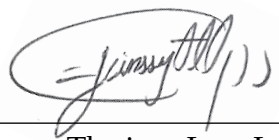
Santiago de Cali, julio 21 de 2021

Doctor
Silvio Borrero Caldas
Decano
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Pontificia Universidad Javeriana
La Ciudad

Por medio de la presente estamos entregando el Trabajo de Grado cuyo título es “Impacto económico del Covid-19 en cinco restaurantes de la ciudad de Cali”.

Esperamos que este trabajo cumpla con los requisitos académicos exigidos y que alcance el propósito para el cual fue elaborado.

Atentamente,



Jeinssy Thatiana Lara Lopez
8932680

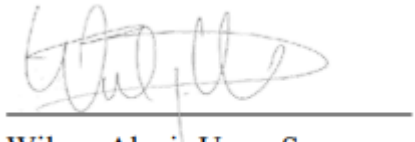
Natalia Reyes Cardona
8932713

Santiago de Cali, 25 de mayo de 2021

Doctor
Silvio Borrero Caldas
Decano Académico
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Pontificia Universidad Javeriana
La Ciudad

Por medio de la presente me permito comunicarle, que en mi calidad de director de trabajo de grado he leído detenidamente el informe final del estudio titulado "Impacto Económico del Covid-19 en Cinco Restaurantes de la Ciudad De Cali", realizado por las estudiantes de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Javeriana Jeinssy Thatiana Lara Lopez código 8932680 y Natalia Reyes Cardona código 8932713, y considero que cumple con todos los requisitos requeridos para ser presentada a evaluación.

Atentamente,



Wilson Alexis Usme Suarez

ARTÍCULO 23 de la resolución N° 13 de julio 6 de 1946

“La universidad no se hace responsable por los conceptos emitidos por sus alumnos en sus trabajos de Tesis. Sólo velará porque no se publique nada contrario al dogma y a la moral Católica y porque la Tesis no contenga ataques o polémicas puramente personales; antes bien, se vea en ellas el anhelo de buscar la Verdad y la Justicia”.

IMPACTO ECONÓMICO DEL COVID-19 EN CINCO RESTAURANTES DE LA CIUDAD DE CALI

Aprobado por el Comité de Trabajos de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Pontificia Universidad Javeriana para optar por el título de Contador Público

SILVIO BORRERO CALDAS
Decano
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

MARIA FERNANDA ARENAS
Directora
Programa Contaduría Pública

Wilson Alexis Usme Suarez
Tutor
Trabajo de Grado

Jorge David Aponte Vasilescu
Jurado

Santiago de Cali, 21 de julio de 2021

CONTENIDO

0 INTRODUCCIÓN 13
1 PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN 15
1.1 ESTUDIOS PREVIOS 15
1.1.1 Categoría resiliencia 16
1.1.2 Categoría de impactos organizacionales 16
1.1.3 Categoría de impactos socioeconómicos 17
1.2 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN 18
1.2.1 Planteamiento del problema 18
1.2.2 Formulación del problema 21
1.2.3 Sistematización del problema 21
1.3 OBJETIVOS 22
1.3.1 Objetivo general 22
1.3.2 Objetivos específicos 22
1.4 JUSTIFICACIÓN 23
1.5 MARCOS DE REFERENCIA 24
1.5.1 Marco teórico 24
1.5.2 Marco conceptual 27
2 DISEÑO METODOLÓGICO 33
2.1 TIPO DE ESTUDIO 33
2.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN 34
2.3 FUENTES DE INFORMACIÓN 35
2.3.1 Fuentes primarias 35
2.3.2 Fuentes secundarias 35
2.4 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN 35
2.4.1 Entrevistas 35
2.5 FASES DE INVESTIGACIÓN 37
2.5.1 Análisis de las características de los restaurantes a entrevistar 37

2.5.2 Identificación de la manera en que la contabilidad contribuye a tomar decisiones para enfrentar los efectos del Covid-19 38
2.5.3 Análisis de los posibles impactos económicos a enfrentar 39
3 RESULTADOS 41
3.1 CARACTERÍSTICAS DE LOS RESTAURANTES A ENTREVISTAR 41
3.2 IDENTIFICACIÓN DE LA MANERA EN QUE LA CONTABILIDAD CONTRIBUYE A TOMAR DECISIONES PARA ENFRENTAR LOS EFECTOS DEL COVID-19 60
3.3 POSIBLES IMPACTOS ECONÓMICOS PARA ENFRENTAR POR LOS RESTAURANTES DE LA CIUDAD DE CALI 69
3.3.1 Afectación del Paro Nacional en la Ciudad de Cali 75
4 CONCLUSIONES 80
5 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 86

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Interior de restaurante Bendito Rollo 43
Ilustración 1.1. Producto Bendito Rollo 43
Ilustración 1.2. Ubicación Bendito Rollo 44
Ilustración 2. Aquí los Asados 46
Ilustración 2.1. Exterior dos Aquí los Asados 46
Ilustración 2.2. Producto Aquí los Asados 47
Ilustración 2.3. Ubicación Aquí los Asados 47
Ilustración 3. Exterior Pacho’s Parrilla restaurante centro de Cali 50
Ilustración 3.1. Interior Pacho’s Parrilla Centro Comercial Élite. 50
Ilustración 3.2. Producto Pacho’s Parrilla. 51
Ilustración 4. Exterior restaurante Pedro Junior. 52
Ilustración 4.1. Interior restaurante Pedro Junior. 53
Ilustración 4.2. Producto restaurante Pedro Junior. 53
Ilustración 4.3. Ubicación restaurante Pedro Junior. 54
Ilustración 5. Restaurante H Sabor. 56
Ilustración 5.1. Ubicación Restaurante H Sabor. 57

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Resumen de características de los cinco restaurantes. 59

LISTA DE ANEXOS

6 ANEXOS 95
6.1 ANEXO A. PREGUNTAS PROPUESTAS PARA ENTREVISTA. 95
6.2 ANEXO B. ENTREVISTA BENDITO ROLLO 99
6.3 ANEXO C. ENTREVISTA AQUÍ LOS ASADOS 110
6.4 ANEXO D. ENTREVISTA PACHO'S PARRILLA 133
6.5 ANEXO E. ENTREVISTA RESTAURANTE PEDRO JUNIOR 161
6.6 ANEXO F. ENTREVISTA RESTAURANTE H SABOR 173

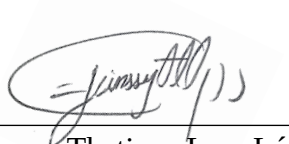
Santiago de Cali, 21 julio de 2021

Doctor
Silvio Borrero Caldas
Decano Académico
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Pontificia Universidad Javeriana
La Ciudad

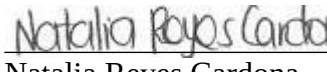
Por medio de la presente autorizamos que el trabajo de grado del cual somos autores llamado "Impacto Económico del Covid-19 en cinco restaurantes de la ciudad de Cali" sea utilizado discrecionalmente por la Pontificia Universidad Javeriana como fuente total o parcial de material académico, que podrá ser usado dentro o fuera de la universidad con cualquier propósito académico.

Deseamos que los derechos intelectuales que tenemos sobre esta obra se expresen citándonos como autores del mismo.

La principal motivación para la realización de este trabajo de grado ha sido cumplir uno de los requisitos de grado como Contador Público, por lo tanto, renunciamos a los derechos patrimoniales que se deriven del mismo, si los llegare a haber.



Jeinssy Thatiana Lara López
C.C. 1.143.945.974



Natalia Reyes Cardona
C.C. 1.143.878.227

0 INTRODUCCIÓN

El presente documento hablará sobre el impacto económico que han sufrido cinco restaurantes de la ciudad de Cali, debido a la pandemia generada por el Covid-19, cuáles han sido las consecuencias generadas a raíz de la pandemia en este sector económico y cuáles han sido las consecuencias que, a su vez, han sufrido los dueños de estos, pretendemos brindar un panorama sobre algunas de las medidas tomadas por dichos propietarios que puedan servir como referencia para toma de decisiones a otras propietarios de dicho sector.

Nuestro documento constará de seis fases importantes y claves en las cuales, iremos desarrollando la idea y el objetivo del mismo; en primer lugar, comenzaremos por las bases primarias que tomamos como referencias, tales como los artículos académicos ya existentes sobre este tema, otros, que nos brindaron un panorama nacional y mundial de lo que se está viviendo referente a la economía de este tipo de negocios, y otros, que nos permiten evidenciar las necesidades futuras a corto plazo para subsanar los daños; en segundo lugar, estableceremos nuestro problema de investigación, es decir, la problemática que pretendemos analizar y aclarar al final del proyecto, generando así una conclusión que sea útil y confiable; en términos de las medidas que tuvieron que tomar los propietarios en sus restaurantes, los acuerdos a los que tuvieron que llegar y las posibles dificultades adicionales a causa de otras problemáticas que se añaden al día a día del sector de restaurantes; que impulse a otros estudiantes para futuras investigaciones por parte de quienes deseen profundizar en el tema; en tercer lugar, definiremos cuáles son nuestros objetivos con el desarrollo de este

documento y las razones por las cuáles escogimos este tema, brindando así, las guías que permitan la fácil y clara comprensión del mismo; en cuarto lugar, brindaremos a nuestros lectores una justificación que brinde total claridad sobre qué pretendemos lograr con nuestro trabajo y a quienes podrá servir especialmente, estableciendo en cada uno de los casos, el por qué tenemos certeza en la utilidad de nuestro documento, adicional, nuestro público objetivo; en quinto lugar, le daremos paso a los diferentes marcos que tomamos como soporte para el desarrollo de nuestra idea, en este caso, hablaremos sobre los marcos de referencia que soportan nuestra investigación y, describiremos cual será nuestra metodología para lograr obtener los resultados esperados, cuáles serán nuestras técnicas y cuál será nuestro objeto de estudio; por último, daremos las conclusiones de nuestra investigación soportadas con las entrevistas realizadas a distintos actores correspondientes a la población objetivo que son los cinco restaurantes de la ciudad de Cali, adicional, brindaremos a los lectores, información sobre los recursos utilizados en la creación del mismo y cuáles serán los métodos de investigación para poder soportarlo.

Siguiendo este orden, lo que pretendemos es crear un ambiente contextualmente claro para que todos los futuros usuarios de esta investigación puedan abstraer la información correcta de lo que se quiere transmitir, y así, poder contribuir al desarrollo de futuros planteamientos o procesos que permitan la reducción del impacto negativo de cualquier tipo de pandemias frente a las empresas del sector gastronómico en la ciudad de Cali.

1 PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 ESTUDIOS PREVIOS

A lo largo de la historia, referente a la aparición de enfermedades que se han vuelto pandemias, se han realizado diversas investigaciones sobre las apariciones de aquellas y sobre cuáles han sido los impactos que han tenido en diferentes niveles tales como la salud, el cambio demográfico, lo social, la variación en la economía, entre otros. Es por ello por lo que es pertinente realizar esta revisión bibliográfica sobre la aparición de pandemias anteriores al Covid-19 y evidenciar su evolución y los mecanismos usados para contrarrestar los efectos de estas, de igual manera visualizar qué líneas de investigación han sido abordadas previamente y poder realizar un análisis del panorama actual en términos económicos, específicamente el comercio de los restaurantes en la ciudad de Cali.

Para realizar esta revisión bibliográfica como primera medida se seleccionó el buscador de Google Scholar para efectuar la búsqueda de revistas de investigación o trabajos investigativos que dieran cuenta sobre avances o variaciones económicas identificadas en lo que lleva de corrido la pandemia del Covid-19. Adicional a ello se recurrió al repositorio de la Pontificia Universidad Javeriana Cali para visualizar trabajos recientes sobre este tema. Para ello se estableció como criterio de búsqueda palabras claves tales como: Covid-19, restaurantes en Cali, pandemias en el mundo, economía y pandemia. Como segunda medida se optó por seleccionar todos los textos encontrados que con su nombre dieran cuenta del tema que se estaba buscando, para lo cual se encontraron en total 80 textos referentes de los cuales al evaluar cada uno y verificar si efectivamente eran textos científicos se seleccionó un total de 8 textos para usar como base; y como tercera y

última medida se clasificaron dichos textos como categoría de resiliencia, impactos organizacionales e impactos socioeconómicos.

1.1.1 Categoría resiliencia

Los estudios realizados de manera conceptual sobre el tema del Covid-19, en los que se han organizado ideas para explicar dicho fenómeno se encontró el estudio descriptivo sobre las estrategias de marketing digital del restaurante Macakus en la ciudad de Pasto (España, Guevara, & López, 2020), el cual aborda el problema de iliquidez que enfrenta el restaurante y arroja sugerencias para poner en marcha un marketing digital. De igual manera se revisó el estudio realizado por Giordano y Ortiz de Mendivil, (2020) frente a una posible crisis alimentaria proponen una política comercial ante esta pandemia que puede ayudar a prevenir dicha crisis. Por último, Herrera (2020) propone la resiliencia como opción para superar la economía en medio de las pandemias.

Estos antecedentes son importantes para nuestra investigación dado que nos permiten identificar un proceso de resiliencia en el país, en este caso en Pasto, respecto a cómo enfrentarse a un problema de iliquidez y modificar el modelo de negocio si es necesario para mantener el negocio, siendo la resiliencia una opción para superar la economía. Adicional a ello, comprender como una política comercial puede ayudar a evitar una posible crisis alimentaria; este ejemplo propio colombiano, nos permite ayudar a visualizar y analizar el impacto económico en este caso del sector de restaurantes.

1.1.2 Categoría de impactos organizacionales

En el ámbito de la investigación se evalúan las consecuencias económicas de la pandemia Covid-19 en América Latina (Páez Riveros, 2020) en el que se exponen casos

que evidencian el impacto en los ingresos y costos de operación de todas las empresas tanto grandes como medianas y pequeñas, lo cual también es analizado por Ramírez Amaya, (2020) donde muestra la magnitud de las implicaciones negativas que esta pandemia ha generado y realiza también el paralelo entre la reactivación en algunos sectores económicos luego de este declive. Adicional a ello, Mora, (2020) y Fernández, (2020) analizan el efecto que ha tenido el coronavirus sobre el mercado laboral y las medidas de aislamiento que han usado las empresas para combatirlo.

Estos antecedentes apoyarán este trabajo como un paralelo entre las implicaciones negativas documentadas y analizadas por los autores frente a las posibles implicaciones encontradas en este trabajo. Adicional a ello, se podrá evaluar el impacto en el mercado laboral dadas las medidas de aislamiento y prevención adoptadas por los restaurantes como respuesta al acatamiento de normativas gubernamentales.

Es importante resaltar que nuestra investigación pretende analizar los posibles impactos económicos a los cuales se podrán ver expuestos los restaurantes de la ciudad de Cali, tomando como base algunos de ellos para poder comprender cuáles han sido los impactos hasta ahora y las medidas para mitigar el daño que ocasiona el vacío económico al cual se podrían ver expuestos después de la pandemia; a su vez, plantear planes de acción que ayuden a los propietarios de estos establecimientos a superar la crisis con resiliencia.

1.1.3 Categoría de impactos socioeconómicos

En el marco de lo histórico, el Covid-19 en lo que lleva corrido del año ha desatado múltiples consecuencias en todo el territorio colombiano las cuales se van registrando respecto a las diversas variaciones de la tasa de desempleo, al igual que se han identificado una diversidad de consecuencias como lo explica Torres Cuervo, (2020) en su texto de

causas y efectos de la pandemia. Se evidencia, además, cómo ha sido la historia de las pandemias mundiales de manera cronológica informando sobre el porcentaje de mortandad y a su vez las medidas económicas para tratar de contrarrestar sus efectos (Tomasi, 2020).

En nuestra investigación pretendemos analizar una parte del impacto económico que ha generado esta pandemia en las familias cuyos ingresos dependen del sector gastronómico, específicamente, en los restaurantes (pequeños, grandes y ubicados en cualquier sector de la ciudad), con el fin de poder establecer una relación de causalidad de estos conflictos internos que se pudieron presentar debido a la pandemia y tratar de contrarrestar estos efectos negativos mediante el entendimiento y ejecución de las posibles soluciones.

1.2 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.2.1 Planteamiento del problema

Según la Organización Mundial de la Salud, se le llama pandemia a la propagación mundial de una nueva enfermedad. De acuerdo con el diccionario de la Real Academia Española, la pandemia es una enfermedad epidémica que se extiende a muchos países o que ataca a casi todos los individuos de una ciudad o región. A través de la historia, según el artículo “Historia de las Pandemias Mundiales y la Economía” (Tomasi, 2020), las pandemias se registran desde el año 430 A.C., siendo la primera la Peste de Atenas que dejó un saldo registrado de 250.000 muertes y siendo la última antes del Covid-19 el ébola en el año 2012, de 14.000 muertes. Se registra además que las causas y efectos de estas se ven reflejadas no solo en la salud sino también en la economía.

Históricamente, la pandemia con mayor devastación económica fue la Peste Negra en donde se contabilizaron 25 millones de muertes en Europa, y entre 40 a 60 millones en África y Asia. Este hecho ocurrió en 1347 y hubo brotes de peste hasta 1837, esto, según el artículo "Coronavirus l De los Medici tras la Peste Negra a Amazon con el Covid-19: cómo las pandemias impulsan a las mega corporaciones" (Rusell, 2020). A la Peste Negra se le considera la pandemia más mortífera y con el impacto más duradero en la historia de la humanidad lo que generó una gran recesión en Europa, no sólo demográfica, sino económica. Se le atribuye, además, las consecuencias más importantes de la gran crisis agraria (abandono de las granjas, disminución de las rentas agrarias, caída de los precios agrícolas, entre otros) vividas en toda Europa, según este mismo artículo.

De acuerdo con el mismo texto, "a finales del año 2019, el nuevo tipo de Coronavirus (SARS-CoV-2) hizo su aparición en el continente asiático; el 11 de febrero de 2020, la Organización Mundial de la Salud lo denominó oficialmente como Covid-19 y en el mes de marzo del año 2020 fue declarado el estatus de pandemia por la expansión del virus" (Tomasi, 2020). Esta pandemia comenzó como una epidemia en la ciudad de Wuhan, capital de la provincia de Hubei, al oeste de Shanghái, China, y ha provocado más de 2.000.000 de infectados, en todo el mundo, más de 200.000 muertes al mes de abril de 2020 y por causa del aislamiento global, un caos económico generalizado, según el artículo "Coronavirus en China | Wuhan, "la ciudad heroica": cómo pasó de ser el foco de Covid-19 a uno de sus principales polos turísticos" (Paredes, 2020).

El Covid-19 ha generado un alto impacto en la economía de todo el país, evidenciando problemas y falta de recursos para seguir con la idea de las empresas y su actuar normal en la sociedad. Este trabajo se enfocará en el impacto económico que han

sufrido cinco restaurantes de la ciudad de Cali, se hablará sobre algunos puntos claves que vale la pena tener en cuenta para llegar a conclusiones certeras que permitan un adecuado entendimiento de las consecuencias que sufrieron estos cinco restaurantes y los cambios a los cuales se tuvieron que adaptar para poder continuar con su negocio.

Tal como se evidencia en el texto “Consecuencias económicas de la pandemia Covid-19 en América Latina” (Páez Riveros, 2020), la economía de Colombia se ha visto afectada negativamente por esta pandemia, generando así un declive general en la economía de todo el territorio colombiano, que obliga a algunas empresas a cerrar sus puertas y generar otra idea de negocio adaptable a las necesidades vitales actuales.

Es necesario e importante hacer énfasis en el sector terciario de la economía, el cual incluye a los restaurantes de la ciudad de Cali. Recordemos que es nuestro objetivo principal identificar y analizar los impactos a los cuales se han visto expuestos cinco restaurantes de la ciudad de Cali a lo largo de la pandemia. El sector de restaurantes de la ciudad de Cali ocupa un porcentaje importante en su economía, por lo tanto, si este sector económico no obtiene los resultados esperados, la economía se puede ver afectada. negativamente.

Al enfocarse en un sector económico específico y, adicionalmente, en una ciudad en particular, se puede obtener resultados más certeros y fácilmente notorios que sean útiles para el análisis en particular, por ende, en este caso, el enfoque serán los cambios que han sufrido cinco restaurantes de la ciudad de Cali debido a la pandemia por el Covid-19 los cuales pertenecen al sector alimenticio. Para esto, se tomará como referencia el texto “La resiliencia como opción para superar la economía en medio de las pandemias”, en el cual el

planteamiento básico es cuestionar la capacidad de adaptación de la sociedad ante estas circunstancias para poder generar impactos positivos y salir adelante.

A la fecha se han tenido que cerrar 27.600 locales en Colombia, es decir, un 30 por ciento de la industria, según cifras de la Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica (ACODRES), pues muchos de estos establecimientos no han podido llegar a acuerdos con sus arrendatarios o se les dificulta el proceso con las inmobiliarias, según El Tiempo (2020). Adicional a esto, según lo manifestado por Gómez Paris (2020), en Colombia, sólo el 7 por ciento de los propietarios han conseguido acceder a acuerdos con sus inquilinos, es muy poco en una industria con 90.000 establecimientos en los que un arriendo puede representar hasta el 15 por ciento de gastos de un establecimiento gastronómico.

Debido a la disminución en los ingresos percibidos de estos negocios en la ciudad de Cali, la economía de esta ciudad en general podría verse altamente afectada por la gran participación de este sector de restaurantes en ella, a su vez, las implicaciones de este declive afectarían a cientos de familias y empresas.

1.2.2 Formulación del problema

¿Cómo el Covid-19 ha impactado la economía de cinco restaurantes de la ciudad de Cali y de qué forma la contabilidad ha ayudado para afrontar esta situación?

1.2.3 Sistematización del problema

- ¿Cuáles son las características de los restaurantes entrevistados?
- ¿De qué manera la contabilidad contribuye a las decisiones tomadas para enfrentar los efectos del Covid-19?

- ¿Cuáles son los impactos económicos que se deberán enfrentar?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo general

Identificar el impacto económico del Covid-19 en cinco restaurantes de la ciudad de Cali y el papel de la contabilidad en la toma de decisiones.

1.3.2 Objetivos específicos

- Analizar las características de los restaurantes a entrevistar.
- Identificar la manera en que la contabilidad contribuye a tomar decisiones para enfrentar los efectos del Covid-19.
- Analizar los posibles impactos económicos a enfrentar por los restaurantes de la ciudad de Cali.

1.4 JUSTIFICACIÓN

Esta investigación es importante para diferentes actores de la sociedad, como son: los estudiantes, propietarios de restaurantes y a la comunidad que manifieste interés por el tema.

Podrá ser útil a la población estudiantil para visualizar y analizar algunos de los impactos de la pandemia ocasionada por el Covid-19 frente a una pequeña parte de uno de los sectores económico más importantes como lo es el de los restaurantes en la ciudad de Cali, tomando como referencia cinco restaurantes. A su vez, ilustrará algunas de las formas que afrontaron dichos restaurantes para generar recursos a pesar de la adversidad.

Ayudará también a los propietarios de los restaurantes de la ciudad de Cali para tener un panorama más claro del sector y así comprender cuáles factores son los que han afectado negativamente la ejecución normal de su actividad principal. Así mismo, al entenderlos, estarán en la capacidad de proporcionar ideas viables para el mejoramiento de sus actividades debido a que entenderán que medidas pueden implementar para ayudar a que su negocio este a flote de nuevo y pueda mantenerse vivo en el mercado y, por ende, evidenciará el crecimiento de sus beneficios.

Por último, servirá a la comunidad como base para generar otro tipo de estudios o análisis sobre los impactos que puede tener una pandemia. A su vez, la creación de soluciones más acertadas en un futuro próximo; que permitan disminuir los impactos negativos, de ser posible, en otros sectores económicos.

1.5 MARCOS DE REFERENCIA

1.5.1 Marco teórico

1.5.1.1 Teoría Económica

A partir de lo manifestado por Nordhaus, Samuelson (1923), Andrade (1996) y Mankiw (2015), para fines de una compresión clara y precisa de este trabajo, entendemos la economía como la capacidad que tiene la sociedad para construir y convertir los escasos recursos con los que cuenta en mercancías útiles e importantes que puedan ser distribuidas entre los individuos, poblaciones y países para satisfacer sus necesidades básicas y sus necesidades de lujo. Al buscar la forma de reformar y gestionar sus recursos, la sociedad pretende establecer mecanismos para la consecución de un beneficio económico individual y colectivo que, a la final, permita al estado y a la comunidad vivir en unas condiciones cómodas y adecuadas para toda la población.

Al entender y apreciar la forma en la cual el ser humano busca conseguir su sustento y sus ingresos, se puede valorar el esfuerzo realizado por cada uno de los individuos que conforman la sociedad y que, a su vez, la ayudan a no ser estática, sino, por el contrario, una sociedad dinámica que tenga la capacidad de prestar bienes y servicios a los demás, en una ayuda mutua de crecimiento, permitiendo a su vez, dinamizar la economía y volverse más competitivos en el mercado.

Financieramente, los ingresos generados por parte de toda la población generan una riqueza nacional y mundial. Por lo tanto, cuando existen relaciones sanas de comercio, se puede evidenciar como la economía se dinamiza y se establecen patrones que permitan la

calidad y satisfacción de toda la cadena productiva, permitiendo así, mayores beneficios a nivel micro y macroeconómico.

1.5.1.2 Teoría de la recuperación en V.

De acuerdo con Herranz (2020), la teoría de la recuperación en V es la más optimista en cuanto a la recuperación económica debido a que indica que después de una caída fuerte de la economía, que no sea tan pronunciada en el tiempo, puede volver a la normalidad con mucha rapidez, incluso, al pasar de algunos meses, siendo así, el escenario de recuperación más dinámico.

Esta teoría se debe a un patrón de cambio brusco en la economía. Este patrón obliga a la sociedad en general a cambiar su estilo de vida y sus relaciones comerciales normales, por lo tanto, al no poder desarrollar las actividades que aportan el sustento económico de familias y del país, se verá evidenciado un detrimento económico en las zonas que estén afectadas por la pandemia.

Es importante reestablecer el control de las operaciones internas de un país, ayudando así a mejorar la economía y la capacidad de resiliencia de su comunidad, al generar una reactivación de la economía, se puede evidenciar cómo la comunidad empieza a resurgir en pro de obtener mayores beneficios tanto económicos como sociales y personales.

Bajo esta teoría podemos asumir que luego de caer a niveles extremamente bajos y perjudiciales para cualquier economía, existe la posibilidad y la forma de elevarse, generando un resurgimiento o, también, un incremento fácilmente evidenciable del mismo.

Esta teoría es importante para nuestra investigación debido a que nos permite tener un panorama positivo en el futuro sobre la reacción que tendrá la economía en Colombia, a su vez, nos permite establecer medidas para que el impacto presentado por el Covid-19 no genere mayores dificultades económicas.

Según Tessada (2020), la teoría de la recuperación económica en V, al depender de un descenso notorio en el PIB de un país, es fácilmente evidenciable y permite establecer la línea de tiempo en la cual tuvo lugar; siendo este escenario el más alentador, establece que las recesiones forman parte de un ciclo económico y de este modo, son inevitables.

Cabe aclarar que no existen recesiones económicas buenas, pero sí es importante tener en cuenta que entre más pronunciada sea la caída, lo más probable es que la salida también sea extensa. Bajo este orden de ideas, la economía podrá volver a la normalidad después de unos meses sin evidenciar cambios significativos.

Tras la pandemia evidenciada a nivel global, "existe la sospecha de que, si se logra controlar la pandemia, podríamos estar en presencia de una V porque podrías empezar a levantar las restricciones y a recuperar el crecimiento a los niveles anteriores o parecidos". Según Tesada (2020), de esta forma, podemos establecer que una vez se levanten las medidas de restricción para frenar la propagación del Covid-19, la economía de los sectores productivos volverá a la normalidad y esto nos permitirá reestablecer el PIB.

Debemos entender que para que esta teoría de la recuperación en V sea efectiva, es necesario que la salida de la recesión económica sea exponencial, es decir que, así como cayó la actividad económica en tan poco tiempo y de forma tan brusca, también se pueda conseguir remontar la economía de manera rápida y eficaz, permitiendo así, los cambios positivos para resurgir en el país.

1.5.2 Marco conceptual

1.5.2.1 Covid-19

A partir de lo manifestado por Deming Edwards W.(2020), para fines de una mejor comprensión de este trabajo, utilizaremos la palabra Covid-19 para describir y hablar sobre enfermedad infecciosa que puede desencadenar fácilmente una pandemia a nivel mundial, es un virus que según las hipótesis de estudios científicos saltó de un animal (probablemente el murciélago) a los seres humanos, pasando desapercibido por la población hasta que se empezaron a manifestar los mismos síntomas en una gran cantidad de personas, tales como la fiebre, la gripa, el malestar general y la pérdida del apetito y olfato. Existen diferentes tipos de propagación de este virus, entre las cuales encontramos: la propagación asintomática (propagación silenciosa con síntomas inexistentes) y la propagación presintomática (propagación silenciosa con síntomas tardíos pero existentes).

De tal forma, el Covid-19 es un virus que requiere de todas las medidas preventivas necesarias para ser disminuido, a su vez, al ser un virus sin fecha de terminación, la población debe acostumbrarse a un mundo que se enfrenta a una enfermedad que, en algunos casos, podría llegar a ser terminal. Es necesario tener claro este concepto para poder entender la idea y el objetivo de este trabajo, a su vez, comprender la magnitud del virus al cual se están enfrentando los negocios de la ciudad de Cali, específicamente para el desarrollo de nuestro trabajo, los cinco restaurantes aquí analizados en la ciudad.

1.5.2.2 Pandemia

A partir de lo manifestado por Henao-Kaffure, L. (2009) para fines de este trabajo se utilizará el término pandemia entendida como una enfermedad contagiosa e invasiva que

tiene la capacidad de afectar a una gran población y que, a su vez, puede desarrollarse en otros lugares aledaños al de su creación debido a su rápida propagación y poca atención prestada en sus comienzos. También, aquella condición que limita la libertad de las personas, tanto en lo personal, como en lo social y laboral. Se destaca el hecho de que tenga la capacidad de paralizar la economía en las zonas en las cuales se esparce, y adicional, generar tanta desestabilización en la sociedad.

Se puede ver como una construcción social que se transforma en el tiempo y en la que participan diferentes tipos de pensamientos, entre los cuales se van a evidenciar las distintas opiniones y nociones expresadas por la sociedad involucrada. Una pandemia es una condición que neutraliza el funcionamiento normal y conocido de las cosas, aquella fuerza que impide de manera global la ejecución de las tareas normales y con las cuales la sociedad pretende subsistir en un ambiente sano y agradable; generando, aparte de poca salud y bienestar, escasos recursos que terminan en la nula capacidad adquisitiva de la población afectada por ella. Es importante para la correcta comprensión de nuestro trabajo tener claro el concepto ya que, gracias a este, podemos entender la magnitud de los posibles efectos a nivel económico y social, a su vez, las ideas que pretenden ser transmitidas se harán de forma más eficaz, facilitando así, la comprensión de este.

1.5.2.3 Impacto Económico

A partir de lo manifestado en el documento “El impacto económico de las políticas sociales” se entenderá como impacto económico los beneficios y/o pérdidas económicas que una política pueda generar con su intervención, directa o indirecta, en los distintos agentes, producto de “los impactos sociales generados por los bienes y servicios transferidos a los hogares, cuantificados en términos del incremento en activos y del

potencial productivo resultante", así como de los impactos que se producen en el mercado de bienes y servicios sustitutivos y complementarios a los productos distribuidos, o fomentados, por los programas y proyectos sociales (Martínez, Palma, Flores, & Collinao, 2012, p.12).

Podemos entender entonces, que una política puede generar un impacto económico el cual se ve reflejado a través de beneficios o pérdidas que están relacionados con impactos sociales generados por los bienes y servicios transferidos a los hogares. No obstante, para lo correspondiente a este trabajo, se entenderán dichas políticas como aquellas generadas por entes gubernamentales que han tenido impacto sobre los cinco restaurantes, los cuales son objeto de estudio de este trabajo.

Adicional a ello, respecto al impacto económico de la pandemia Covid-19 el "Informe sobre el impacto económico en América Latina y el Caribe de la enfermedad por coronavirus (Covid-19)" indica que:

> No hay país ni organismo internacional o de cooperación que no haya cambiado su forma de operar. La pandemia ha obligado a todos los actores a redefinir sus planes y reencausar los recursos disponibles para poner en el centro de su accionar no solo la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, es decir avanzar hacia la sostenibilidad económica, social y ambiental sin dejar a nadie atrás, sino también las respuestas a la crisis sanitaria, económica y social. La pandemia ha provocado una conmoción en las sociedades y economías y obliga a ser más creativos, aumentar el intercambio de experiencias, fortalecer el aprendizaje entre pares y aprovechar el multilateralismo en un tiempo en que la cooperación y la colaboración entre los actores es muy importante y en el que nadie se salva solo. (CEPAL, 2020, p.9).

Lo que significa que dicho impacto económico deberá entenderse, adicionalmente, como un catapultador de la redefinición de planes y estrategias económicas al interior de distintos sectores económicos, que les permita el uso de sus recursos de manera eficiente, a tal punto que puedan generar una respuesta oportuna ante la crisis sanitaria y evitar una mayor crisis económica.

La correcta comprensión de este concepto permite identificar a qué hace referencia este trabajo con impacto económico para comprender la amplitud de factores que este puede tener.

1.5.2.4 Contabilidad

De acuerdo con Sunder (2009):

> Para entender la contabilidad y el control en las organizaciones es necesario tener en cuenta tres ideas primordiales. Primera, todas las organizaciones son conjuntos de contratos entre individuos o grupos de individuos. Segunda, el suministro de información común entre las partes contratantes ayuda al diseño y ejecución de estos contratos. Finalmente, el control en las organizaciones es un balance sostenido o un equilibrio entre los intereses de sus participantes. (p.23)

Esto nos permite comprender nuestro objeto de estudio, los restaurantes de la ciudad de Cali, como una organización. Y en ese orden de ideas comprender que como organización se gestan diversos contratos con individuos, los cuales, pueden ser, desde los empleados hasta los clientes o proveedores. Es decir que, adicional a ello, para entender el concepto de contabilidad en este caso, se entenderá como la celebración de diversos contratos, los cuales, en su celebración, aportan información a la organización. La óptima

información entre las partes aporta un equilibrio de control en el que todos los participantes pueden llegar a beneficiarse de acuerdo con sus intereses.

De la mima manera Sunder (2009) indica:

> Para entender la contabilidad, la empresa puede verse como un conjunto de contratos entre agentes racionales. Los contratos pueden ser explícitos o implícitos, a corto o largo plazo. (p.40)
>
> Las contribuciones y los alicientes pueden ser económicos o no económicos. La contabilidad trata principalmente con flujos de recursos económicos cuantificables que fluyen en las organizaciones, como el dinero y la maquinaria. Una teoría simple de la contabilidad puede basarse en un modelo simple de las organizaciones, excluyendo variables que la contabilidad normalmente no maneja (como la sinceridad y el entusiasmo de un empleado). El precio de la simplicidad es la insuficiencia de la teoría, debido a que el sistema de control está influido por estas variables omitidas. (p.41)

Dado que la contabilidad trata con flujos de recursos económicos y se entiende como un conjunto de contratos y adicional a ello, el sistema de control está influenciado por variables que tienen que ver con la persona misma. Se entenderá la contabilidad como un sistema de control que trata con flujos económicos cuantificables que a su vez tienen en cuenta variables de la persona misma como la sinceridad, entusiasmo entre otros, los cuales, son características de la persona. Dicha persona, se entiende como un individuo que puede contraer contrato con la organización cuyas características pueden influenciar en el sistema de control.

> "El modelo contractual de la empresa tiene la flexibilidad para ayudar al estudio de una rica variedad de fenómenos contables. Un modelo general de la empresa incluye contratos que hacen partícipes a todos los agentes que negocian. Una empresa está compuesta por un conjunto de relaciones o contratos, explícitos o implícitos, que unen a sus accionistas, administradores, empleados, etcétera, dentro de ciertos patrones de expectativas y comportamiento" (Sunder, 2009, p. 44)

Comprender el modelo de la empresa y todos los posibles contratos que puedan participar en esta, permite ampliar la manera de ver la organización, en este caso, los restaurantes de la ciudad de Cali y comprender que dichos contratos están regidos por relaciones con patrones de expectativas y comportamientos por lo que cada individuo es importante para el análisis.

Adicional a ello, podemos ver como la contabilidad tiene funciones específicas para el cumplimiento de dichos contratos que facilitan y describen el funcionamiento de esta como organización. Al respecto, Sunder (2009) señala que:

> La contabilidad ayuda a poner en práctica y hacer cumplir los contratos que constituyen la empresa. La contabilidad desempeña cinco funciones para posibilitar el funcionamiento de la empresa.
>
> 1. Mide las contribuciones de cada agente al fondo común de recursos de la empresa.
> 2. Determina y liquida el derecho contractual de cada agente.
> 3. Informa a los agentes apropiados hasta qué punto los otros agentes han cumplido sus obligaciones contractuales y han recibido sus derechos.

4. Ayuda a mantener un mercado líquido para las participaciones contractuales y para los factores de producción ofrecidos por sus participantes, de tal manera que la rescisión o terminación de un agente no amenace la existencia de la empresa.
5. Como los contratos de varios agentes son periódicamente renegociados, provee una base de conocimiento común de información verificada a todos los participantes para facilitar la negociación y la formalización de los contratos. Estas cinco funciones son importantes para entender la naturaleza de la contabilidad. (p.46-47)

Estas cinco funciones de la contabilidad permiten evaluar uno a uno el cumplimiento o aporte de esta en los diferentes contratos que se celebra como organización. Basados en estas definiciones, se puede tener un panorama sobre el concepto de contabilidad en este trabajo, dado que no es una forma estructural de la contabilidad sino también de la práctica de esta, que puede variar de acuerdo con las relaciones contractuales de los distintos agentes involucrados.

2 DISEÑO METODOLÓGICO

2.1 TIPO DE ESTUDIO

El tipo de estudio a realizar es exploratorio. Se usa regularmente cuando el tema de estudio no está claramente definido, por lo tanto, se lleva a cabo para comprenderlo mejor sin llegar a resultados concluyentes (Muñoz, A., Nicanor, A.).

Dado que el presente trabajo se realiza durante el auge de la pandemia en Colombia y que este está siendo aún objeto de estudio para diferentes investigaciones. El presente

trabajo, se define de esta manera dado que no tiene precedentes en el país mencionado y adicional a ello, no se encuentran claramente definidos los impactos económicos que éste pueda tener en el objeto de estudio que en este caso son los cinco restaurantes de la ciudad de Cali. Por lo tanto, este trabajo se lleva a cabo para tratar de comprender las diferentes dificultades que debieron sortear sin llegar a resultados concluyentes dado que no corresponde.

En lo relacionado con la pandemia se han realizado distintos estudios. Sin embargo, se presenta el análisis del impacto en los restaurantes seleccionados de la ciudad de Cali, para tener una mayor claridad sobre los hechos económicos que han estado directamente relacionados con esta problemática del Covid-19 y evidenciar parte del panorama actual de este sector en la ciudad de Cali.

2.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

El método de investigación es cualitativo, este se usa para la recolección de datos sin mención numérica y ayuda a describir las preguntas de investigación, Según Quecedo, R., Castaño, C, (2002). Indica que es cualitativo ya que permite tener una visión general del comportamiento y la forma en que las personas evidencian o sienten un tema particular, en este caso, los impactos financieros ocasionados por el Covid-19. Este método permite observar lo que está pasando en el entorno, y con base en esto, identificar quiénes son los implicados y cuáles consecuencias se podrían manifestar en un futuro cercano. En lo que respecta, este trabajo será usado en la realización de entrevistas que permita el análisis de los diferentes discursos encontrados en los propietarios de los restaurantes de tal manera que permita comprender el contexto natural y cotidiano del tema estudiado y las valoraciones personales de cada entrevistado frente al impacto económico del Covid-19.

2.3 FUENTES DE INFORMACIÓN

2.3.1 Fuentes primarias

Según Silvestrini y Vargas (2008), las fuentes primarias están definidas como aquellas que incluyen de primera mano las experiencias tomadas por las personas a cuestionar, esta información no ha sido filtrada y es producto de una investigación. En el caso de este trabajo, las fuentes primarias serán los propietarios o el personal administrativo de los restaurantes seleccionados, quienes a través de una entrevista pondrán en evidencia las experiencias y decisiones que debieron tomar en su restaurante, el cual es objeto de estudio.

2.3.2 Fuentes secundarias

También se usarán estudios recientes sobre las pandemias en el mundo y en Colombia, al igual que los diferentes decretos económicos y de control emitidos por Colombia, el Valle del Cauca y la ciudad de Santiago de Cali en relación con el Covid-19 para dar contexto a la investigación y para construir un marco analítico sobre el problema.

2.4 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

2.4.1 Entrevistas

Ronald Grele define la entrevista de historia oral como una "narrativa conversacional". Se dice que es conversacional por la relación que se establece entre entrevistado y entrevistador y narrativa por la forma de exposición - el que se cuenta, relata o narra una historia. Pero debe quedar claro que esta narrativa conversacional es diferente a una autobiografía, una biografía o una memoria porque las conversaciones grabadas

mediante la entrevista de historia oral son el resultado de una actividad conjunta, de una negociación entre entrevistado y entrevistador, organizada a partir de las perspectivas históricas de ambos participantes (Grele, 1998, p 44).

Este tipo de entrevista se ajusta al propósito de la investigación en la manera en que puede dar libre expresión a la persona que está siendo entrevistada y dar al entrevistador herramientas para conocer diferentes rasgos en la historia que se cuenta, que le permitan generar un mayor panorama o percepción de las diferentes decisiones que se tuvieron que tomar en algún momento coyuntural.

La entrevista de historia oral tiene tres aspectos fundamentales: uno interno y dos externos. El interno se refiere a los signos y a sus interrelaciones; es decir la estructura lingüística, gramatical y literaria de la entrevista. El segundo aspecto es el que se desprende de la relación entrevistado-entrevistador. Esta interrelación se dice que implica una forma perfectamente estructurada que si se estudia detenidamente revela perfectamente qué forma de comunicación se está dando en la entrevista y qué tipo de comunicación se está transmitiendo.

El tercer aspecto, más abstracto y, por eso mismo, más difícil de evaluar y menos estudiado, corresponde a quién se dirige el entrevistado. El que cuenta su historia no sólo habla para sí mismo, para el que pregunta, sino también habla, a través del entrevistador, para una comunidad más amplia a la que le explica su propia visión de la historia. (De Garay, 1999, p 5).

2.5 FASES DE INVESTIGACIÓN

2.5.1 Análisis de las características de los restaurantes a entrevistar.

En relación con esta fase se usó como criterio el análisis de variedad de restaurante. Esto con el fin de evidenciar si se presentó diferencias significativas con los restaurantes dependiendo del sector de su ubicación. Dada la gran gama de tipos de restaurante que puede manejar la ciudad de Cali, se seleccionó un rango de tipo de restaurantes entre los cuales se encontraban los siguientes: restaurante de comidas rápidas, restaurantes de asados, restaurante con enfoque ejecutivo, restaurante gourmet, restaurantes con enfoque domiciliario y restaurante de comida típica. Adicional a ello, se indagó en Google buscando la ubicación que pueda acoger los sectores más recurrentes en la ciudad de Cali o zonas emblemáticas de la ciudad para los cuales se eligió rangos entre San Antonio, el centro de Cali, Granada, calle 9, San Fernando, Chiminangos, o plazas de comida, restaurantes al interior de universidades o colegios; posterior a ello se realizó llamada al establecimiento para solicitar permiso para entrevistar a la persona encargada de la parte administrativa o contable del lugar.

Se realizó el contacto de los primeros 6 restaurantes de los 10 seleccionados. Al realizar el acercamiento con los propietarios o administradores de los negocios vía correo electrónico y llamadas telefónicas, estas soportadas adicionalmente con una carta de autorización firmada por la directora de carrera, no se obtuvo respuesta positiva para la realización de dicha entrevista. Dos de ellos argumentaron que los restaurantes no tenían autorización en el momento para dar información referente al mismo, a otros dos se les envío la información y posterior a ello se les trató de contactar insistentemente en busca de

su respuesta, pero no se logró el contacto. Uno de ellos no aceptaba entrevista vía medios tecnológicos y no fue posible acordar una cita presencial y el último restaurante dado que se encontraba dentro de instalaciones universitarias, debido a la contingencia presentada por el Covid-19 y adicionalmente la contingencia presentada en la ciudad de Cali por el paro, no se encontraba laborando y no fue posible encontrar información sobre el mismo.

Por lo anterior, se modificó la estrategia de búsqueda generalizada y a través de solicitud telefónica por recomendación, personas conocidas, restaurantes en los que se ha sido cliente, y de acuerdo con el cumplimiento de diversidad de ubicación en los sectores emblemáticos, se logró localizar los cinco restaurantes con las características anteriormente mencionadas que estuviesen dispuestos a brindar una entrevista para el objeto de este trabajo.

2.5.2 Identificación de la manera en que la contabilidad contribuye a tomar decisiones para enfrentar los efectos del Covid-19

Para esta fase, se analizó la información suministrada en las entrevistas sobre los restaurantes, entendiendo a estos, como una organización y el gobierno, empleados, clientes, proveedores y familia como individuos con quienes poseen un conjunto de contratos en el sentido de Sunder (2009). Se analizó cómo las características de cada uno de los individuos que celebra contrato con la organización pueden aportar información al sistema de control contable que no solo es una estructura de principios cuantitativos sino también cualitativos; los cuales, conllevan a decisiones económicas para contrarrestar los efectos del Covid-19.

Se analizan, además, los decretos nacionales 639 del 8 de mayo de 2020, por el cual se crea el Programa de apoyo al empleo formal – PAEF, en el marco del Estado de

Emergencia Económica, Social y Ecológica declarado por el decreto 637 de 2020, el cual busca dar apoyo monetario estatal hasta por tres veces para proteger el empleo formal del país durante la pandemia del nuevo coronavirus Covid-19. También se analiza el Decreto 818 del 4 de junio de 2020, por el cual se adoptan medidas especiales para la protección y mitigación del impacto del Covid-19; este último respecto a las distintas restricciones como plan de contingencia para evitar aglomeraciones y conservar el orden público.

Estos decretos fueron elegidos por cuanto tienen relación y afectación directa con la nómina de los empleados, por los cual, se evaluará si los restaurantes se acogieron o no a dicho beneficio. Al igual, que se evaluará cómo las diversas restricciones propuestas en el Decreto 818 pudieron tener repercusiones en los restaurantes.

Ambos decretos influyen en las decisiones a tomar por los restaurantes objeto de estudio de este trabajo. Dicha información gubernamental genera decisiones contables que deben llevarse a cabo, las cuales se evaluarán en la medida que los restaurantes hayan aplicado a estas.

2.5.3 Análisis de los posibles impactos económicos a enfrentar

De acuerdo con las entrevistas realizadas a cinco restaurantes de la ciudad de Cali, donde pudimos generar espacios de interacción con los propietarios, administradores o encargados del negocio. Con estos espacios intentamos analizar las preocupaciones y percepciones con respecto a la situación que se está presentando actualmente. Gracias a esto, podemos tener un panorama general que nos permita establecer cuáles serán los posibles impactos económicos a los cuales se verán expuestos.

Al finalizar las entrevistas y tener diferentes puntos de vista respecto a un mismo problema, nos encargamos de analizar cuáles eran los puntos más problemáticos para las personas y en los cuales las personas hacían un mayor énfasis al considerarlo una barrera más difícil de superar, por ejemplo, la preocupación por el confinamiento y la incertidumbre por no saber qué medidas serán tomadas día tras día. Con base en esta información, se realizan los análisis pertinentes que nos permitan cumplir con los objetivos propuestos inicialmente.

3 RESULTADOS

3.1 CARACTERÍSTICAS DE LOS RESTAURANTES A ENTREVISTAR

Para el presente trabajo se tuvo en cuenta 4 tipos de restaurantes: de comidas rápidas, restaurante de asados, restaurante ejecutivo y restaurante de comida típica en este caso, comida típica de mar. Se entrevistaron 5 restaurantes como se describen más adelante. Las características para tener en cuenta fueron, su ubicación, tipo de restaurante, cliente objetivo, cantidad de empleados y distribución de los mismo, años de antigüedad, y si les corresponde pago o no de canon de arrendamiento. Lo anterior, se considera importante para el objeto de este trabajo, ya que se puede evaluar las diferencias según el tipo de restaurante y entender a mayor escala según su tamaño o estructura como el Covid-19 pudo o no generar mayor dificultad según sus características.

A continuación, se describe cada restaurante.

Bendito Rollo: Restaurante de comidas rápidas ubicado en el sector Granada en Cali. Este restaurante se caracteriza por manejar comida servida en pan servilleta, el cual es un pan plano hecho de harina, levadura y agua o leche; dado que este es muy delgado, genera una flexibilidad que le permite envolver alimentos.

> “hacemos comida en pan servilleta o sea trabajamos todo lo que es comida natural casera envuelta en pan servilleta, puedes encontrar desde un producto como tomates salteados con albahaca hasta chicharrón y maduro. Llevamos cinco años en el mercado continuos… Nuestro target son personas mayores de 25 años y trabajadores, generalmente nuestro enfoque ha sido muy femenino. Como a personas que tienen un hogar, que ya están constituidos como familias. Ese es como

nuestro target de Bendito Rollo" Jimena Sarmiento (comunicación personal, 10 de mayo, 2021).

Podemos evidenciar que el restaurante tiene experiencia de 5 años, lo que indica que han podido realizar un análisis un poco más profundo acerca de sus clientes dado que mencionan que en su mayoría son personas de género femenino y regularmente están en familia. Adicional a ello, aunque refiere una única forma del tipo de su producto el cual es en pan servilleta. No obstante, el contenido de este es diverso por lo que tendrá diversidad de costos en la elaboración de cada uno.

Se analiza también que el negocio está constituido como una sociedad; estuvieron durante 12 años en el mercado. A los tres años de haber iniciado cerraron el local, pero volvieron abrirlo. Su punto principal estaba ubicado en el sector de San Fernando. Dicho local venía con inconvenientes económicos lo que hizo que durante la pandemia tuviesen que cerrar de manera definitiva y abrieron otro en Nueva Granada 6 meses antes de la pandemia. Esto significa que con el nuevo local al momento de la entrevista llevan 1 año y 8 meses de antigüedad, aunque una experiencia de 12 años de existencia 5 años de ellos de manera consecutiva. La distribución de su personal era de 2 personas por local para un total de 4 empleados; durante la pandemia por 5 meses los socios atendían y decidieron quedarse sin empleados. Sin embargo, volvieron a tener contrato por días y al momento de la entrevista donde ya habían tenido el cierre del local en San Fernando, tienen 1 solo empleado y este es permanente. El lugar en el que se encuentra ubicados en Granada y paga canon de arrendamiento.

Ilustración 1. Interior de restaurante Bendito Rollo

Nota: Se evidencia cómo es el restaurante en su interior. Su distribución de espacio. Fuente: Google.

Ilustración 1.1. Producto Bendito Rollo

Nota: Producto y forma de servirlo. Fuente: Página de Facebook Bendito Rollo.

Ilustración 1.2. Ubicación Bendito Rollo

Nota: Ubicado en el barrio Granada. Fuente: Google Maps.

Aquí los Asados: Restaurante de Asados ubicado en la entrada a Chiminangos en Cali. Es un restaurante ubicado sobre la vía, posee un local propio y un local arrendado, ambos en el mismo punto de negocio.

> "ya en ubicación nos seguimos manteniendo en el mismo lugar. Lo que pasa es que este es un lugar estratégico en el sentido en que queda en toda la entrada a Chiminangos y Chiminangos es una parte muy grande. O sea, Chiminangos toda esa parte es de edificios, si me entiendes, toda la población mejor dicho duplica se triplica porque y es aparte que es muy amplia y la calle que pasa por aquí. El A 62 surte una parte muy importante que es la primera. Entonces es un lugar donde transita mucha gente y donde la gente sí viene en carro, le queda fácil parquear. Que a veces es como una problemática en nuestros restaurantes" Carolina Castillo (Comunicación personal, 12 mayo 2021)

De acuerdo con lo anterior, el restaurante está ubicado estratégicamente de tal forma que puede abarcar un buen porcentaje de población que reside en Chiminangos, y tiene a su

favor la ubicación a la entrada de este sector en donde adicional a ello indica que tiene facilidad de parqueo.

Tiene 20 años de antigüedad en ese mismo punto y hace 6 años realizaron una modificación de organizarse como empresa y hacer remodelaciones en la estructura lo que permitió maximizar sus ventas. Es una sociedad familiar que está registrada a nombre de un solo dueño, sin embargo, las decisiones las toman tres personas. Madre y dos hijos. La madre es la dueña y propietaria y los hijos se encargan uno de la parte financiera y otro de la parte administrativa y operativa del punto de negocio.

Tiene personal contratado tanto de planta como personal que rota de acuerdo con las necesidades de la temporada. En su local un fin de semana puede llegar a tener cerca de 22 personas distribuidas entre personal de cocina, de caja y meseros. Cuenta con 5 personas administrativas las cuales se encuentra en mayor medida en semana, 3 de ellos son personas fijas y tiene 2 asesores uno contable y uno financiero. El tipo de clientes en los que se enfoca son personas de estrato medio/bajo y es un ambiente familiar que permite el compartir dado que las porciones que sirven son de buena proporción con el fin de ser compartidas.

Es interesante la manera en la que presta atención a su parte económica, dado que posee un asesor financiero y un contador. Lo cual indica que la información contable tiene una importancia en su negocio y que es muy probable que haga uso eficiente de la misma

Ilustración 2. Aquí los Asados

Nota: Imagen de parte izquierda del exterior del restaurante. Se puede evidenciar que queda cerca de conjuntos residenciales. Fuente: Google.

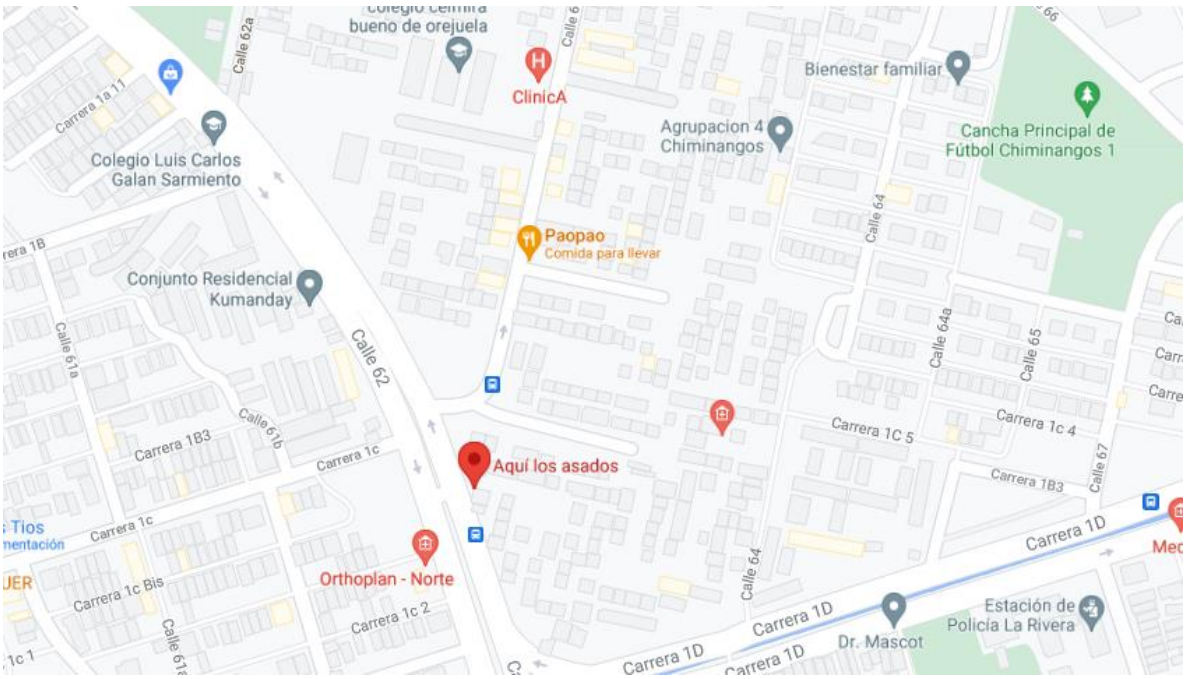
Ilustración 2.1. Exterior dos Aquí los Asados

Nota: Imagen de parte derecha del exterior del restaurante. Se puede evidenciar que queda cerca de conjuntos residenciales. Fuente: Página de Facebook Aquí los Asados.

Ilustración 2.2. Producto Aquí los Asados

Nota: Imagen de producto y publicidad del restaurante. Fuente: Página de Facebook Aquí los Asados.

Ilustración 2.3. Ubicación Aquí los Asados



Nota: Ubicado en el barrio Chiminangos sobre la calle 62. Fuente: Google Maps.

Pacho's Parrilla: Restaurante enfocado en la parrilla ubicado en el centro de Cali en la carrera quinta con calle 13 y un punto adicional en la plazoleta de comidas del Centro Comercial Élite.

> "Bueno, mira, nosotros tenemos en este momento un punto ubicado en la carrera quinta con Calle 13, esquina, tiene un área de 400 metros cuadrados, o sea que es un restaurante bastante grande, la capacidad para 200 personas y tenemos una capacidad de producción de 100 a 150 platos por cada hora, está a la calle, es decir, tú pasas por la calle, ves la puerta e ingresas. El otro punto está ubicado dentro de un centro comercial, el Centro Comercial Élite, plazoleta de comidas autoservicio. En el caso de la plazoleta de comidas, el modelo de negocio de las plazoletas es compartir la mesa. ¿Qué quiere decir eso? Tú te acercas a una barra, ordenas un plato, pagas por adelantado y luego te acercas a recoger el plato a la barra o mostrador y te sientas en la plazoleta donde están todas las sillas, que esas sillas o mesas no le pertenecen a nadie, sino que es de cualquier cliente que consuma dentro de la plazoleta de comida en el caso nosotros, y es lo que le apunto yo como modelo de negocio, es marcar una diferencia en la plazoleta de comidas. Nosotros tenemos mesas propias, es decir, que tenemos un local y tenemos 20 mesas propias. No compartimos mesas con nadie, entonces para hacer dentro del modelo de negocio dentro del centro comercial. La idea es permanecer en esa línea dentro de los centros comerciales". Francisco Duarte (comunicación personal, 13 de mayo, 2021).

De lo anterior, se puede inferir que el propietario tiene en claro la cantidad de producto que maneja en cada uno de sus puntos. Adicional a ello tiene 2 puntos ubicados en distintos lugares, uno que es al paso de las personas y otro que se encuentra al interior de un

centro comercial, el modelo que usa al interior del centro comercial es un poco más exclusivo que el usado en el lugar ubicado en la carrera 5 con calle 13 esquina, lo que puede generar una variación en sus ventas, dada la comunidad del punto y el tipo del cliente. Sin embargo, el producto a servir en ambos puntos según las imágenes encontradas en las redes sociales es el mismo.

Ambos puntos pagan canon de arrendamiento. El enfoque de sus clientes es segmentado dada la variedad de personas que pueden converger en este sitio como lo es el centro de Cali, sin embargo, su público objetivo son personas de estrato 3, 4 y 5, quienes pueden ser propietarios de locales, arrendatarios, personas del sector o rama judicial, sector financiero y transeúntes.

> "hay dos tipos de modelos de negocio dentro del sistema las comidas, el low cost, que se llama "el bajo costo", que son productos masificados, que es más o menos como el almuerzo tradicional que te mencionaba y luego está el producto normal que maneja una rentabilidad un poco más alta y no está enfocado a la venta masiva, que es la que tenemos nosotros en este momento… nosotros nos consideramos un restaurante enfocado en la parrilla, basado en un estándar de producto según la necesidad de lo que hemos notado en el centro de Cali. No manejamos almuerzos ejecutivos ni tradicionales, solo manejamos productos a la Carta y parrilla". Francisco Duarte (comunicación personal, 13 de mayo, 2021).

De acuerdo a lo anterior, es un restaurante de parrilla pero maneja el bajo costo de sus productos, posee un producto estándar y a la carta lo que podría clasificar de manera distinta a los clientes que prefieren comer a la carta de quienes prefieren almuerzos ejecutivos.

Posee 10 años de antigüedad. Es una sociedad constituida por 3 socios, pero las decisiones financieras y económicas las toma una sola persona, su personal está distribuido entre personal de cocina, cajeros y quienes atienden la mesa. Según lo indicado en las entrevistas, para ellos prima más la experiencia de la persona que algún estudio en el área gastronómica.

Ilustración 3. Exterior Pacho's Parrilla restaurante centro de Cali

Nota: Restaurante ubicado en la carrera 5 con calle 13. Fuente: Google.

Ilustración 3.1. Interior Pacho's Parrilla Centro Comercial Élite.

Nota: Restaurante ubicado en el centro comercial Élite. Imagen del interior del restaurante. Fuente: Página de Facebook Pacho's Parrilla.

Ilustración 3.2. Producto Pacho's Parrilla.

Nota: Imagen del producto. Fuente: Pagina de Facebook Pacho's Parrilla.

Pedro Junior: Restaurante de comida típica de mar maneja platos tales como arroz a la marinera, seviche de camarón, cazuela de mariscos, entre otros. Se encuentra ubicado en el barrio Alameda cerca de la galería Alameda que es uno de los mercados minoristas más populares de Cali y a su vez, un conglomerado de restaurantes al interior de la ciudad. Posee dos locales de los cuales paga canon de arrendamiento. Ambos locales están en el mismo sector uno de ellos es de tres niveles, todos los niveles para atención al público. Posee 22 años de experiencia en el mercado y está constituido por un solo propietario.

> "El restaurante independiente desde el 2005, pero yo venía trabajando en el restaurante por ahí unos siete o cinco años atrás… Es que yo antes trabajaba con una persona que se llamaba Pedro, un familiar, aprendí toda la tradición, y luego, pues

ya en 2004 decidí abrirme y en el 2005 ya monté el restaurante de mi propia raza” Pedro Arias (Comunicación personal, 17 mayo 2021)

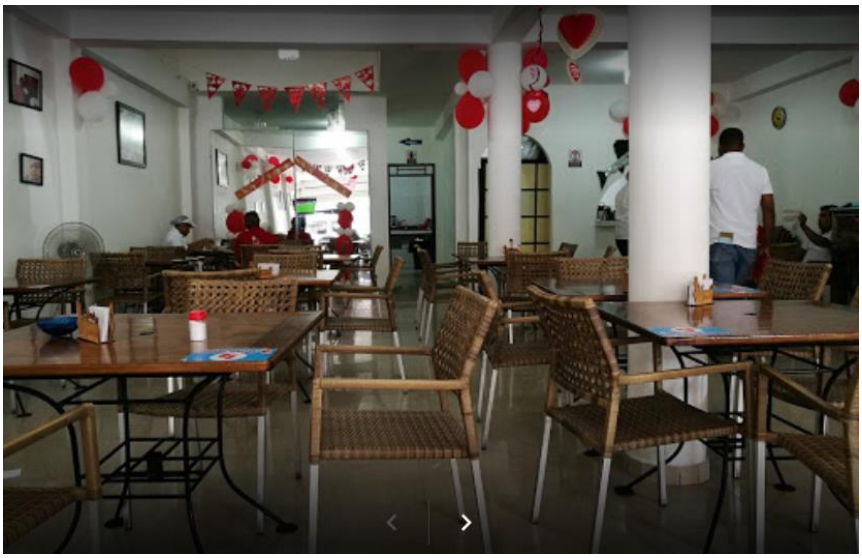
Respecto a las decisiones están son tomadas por una sola persona, son consultadas, pero quien todo definitivamente la decisión es una sola persona.

“Gran parte, yo… soy el que tomo las decisiones, es por proyectos, yo antes de tomarla, le consulto a mi familia si es viable o no es viable, si está dentro de la ley y ya, de resto las tomo yo”. Pedro Arias (Comunicación personal, 17 mayo 2021)

Ilustración 4. Exterior restaurante Pedro Junior.

Nota: En la imagen se puede apreciar los tres pisos con los que cuenta el restaurante.
Fuente: Google Maps.

Ilustración 4.1. Interior restaurante Pedro Junior.

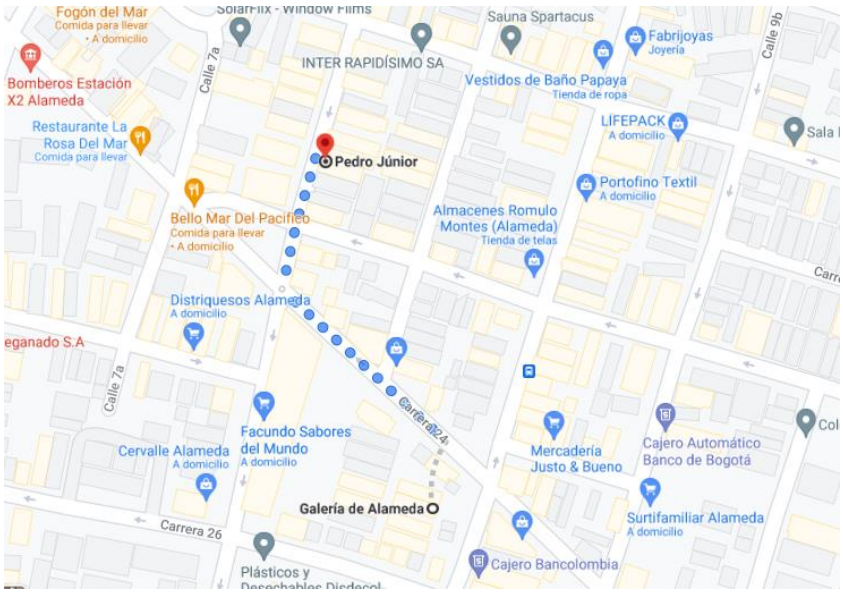


Nota: Imagen de la distribución de mesas al interior del restaurante. Fuente: Google Maps.

Ilustración 4.2. Producto restaurante Pedro Junior.

Nota: Imagen cazuela de mariscos y calamares apanados. Fuente: Google Maps.

Ilustración 4.3. Ubicación restaurante Pedro Junior.



Nota: Ubicación cercana a la galería Alameda. Fuente: Google Maps.

<u>Restaurante H Sabor:</u> Restaurante ubicado en el centro de Cali, restaurante ejecutivo con atención a diversidad de público.

> “Pues, como el restaurante de nosotros es de comidas normal, entonces lo clasificaría tipo ejecutivo o como tradicionalmente le dicen, el corrientazo… Nuestros clientes se clasifican según sus gustos, y en la parte económica se pueden ubicar como personas de estrato socioeconómico medio/bajo” Argenis Gómez (Comunicación personal, 15 mayo 2021)

Se puede apreciar que el restaurante, maneja comida ejecutiva y no tiene muy en claro el tipo de cliente objetivo, aunque si describe los posibles ingresos de estos.

Manejan 6 empleados, aunque con la dificultad de la pandemia se quedaron solo con 4 empleados. La distribución de los empleados es la siguiente y no cuentan con asesor financiero:

> "Por lo menos la cocinera pues desempeña sus funciones en la cocina y sólo se dedica a esa parte, los meseros, son los encargados de atender al público y estar atentos de que las mesas y la presentación del restaurante como tal sea la adecuada para recibir a las personas que lleguen y el domiciliario es encargado de transportar los pedidos al lugar que los clientes indiquen, es decir, cada uno tiene sus responsabilidades y es el encargado de cierta parte en el restaurante, mejor dicho, cada uno sabe que es lo que tiene que hacer. No contamos con un profesional que nos asesore en la parte financiera". Argenis Gómez (Comunicación personal, 15 mayo 2021)

De lo anterior se puede identificar que se describe la distribución que maneja del personal y el énfasis que realiza en determinar que cada uno de sus empleados conoce sus responsabilidades. Llama la atención la afirmación en la que indica que no tiene ningún profesional que asesore su negocio lo que podría llegar a indicar que maneja su negocio de manera empírica haciendo uso de la manera en la que ha aprendido a guiar su negocio durante el tiempo.

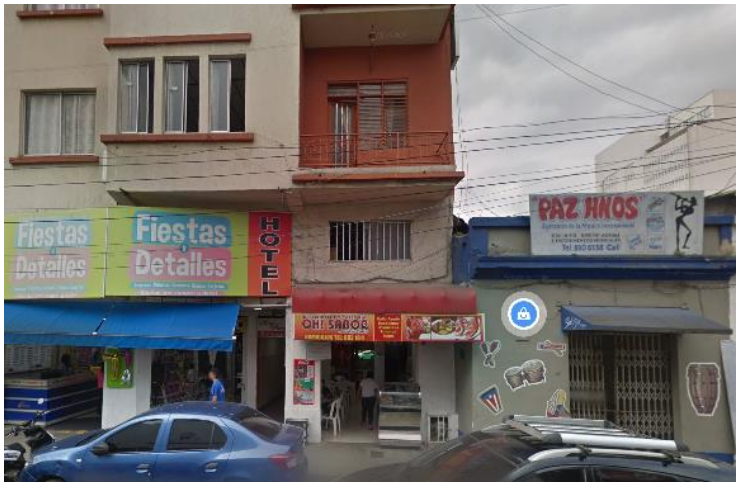
Adicional a ello, tienen 7 años de antigüedad. Manejan canon de arrendamiento y las decisiones son tomadas en conjunto. La persona a la que se entrevista tiene vínculo con el manejo de todo el negocio.

> "Las decisiones en el restaurante se toman siempre en conjunto, la opinión de todos siempre es importante, los cargos son: la dueña, la cocinera y el domiciliario, es un

negocio familiar que montaron entre ellos, y por eso ellos son los que toman las decisiones, aunque por lo regular, también nos piden nuestra opinión a las otras personas que trabajamos aquí". Argenis Gómez (Comunicación personal, 15 mayo 2021)

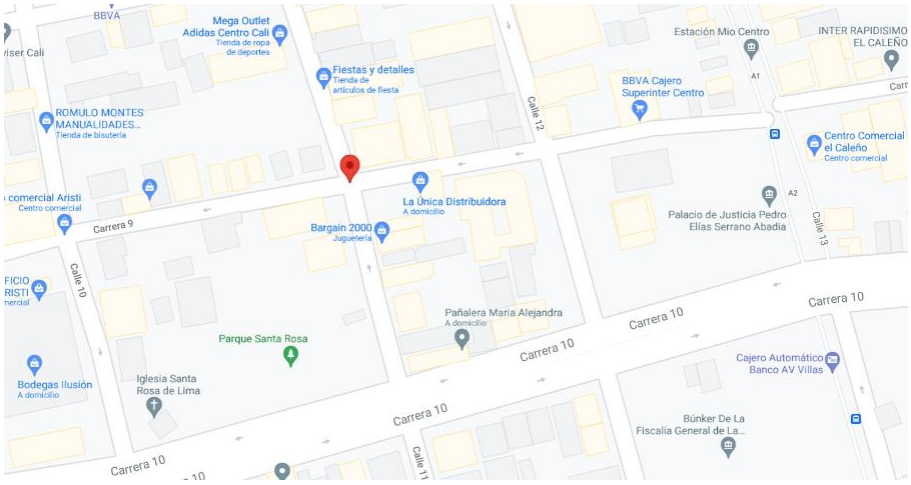
Se puede apreciar finalmente cómo, aunque las decisiones son tomadas por quienes idearon el negocio, prevalece también, la opinión de los empleados, como una manera de hacerles participe también del negocio.

Ilustración 5. Restaurante H Sabor.



Nota: Imagen del lugar en donde se encuentra ubicado el restaurante, donde se identifica que su antiguo nombre era Oh sabor.

Ilustración 5.1. Ubicación Restaurante H Sabor.



Nota: Restaurante ubicado en el centro de Cali, sobre una vía principal que dirige al sector de comercio en la carrera 11 con calle 9.

A continuación, se resume en la tabla 1, con las principales características que se analizaron. En dichas características se puede identificar la variedad de la ubicación de los sectores. Aunque Pacho's Parrilla y el restaurante H Sabor se encuentra ubicados en el centro, varía su público objetivo, tales como un personal ejecutivo identificado en el caso de Pacho's Parrilla y un personal un poco más variado sin identificación clara. Adicional a ello Pacho's Parrilla maneja un punto esquinero y un punto al interior de un centro comercial y H Sabor manera un punto sobre la vía, pero no esquinero. Pacho's Parrilla no refiere cantidad de empleados. No obstante, cuenta con 2 puntos lo que podría indicar que puede tener más de 7 empleados como lo tiene H Sabor, lo anterior, puede generar una variación significativa de sus ventas frente al restaurante H Sabor.

Se analiza también que el restaurante con mayor cantidad de personal es el restaurante Aquí los Asados, quien tiene similares años de antigüedad en el negocio como el señor Pedro Junior. El restaurante Pedro Junior refiere tener grupos de trabajo que asisten

por días no obstante no se logra identificar la cantidad total de este sino la cantidad del grupo al momento, el cual es de 12 empleados.

Se identifica además que todas son sociedades, no obstante, la toma de decisiones varía, dado que unas decisiones se toman de manera personal y otros restaurantes toman decisiones de manera conjunta. Adicional a ello todos los restaurantes poseen pago de canon de arrendamiento. Y por último, sólo el restaurante Aquí los Asados tienen 1 de sus 2 locales que es propio.

Tabla 1. Resumen de características de los cinco restaurantes.

	BENDITO ROLLO	AQUÍ LOS ASADOS	PACHO´S PARRILLA	PEDRO JUNIOR	H SABOR
UBICACIÓN	Granada	Chiminangos. Entrada Chiminangos sobre la calle 62	Centro de Cali sobre calle 13 y al interior de Centro Comercial Élite	Alameda. Cerca a Galería Alameda	Centro de Cali sobre calle 11 con cra 9
TIPO DE RESTAURANTE	Comida Rápida	Asados	Asados	Comidad Típica de Mar	Ejecutivo
CLIENTE OBJETIVO	Personas Jovenes. En su mayoría mujeres. No refiere nivel socieconómico	Familiar. Nivel socioeconómico Medio/Bajo	Ejecutivos. Nivel socioeconómico Medio/Bajo	Todo tipo de cliente que le guste comida de mar. Nivel socioeconómico variado	Variado. No refiere nivel socioeconómico
CANTIDAD DE EMPLEADOS AL MOMENTO DE LA CONTINGENCIA	1	22	No refiere cantidad	12	5
AÑOS DE ANTIGÜEDAD	12	20	10	22	7
FORMA CONSTITUCION y DESICIONES	Sociedad. No es familiar. 2 Personas deciden	Sociedad. Única dueña. Negocio familiar. 3 Personas deciden	Sociedad. No es familiar. 1 Persona decide	Sociedad. Único dueño. 1 Persona decide	Sociedad. 3 personas. Todos deciden incluido el personal.
ASESOR CONTABLE	Contador	Contador y Asesor Financiero	Hermana maneja la contabilidad	Dueño toma las decisiones	No tiene asesor financiero
CANON DE ARRENDAMIENTO	1 Local	1 Local propio, otro arrendado	2 Locales arrendados	1 Local de 3 pisos, otro de 1 piso	1 Local

Nota: Se realiza resumen de todas las características analizadas. Fuente: Elaboración propia a partir de las entrevistas realizadas.

3.2 IDENTIFICACIÓN DE LA MANERA EN QUE LA CONTABILIDAD CONTRIBUYE A TOMAR DECISIONES PARA ENFRENTAR LOS EFECTOS DEL COVID-19

De acuerdo con lo indicado por Sunder (2009) “todas las organizaciones son conjuntos de contratos entre individuos o grupos de individuos” (p.23). Es decir, que para lo pertinente a este trabajo se entiende como individuos, los empleados, clientes, proveedores, y familia con los que la organización, restaurante, celebre contratos. Adicional a ello, Sunder indica que “La contabilidad trata principalmente con flujos de recursos económicos cuantificables que fluyen en las organizaciones, como el dinero y la maquinaria. Una teoría simple de la contabilidad puede basarse en un modelo simple de las organizaciones, excluyendo variables que la contabilidad normalmente no maneja (como la sinceridad y el entusiasmo de un empleado)” (p.41).

De lo anterior, podemos apreciar que en su gran mayoría las personas entrevistadas hacen uso de la contabilidad para la toma de decisiones, y aunque esta trata principalmente con flujos de recursos económicos, es afectada también por los diferentes contratos entre los individuos como lo son por ejemplo los empleados; los cuales tienen cualidades no cuantificables que influyen en la toma de las decisiones y los proveedores quienes en los contratos entre individuos pueden decir a favor o en contra sobre acuerdos de pago en términos de plazos o créditos de materias primas o servicios.

En el caso del restaurante H Sabor, ellos no poseen un asesor financiero, pero llevan su información contable de acuerdo con sus necesidades “no poseemos ningún programa contable… El control económico que llevábamos aquí es el tradicional, o sea, nosotros llevamos un registro de los ingresos y los gastos diarios en un libro escrito a mano por

nosotros mismos, para tener idea de nuestras ventas y nuestros promedios mensuales, todo queda apuntado ahí". Argenis Gómez (Comunicación personal, 15 mayo 2021). No obstante, en el uso de su información contable, al momento de la contingencia pudieron evaluar y decidir frente a la información que su uso contable les suministraba, "logramos sobrevivir a la pandemia mediante la disminución de algunos costos y gastos como, por ejemplo, adquirir la materia prima de un menor valor sin afectar la calidad y el sabor de nuestro menú, el despido de los 2 trabajadores, y al abrir en un horario de menos horas al que veníamos acostumbrados, también se disminuyeron los gastos por servicios públicos… esta zona al ser una zona comercial es un muy buen lugar para el servicio de desayunos y almuerzos que es el que manejamos, las personas si o si tienen que comer y siempre buscan un lugar que se ajuste a su bolsillo y sus gustos, por eso considero que es un muy buen lugar". Argenis Gómez (Comunicación personal, 15 mayo 2021)

Se identifica que, de manera intuitiva en los propietarios, se desempeña la segunda función de la contabilidad para posibilitar el funcionamiento de la empresa, el cual es determinar y liquidar el derecho contractual de cada agente. Esto se ve representado en los contratos entre individuos o grupos de individuos los cuales son sus clientes y empleados quienes por un lado aportan ingresos a la organización, en este caso al restaurante; y se aprecia cómo la disminución de este contrato con clientes, ingresos, los lleva a tomar decisiones frente al cese de relaciones contractuales en términos contables, como se definió con anterioridad, realizando el despido de 2 de sus empleados para poder sobrellevar los costos y gastos que se presentan en su organización, el restaurante.

En el caso del restaurante Aquí los Asados y el restaurante Pedro Junior el conocimiento acerca del uso de reservas en sus utilidades y el manejo oportuno de la

información contable, les permite sortear la necesidad apremiante y lograr estabilizar su economía en materia de ingresos, costos y gastos “una parte muy importante es que el negocio, hablando financieramente, tenía una reserva grande. Entonces eso nos ayudó porque, digamos nosotros solamente tenemos un arriendo que es como de tres millones de pesos y el señor quiso, o no le fue posible bajar entonces, igual toca cubrir gastos. Pues porque así fuera poco, los servicios llegaban. Bueno, todo, todo. Entonces, digamos que esa reserva fue esencial para nosotros. De hecho, ya cuando empezamos a recuperarnos pues a recuperarnos otra vez, pues empezamos a seguir nutriendo esa reserva para para ese momento” Carolina Castillo (Comunicación personal, 12 mayo 2021); “las reservas que tenía, yo tenía reservas, se sacan de las ventas diarias”. Pedro Arias (Comunicación personal, 17 mayo 2021)

Esta forma de contabilidad en algunos casos empírica y en otros usada a través de asesorías permite el buen manejo de la información y la oportuna toma de decisiones, permitiendo posteriormente apalancarse con su mismo flujo económico sin tener que recurrir a gastos de intereses.

También se evidencia la importancia que tiene la contabilidad, al poder anticiparse con anterioridad a la dificultad, para permitir de esta manera amortiguar el impacto económico. El hecho de comprender las diferentes acciones contractuales que se tiene entre los individuos y anticiparse a negociaciones a partir de la evaluación de información económica conlleva a resultados positivos “en el caso mío, de manera muy puntual el 9 de marzo del 2019, 2020, perdón… Yo ya me dirigí a los locales que tenían a los propietarios, a las inmobiliarias por medio de un correo solicitando atender la petición y la congelación de los arriendos o en su defecto, la disminución de los arriendos, en el momento que

fuéramos a tener los cierres obligatorios. Cuando yo hago esta petición, evidentemente me contestan con una negativa diciendo que yo en que me argumentaba, que eso era imposible y yo me basaba en lo que estaba pasando en Asia y en Europa. Es decir, China ya había entrado en cuarentena obligatoria. Nosotros como Valle del Cauca, como Cali, tenemos un gran consumo de productos que entran por Buenaventura provenientes de China. Es decir, que era cuestión de días que nos podrá pasar lo mismo, es decir, que el cierre era obligatorio… Yo aseguré una negociación de un año en temas de alquileres y ya había tomado decisiones en cuanto al personal desde el 9 de marzo. Eso fue supremamente importante. Si esa negociación no se hubiera dado, hoy en día, no existiríamos como marca" Francisco Duarte (comunicación personal, 13 de mayo, 2021).

De esta manera, se puede evidenciar como una vez más, la contabilidad cumple su cuarta función la cual es según Sunder (2009) "Ayudar a mantener un mercado líquido para las participaciones contractuales y para los factores de producción ofrecidos por sus participantes, de tal manera que la rescisión o terminación de un agente no amenace la existencia de la empresa" (p.46-47).

Es decir, en el caso de Pacho's Parrilla. De acuerdo con la información adquirida sobre el avance del Covid-19 en otros países y el conocimiento de su información económica y contable. Este, puedo anticiparse y tomar decisiones tales como solicitar la disminución del arrendamiento de sus locales, lo cual pudo ver reflejado como beneficio de flujo de efectivo en el momento del auge de la contingencia y mantener su mercado líquido para las participaciones contractuales vigentes. De la misma manera Bendito Rollo, tuvo que prescindir de sus empleados, dado que ya venían con dificultad económica y al momento de presentarse la contingencia del Covid-19, de acuerdo con su información

contable con anticipación ya analizada. Decidió hacer un cambio en la planta de sus empleados quedándose solo con 1 y tomando la decisión como propietarios de ser ellos quienes atendieran al público, para de esta manera lograr sortear los compromisos contractuales con otros individuos tales como sus clientes, y arrendadores.

Es indudable que el Covid-19 ha tenido un gran impacto en la economía de los restaurantes analizados de la ciudad de Cali. Su impacto en mayor medida se ha evidenciado debido a los toques de queda, restricción de movilidad y disminución de mesas en los restaurantes, que son el resultado de las medidas adoptadas por el gobierno para sobre guardar la vida de las personas en términos de disminuir el contagio y evitar aglomeraciones.

Esto lo podemos ver en el Decreto 818 Pico y vida que indica las excepciones y restricciones dispuestas en el parágrafo 2, artículo 2 que condiciona la circulación para desarrollar las actividades de los numerales 2 y 3 del mismo artículo, a una sola persona por núcleo familiar, acorde con el último número de su documento de identidad. Dichos numerales indican respectivamente que las excepciones para movilidad son: Adquisición de bienes de primera necesidad – alimentos, bebidas, medicamentos, dispositivos médicos, aseo, limpieza y mercancías de ordinario consumo en la población. Y el siguiente numeral señala sobre el desplazamiento a servicios bancarios, financieros y de operadores pago, y a servicios notariales.

> Adicional a ello. El parágrafo segundo indica que: se permitirá la circulación de una sola persona por núcleo familiar para realizar las actividades descritas en los numerales 2 y 3.

> Para el efecto, implementar a partir de las 00:00 horas del lunes 20 de abril de 2020 las 00:00 horas del 27 de abril de 2020, o hasta que se levante el aislamiento preventivo obligatorio, la restricción de circulación para vehículos automotores particulares de toda clase de dos y más ruedas, y vehículos de servicio público de transporte terrestre individual de pasajeros, tipo taxi; así mismo la implementación de la medida de Pico y Cédula. (p.4-5)

Como se puede observar con anterioridad este tipo de restricciones impidió la libre circulación de personas en grupos familiares y fortaleció el aspecto de confinamiento. Dichas restricciones con el paso del tiempo se fueron alargando dado que al momento de finalizar este trabajo aún el país se encuentra sorteando la contingencia de la pandemia.

Carolina Castillo administradora de Aquí los Asados expresa que lo que más le afectó fue el servicio a la mesa, “En un servicio mesa, o sea, es como lo más, es lo que más nos afectó definitivamente, porque como te digo, el servicio es algo que es muy esencial para nosotros, o sea, a nosotros nos quitan el servicio mesa y las ventas se nos bajan un 50 por ciento”

Adicional a ello, esto trajo consigo disminución del personal, para el caso de Restaurante H Sabor quienes tuvieron que despedir a 2 empleados “Definitivamente tener que despedir a dos de nuestros empleados fue una decisión difícil, ellos estaban con nosotros desde que fundamos el restaurante y ahora por causas externas, ya no pueden estar más… pensar en sus familias y en las necesidades por las cuales posiblemente estén pasando, es muy complicado, aunque ellos entienden que no es por nuestra culpa, sientes un peso encima” Argenis Gómez (Comunicación personal, 15 mayo 2021) y en el caso de Bendito Rollo que ya traía dificultades en su restaurante y tuvo que prescindir también de

los empleados en el punto de San Fernando dado el cierre de este local “cuando llega la pandemia yo tenía clarísimo, digamos que por lo que había leído y por lo que había estudiado, por lo que ya conocía que esto no iba a ser tan rápido, entonces me acerqué, digamos, a lo que se venía… liquidé los empleados, o sea, decidimos liquidar los empleados, no pudimos pagar inmediatamente todas las liquidaciones, pero los empleados fueron súper consientes, entonces esperaron hasta que pudiéramos pagarlo” Jimena Sarmiento (comunicación personal, 10 de mayo, 2021).

Algunos optaron por postergar los pagos del salario, llegando a acuerdos con sus empleados para poder sortear la dificultad económica, viéndose beneficiados por la comprensión de su personal de trabajo “yo negocié con ellos y ellos Pachito Fresco ¿qué planteas? y yo, muchachos vean, les puedo pagar esto, esto se los voy a quedar debiendo, lo que necesites, fresco, yo llegué a escuchar propuestas como de trabajo gratis y obviamente nunca acepté” Francisco Duarte (comunicación personal, 13 de mayo, 2021) y otros como el caso del señor Pedro Arias del restaurante Pedro Junior decidió formar grupos y rotar sus empleados “*:* No, gloria a Dios no tuve que despedir a nadie por lo que te he explicado, regule los trabajos por turno, para que trabajaran por igual”

El impacto no sólo fue en la parte económica sino también social y familiar “Bueno afecta porque unos días estamos bien, cierto y el otro de reporte de pico hay que tomar decisiones o salió el decreto tal y hay que tomar decisiones… Y entonces que se maneja mucha tensión porque como te digo, es mi hermano desde lo financiero, yo desde lo administrativo y mi mamá desde luego gerencial. … es un sube y baja que lo afecta mucho a uno a nivel familiar, cuando tiene que tomar ese tipo de decisiones” Carolina Castillo (Comunicación personal, 12 mayo 2021); Como lo menciona también el Señor Pedro Arias

“Demasiado, pero gracias a Dios nunca nos fuimos a la cama con el estómago vacío, pero si es tener que adaptarse a otro estilo de vida, no poder salir de la ciudad, no poder ir a un centro comercial, es como eso” Pedro Arias (Comunicación personal, 17 mayo 2021)

También se ve afectada la parte económica familiar “Así como los ingresos para el restaurante se han visto afectados, las situaciones familiares de todos nosotros también, a pesar de que nuestro salario sigue siendo el mismo, las cosas están más caras y ya nuestro poder adquisitivo no es el mismo, nos tenemos que medir en absolutamente todo lo que vamos a comprar, cuestionarnos si realmente es necesario y en caso de que la respuesta sea así, verificar si está dentro de nuestro presupuesto, esto afecta no solo económicamente sino también emocional, es difícil dejar de hacer ciertas cosas que hace poco tiempo para todas las personas eran normales a raíz de una situación económica generalizada en el país por un virus” Argenis Gómez (Comunicación personal, 15 mayo 2021)

No obstante, pese a toda esta dificultad, el uso oportuno de la información contable ayudó en la toma de decisiones oportunas para disminuir el impacto económico. Según Sunder (2009)

> “Las reglas y normas contables pueden ser consideradas como incentivos para inducir a diversos agentes a comportarse de la manera esperada por los otros. Las normas, en sí mismas, no son buenas o malas. Cada una debe ser examinada por sus efectos sobre el bienestar de los diferentes agentes de la sociedad. Necesitamos sopesar las ventajas de establecer y hacer cumplir las normas frente a los costos y otras consecuencias que éstas le imponen a la sociedad”. (p.276)

Es por ello por lo que se observan decisiones de pactar acuerdos con los empleados, con los arrendadores, verificar los productos que se sirven en un plato de comida para sopesar sus costos y verificar una adecuada manera que permita optimizar los ingresos que son escasos, sin disminuir su calidad. De igual manera evitar generar una afectación como organización, restaurante, frente al grupo de individuos con los que se pacte acuerdos sean estos, empleados, clientes, arrendadores o la sociedad.

De los restaurantes analizados, solo uno. Pedro Junior se acogió al Decreto 639 del 18 de mayo de 2020 como apoyo para el pago de su nómina, indicando que hizo uso de dicha ayuda durante 3 meses y no volvió a meter papeles, así lo menciona. Su expresión deja entender, que su decisión fue basada en no desear volver a ingresar papeles y no en el hecho de que ya no podría hacerlo; dado que, de acuerdo con el decreto, sólo se podría recurrir a él por tres meses. Sin embargo, el señor Pedro Arias decide no recurrir más a dicha ayuda indicando que "luego yo empecé a trabajar ya para sostener el negocio, entonces pensé si no tengo necesidad para que me voy a poner allá, realmente si no lo necesito si me lo puedo ganar" Pedro Arias (Comunicación personal, 17 mayo 2021). Lo que permite indicar también que aún en medio de la contingencia su negocio económicamente podía mantenerse a flote.

> Jimena Sarmiento por el contrario indica que "pedían una cantidad de requisitos que a la final nosotros no cumplíamos, no teníamos. No, nos quedaría bien complejo…Realmente yo no, o sea, yo veo que a las empresas y restaurantes grandes he visto buenos resultados, yo lo sé porque estoy en el grupo de restaurantes y sé que si han recibido apoyo y para ellos ha sido un alivio estar y conseguir ese tipo de soportes. Pero yo, yo no tuve acceso a esas ayudas, porque

> como te dije, yo inmediatamente liquidé a los empleados, yo no esperé a tenerlos uno, dos o tres meses porque pues económicamente tampoco tenía esa posibilidad para hacerlo, entonces no lo hice. Yo liquidé y no tenía nada más. Entonces digamos que el apoyo del gobierno también fue a sostener los empleos que se tenían y yo ya no tenía" Jimena Sarmiento (comunicación personal, 10 de mayo, 2021).

Para su caso esta ayuda no la pudo obtener debido a que ya no contaba con empleados, pues al momento se encontraba con sólo uno. Los demás restaurantes hicieron uso de sus propios recursos, Aquí los Asados, Pacho's Parrilla, H Sabor y de la información que les aportaba la contabilidad tales como disminuir el costo de los productos y disminuir la cantidad de turnos de los empleados.

3.3 POSIBLES IMPACTOS ECONÓMICOS PARA ENFRENTAR POR LOS RESTAURANTES DE LA CIUDAD DE CALI

La pandemia ha traído consigo consecuencias negativas no sólo para Colombia, sino para el mundo entero. La situación es bastante preocupante ya que las cifras de pérdidas son alarmantes. Según el Banco de la Republica (2020) "Al igual que el resto del mundo, la economía colombiana enfrenta uno de los choques más fuertes como consecuencia de la pandemia del Covid-19".

En Colombia, específicamente en la ciudad de Cali, esta pandemia ha afectado desde la economía más robusta hasta las pequeñas y medianas economías de las personas que cuentan con negocios familiares o emprendimientos. Los caleños han tenido que padecer la disminución de los ingresos en sus hogares y se han tenido que someter a un nuevo estilo de vida para poder subsistir con las condiciones actuales, ya que en general, las

pérdidas económicas que se han evidenciado van desde los $4,6 billones a los $59 billones mensuales de acuerdo con todas las medidas de aislamiento que se han tenido que desarrollar actualmente, cifras que representan entre 0,5% y 6,1% del PIB nacional según el Banco de la República (2020).

El gremio de los restaurantes de la ciudad de Cali ha sufrido estos impactos negativos de una forma más agresiva para sus negocios debido a que se han visto obligados a tomar decisiones que afectan sus empleados, insumos, familia, etc. de acuerdo con el Banco de la República (2020) la rama económica de servicios aparece como la más afectada, entre estos servicios podemos encontrar el mercado en el cual estamos trabajando, que son los restaurantes, adicional, se destacan las actividades de alojamiento, servicios inmobiliarios, servicios administrativos, actividades profesionales y técnicas, construcción y comercio, por lo anterior podemos deducir que los impactos económicos de esos nichos de mercado, serán mayores en comparación con otras actividades económicas.

Según las entrevistas realizadas a cinco restaurantes de la ciudad de Cali, se pudo evidenciar algunas preocupaciones compartidas entre todos los propietarios o entre la mayoría, por ejemplo, según Jimena Sarmiento, socia del restaurante Bendito Rollo “no hay una certeza. Entonces, digamos que todas las medidas que se toman cada fin de semana generan como una incertidumbre total para la gente”. Este pensamiento es similar a lo expresado por Francisco, socio principal de Pacho’s Parrilla quien nos indica que “la incertidumbre. Esa te puede volver loco. A mí me está afectando moralmente.”.

Algunos de los socios o propietarios que entrevistamos, tuvieron que tomar ciertas medidas para no tener que recurrir al despido de sus empleados, en la mayoría de los casos se tuvo que llegar a acuerdos entre las partes para poder obtener un resultado que no los

afectara tan significativamente. Está por ejemplo, el caso de Pedro, propietario del restaurante Pedro Junior y Carolina, socia del restaurante Aquí los Asados, quienes optaron por modificar los turnos de trabajo y así, permitir una rotación del personal que facilitara la productividad de todos los empleados para que el efecto negativo fuera menor; lastimosamente, también, contamos con casos como el de Argenis Gómez, administrador del restaurante H sabor quien sí tuvo que optar por el despido de dos de sus empleados ya que las condiciones económicas de su negocio no le brindaron la capacidad para mantener sus salarios y adicional, no manifestó ninguna ayuda por parte del gobierno, expresado por el mismo "Definitivamente tener que despedir a dos de nuestros empleados fue una decisión difícil, ellos estaban con nosotros desde que fundamos el restaurante y ahora por causas externas, ya no pueden estar más… pensar en sus familias y en las necesidades por las cuales posiblemente estén pasando, es muy complicado".

A pesar de que la situación actual es difícil para todos y específicamente para las personas que cuentan con un negocio y con todas las responsabilidades que esto incluye, también ha sido un desafío que les ha obligado a tener otros puntos de vista y pensar en formas para replantearse y así poder superar o si quiera igualar, el promedio de ingresos que tenían antes de la pandemia, como es el caso de Argenis Gómez, administrador del restaurante H sabor quien nos indica que "lo que hemos pensado hacer es implementar un nuevo menú, y variedad de productos que nos permita atraer más clientes y así, ir subiendo las ventas poco a poco".

La mayoría de los caleños son personas entusiastas que están dispuestas a encontrar el lado positivo de todo esto, como es el caso de Francisco, socio mayoritario de Pacho's Parilla quien nos indica que "el Covid me llevó a reinventarme, a tomar decisiones más

reales, a pensar más en un valor real, económico, entonces, en ese orden de ideas, a mí me impulsó a mí, a mí, en lo personal, a mi Francisco Duarte, el Covid me impulsó, me dio más seguridad. Me dio mucha más seguridad". Evidenciando estas actitudes frente a las adversidades es donde encontramos el valor y el sacrificio de las personas para poder luchar diariamente contra las injusticias y panoramas poco alentadores a los que se están enfrentando los colombianos.

Adicional a la contingencia evidenciada por el Covid, se nos ha sumado otro factor, que, aunque cuya finalidad es justa y beneficia a todos los colombianos, el proceso ha afectado negativamente el desarrollo normal de ciertas actividades que son fundamentales para la consecución de los objetivos empresariales debido a las alteraciones de orden público, como lo son los bloqueos e incremento de precios de la materia prima. Hablamos del paro nacional que inició el 28 de abril y hasta hoy, 20 de mayo se ha seguido evidenciando en algunos sectores de la ciudad de Cali.

La mayoría de los entrevistados coinciden en que este paro nacional les ha afectado mucho más que la misma pandemia, debido principalmente al alza en los precios de su materia prima que es lógicamente. La carne, el pollo, las verduras, frutas, etc. Un factor determinante también ha sido la inseguridad que rodea a toda la ciudad. Jimena, una de las socias del restaurante Bendito Rollo nos manifiesta que "imagínate conseguir insumos donde la pechuga vale diez mil pesos la libra, que es casi, o sea, es más del doble de lo que antes costaba, pues es imposible laborar. Es imposible. Cuando un tomate vale la libra 6.000 pesos, o sea son tres tomates. O sea, esto es imposible, es triste, doloroso", cuya opinión es compartida y muy similar a la de Francisco, socio mayoritario del restaurante Pacho's Parrilla quien dice que "el paro nacional incrementó la gasolina, incrementó los

precios, la gente no tiene medio de transporte. Creció la inflación. Creció la corrupción. Eso es más dañino. Yo en este momento quiero abrir y la papa que compraba a 600 pesos, está en 4.500. Dañino es dañino. O sea, es muy dañino. No hay gasolina". Adicional a todo, Pedro, dueño del restaurante de Pedro Junior hace énfasis en otro factor determinante y es que "el paro, genera psicosis no puedes salir de la casa, no puedes ir al trabajo, la inseguridad, si sales te atracan…", los caminos de acción para los emprendedores de Cali son cada vez más reducidos y complejos.

Según lo manifestado anteriormente, el mayor impacto económico al cual se están viendo expuestos los dueños de estos restaurantes, son la disminución en sus ingresos. Así lo deja claro, Carolina dueña del restaurante Aquí los Asados, al decir que "cuando estamos trabajando sólo a domicilio, la verdad, éramos como entre el 20 y 30 por ciento, a lo que antes se vendía", el recorte del personal, equilibrar costos y gastos justos para establecer los precios de venta que le permitan una comodidad económica a ellos pero que, a su vez, no sea abusivo con sus clientes.

Es necesario implementar planes de acción que les permitan renovarse y brindar un excelente servicio a pesar de estas contingencias, como lo indica Argenis, administrador del restaurante H sabor, "lo que hemos pensado hacer es implementar un nuevo menú, y variedad de productos que nos permita atraer más clientes y así, ir subiendo las ventas poco a poco, innovar nuestro menú, nos parece una buena opción.". Similar a lo que nos indica Francisco, socio mayoritario del restaurante Pacho's Parrilla "Creo que a partir de ahora toca reinventarse más. Ya toca realmente hacer una presencia virtual de redes sociales. Toca vender una experiencia porque en ese momento la gente está agobiada de encierro, agobia del paro, pero la gente quiere salir… lo que tenemos que hacer es tocar esas

emociones y decirle venga, acá estoy yo, yo le vendo, pero eso no va a ser fácil, ¿me entiendes?, Y ahí es cuando tenemos que reinventarnos para poder llegar al cliente". Por último, el desafío más importante y retador en este momento, es poder subsistir a un corto, mediano y largo plazo su restaurante vivo y en marcha para poder seguir percibiendo los ingresos que son el principal recurso con el que cuenta tanto el propietario como sus empleados. No es una tarea fácil, pero, hemos evidenciado que nuestros participantes tienen toda la intención de alcanzarla, tal como lo manifiesta Francisco, socio mayoritario de Pacho's Parrilla "el Covid afectó marcas y economías inestables, pero fortaleció conocimiento, experiencia y emprendimiento cuando la marca es disciplinada… Sin embargo, creo que la recuperación, si hay disciplina económica y financiera, la recuperación puede ser más llevadera."

Siguiendo este orden de ideas, es necesario abordar el tema de la recuperación económica en V ya que la economía en general se ha visto afectada de una forma brusca e inesperada. Es necesario tener claro que las personas se están viendo obligadas a replantearse y a volverse dinámicas en cuanto al mercado y su entorno financiero tomando decisiones que afectan sus finanzas y sus objetivos propios, por ende, al volverse rápidamente adaptables al cambio, las soluciones generadas serán cada vez más eficientes y puntuales para solucionar inconvenientes específicos.

3.3.1 Afectación del Paro Nacional en la Ciudad de Cali

A pesar de que no se enmarca en los objetivos propuestos en este trabajo de grado, encontramos necesario abordar la situación derivada por el paro nacional en la ciudad de Cali y, específicamente, cómo este paro atizó el impacto económico del Covid-19 a los restaurantes objeto de estudio. Este abordaje resulta precisamente de lo expresado en las entrevistas realizadas. En ese sentido, en este apartado presentamos un análisis al momento coyuntural en el que se encuentran los restaurantes.

Durante el desarrollo de este trabajo hemos identificado que actualmente la población colombiana está viviendo una crisis adicional a la que hemos evidenciado a lo largo de este año. Al Covid-19, se le suma el paro nacional el cual se está desarrollando en Colombia, específicamente y con mayor auge en la ciudad de Cali, según BBC News (2021) “Miles de personas salieron a protestar este miércoles en varias ciudades de Colombia. Las manifestaciones fueron convocadas en rechazo a un proyecto de reforma tributaria del gobierno del presidente Iván Duque.”.

La reforma tributaria propuesta afecta a las personas de clase media/baja y esto generó un inconformismo inmediato ya que esta población se ha visto altamente afectada por el Covid-19 y sus ingresos no aguantan un incremento en los impuestos de los productos de la canasta familiar. Adicional, la reforma no está pensando en el bienestar de la población sino, en el bienestar de un porcentaje mínimo de la población.

Las protestas se han ido desarrollando desde el 28 de abril de 2021 y aún no han terminado, el pueblo colombiano no está de acuerdo con la reforma tributaria y debido a

esto, ha manifestado su inconformidad mediante el derecho a la protesta, se han cerrado vías principales que son las que permiten el ingreso de los alimentos, la gasolina y algunos insumos necesarios para el desarrollo de la vida normal de todas las personas.

Es importante destacar la relación del paro nacional con nuestro trabajo porque al momento de realizar las entrevistas, en la mayoría de los casos, las personas han evidenciado que aparte de no haberse recuperado completamente de los efectos negativos que ha dejado la pandemia en sus negocios, tienen que soportar una presión mayor debido al paro nacional. Los precios de la materia prima en los restaurantes han tenido incrementos significativos como, por ejemplo, la zanahoria, la cebolla y la lechuga han presentado un incremento del 39,5% del mes de marzo de 2021 al mes de abril del mismo año, según entrevista a Torres para la revista Semana (2021). A pesar de esto, algunos de los restaurantes entrevistados han tomado la decisión de no incrementar sus precios para fidelizar a sus clientes, aunque saben que por el momento esto no sea lo más conveniente para ellos.

Luego de un año y medio de pandemia y ahora un paro nacional indefinido, la situación para el gremio de restaurantes y comerciantes del Valle parece ser más difícil. Las pérdidas económicas siguen incrementándose y los cierres de establecimientos parecen ser algo continuo. Esta situación es notoria en cada una de las entrevistas que realizamos, los propietarios manifestaron su preocupación por el futuro de sus negocios, no quieren llegar al extremo de cerrar, pero, saben que la situación no es fácil.

Según Brany Prado (2021), director ejecutivo de la Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica, Acodrés Pacífico “Además de que los restaurantes tienen poco ingreso de alimentos, la gasolina escasea y eso golpea a todos incluso a los domiciliarios. Sumado a eso la situación que vive Cali de inseguridad no da garantías, hay peajes ilegales

en los que cobran entre $10.000 y $30.000 para desplazarse dentro de la ciudad". A partir de lo anterior podemos deducir que adicional al problema del alza en los precios, las personas se enfrentan a diferentes situaciones que sólo complican la situación actual.

Según las cifras entregadas por Acodrés Pacífico (2021) (como se citó en Quintero), "en la ciudad de Cali hay 3.800 establecimientos cerrados a causa de dos factores: la pandemia y el reciente paro nacional, lo que deja una pérdida de $810.000 millones a lo largo del año y medio que llevamos afrontando ambas situaciones". Estas pérdidas afectan a la economía colombiana en general, y es importante saber reponerse ante esta recesión que se vive actualmente, Prado, agregó que las pérdidas son tan grandes que "no hay ayudas bancarias que puedan amortiguar al empresario, por eso propusimos al Gobierno Nacional una mesa de diálogo con comitiva gastronómica para que la situación no siga empeorándose".

Al momento de realizar las entrevistas tuvimos la oportunidad de evidenciar estos efectos negativos del paro nacional a los cuales estamos haciendo referencia. La incertidumbre, y los bloqueos fueron causales de desabastecimiento en la ciudad y esto, disminuyó la frecuencia de asistencia a los restaurantes, tal como nos indica Jimena, una de las socias del restaurante Bendito Rollo "Es súper duro. Es muy triste. O sea, en ese momento yo ya informé a mis clientes que no trabajo más, que no puedo trabajar más". En este caso, el poco movimiento de su restaurante y la poca oferta en su menú afectó su capacidad financiera y, por ende, se ve obligada a cerrar sus puertas por el momento. Una situación similar está viviendo Carolina, dueña del restaurante Aquí Los Asados, quien nos manifiesta que "ha sido el tema del abastecimiento básicamente. Y pues también que la gente por el tema de la seguridad, porque nosotros la semana pasada abrimos, pero en semana de nuevo, o sea solo, solo, solo. Pero yo entiendo, entendía la gente, pues la gente

no quiere salir…nosotros estábamos cerca de la primera, con sesenta y tres, que es un lugar donde hubo un bloqueo, se escuchaba cada ratico. Explosión bueno, una cosa, la otra. Entonces bueno, uno con el susto de que en algún momento pasara algo, nosotros decimos no dar más servicio a mesa…esos tres temas del tema el miedo, el vandalismo, el miedo, de pronto, pues también la falta de gente a la hora de venir y la falta de abastecimiento fue fatal para nosotros. Fatal, fatal". Con base en lo anterior podemos afirmar que en la mayoría de los restaurantes el tema del desabastecimiento en su materia prima ha sido el tema que más les ha costado superar, a esto, le podemos sumar la inseguridad de la ciudad de Cali y la poca o nula facilidad para transportarse de un lugar a otro en estos momentos.

Adicional a esto, contamos con algunas opiniones poco alentadoras como es el caso de Francisco, socio mayoritario de Pacho's Parrilla quien nos indica que "creo que me está haciendo más daño el paro que el mismo Covid con tantos meses cerrados. El Covid me llevó a reinventarme, a tomar decisiones más reales, a pensar más en un valor real, económico, entonces, en ese orden de ideas, a mí me impulsó… te digo que hace más daño el paro, que para mí en 12 días me ha afectado más el paro que un año de pandemia". Es evidente que el paro nacional ha tenido la capacidad de afectar en mayor medida los negocios, las personas vienen afectadas emocionalmente con el Covid-19 y el hecho de enfrentarse a un paro con efectos en la seguridad, ha generado un caos mayor en la ciudad de Cali, y esto nos lo confirma, Pedro, uno de los propietarios del restaurante Pedro Junior "tuvimos el restaurante cerrado como por una semana, no había más de otra, me decían no que te dañan el negocio, pero tengo compromisos tengo nómina, pagar seguridad social, arriendo, la plata que se le debe a los bancos, son cosas que se le salen a uno de las manos, pero son cosas duras, pero tomar la decisión de trabajar, muchas veces hasta yo mismo cogía la moto para hacer domicilios, todos estamos tratando de mejorar las cosas… El paro,

genera psicosis no puedes salir de la casa, no puedes ir al trabajo, la inseguridad, si sales te atracan… ambos son grandes problemas fuertes". Lo cual nos permite afirmar que la seguridad es un factor primordial que las personas no piensan poner en riesgo por consumir en el exterior de sus casas, por el contrario, su opción más favorable es pedir domicilios y así, no exponerse.

4 CONCLUSIONES

Como se indicó en el desarrollo de este trabajo, logramos evidenciar cuáles fueron los principales impactos económicos que sufrieron cinco restaurantes de la ciudad de Cali, y cómo el Covid-19 afectó negativa y positivamente en algunos aspectos a sus negocios. Mediante las entrevistas realizadas pudimos evidenciar la preocupación de los propietarios y cuáles son algunas de las salidas o caminos que piensan tomar para superar esta contingencia.

Cabe resaltar, que este trabajo no pretende concluir sobre la totalidad de restaurantes de la ciudad de Cali, debido a que no cumple con la cantidad mínima de restaurantes para realizar una estadística inferencial. Adicional a ello, no es el propósito de este trabajo. Se pretende ejemplificar algunas de las circunstancias que tuvieron que afrontar algunos de los propietarios de los restaurantes a partir del análisis de cinco de ellos ubicados en diferentes zonas de Cali, donde se puede evidenciar también, las diferentes características de cada uno e identificar la manera en que la contabilidad pudo contribuir para la toma de sus decisiones.

En el desarrollo del trabajo tuvimos la limitación de que no todos los restaurantes entrevistados cuentan con un software contable en su propio negocio. Sin embargo, la mayoría cuenta con contadores externos quienes se encargan de dar información a los propietarios para ser usada para la toma de decisiones. Se identificó que el único restaurante que lleva su contabilidad de una manera más artesanal fue el restaurante H sabor quien adicionalmente no posee un asesor financiero. En el restaurante Pedro Junior, según la entrevista, es el propietario quien toma las decisiones contables y financieras y no es claro la forma en la que maneja diariamente su contabilidad. Sin embargo, hace uso de

un contador para realizar las responsabilidades de impuestos. No obstante, ambos restaurantes hacen uso de la información de ingresos, costos, gastos para identificar las decisiones más oportunas para su negocio.

El restaurante que catalogamos con mejor uso de información contable es el restaurante Aquí los Asados, quienes tienen su software contable implementado y en el que se evidencia el uso y la referencia que hacen de la reserva de utilidades la cual les ayudó en gran manera en la contingencia no sólo del Covid-19 sino también durante el paro. Adicional a ello tienen contador y asesor financiero quienes aconsejaron en el costo de los platos para tratar de mantener las utilidades.

En el restaurante Pacho's Parrilla la hermana del propietario es quien lleva la contabilidad, aunque se desconoce si es contadora. Conociendo el nivel de sus costos de arrendamiento y el costo de su nómina, el propietario pudo anticiparse a realizar acuerdos con los arrendatarios y también acuerdos con sus empleados permitiéndole tener un flujo de caja para solventar la contingencia del Covid-19. De igual manera, el restaurante Bendito Rollo conociendo la dificultad económica que enfrentaba antes de la contingencia del Covid-19 y del paro, y teniendo la asesoría del contador externo que maneja, pudo tomar la decisión de prescindir de uno de su punto de negocio de tal manera que le permitiera esto solventar la contingencia del Covid-19 y evitar endeudarse con el canon de arrendamiento.

Se identificó, además, de acuerdo a las entrevistas; cómo los propietarios de los restaurantes haciendo uso de su información contable, aseguran no haber solicitado préstamos bancarios para solventar la dificultad económica que se les presentó producto del Covid-19. Bendito Rollo de acuerdo a su información contable tomó la decisión de hacer cierre de uno de sus puntos de venta y disminuir su personal. Aquí los Asados hizo uso de la reserva de utilidades que tenía y realizó acuerdos con sus empleados modificando

además la cantidad de personal que servía a la mesa. Pacho´s Parrilla con la información analizada del avance del virus y evaluar lo que estaban viviendo otros países en términos económicos, y conocer su flujo de caja se anticipó a realizar acuerdos con los arrendadores y acuerdos con sus empleados. Pedro Junior, hizo uso de reservas que tenía y optó por realizar rotación de personal. Si recibió por tres meses ayuda del gobierno para su nómina, pero no realizó ningún tipo de préstamo bancario. Finalmente, el restaurante H Sabor optó por disminuir los costos en términos de su materia prima y prescindir de dos de sus empleados.

De esta manera se puede identificar cómo los cinco restaurantes hicieron uso de la contabilidad y cómo esta contribuyó en la toma de decisiones frente a las consecuencias que se vieron expuestos los propietarios producto del Covid-19 usando dicha información para disminuir costos, llegar acuerdos con empleados y arrendatarios, hacer rotación de personal y lanzarse a realizar cambios a sus productos tales como implementar el domicilio en el caso de Aquí los Asados o cambiar el producto de almuerzo tipo corrientazo, que son almuerzos económicos, a un almuerzo más ejecutivo y a la carta, que les permitiera mayores ganancias como es el caso de Pacho's Parrilla. Se identificó la manera en la que los cinco restaurantes, aunque de distintas formas, se vieron en la necesidad de superarse y nivelar sus negocios para seguir ofreciendo sus servicios en el mercado.

El Covid-19 es un suceso nuevo que tomó por sorpresa las economías alrededor del mundo. Por lo tanto, no existían estudios previos que pudieran evidenciar su impacto en la sociedad. Sin embargo, se tomó como base las consecuencias en otro tipo de pandemias a las cuales el mundo se ha visto expuesto, de modo que, nos permitiera tener un panorama general sobre los posibles escenarios a los cuales los negocios se podrían enfrentar.

A lo largo de la historia de Colombia, específicamente de la ciudad de Cali no se han evidenciado problemas de este tipo, por lo tanto, la sociedad y los negocios se han tenido que enfrentar a algo completamente desconocido y a su vez, han tenido que verse en la obligación de buscar soluciones inmediatas que no permitan la caída de sus emprendimientos, es decir, no tienen otro camino, deben demostrar su resiliencia para evitar la desaparición de sus sustentos.

Bajo las teorías mencionadas en la parte inicial de este trabajo de investigación, las cuales son la teoría económica y la teoría de la recuperación económica en V, podemos hacer un énfasis especial ya que nos permitieron tener una base general para afrontar ciertas situaciones a las cuales nos vimos expuestas durante este proceso. Definitivamente la economía de un país depende de toda su población, si esta población se ve afectada por factores externos que no permitan una correcta fluidez en el desarrollo normal de las actividades, las consecuencias serán visibles para toda la población.

Actualmente, las finanzas personales y la forma en la cual la población busca cómo subsistir diariamente ha cambiado. Esto se debe a toda la situación de la pandemia que ha tenido lugar en el último año y medio y que ha obligado a las personas a reinventarse para mantener una calidad de vida mejor o por lo menos similar a la que ha logrado tener en un tiempo determinado. Los colombianos y específicamente los caleños, se esfuerzan cada día por mantener el nivel de vida al cual están acostumbrados tanto para ellos como para sus familias.

Es necesario confiar en que la economía colombiana podrá reponerse ante esta situación y generar una fluidez económica que le permita a la economía volverse a

dinamizar y tener los elementos necesarios para afrontar y superar esta crisis. Esto con el fin de que, así como se presentó una disminución tan rotunda, también se puedan establecer planes de acción que permitan igualar y elevar los ingresos percibidos por toda la población.

Sin duda alguna, la población caleña es una de las poblaciones más resilientes y esto ha quedado demostrado en tan solo un año y medio donde se ha tenido que sobreponer a diferentes dificultades tales como: la pandemia por el Covid-19 y el paro nacional.

El Covid-19 no ha terminado, pero, adicional a ello, se le sumó un paro nacional que puso en juego nuevamente las capacidades de adaptación de los emprendedores caleños. Actualmente podemos afirmar que se han podido sobrepasar dos escenarios bastante delicados juntos, es decir, los propietarios que pudieron mantenerse durante la pandemia son los mismos que han logrado mantener a flote su negocio durante el paro nacional, y a su vez, podemos afirmar que serán los mismos encargados de dinamizar la economía en un corto plazo, permitiendo así, establecer buenas condiciones y buena calidad de vida para todo el territorio en el que laboran.

Como lo pudimos evidenciar en las entrevistas, los emprendedores caleños sienten que, si se han podido sobreponerse y sobrevivir a los impactos del Covid-19, podrán resurgir después de las consecuencias negativas del paro y esto, será un impulso para afirmar que su negocio es fuerte y capaz de contribuir a un cambio positivo en la economía del país.

Por último, esperamos que este trabajo de investigación estimule también futuros trabajos de investigación para establecer cuáles fueron las medidas que se tuvieron que

tomar para superar esta contingencia y permitan replantear los planes de acción en base a esta experiencia poco afortunada que tuvo que vivir esta generación. Es importante generar puntos de vista críticos que permitan a toda la población entender la importancia de todos los sectores económicos y en especial, de los pequeños y medianos emprendedores que permiten que la economía caleña sea tan estable y dinámica.

5 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Andrade (1996). *Diccionario de Economía*. Recuperado de https://es.scribd.com/document/470913874/Definicion-de-Economia

Banco Interamericano de Desarrollo. (2020). *Cómo la política comercial puede ayudar a evitar una crisis alimentaria ante la pandemia de Covid-19.* https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Como-la-politica-comercial-puede-ayudar-a-evitar-una-crisis-alimentaria-ante-la-pandemia-de-Covid-19.pdf

Banco de la República. (2020). *Impacto económico regional del Covid-19 en Colombia: un análisis insumo-producto.* https://investiga.banrep.gov.co/es/dtser_288#:~:text=Los%20principales%20resultados%20se%C3%B1alan%20unas,%2C1%25%20del%20PIB%20nacional.

Calleja, P. (2020, abril 20). ¿Cómo será la recuperación económica?. *El país.* https://elpais.com/economia/2020/04/22/actualidad/1587551290_672562.html

Comisión Económica para América Latina y el Caribe. CEPAL. (2020). *Informe sobre impacto económico en América Latina y el Caribe de la enfermedad por coronavirus (Covid-19).* Recuperado de https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/45602/S2000313_es.pdf

De Garay, G. (1999). La entrevista de historia oral: ¿monólogo o conversación? *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 1(1). file:///C:/Users/lenovo/Downloads/Dialnet-LaEntrevistaDeHistoriaOral-244275%20(1).pdf

Deming-Edwards, W. (2020). Un mundo, una salud: la epidemia por el nuevo coronavirus Covid-19. *Revista medicina clínica. 154(5),* 175-177. https://www.elsevier.es/es-revista-medicina-clinica-2-avance-resumen-un-mundo-una-salud-epidemia-S002577532030141X

España, J., Guevara, D., y López, H. (2020*). Estudio Descriptivo sobre las estrategias de marketing digital para el restaurante macakus durante el periodo de coyuntura Covid-19 en el segundo semestre de 2020 municipio pasto Nariño*. [Tesis de pregrado, Universidad EAN de Pasto]. Archivo digital. https://repository.ean.edu.co/handle/10882/9914

Gutiérrez, G. (6 de julio de 2020). Restaurantes colombianos lanzan SOS para que Covid-19 no los acabe. El tiempo. Recuperado de https://www.eltiempo.com/colombia/otras-ciudades/crisis-en-los-restaurantes-de-colombia-por-causa-de-la-pandemia-del-coronavirus-514658

Fernández, C. (2020). Impacto en el mercado laboral de las medidas de aislamiento para combatir el Covid-19. *Fedesarrollo Centro de Investigación Económica y Social. 2,* 1-18. https://www.repository.fedesarrollo.org.co/handle/11445/3935

Giordano, P., & Ortiz de Mendívil, C. (2020). *Cómo la política comercial puede ayudar a evitar una crisis alimentaria ante la pandemia de Covid-19.* Resumen de Políticas N°IDB-PB-337. Recuperado de https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Como-la-politica-comercial-puede-ayudar-a-evitar-una-crisis-alimentaria-ante-la-pandemia-de-Covid-19.pdf

Grele, R. (1991). La Historia y sus lenguajes en la entrevista de historia oral: Quién contesta a las preguntas de quién y por qué. *Historia y Fuente Oral*, (5), 111-129. https://www.jstor.org/stable/27753314?seq=1

Gregory, M. (2015). *Principios de Economía.* McGraw-hill interamericana. https://claseseconomia2015.files.wordpress.com/2015/04/mankiw_principios_segundaed.pdf

Helmut, K., (2004). Martingalas en la teoría de epidemias. *Revista Colombiana de Estadística, 27(1),* 67-75. https://www.redalyc.org/pdf/899/89927104.pdf

Henao-Kaffure, L. (2009). *El concepto de pandemia: debate e implicaciones a propósito de la pandemia de influenza de 2009*. [Tesis doctoral, Universidad Nacional de Colombia]. Archivo digital. http://www.scielo.org.co/pdf/rgps/v9n19/v9n19a05.pdf

Herranz, Jose (2020) *¿Cómo será la recuperación económica?* Recuperado de: https://elpais.com/economia/2020/04/22/actualidad/1587551290_672562.html

Hinojosa, M. (2003). *Diagrama de Gantt.* [Trabajo de secundaria, Colegio Isma]. Archivo digital. http://www.colegio.isma.com.ar/Secundaria/Apuntes/Mercantil/4%20Mer/Administracion/Diagrama%20de%20Gantt.pdf

León, M. (2020, julio 6). *Restaurantes colombianos lanzan SOS para que Covid-19 no los acabe.* El Tiempo. https://www.eltiempo.com/colombia/otras-ciudades/crisis-en-los-restaurantes-de-colombia-por-causa-de-la-pandemia-del-coronavirus-514658

Martínez, R., Palma, A., Flores, L., & Collinao, M. P. (2012). *El impacto económico de las políticas sociales. Santiago de Chile: Comisión Económica para América Latina y el Caribe.* Obtenido de https://core.ac.uk/download/pdf/38672367.pdf

Ministerio de Cultura. (Junio 4, 2020). Decreto 818 de 2020. *Por el cual se adoptan medidas especiales para la protección y mitigación del impacto del Covid-19 en el sector cultura, en el marco de Estado de Emergencia Económica Social y Ecológica, declarado mediante el Decreto 637 de 2020*. https://dapre.presidencia.gov.co/normativa/normativa/DECRETO%20818%20DEL%204%20DE%20JUNIO%20DE%202020.pdf

Ministerio de Hacienda y Crédito Público. (Mayo 8, 2020). Decreto 639 de 2020. *Por el cual se crea el Programa de apoyo al empleo formal-PAEF, en el marco del Estado de Emergencia Económica, Social y Ecológica declarado por el Decreto 637 de 2020.* https://dapre.presidencia.gov.co/normativa/normativa/DECRETO%20639%20DEL%208%20DE%20MAYO%20DE%202020.pdf

Mora, J. (2020). El efecto del coronavirus (Covid-19) sobre el mercado laboral de la ciudad de Cali. *Icesi EWP*, *11*. https://www.icesi.edu.co/images/departamentos/FCAE/economia/apuntesEconomia/IEWP-2020-11.pdf

Muñoz, A. y Nicanor, A. (2011). El estudio exploratorio. Mi aproximación al mundo de la investigación cualitativa. *Investigación y Educación en Enfermería, 29(3), 492-499.* https://www.redalyc.org/pdf/1052/105222406019.pdf

Nordhaus, W. y Samuelson, P. (1923) *Economía.* McGraw-hill interamericana. http://www.uca.edu.sv/mcp/media/archivo/f46f83_economiasamuelsonnordhausedi18..pdf

Osorio Herrera, L. D. (2020). *La resiliencia como opción para superar la economía en medio de las pandemias.* 13. Recuperado de https://forbes.co/2020/07/28/25-empresas/25pymesforbes-esta-tarde-expertos-se-reuniran-para-dar-claves-sobre-como-superar-la-crisis/

Páez, F. (2020). *Consecuencias económicas de la pandemia Covid-19 en América Latina*. https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/24648/1/Consecuencias%20econ%c3%b3micas%20de%20la%20pandemia%20Covid-19%20final.pdf

Paredes, N. (2020, octubre 27). Coronavirus en China | Wuhan, "la ciudad heroica": cómo pasó de ser el foco de Covid-19 a uno de sus principales polos turísticos. *BBC News.* https://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-54629700

Pardo, D. (2021, abril 28). Paro nacional en Colombia: miles de personas marchan en protesta por la reforma tributaria en medio de un grave repunte de casos de coronavirus. *BBC News.* https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-56897151

Quecedo, R. y Castaño, C. (2002). Introducción a la metodología de investigación cualitativa. *Revista de Psicodidáctica, (14), 5-39.* https://www.redalyc.org/pdf/175/17501402.pdf

Quintero, D. (2021, 10 mayo). SOS para restaurantes y comercio del Valle del Cauca tras paro nacional. *MSN Noticias por Microsoft News*. https://www.msn.com/es-co/noticias/Colombia/sos-para-restaurantes-y-comercio-del-valle-del-cauca-tras-paro-nacional/ar-BB1gAeRh

Ramírez, N. (2020). *Covid-19: Impactos sobre los sectores económicos y reactivación de una economía en declive*. https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/24629/1/ENSAYO-COVID-19%20IMPACTOS%20SOBRE%20LOS%20SECTORES%20ECON%C3%93MICOS.pdf

Russell, E. y Parker, M. (2020, junio 13). Coronavirus l De los Medici tras la PesteNegra a Amazon con el Covid-19: cómo las pandemias impulsan a las megacorporaciones. *BBC News*. https://www.bbc.com/mundo/noticias-52957103

Staff, F. (2020, julio 28). La resiliencia como opción para superar la economía en medio de las pandemias. *Colombia Forbes.* https://forbes.co/2020/07/28/25-empresas/25pymesforbes-esta-tarde-expertos-se-reuniran-para-dar-claves-sobre-como-superar-la-crisis/

Samuelson y Nordhaus (1923) *Economía Decimoctava edición.* Recuperado de http://www.uca.edu.sv/mcp/media/archivo/f46f83_economiasamuelsonnordhausedi18..pdf

Silvestrini- Ruiz, M. y Vargas-Jorge, J. (2008*). Fuentes de información primaria, secundaria y terciaria*. Recuperado de https://ponce.inter.edu/cai/manuales/FUENTES-PRIMARIA.pdf

Sunder, S. (2009). *Teoría de la Contabilidad y el Control*. South Western Publishing.

Tessada, J. (2020, abril 26). Coronavirus y economía | V, U, o W: los 3 escenarios posibles para la recuperación económica tras la pandemia de Covid-19. *BBC News.* https://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-52267326

Tomasi, S. N. (2020). *Historia de las pandemias mundiales y la economía.* Recuperado de https://magatem.com.ar/HISTORIA-DE-LAS-PANDEMIAS-MUNDIALES-Y-LA-ECONOMIA.pdf

Torres, G. (2021, mayo 6). Así han cambiado los precios de alimentos básicos, desde el inicio del paro nacional. *Semana.* https://www.semana.com/economia/macroeconomia/articulo/estos-eran-los-precios-de-los-alimentos-basicos-antes-del-riesgo-de-desabastecimiento-por-el-paro-nacional/202115/

Torres, L. (2020). *Causas y efectos de la pandemia en la economía colombiana.* https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/24632/1/Causas%20y%20efectos%20de%20las%20pandemias%20Final.pdf

Vera Bolaños, Marta. (2000). Revisión crítica a la teoría de la transición epidemiológica. *Papeles de población, 6(25), 179-206* http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S1405-74252000000300009&script=sci_arttext

Yan, H. (2020, junio 10). ¿Cuál es la diferencia entre la propagación asintomática y presintomática? ¿Importa con el coronavirus?. *CNN.* https://cnnespanol.cnn.com/2020/06/10/cual-es-la-diferencia-entre-la-propagacion-asintomatica-y-presintomatica-importa-con-el-coronavirus/

6 ANEXOS

6.1 ANEXO A. PREGUNTAS PROPUESTAS PARA ENTREVISTA.

A continuación, se presentan las preguntas propuestas para las entrevistas. Estas con el fin de brindar un apoyo al entrevistador que le permita identificar aspectos claves a preguntar. No obstante, dichas preguntas no se realizan gramaticalmente con exactitud, sino que sirven de guía para no perder de vista lo que se desea preguntar, lo que indica que al momento de la entrevista es posible que esta se formule de manera distinta de acuerdo con la necesidad con la que se desarrolle la comunicación. Sin embargo, todas las preguntas se realizan, aunque no en el mismo orden y con la misma sintaxis.

Dada la contingencia, 3 entrevistas se realizaron a través de la plataforma zoom y 2 de manera presencial. Se hizo uso de la aplicación amberscript específicamente en su dirección www.amberscript.com para transcribir cuatro de las entrevistas que posteriormente se documentan; la quinta entrevista se trascribió manualmente dado que el audio no tenía buenas condiciones. Adicional a ello, esta última entrevista se realizó con las preguntas exactas propuestas.

1. Sabemos que existen diferentes tipos de restaurantes que se especializan en grupos poblacionales, en culturas gastronómicas, etc., cuéntenos un poco sobre su restaurante y según lo anteriormente mencionado, ¿cómo cree usted que se clasificaría, es decir, qué tipo de restaurante considera que es?

2. Al existir diferentes tipos de restaurantes, es lógico asumir que los clientes también cambian, según sus gustos, ingresos o disponibilidad de tiempo, ¿cómo considera usted que se clasificarían sus clientes?
3. La pandemia ha traído varias consecuencias negativas en los negocios, hablando de los restaurantes específicamente, ¿considera que hubo cambios significativos en la cantidad de empleados?, ¿con cuántos empleados contaba al empezar la pandemia y, con cuántos empleados cuenta actualmente?, ¿considera usted que esta disminución de empleados ha afectado negativamente su negocio?
4. Hablemos sobre el personal con el que cuenta su negocio, ¿cómo están distribuidas las funciones de cada persona y si cuenta con personal capacitado para cada área? ¿Cuenta con un profesional que le asesore en la parte financiera?
5. Algunos negocios tuvieron que cerrar sus puertas debido a los problemas económicos generados a partir del Covid-19, sin embargo, el suyo se ha logrado mantener activo a pesar de las dificultades, cuéntenos, ¿cuántos años de antigüedad tiene el restaurante y cómo piensa usted que pudo sobrevivir a la pandemia?
6. Siguiendo el enfoque de la pregunta anterior, una de las alternativas de algunos negocios para sobrevivir fue cambiar el lugar donde prestaban el servicio, buscando una disminución en el canon de arrendamiento o en los servicios públicos, en su caso, ¿el restaurante tuvo que establecerse en una nueva zona o siempre ha estado ubicado en el mismo lugar?, ¿considera usted que sea un buen lugar para prestar este servicio?
7. En la parte de la constitución de su restaurante, ¿está establecido como sociedad o está a nombre de una persona natural? En caso de ser una sociedad. ¿cuántas personas lo componen?

8. Al momento de tomar decisiones ¿son tomadas en conjunto o las toma una sola persona? ¿Qué cargo tiene la persona que toma las decisiones financieras?
9. Como propietario, ¿ha tenido la oportunidad de expandir su negocio a otras zonas ya sea en la ciudad o en otras ciudades?, en caso de que su respuesta sea no, ¿lo ha intentado y no ha funcionado o qué barreras piensa que no podría superar al intentarlo?
10. Existen muchas formas de llevar contabilidad y un orden a nivel económico en las compañías actualmente, cuéntenos, ¿posee un software contable que le permita proyectar sus decisiones económicas? En caso de no ser así, ¿de qué forma lleva usted este control económico?
11. ¿Cómo describe la economía de su restaurante antes de la contingencia del Covid-19?
12. La economía se vio afectada en gran parte debido a la pandemia, en su caso, en promedio, ¿de cuánto eran sus ventas antes del Covid-19 y de cuánto están siendo en este momento de la entrevista? ¿Cuáles cree que fueron los factores que más influyeron en este cambio?
13. ¿Tuvo que recurrir al despido de empleados? ¿Cuántas personas fueron?
14. ¿Cree que la situación del restaurante con la pandemia tuvo algún efecto más personal o social? ¿Hizo uso de las ayudas gubernamentales para el pago de nómina?
15. ¿Evidenció alguna ayuda económica desde las entidades financieras con las que ha tenido relación?

16. ¿Realizó algún crédito para poder sostenerse durante la contingencia? ¿Qué tipo de créditos realizó? - Préstamos con bancos, préstamo con los mismos socios, préstamo de familiares
17. Si en su caso, tuvo que recurrir a préstamos para poder seguir a flote con su negocio ¿Qué porcentaje de deuda tiene en este momento? ¿Cómo piensa usted que puede disminuir ese porcentaje en el menor tiempo posible? ¿cuenta con proyectos o planes de acción?
18. ¿Evidenció apoyo gubernamental para su restaurante, en términos de normas?
19. ¿Qué es lo que considera que es lo que más le ha afectado a su restaurante durante esta pandemia?
20. ¿Cuáles considera que han sido las decisiones más difíciles de tomar durante esta pandemia?
21. ¿Cómo describe la economía de su restaurante en este momento?
22. ¿Cómo proyecta sus ventas? ¿Cambió la forma de proyectar las ventas en este momento? ¿Cómo?
23. ¿Cómo considera que llegó afectar su círculo familiar esta contingencia?

6.2 ANEXO B. ENTREVISTA BENDITO ROLLO

00:00:00

Speaker 1: Buenas tardes, estoy aquí con Jimena Sarmiento, muchísimas gracias por este tiempo que nos dedicas en este momento, voy a hacerle unas preguntas sobre el restaurante, para iniciar Jimena quería que me contaras un poquito acerca de tu restaurante, por ejemplo, cuéntanos acerca de cómo crees que se clasificaría tu restaurante, cómo se llama tu restaurante, por favor háblanos un poquito acerca de ti para iniciar.

00:00:31

Speaker 2: Bueno, pues mi restaurante se llama Bendito Rollo. Estamos ubicados en Granada, en la avenida 9 A Norte con 15 A, hacemos comida en pan servilleta o sea trabajamos todo lo que es comida natural casera envuelta en pan servilleta, puedes encontrar desde un producto como tomates salteados con albahaca hasta chicharrón y maduro. Llevamos cinco años en el mercado continuos. Estuvimos hace 12 años y la verdad cerramos. A los tres años de haber trabajado cerramos el local y pues nuevamente volvimos abrir. Teníamos también otro grande en San Fernando, pero, pues este durante la pandemia tuvimos que cerrarlo.

00:01:27

Speaker 1: Te pregunto, si pudieras clasificar el tipo de restaurante tuyo, ¿cómo lo clasificarías?

00:01:34

Speaker 2: Nosotros somos como comida rápida. Yo creo que es comida rápida, comida natural.

00:01:42

Speaker 1: ¿Cuál es su tipo de clientes, digamos como cuál es el target de ustedes?

00:01:46

Speaker 2: Nuestro target son personas mayores de 25 años y trabajadores, generalmente nuestro enfoque ha sido muy femenino. Como a personas que tienen un hogar, que ya están constituidos como familias. Ese es como nuestro target de bendito rollo.

00:02:12

Speaker 1: Me cuentas ahorita que tenían en un momento dos ubicaciones, ¿verdad? Y en ese momento están solamente en una, ¿Cómo consideras lo que sucedió de acuerdo a la pandemia, en términos de tus empleados? ¿Cómo consideras que ha sido la disminución, es decir, tenían más empleados en este momento y ha disminuido ahora? ¿Cómo ha sido el proceso con tus empleados?

00:02:39

Speaker 2: Por supuesto, nosotros teníamos cuatro empleados y ahora tenemos uno, duramos casi cinco meses sin empleados trabajando nosotros los socios en el negocio y luego ya volvimos a contratar por días, y luego otra vez, a partir de ese año volvimos a tener un empleado permanente.

00:03:11

Speaker 1: Estamos hablando del que tienes ahorita, actualmente, ¿o cuatro en total con el otro local que tuvieron que cerrar?

00:03:18

Speaker 2: Cuatro en total con el otro negocio. Digamos que nuestro modelo de trabajo nos permite tener solamente dos personas por sede, digamos que lo que hacemos, tratamos de hacerlo muy rápido y con un producto pre hecho, entonces digamos que quedamos dos en cada punto y cerramos los dos puntos, solamente mantuvimos, digamos, los arriendos, pero sacamos a todo el personal.

00:03:43

Speaker 1: ¿Cómo es la Constitución de las personas que manejan el negocio? ¿Ustedes están constituidos como sociedad o tú eres la única propietaria? ¿Las decisiones se toman en conjunto?

00:03:57

Speaker 2: Listo, entonces ahí te cuento… el negocio estaba a nombre de… Bueno, cada uno de los negocios tenía su propia Cámara de Comercio y en este momento el que tenemos en Granada está a nombre de mi socio.

00:04:15

Speaker 1: Entiendo. En términos de la parte económica Jimena, la parte contable, ¿ustedes tenían contratado a una persona externa que les llevaba la contabilidad?

00:04:28

Speaker 2: Teníamos una persona, una contadora que nos llevaba la contabilidad de la empresa.

00:04:34

*Speaker 1: ¿*Pero es como que ella manejaba todo a parte, o ustedes le mandaban toda la información y ella era la que le generaba digamos cada mes los informes o como era ese proceso contable?

00:04:44

Speaker 2: Si, o sea, a ella nosotros le entregamos todo, la documentación, todo lo que habíamos vendido como tal y ella nos asesoraba y hacía la parte de contabilidad.

00:04:53

Speaker 1: Perfecto. Hablemos un poquito más acerca de los empleados, los muchachos que tenían allá. ¿Deben tener algún tipo de estudio o algo así o como es como el proceso del talento humano, que se exige?

00:05:07

Speaker 2: Bueno, no, nosotros realmente no teníamos, digamos, personal capacitado, sino que eran personas auxiliares de cocina, digamos solamente con bachillerato o con octavo de bachillerato no más.

00:05:23

Speaker 1: Ya, listo. Gracias, esto es como para más o menos conocer, digamos, como el negocio. Hablemos de antes, cuando ya llega la pandemia; resulta que

entonces llega la pandemia, llega en marzo, hay diferentes situaciones de cierres, todo lo que sucede en la ciudad de Cali. ¿Cómo fue el proceso que ustedes empezaron como adelantar para poder tratar de sortear estas dificultades que se estaban presentando en ese momento?

00:05:50

Speaker 2: Bueno, nosotros ya veníamos con algunas dificultades por la situación económica que se venía presentando en Cali, en uno de los locales, que era el de San Fernando o sea, ya veníamos con algunas dificultades económicas, entonces pues cuando llega la pandemia yo tenía clarísimo, digamos que por lo que había leído y por lo que había estudiado, por lo que ya conocía que esto no iba a ser tan rápido, entonces me acerqué, digamos, a lo que se venía… liquidé los empleados, o sea, decidimos liquidar los empleados, no pudimos pagar inmediatamente todas las liquidaciones, pero los empleados fueron súper consientes, entonces esperaron hasta que pudiéramos pagarlo e igualmente hablamos con la señora del arriendo de ese local y del arriendo del local de Granada, frente al arriendo del local de San Fernando pues no pudimos llegar a ningún acuerdo, de hecho la persona nos indicó… es decir, que la idea de una fue cerrar ese local porque no estaba siendo muy productivo, entonces ese local no era tan viable y había que tomar decisiones muy rápidas y las tomamos. De hecho, entonces decidimos entregar el local y pues la señora nos cobró toda la cláusula penal, la cual fuimos pagando mes a mes. Inicialmente no trabajamos, fue parte de marzo y abril, pero ya cuando vimos que realmente tocaba sacar el dinero para poder pagar las liquidaciones de los empleados y estas cláusulas penales que teníamos que pagar y los créditos que

habíamos tomado para poder montar el nuevo punto que era el de Granada, pues decidimos empezar a trabajar los sábados. Entonces trabajamos los sábados, pre-vendíamos muchísimo y pues así podíamos entregar todo el producto los sábados. Esto fue, pues, uno de los alivios más grandes que tuvimos durante ese tiempo, que la gente extrañaba el producto, además, también era eso, tratar de conservar los clientes y pues trabajábamos todo el sábado y parte del domingo.

00:08:03

Speaker 1: Sentiste Jimena en ese proceso… me cuentas acerca de unos préstamos... de parte del Gobierno o de los bancos. ¿Sentiste que hubo un alivio frente a toda esa contingencia que estaba presentando o como sentiste el proceso?

00:08:18

Speaker 2: O sea, el proceso es una vergüenza porque digamos que mientras, no nos cobraron esas cuotas, pero digamos que lo que pasó es que ahora, un año o dos años casi de haber tomado el préstamo, año y medio de haber tomado los préstamos, debemos lo mismo que debíamos cuando arrancamos esta pandemia.

00:08:44

*Speaker 1: ¿*y esos préstamos tenían, digamos, una connotación distinta por el tema de la contingencia o eran préstamos igual como cualquiera persona siempre los ha tomado?

00:08:53

Speaker 2: Como a cualquier persona, lo tomamos con una entidad financiera, como cualquier persona de libre inversión para poder arrancar, digamos, el nuevo negocio

que era el que ahora tenemos, o sea, nosotros cerramos el grande de San Fernando y seis meses antes habíamos abierto Granada y nos quedamos en Granada y soltamos San Fernando.

00:09:17

Speaker 1: De acuerdo al impacto que ha tenido, digamos el Covid en términos de cierre, en términos de, pues todo lo que ha sucedido, ¿cómo puede describir en este momento la situación económica de tu negocio?

00:09:33

Speaker 2: Vamos recuperándonos, la situación ha sido de ir transformando, digamos, ciertas circunstancias. No hay una certeza. Entonces, digamos que todas las medidas que se toman cada fin de semana generan como una incertidumbre total para la gente, para uno como empresario entonces, por ejemplo, en el gremio es muy normal que se trabaje por días y se paga el día, y nosotros queremos tener la oportunidad de tener gente que dure con nosotros, que se enamore del negocio, que quiera seguir adelante y pues por eso queríamos, digamos, ofrecer un contrato mensual y con todas las de la ley, pero realmente con la incertidumbre que hoy cierro mañana no cierro, no sé qué pasa, es bien complejo y digamos que lo que hemos hecho todo el tiempo es tratar de pagar lo que se debe. No, nos deja, digamos, rentabilidad ni nada, pero digamos que lo que estamos haciendo es pagar todo esto, en lo que nos metimos también por el tema de la pandemia, entonces, porque digamos que parte de uno de estos créditos fue para eso.

00:10:52

Speaker 1: Respecto a los créditos, Jimena, ¿todos fueron con entidades bancarias o ustedes como socias apalancaron también el negocio?

00:10:58

Speaker 2: No, no, no. Todo fue con entidad bancaria.

00:11:02

Speaker 1: ¿Hubo algunas ayudas gubernamentales a las que ustedes pudieron acogerse, en términos de lo que decía el gobierno para fortalecer la economía?

Speaker 2: No

Speaker 1: La elección por la que decidieron no tomarlas, ¿fue debido a que?

00:11:17

Speaker 2: Porque pedían una cantidad de requisitos que a la final nosotros no cumplíamos, no teníamos. No, nos quedaría bien complejo.

00:11:29

Speaker 1: Jimena, si pudieras describir el apoyo gubernamental respecto a tu restaurante, ¿cómo podrías describirlo?

00:11:42

Speaker 2: ¿Perdón?

00:11:44

Speaker 1: Si pudieras describir, porque en varios momentos, pues el gobierno habló acerca de que estaba apoyando toda esa situación, a los restaurantes también,

o sea, diferentes como entes gubernamentales mencionaban brindar pues como un apoyo. Pero, si tú pudieras describir esto dentro de tu experiencia, ¿Cómo lo harías?

00:12:08

Speaker 2: Realmente yo no, o sea, yo veo que a las empresas grandes y restaurantes grandes he visto buenos resultados, yo lo sé porque estoy en el grupo de restaurantes y sé que si han recibido apoyo y para ellos ha sido un alivio estar y conseguir ese tipo de soportes. Pero yo, yo no tuve acceso a esas ayudas, porque como te dije, yo inmediatamente liquidé a los empleados, yo no esperé a tenerlos uno, dos o tres meses porque pues económicamente tampoco tenía esa posibilidad para hacerlo, entonces no lo hice. Yo liquidé y no tenía nada más. Entonces digamos que el apoyo del gobierno también fue a sostener los empleos que se tenían y yo ya no tenía, digamos, a sus empleados. Entonces, yo sé de muchos restaurantes que, si les ha ido bien y han tenido, digamos, ese apoyo y ha sido muy importante, pero pues yo no, no tenía esa ayuda.

00:13:08

Speaker 1: Algo que tu pudieras decir, esto es lo que más me ha afectado a mí durante la pandemia ¿qué podrías decir?

00:13:18

Speaker 2: La incertidumbre, o sea, los cierres de los toques de queda, por ejemplo, esa restricción a la movilidad pues es muy compleja; una cosa es que te pongan, digamos, un porcentaje de aforo dentro de tu restaurante está bien. Sin embargo, cuando ya te restringen la movilidad, la gente no va, no consume. El pedido a domicilio es menor. Pues porque si tu pides normalmente en un restaurante te pide

dos rollos y dos bebidas y de pronto te antojas del postre, pues es parte de lo que nosotros ganamos por estar, sobre todo en el tema de bebidas. Es muy raro que una persona pida a domicilio una bebida. Entonces, digamos que ese tipo de cosas es lo que más ha afectado en el tema de la pandemia frente al restaurante… las restricciones y la incertidumbre que no sabemos si este fin de semana se trabaja o no, que sí, que cierre.

00:14:23

Speaker 1: Y respecto a una decisión que tú digas, la decisión más difícil que has tenido que tomar durante ese tiempo de pandemia, ¿Cuál puede ser?

00:14:32

Speaker 2: Pues obviamente fue entregar el local de San Fernando, porque nosotros pensábamos abrir al lado, pasarnos a un local más económico y tomar la decisión de ya no estar, fue perder todos los clientes que teníamos en esa zona o sea, eso fue extremadamente difícil y quedarnos el capital que teníamos para arrancar ese nuevo punto, porque teníamos que acondicionarlo, pues tenerlo que entregar a las liquidaciones y al pago de la sanción que nos puso pues el arrendador, pues fue muy duro y tener que uno decir bueno, no, ya pierdo esta venta cuando tú la ves en cifras y dices bueno porque esta zona me representa tanto dinero, esa es una decisión muy difícil de tomar. Eso es duro, pero más duro la que tengo que tomar en este momento, con este paro es más difícil, o sea que es ya parar definitivamente y esperar… eso, esto ha sido mucho más difícil.

00:15:36

Speaker 1: Parece que el paro unido con el tema de la pandemia ahora es mucho

más difícil. Respecto a la pandemia con el paro, digamos, ¿te parece que es muy diferente? O sea, ¿cómo que los niveles de dificultad son mayores?

00:15:53

Speaker 2: Son terribles, son terribles.

00:16:03

Speaker 1: La última pregunta que ya tenemos, quiero preguntarte es entonces, ya hoy con todo lo que hay, paro, pandemia, todo el tema que tenemos. ¿Cómo proyectas ahorita tu negocio, medio me alcanzaste a decir ahorita, antes del tema del paro? Pero, quiero escucharte. ¿Cómo puedes proyectar esto ahorita para tu negocio?

00:16:22

Speaker 2: Es súper duro. Es muy triste. O sea, en ese momento yo ya informé a mis clientes que no trabajo más, que no puedo trabajar más… imagínate conseguir insumos donde la pechuga vale diez mil pesos la libra, que es casi, o sea, es más del doble de lo que antes costaba, pues es imposible laborar. Es imposible. Cuando un tomate vale la libra 6000 pesos, o sea son tres tomates. O sea, esto es imposible, es triste, doloroso. Tuve que llamar a los empleados y cancelar contratos, o sea que cancelar no, suspender. Es muy difícil.

Speaker 1: Bueno Jimena muchas gracias por tu tiempo, por este espacio que nos brindas. Te lo agradecemos.

6.3 ANEXO C. ENTREVISTA AQUÍ LOS ASADOS

00:00:01

Speaker 1: Listo. Bueno, buenas tardes. Gracias, Carolina, por estar aquí. Estoy con Carolina Castillo. Ella nos va a compartir un poco acerca de su experiencia con el restaurante. Entonces, Carolina, por favor. Bueno, sabemos que hay diferentes tipos de restaurantes y culturas gastronómicas. Entonces quisiera que nos contaras un poco acerca del restaurante que tú manejas y cómo crees que clasificarías tu restaurante.

00:00:31

Speaker 2: Bueno, buenos días, Jeinssy, yo creo que el restaurante entra dentro de dos clasificaciones, la primera es hablando como de restaurantes que se especializan en algo, nuestro restaurante se especializa en parrilla, la parrilla tradicional. De hecho, más del 60 por ciento de nuestro menú es de parrilla. Entonces es un restaurante especializado en el tema de las parrillas y también es un restaurante familiar, o sea, nuestra clientela es muy familiar. De venir en familia comer. Entonces esa sería como las dos clasificaciones que le daría.

00:01:15

Speaker 1: O sea que si hablamos del tipo de cliente a lo que ustedes digamos como el target de ustedes sería familiar o tienen también adicional otra clasificación? ¿Cómo clasifican a sus clientes?

00:01:36

Speaker 2: Listo Vale, hay tres cositas a tener en cuenta, que es el gusto, el ingreso

y el tiempo para hacer una clasificación de nuestros clientes. Entonces, hablando del tema del gusto, buscaban un sabor tradicional. Ya es cuando tú vas a buscar como una comida típica o tradicional de pronto, o hay momentos diferentes donde uno sale y dice no yo quiero comer algo nuevo. Pero en nuestro caso es, digamos, el tipo de cliente que busca algo tradicional, pero también busca aparte de que sea una buena comida, la cantidad. Porque nosotros nos caracterizamos por vender un plato que tenga una buena cantidad, que sea para compartir. Entonces siempre vemos que nuestros clientes buscan eso, ¿no? ellos buscan, de hecho, hay muchos platos que siempre los piden para compartirlos. Y miran mucho el precio. Y que sean como, pues como que les sea equivalente a la cantidad que les están vendiendo. Hablábamos también como de qué tipos de ingresos podía tener y yo pensaría que nuestros clientes son un tipo de clase media. Pero más de media alta, es media baja. Y eh, cuando hablo del tema del tiempo, realmente acá la gente viene con buen tiempito, ósea no es como digamos, un tipo plazoletas que uno va con el tiempo, pues cortadito ahí ¡no!; acá la gente pues se puede tomar su tiempo. Obviamente acá hay gente que saldrá muy rápido, pero, de hecho, pues digamos entre hora y media, dos horas. Ya si son grupos grandes, se demoran más. Entonces sí, eso yo diría, pues cuando me preguntas por el cliente, como en esos tres aspectos, eso te diría de nuestros clientes.

00:03:26

Speaker 1: Listo. Ahorita hablemos acerca de los empleados. La capacitación, digamos de sus empleados como es el talento humano que ustedes tienen. ¿Son

personas capacitadas como la buscan o cómo es como la parte de los empleados que ustedes tienen?

00:03:47

Speaker 2: Bueno, eh? Es dependiendo del área e igual la verdad es que nosotros no rotamos tanto los trabajadores porque valoramos mucho el tema de la experiencia que ellos adquieren acá. Entonces digamos que ya si alguien sale, son cosas como muy drásticas o de pronto muchachos, pues que ya estuvieron estudiando un tiempo, mientras tanto trabajan acá y ya se pudieron como vincular a lo que han estudiado. Entonces digamos que brindarles como capacitación o no, cuando ingresa gente nueva se le brinda capacitación desde acá del negocio. Pero, de hecho, nosotros en cocina, la gente que tenemos es de pronto gente muy empírica y valoramos demasiado toda esa parte, porque pues a veces hemos traído gente que de pronto ha estudiado, pero no nos ha dado como el nivel, porque es un negocio que es muy rápido. Entonces se necesita mucha, como experticia, mucha habilidad. De hecho, en ese momento solamente tengo dos personas, una que ya, ella estudió cocina, algo de cocina y otra que estaba capacitándose, está estudiando. Entonces, en ese tema sí digamos que estamos más basados en la experiencia que ellos hayan tenido ya.

00:05:25

Speaker 1: Como están, digamos, distribuidas esas funciones. ¿Cuántos empleados tienes? Es decir, tengo tantos en cocina, ¿cómo tienes distribuidos esos empleados?

00:05:44

Speaker 2: Bueno, yo manejo tres áreas de cocina, una es la de producción,

entonces en la de producción que más se ve es la producción de la carne. Hay dos personas, eh… tenemos una cocina de lavado. Y en esa misma área quedan los jugos, ahí regularmente manejamos una fija y una de turno. O sea que entre el fin de semana para un total de 2 a 3 personas según la necesitad, eh… tenemos dos cocinas calientes, perdón, tres cocinas calientes, una es parrilla, obviamente está el parrillero y la persona de bandejas. Adicional a eso se maneja, ya para el fin de semana se adicionan dos personas más a esa cocina, chuletas y fritos maneja dos personas, dos a tres personas. Cambia por el fin de semana o lo normal en semana es una sola persona y arepería que se llama un área que ya no es arepería, pero quedo como con ese nombre; que maneja una persona fin de semana, entre una o dos personas y el fin de semana se adiciona otra. Esas son las cocinas que nosotros manejamos. Ya está el área de caja que maneja dos personas, fijas ahí se adicionan el fin de semana otra persona, y el área de servicio manejan tres personas fijas y fin de semana puede manejar siete personas, ocho personas, dependiendo de la temporada de turno. Y bueno, adicional a eso tenemos el Call Center que maneja simplemente el fin de semana de a una o dos personas y el área administrativa maneja tres personas fijas y dos asesores. Pues por así decirlo, uno contable y uno financiero.

00:07:51

Speaker 1: Listo, y digamos en semana. ¿Cuántas personas pueden tener entonces en el negocio?

00:07:57

Speaker 2: En semana lo que pasa es que bueno, la administración está separada. Entonces en semana pues en administración tres personas, fin de semana no. Y ya

en el negocio como tal manejamos en horarios variables. O sea, hay unos que si están todos o se concentran en unos horarios, pero como entre horarios variables serían tres o serían 5, 7, 8, 9, 10, o de catorce personas.

00:08:30

Speaker 1: 14 personas y ya el fin de semana.

00:08:32

Speaker 2: Podemos manejar ya, en este momentico. Unas 20, 22 personas.

00:08:42

Speaker 1: Listo, entonces ahorita hablemos de esos cambios significativos que hubo en esa cantidad de empleados, es decir, hay algo que tú venías manejando, digamos antes, como de la pandemia, cierto, pero cuando ya llega la pandemia hubo cambios significativos en esa parte de los empleados

00:09:01

Speaker 2: Si, sobre todos los turnos, o sea, a las personas que tenemos por turno el fin de semana. Los fijos como tal no, tratamos de conservarlos los más que pudimos, o sea lo más que se nos dio. Salieron simplemente dos personas de los fijos, pero digamos que no fue precisamente por el tema de la pandemia. Hubo como unas violaciones a nuestros reglamento interno, al que nosotros manejamos. Entonces esas dos personas salieron por esa razón y hubo dos personas que era de fin de semana, pero era fin de semana fija, de hecho, estaba vinculada por medio tiempo que salió por temas de salud y la otra persona salió porque pues tenía ya desde hace rato un proyecto y se le dió, pues en ese momento entonces se retiró,

pero digamos que los más afectados fueron las personas de turno. Nosotros llegábamos a tener hasta 30 trabajadores porque pues mesa, bueno todo y digamos que en ese momento lo que te decía 21, o sea, dependiendo la fecha pues de pronto aumentaba. Pero si digamos que los más afectados fueron los de turno, además porque eran unas personas que trabajan por turnos, se les pagaba por el turno que realizaban, no teníamos vinculaciones. Es obviamente digamos que si de alguna parte teníamos que agarrar pues era de esta.

00:10:30

Speaker 1: claro listo entiendo. Es decir que como tal planta física no se afecta sino a las personas que tenía como en rotación.

00:10:37

Speaker 2: Exactamente.

00:10:38

Speaker 1: Bueno, te pregunto, hay algunos negocios pues que tuvieron que cerrar sus puertas debido a los problemas económicos, del Covid. ustedes se han logrado mantener ¿Cuántos años de antigüedad tienen ustedes como restaurante? ¿Y pues como piensas que lograron, digamos, amortiguar esto que sería la pandemia?

00:11:03

Speaker 2: Bueno, nosotros tenemos más de 20 años como restaurante, en ese punto, pero digamos que hace unos seis años más o menos nos organizamos ya como empresa, como SAS y pues remodelamos y todo eso. Entonces eso obviamente disparó mucho las ventas, y hubo varias cosas: Uno, la verdad, la

clientela, la clientela de todos estos años. Nosotros cerramos un mes, cerramos porque no manejábamos domicilios, Entonces, como no manejamos domicilios, no podíamos vender, cerramos un mes esperando a ver qué pasaba. Cuando ya vimos que no pasó. Que eso no iba a cambiar. Que se iba para largo. Entonces implementamos domicilios. Entonces, obviamente, el implementarlo, la verdad fue algo nuevo y necesario para los clientes, entonces fue como un boom. Y eso fue pues, algo bueno para nosotros, porque pues digamos que nos ayudó bastante a sostenernos esa parte. También tuvimos que llegar a unos acuerdos con los trabajadores cuando estuvimos cerrados, cuando las ventas se afectaron y todo esto, pues contábamos con la comprensión de ellos, los trabajadores que ganaban más del básico se habló con ellos para que quedáramos en el básico unas quincenas. Ya en otras tocó reducir un poco más, todo esto ya se les fue cancelando luego, o sea cuando la volvimos a recuperar. Pero pues contar con la colaboración de ellos fue esencial. Y una parte muy importante es que el negocio, hablando financieramente, tenía una reserva grande. Entonces eso nos ayudó porque, digamos nosotros solamente tenemos un arriendo que es como de tres millones de pesos y el señor no quiso, o no le fue posible bajar entonces, igual toca cubrir gastos. Pues porque así fuera poco, los servicios llegaban. Bueno, todo, todo, todo, todo. Entonces, digamos que esa reserva fue esencial para nosotros. De hecho, ya cuando empezamos a recuperarnos, pues a recuperarnos otra vez, pues empezamos a seguir nutriendo esa reserva para ese momento

00:13:32

*Speaker 1: ¿*Están ubicados en el mismo lugar todavía, verdad? ¿O consideran que

abrieron otro lugar? O lo que dices es que solamente cambiaron como la forma de realizar su actividad de presencial a domicilios.

00:13:49

Speaker 2: El tema de los domicilios para nosotros siempre pasaba, por más que nos decían vea domicilio, domicilios, domicilios. Nosotros no, no y no, porque realmente no teníamos el espacio, pero resulta que cuando redujeron mesas, cuando todo eso pues nos tocó. De hecho, lo bueno es que tenemos un espacio muy grande. Entonces dijimos Bueno, este espacio ya no lo vamos a utilizar para mesa vamos a meter ahí el Call center, el despacho de domicilios, toda esa parte. Entonces, eso digamos que nos ayudó mucho, hablando como de planta física, nos ayudó mucho que la planta fuera grande y de pronto, como una anotación, en lo que yo veo, de pronto en los restaurantes que han tenido que cerrar y es que lamentablemente son muy pequeños. Y cuando dan la ocupación que puedes tener, es una ocupación mínima. A nosotros, gracias a Dios, nos dieron una ocupación como de cincuenta y cinco personas que para nosotros es bien para un restaurante. Eso gracias a que pudimos mantener todavía el local que te digo que tenemos en alquiler. Por eso no lo queríamos entregar, porque decíamos bueno y cuando lo necesitemos, cuando lo volvamos a retomar. Entonces esa parte digamos hablando de planta física fue como muy importante ya en ubicación nos seguimos manteniendo en el mismo lugar. Lo que pasa es que este es un lugar estratégico en el sentido en que queda en toda la entrada a chiminangos y chiminangos es una parte muy grande. O sea, chiminangos toda esa parte es de edificios, si me entiendes, toda la población mejor dicho duplica, se triplica porque es una parte que es muy amplia y la calle que pasa por

aquí, la 62 surte una parte muy importante que es la primera. Entonces es un lugar donde transita mucha gente y donde la gente si viene a carro, le queda fácil parquear que a veces es como una problemática en nuestros restaurantes, ¿no? Pero digamos que la situación sí nos llevó a pensar y, de hecho, si estamos proyectados, tal vez nos vamos a demorar un poco más pues con todo este tema del paro, pero estamos proyectados a abrir una sucursal en el sur porque, digamos que vimos que tenemos mucha clientela en el sur que debido al tema de la pandemia o con los domicilios, pues no alcanzaron a llegar hasta acá. Entonces eso sí, digamos que quedó de todo este tema de la pandemia que nos hizo ver esa necesidad de abrir una sucursal.

00:16:16

Speaker 1: Ahora me hablas acerca de un sitio en donde está alquilado, pero entonces el otro sitio, es decir, en general ¿tiene una parte que les corresponde a ustedes que es propiedad de ustedes y otra entonces que es alquilada?

00:16:31

Speaker 2: Es alquilada.

00:16:33

Speaker 1: O sea que también les benefició el hecho de que tuvieran como la propiedad. Ustedes también pagan arrendo.

00:16:38

Speaker 2: Claro. Exacto. Porque no era todo arriendo, sino que era una parte entonces, era solamente una parte que se tenía que pagar de arriendo. Entonces esa parte si nos benefició bastante.

00:16:52

Speaker 1: bueno acerca de la sociedad como tal. Ahorita me decías que hace seis años ustedes se constituyeron como sociedad. Quiero preguntarte ahora ¿Cómo está pues establecida como tal la empresa?, ¿Cuántas personas digamos que lo componen? Y de esas personas que lo componen, ¿cómo es la toma de las decisiones?

00:17:13

Speaker 2: Bueno, estamos constituidos como SAS, pero hay solo un representante que es mi mamá, que es la dueña del negocio, pero me dirás ¿dueña una persona?, pero de la sociedad me decían que sí se pueden constituir una sociedad que sea una sola persona. Pero esta como representante suplente mi hermano. Entonces, ya en la toma de decisiones las dos personas. Yo no creo que no estoy por decir en nada, creo que no estoy en nada, pero igual las decisiones las tomamos entre los tres, aunque los tres, digamos, manejamos, tratamos de encargarnos de, digamos yo me encargo más como de la parte de ejecutar la administración como tal del punto, Deibyth es más bien de la parte financiera y mi mamá pues es la dueña, entonces digamos que igual uno toma sus decisiones por área, pero ya cuando son cosas como muy muy importantes pues ya obviamente se deciden entre los tres.

00:18:19

*Speaker 1: S*obre lo que mencionabas que están intentando abrir algo en el sur. Existen, digamos, varias formas de llevar, como esa contabilidad, una contabilidad que es como la información financiera, contable, económica del negocio ¿ustedes

como hacen, como esa parte tienen un software contable, una persona adicional que se los lleva? ¿Cómo manejan esto?

00:18:50

Speaker 2: Tenemos una contadora que viene tres veces a la semana hay un auxiliar de inventario que igual ella también les colabora como con la parte de manejar todas las facturas, archivar. Bueno, todo esto y pues esta la secretaría de Gerencia que trabaja de la mano con un contador. A ellas las supervisa mi hermano como asesor financiero y también tenemos un contador que es un auditor, trabaja con nosotros desde el inicio, entonces digamos que el mantiene al pendiente de todo, de toda la parte contable y creo que en la pregunta mencionabas que si maneábamos programa y si, ellos manejan el Novasoft.

00:19:39

Speaker 1: para la toma de decisiones, digamos antes de tomar decisiones financieras, que me dices que a veces entre los tres la toman. ¿Primero recurren como a esta información o igual ustedes en la ejecución de todo el trabajo se dicen no, yo ya sé más o menos como va el trabajo?

00:19:54

*Speaker 2: L*a verdad es que ahorita sí se trata de, o sea, por ejemplo, digamos que ahorita pues con todo este tema desabastecimiento, hemos tenido que sacar los productos de otra manera. Antes se servía con papa amarilla, mango etc y bueno todo está carísimo. Entonces ahorita toca mirar qué es lo que se puede. Aparte, qué es lo que se puede conseguir, con que trabajar. Entonces toda esa información, digamos antes, pues simplemente decíamos sírvalo así y ya. Pues porque uno

digamos, desde luego desde ejecutar, de cocina, pues dice se puede servir de esa manera, pero ahorita, ya antes de eso hay que pasarle los datos a Jhon para que lo meta en la receta y saque como bueno, como se puede hacer esto y cuánto se puede servir porque ya va ligado a una parte financiera, de o sea de cuanto nos puede dar y todo eso. Entonces digamos que sí, para tomar decisiones sobre la parte administrativa y afecta a la parte financiera si se tiene que recurrir a ellos y pues regularmente uno lo hace porque pues va como muy ligado ¿no? Entonces si se recurre a información, o sea que ellos manejan, que me pasan como digamos tengo que solicitar que cuánto se vendió ese fin de semana, que cuántas porciones de tanto que a cuanto esta la carne, todas esas cosas.

00:21:17

Speaker 1: Y, ¿cómo describes la economía del restaurante antes de la contingencia del covid?

00:21:24

Speaker 2: Bueno, de hecho, sólo consulté con la contadora, para que me diera su punto de vista y ella me decía que se describía sostenible y con tendencia a aumentar. Y pues diría yo que, si concuerda, digamos que yo desde la administración te podría decir que sí, porque de hecho teníamos bastantes proyectos. De hecho, aun estando en la pandemia, digamos, podernos dar el lujo de que íbamos a hacer no como un tipo de remodelación, sino como mantenimiento. Por ejemplo, nos tocaba mandar a pintar toda la reja, había que mandar a cambiar un piso, mandar a pintar las sillas. Después yo decía, yo no creo que ahorita un restaurante o muy pocos restaurantes pueden dar como ese lujo de venga que tengo,

en cambio nosotros pues gracias a Dios lo hemos podido hacer. Pero yo pienso que era por eso, porque antes teníamos esta tendencia de crecer cada vez con más venta Entonces pues por esa parte.

00:22:29

Speaker 1: Entonces de uno como tú dices, la economía de varias personas, pues fue bastante afectada. De acuerdo a esta información que tú me dices igual, Pues hubo cierta disminución, en términos de ventas. ¿Cuánto crees que eran como las ventas antes de que llegara el Covid? Y en cuanto digamos están hasta este momento.

00:22:55

Speaker 2: Bueno, en eso pues no te mencionarías cifras o pues no nos gusta como mencionar las cifras, pero hablando con la secretaria de gerencia, que es la que hace como todos los cuadres diarios de las ventas y si, de hecho también hablando la otra vez lo comentaba con la auxiliar administrativa, Cuando estamos trabajando sólo a domicilio, la verdad, éramos como entre el 20 y 30 por ciento, a lo que antes se vendía, ya cuando nos abrieron mesas, cuando dijeron vea tiene una ocupación de cincuenta y cinco personas, bueno un aforo, cada vez íbamos aumentando y estábamos entre el 50 y el 60, íbamos cada vez aumentando en ese momento, pues dura la cosa, con lo del paro y eso. Pues sí, fatal. Pero digamos que ya cuando esta la apertura de mesas pues si mejor, y pues también y sin el pico ¿no? Pues porque ya cuando el pico se restringe más, entonces pues todo eso afecta. Pero digamos que sí, estando con esa ocupación y yo íbamos en un 60 por ciento, o sea, íbamos en aumento ya, pero digamos casi un 50 - 60 por ciento de la venta.

00:24:12

Speaker 1: ¿Cuáles crees que fueron como los factores que más influyeron a ese cambio?

00:24:17

Speaker 2: Mesas, porque, nosotros antes llegábamos a atender entre doscientas ochenta personas al mismo tiempo. Lo que pasa es que era así, Y ahorita pues cincuenta y cinco, ¿si me entiendes? Es mejor dicho, no pues nada. Ahí está. Pues eso no hay. Ahí está la venta. El tema fue la ocupación.

00:24:44

Speaker 1: Ya al momento de la entrevista puede suceder lo que estamos viviendo entonces en el paro. Entonces cuéntame un poquito, aunque eso se puede acercar al Covid. Pero en este momento puedes, digamos, pues sucediendo esto, a este momento de la entrevista. ¿Qué es lo que te sucede ahorita con el paro en respecto a tu restaurante?

00:25:07

*Speaker 2: ¿*El paro cómo nos afecta? Listo, mira, nos ha afectado abastecimiento. Pues porque uno: los productos se pusieron súper caros. No podemos pues manejarlos. Esos productos no los conseguimos, entonces no quedan, no conseguimos la calidad que nosotros conseguíamos. Entonces, pues no podemos tampoco digamos bajar ese tema porque pues el cliente lo va a reprochar.

Ha sido el tema del abastecimiento básicamente. Y pues también que la gente por el tema de la seguridad, porque nosotros la semana pasada abrimos, pero en semana, o

sea solo, solo, solo, solo. Pero yo entiendo, entendía la gente, pues la gente no quiere salir. Ya el fin de semana, de pronto la gente siempre sale a preguntar uno que otro que si había servicio mesa. Pero digamos que nosotros estábamos cerca de la primera, con sesenta y tres, que es un lugar donde hubo un bloqueo, se escuchaba cada ratico explosión bueno, una cosa, la otra. Entonces bueno, uno con el susto de que en algún momento pasara algo, nosotros decimos no dar más servicio a mesa. La semana que pasó nos decidimos, no la otra (anterior), si, fue esta semana que pasó… ya esta semana que pasó no. Y pues el otro era el miedo a que nos vandalizaran porque digamos nosotros sacar las mesas, nosotros tenemos unas maticas. O sea, esos tres temas del miedo, el vandalismo, el miedo, de pronto, pues también la falta de gente a la hora de venir y la falta de abastecimiento fue fatal para nosotros. Fatal, fatal.

00:26:47

Speaker 1: en comparación a lo que sucedió el Covid con lo que se está presentando ahora ¿cómo catalogaría entre las dos cosas, entre el paro y el Covid la dificultad para el restaurante?

00:26:58

Speaker 2: Bueno, pues mira, con el Covid se podía trabajar aunque fuera a domicilio. Si me entiendes. Y teníamos las ventas y se vendió a domicilio. El punto acá es que no nos afectaba mucho, o sea, porque ahí había, digamos había un tema que digamos que bueno, de distanciamiento social de todo eso que se tenía que tratar con la gente, con uno acá, que los trabajadores que no podían hacer eso más como control y organización, que lo podíamos hacer desde nosotros. Pero el tema

con lo del paro es que, pues como te digo, nos bloquea abastecimiento nos bloquea movilidad, de hecho, gasolina, los domiciliarios tampoco… tuvimos el fin de semana donde nos tocaba cortar. Perdimos muchas ventas en lugares lejos porque no podíamos ya llevar tan lejos, lejos di tu álamos, la Flora, que regularmente vamos y tenemos clientela, pero no podíamos porque no teníamos gasolina para mover domiciliarios. Entonces la verdad preferiría trabajar más, digamos en tiempos de Covid que, de paro, teniendo en cuenta pues que igual el Covid se ha alargado más. Pero bueno que el paro. Pues no, no sabemos cómo va a estar, pero si es más complicado en ese tema y el de seguridad.

00:28:19

Speaker 1: Lo que me ha contado ahorita cerca de ustedes ya tenían una reserva ¿con esa reserva alcanzan a cubrir todo o tuvieron que hacer yo uso de ayudas gubernamentales como por ejemplo para el pago de la nómina y todo eso? ¿O logramos cubrir todo?

00:28:37

Speaker 2: No tuvimos en ningún momento que hacer ayuda por ninguna lado ni bancaria ni nada.

00:00:15

Speaker 1: ¿Bueno, y sientes que la pandemia tuvo algún efecto de manera personal o social para usted?

00:00:26

Speaker 2: Pues a ver. Digamos, hablándolo como en el restaurante. A nosotros nos

ayudó en el sentido de organizarnos más, la verdad. De hecho, nosotros trabajando decíamos como a veces Dios mío, como metíamos tanta gente aquí y entonces nos dimos cuenta de que con un poquito de espera uno puede ofrecer un mejor servicio. En los trabajadores obviamente. O sea, es gente que se acostumbró igual, como te digo, es gente que venía de mucho tiempo anterior. Están acostumbrados al al tin, tin tin de rapidísimo. Entonces en ellos de pronto, a veces tener horas, horas muertas que uno vendía nada. Bueno, pues as así fue. Yo sentí que si les dio les pegó como duro sobre toda la parte de los de servicio a mesa porque ellos ganan por propinas, o sea, ellos tienen un fijo, pero ellos la propina que se hacen se la ganan totalmente para ellos. Obviamente les afectó demasiado pues porque eso era un ingreso de casi 500 mil pesos mensuales y ya no lo tenía. Entonces digamos que eso sí, me imagino que los desanimó como un poco en esa parte y pues entre nosotros sí, claro, obviamente la carga de bueno, como vamos a sacar esto adelante, como vamos a sacar a los casi 30 empleados que a veces si logramos tener, De hecho, mi mamá cuando estuvimos un mes, que ese mes que no, que cerramos nosotros nos aislamos como en una finca de un amigo y ella no quería abrir. Entonces ella como que o sea no voy a abrir más ese negocio y bueno, el problema es que ella tiene su vida solucionada, pero que los otros trabajadores no. Entonces así fue como también un reto para nosotros. Pero pues una carga, estresante cuando que uno se contagió o que el otro tiene síntomas que es demasiado estresante. Y también fue para los trabajadores cuando yo les tenía que comunicar mira que te tienes que aislar, casi que salían llorando, Como todo ese estrés y todo ese estrés al inicio vea, lávese las manos, use tapabocas, vea esto o vea lo otro. Era así entonces Sí, en ese sentido sí, sí, fue bastante estresante, y a veces uno comentó bueno, no sabía cómo iba a

funcionar la cosa, pero pues bueno, gracias a Dios ya luego vimos que nos podíamos sostener y puedes nos trajo como un poco más de calma y ya. Bueno, uno se va adaptando, ¿no? No todo cambio es fácil. Sí, yo siempre he dicho no, nunca va a ser nada por el cambio, por muy bueno que sea, siempre trae consigo como incomodarse, como salir de su zona de confort reacomodarse, reestructurarse. Entonces ya cuando logramos como estabilizarnos, ya apelas, pasan mucho mejor.

00:03:29

Speaker 1: Dado que no tienen un porcentaje de deuda porque ustedes lograron a través de las reservas, ¿Cómo digamos, catalogas en este momento la parte económica de ustedes? ¿Porqué de todas maneras el tema de que haya disminuido esa reserva, pues también había actividades que ustedes van a plantear cierto?

00:03:49

Speaker 2: Yo y los que seguimos sosteniéndonos es como esa, o sea, sigue siendo sostenible y aunque no adoptamos un banco ni nada, pero sí digamos que a manera interna nos adaptamos a esa reserva si me entiendes. Porque la idea es tener esa reserva. Entonces siempre sacamos, tratamos de ir aumentando más, también pensar porque no sabemos a cuántos picos vamos a llegar porque no sabemos eso cuántas veces nos afecta, Pues que eso siempre nos afecta. Pero digamos que adoptamos a eso, adoptamos a la reserva. Entonces, como estamos sosteniéndonos y recuperando esa estabilidad que teníamos.

00:04:32

*Speaker 1: S*i te dijera que qué es lo que tú consideras que más ha afectado, lo que más ha afectado al restaurante durante la pandemia, ¿cuál sería tu respuesta?

00:04:43

Speaker 2: En un servicio mesa, o sea, es como lo más, es lo que más nos afectó de definitivamente, porque como te digo, el servicio es algo que es muy esencial para nosotros, o sea, a nosotros nos quitan el servicio mesa y las ventas se nos bajan un 50 por ciento. Y digamos que, ahorita de pronto te menciono de pronto, como el estrés que manejamos los trabajadores y uno mismo porque no está allí bueno, todo ese tema del contagio que una cosa que la otra, es que hay que hacer esto, que hay que hacer lo otro. Ya eso como que, nos fuimos acomodando y ya como que más tranquilo ya ahorita. Pues si alguien se contagia, pues que aún está como bueno esperemos, de hecho, uno solamente uno que en ese momento todavía está hospitalizados se puso súper grave. Llegué a tener como dos tres personas contagiadas por covid con él entonces, digamos que ya hemos podido controlar un poquito esa parte, pero esta parte de las mesas ni nos afecta demasiado. O sea, el servicio a mesa nos afecta mucho, mucho, mucho, mucho, mucho. Porque como te digo, cuando se quita el servicio mesas casi que quedamos en un 50 por ciento de ventas.

00:06:01

*Speaker 1: ¿*Cuál fue la decisión más difícil que tú consideras que hayas tenido que tomar durante la pandemia?

00:06:07

Speaker 2: La decisión más difícil cuando inicio todo el tema fue el manejo del pago de los trabajadores, porque realmente es una carga muy pesada porque pues, no es fácil decirle a alguien ¿cierto? que por ejemplo, yo tengo un trabajador que él

tiene dos hijos y él es papá cabeza de hogar, él es uno de los meseros. O sea, gente que se podía sacar 500 mil pesos al mes más básico más lo de extras. Y resulta que un momento otro quincenalmente ni le iban a llegar 500. Era muy duro entender todo es, esa decisión de decirle a los clientes tenemos que reducir los días que de pronto les tengo que pagar menos. O sea, eso es muy pesado. Yo te estoy hablando desde lo administrativo que es lo que yo manejo, no sé de pronto de la parte financiera ellos yo me imagino que ver disminuir esa reserva fue complicado, ¿cierto? Porque pese a tenerla, supongo que la venían haciendo, pues para digamos para tener allí para otras cosas, pero pues también y renunciar a eso también. Pero digamos que es de la parte administrativa. Sí, esa parte fue la más, la más compleja, los trabajadores porque eran muy duro, uno no sabía que uno al fin de cuentas, pues uno entre uno a cada pues tenía otro nivel económico. Ya, pero pues ellos muy duro, muy complicado.

00:07:37

Speaker 1: ¿Cómo piensas que ya internamente para ustedes esto también afecta el círculo familiar?

00:07:49

Speaker 2: Bueno afecta porque unos días estamos bien, cierto y el otro de reporte de pico hay que tomar decisiones o salió el decreto tal y hay que tomar decisiones y en la toma las decisiones de ese tipo de decisiones, pues somos tres. Y entonces que se maneja mucha tensión, porque como te digo, es mi hermano desde lo financiero, yo desde lo administrativo y mi mamá desde luego gerencial que la dueña es la que le pese al negocio tantos años y la que viene acostumbrada a manejar las cosas de

una manera, pues crea mucha. Sí, mucha problemática, la verdad. O sea, es como así, o sea, es algo así como un ejemplo clave. En estos días estamos cerrados porque no nos hemos podido abastecer viendo que las ventas en semana estuvieron tan bajas, lo que decidimos fue entre los tres y estoy muy de acuerdo y que cerramos todos estos días y lo que era viernes y sábado y domingo para no consumir horas, más bien que esas horas no la devolvieran los trabajadores. Luego pues para consumirlas íbamos a abrir viernes, hay domingos que sabíamos que eran los tres días de venta buena y que íbamos a estar bien abastecidas. Pero entonces mi mamá ayer al escuchar que la minga se iba, entonces bueno, ya se abren, entro todo pues dijo como que vuelve todo, pero yo la entiendo porque es el negocio si me entiendes, de ella. Acostumbrada a ver el negocio funcionar ¿no? Me dijo Carolina mañana se abre. Y yo no mamá, mañana es como que no, espérate, es que hay que terminar abastecerse bien y mañana se abre y pues pasa con los trabajadores igual. Bueno, ya se les puede volver a llamar, pero, todo funciona como las áreas, como que yo digo que tratamos de cuidar ciertas áreas, entonces cada quien trata de defender su área, yo la entiendo a ella porque ella lleva a cuestas sus 20 años y haber hecho crecer este negocio, entonces para ella no es muy sencillo, pero es más o menos así entonces llega el decreto de bueno que vamos a hacer yo, y si nos afectaba como como mucho a la verdad sí, a la hora de entendernos. Sí, eso sí era complicado, porque como te digo no es algo estable. O sea, este Covid no es algo como que bueno, es tal vez algo, sino que es covid y esta el pico ya de sobremesa se pasa y esto pasa, aquello no, ya, ya va mejorando la cosa. No, resulta que no. Entonces es un sube y baja que lo afecta mucho a uno a nivel familiar, cuando tiene que tomar ese tipo de decisiones.

00:10:15

Speaker 1: Ya para terminar. Carolina ¿Cómo proyectan entre ustedes ahora las ventas? ¿Bueno, la han atacado una proyección o cuál sería esa forma de proyectar esas ventas en este momento?

00:10:30

Speaker 2: Pues mira esa parte no la alcancé como preguntar en la parte financiera como ellos de pronto esa parte John tenga como una perspectiva más clara lo que yo diría desde lo administrativo. Es que vienen unos picos donde nos restringen más, donde restringe la población, que eso quiere decir que no van a poder venir a mesas que como te digo en nuestro punto clave, porque al fin y al cabo domicilio se mueve cerrado o abierto. Si me entiendes. Pero, no se mueve de la misma manera. Si cierras mesas, o sea no quiere decir que si cerré mesas se me va a mover la misma venta por domicilio, sino que como te digo siempre hasta un 50 por ciento. Pero yo lo que pienso es sostener en esos puntos en hay que sostenernos, sostener ahí no se trata de ganar, sino de sostener ya cuando viene el amplia, la que nos dejan trabajar en mesas, ya si es como recuperarse un poco, si se llevó a perder en ese pico, en esas restricciones y de ahí ir como, o sea, por ejemplo. Ahorita a nosotros lo que te decía tenemos como que organizar ciertas cosas en el negocio, entonces lo que queremos es cómo dejar cómo organizado aquí el negocio. La proyección es que nosotros tenemos un área producción que tenemos que adecuar totalmente y lo que queremos es dejarlo bien adecuado. Esto para empezarnos a enfocar en la sucursal, pues eso es lo que queremos. O sea, ese es como el proyecto que te digo desde acá.

No sé, yo pienso que Jhon desde lo financieramente tiene algo más que decir, sino que es que no me contestó

00:12:12

Speaker 1: no, está bien, muchísimas gracias. Esto creo que así es, ha sido como una situación, así como bastante difícil, pero muchísimas gracias por tu tiempo, por contarme toda esta información. Entiendo entonces que en este momento ustedes se sienten como de una manera sostenible, de verdad que es bastante alentador. Gracias a Dios. Muchísimas gracias, de verdad.

00:12:39

Speaker 2: Bueno, no por nada. Nos alegra haber sido de ayuda. Pues porque me imagino que, al rendir cuenta, pues toda esta información puede servir para, algo más adelante y pues nada lo que necesites, vale

00:12:50

Speaker 1: Claro que así. Muchísimas gracias.

6.4 ANEXO D. ENTREVISTA PACHO'S PARRILLA

00:00:01

Speaker 1: Muchísimas gracias. Buenas tardes. Estoy aquí con Francisco Duarte, bueno, Francisco, eh, quiero preguntarte acerca de tu restaurante. Existen diferentes tipos de restaurantes, de culturas gastronómicas, entonces quisiera que me contaras un poquito acerca de tu restaurante y que me dijeras, digamos, ¿cómo podrías clasificar tu restaurante?

00:00:25

Speaker 2: Pues mira, dentro del sector gastronómico están los restauranteros que son ya restaurantes de cadena, como por ejemplo Sr. Wok, Leños, Burger King, Cheers, Burguer Star, son restauranteros, ya manejan un modelo de negocio basado en el estándar y un centro de producción. Luego están los restaurantes tradicionales, el común, el pequeño que es el restaurante, que, pues merca a diario, el que maneja no un concepto ni una carta definida, sino un producto según la necesidad diaria de un sector o un mercado muy puntual, ¿de acuerdo?, en el caso de Pachos Parrilla, nosotros empezamos como un restaurante tradicional, generando unos menús diarios a unos precios muy asequibles según la necesidad diaria. El enfoque de nosotros es ir al tema restauranteros. Nosotros en este momento tenemos dos puntos, dos sedes en el centro de Cali. Los dos manejan una carta propia y un producto estándar. Es decir, que ya no manejamos este producto inicial. El enfoque de nosotros es expandirnos en suroccidente colombiano, entonces estamos en este proceso de transformación. En ese orden de ideas, nosotros nos consideramos un

restaurante enfocado en la parrilla, basado en un estándar de producto según la necesidad de lo que hemos notado en el centro de Cali. No manejamos almuerzos ejecutivos ni tradicionales, solo manejamos productos a la Carta y parrilla.

00:02:07

Speaker 1: Hablando acerca de los clientes, ¿cómo es el target de las personas a las que ustedes van? ¿Cómo clasificarías tú a tus clientes?

00:02:22

Speaker 2: Para nosotros el target de nosotros son las personas de estrato 3, 4 y 5, ese es el target de nosotros en este momento, ese público está segmentado en el centro de la siguiente manera: están, las personas que están dentro de un centro comercial, es decir, propietarios, locatarios o arrendatarios, están las personas del sector judicial porque están todas las rama judiciales en el centro de Cali, está todo el sector financiero, es decir, todo el grupo, los bancos, financieras, oficinas administrativas y demás, y, luego tenemos el transeúnte del común, es decir, que en esos públicos nosotros le apuntamos según la necesidad que te mencionaba antes a este público, el público que manejamos nosotros es un público desde los 18 años hasta los 60 o 65. Nosotros manejamos, o hay dos tipos de modelos de negocio dentro del sistema las comidas, el low cost, que se llama “el bajo costo”, que son productos masificados, que es más o menos como el almuerzo tradicional que te mencionaba y luego está el producto normal que maneja una rentabilidad un poco más alta y no está enfocado a la venta masiva, que es la que tenemos nosotros en este momento.

00:03:43

Speaker 1: Listo, hablando acerca de la ubicación… Francisco, tú me dices que estas en el centro, pero entonces digamos, ¿el punto en el que ustedes están está dentro de un centro comercial o tienen digamos, un punto ya establecido? Y, ¿pagan arriendo por eso o tienen algo como propio?

00:04:02

Speaker 2: Bueno, mira, nosotros tenemos en este momento un punto ubicado en la carrera quinta con Calle 13, esquina, tiene un área de 400 metros cuadrados, o sea que es un restaurante bastante grande, la capacidad para 200 personas y tenemos una capacidad de producción de 100 a 150 platos por cada hora, está a la calle, es decir, tú pasas por la calle, ves la puerta e ingresas. El otro punto está ubicado dentro de un centro comercial, el centro comercial elite, plazoleta de comidas autoservicio. En el caso de la plazoleta de comidas, el modelo de negocio de las plazoletas es compartir la mesa. ¿Qué quiere decir eso? Tú te acercas a una barra, ordenas un plato, pagas por adelantado y luego te acercas a recoger el plato a la barra o mostrador y te sientas en la plazoleta donde están todas las sillas, que esas sillas o mesas no le pertenecen a nadie, sino que es de cualquier cliente que consuma dentro de la plazoleta de comida en el caso nosotros, y es lo que le apunto yo como modelo de negocio, es marcar una diferencia en la plazoleta de comidas. Nosotros tenemos mesas propias, es decir, que tenemos un local y tenemos 20 mesas propias. No compartimos mesas con nadie, entonces para hacer dentro del modelo de negocio dentro del centro comercial. La idea es permanecer en esa línea dentro de los centros comerciales. No tenemos el mapa, no tenemos dentro del

esquema de crecimiento y expansión. Queremos manejar esa misma línea. Esa línea la maneja, por ejemplo, para que la tengas presente y te hagas una idea de lo que te hablo Sushi Green de jardín plaza tú vas y estas en la plazoleta pero tiene un espacio aislado, distinto a los demás y solo lo pueden usar los clientes de Sushi Green por ende, tiene un concepto particular y más definido.

00:06:12

Speaker 1: Listo, Francisco. Francisco, hablemos acerca de tus empleados, ¿las personas que componen tu equipo de trabajo, el talento humano que tú tienes debe tener algunas características, es decir, deben ser personas capacitadas? ¿cómo lo clasificas? Y ¿cómo es como la distribución del personal que tú tienes?

00:06:58

Speaker 2: Nosotros, en este proceso de transformación que yo he vivido desde el 17 de marzo del 2011 que abrimos la primera sede a hoy mayo del 2021, o sea diez años, he experimentado distintas teorías en relación al personal. En su momento, la teoría de los otros era sólo personal masculino y personal joven de los 18 a los 23 años, ¿de acuerdo?, luego pasamos por una necesidad puntual de personal de los 40 a los 60 años, porque tenía más experiencia y tenía más estabilidad. La persona joven tenía de pronto más inestabilidad. Luego pasamos por la necesidad de que el personal fuera un personal egresado de academias gastronómicas. Todo esto porque te menciono que no encontrábamos nosotros como la identidad… no teníamos una identidad en producto ni en un proceso. En estos momentos en el proceso de maduración de la empresa que nos encontramos, necesitamos personal independiente que sea masculino o femenino, un personal con experiencia, en eso

nos enfocamos, independiente la edad, mínimo sea una edad de 20 años y máximo una edad de 65 años, esa es la media, independiente si tuvo estudio bachiller, si tuvo estudio gastronómico, buscamos personal con experiencia… en ese orden de ideas procuro buscar para la parrilla que es la parte como la esencia del negocio personal masculino que sea entre los 28 y 42 años, que tenga una experiencia mínima de 3 años en parrilla. Esa es la parte cómo la identidad de negocio. Luego, en la caja tenemos una persona, que también hace la función de administrador del negocio, que se encarga de hacer los pagos: pago a proveedores, pago de nómina, generación de horarios y que tenga capacidad de atención al cliente con la experiencia mínimo de un año y un auxiliar de cocina, no se precisa experiencia, pero se precisa mucha actitud. Se hace una entrevista diferente a las otras, donde tratamos de identificar las ganas de la persona que va a asumir ese puesto, porque esa persona va a asumir la experiencia y el conocimiento del parrillero que tiene experiencia. Procuro, procuro en lo posible que ese perfil sea alguien femenino…. sí aparece alguien más, no hay ningún problema, pero procuro que sea femenino porque en el caso las mujeres son más disciplinadas, más organizadas para ejercer esa función de auxiliar de cocina y en la mesa, en este momento lo que nosotros buscamos en la mesa es personal joven de los 22 años a los 28 años 29, que tenga conocimiento, en atención al cliente y que tenga ganas de aprender, es decir, que sean enseñables porque el tema de la parrilla en el caso de nosotros, hay que tener algo de conocimiento, entonces hay que tener unas capacitaciones muy puntuales del tipo de carne, los términos de la carne, el asesoramiento al cliente sobre el tipo de carne que va a consumir eso, así como a grandes rasgos.

00:10:32

Speaker 1: Francisco, ¿la persona debe tener algún estudio en cocina o prima para ustedes más el tema de la experiencia?

00:10:40

Speaker 2: Prima la experiencia… Ya, ya la etapa de que tuviéramos algo con un conocimiento en cocina resultado del estudio ya la pasamos, creo que el modelo de comida que estamos manejando en este momento es un modelo muy básico, muy sencillo y ya no necesitamos ese perfil de clientes, en su momento lo necesitábamos, lo teníamos y era para nosotros de vital importancia que fuera egresado de una escuela gastronómica, pero en este momento ya no, ya pasa a un segundo plano.

00:11:13

Speaker 1: Me hablabas ahorita de que ustedes tuvieron origen en el 2011, es decir, que lleva más o menos diez años de antigüedad, de acuerdo con esos diez años de antigüedad con lo de la pandemia. ¿Cómo piensas que pudieron sobrevivir?

00:11:29

Speaker 2: Yo creo que acá mira, esta pregunta es muy importante y yo creo que es la pregunta que se deberían hacer todas las personas que tienen un negocio, incluso independientemente del sector que desempeñe y es quien está en el frente negocio, en este caso el doliente, el propietario, en este caso, yo… Yo creo que eso es un papel vital, fundamental, esencial para garantía de la empresa. ¿Qué específicamente me refiero con esto?, en el caso mío, de manera muy puntual el 9 de marzo del 2019, 2020, perdón… Yo ya me dirigí a los locales que tenían a los

propietarios, a las inmobiliarias por medio de un correo solicitando atender la petición y la congelación de los arriendos o en su defecto, la disminución de los arriendos, en el momento que fuéramos a tener los cierres obligatorios. Cuando yo hago esta petición, evidentemente me contestan con una negativa diciendo que yo en que me argumentaba, que eso era imposible y yo me basaba en lo que estaba pasando en Asia y en Europa. Es decir, China ya había entrado en cuarentena obligatoria. Nosotros como Valle del Cauca, como Cali, tenemos un gran consumo de productos que entran por Buenaventura provenientes de China. Es decir, que era cuestión de días que nos podrá pasar lo mismo, es decir, que el cierre era obligatorio. Luego pasó a Italia, pasó a España, el cierre fue obligatorio, pues como soy yo, el 9 de marzo de manera muy preventiva hice las solicitudes… cuando se declaró el toque de queda el 20 de marzo o el 22, no recuerdo, 17, no recuerdo muy bien, ya mi petición estaba radicada hace mucho. Entonces, cuando ya la estudiaron y pasó lo que pasó, mis peticiones fueron aprobadas. Yo aseguré una negociación de un año en temas de alquileres y ya había tomado decisiones en cuanto al personal desde el 9 de marzo. Eso fue supremamente importante. Si esa negociación no se hubiera dado, hoy en día, no existiríamos como marca porque volver a empezar con un punto, es acreditarlo, es adecuarlo, es volverlo a, o sea, ponerle la mesa, la silla, la adecuación de mesa, bueno, todo lo que te mencioné. Si hubiésemos perdido el impulso al crecimiento porque los puntos en los que estábamos ya estaban acreditados. Eso a día de hoy nos permitió no estar en números rojos. Aparte de eso, la transición que tuvimos del modelo de comida que estábamos vendiendo, nosotros salimos del almuerzo ejecutivo como plato principal, o sea, como producto principal. Nuestros ingresos ya no eran provenientes de un almuerzo ejecutivo, ya

eran provenientes de un almuerzo a la carta, de un producto que nos identificaba, entonces eso permitió que el margen de utilidad fuera más seguro. Cuando volvimos a abrir el primero de agosto, si no me equivoco, abrimos de nuevo, teníamos como mucha más claridad del mercado que teníamos. Es decir, todo el cliente potencial de nosotros estaba haciendo teletrabajo, ya no estaba en las oficinas, ya no estaban en sus puestos de trabajo habituales, sino que estaban desde la casa. En el sector en que yo me he desempeñado, caería un promedio de un 90 por ciento de flujo de clientes. Por eso me enfoque y por eso abrimos un punto nuevo el 26 de marzo de este año, lo abrimos en el Centro Comercial Élite… dentro de la densidad comercial de Cali, el único sector que se ha visto menos afectado esta desde la carrera quinta hasta la carrera novena en la calle 14, es un sector donde está y genera mucho flujo de gente de distintos estratos 2, 3, 4, 5 y 6. Centros comerciales cómo la Fortuna, el Tesoro, Pasaje Cali y Shanghai, Shopping, bueno, innumerables… teníamos la experiencia y el aprendizaje de los otros locales. Decidimos abrir allí, de esa manera el punto principal que es la carrera 15 con calle 13, al tener nosotros esa información, nos enfocamos en ese público, lo logramos, nunca cerramos y logramos poder aguantar toda la pandemia. Eso también nos llevó a revaluar muchas cosas, la gente buscaba sitios abiertos, sitios higiénicos, sitios ventilados, iluminados, entonces esas características la tenemos en el punto, en la calle 13, identificando esa necesidad y esta problemática, empezamos a suplirla, ya estaba acreditado, fuimos, gracias a Dios de los locales que no cerramos nunca, es decir, no quebramos, entonces el cliente ya tenía identificado el punto y siguió acudiendo a eso, porque de esa manera, como para hacerte ya un poquito más claro es la parte más importante, la cabeza del negocio que tenga claro y logre interpretar las necesidades del mercado.

En este caso, yo había prestado mucha atención al manejo de la pandemia en China, en Italia y en España, eso para mí fue vital el manejo de ellos, entendiendo que el cierre era obligatorio, es decir, que lo que pase allá va a pasar acá después de 20, 30, 45 días. Al tener ese margen de distancia, pues empecé a negociar con proveedores y con los empleados, con los arriendos, a tomar decisiones tan sencillas como por ejemplo reducir las neveras, modificar los inventarios, modificar los platos, modificar los horarios, tiempos de que si la estufa permanecía prendida 3 horas, bueno, la vamos a prender en una hora y media, todo basado en eso. Si de pronto no hubiese tenido la sensibilidad de lo que estaba ocurriendo en el exterior, hubiese tomado las cosas como si fueran normales, no podíamos comportarnos igual, entonces es importante el gerente o el propietario que tenga esa sensibilidad.

00:18:11

Speaker 1: Francisco, para entender un poco, ¿entonces ustedes antes de la pandemia tenían un local y en vista de lo que sucedió, la pandemia… ustedes abrieron el local en Élite?

00:18:21

Speaker 2: Nosotros teníamos dos locales, uno que estaba ubicado en el centro comercial Plaza Caicedo, el público director era únicamente y exclusivamente la rama judicial, quedaba un juzgado de familia, juzgado administrativo, juzgados de pequeñas causas laborales y atendíamos en una plazoleta de comida, un promedio de 100 platos diarios… cuando cayó la pandemia, inmediatamente toda la rama judicial paso a hacer teletrabajo, cuando pasa eso, yo negocio con el propietario, entrego el local y sólo me quedo con el local de la carrera 15 con calle 13, porque el

teletrabajo era una herramienta global a nivel mundial que no iba a cancelarse. Por el contrario, se iba a ir agudizando más, entonces ese punto que el público directo era este, yo lo cerré porque no había necesidad de adquirir deudas de un local cerrado, por mucha negociación favorable que hiciéramos, cerramos, nos quedamos con el punto de la quinta con 13, porque está la calle, ahí teníamos los centros comerciales del entorno y el público transeúnte. Luego de analizar todo esto durante todo este tiempo, durante esta pandemia, decidimos que tenemos que seguir creciendo en lugar de cerrar y recogernos, como lo hicieron muchas marcas, yo considero que tenía que expandirme era necesario, por eso coloqué el de la calle 14 con séptima en el centro comercial Élite, teniendo en cuenta toda esta serie de ingredientes que te mencioné ahorita... actualmente tenemos dos puntos quinta con 13 y centro comercial Élite.

00:20:00

Speaker 1: Listo. Francisco, un poco para hablar acerca de la toma de decisiones... ¿Cómo están ustedes constituidos? ¿Tú eres la persona que maneja por completo el negocio o están ustedes en una sociedad? ¿Cómo se toman las decisiones del negocio?

00:20:15

Speaker 2: El negocio somos tres socios. Hay una participación más protagónica de mi parte. Hay más presencialidad de parte mía. Yo soy como el creador de la marca, como el fundador. Ellos apostaron en un momento muy difícil y decidieron invertir cuando teníamos dos años de vida, la marca pasó por una crisis y ellos invirtieron e hicieron una inyección económica y eso permitió que sortearemos esa curva de

aprendizaje. Somos tres socios. En el caso mío, pues tengo más participación en la toma de decisiones… ya hay una confianza generada, incluso con todo lo que te acabo de mencionar genera una confianza más sólida. Y en ese orden de ideas, las propuestas o peticiones o decisiones que yo tome, pues evidentemente son mucho más respetables, son más fácil aprobadas.

00:21:15

*Speaker 1: E*n el tema económico financiero, ¿ustedes cómo llevan la parte contable, la parte de la economía?, ¿ustedes tienen ahí mismo una persona que les maneja que está pasando en el banco, una persona que les maneja toda la parte contable o ustedes mismos la manejan? ¿Tienen un software o cómo se lleva ese control económico?

00:21:39

Speaker 2: Bueno, mira, en este momento nosotros manejamos un libro diario. Tuvimos un software contable, pero manejamos unas problemáticas bastante delicadas por la falta de experiencia de manejo de software. En este momento, entonces estamos implementando, pues, nos interrumpió este paro... estamos implementando un software que nos va a permitir digitalizar más la contabilidad, la inversión del software es un poco alta, sin embargo, es necesaria, obligatoria. Detrás de mí hay una persona que ejerce un papel muy importante, es un familiar, es mi hermana. Ella es como la segunda al mando en la marca. Gracias a ella yo le transmití todas las ideas que tengo, los pensamientos, todo lo que necesita el negocio para subsistir y aguantar, y ella lo implementa de manera muy disciplinada, es decir, ella lo hace muy bien. Ella ejerce un papel muy importante en el tema de la

pandemia, es decir, pese a que yo tenía como un poco más de sensibilidad de lo que estaba ocurriendo, transmitirlo y plasmarlo en la realidad se me dificultaba un poco, con ella al entender que pronto tenía menos carga moral o psicológica por el tema de los compromisos adquiridos, logré transmitirle y ella logró implementarlo, le fue más fácil ejecutarlo, entonces ella, mi hermana, es la persona que administra el punto principal y lleva la contabilidad del mismo con una contadora.

00:23:26

Speaker 1: Ya... y el otro punto también, tienen contabilidades aparte, es decir, ¿el punto principal, lleva la contabilidad de los dos?

00:23:35

Speaker 2: No, el segundo punto tiene una contabilidad aparte, sin embargo, es un punto que se abrió el 26 de marzo y ya el 28 de abril estaba cerrado por el paro, tuvimos también dos fines de semana de cuarentena obligatoria y tuvimos Semana Santa, es decir, no hemos cumplido aún los 30 días de funcionamiento continuo, pero fíjate que en ese orden de ideas en que no fueron treinta días continuos, la proyección de 20, el crecimiento es exponencial. Eso nos deja un buen sabor de boca, poder decir que todo esto es de aprendizaje durante todos estos diez años. Todo este ensayo y error lo pudimos aplicar en este punto nuevo. Hay una persona encargada basada en la experiencia estos diez años en el punto nuevo, se llama Johanna Cuellar, ella ejerce el papel en la caja, pero con un rol administrativo, con unas pautas generadas a raíz de la experiencia de los otros puntos.

00:24:40

Speaker 1: Esa información contable, Francisco ¿les ayudó también ahora las

decisiones que tuvieron que tomar frente a la pandemia o como les ayudó esa parte de la economía?

00:24:53

Speaker 2: Si, porque mira, te voy a dar un poquito de cifras… cifras reales, ¿no?, el punto de Plaza Caicedo facturaba un promedio de 9 millones de pesos al mes. Una utilidad del 25 por ciento, es decir, de 2 millones, 2 millones algo… entonces decíamos bueno, ese punto me da una ventaja y era que no pagábamos servicios públicos y el arriendo era muy económico, entonces nosotros decíamos bueno, ¿cómo hacemos para que este punto aprovechando esa bondad, esa virtud… porque fue lo que te digo, lo que te digo retrocede un poco… hago un paréntesis, es importante el gerente. En mi caso trato de enfocarme mucho en el tipo de contrato que hago con los propietarios. Hay un tope. Según mi experiencia, yo soy empírico en todo el sentido de la palabra. Yo no soy ni administrador de empresas ni estudié cocina. Yo sé cocinar, soy chef empírico. Soy administrador empírico, casi que soy economista empírico, soy mercadólogo empírico, o sea, he desarrollado muchas habilidades frente a la necesidad. Entonces uno de esos ingredientes principales es hacer un buen negocio, buen contrato de arrendamiento, entender, entonces yo procuro que el valor del arriendo no nos supere a X monto de dinero, si supera x monto de dinero, en un momento como los que estamos pasando es difícil recuperarse, pero como yo me enfoco en locales, un ejemplo digamos que me exigen por un local 10 millones, yo trato de que sea supremamente inferior y alguna negociación de un contrato a 10 años, a 15 años, a 20 años que le genere estabilidad al propietario, pero que entienda que el monto yo no lo puedo pagar porque en un

momento difícil como el de ahora, pues es difícil. Si tú tienes un contrato de 10 millones y trabajas 4 meses o 6 meses como en la pandemia, pues es imposible recuperarse. Pero si tienes un contrato de 2 millones, 3 millones, un millón, un millón y medio, pues te atrasas 4 meses o 6 millones, es mucho más fácil recuperarse. ¿Si me entiendes?, entonces en ese orden de ideas procuro hacer una buena negociación a título de contrato. Trato de identificar qué flujo de personas hay, en un momento difícil yo que tendría que hacer para recuperarme. Trato de que esa sea la esencia de lo que es negociar a la hora de tomar o decidir un alquiler. Ejemplo, nosotros estábamos negociando un local en Jardín plaza, 7 millones de pesos, Jardín Plaza garantizaba un flujo de más de 3000 personas diarias en la plazoleta de comidas entonces decíamos ¡wow!, tenemos que estar ahí, cuando… analizando el mercado, yo decía bueno, si yo me llegase a atrasar, no sé, tres meses son 20 millones, pero como un flujo de 3000 personas diarias, pues es más fácil reponerlo, pero ocurrió el tema de la pandemia, entonces dejó el aprendizaje que aún nosotros no estamos en el punto ni tenemos el músculo financiero para asumir arriendo superior a los 5 millones de pesos. O sea, ya es una regla fundamental. Puedo ver una esquina, no sé, y pasan 4000 personas. Reviso mi manual interno que lo cree yo y digo ¡wow! Mi manual dice que yo no puedo tener un arriendo superior a eso y que mínimo debe tener un área de esto, entonces vamos creando a título de la experiencia como esta, a esas maneras, esos ingredientes puntuales.

00:28:25

Speaker 1: Si hablamos de la economía del restaurante antes del Covid-19, ¿qué puedes decir de eso?

00:28:33

Speaker 2: Mira, la gente cuestiona y a veces se queja y a veces critica… y es respetable... pero a mí, a mí, a mi Francisco Duarte, a mis 37 años recién cumplidos, considero que estoy joven en el tema de ser empresario. Las personas que tienen avanzada experiencia de pronto les afectó más o los que tienen muy poquita experiencia. Yo, digo que el Covid a mí, me impulsó, a mí como empresario, me impulsó. Creo que me está haciendo más daño el paro que el mismo Covid con tantos meses cerrados. El Covid me llevó a reinventarme, a tomar decisiones más reales, a pensar más en un valor real, económico, entonces, en ese orden de ideas, a mí me impulsó a mí, a mí, en lo personal, a mi Francisco Duarte, el Covid me impulsó, me dio más seguridad. Me dio mucha más seguridad, ver marcas como carnes y maduros, primos, carambolo, que cerraron en pandemia, había cerrado antes boquitezo, pero yo analizaba el por qué esas marcas habían cerrado, esas marcas no cerraron por el Covid, esas marcas cerraron porque ya venía de una deficiencia administrativa y una deficiencia gerencial porque no habían tomado decisiones oportunas, porque no se habían untado las manos, porque no habían estudiado al cliente, porque no habían estudiado la necesidad del cliente, los costos, porque no negociaban con los proveedores, porque no hacen buenas contrataciones con sus empleados, porque no se sensibilizan a la hora que el cliente pague y dar una identidad o un valor agregado, ¿me entiendes? Ese fue el análisis que yo hice de las marcas que ya habían cerrado, carnes y maduros ya tenían un negativo de miles de millones de pesos y eso no se adquiere en seis meses de pandemia… aprovecharon la pandemia para justificar un cierre, eso a título personal sin ir a entrar yo en la falta de respeto con las marcas, ¿no?, eso es lo que yo pude

identificar, mientras que las marcas que tienen una buena administración, que son disciplinados, que pagan puntual, que manejan el 10 por ciento del ahorro de la venta mensual, que garantizan el buen pago al empleado, el pago puntual, esas marcas se hicieron más fuertes. Esa fue mi definición durante la pandemia, entonces yo dije bueno, si esta marca lo logramos, por ejemplo, te voy a citar una marca que para mí tiene mayor admiración y es Crepes and Waffles, es tan guapa que no nos cerró ningún punto, ni uno, ni uno, ni uno. Y entiendo, no sé si me equivoco, y puede que me equivoqué, entiendo que no ha sacado un solo empleado, pero claro, la fortaleza administrativa de Crepes and Waffles es apoteósica, es monumental, ellos tienen muy claro los costos, los mercados ya son dos generaciones llevando la marca y yo me base mucho como en ellos, ¿me entiendes? ¿por qué venden lo que venden? ¿Por qué no venden un producto distinto al que venden? Entonces eso permitió que yo determinara que el Covid afectó marcas y economías inestables, pero fortaleció conocimiento, experiencia y emprendimiento cuando la marca es disciplinada, esa es mi definición y por eso te digo que hace más daño el paro, que para mí en 12 días me ha afectado más el paro que un año de pandemia.

00:02:31

Speaker 2: Ya, entiendo. Francisco… si pudiéramos hablar de porcentajes de ventas, ¿de cuánto eran tus ventas antes del Covid y de cuánto pasaron a ser?, digamos en este momento la entrevista.

00:02:42

Speaker 1: Ok, mira, ahora te estaba mencionando el punto que vendía 9 millones mensuales y el punto Carrera Quinta con Calle 13, cuando se inauguró llegó a

vender 50 millones de pesos mensuales… cuando vendíamos 50 millones de pesos en el de la quinta con 13, en el principal, el que está abierto ahorita, en este momento que no es nuevo, esa es la sede principal, la carrera quinta, con calle 13. En ese punto, vendía 50 millones de pesos y si supuestamente la utilidad era el 30 por ciento, pues debería dejar 15 millones, pues esos 15 millones nunca se vieron, entonces yo definí que vender más volumen de dinero en la caja no implicaba mayor porcentaje de utilidad cuando no hay una identidad, un concepto, un producto diferenciador y unos costos definitivos de utilidad; eso fue lo que yo definí, por eso modificamos nuestro producto, nuestro mercado, nuestro target y modificamos todo eso a raíz de lo que te estoy mencionando. En este momento nosotros, por ejemplo, en ese mismo punto que facturaba 50 millones de pesos al mes, en este momento puede estar facturando 20 millones al mes, pero tiene mayor porcentaje de utilidad que cuando vendíamos 50. Entonces, cuando tú vas viendo eso. Eso es satisfactorio. Es como rico, es como chévere. Eso enamora. Eso enamora, literal a mí me pasa, yo me enamoro cuando digo ¡ay, pero si yo vendía 50 millones y no me quedaba un millón y ahora que vendo 20, pues me queda mucho más! o sea, me permitió crecer y avanzar, entonces, eso me hizo tomar decisiones que tomó hoy en día entonces digo bueno, vamos a buscar un punto con esta ubicación, con esta área, vamos a tener un producto que desde los doce mil hasta los 25000, vamos a entender que este producto tiene que dejar mínimo un 35 por ciento de utilidad, tenemos que sacar un porcentaje de ahorro. El sueldo que menos sea debe ser un mínimo. El sueldo más alto debe ser dos millones. O sea, no podemos ni pasarnos dos millones ni pagar menos de un millón. Tenemos que tener máximo cuatro o cinco personas en local, más de cuatro o cinco personas entra en riesgo el

porcentaje de utilidad, tenemos que tener un mínimo de flujo de 60 clientes diarios como mínimo y un máximo, que es la meta de 90, 95, 100 personas diarias. Todo esto en el orden que te he contado de la experiencia, no sé qué más… más que vender muchos millones, busco tener la certeza de que un plato me deje un porcentaje de utilidad certero.

00:05:35

*Speaker 2: ¿*Tú en ese proceso tuviste que recurrir a despido de algunos empleados o lo que hiciste fue una reclasificación de sectores?

00:05:45

Speaker 1: Mira que hay algo muy curioso ahí y es que yo antes de ser propietario o empresario que aún me falta, porque yo considero que el empresario, es el que tiene más de 500 empleados. Pero bueno, somos lo que somos, lo que tenemos en la cabeza, entonces yo me considero un empresario, pero antes de ser empresario, yo fui empleado… Y yo cuando trabajé o trabajaba o era mesero, yo más que por dinero trabajaba porque me gustaba, porque yo amaba lo que hacía... Y así hay mucha gente, mucha, entonces nunca, afortunadamente en 10 años, creo que solamente he sacado a una persona que yo le diga no vuelvas, nunca sacaba a nadie… las personas, cuando yo pagaba muy mal, porque yo pagaba muy mala hace mucho tiempo no se interpretaba como si pagara mal, yo era el jefe amigo, el motivador, el que los escuchaba, el psicólogo… yo tuve empleados drogadictos que entraban drogadictos y salieron limpios… tuve empleados que tenían tres o 4 relaciones de pareja muy mal en sus casas y salieron fieles a su mujer, o sea, no se trabaja más en la persona, en el ser humano y eso generaba algo que es difícil

comprar y llamar lealtad. El empleado era leal, que es lo que me pasa ahorita, es decir, yo negocié con ellos y ellos Pachito Fresco ¿qué planteas? y yo, muchachos vean, les puedo pagar esto, esto se los voy a quedar debiendo, lo que necesites, fresco, yo llegué a escuchar propuestas como de trabajo gratis y obviamente nunca acepté, pero era por eso, porque yo me enfocaba en el ser humano… ¿Cómo estás? ve, tengo una cita médica, bueno, ándate temprano, ve, muchachos, hagamos una comida hoy, atentamos nosotros, no sé, cosas como solo el hecho de preguntar, ¿Cómo estás?, entonces nunca re clasifiqué, nunca eché a nadie. Sin embargo, sí cuando contrato a alguien, hago yo la entrevista. Yo trato de buscar personas nobles, honestas, limpias de corazón, para mí es muy importante eso, no me sirve la persona egocéntrica, grosera, altiva, patana… siempre pregunto si vive con la esposa, si tiene amantes... toda una serie de cosas que parte de los valores, entonces cuando el trabajador me dice, si yo tengo mi amiguita entonces yo digo bueno, si usted se engaña a sí mismo, pues va a engañarme a mí, entonces, pues no, pero si le veo un potencial, lo recibo, lo trabajo, bueno, pam, pam, todos los días trato de ver si sonríe cuando corta la cebolla y cuando hace la carne, no sé… si está con el ceño fruncido, si está fruncido, me acerco... ¿Qué te pasa? ¿Qué te agobia? ¿qué te atribula?, le hago un chiste, le paso un vaso con agua, entonces se van abriendo… es que tengo un problema en mi casa y yo, trato desde mi experiencia decirle mira, se soluciona si haces esto o lo otro y les coincide con la solución y eso pues genera saciedad, entonces como que la gente en muchas ocasiones la gente quiere ir a trabajar, desea ir a trabajar. Desde mi punto de vista, evidentemente habrá épocas que están en disgusto, que están cansados, están enfermos… Yo también soy persona, me

equivoco, obvio, pero trato de la mayor parte del tiempo de entender y comprender lo que le pasa al trabajador.

00:09:02

Speaker 2: Francisco, quiero hacerte ya una de las últimas preguntas respecto a la parte económica, ¿ustedes tuvieron que recurrir a préstamos con entidades financieras para poder llevarse a flote? ¿Qué tipo de préstamos tuvieron que recurrir familiares o de banco o con socios?

00:09:18

Speaker 1: Nosotros adquirimos, yo adquirí, prestamos con banco, con una limitante que si me ha hecho mal, me ha hecho mucho daño, pero pues trata uno de entenderla, de interpretar la situación del país durante los últimos 10 años porque lo que pasa ahora no es producto de la noche a la mañana; esto viene de una serie de malas decisiones gubernamentales y un sistema financiero que ya tiene clasificada unos perfiles. Entonces, una parte muy importante que no te conté y tenía que haber empezado por ella, es que yo no soy colombiano, yo llevo apenas 10 años viviendo en Colombia. ¿de acuerdo?, en la empresa llevo 10 años, yo llevo diez años…. Cuando yo llegué, comercialmente no era nadie. Yo no existía en data crédito, iba a pedir una tarjeta de 100 mil pesos y me la negaban y así duré cinco, seis años. A los seis años adquirí el primer préstamo en un banco, pero antes del banco, conocí personas y adquiría préstamos personales, es decir, conocí al amigo que tiene en un centro comercial y le decía préstame 20 millones y me los prestaba al 1, al 1.5, al 2 por ciento, esta parte de los préstamos para mí fue vital para ser quien soy hoy porque yo no tengo una experiencia administrativa. Yo no sabía que era una tasa de

porcentaje, no sabía que era una amortización, no sabía que era un crédito de consumo, no sabía el significado de estas palabras, pero adquirir prestamos particulares, es decir, cuando el banco te llama, tú no contestas, pero si yo te presto a ti, yo sé dónde vives o yo voy a tu casa y te cobro. Eso suena precioso, lógica, esa presión evita caer en atrasos, te obliga a salir de tu zona de confort y decir juepucha, como recojo, como pago, si la cuenta siempre está a 20 millones y el 2 por ciento son 400 mil, ¿Cómo generó 400 millones en los días?, y sacaba todos los días 20000 mil pesos, entonces eso empezó a ayudar a este crecimiento. Hoy en día, afortunadamente no le debo ningún particular y no le debemos como restaurante a ningún banco. Tengo préstamos personales del carro, de mi casa, de viaje, pero la empresa no le debe a ningún banco ni a ningún particular.

00:11:38

Speaker 2: Entonces, ¿para este tema de la contingencia no tuvieron que recurrir a ninguno de estos préstamos bancarios y evidenciaste alguna ayuda gubernamental? Por ejemplo, ¿este tema para el pago de las nóminas, adquiriste alguna de estas o no?

00:11:54

Speaker 1: No, no adquirimos ninguna, yo llegué a una negociación con todos los empleados y era un congelamiento, yo les decía a ellos, el que quiera que lo congele, lo congelo… El que quiera que yo le siga pagando, seguro. Y ellos, de manera muy consciente, vinieron, no, Francisco, no te preocupes, sabemos que, si tu negocio no está ganando dinero, pues vas a adquirir una deuda y eso te va a implicar un negativo. O sea, fue una manera, una negociación muy sana entre ambas partes.

A día de hoy conservo el trabajo de ellos, los conservo. Este tema, este tiempo de paro, les cubrí el sueldo, teniendo en cuenta que ellos me ayudaron hace mucho tiempo, hace un año. Entonces eso me permitió no, no adquirir deudas. Sin embargo, estoy enfocado en una política y espero hacerlo de aquí a final de año y es que voy a repartir las utilidades de lo que queda, los últimos seis meses… quiero, no sé, tengo proyectado, por ejemplo, a uno darle una moto, al otro quiero darle un bono porque él quiere estudiar Administración de Empresas, entonces estoy gestionando una carrera técnica y le quiero asumir el 60 por ciento de la carrera, es decir, estoy enfocándome en eso, que es lo que yo creo que va a ser un ingrediente importante de aquí en adelante, gente que quiera pues, superarse y que yo pueda aportarle. Es decir, no es regalar, porque regalar no es bueno, pero si tengo un buen empleado… yo porque fui empleado, sé que la solución no es aumentar los sueldos, la solución es dar herramientas de crecimiento, que yo diga, por ejemplo, voy a abrir un punto y al trabajador más antiguo le voy a dar este punto a que lo administre y va a tener una utilidad del 3 por ciento anual y el sueldo va a ser de dos millones, pues claro, ellos pasarían de ser un empleado a una especie de accionistas. Esa es la visión que tengo a futuro.

00:13:54

Speaker 2: Muy bonito. Qué bonito eso… Si llegaras a decir algo que te haya afectado a la pandemia, ¿qué pudieras decir qué fue lo que más te afectó?

00:14:07

Speaker 1: La incertidumbre. Esa te puede volver loco. A mí me está afectando moralmente. Yo tengo un bebé de 23 meses, bueno, ya 24 en 15 días, no en 10 días

cumple ya dos años. Y él me ayudó muchísimo… La parte espiritual fundamental, fundamental, fundamental, pero la incertidumbre era dañina, o sea, el 17 de marzo, cuando yo me acosté, que cerramos, no sabía que iba a pasar al día siguiente…

00:14:45

¿Cuánto tiempo me dijiste que tuvieron que cerrar?

00:14:50

Speaker 1: Aproximadamente cinco meses.

00:14:52

Speaker 2: cerraron… pero en el local principal, ¿verdad?

Si, cerramos.

Y, ¿cuál fue la decisión más difícil que tú consideras que tuviste que tomar?

00:15:06

Speaker 1: No, no pagarles cierto tiempo a los empleados.

00:15:09

Speaker 2: No pagarle por cierto tiempo.

00:15:10

Speaker 1: Por eso quiero, por eso hay que tener la tranquilidad de devolvérselo de alguna manera, ya sea con una moto o una bicicleta, no sé, alguna cosa, ¿me entiendes?

00:15:24

Speaker 2: Si, ¿consideras que esa contingencia pudo afectar también ese círculo familiar de alguna forma?

00:15:31

Speaker 1: Sí, claro. Mira, yo tengo 10 años aquí en Colombia y en los primeros seis años fueron muy duros, yo llegué a llorar incluso solo, mi pareja, incluso no lo sabe, creo que solo sabe Dios y yo mis malos recuerdos… me da mucha nostalgia porque fueron tiempos muy duros, literal, no me daba pie con bola nada, endeudado, no flujo de caja, la comida no se vendía. Yo, literal, estaba sin zapatos. Yo andaba a pie, en un bus. Era duro, duro. Y cuando ya un día pues dije no voy a organizarme, voy a coger un lápiz, voy a coger un papel, voy a escribir cuánto vendo, yo empecé a buscar por internet estrategias, bueno, cosas. Entonces fui como estudiando, o sea, fue como siendo, fue como un autodidacta, como, ¿qué es un punto de equilibrio?... me vinculé la Cámara de Comercio, fui a un curso a la Cámara de Comercio donde hablaban gente que tenía experiencia y hablaba de la contabilidad, del punto equilibrio, el porcentaje de utilidad, y yo decía ¿qué es eso? ¿Con qué se come? Entonces yo empecé a investigar, un día conocí a un chico que tenía un restaurante y le di tres consejos y el tipo le sirvieron y entonces me dijo el ¡wow!, pero mira es que tenés mucha experiencia y yo dentro de mi decía… ya descubrí lo que me pasa y era que no creía en mí. Yo no creía en mí. Yo decía, como yo no estudié. Como yo no fui a la universidad. Entonces yo no soy capaz. Ya lo estoy haciendo mal. Pero me di cuenta de que tenía algo distinto que al que estudiaba y era la práctica, la experiencia. Entonces yo empecé a estar más seguro,

entonces yo me decía a mí mismo bueno, yo soy profesional lo que hago. Yo estoy seguro lo que hago. Y si tengo un ingrediente que me afectaba y era que yo no escuchaba a nadie. Yo era terco. Entonces yo quité ese ingrediente y cuando alguien se me acercaba a decirme algo, yo me sentaba y lo escuchaba, eso de escuchar dije wow y lo empecé a aplicar.

00:17:50

Speaker 1: Familiarmente me afectó mucho, yo discutí con mi mamá, es más, mi familia casi se disuelve… me peleé con mis hermanos, con mi papá.

00:18:05

Speaker 1: La impotencia de no tener utilidades, de no pagar bien, era, muy grande, era mucha impotencia y la frustración, trae enojo, la frustración trae malas decisiones, trae enojo, trae rabia, trae complejos de inferioridad. Cuando empecé a avanzar, a crecer, a resolver, me volvió a apoyar mi papá, mi mamá, mis hermanos. Hicieron un voto de confianza. Ya no gritaba, ya no me exaltaba, ¿me entiendes? O sea, empecé a tomar mejores decisiones, empecé a tener una mejor apariencia y empecé a vestirme ya empecé a comprar zapatos, a satisfacer mis propias necesidades. Pero cuando llega la pandemia, llega ese fantasma, ese fantasma de juepucha, ¿Ahora qué va a pasar? ¿otra vez amos para atrás?, yo me empecé a tornar un poco acido, un poco displicente, ya contestaba mal de nuevo, entonces ahí mi hijo, mi bebé ejerce una función, yo canalicé mucho, lo vi, dar su primer paso. El cuándo nació, tuvo un episodio, cayó en la UCI. entonces me volví más sensible y también hice un proceso de autocontrol, de decir nada puede controlarme a mí, yo debo controlar todo. Entonces, en ese ingrediente principal dominé y no permití que

la familia se disolviera, porque ya tenía la experiencia de años atrás de que casi se disolvía entonces, yo decía pues ya lo que fue, fue, tomemos decisiones oportunas, arriendos, nómina, servicios, como te dije, apagamos las neveras, crear platos estándar, aprender más y por eso evitamos que la familia o sea que tuviera un aporte negativo la pandemia.

00:19:54

Speaker 2: Francisco, ya para terminar… ¿cómo proyectas tú ahora tus ventas? ¿Cómo las piensas proyectar? y que me hables un poquito acerca de ese tinte del paro… ¿qué está significando en este momento el paro para ti en comparación con el Covid.

00:20:15

Speaker 1: Bueno, mira, es más dañino el paro, por algo principal… el Covid hizo que los bancos fuera más flexible y mejoraran tasas. El Covid hizo que los propietarios fueran más flexibles y mejoraran precios de arriendo. El Covid sensibilizó más la necesidad de trabajar. El Covid hizo que el precio de la gasolina bajara. El Covid hizo, nos obligó a negociar entre arrendatarios y arrendadores, pero el paro nacional incrementó la gasolina, incrementó los precios, la gente no tiene medio transporte. Creció la inflación. Creció la corrupción. Eso es más dañino. Yo en este momento quiero abrir y la papa que compraba 600 pesos, está a 4500. Dañino es dañino. O sea, es muy dañino. No hay gasolina. Yo le dije a mi empleado venga a trabajar y me dice no tengo medio transporte. Esto para mí es nuevo. Evidentemente, cuando los sortee, me va a dar un aprendizaje. Por ejemplo, tengo amigos que llevan abriendo hace más de ocho días, yo no he abierto mi restaurante

todavía. Alguien me dijo: no hagas eso, es malo. Abre ya. Y yo le dije, en este momento, con las puertas cerradas, yo sé cuánto estoy perdiendo, pero con las puertas abiertas no sé cuánto estoy perdiendo, es una teoría de pronto puede ser criticable, pero para mí es válida… ya mañana voy a abrir. Ya hay más bombas de gasolina, hay más medios de transporte. La gente salió más. Ya no hay vándalos, ya no hay delincuencia en la calle de la que estábamos teniendo, pero siempre está el temor de que cualquier momento se dispara.

00:22:10

Speaker 2: Entonces para ti, ¿fue más dañino el paro que el Covid?

00:22:12

Speaker 1: Sí, sí, claro. Toda una vida. Más agresivo es más dañino.

00:22:17

Speaker 2: Y entonces ahorita, ¿cómo proyectas tus ventas? Digamos con todo esto del Covid y adicional el paro, ¿Cómo consideras que puedes manejar tus ventas con tu negocio?

00:22:28

Speaker 1: A ver, estoy en un sector privilegiado que es en la calle 14, hablando del punto de élite y el otro que está ubicado en una esquina, en un segundo piso, que es grande. Creo que a partir de ahora toca reinventarse más. Ya toca realmente hacer una presencia virtual de redes sociales. Toca vender una experiencia porque en ese momento la gente está agobiada de encierro, agobia del paro, pero la gente quiere salir, o sea, la gente quiere salir y no sabe a dónde ir, la gente quiere decir sáqueme,

ese teletrabajo llevamos un año en la casa, luego llega el paro, el miedo de las bombas, se nos metieron de nuevo, o sea la gente quiere salir, o sea, la plata está, lo que tenemos que hacer es tocar esas emociones y decirle venga, acá estoy yo, yo le vendo, pero eso no va a ser fácil, ¿me entiendes?, Y ahí es cuando tenemos que reinventarnos para poder llegar al cliente. Sin embargo, creo que la recuperación, si hay disciplina económica y financiera, la recuperación puede ser más llevadera.

00:23:33

Speaker 2: Francisco, muchísimas gracias por tu tiempo, por este momento que me hablaste sobre sobre todo tu negocio, y bueno… que Dios te bendiga, que te ayude en todos tus proyectos y en ese proyecto bonito que tienes con tus empleados. Muchísimas gracias por este momento y por permitirnos esta entrevista.

00:23:52

Speaker 1: Agradezco mucho a ti por tenerme en cuenta.

00:23:55

Speaker 2: Bueno, gracias, que estés muy bien.

00:23:57

Speaker 1: Bueno, hasta luego.

6.5 ANEXO E. ENTREVISTA RESTAURANTE PEDRO JUNIOR

00:00:00

Speaker 1: Bueno, buenas noches, estoy aquí con el señor Pedro Arias. Muchísimas gracias nuevamente por este tiempo y quiero preguntarle don Pedro acerca de su restaurante… Empecemos hablando sobre su restaurante ¿Qué tipo de restaurante usted considera que es? y que me hable un poquito acerca de él.

00:00:21

Speaker 2: Claro, mucho gusto. La verdad, el restaurante, se dedica al servicio de los caleños, los colombianos, disfrutando de la mejor comida de mar, tratamos de prepararlo tratando de llevar lo mejor para los clientes y pues que se sientan a gusto se lleven una buena impresión e imagen de la capital del Valle y de la ciudad de Cali.

00:00:48

Speaker 1: Bueno, don Pedro, si hablamos un poquito acerca de los clientes que usted tiene, ¿qué tipo de clientes usted clasificaría? ¿Cómo son sus clientes?

00:00:57

Speaker 2: Pues la verdad, los clientes son de todos los géneros, vienen clase alta, clase media, clase baja, o sea, no tenemos una clasificación de clientes, como decir, estos son los únicos clientes que vienen, no... los clientes vienen por la buena atención y el servicio, acatando ahora todas las medidas de bioseguridad con la que se viene desde que inicio el Covid tratando que la gente se sienta segura aquí.

00:01:28

Speaker 1: Gracias, listo, para conocer un poquito acerca de su restaurante... quisiera

que me contara un poquito sobre sus empleados. ¿Cómo son los empleados que usted tiene, es necesario que sean estudiados, como es la distribución que ustedes tienen?

00:01:45

Speaker 2: Bueno, no lo pienso así, es decir, primero que todo y es como la base, tenemos a alguien que sepa de los mariscos y de su manejo, de resto, me temo que es más como de servicio al cliente, atender como nosotros atendemos, la rapidez para atenderlos, para mí no es nada más, se trata de que desde que lleguen hasta que terminamos la atención sea "1 A".

00:02:15

Speaker 1: El personal de la cocina, por ejemplo, ¿ustedes requieren que ellos tengan algún tipo de estudio en cocina o algo así o no?

00:02:22

Speaker 2: No, pues realmente nosotros vamos haciendo lo que llega que tengan idea de comida de mar, y pues de resto, la introducción de la línea que manejamos, digamos nosotros les enseñamos, es decir, ellos saben trabajar, pero no con la fórmula que nosotros tenemos del trabajo, esa es la que le damos a la gente y le brindamos siempre que tenga la misma línea, por ejemplo, el sancocho, siempre tiene que se el mismo. No comprarse con el de enfrente, nosotros manejamos una línea de sancocho, la cazuela, los ceviches, siempre tienen que quedar igual.

00:03:01

Speaker 1: ¿Con cuántos empleados usted cuenta en este momentico?

00:03:04

Speaker 2: Tengo unos doce, pero en estos momenticos tengo una sola sede abierta tengo grupos repartidos, un día trabajan dos, al otro día, otros dos y así sucesivamente por la situación de ahora, para que todos puedan trabajar por igual

00:03:32

Speaker 1: Respecto al Covid, cuando se presentó el Covid, usted tuvo que… ¿tuvo variación en la cantidad de sus empleadas, tuvo que despedir a alguno o como le fue en esa parte a usted?

00:03:44

Speaker 2: No, gloria a Dios no tuve que despedir a nadie por lo que te he explicado, regule los trabajos por turno, para que trabajaran por igual… cada dos días, trabaja un grupo y se comparten todo, a los otros días, está el otro grupo y el fin de semana, trabajamos ya turno completo, ya entre todos, pero de lunes a viernes trabajamos entre dos, pero ya sábado y domingo si trabajamos entre todos tiempos completos.

00:04:21

Speaker 1: Es decir, en términos de cantidad antes de la pandemia y ahora no ha sufrido cambios, sino más bien en la rotación de sus empleados., ¿sí?

00:04:28

Speaker 2: Sí, sí, sólo en la rotación, pero no padecí lo de sacrificar los empleados…

00:04:34

Speaker 1: Gracias a Dios. Don Pedro, en términos de la parte económica y contable,

¿ustedes mismo manejan la contabilidad o ustedes tienen una persona externa que les maneja la contabilidad?

00:04:45

Speaker 2: Bueno, vale, pues yo ahora… hace varios años cuadrábamos con alguien que nos llevaba la contabilidad, para hacer la declaración de renta, a pagar los impuestos, todo esto que exige la ley pues.

00:05:04

Speaker 1: ¿Cuántos años de antigüedad tiene su restaurante?

00:05:06

Speaker 2: El restaurante independiente desde el 2005, pero yo venía trabajando en el restaurante por ahí unos siete o cinco años atrás.

00:05:24

*Speaker 1: y, c*omo tal, el restaurante bajo el nombre de Pedro Junior, ¿Cuánto tiene?

00:05:32

Speaker 2: Desde el 2005. Es que yo antes trabajaba con una persona que se llamaba Pedro, un familiar, aprendí toda la tradición, y luego, pues ya en 2004 decidí abrirme y en el 2005 ya monte el restaurante de mi propia raza.

00:05:54

Speaker 1: ¿Cómo piensa usted que puedo sobrevivir a todo este tema de la pandemia?

00:06:00

Speaker 2: Yo diría que rotándonos y dando a media máquina, pero tratando de

brindar mi servicios siempre de buena calidad, la gente nos ayudó bastante con todo el tema de la publicidad, televisión, redes sociales, y estar, digamos tratando de mantener ese entusiasmo.

00:06:28

Speaker 1: ¿En ese momento usted tuvo que cerrar negocios para el momento de la pandemia? Usted me decía ahorita que tiene dos negocios, ¿cierto? Pero ¿se han mantenido en el mismo lugar? ¿Cómo le fue con ese tema de la apertura del negocio?

00:06:44

Speaker 2: pues, pues fue duro porque igual yo pago arriendo, pero, también hago trabajo temporal o algo, un domingo o un festivo abro esos días como para cumplir y no tener que entregar el otro local y pues, con la esperanza de que algún día terminara todo esto para poder estar 100 por ciento.

00:07:11

Speaker 1: En la parte de la Constitución de este negocio don Pedro, usted en ese momento, ¿cómo trabaja? ¿trabaja en sociedad o sólo le pertenece a usted?

00:07:20

Speaker 2: Independiente, yo soy independiente.

00:07:22

Speaker 1: Independiente… es decir, ¿es como propietario único?

00:07:25

Speaker 2: Sí, más o menos así… también tengo un socio son mi mujer y mi hija.

00:07:33

Speaker 1: En términos para la toma de las decisiones, entonces, ¿usted es la persona que toma las decisiones financieras? ¿se apoya en la información que le da la contadora o cómo toma esas decisiones?

00:07:44

Speaker 2: Gran parte, yo… soy el que tomo las decisiones, es por proyectos, yo antes de tomarla, le consulto a mi familia si es viable o no es viable, si está dentro de la ley y ya, de resto las tomo yo.

00:08:00

*Speaker 1: ¿H*a tenido la oportunidad de expandir el negocio en otras zonas o sólo se encuentra ubicada en esta zona?

Speaker 2: Sólo en esta zona.

Speaker 1: ¿La contadora posee su propio software contable o esto ya lo manejas desde acá?

00:08:19

Speaker 2: Todo es de acá, ella reúne la información al final.

00:08:23

Speaker 1: ¿Cómo describe usted don Pedro, su restaurante antes del Covid?

00:08:36

Speaker 2: Pues que le digo pues, bendecido… por poder crear esta empresa, levantarla y sostenerla hasta la fecha, entonces 100 por ciento agradecido ya que muchas personas no han logrado llega hasta acá y han tenido que cerrar.

00:08:51

*Speaker 1: ¿E*ste sitio marcó mucho la diferencia cuando se presentó el tema del Covid? ¿cómo usted considera en porcentajes que cambiaron sus ventas?

00:09:02

Speaker 2: Yo creo que disminuyeron… si claro, disminuyeron.

00:09:04

Speaker 1: ¿Cómo considera que esto le afectó?

00:09:13

Speaker 2: Pues uno, las restricciones, la calidad de vida, cantidad de los clientes, aunque es muy grato porque hemos mantenido los clientes, no ha sido lo mismo, pero pues ahí nos hemos sostenido.

Speaker 1: ¿su personal ha sido afectado?

00:09:52

Speaker 2: Hasta ahorita, no

00:09:56

*Speaker 1: D*on Pedro, ¿cree usted que la situación del restaurante con la pandemia tuvo algún efecto suyo personal o social? ¿Cómo lo considera?

00:10:29

Speaker 2: Si porque después ya es acostumbrarse a un estilo de vida muy diferente, nada ha sido igual y tampoco lo va a ser hasta que esto se acabe.

Speaker 1: ¿Usted recurrió a algún tipo de ayudas gubernamentales para que el tema económico del restaurante? ¿para el tema de las nóminas?

00:10:39

Speaker 2: por tres meses, pero la verdad es que a la final no volví a meter papeles.

00:10:54

Speaker 1: Pero ¿le dio resultado o no pudo tener un resultado?

Speaker 2: Si claro, yo tuve resultados en los primeros tres meses, pero luego yo empecé a trabajar ya sostener el negocio, entonces pensé si no tengo necesidad para que me voy a poner allá, realmente si no lo necesito si me lo puedo ganar

00:11:29

Speaker 1: ¿En qué consistía esa ayuda don Pedro?

00:11:33

Speaker 2: Para pagar la nómina.

00:11:35

Speaker 1: Aparte de esto, ¿usted tuvo que recurrir a algún préstamo o crédito bancario?

00:11:43

Speaker 2: No, los bancos no le están prestando a nadie, eso es una gran mentira. Los bancos no le prestan a nadie, o por lo menos a mí, no… ni siquiera he ido al banco.

00:11:54

Speaker 1: Entonces la forma para reponer todo este tema, ¿cómo lo hicieron económicamente con capital propio o como lo hicieron?

00:12:09

Speaker 2: si claro,

Speaker 1: ¿Tenían reservas de ustedes mismos?

Speaker 2: las reservas que tenía, yo tenía reservas, se sacan de las ventas diarias.

00:12:16

Speaker 1: ¿Qué es lo que usted considera don Pedro qué fue lo que más le afectó al restaurante durante la pandemia?

00:12:38

Speaker 2: Cerrar antes de tiempo…

00:12:57

Speaker 1: ¿Cuál es la decisión más difícil que tuvo que tomar durante la pandemia?

00:13:03

Speaker 2: La decisión… todas son difíciles, pero, yo diría que… gestionar la nómina y sostenerle el pago a todos los empleados en ese periodo de tiempo para no dañar la oportunidad que uno les da, porque no es obligación, pero uno se cuestiona si pago uno el otro, es una responsabilidad y un compromiso que uno adquiere.

00:14:18

Speaker 1: ¿Cómo es pagos de sus empleados? ¿el mínimo?

00:14:23

Speaker 2: el mínimo.

00:14:25

Speaker 1: respecto a la distribución de ellos... ¿cuántas personas tiene en la cocina, en las mesas o como es la distribución?

0:14:36

Speaker 2: Un mesero, una en el teléfono, 4 domiciliarios y 4 meseros por piso

Speaker 1: Sintió usted el tema de la disminución de mesas o eso casi no le afecto?

Speaker 2: Si, ahora con el tema de la distancia, también hay que tener en cuenta eso… y se sintió la disminución de mesas en servicio y eso

00:15:53

Speaker 1: ¿Como proyecta usted en estos momentos sus ventas, don Pedro, y si cambio este tema del Covid el método para proyectar sus ventas?

00:16:07

Speaker 2: Trabajándole duro, metiéndole la ficha y terminando todo. No bajándole la calidad a la gente. Darle el 100% al restaurante.

00:16:40

Speaker 1: ¿Cómo se ve usted en ese momento para proyectarla?

00:16:45

Speaker 2: Haciéndole publicidad mucho en las redes, los amigos donde llego, la misma gente me ha hecho crecer la empresa de una forma sorprendente.

00:17:20

Speaker 1: ¿Cómo considera usted que la pandemia pudo impactar su círculo familiar?

00:17:33

Speaker 2: Demasiado, pero gracias a Dios nunca nos fuimos a la cama con el estómago vacío, pero si es tener que adaptarse a otro estilo de vida, no poder salir de la ciudad, no poder ir a un centro comercial, es como eso.

00:18:06

Speaker 1: Por último, don Pedro mientras hacíamos estas entrevistas, surgió el tema del paro, quisiera que usted me contara un poco si usted se vio afectado por este tema del paro…

00:18:23

Speaker 2: Si claro, bastante afectado, tuvimos el restaurante cerrado como por una semana, no había más de otra, me decían no que te dañan el negocio, pero tengo compromisos tengo Nomina, pagar seguridad social, arrendo, la plata que se le debe a los bancos, son cosas que se le salen a una de las manos, pero son cosas duras, pero tomar la decisión de trabajar, muchas veces hasta yo mismo cogía la moto para hacer domicilios, todos estamos tratando de mejorar las cosas.

00:19:24

Speaker 1: Don Pedro, en comparación con la pandemia, ¿a usted le pareció más difícil el paro o la pandemia?

00:19:36

Speaker 2: Los dos son duros. El paro, sicosis no puedes salir de la casa, no puedes ir al trabajo, la inseguridad, si sales te atracan… ambos son grandes problemas fuertes

00:20:01

Speaker 1: Don Pedro, usted ahora me decía algo acerca de un préstamo con un banco… como tal ¿antes de la pandemia, ya tenían un compromiso o tuvo que adquirirlo debido a la pandemia?

00:20:10

Speaker 2: Si, siempre he tenido compromisos entonces toca pagar bancos créditos, pero ahora todo es virtual entonces las cosa se hacen más fáciles.

00:20:23

*Speaker 1: Pero ¿T*uvieron que recurrir a préstamos bancarios durante el Covid?

00:20:33

Speaker 2: Ahora no, porque decidimos trabajar reducidamente y con lo que se ha hecho pero este es un sector alimenticio así que se ha movido.

00:20:46

Speaker 1: Bueno. Muchísimas gracias por su tiempo. Me gustaría más tarde enviarle como la información para que se diera cuenta de los resultados que obtuvimos.

Speaker 2: Gracias a ustedes.

6.6 ANEXO F. ENTREVISTA RESTAURANTE H SABOR

Speaker 1: Buenas tardes estoy con el señor Argenis Gómez. Gracias por su tiempo a continuación le realizaré algunas preguntas. Bueno, sabemos que existen diferentes tipos de restaurantes que se especializan en grupos poblacionales, en culturas gastronómicas, etc., cuéntenos un poco sobre su restaurante y según lo anteriormente mencionado, ¿cómo cree usted que se clasificaría, es decir, que tipo de restaurante considera que es?

Speaker 2: Pues, como el restaurante de nosotros es de comidas normal, entonces lo clasificaría tipo ejecutivo o como tradicionalmente le dicen, el corrientazo.

Speaker 1: Al existir diferentes tipos de restaurantes, es lógico asumir que los clientes también cambian, según sus gustos, ingresos o disponibilidad de tiempo, ¿cómo considera usted que se clasificarían sus clientes?

Speaker 2: Nuestros clientes se clasifican según sus gustos, y en la parte económica se pueden ubicar como personas de estrato socioeconómico medio/bajo.

Speaker 1: La pandemia ha traído varias consecuencias negativas en los negocios, hablando de los restaurantes específicamente, ¿considera que hubo cambios significativos en la cantidad de empleados?, ¿con cuántos empleados contaba al empezar la pandemia y, con cuántos empleados cuenta actualmente?, ¿considera usted que esta disminución de empleados ha afectado negativamente su negocio?

Speaker 2: Si, si hubo cambios significativos en la cantidad de empleados ya que antes de la pandemia contábamos con 6 empleados y ahora sólo contamos con 4, o sea que por la pandemia tocó despedir a 2 personas de sus empleos…. A pesar de esto, no considero que el negocio se haya visto afectado negativamente, ya que las funciones de las cuales se

encargaban esas 2 personas están siendo realizadas entre los 4 empleados que seguimos actualmente.

Speaker 1: Hablemos sobre el personal con el que cuenta su negocio, ¿cómo están distribuidas las funciones de cada persona y si cuenta con personal capacitado para cada área? ¿Cuánta con un profesional que le asesore en la parte financiera?

Speaker 2: Si, claro… Por lo menos la cocinera pues desempeña sus funciones en la cocina y sólo se dedica a esa parte, los meseros, son los encargados de atender al público y estar atentos de que las mesas y la presentación del restaurante como tal sea la adecuada para recibir a las personas que lleguen y el domiciliario es encargado de transportar los pedidos al lugar que los clientes indiquen, es decir, cada uno tiene sus responsabilidades y es el encargado de cierta parte en el restaurante, mejor dicho, cada uno sabe que es lo que tiene que hacer. No contamos con un profesional que nos asesore en la parte financiera.

Speaker 1: Algunos negocios tuvieron que cerrar sus puertas debido a los problemas económicos generados a partir del Covid-19, sin embargo, el suyo se ha logrado mantener activo a pesar de las dificultades, cuéntenos, ¿cuántos años de antigüedad tiene el restaurante y como piensa usted que pudo sobrevivir a la pandemia?

Speaker 2: Nosotros tenemos 7 años de antigüedad, y logramos sobrevivir a la pandemia mediante la disminución de algunos costos y gastos como, por ejemplo, adquirir la materia prima de un menor valor sin afectar la calidad y el sabor de nuestro menú, el despido de los 2 trabajadores, y al abrir en un horario de menos horas al que veníamos acostumbrados, también se disminuyeron los gastos por servicios públicos.

Speaker 1: Siguiendo el enfoque de la pregunta anterior, una de las alternativas de algunos negocios para sobrevivir fue cambiar el lugar donde prestaban el servicio, buscando una disminución en el canon de arrendamiento o en los servicios públicos, en su caso, ¿el restaurante tuvo que establecerse en una nueva zona o siempre ha estado ubicado en el mismo lugar?, ¿considera usted que sea un buen lugar para prestar este servicio?

Speaker 2: No, siempre hemos estado en el mismo lugar… Si, esta zona al ser una zona comercial es un muy buen lugar para el servicio de desayunos y almuerzos que es el que manejamos, las personas si o si tienen que comer y siempre buscan un lugar que se ajuste a su bolsillo y sus gustos, por eso considero que es un muy buen lugar.

Speaker 1: En la parte de la constitución de su restaurante, ¿está establecido como sociedad o está a nombre de una persona natural? En caso de ser una sociedad. ¿cuántas personas lo componen?

Speaker 2: A nombre de una persona natural.

Speaker 1: Al momento de tomar decisiones ¿son tomadas en conjunto o las toma una sola persona? / ¿Qué cargo tiene la persona que toma las decisiones financieras?

Speaker 2: Las decisiones en el restaurante se toman siempre en conjunto, la opinión de todos siempre es importante, los cargos son: la dueña, la cocinera y el domiciliario, es un negocio familiar que montaron entre ellos, y por eso ellos son los que toman las decisiones, aunque por lo regular, también nos piden nuestra opinión a las otras personas que trabajamos aquí.

Speaker 1: Como propietario, ¿ha tenido la oportunidad de expandir su negocio a otras zonas ya sea en la ciudad o en otras ciudades?, en caso de que su respuesta sea no, ¿lo ha intentado y no ha funcionado o que barreras piensa que no podría superar al intentarlo?

Speaker 2: No, no hemos tenido la oportunidad de hacerlo… y tampoco lo hemos intentado, por el momento no estamos interesados en esta idea.

Speaker 1: Existen muchas formas de llevar contabilidad y un orden a nivel económico en las compañías actualmente, cuéntenos, ¿posee un software contable que le permita proyectar sus decisiones económicas? En caso de no ser así, ¿de qué forma lleva usted este control económico?

Speaker 2: No, no poseemos ningún programa contable… El control económico que llevábamos aquí es el tradicional, o sea, nosotros llevamos un registro de los ingresos y los gastos diarios en un libro escrito a mano por nosotros mismos, para tener idea de nuestras ventas y nuestros promedios mensuales, todo queda apuntado ahí.

Speaker 1: ¿Cómo describe la economía de su restaurante antes de la contingencia del Covid-19?

Speaker 2: La economía del restaurante antes de la pandemia era mejor, percibíamos más ingresos, más movimiento en el restaurante, un mayor flujo de clientes, el restaurante siempre se veía lleno, las ventas obviamente eran mucho mejores que ahora.

Speaker 1: La economía se vio afectada en gran parte debido a la pandemia, en su caso, en promedio, ¿de cuánto eran sus ventas antes del Covid-19 y de cuanto están siendo en este momento de la entrevista? ¿Cuáles cree que fueron los factores que más influyeron en este cambio?

Speaker 2: Las ventas antes del Covid estaban en un promedio de $1.000.000 a $1.200.000 diarios, ahora, las ventas están entre $600.000 a $700.000 diarios… si hablamos en términos de porcentajes, las ventas se han visto afectadas más o menos en un 40%, se ha disminuido considerablemente a raíz de esta situación.

Definitivamente el factor que más influyó en momento de pandemia fue que los negocios cerraron y por ende, las personas no podían pedir domicilios ya que almorzaban y desayunaban en sus casas, después, cuando se empezó a normalizar la situación, las personas no tenían dinero para almorzar en la calle, por lo tanto, la mayoría de nuestros clientes, traía los alimentos desde su hogar… dejamos de percibir muchos ingresos, adicional a esto, las personas tampoco venían a hacer otro tipo de compras por la misma razón del dinero, y así, no estaban en la hora del almuerzo por estas zonas… todo el comercio se vio afectado por esto.

Speaker 1: ¿Tuvo que recurrir al despido de empleados? ¿Cuántas personas fueron?

Speaker 2: Si, fueron dos personas.

Speaker 1: ¿Cree que la situación del restaurante con la pandemia tuvo algún efecto más personal o social? ¿Hizo uso de las ayudas gubernamentales para el pago de nómina?

Speaker 2: Principalmente, para los 2 empleados que se quedaron sin su trabajo, si trajo más efectos personales, de resto, no lo considero así y el efecto social pienso que es el que hemos tenido que sufrir todas las personas a razón de esta situación tan atípica que estamos viviendo… No hicimos uso de las ayudar de gobierno, ni para el pago de la nómina, ni para nada, esas “ayudas” no eran en realidad ayudas para ningún negocio, o por lo menos, no para nosotros, a futuro estaríamos peor.

Speaker 1: ¿Evidenció alguna ayuda económica desde las entidades financieras con las que ha tenido relación?

Speaker 2: No, ninguna.

Speaker 1: ¿Realizó algún crédito para poder sostenerse durante la contingencia? ¿Qué tipo de créditos realizo? - Prestamos con bancos, préstamo con los mismos socios, préstamo de familiares

Speaker 2: No, gracias a Dios no tuvimos la necesidad de adquirir créditos ni con bancos, ni con gotas, ni con ningún prestador de este servicio.

Speaker 1: Asumiendo que tuvo que recurrir a préstamos para poder seguir a flote con su negocio ¿Qué porcentaje de deuda tiene en este momento? ¿Cómo piensa usted que puede disminuir ese porcentaje en el menor tiempo posible? ¿cuenta con proyectos o planes de acción?

Speaker 2: Lo que hemos pensado hacer es implementar un nuevo menú, y variedad de productos que nos permita atraer más clientes y así, ir subiendo las ventas poco a poco, innovar nuestro menú, no parece una buena opción.

Speaker 1: ¿Evidenció apoyo gubernamental para su restaurante, en términos de normas?

Speaker 2: Pues, los restaurantes fuimos uno de los primeros negocios que podían abrir sus puertas y prestar servicios normalmente, esta sería la única ayuda en cuanto a normas que yo puedo rescatar, de resto, todas las obligaciones había que cumplirlas como si nada estuviera pasando.

Speaker 1: ¿Qué es lo que considera que es lo que más le ha afectado a su restaurante durante esta pandemia?

Speaker 2: Definitivamente, lo que más nos ha afectado es dejar de percibir ingresos, esto es un golpe duro para cualquier negocio, todo se complica, lo peor de todo es que se disminuyen los ingresos, pero, se incrementan los gastos y los costos… adicional, la pérdida de clientes es un tema complicado y triste.

Speaker 1: Cuáles considera que han sido las decisiones más difíciles de tomar durante esta pandemia?

Speaker 2: Definitivamente tener que despedir a dos de nuestros empleados fue una decisión difícil, ellos estaban con nosotros desde que fundamos el restaurante y ahora por causas externas, ya no pueden estar más… pensar en sus familias y en las necesidades por las cuales posiblemente estén pasando, es muy complicado, aunque ellos entienden que no es por nuestra culpa, sientes un peso encima.

Speaker 1: ¿Cómo describe la economía de su restaurante en este momento?

Speaker 2: Que te puedo decir… en una escala de 1 a 10, sería 5… no estamos en nuestro mejor momento, pero, hemos estado en peores momentos del que estamos ahora, así que, puedo decir que la economía del restaurante está estable, obviamente tenemos que mejorar, ojalá lo podamos hacer en el menor tiempo posible.

Speaker 1: ¿Cómo proyecta sus ventas? ¿Cambio la forma de proyectar las ventas en este momento? ¿Cómo?

Speaker 2: Nosotros vivimos del día a día, si hay clientes, hay ventas, si no hay clientes, no hay ventas… dependemos de lo que pase todos los días, no tenemos forma de proyectar o establecer ventas.

Speaker 1: ¿Cómo considera que llego afectar su círculo familiar esta contingencia?

Speaker 2: Así como los ingresos para el restaurante se han visto afectados, las situaciones familiares de todos nosotros también, a pesar de que nuestro salario sigue siendo el mismo, las cosas están más caras y ya nuestro poder adquisitivo no es el mismo, nos tenemos que medir en absolutamente todo lo que vamos a comprar, cuestionarnos si realmente es necesario y en caso de que la respuesta sea así, verificar si está dentro de nuestro presupuesto, esto afecta no solo económicamente sino también emocional, es difícil dejar de hacer ciertas cosas que hace poco tiempo para todas las personas eran normales a raíz de una situación económica generalizada en el país por un virus.