



Nivel de formalización de restaurantes de compra media en el mercado de *foodservice* en Colombia

**Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar al título de
Magíster en Mercadeo**

María Antonia Heredia González

mheredia@eafit.edu.co

Natalie Quintero Zuluaga

nquinte6@eafit.edu.co

Asesor Temático: Guillermo Rocha Pérez

grocha@larecetta.com

Asesor Metodológico: Yaromir Muñoz Molina

ymunoz@eafit.edu.co

Tabla de Contenido

| | |
|---|----|
| <i>Resumen</i> | 4 |
| <i>Palabras clave</i> | 4 |
| 1.2 Antecedentes de la situación en estudio | 8 |
| 1.3 Objetivos | 10 |
| 1.3.1 Objetivo general | 10 |
| 1.3.2 Objetivos específicos | 10 |
| 1.4 Aspectos de un mercado formalizado | 10 |
| 1.5 Justificación del trabajo | 11 |
| 1.6 Marco conceptual | 12 |
| 1.7 Metodología | 16 |
| 2 Presentación y análisis de resultados sobre el nivel de formalización ideal y actual de los restaurantes | 19 |
| 2.1 Nivel de formalización actual de los restaurantes según expertos del sector | 19 |
| 2.1.1 Factores que impulsan el desarrollo de los restaurantes | 20 |
| 2.1.2 Factores que frenan el desarrollo de los restaurantes | 20 |
| 2.1.3 Iniciativas respaldadas por el Gobierno nacional | 21 |
| 2.1.4 Nivel de preparación frente a la competencia | 22 |
| 2.1.5 Formalización en operación logística | 22 |
| 2.1.6 Formalización en gestión financiera y administrativa | 23 |
| 2.1.7 Formalización en tecnología | 24 |
| 2.1.8 Formalización en gestión humana | 24 |
| 2.1.9 Formalización en prácticas de mercadeo | 25 |

| | |
|---|----|
| 2.2 Perfil ideal de los restaurantes según expertos del sector | 25 |
| 2.2.1 Operación logística | 26 |
| 2.2.2 Gestión financiera y administrativa | 28 |
| 2.2.3 Tecnología | 31 |
| 2.2.4 Gestión Humana | 32 |
| 2.2.5 Mercadeo | 36 |
| 2.3 Situación actual de los restaurantes según encuestas y análisis de distancia | 38 |
| 2.4 Apoyo de los actores secundarios del sector a los restaurantes | 49 |
| 2.4.1 Nivel de apoyo del sector según expertos entrevistados | 49 |
| 2.4.2 Nivel de apoyo del sector según restaurantes encuestados | 57 |
| 2.5 Conclusiones | 58 |
| 2.6 Recomendaciones | 62 |
| 2.7 Limitaciones | 64 |
| 3 Anexos | 66 |
| 3.1 Soportes empleados en el desarrollo de la investigación cualitativa | 66 |
| 3.1.1 Guía de entrevista | 66 |
| 3.2 Soportes de los procedimientos y técnicas arrojados en la investigación cuantitativa | 72 |
| 3.2.1 Cuestionario | 72 |
| 3.2.2 Gráficos de resultados de encuestas | 77 |
| 3.2.3 Análisis de distancia entre la situación ideal y actual | 92 |
| 4 Referencias | 95 |

Nivel de formalización de restaurantes de compra media en el mercado de *foodservice*¹ en Colombia

Resumen

Los cambios en el estilo de vida del colombiano y el auge del consumo por fuera del hogar, han revestido de gran importancia el mercado de *foodservice* que se encuentra en desarrollo en Colombia. Estos cambios han generado una mayor oferta de restaurantes y por ende exigen cada vez un mejor desempeño y servicio por parte de los mismos. Siendo los restaurantes de menú fijo de estratos 3 y 4 aquellos que constituyen el mayor número de establecimientos del sector, se hace relevante su análisis para conocer el nivel de formalización actual en términos de variables como gestión financiera y administrativa, tecnología, mercadeo, operación logística y gestión humana. Así mismo, se hace necesario definir un perfil ideal para este tipo de establecimientos sobre el cual se recomienden prácticas y acciones que permitan superar las oportunidades de formalización y cerrar la distancia entre la situación actual y la ideal, así como generar conciencia en el sector sobre la necesidad del apoyo de actores secundarios del sector —academia, gremio y proveedores— para potencializar el desarrollo de este tipo de establecimientos y generar un mayor aporte a la economía del país.

Palabras clave

Mercado institucional, formalización, restaurantes de menú fijo, proveedores especializados, gremio.

Abstract

The changes in Colombians' lifestyle and the increasing consumption outside homes, have given more importance to developing the Food Service Industry in Colombia. These changes have generated a bigger supply of restaurants, and therefore, there is a need for a better performance and service from them. Being the regular restaurants of stratum 3 and 4, those who constitute the largest number of establishments in the sector, an analysis to know the current level of formalization in terms of variables such as financial and administrative manage, technology, marketing, operation and logistic human management, becomes relevant. Likewise, it is necessary to define an ideal profile for this kind of establishments in which practices and actions that allow to overcome formalization opportunities are recommended to close the distance between the current and the ideal situation, as well as to raise awareness in the sector about the need of support from secondary actors like academy, guild and suppliers to potentiate the development of such establishments and generate contribution to the country's economy.

Key words

Foodservice industry, formalization, regular restaurants, foodservice suppliers, foodservice associations.

1 “*Foodservice* es el sistema diseñado para proveer a los operadores gastronómicos de todos los insumos que en presentaciones, variedad, formulaciones y precios, consiguen optimizar su operación integral”. El *Foodservice* también es definido como la industria de la hospitalidad o mercado institucional. Si bien es un concepto que nace en los Estados Unidos, se apropió en Colombia con la llegada del *Institutional Foodservice* en 1994 que incorporó los nuevos conceptos del sector, las tecnologías de manejo y la ampliación de la oferta para contribuir al desarrollo de la industria gastronómica en Colombia y a nivel mundial (Caicedo, 1994).

1 Introducción

El mercado de *foodservice* en Colombia se encuentra en crecimiento debido al cambio en el estilo de vida de los colombianos, el aumento de la inversión extranjera directa en el país, el auge de las franquicias y la llegada de extranjeros. Los cambios en el estilo de vida de los colombianos se reflejan en el tiempo limitado para la preparación de alimentos, pues ambas cabezas de hogar generalmente trabajan y el desplazamiento en las ciudades se ha complejizado debido al alto tráfico vehicular, lo cual favorece el consumo de alimentos por fuera del hogar. Así mismo, el aumento de la inversión extranjera directa y la llegada de las franquicias a Colombia, han impulsado el crecimiento de este sector con el nacimiento de diferentes cadenas de restaurantes y hoteles, pues se incrementa el nivel de extranjeros en el país dispuestos a generar consumo en este tipo de establecimientos.

Por lo anterior, se hace relevante abordar el nivel de formalización de los restaurantes de menú fijo de compra media en Colombia; este tipo de establecimientos se caracteriza por tener un menú con pocas variaciones a lo largo de la semana, un precio promedio por plato que oscila entre \$8.000 y \$15.000, con capacidad entre 6 y 15 mesas, que se diferencia de los restaurantes gourmet en que no realizan una aplicación del arte gastronómico, sino que es un medio de subsistencia para un negociante y generalmente pertenecen a los estratos socioeconómicos 3 y 4. La formalización se aborda a través de las variables gestión financiera, administrativa y humana, prácticas de mercadeo, operación logística y tecnología, sobre las cuales se plantea un perfil ideal con base en opinión de expertos del sector, y posteriormente se coteja con la situación actual a través de encuestas para identificar la distancia existente y proponer alternativas para cerrar la misma. Adicionalmente, se analiza el aporte que han realizado actores secundarios del sector, como gremio, academia y proveedores, en el desarrollo de este tipo de establecimientos desde la opinión de expertos y de restaurantes encuestados.

1.1 Contextos que originan la situación en estudio

El mercado de *foodservice*, que se compone de comercio, restaurantes y hoteles, mostró un crecimiento en Colombia a niveles del 4,1% en el segundo trimestre de 2013, comparado con el mismo periodo de 2012, crecimiento similar a la evolución del PIB consolidado cuyo ritmo fue del 4,2%, lo que da cuenta de un mercado en crecimiento y evolución (DANE, 2013). Ver tabla 1 sobre el comportamiento del PIB en Colombia.

El ritmo de este crecimiento se da en el marco de un mercado con un tamaño de \$24 billones al año, donde el número total de establecimientos y restaurantes está creciendo entre 7% y 12%, y las comidas fuera del hogar representaron 6% del consumo total de los hogares colombianos, siendo ésta la octava categoría con mayor crecimiento dentro del consumo total en el primer trimestre de 2012 (Diario La República, 2012).

En términos de la inversión extranjera directa en Colombia, es importante resaltar que está aumentando por “la estabilidad jurídica y política, los incentivos tributarios, los TLC, el tamaño del mercado, un crecimiento económico sostenido y un buen potencial de crecimiento de algunos sectores” (Portafolio, 2013). Se estima que la cifra de inversión extranjera directa en Colombia “se podría ubicar en el mismo nivel del 2012, es decir, 15.612 millones, cuando hubo récord” (Portafolio, 2013). Lo anterior hace más atractivo al país para la llegada de extranjeros, quienes buscan encontrar servicios diferenciados en la industria de *foodservice*.

Como parte del aumento de la inversión extranjera directa en el país ha proliferado la incursión del modelo de franquicias en Colombia, con un crecimiento de 110 redes de franquicias en 2002 a 430 en 2012, lo que hace atractivo el modelo para el mercado de *foodservice* (Revista Dinero, 2012).

Adicionalmente, los cambios en el estilo de vida del colombiano están favoreciendo el crecimiento del mercado *foodservice* porque actualmente en las familias trabajan ambos padres, disponiendo de poco tiempo para preparar sus propios alimentos y teniendo que recurrir al consumo por fuera del hogar. A esto se suma la lentitud en el desplazamiento en las

principales ciudades que recorta el tiempo del almuerzo y la disponibilidad para desplazarse hacia el hogar (Diario La República, 2012).

En resumen, las cifras de crecimiento y tamaño del mercado de *foodservice* en Colombia dan cuenta de un sector en pleno proceso de evolución, apalancado por los cambios en el estilo de vida del colombiano, por el aumento de las franquicias en el país y por el crecimiento de la inversión extranjera directa, que es un apuesta del Gobierno nacional para atraer turistas a Colombia, quien tiene como objetivo lograr, hacia el 2014, cuatro millones de visitantes extranjeros y 4.000 millones de dólares de ingresos en divisas, por lo cual el servicio de hotelería, restaurantes y *catering*², debe prepararse para los retos que esto implica (Pava, 2013, p. 19).

Tabla 1. Comportamiento del PIB por Ramas de actividad económica 2013–II / 2012-II

Variación porcentual anual - Series desestacionalizadas

| Ramas de actividad | Variación porcentual |
|---|----------------------|
| Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca | 7,6 |
| Explotación de minas y canteras | 4,3 |
| Industrias manufactureras | 1,2 |
| Suministro de electricidad, gas y agua | 4,7 |
| Construcción | 6,4 |
| Comercio, reparación, restaurantes y hoteles | 4,1 |
| Transporte, almacenamiento y comunicaciones | 2,8 |
| Establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas | 3,9 |
| Actividades de servicios sociales, comunales y personales | 4,7 |
| Subtotal valor agregado | 4,3 |
| Impuestos menos subvenciones sobre la producción e importaciones | 3,0 |
| PRODUCTO INTERNO BRUTO | 4,2 |

Fuente: DANE - Dirección de Síntesis y Cuentas Nacionales

² *Catering* se entiende como el servicio de suministro de comidas y bebidas a colectividades (empresa, hospitales o colegios) cuando se desplaza personal a las instalaciones del cliente (Real Academia Española, 2001). Este concepto también se utiliza en Colombia bajo la denominación: Operadores empresariales, sin embargo, se utilizan ambos términos en la legislación colombiana (Lee, 2013).

1.2 Antecedentes de la situación en estudio

El mercado de *foodservice* se define como la suma de establecimientos donde se realiza transformación de alimentos y ocurre el consumo por fuera del hogar. Dichos establecimientos están clasificados de la siguiente manera, de acuerdo a un censo realizado por la empresa de investigación de mercados Objetivo:

Tabla 2. Censo de Establecimientos.

| CANALES Y SUBCANALES | UNIVERSOS Total 6 Ciudades | % NUMÉRICA |
|--|----------------------------------|---------------|
| SEGMENTO ESPECIALIZADO | 6.929 | 9,0% |
| Operadores Empresariales* | 46 | 0,1% |
| Hoteles | 2.080 | 2,7% |
| Restaurantes Gourmet y Clubes | 1.312 | 1,7% |
| Cadenas de Restaurantes | 1.033 | 1,3% |
| Puntos Diversión | 1.929 | 2,5% |
| Grandes Panaderías y Cafeterías | 529 | 0,7% |
| SEGMENTO MASIVO MEDIO | 6.335 | 8,2% |
| Operadores Individuales* | 278 | 0,4% |
| Restaurantes Menú Fjo y Asaderos | 6.057 | 7,9% |
| SEGMENTO MASIVO BAJO | 51.308 | 66,6% |
| Restaurantes Menú Diario (Ejecutivo y Corrientazo) | 13.895 | 18,0% |
| Comidas Rápidas | 12.519 | 16,2% |
| Panaderías y Cafeterías | 17.059 | 22,1% |
| Carro Perrero, Sandwchero y C. Rápidas sin local | 7.835 | 10,2% |
| INSTITUCIONAL | 12.521 | 16,2% |
| Otras instituciones e industrias | 12.521 | 16,2% |
| TOTAL | 77.093 | 100% |

*Conteo de instituciones dedicadas a dicho fin - No puntos finales

Fuente: Agencia de investigación de mercados Objetivo, 2012

Tabla 3. Distribución de Establecimientos por ciudades.

| CANALES | DISTRIBUCION POR CIUDAD | | | | | |
|-------------------------------|-------------------------|--------------|--------------|--------------|-------------|-------------|
| | B/QUILLA | BOGOTA | MEDELLIN | CALI | B/MANGA | PEREIRA |
| SEGMENTO ESPECIALIZADO | 7,2% | 59,5% | 14,3% | 12,2% | 3,7% | 3,1% |
| SEGMENTO MASIVO MEDIO | 6,2% | 64,3% | 11,8% | 10,3% | 4,4% | 3,0% |
| SEGMENTO MASIVO BAJO | 7,1% | 66,3% | 11,4% | 11,3% | 2,0% | 1,9% |
| INSTITUCIONAL | 5,9% | 70,2% | 10,2% | 9,7% | 2,6% | 1,5% |

Fuente: Agencia de investigación de mercados Objetivo, 2012

Otros actores del mercado de *foodservice*:

Además del **cliente institucional**, detallado en las tablas anteriores, en el desarrollo del mercado de *foodservice* intervienen de manera articulada otros actores: academia, proveedores y gremio. En cuanto a la **academia**, la oferta de programas de gastronomía se concentra en instituciones como la Universidad de la Sabana en Bogotá, que es la primera en ser acreditada en la carrera de gastronomía, *La Salle College*, Verde Oliva y el Instituto Superior Mariano Moreno, instituciones de Bogotá, que ofrecen la posibilidad de estudiar programas profesionales relacionados con la cocina y tratamiento de alimentos (Pinzón, 2010).

Así mismo, en el año 2008 surge en Colombia el primer **proveedor** especializado para el mercado institucional llamado La Recetta, una compañía del Grupo Nutresa y Alpina creada para la atención focalizada en este mercado (Datos internos La Recetta, 2014). Adicionalmente, en el año 2013 nace la división para atender el mercado institucional de Grupo Éxito (Catering, 2013). Igualmente, bajo el esquema de cadena de supermercado, Makro decide atender el canal institucional, buscando que el cliente visite su establecimiento (Revista Dinero, 2008). Aparte de estas empresas, existen proveedores regionales como Juan D. Hoyos Distribuciones en Medellín, DicerMex en Bogotá y Distrimas en Cali.

Por su parte, el **gremio** está integrado por instituciones como Cotelco, Acodrés y la Asociación Colombiana de Chefs. Para divulgar información sobre el sector existen medios institucionalizados y reconocidos, principalmente dos revistas especializadas para el mercado de *foodservice*: La Barra y Catering, cuyo nacimiento se dio en el año 2007. Estas revistas tienen un enfoque gerencial y buscan socializar temas de interés especializados para el sector, así como investigaciones que le aporten valor al mismo. Como parte de la dinámica de agremiación, existen dos ferias exclusivas para el mercado institucional: Horeca con una periodicidad anual y Alimentec que se realiza cada dos años.

A partir de la información anteriormente descrita sobre el contexto y antecedentes del mercado institucional, surge la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuál es el nivel de formalización del mercado de *foodservice* en Colombia teniendo en cuenta el perfil actual del cliente institucional en el segmento de restaurantes de menú fijo de compra media?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

Identificar el nivel de formalización del mercado de *foodservice* en Colombia teniendo en cuenta el perfil actual del cliente institucional en el segmento de restaurantes de menú fijo de compra media.

1.3.2 Objetivos específicos

Estos objetivos se aplican al segmento de restaurantes de menú fijo de compra media:

- Establecer el perfil ideal del cliente institucional del mercado de *foodservice* en Colombia.
- Analizar la situación actual del cliente institucional de dicho mercado respecto a su gestión administrativa, financiera y humana, así como las estrategias de mercadeo, operación logística y tecnología.
- Identificar la distancia entre el perfil ideal y la situación actual del cliente institucional en Colombia.
- Conocer el efecto de los actores secundarios (proveedores, gremio y academia) en el desarrollo del cliente institucional de dicho mercado.

1.4 Aspectos de un mercado formalizado

De acuerdo al propósito de investigación del presente trabajo, asociado a la identificación del nivel de formalización del mercado de *foodservice* en Colombia desde el perfil del cliente institucional, a continuación se relacionan los aspectos que la Cámara Comercio de Medellín considera relevantes a la hora de categorizar un mercado como formalizado y que están

directamente relacionados con la interacción entre los diferentes actores y el cliente institucional; a saber:

- Fomento de los programas de agremiación empresarial.
- Participación en eventos académicos, congresos y ferias.
- Acceso a tecnologías de información y comunicación.
- Formación y capacitación a las empresas del sector.
- Presencia de proveedores especializados e integrales.
- Instituciones académicas que respalden la formación de los actores del sector.
- Estudios económicos especializados que den cuenta de la evolución del sector.
- Medios de divulgación de las buenas prácticas e investigaciones del sector.

(Cámara de Comercio de Medellín, 2013).

1.5 Justificación del trabajo

El mercado de *foodservice* se encuentra en auge en Colombia debido a los cambios en el estilo de vida del colombiano que dan cuenta de dos importantes hechos sociales: “El primero es que como las dos cabezas de familia trabajan, no hay un responsable de la alimentación familiar, razón por la cual acuden a la comida a domicilio y a los restaurantes. El segundo, es que la lentitud en el desplazamiento dentro de las ciudades reduce el espacio para las labores del hogar, y así es como se ve impulsado el consumo en los restaurantes” (Diario La República, 2012). Estos cambios han presionado la oferta de restaurantes y por ende exigen cada vez un mejor desempeño y servicio por parte del cliente institucional y de los demás actores del mercado de *foodservice* que motivan o inhiben su desarrollo: gremio, academia y proveedores.

Lo anterior da cuenta de la importancia de la formalización por parte del cliente institucional, que va en línea con las perspectivas del Gobierno colombiano que tiene como objetivo impulsar el desarrollo del sector de hotelería, restaurantes y *catering* con la promoción del turismo e ingresos de divisas al país, por lo cual este sector debe prepararse para los retos asociados (Pava, 2013, p. 19), pues uno de ellos es que “[...] los turistas llegan buscando

comida nacional. Es por eso que el objetivo de la industria debe ser promover nuestros valores culturales en todos los ámbitos” (Reyes, 2013, p. 116), logrando que ésta se convierta en una de las puntas de lanza de la economía.

De esta manera se hace necesario realizar un diagnóstico actual de los niveles de formalización del mercado de *foodservice* en Colombia, con enfoque en el cliente institucional del segmento de restaurantes de menú fijo de compra media y su perfil ideal, pues es un segmento que según una investigación de mercados realizada por la empresa Objetivo en el año 2012, tiene un potencial de crecimiento debido al auge del consumo por fuera del hogar y una compra promedio por establecimiento por encima de los demás segmentos de este mercado, a excepción del segmento especializado. De este modo, se busca generar conciencia de los niveles de formalización e identificar la distancia con respecto a la situación actual, con base en criterios que se definieron a través de entrevistas en profundidad con expertos de este mercado, con el fin de que los restaurantes de menú fijo se responsabilicen frente a las oportunidades de mejoramiento, y los demás actores del sector —academia, proveedores y gremio (integrado por medios de divulgación, agremiaciones y empresas de investigación de mercados)— también participen brindando apoyo a estos establecimientos para fortalecer su aporte al desarrollo del país.

1.6 Marco conceptual

El nivel de formalización del mercado de *foodservice* en Colombia se aborda a través del análisis detallado de los restaurantes de compra media desde las perspectivas de la gestión administrativa, financiera y humana, mercadeo, logística y tecnología. Así mismo, se abordan de manera complementaria los sujetos que inciden en el desarrollo del cliente institucional, a saber: academia, gremio y proveedores, que juntos articulan la movilización y desarrollo del sector.

En cuanto a la **gestión administrativa** de los restaurantes, existen retos asociados a la evaluación y medición permanente de la operación, a través de indicadores, tales como: disponibilidad, calidad y eficiencia, que permitan tomar decisiones estratégicas (Gomes, Yasin

& Lisboa, 2007). Adicionalmente, se hace necesario que los clientes institucionales, particularmente los restaurantes de menú fijo, desarrollen métodos de planificación estratégica dados los cambios en la industria y el aumento de la competencia mundial. Estos métodos deben estar fundamentados en el análisis interno de los recursos financieros, humanos, físicos, de conocimiento y aprendizaje, y externo, de los grupos de interés y contexto en el que opera (Harrison, 2003).

Por su parte, en la **gestión financiera** de un negocio *foodservice* se enfrentan retos de optimización asociados a las políticas de fijación de precios, contabilidad y construcción de presupuestos flexibles (Ortner, 2004). Así mismo, es imprescindible analizar desde una perspectiva financiera los menús de un restaurante, combinando variables como la popularidad de los platos con los costos variables y el margen de contribución, para garantizar el tener control de los platos más rentables y mejorar los resultados financieros del negocio (LeBruto, Ashley, & Quain, 1997).

Adicionalmente, la industria de la hospitalidad que es intensiva en trabajo, requiere de prácticas de **gestión humana** que equilibren esta condición, pues el empleado es el factor clave en el proceso de diferenciación y es quien determina la experiencia de servicio de los consumidores finales (Raub, Alvarez, & Khanna, 2006). Así mismo, la formación de los empleados debe ser un ejercicio continuo y proactivo para reducir los inconvenientes asociados a rotación de personal, falta de higiene, robo e insatisfacción laboral (Poulston, 2008). Igualmente, es importante considerar que la práctica de gestión humana no se limita a la remuneración representada en un sueldo, sino que involucra la gestión estratégica del empleado para garantizar su satisfacción laboral, asociada a igualdad de oportunidades, formación, participación, recompensas, salud, bienestar y seguridad laboral (Preece, 1998).

En cuanto a **mercadeo**, se declara la importancia de la satisfacción del consumidor a través del manejo de variables como la calidad, el sabor, la limpieza y la relación precio-valor eficiente (Park, Lehto & Houston, 2013). Así mismo, en cuanto a las estrategias de comunicación, es importante considerar lo referente a redes sociales, publicidad y mercadeo del boca a boca. En relación con las redes sociales, se plantea la importancia del uso de las mismas para los

restaurantes en cuanto a publicidad y posicionamiento de marca como un mecanismo costo eficiente (DiPietro, Crews, Gustafson & Strick, 2012). Referente a publicidad, se analizan estrategias orientadas a lograr reconocimiento y recordación, así como establecer una identidad de marca y posicionarla, y estimular demanda en los consumidores, todo esto enmarcado en la intangibilidad del servicio al que se enfrenta esta industria (Mittal & Baker, 2002). También, se resalta la importancia del mercadeo del boca a boca, poniendo de relevancia que el mercado de *foodservice* está sustentado en una muy buena propuesta de servicio al cliente (Lu, Ba, Huang & Feng, 2013). Igualmente, se plantea la necesidad de segmentar a los clientes para brindar un servicio que se ajuste a sus preferencias (Hwang, Choi, Lee & Park, 2012).

Así mismo, la **tecnología** es una herramienta de alta importancia para el mercado de *foodservice* pues permite hacer más eficiente y agregar valor a los procesos tanto internos como de cara al cliente. De este modo, se aborda el procesamiento de toma de pedidos en un restaurante desde la perspectiva del uso de la tecnología para hacerlo más eficiente (Muller, 2010), así como la minería de datos y los sistemas de información para obtener datos útiles que permitan desarrollar estrategias de operación para la compañía (Custis, 2012) y favorecer la toma de decisiones con información real del negocio y del mercado. Por la dinámica de los mercados en general y particularmente de la alimentación, se hace necesario contar con servicio de Wi-Fi en los restaurantes, de tal forma que mejore el servicio ofrecido por el negocio (Cobanoglu, Bilgihan, Nusair & Berezina, 2012).

En cuanto a **operación logística**, se abordan las tecnologías de información y comunicación para la toma de pedidos, haciendo más eficiente el proceso de abastecimiento para el restaurante (Ip, Leung & Law, 2011). Igualmente, se destaca el procesamiento de sus desperdicios para hacer más costo-eficiente la operación del restaurante (Wie, Shanklin & Lee, 2003).

Respecto a la **academia** se resalta el trabajo conjunto de los educadores y la industria para garantizar el talento de las personas. Como conceptos clave se destacan: la labor y responsabilidad de los educadores en el desarrollo de talentos y competencias para que suplan

las expectativas del mercado laboral, así como la revisión de los contenidos de los programas académicos, con el fin de establecer un equilibrio entre la teoría y la práctica. Adicionalmente, la academia enfrenta retos como el uso de la tecnología, métodos más flexibles de aprendizaje, fomentar el compromiso y desarrollar enfoques más reflexivos de aprendizaje. Por su parte, en cuanto a la industria, se resalta la labor de la academia para generar oportunidades que permitan desarrollar habilidades y conocimientos, así como incentivar una carrera a largo plazo (Barron, 2008).

Así mismo, se plantea la necesidad de desarrollar competencias en los programas académicos que estén orientadas a facilitarle la consecución de trabajo al egresado. Se proponen cuatro factores basados en el comportamiento: ética e integridad, gestión del tiempo, desarrollo personal, flexibilidad y capacidad de adaptación, como un modelo de competencias para ayudar a las organizaciones y a sus empleados en el mantenimiento de la competitividad (Wang, 2013).

También se resalta la importancia de fortalecer los valores actitudinales en los programas de gastronomía frente a las habilidades técnicas, por ser una industria orientada al servicio al cliente. Además, se busca fomentar en los graduados el pensamiento crítico para permitir que tomen la iniciativa ante situaciones difíciles y puedan convertirse en líderes inspiradores, pues estos son los comportamientos deseables y buscados por la industria de la hospitalidad (Harkison, Poulston & Kim, 2011).

En línea con lo anterior, se plantea la necesidad de garantizar por parte de las universidades opciones de profesionalización que le den al estudiante una formación integral basada en el servicio, la cocina y la gestión gastronómica (Reyes, 2013).

En cuanto a **proveedores**, como eje importante de la cadena de valor del mercado de *foodservice*, los desafíos se concentran en: calidad, inocuidad y sostenibilidad (Akkerman, Farahani & Grunow, 2010). Así mismo, se resalta la capacidad de reacción ante pedidos de emergencia y la entrega de los mismos con alta frecuencia en productos de vida útil más corta (O'Connell & Henchionet, 2006).

Por último, en cuanto al **gremio**, se pone de manifiesto la necesidad de impulsar de manera integradora la cooperación de los diferentes actores de la industria, desde la legitimidad del Gobierno hasta el involucramiento de las empresas privadas, con el fin de compartir conocimientos, recursos, riesgos y beneficios. Si bien la agremiación tiene riesgos por conflictos de intereses entre sus asociados, es mayor la potencia del conjunto de actores que cada uno individualmente considerado. Así mismo, se resaltan las condiciones que favorecen las relaciones interorganizacionales: reciprocidad, legitimidad, estabilidad y eficiencia (Pechlaner & Volgger, 2012).

1.7 Metodología

Se realizó un estudio exploratorio de carácter cualitativo y cuantitativo sobre el mercado de *foodservice* en Colombia. Para la fase de la **investigación cualitativa** se realizaron siete entrevistas en profundidad a expertos del sector de *foodservice* para construir, con base en ellas, el perfil ideal del cliente institucional en Colombia, particularmente de los restaurantes de menú fijo de compra media, en términos de su gestión administrativa y financiera, operación logística, prácticas de mercadeo, tecnología y gestión humana. Así mismo, a través de estas entrevistas se buscó conocer el efecto de los actores secundarios (proveedores, gremio y academia), en el desarrollo del cliente institucional de dicho mercado.

Las personas entrevistadas representan expertos del sector de *foodservice* en Colombia desde diferentes escenarios: académico, empresarial, gremial y mediático. Por parte del gremio los entrevistados fueron: Mariano Arango, Gerente de Unidades Estratégicas de Negocios de Revista La Barra; Luis Carlos Cadena, Gerente General de la Empresa de Investigación de Mercados Objetivo; Mónica Silva, Directora Editorial de la Revista Catering y Alberto Villanueva, Consultor de la Asociación Colombiana para la Industria Gastronómica Acodrés. Por parte de la academia, se entrevistó a Daniel Riveros, Director Académico de la Escuela Mariano Moreno, y en representación de los proveedores se entrevistaron a Andrés Mejía, Director Comercial Nacional de La Recetta y a Luz Stella Restrepo, Directora Comercial Regional Antioquia de La Recetta.

Los puntos de vista de estos expertos son influyentes en la medida en que han tenido una trayectoria y conocen al público objetivo de la investigación: los restaurantes de menú fijo de compra media, así como el mercado de *foodservice* en general. Sus opiniones constituyen la base del análisis del estado actual de los restaurantes en mención, así como del estado en el cual deberían estar, visualizando un perfil ideal para los mismos. (Para ampliar la información de la guía de entrevistas remitirse al anexo 3.1.1).

En lo concerniente a la **investigación cuantitativa** se realizaron 105 encuestas a restaurantes de compra media para conocer la situación actual en términos de las variables objeto de estudio. La muestra se calculó a conveniencia partiendo de la base de una población de 6.057 restaurantes de menú fijo de compra media en Colombia, con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 10%. Inicialmente, se distribuyó la muestra entre las cuatro ciudades principales, Bogotá, Medellín, Cali y Barranquilla, proporcionalmente de acuerdo al número de restaurantes de la población total por ciudad. Sin embargo, en el capítulo de limitaciones se detalla la razón por la cual la muestra final se concentra en un 88% en la ciudad de Medellín, donde la tasa de respuesta fue mayor. Teniendo presente esta limitación se decidió incrementar la muestra para esta ciudad en un 10%, pasando de 95 a 105 restaurantes objeto de estudio. A continuación se detalla el cálculo de la muestra.

Tabla 4. Cálculo Tamaño de la muestra

| Descripción | Variable | Número | Porcentaje |
|---|----------|--------|------------|
| Número de restaurantes de menú fijo segmento masivo medio en Colombia | | 6.057 | 100% |
| Tamaño de la población en ciudades principales: | N | 5.609 | 93% |
| Bogotá | | 3.895 | 64% |
| Medellín | | 715 | 12% |
| Cali | | 624 | 10% |
| Barranquilla | | 376 | 6% |
| Otras ciudades | | 448 | 7% |
| Margen de error | e | | 10% |
| Nivel de confianza | | | 95% |
| Constante que depende del nivel de confianza | k | | 1,96 |
| Proporción de individuos de la población con la característica de estudio | p | | 0,50 |
| Proporción de individuos de la población sin la característica de estudio | q | | 0,50 |
| Tamaño de la muestra | | 95 | |
| Bogotá | | 66 | 69% |
| Medellín | | 12 | 13% |
| Cali | | 11 | 11% |
| Barranquilla | | 6 | 7% |

Ecuación 1. Cálculo Tamaño de la muestra

$$\frac{k^2 Npq}{e^2(N - 1) + k^2pq}$$

Fuente: Bejarano, 1994

$$= \frac{((1,96^2)*6.057*0,5*0,5)}{((0,10^2)*(6.057-1))+((1,96^2)*0,5*0,5)}$$
$$= 95$$

Tabla 5. Cálculo de *k*

Los valores de *k* más utilizados para cada nivel de confianza son:

| | | | | | | | |
|--------------------|------|------|------|------|------|-------|------|
| Valor de <i>k</i> | 1,15 | 1,28 | 1,44 | 1,65 | 1,96 | 2,24 | 2,58 |
| Nivel de confianza | 75% | 80% | 85% | 90% | 95% | 97,5% | 99% |

Fuente: Bejarano, 1994

De acuerdo al alcance de la investigación cuantitativa concentrada en la ciudad de Medellín, podría decirse que el comportamiento de esta ciudad se puede presentar en las demás ciudades principales de Colombia, sin embargo, se plantea como una inquietud no resuelta en la presente investigación (Los anexos 3.2.1 y 3.2.2 presentan respectivamente el cuestionario y los gráficos de resultados de las encuestas).

Finalmente, para realizar el **análisis de la distancia** entre el perfil ideal definido con los expertos del sector y la situación actual de los restaurantes de compra media, analizada a través de encuestas, se asignó un peso del 20% a cada una de las cinco variables objeto de estudio: gestión administrativa y financiera, operación logística, prácticas de mercadeo, tecnología y gestión humana, ya que constituyen aspectos claves que tienen el mismo nivel de importancia en el desarrollo y gestión de un negocio. Posteriormente, este 20% fue distribuido entre las preguntas que integraban cada variable, asignando unos pesos relativos o porcentajes de acuerdo a la relevancia e impacto en el nivel de formalización. Seguidamente, las respuestas favorables que indicaban un mayor nivel de formalización por parte de los

restaurantes encuestados, se ponderaron con los pesos relativos asignados. Para el caso de las respuestas *no sabe, no responde*, estas no fueron consideradas por implicar un desconocimiento por parte del entrevistado, lo cual no reflejaba una tendencia favorable o desfavorable. Por último, se comparó la ponderación final de cada variable con el peso asignado del 20% para determinar el nivel de cumplimiento. Para ver el detalle del análisis de la distancia entre la situación actual y el perfil ideal determinado por expertos, remitirse al anexo 3.2.3.

2 Presentación y análisis de resultados sobre el nivel de formalización ideal y actual de los restaurantes

El contenido del informe incluye en primera instancia una aproximación al nivel de formalización actual de los restaurantes de compra media según la opinión de expertos del sector, quienes coinciden que existe un bajo nivel de formalización para todas las variables objeto de estudio. Posteriormente, se detalla el perfil ideal de estos restaurantes según la opinión de los mismos expertos, quienes recomiendan prácticas y acciones para alcanzar los niveles de formalización deseados para este tipo de establecimientos. A continuación, se aborda la situación actual a través de encuestas a 105 restaurantes, que reflejan el estado de formalización alcanzado a la fecha y, por último, se describe el apoyo que los actores secundarios del sector —gremio, academia y proveedores— brindan a este tipo de establecimientos de acuerdo a opinión de expertos del sector, comparado con la opinión de los restaurantes encuestados.

2.1 Nivel de formalización actual de los restaurantes según expertos del sector

A continuación se describen los hallazgos arrojados a través de la investigación cualitativa donde se abordan los factores que impulsan y frenan el desarrollo de los restaurantes según la visión de los expertos entrevistados, así como su opinión respecto a iniciativas respaldadas por el Gobierno nacional para fomentar el desarrollo del mercado institucional y el nivel de preparación de los restaurantes para enfrentar la competencia. Finalmente se presentan los

comentarios de dichos expertos frente al nivel de formalización actual de los restaurantes en las variables objeto de estudio.

2.1.1 Factores que impulsan el desarrollo de los restaurantes

Según los expertos, los factores que impulsan el desarrollo de los restaurantes están asociados a la falta de tiempo de las personas, la movilidad reducida y el trabajo en la calle que favorecen el consumo por fuera del hogar. Así mismo, es clave para estos restaurantes tener un conocimiento previo del sector, contar con una ubicación estratégica cerca a zonas de alto tráfico o de comercio, un menú variado pero sin perder la esencia casera y de buena sazón, tener capacidad de hacer rotar las mesas adecuadamente, relación precio – calidad donde el precio es una variable de decisión para el comensal, buen servicio al cliente, rapidez en la atención, seguridad alimenticia, higiene y prácticas ambientales. Al respecto, Luis Carlos Cadena, señala: “[...] el hecho de que el país se urbaniza, el hecho de que las cosas cambian, de que cada vez más gente trabaja en la calle, de que las ciudades se vuelven un caos a la hora de pensar en movilidad, todas estas cosas se van sumando al hecho de necesitar una vida más práctica y resolver unos aspectos en la calle que antes eran pues tradicionalmente en el hogar”.

2.1.2 Factores que frenan el desarrollo de los restaurantes

En cuanto a los factores que frenan el desarrollo de estos restaurantes, los expertos consideran varios aspectos a resaltar como la visión de corto plazo e improvisación para su montaje, la falta de apoyo continuo por parte del Gobierno y las agremiaciones, la falta de planeación en las variables propias del negocio, la falta de capacitación y entrenamiento a empleados, una inadecuada ubicación o infraestructura, la falta de bancarización para acceder a créditos, la oferta de menú sin variedad y la no presencia regular de prácticas saludables en su diseño, limitando procesos de innovación en el negocio, los cambios de razón social para evadir impuestos, lo que limita el nivel de recordación y respaldo por parte de proveedores y clientes. Sobre este punto, Mariano Arango señala que los aspectos que frenan el desarrollo de este tipo de restaurantes son: “[...] la visión de corto plazo en todas las áreas [...] porque la mayoría de estas empresas lo que hace es que abre y ya tiene que facturar para tener punto de equilibrio

porque seguro no tienen con qué mantener la operación uno o dos meses hasta que ajusten la operación”.

2.1.3 Iniciativas respaldadas por el Gobierno nacional

Respecto a las iniciativas respaldadas por el Gobierno nacional para favorecer a este tipo de establecimientos, los expertos entrevistados coinciden en que falta apoyo y las iniciativas desarrolladas son muy puntuales. Se cuenta con exenciones tributarias de la Cámara de Comercio, apoyo económico del Viceministerio de Turismo para los gremios y empresarios con el fin de lograr una mayor categorización de los restaurantes en certificaciones internacionales de calidad, y programas respaldados por las secretarías distritales como la Red Saber y Sabor de la Secretaría Distrital de Desarrollo económico de Bogotá en convenio con la Asociación Colombiana para la Industria Gastronómica Acodrés realizado en 2013, con el fin de impulsar a través del apadrinamiento y proveedores aliados el desarrollo administrativo y gastronómico de cincuenta restaurantes de los sectores de La Candelaria y Santa Fe.

Adicionalmente, el Fondo de Promoción Turística del Gobierno cuenta con recursos administrados por las asociaciones representativas del sector: Asociación Colombiana de Agencias de Viaje (Anato), Asociación Hotelera y Turística de Colombia (Cotelco) y Asociación Colombiana para la Industria Gastronómica (Acodrés). Respecto a esta última entidad, trabaja la formalización de los restaurantes ofreciendo capacitación, inclusión en los listados de promoción turística y desarrollo del programa Uno-A de la Secretaría Distrital para implementar menús saludables y salubres en el año 2008. Así mismo, el SENA y Fenalco, desde los programas de capacitación, apoyan el desarrollo de estos restaurantes, particularmente Fenalco impulsa el desarrollo de los microempresarios con estrategias de negocio, pero no gastronómicas.

Si bien es evidente que existen iniciativas promovidas por el Gobierno para favorecer este sector, aún son muy limitadas pues no existen amplios beneficios que motiven a los restaurantes a formalizarse. Al respecto, Daniel Riveros señala: “[...] veo muchas trabas que pueden llegar a costar bastante y que desafortunadamente también hacen perder un poquito el

impulso al desarrollo de este tipo de restaurantes que, bien manejados, además de ser una necesidad también de nuestro país, puede ayudar también a contribuir en nuestro país muchísimo”.

2.1.4 Nivel de preparación frente a la competencia

Por último, en cuanto a la preparación de estos restaurantes para enfrentar la competencia, los expertos coinciden en que es baja en la medida en que la mayoría de los negocios se establecen como medio de supervivencia con una visión de corto plazo enfocada en atender al cliente y llenar el restaurante, en ocasiones con improvisación, sin conocimiento del sector, competencia y manejo gastronómico, ni realización de actividades de mercadeo para generar otros espacios de consumo y posicionamiento de marca, además de la falta de innovación y de personal idóneo. Al respecto, Luz Stella Restrepo menciona que los restaurantes de menú fijo “no están preparados porque desde su perfil no son las personas idóneas para manejar y sostener en el tiempo un restaurante”. Sin embargo, la llegada de franquicias y otros modelos de negocio con precios competitivos no constituyen una competencia directa para este tipo de establecimientos según los expertos, ya que aunque cuentan con rangos de precios similares, aún requieren mayores economías de escala para competir con el precio de un restaurante de compra media que tiene la ventaja de contar con un menú casero y variado, que a diferencia de la comida rápida se vuelve repetitiva y cansa. Por su parte, el público objetivo al que se dirigen es diferente: para el caso de las franquicias de comida rápida son en su mayoría estudiantes, mientras que para los restaurantes de menú fijo son empleados de oficina, mensajeros, secretarias, operarios, acostumbrados a un menú casero. De esta manera, Mónica Silva considera que las franquicias no son competencia directa de este tipo de restaurantes porque: “[...] uno se come un sándwich de *Subway* una vez a la semana y eso [...] pero si es el día a día, uno quiere un menú variadito”.

2.1.5 Formalización en operación logística

En cuanto a la situación actual de los restaurantes en términos de la operación logística, los expertos entrevistados coinciden en que tienen un bajo nivel de formalización, ya que

generalmente realizan compras en plazas de mercado, con una alta frecuencia, de forma manual y empírica, lo que implica altos costos en términos de dinero y tiempo asociados a esta actividad. Al respecto, Luis Carlos Cadena, basado en su conocimiento de estos mercados, señala: “[...] el canal que pierde más dinero y tiempo en actividades de logística de su operación, yo diría que es éste porque todos los días compra”. Adicionalmente, no cuentan con espacios suficientes de almacenamiento, tienen capital de trabajo reducido, compran a proveedores sin buenas prácticas de higiene, algunos con variaciones en su oferta de precios, afectando la rentabilidad del restaurante, tienen desconocimiento sobre indicadores, falta formación en la manera de optimizar las compras de materia prima, incluso están dispuestos a disminuir la calidad de ésta para reducir costos y cambian de proveedores, lo que afecta la estandarización de su menú. Luz Stella Restrepo complementa que: “ellos prácticamente compran diario lo que van a utilizar mañana y subsanan, no tienen todo el tema de bodegaje amplio, no tienen un tema de planeación que es lo más importante en un restaurante”.

2.1.6 Formalización en gestión financiera y administrativa

En términos de la gestión financiera y administrativa los expertos coinciden en que la formalización en cuanto a prácticas administrativas y financieras de los restaurantes de menú fijo es muy baja y generalmente empírica; por falta de cultura financiera, generalmente acceden a créditos costosos; la mayoría de estos establecimientos no cuentan con datáfono para recibir tarjetas crédito y débito; evaden impuestos, mezclan las finanzas personales con las del negocio, no realizan proyecciones sobre sus ventas, producción, márgenes, costos fijos y variables, y el administrador generalmente es el mismo dueño que está aprendiendo con la práctica. Al respecto Daniel Riveros indica que “[...] muchas veces el administrador es el mismo dueño que está aprendiendo, tratando de ver cómo funciona, cómo no funciona, y por puro sentido común, conocimiento de la vida y de lo que hacía antes, por ahí empieza a darle un norte al restaurante, pero ya con el paso del tiempo ha aprendido a golpes con algunos descabros cómo se deben hacer las cosas, [...] pero esos errores cuestan mucho”. Así mismo, es importante anotar que “[...] el principal factor de quiebra de los establecimientos, se da porque a ellos se les agota el flujo de caja, [...] porque hacen el montaje del restaurante y tienen estimada una caja más pequeña de lo que la deberían tener, entonces por ahí,

empezando por lo más básico, por lo más elemental aún existe un bajo nivel de formalización” (Arango, 2014).

2.1.7 Formalización en tecnología

En cuanto a la situación actual de los restaurantes, en términos de tecnología, los expertos coinciden en que la implementación de herramientas tecnológicas tanto de procesos internos como de cara al cliente es escasa, ya que ésta se centra básicamente en el proceso de facturación, pues la mayoría de restaurantes poseen un sistema POS o una caja registradora que permite controlar y analizar informes de manejo de inventarios, pedidos y domicilios de manera integrada (Arango, 2014). Por su parte, además de las herramientas de gestión y control del restaurante, existen herramientas de tecnología o equipos que soportan la operación del restaurante (Cadena, 2014) como congeladores, neveras, hornos, entre otros, y que cada vez son más comunes en este tipo de establecimientos bien sea porque se compren de primera o de segunda, para optimizar gastos. Estas prácticas evidencian la existencia de mercados de segunda y baja orientación a la innovación en el uso de medios para el logro de objetivos “[...] vas a encontrar hornos que vienen de segunda de otros establecimientos y que terminan cayendo en manos de ellos, entonces gracias a la rotación de restaurantes, unos que se abren y unos que se cierran, algo de la tecnología ha caído como en cascada a este tipo de establecimientos o se ha vuelto accesible a este tipo de establecimientos” (Arango, 2014).

2.1.8 Formalización en gestión humana

Respecto a gestión humana, los expertos coinciden en que las prácticas de este tipo realizadas por estos restaurantes están poco formalizadas, pues existen salarios bajos en el sector sin prestaciones ni seguridad social, lo cual favorece la alta rotación generando un impacto negativo en la capacitación y promoción, pues los empleadores no se interesan en capacitar a sus empleados porque sienten esto como esfuerzos perdidos; se presenta también inflexibilidad en horarios, no existen procesos formalizados para realizar el reclutamiento, el cual se basa, generalmente, en el voz a voz y sin exigencia de un perfil adecuado. Al respecto

Mónica Silva puntualiza que “[...] el reclutamiento es muy informal, es poner un aviso ahí, de que se necesita mesera con experiencia, y es de voz a voz, es de que me lo recomendó tal persona y por el nivel de formalidad del restaurante no van a exigir una persona con estudios, ni que haya sido egresado de una escuela de cocina”.

2.1.9 Formalización en prácticas de mercadeo

En cuanto a la situación actual de los restaurantes de menú fijo de compra media en Colombia, los expertos también coinciden en que están poco formalizados en prácticas de mercadeo pues en la medida en que tienen una visión de corto plazo y empírica, no realizan análisis de mercado previo (público objetivo, oferta de productos y precios objetivo para el menú), tienen un bajo nivel de conocimiento de este tipo de estrategias y las personas que allí laboran no tienen una preparación académica. Al respecto, Mariano Arango señala: “[...] nunca están pensando en un segmento específico de mercado que quieren atender porque tienen unos gustos específicos y unas características específicas y no hacen análisis de precio, no hacen análisis de rotación de menús [...]” (Arango, 2014). Su mayor soporte a nivel de mercadeo es desarrollar estrategias de clientes referidos, fundamentada en una buena experiencia y satisfacción de los clientes actuales; otro aspecto que consideran muy importante es definir acertadamente el nombre del restaurante para que sea llamativo y se ocupan de la variable plaza en cuanto que buscan que el sitio tenga una ubicación estratégica. De este modo, Daniel Riveros, desde su visión de actor académico, indica: “[...] el mayor estudio que hacen es el nombre, qué nombre le ponemos para que sea atractivo [...], hacen algo muy informal, buscan una zona que sea más o menos transitada, que tenga zona de oficinas, que sea de mucho tráfico del tipo de personas que pueden llegar a consumir, entonces yo creo que ese es el mayor grado de estudios que hacen del mercadeo”.

2.2 Perfil ideal de los restaurantes según expertos del sector

A continuación se presentan los hallazgos de la investigación cualitativa relacionados con aquello que los expertos entrevistados consideran el perfil ideal de los restaurantes en las

variables objeto de estudio, a saber: operación logística, gestión financiera y administrativa, tecnología, gestión humana y mercadeo.

2.2.1 Operación logística

En cuanto a los aspectos relevantes a tener en cuenta en el proceso de **compra de insumos**, los expertos recomiendan para este tipo de restaurantes definir la calidad de los productos a vender y de esta forma la calidad de los insumos a comprar: “[...] lo primero es entender cuál es la calidad de los productos que debe vender para su segmento de mercado” (Arango, 2014). Adicionalmente, se recomienda buscar proveedores con quienes se establezca relaciones de largo plazo para tener un menor impacto logístico y mayores beneficios de la relación; así mismo, revisar el cumplimiento, entrega oportuna y trazabilidad de los proveedores seleccionados. Al respecto, es importante la visión de expertos en temas de investigación de mercados: “[...] uno de los temas que se reclaman es la conformación o la existencia de proveedores estructurados de ese tipo de productos que tendrían un menor impacto logístico” (Cadena, 2014). Por último, se recomienda llevar registro de los pedidos anteriores para facilitar el proceso de compra y tener estandarizadas y costeadas las recetas.

Las **frecuencias de compra** pueden variar de acuerdo al tipo de producto y a la capacidad de almacenamiento del restaurante, sin embargo, para frutas y verduras se recomienda una frecuencia alta, de 2 a 3 veces por semana, con el fin de conservar la calidad y frescura de los alimentos. “Hay restaurantes que todavía son muy pequeños y casi que dos veces a la semana están haciendo pedidos” (Riveros, 2014).

Adicionalmente, los **proveedores** que atienden a este tipo de restaurantes, deben cumplir con una serie de características que permitan un mejor desarrollo del cliente institucional; a saber: contar con un amplio portafolio que incluya el centro del plato (carne de cerdo, res y pollo), realizar las entregas de los pedidos en la puerta del restaurante, tener trazabilidad de los insumos, ofrecer asesorías y capacitaciones, contar con flexibilidad en la frecuencia de entrega, tener condiciones de transporte e higiene adecuadas, velar por la calidad y rendimiento de los productos, ser ágiles en la respuesta al cliente, dar cumplimiento en las

entregas y manejar una adecuada relación precio – calidad. “La estandarización del servicio es algo que siempre se le debería exigir a los proveedores, una estandarización en la calidad, [...] estar seguro de las condiciones en las que se transportan los alimentos” (Arango, 2014).

Para el **manejo de inventarios**, los expertos recomiendan utilizar la metodología PEPS: primeros insumos en entrar, primeros insumos en salir, tener etiquetamiento de los productos, realizar seguimiento a la fecha de entrada y uso de cada insumo, controlar los productos dados de baja, analizar la capacidad de almacenamiento y las frecuencias de entrega del proveedor, soportar el manejo de inventarios con sistemas, controlar desperdicios y robos, y no almacenar inventarios que superen la necesidad del negocio. Sobre esto, Mariano Arango señala: “[...] lo primero que tienen que entender es qué es FIFO, *first in first out*, ellos no lo tienen claro, por eso es que tienen altos sobrecostos en pérdida de materia prima, lo segundo es que no tienen sistemas de almacenamiento [...], no tienen un sistema organizado para saber cuál es el vencimiento, eso tiene que ver mucho con la planeación de los menús que hacen y la compra que hacen”.

En cuanto a las prácticas de **seguridad alimentaria**, se recomienda el conocimiento y aplicación de las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), certificación de todos los empleados en manipulación de alimentos, seguimiento a fechas de vencimiento de los insumos, administración de la cadena de frío, uso de productos profesionales de limpieza, uso de malla de protección para cabeza y boca en cocina, tablas de colores para cortar, separación del almacenamiento por tipo de productos, cuidado en el lavado de manos, separación de funciones entre cocina y manejo de dinero y erradicación de plagas. De este modo, Daniel Riveros, indica: “[...] por supuesto, las BPM es algo fundamental y la capacitación en manejo de alimentos que es una norma”.

Así mismo, las **licencias, permisos y certificaciones** que los expertos consideran necesarias para garantizar el cumplimiento de las normas de seguridad alimentaria son: certificación de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), certificación de los empleados en manipulación de alimentos y certificación del INVIMA con concepto sanitario. Estos procedimientos se

evidencian en distintos medios como: “el carnet de manipulación de alimentos expedido por el SENA, el permiso de Secretaría de Salud y manejar el Decreto 3075” (Silva, 2014).

Por último, en cuanto al **procesamiento de los desperdicios** para hacer más costo-eficiente la operación de este tipo de restaurantes, los expertos recomiendan reutilizar subproductos, por ejemplo cáscaras para abono, usar trampas de grasa para los aceites, es decir, no desecharlas por las tuberías, vender los desperdicios para generar ingresos extras, preguntar en el pedido al cliente si desea ordenar todo el plato e implementar procesos de reciclaje, separando los desechos orgánicos, plástico, papel y cartón. De este modo, Daniel Riveros, señala: “[...] primero hay que pensar en la parte ambiental, en cuanto al manejo de aceites [...], los desechos orgánicos tienen que ir directamente a ciertos recipientes [...], una separación de basuras es eficiente en un restaurante porque me permite evitar contaminaciones”.

2.2.2 Gestión financiera y administrativa

En términos ideales, las **prácticas financieras** recomendadas por los expertos empiezan a cobrar vigencia desde que se monta el restaurante hasta que empieza a operar. Cuando se monta el restaurante es esencial estudiar el mercado para determinar un presupuesto de operación e inversión, así como definir el tiempo de recuperación de la misma y el punto de equilibrio, realizando una adecuada proyección financiera y teniendo identificados los costos fijos para así poder definir una meta diaria de ventas que permita cubrir los costos y generar ganancias. Al respecto, Alberto Villanueva señala: “[...] toda inversión debe comenzar con un estudio de mercadeo para determinar el nivel de inversión y por consiguiente los años de recuperación de la inversión y la elaboración de presupuestos de operación, de compras y de inversión”. Adicionalmente, cuando el restaurante ya está en funcionamiento es indispensable administrar y hacer seguimiento permanente al flujo de caja, al número de mesas óptimo, así como estandarizar y costear los menús administrando particularmente los costos del centro del plato (proteína), pues son los más representativos. De manera transversal, los expertos coinciden en la importancia de la formalización y acceso a créditos bancarios que les permitan forjarse un historial y reputación crediticia; en este sentido Luis Carlos Cadena señala que “[...] si un restaurante no se formaliza no puede tener acceso a crédito, o tiene que tener

crédito de la calle: ‘gota a gota’ que es bastante costoso, entonces la primera práctica financiera recomendada es bancarizarse”. Finalmente los expertos recomiendan a nivel financiero que el dueño separe las finanzas personales y del negocio para así garantizar prosperidad del mismo.

En cuanto a las **prácticas administrativas** recomendadas por los expertos está, en principio, partir del conocimiento de las necesidades de los clientes internos y externos y seleccionar la ubicación del establecimiento en un punto de alto tráfico que por lo menos garantice la afluencia de personas; a partir de allí es clave el entendimiento principalmente de la rentabilidad basándose en prácticas tecnológicas y consiguiendo proveedores que la favorezcan. Para esto es esencial hacer seguimiento las veinticuatro horas del día, los siete días de la semana con una óptima “planeación, dirección, control y evaluación permanente de los resultados” señala Alberto Villanueva. Finalmente para garantizar los resultados es importante contar con líderes de procesos (Restrepo, 2014) y garantizar que se opera bajo el amparo de la Ley sin evasiones de impuestos o similares.

En términos de los **cargos** que deberían desempeñar la función financiera-administrativa, los expertos consideran que puede ser el dueño del establecimiento, partiendo de una separación de funciones en lo concerniente a producción y administración; al respecto Mariano Arango señala: “[...] tiene que ser el mismo dueño el que se ponga al frente del negocio y haga las cuentas él mismo. Son unas cuentas muy sencillas y unos controles muy sencillos, pero si él no los hace, esto no le va a funcionar”. Particularmente, además del dueño, las labores administrativas y financieras también las podría desarrollar el administrador teniendo presente que también debe estar pendiente de la cocina, insumos y lo que pasa de cara a los clientes. Al respecto, Daniel Riveros indica que “[...] en el restaurante tiene que haber un administrador, es importantísimo, y no es el que hace la caja, es decir, tiene que haber un cajero, una persona que facture, [...] el administrador no tiene tiempo de estar en los dos sitios al mismo tiempo, es un error muy común, yo soy el administrador y soy el que cobra”. Por su parte, cargos como: contador público o auxiliar contable también son ideales para desarrollar la gestión financiera en los restaurantes de menú fijo. Respecto a los cajeros, estos se deben encargar principalmente de la facturación y el pago a proveedores. Vale la pena anotar que algunos

expertos consideran que la labor financiera debe ser interna, mientras que la administrativa se podría tercerizar. Sin embargo, independiente del cargo que ostente la responsabilidad administrativa y financiera, los expertos coinciden en que las personas responsables de este frente deben tener mínimo una carrera técnica y “[...] capacidades de liderazgo que lleven a la organización al logro de los objetivos”, como señala Alberto Villanueva.

En cuanto a los **indicadores financieros y administrativos** que recomiendan medir los expertos están: margen, rotación, flujo de caja, consumo promedio, número de personas que visitan el restaurante, número de platos vendidos diariamente, ocupación de la capacidad instalada, duración del inventario, mermas, satisfacción de clientes, clima laboral, costos de materia prima: cuánto entró, cuánto salió, margen del plato, número de mesas, pues “[...] un restaurante es exitoso si tiene un buen control de su materia prima”, señala Daniel Riveros. Finalmente, dentro del estado de pérdidas y ganancias es clave analizar el manejo de agua, luz, nómina, ventas, gastos y punto de equilibrio.

En cuanto a **licencias, permisos y certificaciones** para garantizar la operación conforme a la normatividad, los expertos coinciden en que “[...] deben contemplarse las exigidas por la Ley” (Villanueva, 2014), que en resumen son:

- Licencia de funcionamiento
- Certificado de Bomberos
- Licencia para venta de alcohol
- Visita del INVIMA para certificar instalaciones
- Uso de suelo o control físico
- Renovar permiso de operación
- Constitución de empresa con Cámara de Comercio
- Pago de impuestos distritales y DIAN
- Pago de SAYCO ACYNPRO para uso de música

2.2.3 Tecnología

Desde el **perfil ideal**, los restaurantes de menú fijo deben incorporar en su operación diversas herramientas tecnológicas para hacer más eficientes los procesos y garantizar seguimiento y control, por tal razón es importante que un establecimiento cuente con herramientas tecnológicas asociadas a: **el funcionamiento del negocio, el servicio al cliente y la relación cliente-proveedor.**

Las **herramientas tecnológicas** que deben soportar el **funcionamiento** de este tipo de restaurantes están asociadas, por un lado, al control del restaurante y, por el otro, a la operación del mismo. Respecto a las que tienen que ver con el control del restaurante, los expertos coinciden en que se debe contar con sistema POS para realizar transacciones de venta y facturación que, según Luis Carlos Cadena, “[...] es lo mínimo para saber que el negocio va bien” adicionalmente es clave “[...] tener un sistema de pedidos” (Cadena, 2014) y otros que permitan estandarizar menús, realizar seguimiento contable y administrar inventarios. En cuanto a la operación, es importante que este tipo de establecimientos cuente con equipos de tipo industrial que les permita desarrollar su actividad económica de manera eficiente, porque por ejemplo, como lo señala Cadena, “[...] la nevera de casa no aguanta lo que pongo a hacer en un restaurante”.

En términos de las **herramientas tecnológicas** para apoyar el **servicio al cliente**, los expertos consideran que es importante la incorporación de televisores para divulgar los beneficios del restaurante y mostrar el menú, ofrecer servicio de internet inalámbrico para brindar mayor conectividad a los comensales y contar con programas o bases de datos que permitan registrar clientes frecuentes para gestionar la información de los mismos y fidelizarlos, entendiendo qué les gusta y qué beneficios adicionales pueden otorgárseles (Mejía, 2014). Finalmente, aunque no es determinante para los restaurantes de menú fijo, algunos podrían usar tabletas para calificar la experiencia y tomar pedidos.

Por su parte, en cuanto a las **herramientas tecnológicas** que favorecen la **relación cliente-proveedor**, los restaurantes deberían contar con plantillas en Excel u otro programa que permita tener sistematizadas las órdenes de compra con los códigos del proveedor y así facilitar la toma de pedidos. Al respecto Luz Stella Restrepo de La Recetta señala “[...] manejar órdenes de compras sistematizadas [...] minimiza el impacto de que el vendedor no lo visitó y por ende se quedó sin pedido, [...] cuando tú operativamente montas una orden de compra, minimizas además los pedidos errados”. Incluso es importante considerar que “[...] si los restaurantes no cuentan con dichas herramientas es una obligación de los proveedores, en alianza con las agremiaciones, desarrollarlas”, según señala Andrés Mejía.

Adicionalmente, aunque ya para restaurantes más avanzados, los expertos consideran que sería importante contar con un *software* para manejo de inventarios que permita enlazar los pedidos con el proveedor, identificar los productos que ingresan, salen, su costo y rentabilidad. De esta manera, Daniel Riveros indica “[...] estas herramientas son todas para mí de manejo de *software*, tener claro, qué entró, qué salió, cómo lo vendí, cuánto me costó, cuánto me cuesta hacer la receta, cuánto me está dejando diario, que eso lo hacen ahora todos estos tipos de *software*, yo creo que es la mejor herramienta que uno aplica para luego llevarlo al proveedor; a mi proveedor yo le puedo exigir, pedir, siempre y cuando yo tenga claro qué le voy a exigir o pedir”.

2.2.4 Gestión Humana

En cuanto a las **prácticas de selección**, los expertos recomiendan, en principio, desarrollar y documentar un perfil básico del cargo donde se registre el ideal de actitudes y aptitudes que debe tener el aspirante. Posteriormente es esencial garantizar una entrevista personal, donde se logre identificar que la persona es de buena actitud, afín al cargo y honesta, pues es un gremio con salarios no muy altos. Aparte de la entrevista personal es indispensable pedir referencias y validarlas, revisar si tiene historial delictivo, así como realizar pruebas para certificar habilidades técnicas y experiencia. En algunas ocasiones también es prudente realizar una visita domiciliaria. En los procesos de contratación, los expertos también sugieren acudir a las agremiaciones del sector o empresas tercerizadas para que realicen el proceso completo

denotando mayor nivel de formalidad. Para reforzar estas recomendaciones, Mariano Arango considera que “lo primero que uno tiene que hacer en selección en este tipo de establecimientos es buscar personas con actitud, si estamos en una industria del servicio, las personas que contratemos deben tener actitud de servicio antes que habilidades técnicas, después verificar que las tengan y tercero, algo fundamental, que en realidad no lo hacen muchas de las grandes empresas, es pedir referencias pero validarlas y no ser ingenuo con las referencias”.

Respecto al **perfil de meseros y cocineros**, los expertos consideran que la buena actitud es el principal rasgo de la persona que ocupe cualquiera de los dos cargos. Particularmente, para los responsables de cocina es importante que cuente con, mínimo, formación técnica en cocina o gastronomía y ojalá con experiencia previa y que estén comprometidos con las metas de la empresa. Respecto a los meseros, estos deben ser personas con buena presentación personal, calidad humana, demostrar experiencia y que se dejen enseñar; pueden ser bachilleres, estudiantes (de carreras como hotelería y turismo o gastronomía) o tecnólogos. Al respecto los expertos señalan que por lo menos estos cargos deberían realizar capacitaciones básicas como la que ofrece la empresa Guillermo Sánchez, que cuenta con unos precios muy asequibles. Adicionalmente, los expertos coinciden en que es interesante contratar gente joven que se permita moldear. Finalmente, es claro que el perfil se debe seguir fortaleciendo y es ahí donde deben intervenir asociaciones como Acodrés o el SENA, con cursos y otras capacitaciones. Es importante destacar que Mariano Arango apunta: “[...] yo sí preferiría que todos tuvieran una educación formal del SENA, que creo ofrece la mejor relación costo-beneficio que uno encuentra para este tipo de restaurantes”.

En términos de los **esquemas y mínimos de remuneración**, los expertos coinciden en que ésta no sólo debe ser económica sino también emocional para garantizar la retención de los empleados. Desde el punto de vista económico, el salario recomendado es el mínimo con inclusión de propinas y comisiones, para mantener motivado el personal, pues como lo señala Andrés Mejía: “[...] con las propinas el mesero se hace sus extras”. Además, los expertos coinciden en que los salarios deben variar dependiendo del tipo de cargo, donde la inversión en nómina debe estar entre el 20 y 25% de las ventas netas.

En cuanto al **tipo de contrato laboral**, los expertos consideran que existe un vacío laboral en la Ley colombiana pues no es posible la contratación por horas, pero la mayoría de restaurantes utilizan este esquema de contratación, no obstante los expertos recomiendan tener contratos legales a término fijo y aquellos “que la Ley laboral exija”, apunta Luz Stella Restrepo, y de ser posible es clave administrarlos a través de cooperativas. Además, en cuanto a **prestaciones sociales** los expertos coinciden en que también deben ser las mínimas legales y complementarse con incentivos ligados al cumplimiento para favorecer la retención.

En cuanto a las acciones recomendadas para mejorar **el clima organizacional** es importante en principio dar sentido de propósito y valor a la labor de los colaboradores, que sean conscientes del porqué y para qué de su labor, y al respecto Mariano Arango señala “[...] yo creo que es muy importante mostrarle a la gente un tipo de propósito, es decir, usted no está aquí para llevar platos, está aquí para alimentar a la gente que viene trabajando duro, que tuvo un día difícil, que tuvo una pelea con su jefe y que cuando se coma esto le va a cambiar la cara”. Además para garantizar un buen clima laboral es clave respetar a los empleados “garantizando una sana convivencia”, señala Mónica Silva, que incluya una preocupación genuina por la familia del colaborador. Así mismo es esencial garantizar los horarios de descanso, así como brindar flexibilidad en los mismos para que el empleado se sienta respaldado, elementos que de manera general consideran indispensables los expertos entrevistados. Adicionalmente, los expertos destacan que deben cuidarse elementos básicos como garantizar el buen equipamiento y uniformes, pues de no estar presentes pueden conducir a la desmotivación; de esta manera Daniel Riveros señala: “[...] cosas tan sencillas como tener mejores equipamientos, tener buenos uniformes y buenas herramientas de trabajo estimula al trabajador”. Adicionalmente, los expertos recomiendan tener espacios extra laborales donde se reúna el equipo para compartir y retroalimentarse, pues esto estrecha lazos y permite que el trabajo sea más fluido. Finalmente, para favorecer un buen clima laboral, los expertos también coinciden en que es importante garantizar un adecuado proceso de inducción, entrenamiento, evaluación de personal, capacitación y entrenamiento permanente.

Las **actividades de motivación del personal** sugeridas por los expertos para los restaurantes de menú fijo tienen que ver con dar a los empleados el mismo menú del restaurante para que

puedan opinar y defender los productos; al respecto Luis Carlos Cadena apunta “[...] vos trabajas aquí, atendés a mis clientes, vendés mi producto, pues hagamos una invitación a mi equipo a que se sienta y pruebe lo que aquí hacemos”. Además, es importante brindar información sobre educación financiera (ahorros programados), en lo posible brindar apoyo psicológico y familiar para que el empleado se sienta escuchado y respaldado, así mismo es motivador para los empleados “permitirles participar en la toma de decisiones” (Villanueva, 2014) para sentirse importantes y valorados. Adicionalmente, los expertos coinciden en que se deben brindar beneficios extras al trabajador como: capacitaciones, afiliaciones a cajas de compensación, actividades de esparcimiento y educación que podrían ser soportados por entidades y agremiaciones, para evitar la rotación, pues ésta es más costosa. También hace parte de la motivación brindar un buen salario y a tiempo, otorgar días libres y premios como reconocimiento a la labor sobresaliente, garantizar el apoyo del jefe, así como entender los retos personales para ayudarles a alcanzarlos desde lo laboral brindando estabilidad. Al respecto Luz Stella Restrepo señala: “[...] cuando tú como jefe te metes a ayudarle a construir este reto personal a la persona, ella piensa dos veces para irse, así esté mal pago, porque buscan otras oportunidades”.

Las **capacitaciones** que se deben realizar para los empleados de los restaurantes de menú fijo deben ser tanto técnicas como actitudinales. En términos de contenidos, es indispensable brindar capacitaciones en servicio al cliente, equipos, *software* y lo que tiene que ver con cada cargo. Particularmente para el dueño o administrador, las capacitaciones deben estar asociadas a temas sanitarios. En este punto señala Luis Carlos Cadena: “[...] yo diría que [...] el dueño debería ser capacitado en el tema sanitario y puede que tú mandes al cocinero a que lo aprenda, pero quien tiene que exigirlo es el propietario”. Así mismo el dueño debe capacitarse en temas básicos de administración (programas ofrecidos por el SENA y Salud Pública). Respecto a los chefs y personas de operación, Mónica Silva señala que “es importante garantizar la actualización en temas como variaciones en el menú, cortes de carnes, trazabilidad, preparaciones, entre otros” y respecto a los meseros, la capacitación en atención al cliente es esencial. Para todo el personal es muy importante desarrollar el curso de manipulación de alimentos y mantener actualizado y vigente el carné que certifica la realización del curso. Finalmente, cada trabajador debe tener un plan de entrenamiento y

capacitación semanal, mensual y anual, para que los restaurantes se conviertan en “empresas de aprendizaje permanente”. En cuanto a la **frecuencia** de las capacitaciones, los expertos consideran que depende del tipo de contenido; particularmente, Alberto Villanueva considera que como mínimo “se debe dedicar a ésta el 5% del tiempo laborado”.

2.2.5 Mercadeo

Por su parte, en cuanto a las actividades de **atracción de clientes** recomendadas por los expertos para ser desarrolladas por este tipo de restaurantes se encuentran: uso de volantes, promociones en horas de bajo número de clientes, ofertas especiales como: “si usted viene con 3 personas yo le regalo el postre” (Mejía, 2014), tablero anunciando el menú del día, pendones con información promocional, publicidad en exteriores, aviso con el nombre del restaurante en fachada afín al *core* del negocio, material promocional en la mesa, carta física, clientes referidos y cuidar la infraestructura del restaurante con una imagen agradable y limpia. Al respecto Luz Stella Restrepo, desde la perspectiva de los proveedores, señala: “[...] lo más básico es su infraestructura, que sea amigable, [...] limpia, clara, toda la parte de nombre como tal es muy asociado a su *core* de negocio”. Los expertos también coinciden en que estas actividades las deberían desarrollar en conjunto con otros actores del sector, como proveedores y gremio; “yo creo que las actividades de mercadeo tienen que ser de un gremio”, señala el entrevistado Daniel Riveros.

Adicionalmente, las **actividades digitales** sugeridas por los expertos son: pautar en páginas amarillas en la Internet y en directores *online* de restaurantes, contar con una página *Web* informativa del restaurante, tener presencia en redes sociales, publicar descuentos a través de Groupon o similares, enviar correos electrónicos a clientes, realizar encuestas *online* a los clientes y contar con publicidad en televisores dentro del establecimiento. Al respecto, desde la visión académica de Daniel Riveros, el uso de redes sociales como medio de divulgación es algo muy común: “Yo creo que el uso de las redes sociales se convirtió en algo muy generalizado en Colombia, de todos los estratos, de todos los niveles [...]. Entonces este tipo de restaurantes pueden tener un acceso a estas redes sin tener que hacer una inversión estratégica muy grande”.

Las acciones de **servicio al cliente** recomendadas son: contar con domicilios, diseñar guiones de atención al cliente para meseros, tener un teléfono de contacto para facilitar la comunicación con los clientes, diseñar estrategias para mejorar la rapidez en el servicio y contar con disponibilidad de mesas, “[...] una atención rápida es lo que más están buscando las personas, es decir, [...] una buena rotación, que tú llegues y encuentres mesa” (Arango, 2014). Adicionalmente, realizar encuestas de satisfacción a los clientes, brindar una atención especial a los clientes frecuentes, registrar los datos básicos de los clientes y fidelizarlos a través de correos electrónicos, contando con bases de datos de los mismos y realizar encuestas para conocer su nivel de satisfacción.

En cuanto a estrategias para **conocer a su comensal**, este tipo de restaurantes deberían realizar seguimiento a los menús de mayor rotación, desarrollar encuestas a clientes, “unas encuestas muy simples en el mismo restaurante” (Mejía 2014), tener conversaciones periódicas con los clientes, “si el dueño puede salir y hablar un ratico con la gente y tomarle la temperatura a la experiencia de la gente eso sería para mí la mejor forma de relacionarme con los clientes, hablar con ellos” (Arango, 2014) y llevar registro de datos básicos de los clientes.

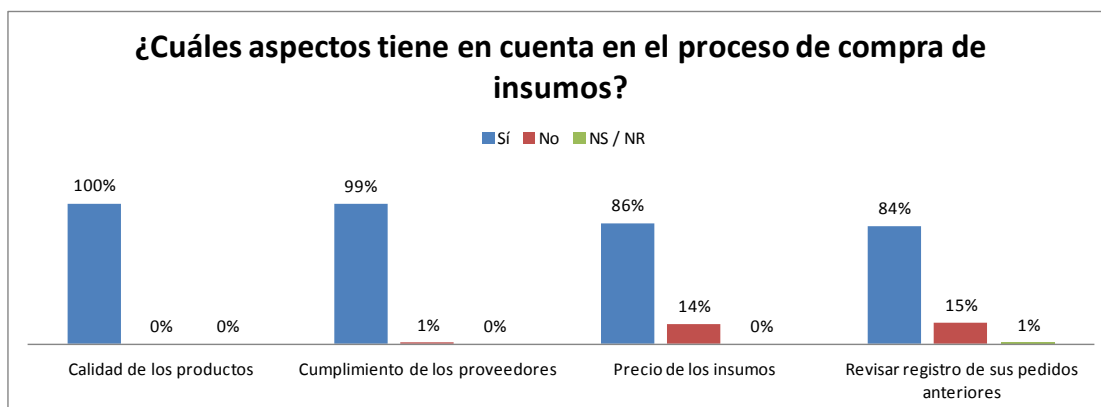
Por último, para la **definición del menú**, actualmente este tipo de restaurantes no tienen en cuenta las necesidades y preferencias de sus comensales, sino que lo establecen de forma muy similar a restaurantes cercanos, realizan variaciones del menú de acuerdo a la idiosincrasia de cada región, consideran una tendencia de comida casera, lo hacen de forma empírica y no técnica. Al respecto, Mariano Arango, señala: “[...] lo que yo he percibido es que estos establecimientos definen un menú similar para todo el año independientemente de los precios de temporada, no tienen en cuenta su mercado, porque el menú tiende a ser muy similar a todo lo que tú encuentras alrededor”. Sin embargo, los expertos recomiendan tener en cuenta las siguientes sugerencias para la definición del menú: considerar frutos y vegetales en cosecha que tengan un mejor precio, preguntarle al cliente qué quiere, realizar seguimiento a los menús de mayor rotación, analizar los menús de la competencia, incluir menús típicos de la región, apoyarse en sus proveedores para esta definición, tener en cuenta la rentabilidad del menú esperada, por lo tanto las recetas deben estar costeadas y estandarizadas, e incluir menús saludables y balanceados.

2.3 Situación actual de los restaurantes según encuestas y análisis de distancia

En términos del análisis de la distancia entre la situación actual de los restaurantes de menú fijo de compra media, evaluada a través de 105 encuestas, y la situación ideal, planteada a través de entrevistas en profundidad con expertos del sector, se evidencia un mejor desempeño en términos de la **operación logística**, que presenta un nivel de cumplimiento en el grado de formalización del 80,31%, seguido por la **gestión financiera y administrativa** con un 73,6% y el uso de **herramientas tecnológicas** con un 67,63%. Por su parte, las variables con menor desempeño, son: **gestión humana** con un 62,72% y **mercadeo** con un 51,15%. El anexo 3.2.3 exhibe el análisis de distancia entre la situación ideal y actual.

En cuanto a **operación logística** se resalta una alta consideración en el proceso de compra de insumos por la ecuación de valor del mercado institucional asociada al precio, calidad y cumplimiento, con una consideración promedio del 95%, resaltando así la importancia de usar insumos adecuados y tener respaldo del proveedor en términos de servicio, tal como lo ilustra la gráfica 1.

Gráfica 1. Aspectos tenidos en cuenta por los restaurantes en el proceso de compra de insumos



Fuente: Elaboración propia, 2014

Respecto al tipo de proveedores a los cuales les compran estos establecimientos, se destacan los distribuidores con un 90% y las plazas de mercado con un 80% (ver anexo 3.2.2, pregunta

No.17); particularmente la compra en plazas de mercado da cuenta de que este tipo de restaurantes dedican tiempo extra y asumen los costos de desplazamiento con el fin de obtener mejores precios, no obstante implica ineficiencias en la operación. Para el cálculo del análisis de la distancia entre el perfil ideal y la situación actual de los restaurantes, se agruparon los proveedores de insumos en dos grupos, de acuerdo al nivel de formalización que refleja por parte de los restaurantes: plazas de mercado, supermercados y tiendas, otorgándoles una participación menor, y distribuidores, fabricantes y proveedores especializados una participación mayor. Posteriormente, con base en el peso relativo total de la pregunta, se calcularon los pesos relativos de cada grupo y por último se dividió entre el número de proveedores. A continuación se presenta la tabla 6 con el detalle de cifras y cálculo de la distancia.

Tabla 6. Cálculo de la distancia entre el perfil ideal y la situación actual de los restaurantes en términos del tipo de proveedor a quien compran los insumos

| *Proveedores de insumos | | | | | |
|---|------------------------|-----------------|-------------------------|--|--|
| Peso Relativo | | 3,4% | | | |
| Tipo proveedor | Participación asignada | Pesos Relativos | Peso por tipo proveedor | | |
| Plazas de Mercado/Supermercados/Tiendas | 20% | 0,69% | 0,23% | | |
| Distribuidores/Fabricantes/Proveedores Especializados | 80% | 2,74% | 0,91% | | |
| Total | 100,0% | 3,4% | 1,1% | | |

| Variable | Peso relativo de la variable | Tipo de proveedor para la compra de insumos | Peso relativo | % Respuestas positivas | Ponderación |
|---------------------|------------------------------|---|---------------|------------------------|-------------|
| Operación logística | 20% | Plazas de mercado | 0,23% | 20% | 0,05% |
| | | Distribuidores | 0,91% | 90% | 0,82% |
| | | Fabricantes | 0,91% | 54% | 0,49% |
| | | Supermercados | 0,23% | 46% | 0,11% |
| | | Tiendas | 0,23% | 80% | 0,18% |
| | | Proveedores especializados | 0,91% | 80% | 0,73% |

Fuente: Elaboración propia, 2014

En cuanto a los beneficios que ofrecen los proveedores más frecuentados por los restaurantes de menú fijo, se destacan la calidad y rendimiento de los productos en un 97%, el cumplimiento en las entregas en un 95%, buenos precios en un 94%, condiciones de transporte e higiene adecuada en un 92% y entrega de los pedidos en la puerta del restaurante en un 91%, lo que da cuenta de que la ecuación de valor exigida por los restaurantes de menú fijo tiene su

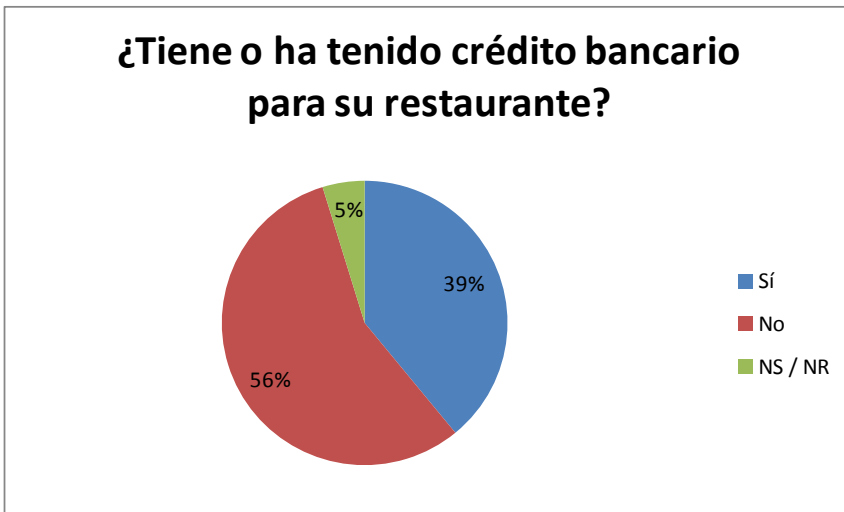
equivalencia de cara a los proveedores que ofrecen beneficios afines a ella. Esta información se presenta en el anexo 3.2.2, pregunta No. 18.

Desde la operación logística, se destaca el proceso de manejo de inventarios como una fortaleza de este tipo de restaurantes encuestados según las variables mencionadas por los expertos, como: análisis de la capacidad de almacenamiento en un 96%, seguimiento a la fecha de entrada y uso de cada insumo en un 93% y análisis de la frecuencia de entrega del proveedor en un 90%. A la fortaleza en el manejo del proceso de inventarios se suman las acciones para preservar la seguridad alimentaria de los comensales, con oportunidad de aumentar el uso de tablas de colores para cortar, con el fin de evitar la contaminación cruzada de los alimentos, lo cual es considerado por el 57% de los restaurantes encuestados. Esta información se presenta en el anexo 3.2.2, pregunta No. 19.

En términos del manejo de desperdicios, los restaurantes encuestados generalmente realizan proceso de reciclaje en un 95%, usan trampas de grasa para los aceites en un 68% y preguntan en el pedido si el cliente desea ordenar todo el plato en un 63%; sin embargo, la venta de desperdicios para generar ingresos extras es utilizada con poca frecuencia en un 20%, representando una visión de negocio enfocada en su *core* pero no en otras acciones de valor agregado que podrían traerle beneficios. Esta información se presenta en el anexo 3.2.2, pregunta No. 21.

Por su parte, en cuanto a la **gestión financiera y administrativa**, en principio se destaca que un bajo porcentaje de los restaurantes encuestados ha tenido crédito bancario para su negocio, indicando que viven al día por lo cual no requieren financiación, probablemente subsisten con su patrimonio actual y no desean expandir su negocio. En la gráfica 2 se ilustra el porcentaje de restaurantes que han solicitado crédito bancario.

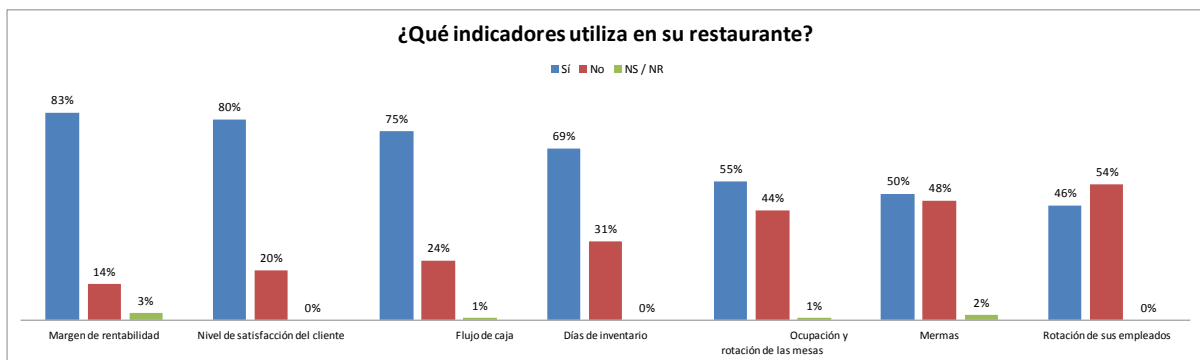
Gráfica 2. Nivel de bancarización de los restaurantes



Fuente: Elaboración propia, 2014

Adicionalmente se presentan en la gráfica 3 los indicadores más usados y los de menor frecuencia. Los más utilizados por este tipo de restaurantes en orden de importancia son: margen de rentabilidad, nivel de satisfacción de clientes, flujo de caja, días de inventario, ocupación y rotación de las mesas. Por su parte, los indicadores que se miden en menor proporción son las mermas y la rotación de empleados, implicando que generalmente no hay una preocupación destacada por los empleados.

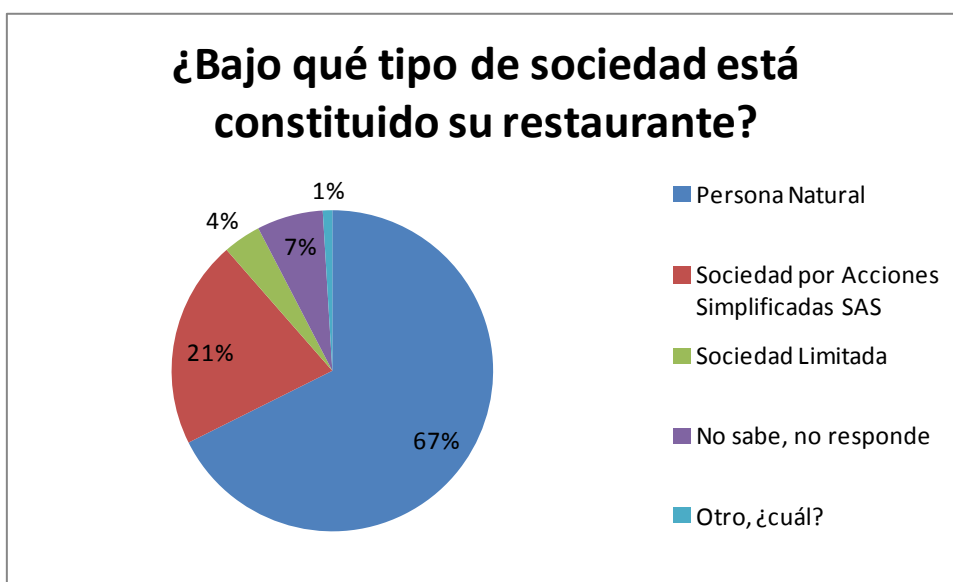
Gráfica 3. Indicadores de gestión medidos por los restaurantes



Fuente: Elaboración propia, 2014

Así mismo, como puntos favorables se resalta que el 73% de los restaurantes encuestados establece un presupuesto de gastos y que un 63% hace presupuesto de ventas; por su parte, en términos de la estandarización y costeo de recetas el 74% afirma implementar esta práctica, y la separación de las cuentas personales con las del negocio se lleva a cabo por un 83% de los restaurantes (ver anexo 3.2.2). En cuanto a los aspectos legales, un alto porcentaje de establecimientos están constituidos como personas naturales lo que facilita su formalización por ser régimen simplificado, tal como lo ilustra la gráfica 4.

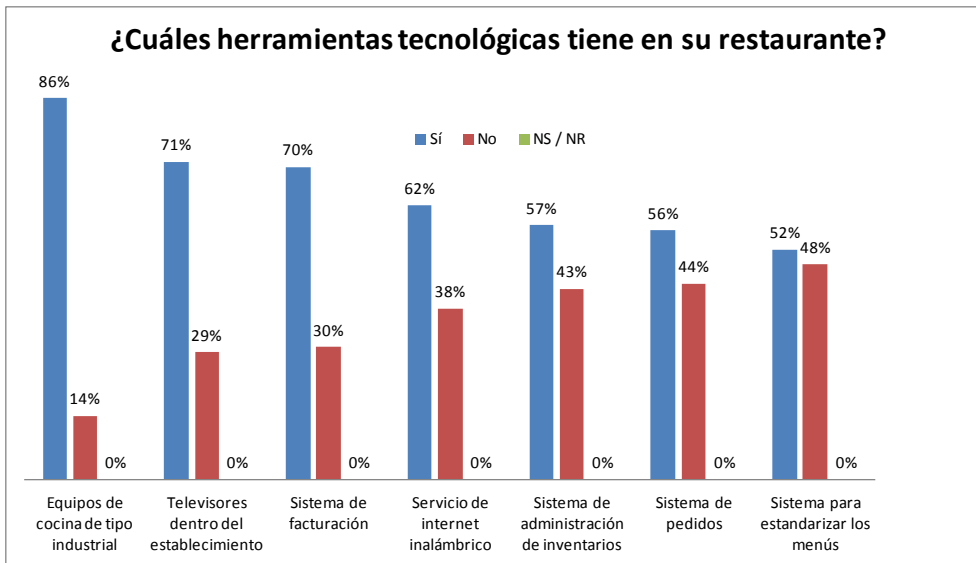
Gráfica 4. Tipo de sociedad de constitución de restaurantes



Fuente: Elaboración propia, 2014

En términos de **tecnología**, del mostrador hacia afuera, las herramientas más utilizadas en orden de importancia son: los televisores dentro del establecimiento, el sistema de facturación y el servicio de internet inalámbrico, donde se destaca la disposición de servir y atender de la mejor manera al comensal que visita al restaurante, resaltando el impacto de la concentración de la muestra en la ciudad de Medellín en un 88%, zona de influencia cultural afín al servicio. Por su parte, del mostrador hacia adentro, se destaca el alto uso de equipos industriales para la operación, sin embargo, en términos de sistemas para estandarizar los menús, se presenta casi una equidad entre los que lo usan y los que no. A continuación se presenta la gráfica 5 donde se detalla el uso de las herramientas tecnológicas por parte de los restaurantes encuestados.

Gráfica 5. Herramientas tecnológicas usadas por los restaurantes



Fuente: Elaboración propia, 2014

Particularmente, en términos de **gestión humana**, en cuanto a prácticas de selección de empleados, en promedio el 60% de los restaurantes de menú fijo realizan diferentes actividades que van desde la búsqueda de hojas de vida hasta la contratación directa, pero sólo el 13% realiza este proceso a través de cooperativas o terceros, que implicaría un nivel de formalización mayor por ser un proceso integral que está bajo la asesoría de expertos (esta información se presenta en el anexo 3.2.2, pregunta No. 10). Para el análisis de la distancia entre el perfil ideal y el actual de los restaurantes encuestados, se agruparon las actividades relacionadas con la contratación directa a través de los restaurantes, asignándoseles un peso equivalente al de las actividades desarrolladas a través de cooperativas o terceros. A continuación se presenta el soporte del cálculo en la tabla 5.

Tabla 5. Cálculo de la distancia entre el perfil ideal y la situación actual de los restaurantes en términos de las prácticas de selección de empleados

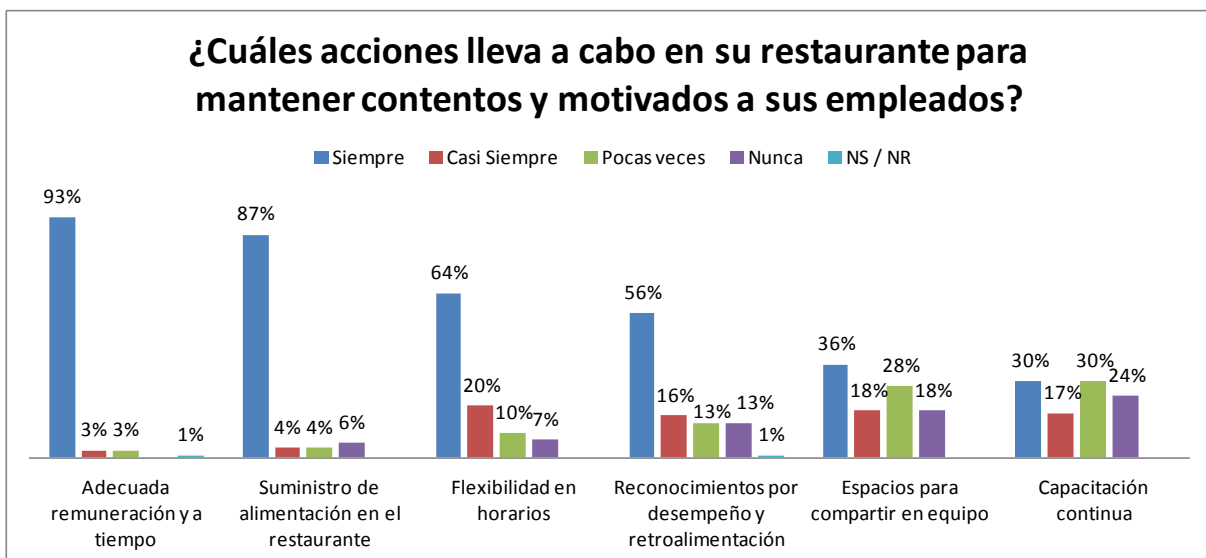
| *Prácticas de selección: | | |
|-------------------------------------|-----------------|-------------------------|
| Variable | Pesos Relativos | Peso por cada actividad |
| Total Prácticas de Selección | 6,15% | - |
| Contratación Directa | 3,08% | 0,44% |
| Contratación Tercerizada | 3,08% | 3,08% |

| Variable | Peso relativo de la variable | Prácticas de selección de empleados: | Peso relativo | % Respuestas positivas | Ponderación |
|----------------|------------------------------|--|---------------|------------------------|-------------|
| Gestión Humana | 20% | Contratación Directa | | | |
| | | Construir un perfil para cada cargo | 0,44% | 71% | 0,31% |
| | | Realizar pruebas técnicas | 0,44% | 87% | 0,38% |
| | | Solicitar y validar referencias personales y laborales | 0,44% | 78% | 0,34% |
| | | Validar el pasado judicial del aspirante al cargo | 0,44% | 30% | 0,13% |
| | | Validar estudios académicos | 0,44% | 45% | 0,20% |
| | | Realizar entrevistas personales | 0,44% | 87% | 0,38% |
| | | Consultar hojas de vida en agremiaciones e instituciones educativas del sector | 0,44% | 24% | 0,11% |
| | | <i>Promedio Contratación Directa</i> | | 60% | |
| | | Realiza la selección y contratación a través de cooperativas o terceros | 3,08% | 13% | 0,40% |

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Siguiendo con la variable de gestión humana, las prácticas más utilizadas de motivación al personal están asociadas a brindar una remuneración a tiempo, alimentación en el restaurante y flexibilidad en el horario, que se convierten en acciones accesibles para este tipo de restaurantes. Por su parte, acciones como brindar espacios para compartir en equipo son desarrolladas por un poco más de la mitad de los restaurantes encuestados con alta frecuencia. En cuanto a programas de capacitación, estos son implementados por menos de la mitad de los restaurantes impactando los niveles de rotación de los empleados que, además, es una variable que desde la gestión financiera sólo se mide por parte del 46% de los restaurantes encuestados; así mismo, los proveedores a los que más le compran este tipo de restaurantes tampoco les ofrecen, en gran medida, asesorías ni capacitaciones (esta información se presenta en el anexo 3.2.2). A continuación se presenta la gráfica 6 correspondiente a los resultados de las acciones que son llevadas a cabo por los restaurantes para mantener contentos y motivados a sus empleados.

Gráfica 6. Acciones de motivación a empleados usadas por los restaurantes



Fuente: Elaboración propia, 2014

Asociado a la variable de **mercadeo**, que es la de menor desempeño entre las cinco evaluadas, si bien se presenta un uso destacado en algunas prácticas para atraer clientes o aumentar el consumo en el restaurante, como aviso con el nombre del restaurante en fachada con un 87% y tablero anunciando el menú del día con un 71%, éstas no son precisamente las actividades de mayor generación de demanda, implicando un uso poco efectivo a la hora de buscar dicho fin. Por su parte, aquellas actividades generadoras de demanda como uso de volantes, ofertas especiales, pendones con información promocional, material promocional en la mesa y clientes referidos no son lo suficientemente aprovechadas, pues en promedio son usadas por el 49% de los restaurantes encuestados, desbalanceando la gestión de mercadeo de este tipo de restaurantes (esta información se presenta en el anexo 3.2.2, pregunta No. 15). Para el cálculo de la distancia entre el perfil ideal y la situación actual en términos de actividades de atracción de clientes, se definieron dos grupos: generadoras naturales de demanda y no generadoras naturales de demanda, otorgándole un 80% de participación a la primera y un 20% a la segunda. Posteriormente, con base en el peso relativo total de esta pregunta, se calcularon los pesos relativos para cada grupo y finalmente estos pesos relativos se dividieron entre cada una de las actividades. A continuación se presenta la tabla 6 con el detalle de los cálculos.

Tabla 6. Cálculo de la distancia entre el perfil ideal y la situación actual de los restaurantes en términos de las actividades para atraer clientes.

***Actividades para atraer clientes**

Peso Relativo: 7,83%

| Variable | Participación asignada | Pesos Relativos |
|-------------------------------------|------------------------|-----------------|
| Generadores naturales de demanda | 80% | 6,26% |
| No generadores naturales de demanda | 20% | 1,57% |
| Total | 100% | 7,83% |

| Generadores naturales de demanda | Pesos Relativos |
|---|-----------------|
| 1. Uso de volantes | 1,25% |
| 2. Ofertas especiales | 1,25% |
| 3. Pendones con información promocional | 1,25% |
| 4. Material promocional en la mesa | 1,25% |
| 5. Clientes referidos | 1,25% |

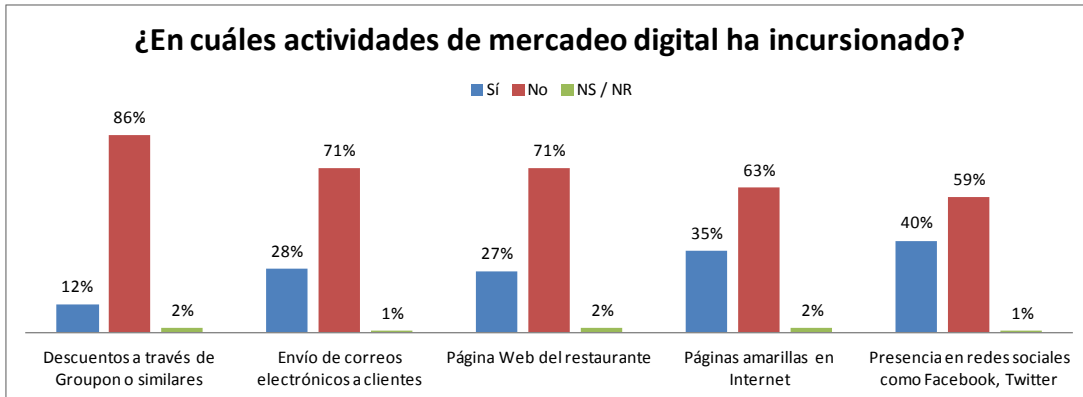
| No Generadores naturales de demanda | Pesos Relativos |
|--|-----------------|
| Tablero anunciando el menú del día | 0,39% |
| Aviso con el nombre del restaurante en fachada | 0,39% |
| Payaso para atraer clientes | 0,39% |
| Carta física | 0,39% |

| Variable | Peso relativo de la variable | Prácticas para atraer clientes o aumentar el consumo en el restaurante | Peso relativo | % Respuestas positivas | Ponderación |
|-----------------|------------------------------|--|---------------|------------------------|-------------|
| Mercadeo | 20% | Uso de volantes | 1,25% | 55% | 0,69% |
| | | Ofertas especiales | 1,25% | 47% | 0,59% |
| | | Tablero anunciando el menú del día | 0,39% | 71% | 0,28% |
| | | Pendones con información promocional | 1,25% | 42% | 0,53% |
| | | Aviso con el nombre del restaurante en fachada | 0,39% | 87% | 0,34% |
| | | Material promocional en la mesa | 1,25% | 26% | 0,33% |
| | | Payaso para atraer clientes | 0,39% | 97% | 0,38% |
| | | Carta física | 0,39% | 65% | 0,25% |
| | | Clientes referidos | 1,25% | 74% | 0,93% |

Fuente: Elaboración propia, 2014

Otro de los aspectos que frena el óptimo desempeño en esta variable para los restaurantes de menú fijo, son las actividades de mercadeo digital donde se presenta una incipiente incursión, desaprovechando las oportunidades de costo-beneficio que ofrecen este tipo de prácticas, pues en promedio son usadas sólo por el 29% de los restaurantes encuestados. A continuación se presenta la gráfica 7 donde se detalla el nivel de uso de las herramientas digitales.

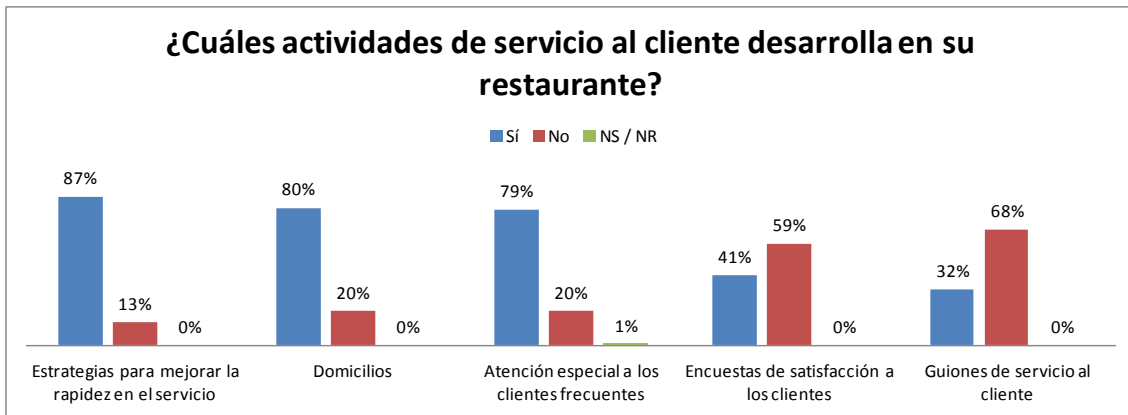
Gráfica 7. Actividades de mercadeo digital llevadas a cabo por los restaurantes



Fuente: Elaboración propia, 2014

Por su parte, los restaurantes de menú fijo desarrollan actividades para favorecer un mejor servicio al cliente como estrategias para mejorar la rapidez, variable esencial tanto para el comensal como para el restaurante, pues implica rotar sus mesas para generar más ingresos. Así mismo, los domicilios y atención especial a los clientes frecuentes son actividades desarrolladas comúnmente por este tipo de restaurantes. Lo anterior implica relacionamiento con los comensales en el sitio, incluso el indicador que mencionan medir en mayor importancia después de la rentabilidad es el nivel de satisfacción de los clientes. Sin embargo, aquello que tiene que ver con documentación como encuestas de satisfacción y guiones de servicio para meseros son poco utilizados por este tipo de restaurantes. A continuación se presenta la gráfica 8 que ilustra el nivel de uso de las diferentes actividades de servicio al cliente en los restaurantes encuestados.

Gráfica 8. Actividades de servicio al cliente desarrolladas por los restaurantes



Fuente: Elaboración propia, 2014

Por su parte, en términos de las acciones que estos restaurantes desarrollan para conocer las necesidades del cliente están el seguimiento a los menús de mayor rotación en un 73% y las conversaciones periódicas con los clientes en un 52%, donde se destaca la importancia de las interacciones personales; no obstante, el registro de los datos básicos del cliente, así como encuestas para conocer sus necesidades, son menos utilizadas pues implican un ejercicio extra de documentación para el restaurante, implementadas en un 26% y un 17%, respectivamente. Esta información se presenta en el anexo 3.2.2, pregunta No. 16.

Como comentario final puede decirse que este tipo de restaurantes tienen una gran fortaleza en términos de la operación logística, la tecnología y la gestión financiera y administrativa, pues son las variables que más se acercan al perfil ideal definido con los expertos del sector, sin embargo aquellas variables con mayor oportunidad son las de gestión humana y mercadeo en donde se requiere refinar los procesos, la documentación y las actividades de capacitación. Todo esto permite identificar una alta valoración por el sentido de practicidad en el manejo y administración de este tipo de restaurantes por parte de sus dueños o administradores, que en nombre de la agilidad obvian importantes procesos de documentación y estandarización. No obstante, existe una fortaleza heredada de la idiosincrasia del restaurante paisa (pues la muestra está concentrada en Medellín) en cuanto al conocimiento del cliente, las interacciones personales y el servicio al cliente, que hacen de los restaurantes de menú fijo un negocio con potencial.

2.4 Apoyo de los actores secundarios del sector a los restaurantes

A continuación se presentan los hallazgos relacionados con el nivel de apoyo del sector (gremio, academia y proveedores) a los restaurantes de menú fijo desde la perspectiva de los expertos entrevistados, comparado con la realidad reflejada a través de encuestas a propietarios y administradores de estos restaurantes.

2.4.1 Nivel de apoyo del sector según expertos entrevistados

En este apartado se presenta la visión de los expertos entrevistados en la fase cualitativa respecto al apoyo que proveedores, academia y gremio brindan a los restaurantes de compra media.

2.4.1.1 Proveedores

Desde los proveedores, las actividades de mercadeo que particularmente el proveedor **La Recetta** realiza para favorecer el desarrollo de los restaurantes de menú fijo de compra media están: ferias especializadas para el sector donde la compañía exhibe su propuesta de valor y brinda capacitaciones, realización de veladas culinarias como espacios de esparcimiento y negocios con los clientes, asesoría en diseño de productos, apoyo y patrocinio en la elaboración de cartas, actividades de desarrollo y activación de clientes como concursos a meseros, separatas promocionales en aniversario, ofertas y encuestas tanto de servicio al cliente como de evaluación de productos.

Para favorecer el desarrollo de este tipo de restaurante en cuanto a actividades de operación logística, **La Recetta** parte de garantizar un adecuado transporte en camiones multiambiente que permiten preservar la calidad y frescura de los alimentos en el tiempo requerido; al respecto Andrés Mejía señala: “[...] desde nuestra propuesta de valor todo les aplica, nosotros al tener carros multiambiente precisamente aseguramos que se lleven los productos como deben ser”. Así mismo, la compañía se encarga de hacer visitas periódicas a clientes,

asesorándoles sobre: temperatura, uso de canastillas, tapabocas y mallas, así como sobre el aseo de uniformes, almacenamiento interno, ubicación y separación de productos para evitar contaminación cruzada. Adicionalmente, **La Recetta** establece frecuencias de entregas para enseñarle al cliente a organizarse en el proceso de toma de pedidos y así realizar una mejor administración de los inventarios.

En cuanto a herramientas tecnológicas, **La Recetta** no ha desarrollado actividades específicas para favorecer este tipo de restaurantes, sin embargo la compañía considera que a futuro, el *software* Nodrizza con el que trabaja la fuerza de ventas para tomar pedidos podría llegar a fortalecerse para enlazarse con el sistema de los restaurantes y así tomar pedidos con mayor rapidez.

Así mismo, para favorecer el desarrollo de prácticas de gestión financiera y administrativa, **La Recetta** brinda asesoría a través de sus chefs y ejecutivos comerciales, quienes están capacitados para brindar asesoría básica en este frente. Vale la pena resaltar que desde la compañía proveedora se favorecen las buenas prácticas de formalización pues antes de codificar algún cliente se solicita al mismo las actas de constitución de los negocios. Al respecto Luz Stella Restrepo puntualiza: “[...] no somos tan flexibles a la hora de codificar un cliente sin los documentos requeridos”.

Asociado a prácticas de gestión humana, Luz Stella Restrepo destaca que la compañía “[...] desarrolla capacitaciones internas en el ser y en el hacer” para formar colaboradores felices y competentes que puedan brindar un buen servicio, sin embargo este tipo de capacitaciones no ha migrado a los restaurantes de menú fijo de compra media, por lo que puede resaltarse que en este frente aún es incipiente el apoyo.

En términos de la propuesta de valor que desde la perspectiva de **La Recetta** deben ofrecer de manera ideal los proveedores que atiendan este tipo de clientes está “una propuesta de valor integral”, apunta Andrés Mejía, la cual debe incluir una muy buena atención comercial con ejecutivos especializados, así como personal idóneo que brinde asesorías en diversos temas de tipo financiero, gastronómico y logístico. De manera complementaria la propuesta de valor

ideal también debe incluir una logística idónea, capacitación permanente a los clientes, ofrecimiento de activos comerciales como neveras, máquinas de café, rostizadores, congeladores y granizadoras. En general, la propuesta de valor debe estar basada en un desarrollo continuo del cliente que en el largo plazo permita fidelizarlo. Si bien **La Recetta** cumple con esos elementos clave de una propuesta de valor ideal para este tipo de establecimientos, en términos de portafolio, aún no satisface el 100% de las necesidades por la ausencia del centro del plato, pero sí llega con un importante 80%.

Para favorecer la relación cliente – proveedor, **La Recetta** realiza, como se mencionó anteriormente, una feria propia especializada y participa en diversos eventos del sector, brinda asesorías a través de los ejecutivos y chefs, realiza sinergias comerciales con proveedores para llegar con un mejor y más amplio portafolio a este tipo de establecimientos, ofrece descuentos específicos y para clientes que representan el pareto de ventas de la compañía, tiene diseñado un plan de cuenta con bonificaciones por cumplimientos presupuestales. Así mismo, implementa actividades de atracción y desarrollo de clientes para ayudarles a los clientes a aumentar el consumo de sus comensales.

En cuanto a las prácticas de sostenibilidad que deben desarrollar los proveedores del mercado *foodservice* **La Recetta** considera que son: transferir las buenas prácticas aprendidas, enseñar sobre el manejo de reguladores de agua y cómo lavar los platos, manejo de los desperdicios y humo en el restaurante para no contaminar el ambiente. Adicionalmente también considera clave brindar asesoría en señalización y recomendaciones en el uso de productos biodegradables.

Por su parte, respecto a la política de seguridad alimentaria para garantizar la inocuidad de los alimentos, **La Recetta** considera que un proveedor debe realizar control permanente de las fechas de vencimiento de los productos, así como garantizar trazabilidad alimentaria, contar con un responsable de aseguramiento de la calidad y garantizar que todos los productos cuenten con una ficha técnica de respaldo. De esta manera Luz Stella apunta: es clave que “[...] el producto llegue en buen estado, con sus fechas de vencimiento acordes, que tengan la ficha técnica, todos los análisis fisicoquímicos y micro biológicos, que si en algún momento

un cliente lo requiera estén disponibles”. Finalmente, cuando se presenten quejas asociadas a la calidad de los productos, es clave que el proveedor tenga establecido un protocolo de atención a quejas y reclamos que permita resolver rápidamente cualquier novedad.

Respecto a realizar alianzas con otras empresas del sector, **La Recetta** considera importante buscar la unión de este tipo de restaurantes con los gremios, pues es un canal muy importante que requiere unidad y que trabajándolo en conjunto contribuirá a mejorar la economía del país. Al respecto Andrés Mejía señala: “[...] hay que unificarlos, si hoy son importantes y valiosos y están independientes, imagínate uniéndonos”. Particularmente, **La Recetta** ha desarrollado sinergias con las revistas La Barra y Catering y con agremiaciones como Acodrés.

Finalmente, en términos de los desafíos que **La Recetta** tiene como proveedor del mercado institucional, están: realizar alianzas con gremios específicos, crear una escuela para brindar conocimiento administrativo-técnico, así como en temas de sostenibilidad y rentabilización de platos. En términos de reconocimiento y recordación **La Recetta** desea aumentar su posicionamiento y mantenerse vigente en un mercado con clientes cada vez más exigentes, moldeando permanentemente su propuesta de valor para ajustarla a las necesidades de los clientes y desarrollar un modelo de atención exitoso y eficiente para los restaurantes de menú fijo.

2.4.1.2 Academia

La **Escuela de Gastronomía Mariano Moreno** cuenta con un diplomado en "Manejo eficiente de Establecimientos Gastronómicos" que, como apunta Daniel Riveros: “[...] es para este tipo de negocios, no para el negocio grande con manteles, súper alto, súper *high*, porque ellos tienen sus propios asesores”. De esta manera, el diplomado es útil como herramienta de formación para los restaurantes de menú fijo de compra media, en temas asociados a prácticas de mercadeo, operación logística, tecnología, gestión financiera y administrativa, así como en temas de gestión humana. De esta manera la institución realiza su principal aporte a este tipo de restaurantes con el programa académico en mención.

En términos del tipo de profesionales, considera que falta organización y visión, así como conciencia en temas de salud pública y social en cuanto a la generación de empleos directos e indirectos del sector, por lo que se requiere apoyo gubernamental así como de otros actores. Particularmente desde la Escuela, el aporte ha sido “inculcar en los estudiantes la importancia de ser profesionales en lo que hacen, que tengan visión de negocio, pues más adelante podrán asesorar a este tipo de restaurantes”, apunta Daniel Riveros.

En cuanto a los contenidos de los programas enfocados en habilidades técnicas y actitudinales, la **Escuela de Gastronomía Mariano Moreno** brinda formación integral al cocinero, desarrollando profesionales con visión, eficiencia, idiomas, globalización de la cocina, costos, ética, vinos, mercadeo, etiqueta y protocolo, entregando al país mano de obra más calificada y con mayores exigencias.

Respecto a los conocimientos clave que deben tener los empleados, la **Escuela de Gastronomía Mariano Moreno** considera que deben estar asociados a: nutrición, manipulación de alimentos, seguridad e higiene, costos, buenas prácticas de manufactura y técnicas de cocina, principalmente.

Respecto al nivel de rotación en este tipo de restaurantes, la **Escuela de Gastronomía Mariano Moreno** considera que es muy alta debido a la baja motivación del personal, pues reciben sueldos bajos y desarrollan un trabajo arduo sin planes de carrera claros. No obstante, es aquí donde la academia debe enseñar a los cocineros sobre el propósito superior de este trabajo, “alimentar a la gente”, señala Daniel Riveros, para así convertir el oficio en algo más aspiracional.

En términos de alianzas con agremiaciones, la **Escuela de Gastronomía Mariano Moreno** no es muy activa, pues aunque han ayudado a capacitar restauranteros, están abiertos a ser más proactivos y desarrollar un trabajo sinérgico con instituciones como Acodrés, Fenalco y la Asociación Colombiana de Chefs.

El principal desafío de la academia y particularmente de la **Escuela de Gastronomía Mariano Moreno** es desarrollar capacitaciones a un costo muy asequible, con amplias posibilidades de pago y masificación, pues las escuelas deben tener responsabilidad social en esta vía.

2.4.1.3 Gremio

En cuanto a las actividades de mercadeo que las agremiaciones del sector de *foodservice* en Colombia realizan para favorecer el desarrollo de los restaurantes de menú fijo de compra media, se encuentran las revistas **La Barra** y **Catering** que aportan contenidos de valor al mercado sobre gestión de restaurantes y apoyan la divulgación de actividades o programas de impacto para el sector. Para el caso de La Barra la información es de acceso público a través de su página web, mientras que para el caso de Catering la descarga de estos contenidos tiene un costo asociado. Adicionalmente, la empresa **Objetivo** investiga buenas prácticas, informa a los fabricantes para tomar ventaja frente a una situación determinada y está desarrollando un proyecto de abastecimiento electrónico a través de *smartphones*. Por último, la Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica **Acodrés** realiza asesorías a cadenas de restaurantes y restaurantes independientes en aspectos financieros, operativos y de mercadeo.

Para favorecer el desarrollo de este tipo de restaurante en cuanto a actividades de operación logística, la revista **La Barra** cuenta con ediciones y contenidos especializados del tema, a través de su revista anual sobre gestión de compras, su libro “Manual de Montaje de Restaurantes” (físico y virtual), revistas “Todo Para”, directorio de proveedores y videos virtuales. Así mismo, la empresa de investigación de mercados **Objetivo** está desarrollando un proyecto de toma de pedidos multicliente a través de plataformas digitales para lograr un aporte a la operación logística que permita al cliente institucional comprar todos los insumos que requiera a través de una sola plataforma. Por último, la revista **Catering** ofrece contenido de valor asociado a múltiples áreas dentro de las que está la operación logística, así mismo tienen un convenio con la empresa Mundo Gourmet para el costeo virtual de recetas.

En cuanto a herramientas tecnológicas, las revistas **La Barra** y **Catering** aportan contenidos de valor al mercado sobre múltiples temas de gestión entre los que se encuentran herramientas de tecnología. La empresa de investigación de mercados **Objetivo** desarrollará una plataforma tipo metamediario de comercio electrónico para que los restaurantes puedan comprar todos los insumos e implementos requeridos en un mismo momento y en una misma plataforma. Finalmente, Acodrés apoya la implementación de *software* de control para este tipo de restaurantes.

Así mismo, para favorecer el desarrollo de prácticas de gestión financiera y administrativa, la revista **La Barra** genera contenido de gestión para los restaurantes. La empresa de investigación de mercados **Objetivo** realiza mediciones continuas a los restaurantes, lo que obliga a los establecimientos que integran el panel a ser conscientes de sus indicadores de ventas, compras, frecuencias, gastos y márgenes. Finalmente, en **Acodrés** se realizan encuestas sobre indicadores de gestión, consultoría y entrenamiento.

Asociado a prácticas de gestión humana, las revistas **La Barra** y **Catering** generan contenido de gestión para los restaurantes a través de sus publicaciones. Así mismo, La Barra realizará una publicación en 2015 sobre el nivel salarial ideal para los cargos de los restaurantes. Adicionalmente, **Acodrés** realiza entrenamiento y apoyo a los restaurantes en la implementación de políticas de capacitación.

En cuanto a la participación conjunta en proyectos con otros actores del sector para favorecer el desarrollo de este tipo de restaurantes, la revista **La Barra** apoyó el programa Uno-A que certificó a 60 restaurantes, sin embargo a esta iniciativa no se le dio continuidad por cambio de Gobierno. Como se ha mencionado anteriormente, la empresa de investigación de mercados **Objetivo** desarrollará una plataforma de comercio electrónico, en alianza con la Cámara de Comercio y algunos proveedores, para que los restaurantes puedan comprar todos los insumos e implementos requeridos en un mismo momento y en una misma plataforma. Por último, la revista **Catering** divulga resultados de diferentes iniciativas, pues su labor se centra en la comunicación social.

Asociado a programas de capacitación y formación desarrollados por las agremiaciones para favorecer este tipo de restaurantes, la revista **La Barra** cuenta con eventos de capacitación a donde este tipo de restaurantes eventualmente podrían asistir como: *Food Safety* (Inocuidad) y Administración de Cadenas de Restaurantes. La empresa de investigación de mercados **Objetivo** no cuenta con ningún programa de capacitación y formación para estos restaurantes. Por último, la revista **Catering** en lugar de desarrollar directamente las capacitaciones es intermediario, por ejemplo contrataron una encuesta de asesoría e hicieron una intermediación con el fondo de porcicultura para el manejo de costos.

En cuanto a desarrollo de eventos para favorecer a este tipo de restaurantes no hay un aporte directo, ya que la revista **La Barra** realiza múltiples eventos pero no específicamente para este tipo de restaurantes, y la revista **Catering** realiza concursos de cocina, gastronomía y pastelería, dirigidos a estudiantes y profesionales.

En términos de la percepción sobre el sentido de agremiación en Colombia para favorecer este tipo de restaurantes, la revista **La Barra** considera que no hay sentido de agremiación fuerte; el Gerente de Unidades Estratégicas de Negocios, Mariano Arango indica: “En Colombia nadie tiene sentido de agremiación, la gente espera muy poquito de las agremiaciones, [...] mi percepción es que son vistas desde un punto de vista político. [...] Los gremios buscan mantenerse a través de eventos de capacitación o de formación pero en realidad el objetivo de los gremios no es ese, el objetivo de los gremios es buscar las áreas críticas de la industria y trabajar sobre ellas [...]”. En definitiva faltan acciones contundentes y continuadas (por ejemplo, a la Red de Saber y Sabor para formalizar restaurantes no se dio continuidad), así como apoyo del Gobierno y la DIAN, quienes en ocasiones se contradicen respecto a lo que está permitido y lo que no. En definitiva se requiere mayor exigencia con los restaurantes no formales.

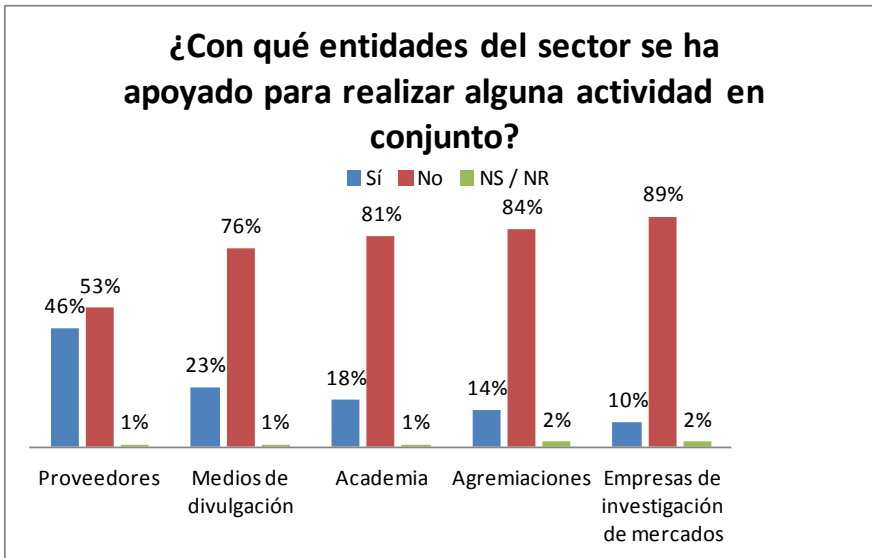
En cuanto a los desafíos que el gremio considera más importantes para favorecer el desarrollo de los restaurantes de compra media están: Mariano Arango considera que “el país aumentará la base de personas empleadas, teniendo empleos formales, el ingreso por núcleo familiar va a aumentar y si esto sigue pasando, en los próximos 10 años vamos a tener una industria tan

valiosa que luego sí se va a poder trabajar en este segmento”. Por su parte, para la empresa de investigación de mercados Objetivo los desafíos son: implementar el proyecto de pedidos *online* para mejorar el proceso de compra de estos restaurantes, realizar capacitación tecnológica en el uso de esta plataforma y desarrollar un medio de comunicación digital ofreciendo contenidos de valor a proveedores. Finalmente, para la Revista Catering, el reto es pensar en las necesidades de estos restaurantes traduciendo el lenguaje técnico de la revista a uno más simple que pueda comprender desde el mesero hasta el administrador, buscando un equilibrio. Al respecto Mónica Silva, menciona que “es clave enseñar de manera práctica, referenciar modelos de negocio y casos de éxito, hacer perder el miedo a la formalización y dar capacitación sobre la misma”.

2.4.2 Nivel de apoyo del sector según restaurantes encuestados

Si bien los expertos entrevistados mencionan tener una participación activa para favorecer el desarrollo de los restaurantes de menú fijo de compra media, la realidad reflejada a través de las encuestas muestra otro panorama, donde el único actor que apoya en mayor medida a los restaurantes es el proveedor, por su nivel de cercanía y frecuencia de visita a este tipo de establecimientos. Por su parte, los medios de divulgación, academia, agremiaciones y empresas de investigación de mercados, según los restaurantes encuestados, no tienen una participación activa, y en promedio sólo el 16% de los establecimientos ha percibido algún tipo de apoyo. A continuación se presenta la gráfica 9 que indica el nivel de apoyo de los actores secundarios hacia los restaurantes encuestados.

Gráfica 9. Nivel de apoyo del sector a los restaurantes



Fuente: Elaboración propia, 2014

2.5 Conclusiones

Las conclusiones que se detallan a continuación responden al análisis del perfil ideal definido con expertos del sector, comparado con la situación actual abordada a través de encuestas a los restaurantes de compra media, para cada una de las cinco variables que integran la operación de este tipo de establecimientos. Así mismo, se presenta el análisis de la influencia de los actores secundarios en la formalización de los restaurantes y se presenta una conclusión final frente a la pregunta de investigación sobre el nivel de formalización de los restaurantes.

- En cuanto al perfil ideal de la variable **operación logística**, los expertos recomiendan para la compra de insumos tener en cuenta la ecuación de valor: precio, calidad y cumplimiento, así como comprarle a proveedores estructurados que ofrezcan un amplio portafolio y respaldo en sus procesos. Para el manejo de inventarios, se recomienda la metodología PEPS (primeros insumos en entrar, primeros en salir), así como el seguimiento riguroso a las fechas de entrada y uso de cada insumo y el etiquetamiento de los productos. De manera complementaria, en cuanto a las prácticas de seguridad alimentaria, se recomienda la aplicación de las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM)

que tienen relación directa con el procesamiento de desperdicios, para los cuales se sugiere prácticas de reciclaje, uso de trampas de grasa para los aceites y consultar al cliente, al momento del pedido, si desea ordenar todo el plato. Comparando estas recomendaciones con la situación actual de este tipo de restaurantes, puede decirse que es la variable con mayor nivel de formalización, pues efectivamente se presenta una alta valoración por la ecuación: precio, calidad y cumplimiento, y se llevan a cabo prácticas recomendadas para el manejo de inventarios, desperdicios y seguridad alimentaria. Sin embargo, en cuanto al tipo de proveedores estos restaurantes si bien compran a distribuidores en su gran mayoría, también compran en plazas de mercado para obtener mejores precios, implicando pérdidas de eficiencia.

- En cuanto a la variable de **gestión financiera y administrativa**, desde el perfil ideal es clave el seguimiento y monitoreo a indicadores de gestión, operación y servicio al cliente, así como lograr un nivel de bancarización que permita forjar un historial crediticio y separar las cuentas personales de las del negocio. Adicionalmente, referente a licencias, permisos y certificaciones para garantizar la operación conforme a la normatividad, los expertos coinciden en que deben contemplarse las exigidas por Ley. Comparado con la situación actual, la mayoría de los restaurantes encuestados están constituidos como personas naturales, lo cual facilita su formalización por ser régimen simplificado. Adicionalmente, tienen un buen desempeño en esta variable por el uso de indicadores clave de gestión, establecimiento de presupuesto de gastos y ventas, y separación de las cuentas personales y las del negocio. Sin embargo, tienen un bajo nivel de bancarización y su oportunidad a nivel de gestión de indicadores se encuentra en la medición de mermas y rotación de empleados. Por su parte, los expertos entrevistados consideran como parte del proceso de formalización de los restaurantes la división del trabajo o separación clara de funciones con un respectivo manual que permita delimitar el alcance de los cargos; sin embargo, esta consideración no fue evaluada a través de las encuestas y por ende no se puede emitir una conclusión respecto a la situación actual de los restaurantes.

- Referente a la variable de **tecnología** desde el perfil ideal, los expertos recomiendan el uso de herramientas asociadas al funcionamiento del negocio y el servicio al cliente. En la situación actual se presenta un mayor uso de herramientas que tienen que ver con el funcionamiento del negocio como equipos de cocina de tipo industrial y sistema de facturación. Adicionalmente, son consideradas herramientas de servicio al cliente como televisores dentro del establecimiento y servicio de internet inalámbrico. De este modo, se concluye que este tipo de restaurantes cuenta con herramientas tecnológicas básicas para operar su restaurante y brindar un mejor servicio a sus comensales.
- En cuanto a la variable **gestión humana**, desde el perfil ideal los expertos entrevistados recomiendan documentar los perfiles de los cargos, así como realizar procesos de selección de manera directa o tercerizada, entendiendo que esta última refleja un mayor grado de formalización. Así mismo, en cuanto a los esquemas de remuneración, tipo de contrato y prestaciones sociales, los expertos coinciden en que deben ofrecerse mínimo las condiciones exigidas por Ley. También proponen desarrollar actividades para favorecer la motivación de los empleados y el clima organizacional, con el fin de evitar la alta rotación que se presenta en este sector. Por último, se recomienda realizar programas de capacitación en diferentes ejes temáticos donde mínimo se dedique el 5% del tiempo laborado. Desde la situación actual, puede decirse que si bien este tipo de establecimientos desarrollan actividades de motivación de personal, existen oportunidades en términos del proceso de selección, la frecuencia de los programas de capacitación, la medición de rotación de empleados y definir espacios para compartir en equipo.
- Respecto al cumplimiento de aspectos **legales y prestacionales** asociados con salario, tipo de contrato, prestaciones sociales, licencias, permisos y certificaciones, los encuestados tendieron a responder favorablemente a la consideración de estos aspectos. Específicamente en términos de salario, la mayoría de los restaurantes encuestados aseguran que pagan salario mínimo y salario mínimo más propinas. Por su parte, respecto al tipo de contrato, también un alto porcentaje de los restaurantes encuestados lo tiene a término indefinido y fijo. Así mismo, la mayoría de restaurantes tienen a sus empleados

afiliados a todas las prestaciones sociales, sin embargo, el hecho de que se presenten porcentajes diferenciados para cada tipo de prestación da cuenta de que no cumplen la Ley al cien por ciento, sobre todo en lo que tiene que ver con cajas de compensación.

- En términos del perfil ideal en la variable de **mercadeo** para los restaurantes de compra media, expertos del sector recomiendan desarrollar actividades de atracción de clientes generadoras de demanda como uso de volantes y ofertas especiales; así mismo, se sugiere el uso de herramientas digitales básicas para obtener una relación costo-eficiente. De manera complementaria, en términos de servicio al cliente, estos restaurantes deben no sólo prestar una muy buena atención en sitio, sino también ofrecer valores agregados como domicilios. Por último, en cuanto al conocimiento del comensal, los expertos recomiendan utilizar las conversaciones periódicas con los clientes, así como el uso de encuestas y análisis de su operación. Sin embargo, desde la situación actual se evidencia un uso incipiente en todas estas actividades, viéndose en desventaja aquellas que tienen que ver con documentación como encuestas y guiones de servicio al cliente, así como actividades de mercadeo digital, mientras que acciones de interacción directa con los clientes y de servicio a los comensales son más favorables para este tipo de establecimientos.
- En cuanto al efecto de los **actores secundarios** (proveedores, gremio y academia) en el desarrollo de los restaurantes de menú fijo de compra media, se presenta una dualidad entre la opinión de los expertos y la realidad reflejada a través de las encuestas. Por un lado, los expertos consideran que han desarrollado diversas prácticas de apoyo a este tipo de restaurantes, sin embargo, los establecimientos encuestados coinciden en que el apoyo ha sido bajo y sólo hay una incipiente colaboración por parte de los proveedores quienes por su relacionamiento comercial de forma más activa han desarrollado algunas actividades en conjunto.
- Finalmente, en cuanto a la pregunta de investigación por el **nivel de formalización** de los restaurantes, puede decirse que el grado de ésta cambia según la variable de estudio. Se destacan de nivel alto la operación logística, gestión financiera y administrativa en razón

de ser las variables principales para la administración de un restaurante, seguido por la implementación de herramientas tecnológicas que se encuentra en un nivel medio, mientras que el desarrollo de prácticas de gestión humana y mercadeo son las variables con mayores oportunidades de mejoramiento, ubicándose en un nivel de formalización bajo. (Para ver las escalas de formalización, remitirse a la tabla No. 7). En términos generales puede decirse que por el sentido de practicidad y empirismo de los restaurantes de menú fijo en actividades para brindar un servicio ágil a sus comensales, estos obvian importantes procesos de documentación y capacitación, así como espacios para compartir en equipo, mediciones de mermas y rotación de empleados, que son clave para determinar la formalización de un establecimiento.

Tabla No. 7. Escalas de formalización

| Nivel de formalización | Escala | Variables | Porcentaje de cumplimiento |
|------------------------|-------------------|-------------------------------------|----------------------------|
| Alto | $x > 70\%$ | Operación logística | 80,31% |
| | | Gestión Administrativa y Financiera | 73,60% |
| Medio | $65\% < x < 70\%$ | Tecnología | 67,63% |
| Bajo | $x < 65\%$ | Gestión Humana | 51,45% |
| | | Mercadeo | 51,15% |
| Media | | | 64,83% |

Fuente: Elaboración propia, 2014

2.6 Recomendaciones

Como recomendaciones derivadas de la inferencia de los hallazgos encontrados en las diferentes fases de investigación, puede decirse que en términos de la variable **operación logística** y partiendo de los tipos de proveedores a los cuales le compran los restaurantes de menú fijo encuestados, en donde en gran proporción compran en plazas de mercado lo cual hace ineficiente su operación, se hace relevante proponer esquemas de distribuidores por zonas de influencia que atiendan a este tipo de establecimientos, que por lo general se encuentran atomizados en el territorio nacional, con una propuesta de valor integrada por un amplio portafolio que incluya el centro del plato, así como precios competitivos y frecuencias

de entrega que se ajusten a la limitada capacidad de almacenamiento y flujo de caja de este tipo de negocios.

Por su parte, en términos de **mercadeo**, este tipo de restaurantes que favorecen en mayor medida las actividades de servicio al cliente y el relacionamiento directo, tienen el potencial de desarrollar un conocimiento profundo de las necesidades de sus comensales, a quienes tienen acceso de manera periódica para recibir retroalimentación y hacer ajustes a su propuesta de valor. Es interesante observar que mientras las grandes empresas gastan millones en conocer el consumidor y realizar estudios elaborados para hacer inferencias de la población a través del análisis del comportamiento de una muestra, en los restaurantes de menú fijo el consumidor está ahí, listo para ser abordado y entendido. De esta manera, un negocio que a la luz de muchos podría considerarse pequeño, tiene el activo más grande: el "conocimiento en tiempo real del consumidor". El reto por supuesto está, primero en darse cuenta del activo que tienen y segundo: usarlo en su propio beneficio.

No obstante, este tipo de negocios tienen sus limitaciones basadas fundamentalmente en la falta de documentación, la poca capacitación del personal, el inmediatez y la visión del día a día que frenan su desarrollo y potencial, por lo cual, el primer ejercicio de responsabilidad de estos restaurantes se basa en hacerse conscientes de esa realidad y tomar acciones para mejorarla apalancándose en sus fortalezas centradas en el relacionamiento activo con los clientes. Sin embargo, existe una realidad: no pueden hacerlo solos, necesitan del Estado y del gremio como actores unificadores que, además de políticas, deberán desarrollar programas continuados que apoyen la formalización y la capacitación, pues esta última se presenta como la mayor debilidad de estos restaurantes.

En línea con lo anterior, desde la variable de **gestión humana** se propone en principio dar continuidad a programas de capacitación como La Red de Saber y Sabor de la Secretaría Distrital de Desarrollo Económico de Bogotá en convenio con la Asociación Colombiana para la Industria Gastronómica, Acodrés, realizada en 2013, así como el programa Restaurantes Uno-A de la Secretaría Distrital para implementar menús saludables y salubres realizada en el año 2008, programas que sólo se realizaron por períodos definidos sin continuidad y que se

propone sembrarlas como iniciativas gubernamentales y gremiales permanentes. Adicionalmente, se recomienda implementar en alianza con los actores secundarios del sector —gremio, academia y proveedores— programas de capacitación en temas clave para la gestión de un negocio así como en aquellos donde se presentan mayores debilidades, buscando así aumentar los niveles de formalización. De esta manera, se recomienda crear un programa básico de herramientas digitales para pequeños restaurantes aprovechando su costo-beneficio, donde se eduque sobre la utilización de este tipo de herramientas, como página web, redes sociales y correo electrónico.

2.7 Limitaciones

La investigación cuantitativa a través de encuestas se concentra en la ciudad de Medellín con el 88% de participación en la muestra, lo cual se debió a la cercanía y facilidad de contacto para el equipo investigador. El alcance inicial propuesto para la investigación incluía una muestra representativa de las principales ciudades de Colombia: Bogotá, Medellín, Cali y Barranquilla. No obstante, debido a la dificultad de contacto telefónico, a la imprecisión en listas de teléfonos y a la limitación de tiempo para garantizar el cronograma de investigación, se decidió concentrar el estudio en la ciudad de Medellín e incluir siete encuestas respondidas en la ciudad de Bogotá.

Así mismo, el 71% de las encuestas se realizaron de manera telefónica, el cual es un medio que inhibe bastante al encuestado, haciendo que sus respuestas tiendan al ideal en lugar de reflejar la realidad como es, aumentando así la posibilidad de sesgo en los resultados. Esto quiere decir que es posible lograr resultados diferentes al hacer la encuesta en el lugar mismo donde se pueda constatar lo expresado por los encuestadores.

Por su parte, se identifica una incongruencia en las respuestas de los encuestados, asociadas a la medición del indicador de satisfacción de clientes, pues el 80% dice que lo mide, pero el 50% nunca hace encuestas para conocer las necesidades del cliente y el 59% no realiza encuestas de satisfacción, lo que lleva a concluir que la medición del indicador es más

intuitiva y parte más desde la percepción y de la respuesta socialmente aceptada que de una medición documentada.

En cuanto a la pregunta asociada al tipo de proveedor al cual los restaurantes de menú fijo generalmente compran, la opción “proveedores especializados” generó cierta confusión en los encuestados, quienes asociaron la especialización con una categoría específica, cuando realmente la especialización estaba planteada para ilustrar proveedores focalizados en atender las necesidades del mercado institucional.

Finalmente, en la fase de la investigación cualitativa fueron abordados ciertos temas que en la fase cuantitativa no fueron cotejados a través de encuestas, en aras de realizar un instrumento más concreto y ajustado al tiempo disponible de los encuestados con el fin de disminuir el tiempo y obtener mayor efectividad en las respuestas. Concretamente, en la variable de Gestión administrativa y financiera, no fue abordado el proceso de montaje de restaurantes ni los cargos que debe desarrollar esta labor. En la variable de Gestión Humana no se preguntó por el perfil de meseros y cocineros. Por último, en la variable de mercadeo no se indagó por el proceso para definir el menú del restaurante.

3 Anexos

3.1 Soportes empleados en el desarrollo de la investigación cualitativa

3.1.1 Guía de entrevista

Se desarrolló una guía de entrevista general y se particularizó con unas preguntas puntuales para cada tipo de actor; a saber: gremio, academia, proveedor, medios de divulgación y empresa de investigación de mercados. A continuación se presenta la guía utilizada para el actor proveedor, a manera de ejemplo.



Nivel de formalización de restaurantes de compra media en el mercado de *foodservice* en Colombia - Guía de entrevista Proveedor Especializado

Introducción:

El objetivo de esta entrevista es conocer su percepción acerca del nivel de formalización de los restaurantes de menú fijo de compra media en Colombia. Este tipo de restaurantes se caracteriza por tener un menú con pocas variaciones a lo largo de la semana, un precio promedio por plato que oscila entre \$8.000 y \$15.000, con capacidad entre 6 y 15 mesas, que se diferencia de los restaurantes gourmet en que no realizan una aplicación del arte gastronómico, sino que es un medio de subsistencia para un negociante, la decoración de este tipo de establecimientos no es tan relevante y pertenecen a los estratos socioeconómicos 3 y 4. La formalización se abordará a través de las variables: gestión financiera, administrativa y humana, prácticas de mercadeo, operación logística y tecnología. De este modo, se establecerá el perfil ideal del cliente institucional, abordando los diferentes ejes temáticos mencionados, y focalizándonos en la participación y el rol que usted desempeña para contribuir al desarrollo

de dicho cliente. Posteriormente, se realizarán encuestas a los restaurantes de menú fijo de compra media para cotejar el perfil ideal con la situación actual. ¿Tiene alguna inquietud sobre el tipo de restaurante objeto de esta entrevista? ¿Ha tenido oportunidades de interactuar con este tipo de restaurantes?

1. Contexto:

- ¿Cuáles considera que son los factores que impulsan el desarrollo de este tipo de restaurantes?
- ¿Cuáles considera que son los factores que frenan el desarrollo de este tipo de restaurantes?
- ¿Qué información tiene sobre iniciativas respaldadas por el Gobierno nacional para favorecer a este tipo de restaurantes en Colombia? (Capacitaciones, recursos, etc.).
- ¿Qué tan preparados encuentra usted estos restaurantes para enfrentar la competencia?
- ¿Cómo cree que afecta a estos restaurantes el fuerte auge de franquicias y otros modelos de negocio con precios competitivos?

2. Mercadeo especializado:

- ¿Cuál es su percepción frente al nivel de formalización actual de este tipo de restaurantes en actividades de mercadeo?
- ¿Qué iniciativas comerciales de atracción de clientes (*trade marketing*) deberían ser desarrolladas por estos restaurantes? ¿Considera que dichas actividades deberían ser realizadas en conjunto con otros actores del sector?
- ¿Considera que estos restaurantes deberían llevar a cabo actividades de publicidad? ¿De qué tipo?
- ¿Considera viable la implementación de actividades digitales en restaurantes de este tipo? ¿Por qué razón?
- ¿Qué acciones de servicio al cliente deberían emprender estos restaurantes para diferenciarse y ganar competitividad en el sector?
- ¿Qué tipo de estrategias deberían desarrollar estos restaurantes para conocer a su consumidor final (comensal)?

- ¿Cuáles considera que son los criterios que utilizan estos restaurantes para definir su menú? ¿Tienen en cuenta en este proceso las necesidades del comensal?
- ¿Qué otras actividades de mercadeo considera deben ser llevadas a cabo por estos restaurantes?
- ¿Desde su rol actual, cuál ha sido su aporte para el desarrollo de este tipo de restaurantes en actividades de mercadeo?

3. Operación logística:

- ¿Cuál es su percepción frente al nivel de formalización actual de este tipo de restaurantes en actividades de operación logística desde la compra, abastecimiento y manejo de inventarios?
- ¿Cuáles considera que deben ser los aspectos relevantes a tener en cuenta en el proceso de compras de este tipo de restaurantes?
- ¿Cuáles deberían ser las frecuencias de compra de este tipo de restaurantes?
- ¿Cuáles son las características que deben tener los proveedores de insumos seleccionados por estos restaurantes?
- ¿Cómo debe ser el manejo de inventarios de este tipo de restaurantes?
- ¿Qué prácticas de seguridad alimenticia deben ser llevadas a cabo por estos restaurantes?
- ¿Considera que un restaurante de este tipo debe tener procesos de trazabilidad alimentaria de insumos y proveedores, y controles fitosanitarios?
- ¿Qué licencias, permisos y certificaciones deben tener estos restaurantes para garantizar el cumplimiento de las normas de seguridad alimentaria?
- ¿Cómo debería ser el procesamiento de los desperdicios de este tipo de restaurantes para hacer más costo-eficiente su operación?
- ¿Qué prácticas de sostenibilidad deben ser llevadas a cabo por estos restaurantes? (Reciclaje, vinculación con la comunidad, entre otros).
- ¿Qué otras consideraciones deben tener en cuenta estos restaurantes en cuanto a su operación logística?
- ¿Desde su rol actual, cuál ha sido su aporte para el desarrollo de este tipo de restaurantes en actividades de operación logística?

4. Tecnología:

- ¿Cuál es su percepción frente a la implementación actual de herramientas tecnológicas en estos restaurantes en sus procesos internos y de cara al cliente?
- ¿Qué herramientas tecnológicas considera indispensables para apoyar la operación de este tipo de restaurantes (toma de pedidos, administración de inventarios, entre otros)?
- ¿Conoce de herramientas tecnológicas que favorezcan el servicio al cliente en estos restaurantes (WiFi, entre otros)?
- ¿Qué herramientas tecnológicas permiten una relación costo-eficiente entre estos restaurantes con sus proveedores?
- ¿Desde su rol actual, cuál ha sido su aporte para el desarrollo de este tipo de restaurantes en implementación de herramientas tecnológicas?

5. Gestión financiera y administrativa:

- ¿Cuál es su percepción frente al nivel de formalización actual en cuanto a prácticas administrativas y financieras en estos restaurantes?
- ¿Cuáles son las prácticas financieras recomendadas para estos restaurantes?
- ¿Cuáles son las prácticas administrativas recomendadas para estos restaurantes?
- ¿Qué cargos deberían soportar la gestión financiera y administrativa en estos restaurantes?
- ¿Cuáles son los indicadores clave que un restaurante de este tipo debería medir y administrar permanentemente?
- ¿Qué licencias, permisos y certificaciones legales deben tener estos restaurantes para garantizar su operación conforme a la normatividad?
- ¿Desde su rol actual, cuál ha sido su aporte para el desarrollo de este tipo de restaurantes en cuanto a prácticas administrativas y financieras?

6. Gestión humana:

- ¿Cuál es su percepción frente al nivel de formalización actual en cuanto a prácticas de gestión humana en estos restaurantes?
- ¿Cuáles considera que son las mejores prácticas de selección que deberían llevar a cabo estos restaurantes?

- ¿Cuál debería ser el perfil de los meseros y cocineros de este tipo de restaurantes? (Profesional, técnico, estudiante).
- ¿Cuáles deberían ser los esquemas y mínimos de remuneración de este tipo de restaurantes?
- ¿Qué tipo de contrato laboral deben tener estos restaurantes con sus empleados?
- ¿Qué tipo de prestaciones sociales deben tener estos restaurantes con sus empleados?
- ¿Qué acciones para mejorar el clima organizacional deberían llevar a cabo estos restaurantes?
- ¿Qué actividades de motivación del personal deberían llevar a cabo estos restaurantes?
- ¿A qué tipos de capacitación deberían asistir los empleados de estos restaurantes y con qué frecuencia?
- ¿Qué otras consideraciones deberían tener estos restaurantes en cuanto a procesos de gestión humana?
- ¿Desde su rol actual, cuál ha sido su aporte para el desarrollo de este tipo de restaurantes en cuanto a prácticas de gestión humana?


7. Impacto del rol en el desarrollo de este tipo de restaurantes – Proveedor

- ¿Cuál es la propuesta de valor ideal para la atención de este tipo de restaurantes?
- ¿Qué elementos de la propuesta de valor ideal hacen parte de su oferta actual?
- ¿Considera que su portafolio actual satisface las necesidades de este tipo de restaurantes?
- ¿Qué tipo de actividades han realizado con este tipo de restaurantes que faciliten y/o potencialicen la relación cliente-proveedor?
- ¿Qué tipo de actividades de mercadeo especializadas desarrollan para este tipo de restaurantes?
- ¿Cuáles son los aspectos relevantes que un proveedor debe considerar en su logística de distribución para atender este tipo de restaurantes?
- ¿Qué prácticas de sostenibilidad considera deben desarrollar los proveedores del mercado de *foodservice* para favorecer este tipo de restaurantes?
- ¿Qué tipo de prácticas desarrollan para garantizar la inocuidad de los insumos entregados a este tipo de restaurantes?

- ¿Considera usted valioso realizar alianzas con otras empresas o actores del sector para favorecer el desarrollo de este tipo de restaurantes? ¿Ha realizado alguna?
- ¿Cuáles considera son los desafíos más importantes de los proveedores del mercado institucional en Colombia para favorecer el desarrollo de este tipo de restaurantes y del mercado en general?

3.2 Soportes de los procedimientos y técnicas arrojados en la investigación cuantitativa

3.2.1 Cuestionario

|  Nivel de formalización de restaurantes de compra media en el mercado de <i>foodservice</i> en Colombia Guía de encuestas | | | | | | |
|--|----|--------------------------|-----------------------------|--------------------------|---------|--------------------------|
| <p>Saludo: Cordial saludo, me podría comunicar por favor con el dueño o administrador del restaurante. Lo estamos llamando de la empresa de investigación de mercados Concenso Colombia para un estudio contratado con el fin de conocer a mayor profundidad la operación de los restaurantes en Colombia. Sus respuestas serán confidenciales y con propósito netamente académico. Quisiera saber si dispone de 10 minutos para responder la siguiente encuesta. Me confirma su nombre y cargo por favor.</p> | | | | | | |
| Nombre del Restaurante: _____ | | | Ciudad: _____ | | | |
| Nombre del Encuestado: _____ | | | Cargo del Encuestado: _____ | | | |
| PREGUNTA DE FILTRO | | | | | | |
| P1: ¿A qué estrato socioeconómico pertenece su restaurante? Debe estar entre 3 y 4 _____ | | | | | | |
| GESTIÓN FINANCIERA Y ADMINISTRATIVA | | | | | | |
| Por favor responda Sí o No a las siguientes preguntas: | | | | | | |
| P2: ¿Tiene o ha tenido crédito bancario para su restaurante? | Sí | <input type="checkbox"/> | No | <input type="checkbox"/> | NS / NR | <input type="checkbox"/> |
| P3: ¿Separa las cuentas personales y las de su restaurante? Realizar la pregunta sólo si el encuestado es el dueño | Sí | <input type="checkbox"/> | No | <input type="checkbox"/> | NS / NR | <input type="checkbox"/> |
| P4: ¿Define presupuesto de gastos para el mes? | Sí | <input type="checkbox"/> | No | <input type="checkbox"/> | NS / NR | <input type="checkbox"/> |
| P5: ¿Define meta de ventas para el mes? | Sí | <input type="checkbox"/> | No | <input type="checkbox"/> | NS / NR | <input type="checkbox"/> |
| P6: ¿Tiene estandarizadas y costeadas las recetas? | Sí | <input type="checkbox"/> | No | <input type="checkbox"/> | NS / NR | <input type="checkbox"/> |
| P7: De los siguientes indicadores, por favor responda sí o no a los que utiliza en su restaurante | | | | | | |
| 7.1 Margen de rentabilidad | Sí | <input type="checkbox"/> | No | <input type="checkbox"/> | NS / NR | <input type="checkbox"/> |
| 7.2 Flujo de caja | Sí | <input type="checkbox"/> | No | <input type="checkbox"/> | NS / NR | <input type="checkbox"/> |
| 7.3 Ocupación y rotación de las mesas | Sí | <input type="checkbox"/> | No | <input type="checkbox"/> | NS / NR | <input type="checkbox"/> |
| 7.4 Rotación de sus empleados | Sí | <input type="checkbox"/> | No | <input type="checkbox"/> | NS / NR | <input type="checkbox"/> |
| 7.5 Nivel de satisfacción del cliente | Sí | <input type="checkbox"/> | No | <input type="checkbox"/> | NS / NR | <input type="checkbox"/> |
| 7.6 Días de inventario | Sí | <input type="checkbox"/> | No | <input type="checkbox"/> | NS / NR | <input type="checkbox"/> |
| 7.7 Mermas | Sí | <input type="checkbox"/> | No | <input type="checkbox"/> | NS / NR | <input type="checkbox"/> |
| GESTIÓN HUMANA | | | | | | |
| P8: ¿Las personas que trabajan en el restaurante generalmente tienen algún vínculo familiar con el propietario? Por favor responda Sí o No. Si el encuestado es el propietario preguntar por "usted" | Sí | <input type="checkbox"/> | No | <input type="checkbox"/> | NS / NR | <input type="checkbox"/> |
| P9: ¿Cuáles prácticas de selección de empleados utiliza en su restaurante? Por favor responda Sí o No a las siguientes opciones | | | | | | |
| 9.1 Construir un perfil para cada cargo | Sí | <input type="checkbox"/> | No | <input type="checkbox"/> | NS / NR | <input type="checkbox"/> |
| 9.2 Realizar pruebas técnicas | Sí | <input type="checkbox"/> | No | <input type="checkbox"/> | NS / NR | <input type="checkbox"/> |
| 9.3 Solicitar y validar referencias personales y laborales | Sí | <input type="checkbox"/> | No | <input type="checkbox"/> | NS / NR | <input type="checkbox"/> |
| 9.4 Validar el pasado judicial del aspirante al cargo | Sí | <input type="checkbox"/> | No | <input type="checkbox"/> | NS / NR | <input type="checkbox"/> |
| 9.5 Validar estudios académicos | Sí | <input type="checkbox"/> | No | <input type="checkbox"/> | NS / NR | <input type="checkbox"/> |
| 9.6 Realizar entrevistas personales | Sí | <input type="checkbox"/> | No | <input type="checkbox"/> | NS / NR | <input type="checkbox"/> |
| 9.7 Consultar hojas de vida en agremiaciones e instituciones educativas del sector | Sí | <input type="checkbox"/> | No | <input type="checkbox"/> | NS / NR | <input type="checkbox"/> |
| 9.8 Realiza la selección y contratación a través de cooperativas o Terceros | Sí | <input type="checkbox"/> | No | <input type="checkbox"/> | NS / NR | <input type="checkbox"/> |

P10: Del siguiente listado, ¿cuál esquema de remuneración utiliza para el pago a sus empleados? Por favor seleccione una o varias de las siguientes opciones

| | | | |
|---------------------------------|--------------------------|---------------------------------|--------------------------|
| 10.1 Salario mínimo | <input type="checkbox"/> | 10.5 Salario inferior al mínimo | <input type="checkbox"/> |
| 10.2 Salario mínimo + Propinas | <input type="checkbox"/> | 10.6 No sabe, no responde | <input type="checkbox"/> |
| 10.3 Salario por día | <input type="checkbox"/> | 10.7 Otro, ¿cuál? | <input type="checkbox"/> |
| 10.4 Salario superior al mínimo | <input type="checkbox"/> | | |

P11: Del siguiente listado, ¿qué tipo de contrato de trabajo utiliza habitualmente con sus empleados? Por favor seleccione una o varias de las siguientes opciones

| | | | |
|----------------------------------|--------------------------|---|--------------------------|
| 11.1 Verbal | <input type="checkbox"/> | 11.5 Tercerizado a través de cooperativas | <input type="checkbox"/> |
| 11.2 Término indefinido | <input type="checkbox"/> | 11.6 No sabe, no responde | <input type="checkbox"/> |
| 11.3 Término fijo | <input type="checkbox"/> | 11.7 Otro, ¿cuál? | <input type="checkbox"/> |
| 11.4 Por Prestación de servicios | <input type="checkbox"/> | | |

P12: ¿Con cuáles prestaciones sociales cuentan sus empleados? Por favor responda Sí o No a las siguientes opciones

| | | | |
|----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|----------------------------------|
| 12.1 Salud | Sí <input type="checkbox"/> | No <input type="checkbox"/> | NS / NR <input type="checkbox"/> |
| 12.2 Pensión | Sí <input type="checkbox"/> | No <input type="checkbox"/> | NS / NR <input type="checkbox"/> |
| 12.3 Cesantías | Sí <input type="checkbox"/> | No <input type="checkbox"/> | NS / NR <input type="checkbox"/> |
| 12.4 Primas | Sí <input type="checkbox"/> | No <input type="checkbox"/> | NS / NR <input type="checkbox"/> |
| 12.5 Vacaciones | Sí <input type="checkbox"/> | No <input type="checkbox"/> | NS / NR <input type="checkbox"/> |
| 12.6 Caja de compensación | Sí <input type="checkbox"/> | No <input type="checkbox"/> | NS / NR <input type="checkbox"/> |
| 12.7 Riesgos Profesionales | Sí <input type="checkbox"/> | No <input type="checkbox"/> | NS / NR <input type="checkbox"/> |
| 12.8 Auxilio de Transporte | Sí <input type="checkbox"/> | No <input type="checkbox"/> | NS / NR <input type="checkbox"/> |
| 12.9 Otro, ¿cuál? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

P13: ¿Cuáles acciones lleva a cabo en su restaurante para mantener contentos y motivados a sus empleados? Por favor responda para cada opción: siempre, casi siempre, pocas veces o nunca

| | Siempre | Casi Siempre | Pocas veces | Nunca | NS / NR |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 13.1 Reconocimientos por desempeño y retroalimentación | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 13.2 Flexibilidad en horarios | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 13.3 Capacitación continua | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 13.4 Espacios para compartir en equipo | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 13.5 Suministro de alimentación en el restaurante | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 13.6 Adecuada remuneración y a tiempo | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 13.7 Otro, ¿cuál? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

P14: ¿Generalmente con qué frecuencia desarrolla programas de capacitación en su restaurante? Por favor seleccione una de las siguientes opciones

| | | | |
|-----------------|--------------------------|---------------------------|--------------------------|
| 14.1 Mensual | <input type="checkbox"/> | 14.5 Anual | <input type="checkbox"/> |
| 14.2 Bimensual | <input type="checkbox"/> | 14.6 Nunca | <input type="checkbox"/> |
| 14.3 Trimestral | <input type="checkbox"/> | 14.7 No sabe, no responde | <input type="checkbox"/> |
| 14.4 Semestral | <input type="checkbox"/> | 14.8 Otro, ¿cuál? | <input type="checkbox"/> |

MERCADEO

P15: ¿Qué prácticas utiliza para atraer clientes o aumentar el consumo en su restaurante? Por favor responda Sí o No a las siguientes opciones

| | | | |
|---|-----------------------------|-----------------------------|----------------------------------|
| 15.1 Uso de volantes | Sí <input type="checkbox"/> | No <input type="checkbox"/> | NS / NR <input type="checkbox"/> |
| 15.2 Ofertas especiales | Sí <input type="checkbox"/> | No <input type="checkbox"/> | NS / NR <input type="checkbox"/> |
| 15.3 Tablero anunciando el menú del día | Sí <input type="checkbox"/> | No <input type="checkbox"/> | NS / NR <input type="checkbox"/> |
| 15.4 Pendones con información promocional | Sí <input type="checkbox"/> | No <input type="checkbox"/> | NS / NR <input type="checkbox"/> |
| 15.5 Aviso con el nombre del restaurante en fachada | Sí <input type="checkbox"/> | No <input type="checkbox"/> | NS / NR <input type="checkbox"/> |
| 15.6 Material promocional en la mesa | Sí <input type="checkbox"/> | No <input type="checkbox"/> | NS / NR <input type="checkbox"/> |
| 15.7 Payaso para atraer clientes | Sí <input type="checkbox"/> | No <input type="checkbox"/> | NS / NR <input type="checkbox"/> |
| 15.8 Carta física | Sí <input type="checkbox"/> | No <input type="checkbox"/> | NS / NR <input type="checkbox"/> |
| 15.9 Clientes referidos | Sí <input type="checkbox"/> | No <input type="checkbox"/> | NS / NR <input type="checkbox"/> |
| 15.10 Otra, ¿cuál? | _____ | | |

P16: ¿Ha incursionado en alguna de las siguientes actividades digitales? Por favor responda Sí o No a las siguientes opciones

| | | | |
|---|-----------------------------|-----------------------------|----------------------------------|
| 16.1 Páginas amarillas en Internet | Sí <input type="checkbox"/> | No <input type="checkbox"/> | NS / NR <input type="checkbox"/> |
| 16.2 Página Web del restaurante | Sí <input type="checkbox"/> | No <input type="checkbox"/> | NS / NR <input type="checkbox"/> |
| 16.3 Presencia en redes sociales como Facebook, Twitter | Sí <input type="checkbox"/> | No <input type="checkbox"/> | NS / NR <input type="checkbox"/> |
| 16.4 Descuentos a través de Groupon o similares | Sí <input type="checkbox"/> | No <input type="checkbox"/> | NS / NR <input type="checkbox"/> |
| 16.5 Envío de correos electrónicos a clientes | Sí <input type="checkbox"/> | No <input type="checkbox"/> | NS / NR <input type="checkbox"/> |
| 16.6 Otra, ¿cuál? | _____ | | |

P17: ¿Cuáles actividades de servicio al cliente desarrolla en su restaurante? Por favor responda Sí o No a las siguientes opciones

| | | | |
|---|-----------------------------|-----------------------------|----------------------------------|
| 17.1 Domicilios | Sí <input type="checkbox"/> | No <input type="checkbox"/> | NS / NR <input type="checkbox"/> |
| 17.2 Guiones de servicio al cliente | Sí <input type="checkbox"/> | No <input type="checkbox"/> | NS / NR <input type="checkbox"/> |
| 17.3 Estrategias para mejorar la rapidez en el servicio | Sí <input type="checkbox"/> | No <input type="checkbox"/> | NS / NR <input type="checkbox"/> |
| 17.4 Encuestas de satisfacción a los clientes | Sí <input type="checkbox"/> | No <input type="checkbox"/> | NS / NR <input type="checkbox"/> |
| 17.5 Atención especial a los clientes frecuentes | Sí <input type="checkbox"/> | No <input type="checkbox"/> | NS / NR <input type="checkbox"/> |
| 17.6 Otra, ¿cuál? | _____ | | |

P18: ¿Qué acciones desarrolla para conocer las necesidades de sus clientes? Por favor responda para cada opción: siempre, casi siempre, pocas veces o nunca

| | Siempre | Casi Siempre | Pocas veces | Nunca | NS / NR |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 18.1 Seguimiento a los menús de mayor rotación | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 18.2 Encuestas a clientes | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 18.3 Conversaciones periódicas con los clientes | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 18.4 Registro de datos básicos de los clientes | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 18.5 Otra, ¿cuál? | _____ | | | | |

OPERACIÓN LOGÍSTICA

P19: ¿Cuáles aspectos tiene en cuenta en el proceso de compra de insumos? Por favor responda Sí o No a las siguientes opciones

| | | | |
|---|-----------------------------|-----------------------------|----------------------------------|
| 19.1 Calidad de los productos | Sí <input type="checkbox"/> | No <input type="checkbox"/> | NS / NR <input type="checkbox"/> |
| 19.2 Precio de los insumos | Sí <input type="checkbox"/> | No <input type="checkbox"/> | NS / NR <input type="checkbox"/> |
| 19.3 Cumplimiento de los proveedores | Sí <input type="checkbox"/> | No <input type="checkbox"/> | NS / NR <input type="checkbox"/> |
| 19.4 Revisar registro de sus pedidos anteriores | Sí <input type="checkbox"/> | No <input type="checkbox"/> | NS / NR <input type="checkbox"/> |
| 19.5 Otro, ¿cuál? | _____ | | |

OPERACIÓN LOGÍSTICA

P20: ¿Usted dónde compra los insumos para su restaurante? Por favor seleccione una o varias de las siguientes opciones

| | | | |
|---------------------------------|-----------------------------|-----------------------------|----------------------------------|
| 20.1 Plazas de mercado | Sí <input type="checkbox"/> | No <input type="checkbox"/> | NS / NR <input type="checkbox"/> |
| 20.2 Distribuidores | Sí <input type="checkbox"/> | No <input type="checkbox"/> | NS / NR <input type="checkbox"/> |
| 20.3 Fabricantes | Sí <input type="checkbox"/> | No <input type="checkbox"/> | NS / NR <input type="checkbox"/> |
| 20.4 Supermercados | Sí <input type="checkbox"/> | No <input type="checkbox"/> | NS / NR <input type="checkbox"/> |
| 20.5 Tiendas | Sí <input type="checkbox"/> | No <input type="checkbox"/> | NS / NR <input type="checkbox"/> |
| 20.6 Proveedores especializados | Sí <input type="checkbox"/> | No <input type="checkbox"/> | NS / NR <input type="checkbox"/> |
| 20.7 Otro, ¿cuál? | _____ | | |

P21: Al proveedor que usted más le compra, ¿qué beneficios le ofrece? Por favor responda Sí o No a las siguientes opciones

| | | | |
|--|-----------------------------|-----------------------------|----------------------------------|
| 21.1 Un amplio portafolio | Sí <input type="checkbox"/> | No <input type="checkbox"/> | NS / NR <input type="checkbox"/> |
| 21.2 Dentro del portafolio incluye carne de cerdo, res y pollo | Sí <input type="checkbox"/> | No <input type="checkbox"/> | NS / NR <input type="checkbox"/> |
| 21.3 Entrega de los pedidos en la puerta del restaurante | Sí <input type="checkbox"/> | No <input type="checkbox"/> | NS / NR <input type="checkbox"/> |
| 21.4 Asesorías y capacitaciones | Sí <input type="checkbox"/> | No <input type="checkbox"/> | NS / NR <input type="checkbox"/> |
| 21.5 Flexibilidad en la frecuencia de entrega | Sí <input type="checkbox"/> | No <input type="checkbox"/> | NS / NR <input type="checkbox"/> |
| 21.6 Condiciones de transporte e higiene adecuadas | Sí <input type="checkbox"/> | No <input type="checkbox"/> | NS / NR <input type="checkbox"/> |
| 21.7 Calidad y rendimiento de los productos | Sí <input type="checkbox"/> | No <input type="checkbox"/> | NS / NR <input type="checkbox"/> |
| 21.8 Cumplimiento en las entregas | Sí <input type="checkbox"/> | No <input type="checkbox"/> | NS / NR <input type="checkbox"/> |
| 21.9 Buenos precios | Sí <input type="checkbox"/> | No <input type="checkbox"/> | NS / NR <input type="checkbox"/> |
| 21.10 Otro, ¿cuál? | _____ | | |

P22: ¿Qué criterios tiene en cuenta para el manejo de su inventario? Por favor responda Sí o No a las siguientes opciones

| | | | |
|---|-----------------------------|-----------------------------|----------------------------------|
| 22.1 Metodología: primeros insumos en entrar, primeros insumos en salir | Sí <input type="checkbox"/> | No <input type="checkbox"/> | NS / NR <input type="checkbox"/> |
| 22.2 Etiquetamiento de los productos | Sí <input type="checkbox"/> | No <input type="checkbox"/> | NS / NR <input type="checkbox"/> |
| 22.3 Seguimiento a la fecha de entrada y uso de cada insumo | Sí <input type="checkbox"/> | No <input type="checkbox"/> | NS / NR <input type="checkbox"/> |
| 22.4 Control de los productos dados de baja | Sí <input type="checkbox"/> | No <input type="checkbox"/> | NS / NR <input type="checkbox"/> |
| 22.5 Analizar capacidad de almacenamiento | Sí <input type="checkbox"/> | No <input type="checkbox"/> | NS / NR <input type="checkbox"/> |
| 22.6 Frecuencia de entrega del proveedor | Sí <input type="checkbox"/> | No <input type="checkbox"/> | NS / NR <input type="checkbox"/> |
| 22.7 Otro, ¿cuál? | _____ | | |

P23: ¿Qué acciones para preservar la seguridad alimentaria desarrolla en su restaurante? Por favor responda Sí o No a las siguientes opciones

| | | | |
|--|-----------------------------|-----------------------------|----------------------------------|
| 23.1 Certificación de todos los empleados en manipulación de alimentos | Sí <input type="checkbox"/> | No <input type="checkbox"/> | NS / NR <input type="checkbox"/> |
| 23.2 Seguimiento a fechas de vencimiento de los insumos | Sí <input type="checkbox"/> | No <input type="checkbox"/> | NS / NR <input type="checkbox"/> |
| 23.3 Administración de la cadena de frío de los insumos | Sí <input type="checkbox"/> | No <input type="checkbox"/> | NS / NR <input type="checkbox"/> |
| 23.4 Uso de malla de protección para cabeza y boca en cocina | Sí <input type="checkbox"/> | No <input type="checkbox"/> | NS / NR <input type="checkbox"/> |
| 23.5 Tablas de colores para cortar | Sí <input type="checkbox"/> | No <input type="checkbox"/> | NS / NR <input type="checkbox"/> |
| 23.6 Separación en el almacenamiento por tipo de productos | Sí <input type="checkbox"/> | No <input type="checkbox"/> | NS / NR <input type="checkbox"/> |
| 23.7 Otra, ¿cuál? | _____ | | |

P24: ¿Qué prácticas para el manejo de desperdicios utiliza en su restaurante? Por favor responda Sí o No a las siguientes opciones

| | | | |
|---|-----------------------------|-----------------------------|----------------------------------|
| 24.1 Usar trampas de grasa para los aceites | Sí <input type="checkbox"/> | No <input type="checkbox"/> | NS / NR <input type="checkbox"/> |
| 24.2 Venta de desperdicios para generar ingresos extras | Sí <input type="checkbox"/> | No <input type="checkbox"/> | NS / NR <input type="checkbox"/> |
| 24.3 Preguntar en el pedido al cliente si desea ordenar todo el plato | Sí <input type="checkbox"/> | No <input type="checkbox"/> | NS / NR <input type="checkbox"/> |
| 24.4 Separación de desechos orgánicos, plástico, papel y cartón | Sí <input type="checkbox"/> | No <input type="checkbox"/> | NS / NR <input type="checkbox"/> |
| 24.5 Otra, ¿cuál? | _____ | | |

| TECNOLOGÍA | | | | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|---------------------------|--------------------------|---------|--------------------------|
| P25: ¿Utiliza herramientas tecnológicas para la administración de su restaurante? Por favor responda Sí o No | Sí | <input type="checkbox"/> | No | <input type="checkbox"/> | NS / NR | <input type="checkbox"/> |
| <i>Si la persona respondió sí: pasar a la P26, si no, pasar a la P27</i> | | | | | | |
| P26: ¿Cuáles herramientas tecnológicas tiene en su restaurante? Por favor responda Sí o No a las siguientes opciones | | | | | | |
| 26.1 Sistema de facturación | Sí | <input type="checkbox"/> | No | <input type="checkbox"/> | NS / NR | <input type="checkbox"/> |
| 26.2 Sistema para estandarizar los menús | Sí | <input type="checkbox"/> | No | <input type="checkbox"/> | NS / NR | <input type="checkbox"/> |
| 26.3 Sistema de administración de inventarios | Sí | <input type="checkbox"/> | No | <input type="checkbox"/> | NS / NR | <input type="checkbox"/> |
| 26.4 Sistema de pedidos | Sí | <input type="checkbox"/> | No | <input type="checkbox"/> | NS / NR | <input type="checkbox"/> |
| 26.5 Equipos de cocina de tipo industrial | Sí | <input type="checkbox"/> | No | <input type="checkbox"/> | NS / NR | <input type="checkbox"/> |
| 26.6 Televisores dentro del establecimiento | Sí | <input type="checkbox"/> | No | <input type="checkbox"/> | NS / NR | <input type="checkbox"/> |
| 26.7 Servicio de internet inalámbrico | Sí | <input type="checkbox"/> | No | <input type="checkbox"/> | NS / NR | <input type="checkbox"/> |
| 26.8 Otra, ¿cuál? | _____ | | | | | |
| APOYO DEL SECTOR | | | | | | |
| P27: Del siguiente listado, ¿con qué entidades del sector se ha apoyado para realizar alguna actividad en conjunto? Por favor responda Sí o No a las siguientes opciones | | | | | | |
| 27.1 Proveedores | Sí | <input type="checkbox"/> | No | <input type="checkbox"/> | NS / NR | <input type="checkbox"/> |
| 27.2 Academia | Sí | <input type="checkbox"/> | No | <input type="checkbox"/> | NS / NR | <input type="checkbox"/> |
| 27.3 Agremiaciones | Sí | <input type="checkbox"/> | No | <input type="checkbox"/> | NS / NR | <input type="checkbox"/> |
| 27.4 Medios de divulgación | Sí | <input type="checkbox"/> | No | <input type="checkbox"/> | NS / NR | <input type="checkbox"/> |
| 27.5 Empresas de investigación de mercados | Sí | <input type="checkbox"/> | No | <input type="checkbox"/> | NS / NR | <input type="checkbox"/> |
| 27.6 Otra, ¿cuál? | _____ | | | | | |
| ASPECTOS LEGALES | | | | | | |
| P28: De las siguientes licencias, permisos y certificaciones por favor nos indica cuál o cuáles tiene su restaurante para garantizar la operación. Por favor responda Sí o No a las siguientes opciones | | | | | | |
| 28.1 Certificado de Cámara y Comercio | Sí | <input type="checkbox"/> | No | <input type="checkbox"/> | NS / NR | <input type="checkbox"/> |
| 28.2 Registro Único Tributario (RUT) | Sí | <input type="checkbox"/> | No | <input type="checkbox"/> | NS / NR | <input type="checkbox"/> |
| 28.3 Matrícula Mercantil | Sí | <input type="checkbox"/> | No | <input type="checkbox"/> | NS / NR | <input type="checkbox"/> |
| 28.4 Concepto técnico de Bomberos | Sí | <input type="checkbox"/> | No | <input type="checkbox"/> | NS / NR | <input type="checkbox"/> |
| 28.5 Licencia de funcionamiento | Sí | <input type="checkbox"/> | No | <input type="checkbox"/> | NS / NR | <input type="checkbox"/> |
| 28.6 Certificado del INVIMA con concepto sanitario | Sí | <input type="checkbox"/> | No | <input type="checkbox"/> | NS / NR | <input type="checkbox"/> |
| 28.7 Certificación en Buenas Prácticas de Manufactura BPM | Sí | <input type="checkbox"/> | No | <input type="checkbox"/> | NS / NR | <input type="checkbox"/> |
| 28.8 Otra, ¿cuál? | _____ | | | | | |
| P29: ¿Bajo qué tipo de sociedad está constituido su restaurante? Por favor seleccione una de las siguientes opciones | | | | | | |
| 29.1 Persona Natural | <input type="checkbox"/> | | 29.4 Ninguna | <input type="checkbox"/> | | |
| 29.2 Sociedad por Acciones Simplificadas SAS | <input type="checkbox"/> | | 29.5 No sabe, no responde | <input type="checkbox"/> | | |
| 29.3 Sociedad Limitada | <input type="checkbox"/> | | 29.6 Otro, ¿cuál? | _____ | | |

Despedida: Muchas gracias por su colaboración. Que tenga un buen día.

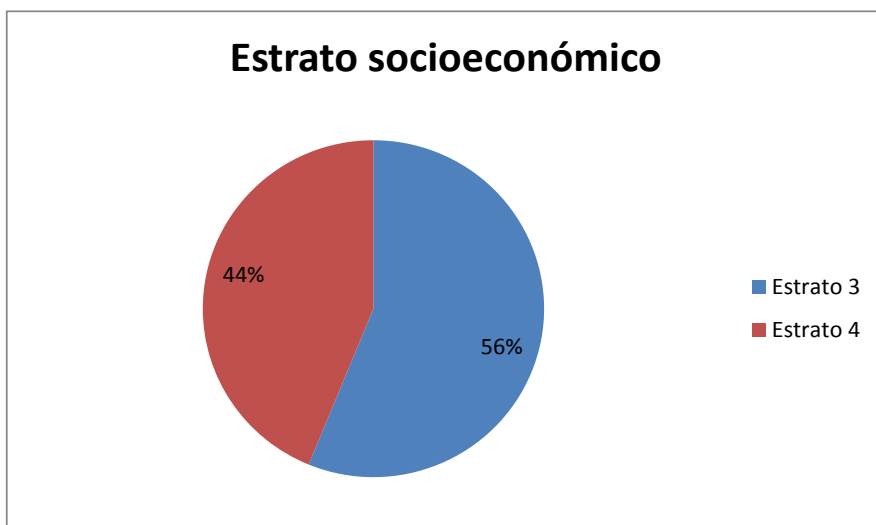
3.2.2 Gráficos de resultados de encuestas



Nivel de formalización de restaurantes de compra media en el mercado de *foodservice* en Colombia - Análisis de encuestas

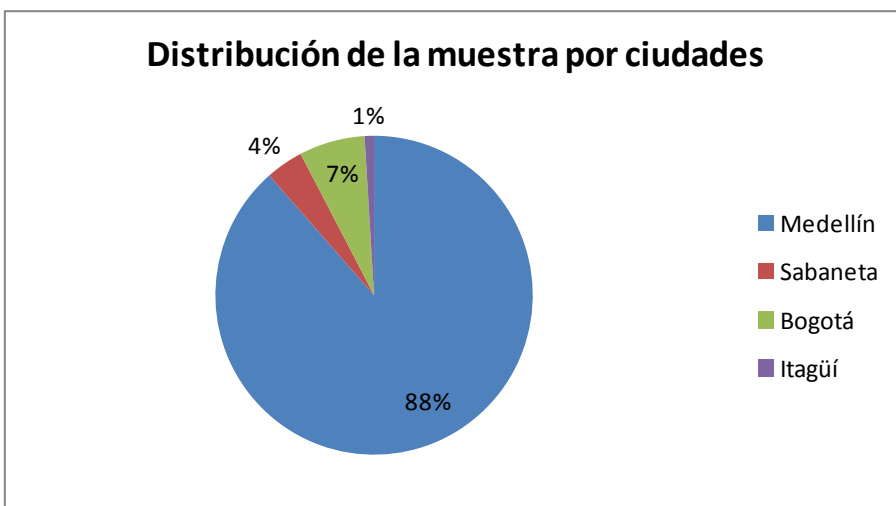
Caracterización de la muestra:

1. Distribución de la muestra por estratos socioeconómicos



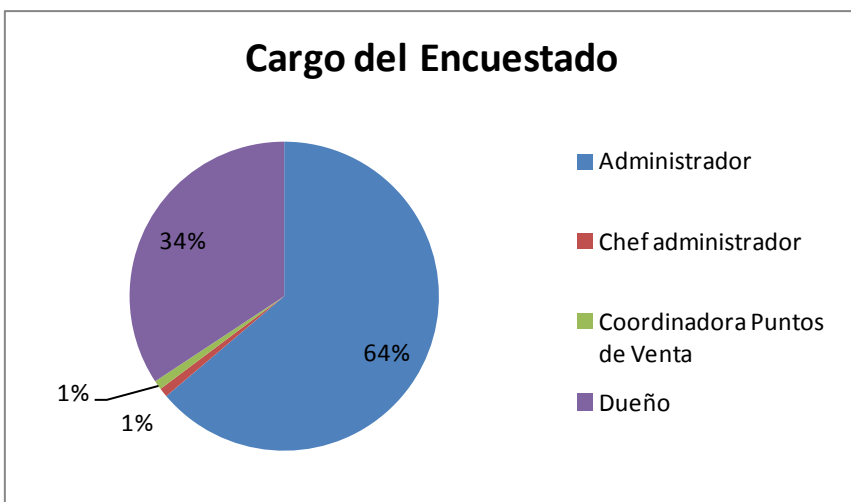
La muestra está compuesta por un 56% de restaurantes de estrato socioeconómico 3 y un 44% restante de estrato socioeconómico 4.

2. Distribución de la muestra por ciudades



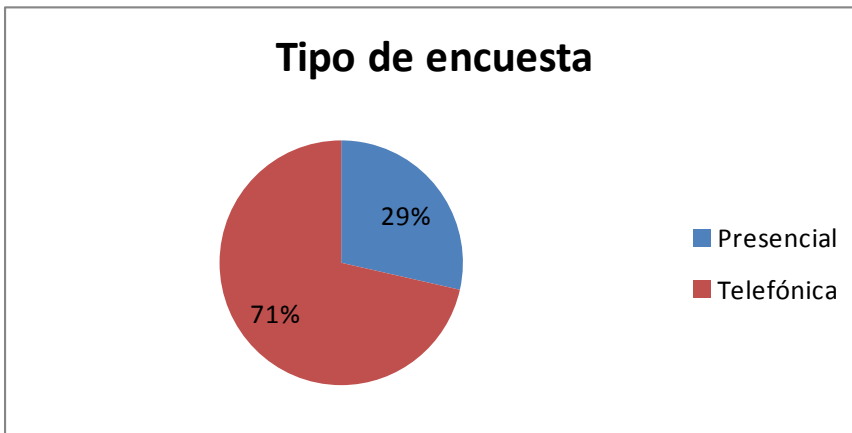
La muestra está compuesta por un 88% de restaurantes de Medellín, un 7% de Bogotá, un 4% de Sabaneta y un 1% de Itagüí.

3. Cargos de los encuestados



La muestra está compuesta por un 64% de encuestados con cargo de administrador, un 34% de dueño, un 1% Coordinador Puntos de Venta y un 1% Chef administrador.

4. Tipo de encuesta

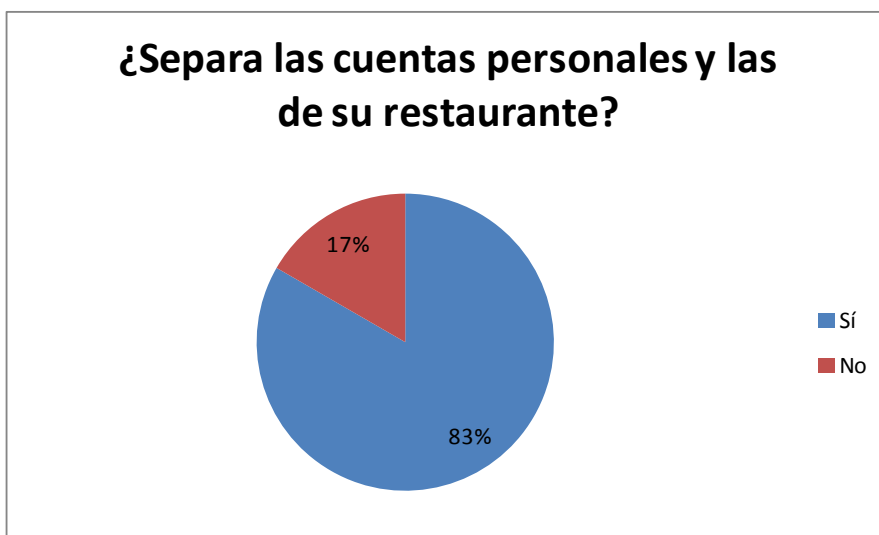


El 71% de las encuestas se realizaron de manera telefónica y el 29% restante de forma presencial.

Análisis de los resultados por variable:

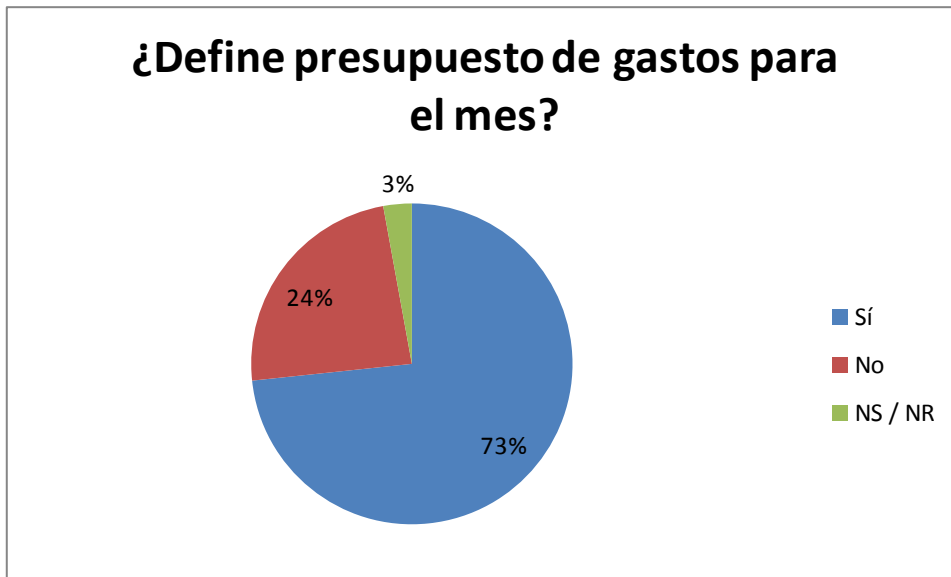
Gestión financiera y administrativa:

5. ¿Separa las cuentas personales y las de su restaurante? Realizar la pregunta sólo si el encuestado es el dueño



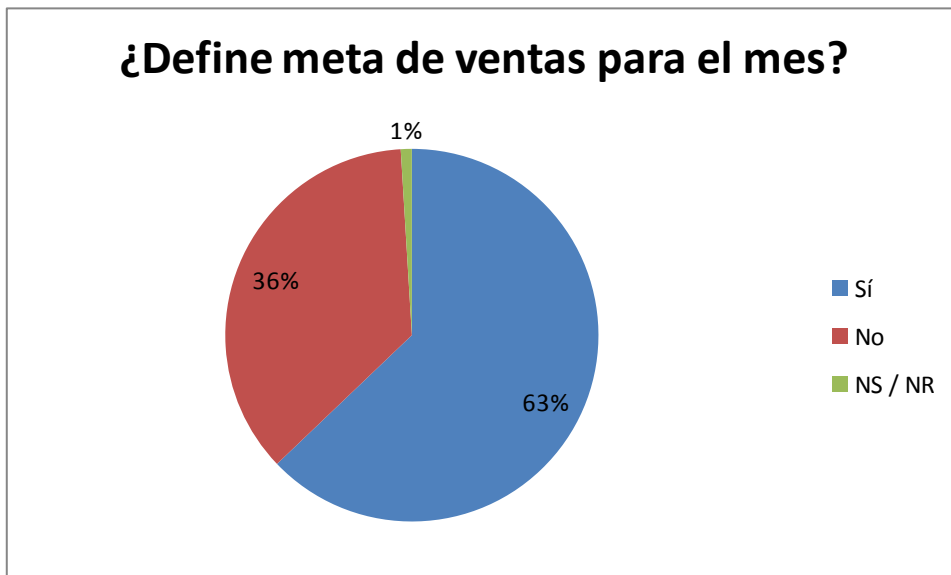
El 86% de los dueños de los establecimientos encuestados separa las cuentas personales de las del restaurante, mientras que el 17% restante no lo hace.

6. ¿Define presupuesto de gastos para el mes?



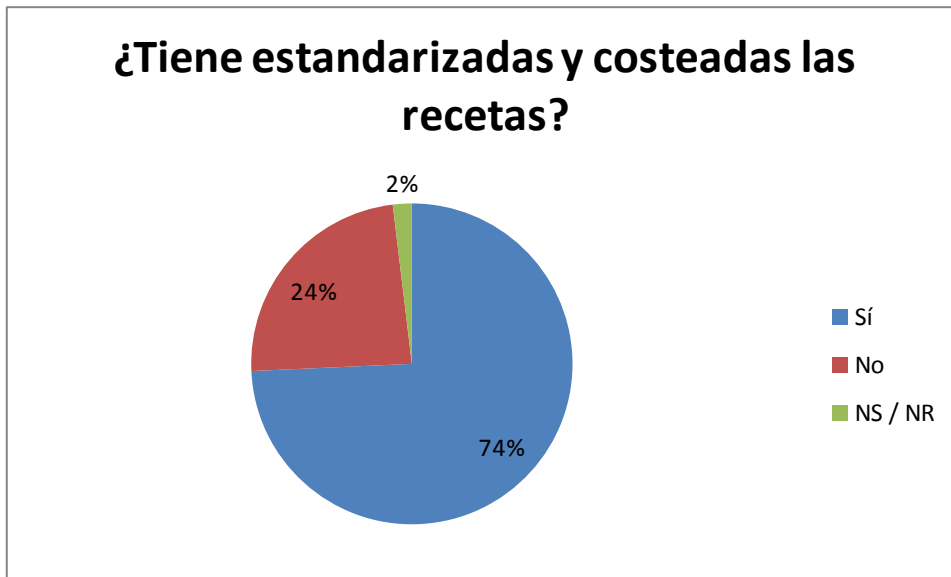
El 73% de los restaurantes encuestados sí define presupuesto de gastos para el mes, mientras que el 24% no lo hace y el 3% No sabe, No responde.

7. ¿Define meta de ventas para el mes?



El 63% de los restaurantes encuestados sí definen una meta de ventas para el mes, mientras que el 36% no lo hace y el 1% No sabe, No responde.

8. ¿Tiene estandarizadas y costeadas las recetas?



El 74% de los restaurantes encuestados tiene estandarizadas y costeadas las recetas, mientras que el 24% no lo hace y el 2% restante, No sabe, No responde.

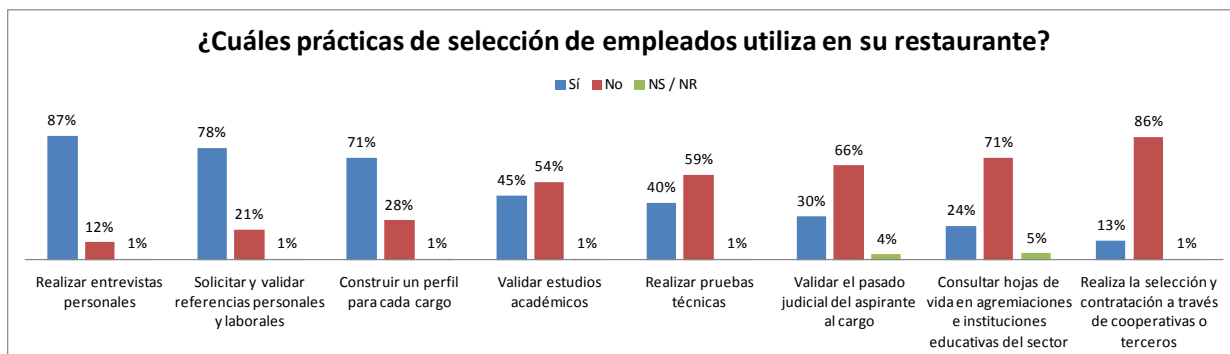
Gestión humana:

9. ¿Las personas que trabajan en el restaurante generalmente tienen algún vínculo familiar con el propietario? Por favor responda Sí o No. Si el encuestado es el propietario preguntar por "usted"



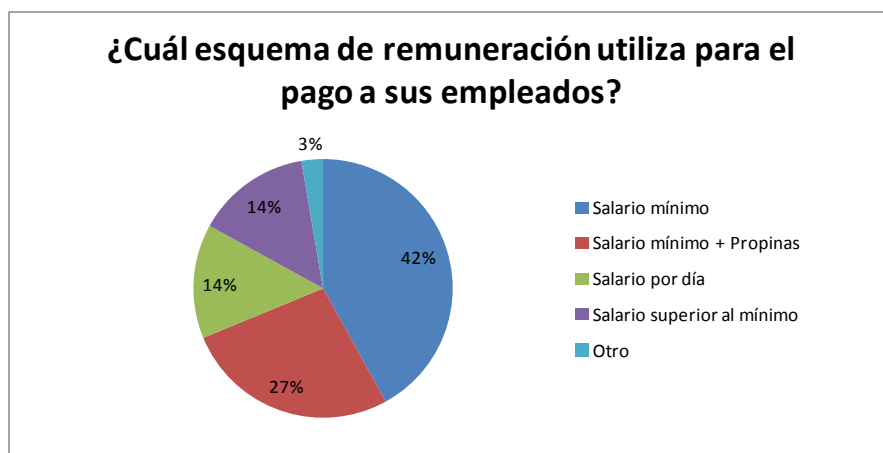
En el 61% de los restaurantes encuestados, los empleados no tienen ningún vínculo familiar con el empleado, el 39% restante sí lo tiene.

10. ¿Cuáles prácticas de selección de empleados utiliza en su restaurante? Por favor responda Sí o No a las siguientes opciones



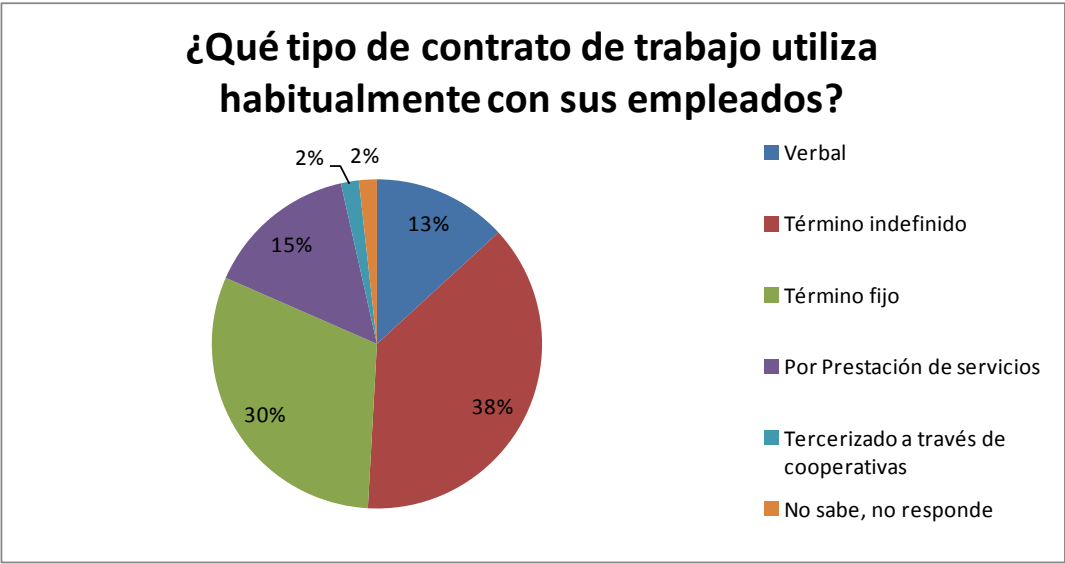
Las prácticas de selección más utilizadas por los restaurantes encuestados corresponden a realizar entrevistas personales con un 87%, solicitar y validar referencias personales y laborales con un 78% y construir un perfil para cada cargo con un 71%. Por su parte, las prácticas menos utilizadas corresponden a validar estudios académicos con un 45%, realizar pruebas técnicas con un 40%, validar el pasado judicial con un 30%, consultar hojas de vida en agremiaciones e instituciones con un 24% y realizar selección y contratación a través de terceros con un 13%.

11. Del siguiente listado, ¿cuál esquema de remuneración utiliza para el pago a sus empleados? Por favor seleccione una o varias de las siguientes opciones



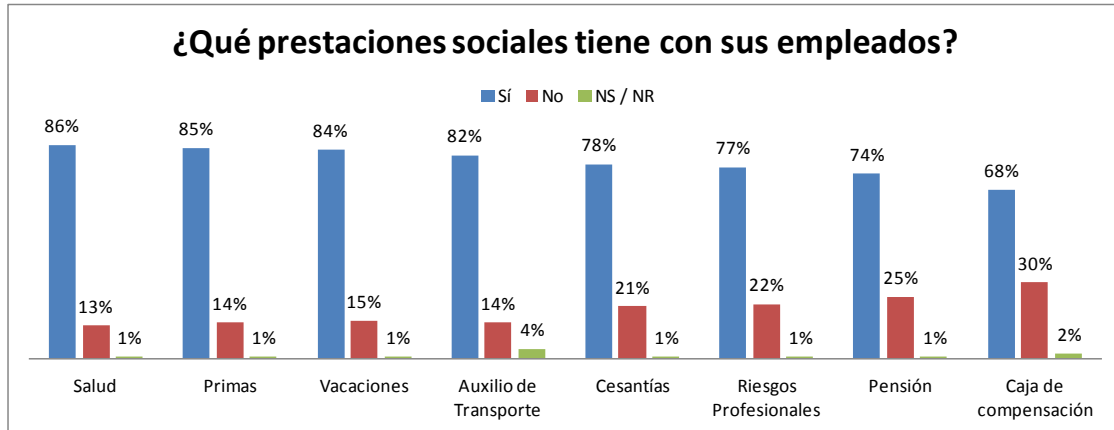
El esquema de remuneración que más utilizan los restaurantes encuestados para el pago a sus empleados es salario mínimo con un 42%, seguido por salario mínimo más propinas con un 27%, salario por día y superior al mínimo con un 14% cada uno y otro con un 3%.

12. Del siguiente listado, ¿qué tipo de contrato de trabajo utiliza habitualmente con sus empleados? Por favor seleccione una o varias de las siguientes opciones



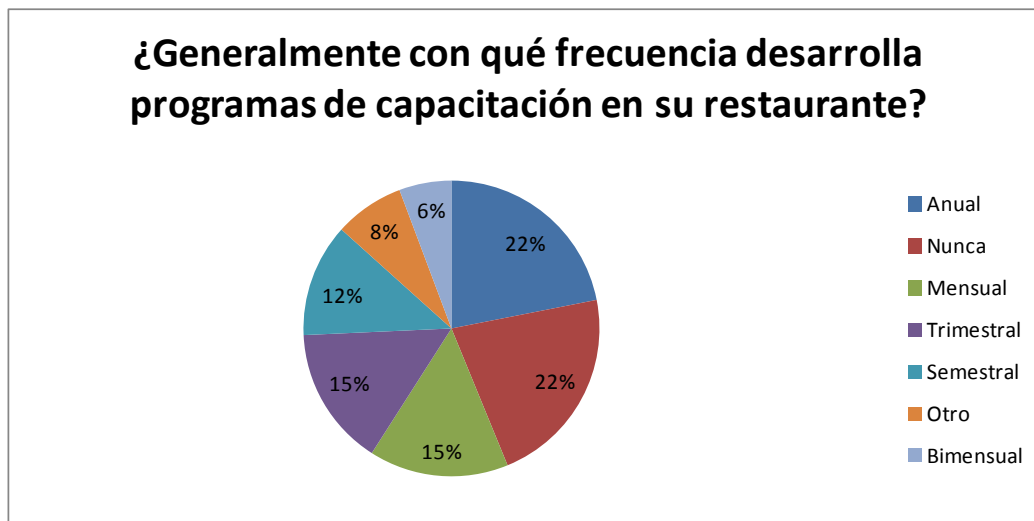
Los tipos de contrato más utilizados por la mayoría de los restaurantes encuestados son: término indefinido con un 38% y contrato a término fijo con un 30%. Por su parte, los tipos de contrato menos utilizados por los restaurantes encuestados son: por prestación de servicios con un 15%, seguido por contrato tercerizado a través de cooperativas con un 13% y finalmente, contrato verbal y No sabe, No responde, ambas respuestas con un 2%.

13. ¿Con cuáles prestaciones sociales cuentan sus empleados? Por favor responda Sí o No a las siguientes opciones



En su gran mayoría, los restaurantes encuestados respondieron favorablemente respecto al pago de prestaciones sociales obligatorias a los empleados, pues el 86% brinda salud, el 85% otorga las primas legales, el 84% las vacaciones, el 82% brinda auxilio de transporte, el 78% paga las cesantías a sus empleados, el 77% asume los riesgos profesionales y el 74% paga por pensión. Por su parte, sólo el 68% de los encuestados cuentan con caja de compensación para sus empleados.

14. ¿Generalmente con qué frecuencia desarrolla programas de capacitación en su restaurante? Por favor seleccione una de las siguientes opciones



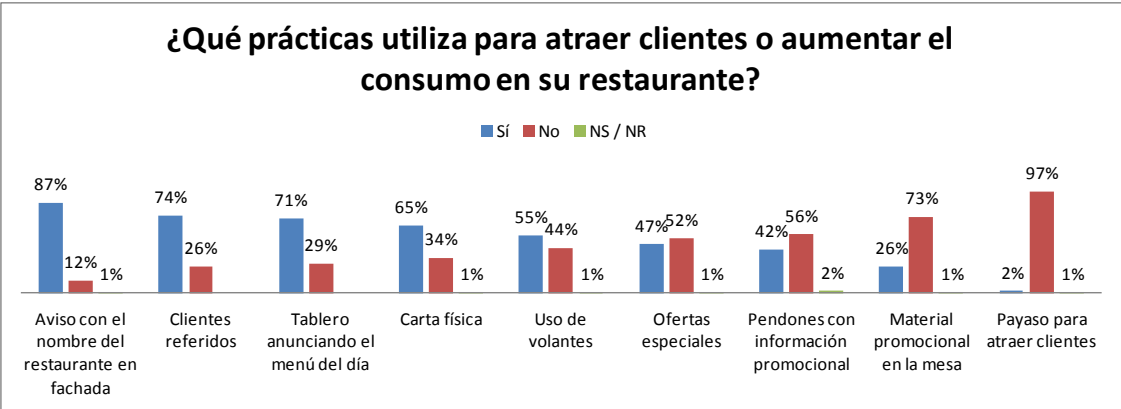
El 22% de los restaurantes encuestados nunca realiza capacitaciones a sus empleados, seguido por un 22% que sólo las realiza con frecuencia anual. Por su parte, las frecuencias menos

comunes tienen que ver con capacitaciones mensuales y trimestrales, que son realizadas por el 15% de los restaurantes encuestados para ambos casos, seguidas por capacitaciones semestrales con un 12%, Otro con un 8% y capacitaciones bimensuales con un 6%.

Mercadeo:

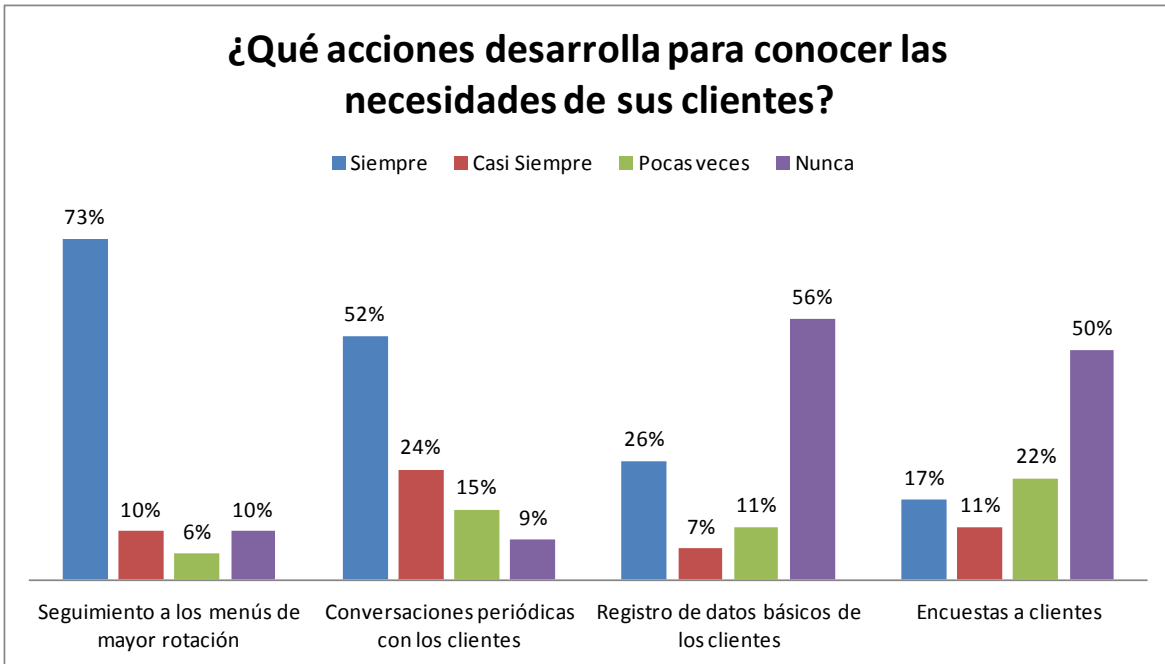
15. ¿Qué prácticas utiliza para atraer clientes o aumentar el consumo en su restaurante?

Por favor responda Sí o No a las siguientes opciones



Las prácticas más utilizadas por los restaurantes encuestados para atraer clientes o aumentar el consumo son: tener aviso con el nombre del restaurante en la fachada con un 87%, contar con clientes referidos en un 74%, tablero anunciando el menú del día con un 71%, carta física con un 65%, uso de volantes con un 55%, ofertas especiales con un 47% y pendones con información promocional. Por su parte las prácticas menos utilizadas corresponden al uso de material promocional en la mesa con un 26% y payaso para atraer clientes con un 2%.

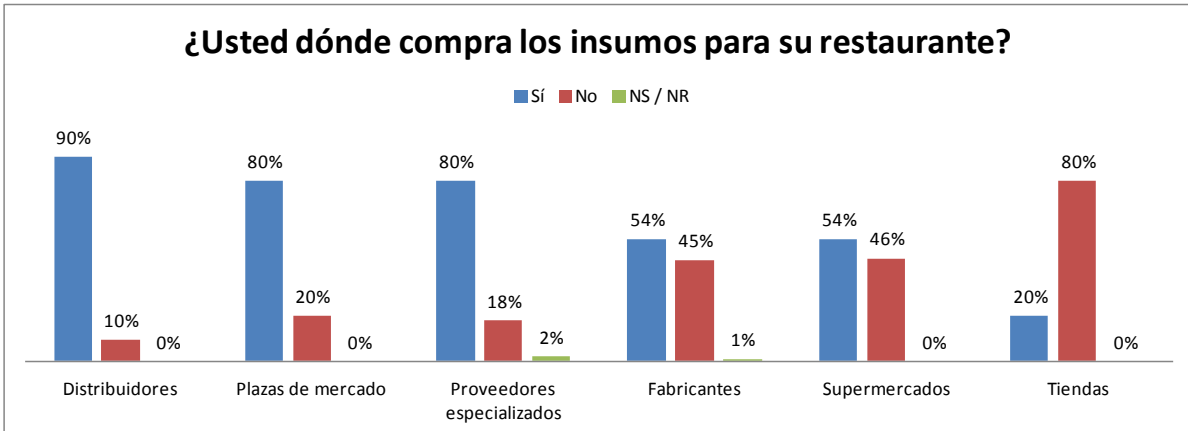
16. ¿Qué acciones desarrolla para conocer las necesidades de sus clientes? Por favor responda para cada opción: siempre, casi siempre, pocas veces o nunca



Las actividades que generalmente siempre desarrollan los restaurantes encuestados para conocer las necesidades de sus clientes son seguimiento a los menús de mayor rotación con un 73% y conversaciones periódicas con los clientes con un 52%. Por su parte, las actividades que generalmente nunca desarrollan son llevar registro de los datos básicos de los clientes con un 56% y realizar encuestas a los clientes con un 50%.

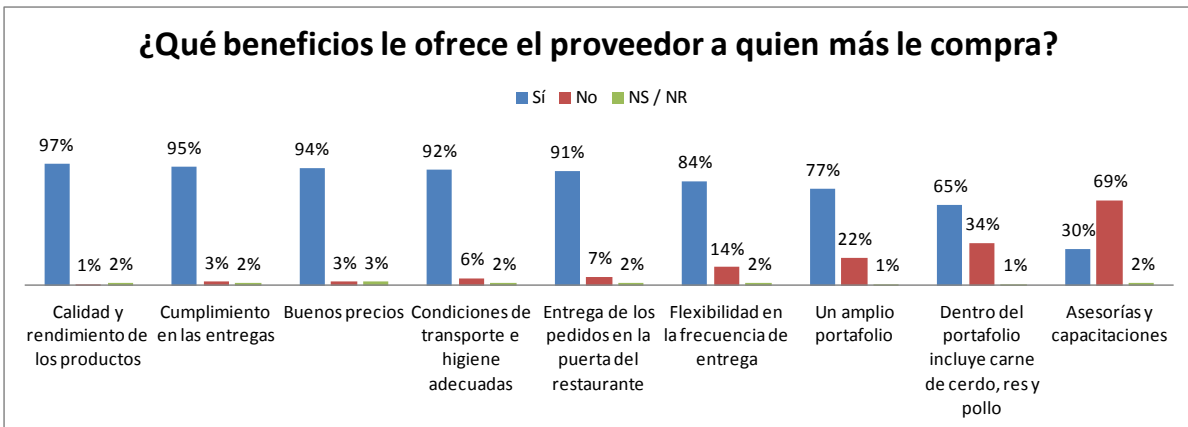
Operación logística:

17. ¿Usted dónde compra los insumos para su restaurante? Por favor seleccione una o varias de las siguientes opciones



El lugar donde los restaurantes encuestados más compran sus insumos son: distribuidores con un 90%, seguido por plazas de mercado y proveedores especializados con un 80% cada uno, fabricantes y supermercados con un 54% cada uno. El lugar menos frecuentado para realizar compra de insumos son las tiendas, con tan solo un 20%.

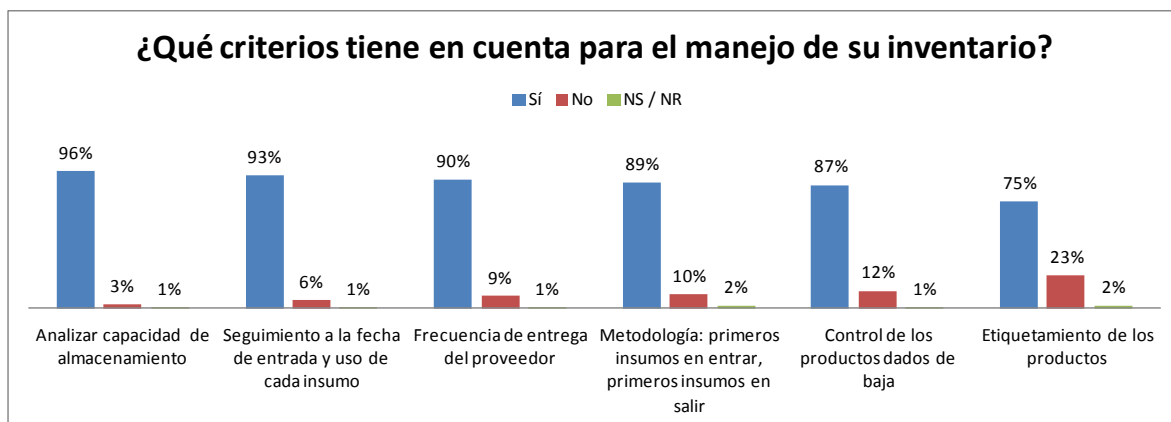
18. Al proveedor que usted más le compra, ¿qué beneficios le ofrece? Por favor responda Sí o No a las siguientes opciones



La calidad y rendimiento de los productos es el beneficio que más le ofrecen los proveedores a los restaurantes encuestados con un 97%, seguido por el cumplimiento en las entregas con un 95%, buenos precios con un 94%, condiciones de transporte e higiene adecuadas con un 92%

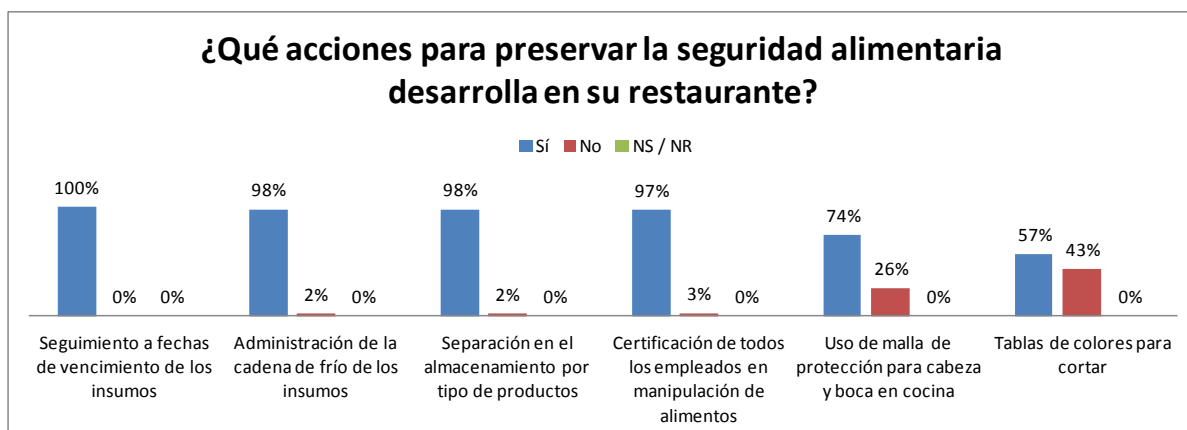
y entrega de los pedidos en la puerta del restaurante con un 91%. Por su parte, los beneficios menos ofrecidos son asesorías y capacitaciones con un 30% e incluir dentro del portafolio el centro del plato (carnes) con un 65%.

19. ¿Qué criterios tiene en cuenta para el manejo de su inventario? Por favor responda Sí o No a las siguientes opciones



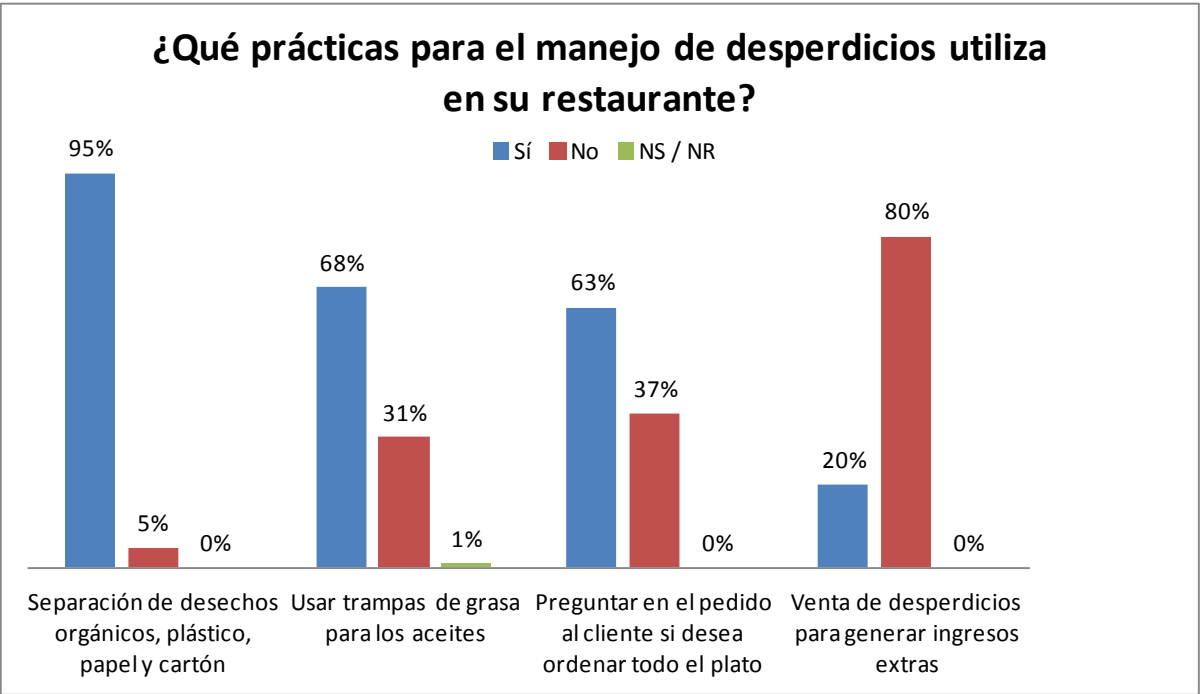
El criterio más considerado por los restaurantes encuestados para el manejo de su inventario es analizar la capacidad de almacenamiento con un 96%, seguimiento a la fecha de entrada y uso de cada insumo con un 93%, frecuencia de entrega del proveedor con un 90%, metodología: primeros insumos en entrar, primeros insumos en salir con un 89%, control de los productos dados de baja con un 87% y etiquetamiento de los productos con un 75%.

20. ¿Qué acciones para preservar la seguridad alimentaria desarrolla en su restaurante? Por favor responda Sí o No a las siguientes opciones



El 100% de los restaurantes encuestados realizan seguimiento a las fechas de vencimiento de los insumos como acción para preservar la seguridad alimentaria, el 98% administran la cadena de frío de los insumos, el 98% realizan separación en el almacenamiento por tipo de productos y el 97% tienen certificación de todos sus empleados en manipulación de alimentos. Por su parte, las acciones que menos llevan a cabo son utilizar tablas de colores para cortar con un 57% y usar malla de protección para cabeza y boca en cocina con un 74%.

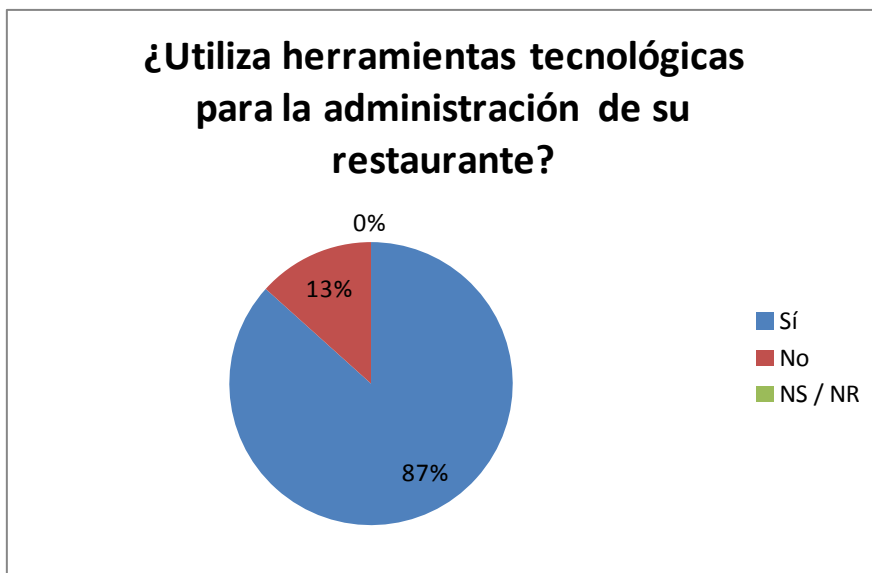
21. ¿Qué prácticas para el manejo de desperdicios utiliza en su restaurante? Por favor responda Sí o No a las siguientes opciones



El 95% de los restaurantes encuestados separan los desechos orgánicos, plástico, papel y cartón como práctica para el manejo de desperdicios, el 68% usan trampas de grasa para los aceites, el 63% preguntan en el pedido al cliente si desea ordenar todo el plato, y tan solo un 20% venden desperdicios para generar ingresos extras.

Tecnología:

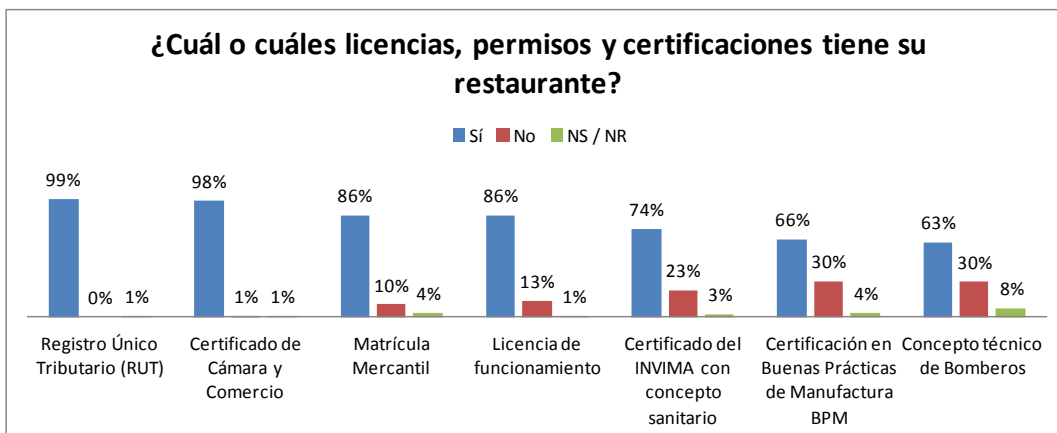
22. ¿Utiliza herramientas tecnológicas para la administración de su restaurante? Por favor responda Sí o No



El 87% de los restaurantes encuestados utilizan herramientas tecnológicas para su administración, el 13% restante no las utilizan.

Aspectos legales:

23. De las siguientes licencias, permisos y certificaciones por favor nos indica ¿cuál o cuáles tiene su restaurante para garantizar la operación? Por favor responda Sí o No a las siguientes opciones



El 99% de los encuestados tienen Registro Único Tributario, el 98% Certificado de Cámara y Comercio, el 86% Matrícula Mercantil y Licencia de Funcionamiento, el 74% Certificado del INVIMA con concepto sanitario, el 66% Certificación de Buenas Prácticas de Manufactura BPM y el 63% Concepto técnico de Bomberos.

3.2.3 Análisis de distancia entre la situación ideal y actual

| Variable | Peso relativo de las variables | Pregunta | Peso relativo de las preguntas | % Respuestas positivas | Ponderación | % de Cumplimiento | | |
|--|--------------------------------|--|--------------------------------|------------------------|---------------|-------------------|--|--|
| Gestión financiera y administrativa | 20% | Nivel de bancarización | 1,00% | 56% | 0,56% | 73,60% | | |
| | | Separación de las cuentas personales y las del restaurante | 1,00% | 83% | 0,83% | | | |
| | | Definición de presupuesto de gastos para el mes | 1,00% | 73% | 0,73% | | | |
| | | Definición de meta de ventas para el mes | 1,00% | 63% | 0,63% | | | |
| | | Estandarización y costeo de recetas | 1,00% | 74% | 0,74% | | | |
| | | Indicadores de Gestión: | | | | | | |
| | | Margen de rentabilidad | 1,00% | 83% | 0,83% | | | |
| | | Flujo de caja | 1,00% | 75% | 0,75% | | | |
| | | Ocupación y rotación de las mesas | 1,00% | 55% | 0,55% | | | |
| | | Rotación de sus empleados | 1,00% | 46% | 0,46% | | | |
| | | Nivel de satisfacción del cliente | 1,00% | 80% | 0,80% | | | |
| | | Días de inventario | 1,00% | 69% | 0,69% | | | |
| | | Mermas | 1,00% | 50% | 0,50% | | | |
| | | Licencias, permisos y certificaciones: | | | | | | |
| | | Certificado de Cámara y Comercio | 1,00% | 98% | 0,98% | | | |
| | | Registro Único Tributario (RUT) | 1,00% | 99% | 0,99% | | | |
| | | Matrícula Mercantil | 1,00% | 86% | 0,86% | | | |
| | | Concepto técnico de Bomberos | 1,00% | 63% | 0,63% | | | |
| | | Licencia de funcionamiento | 1,00% | 86% | 0,86% | | | |
| | | Certificado del INVIMA con concepto sanitario | 1,00% | 74% | 0,74% | | | |
| Certificación en Buenas Prácticas de Manufactura BPM | 1,00% | 66% | 0,66% | | | | | |
| Grado de formalización de la sociedad: | 1,00% | 93% | 0,93% | | | | | |
| TOTAL GESTIÓN FINANCIERA Y ADMINISTRATIVA | | | | | 14,72% | | | |
| Gestión Humana | 20% | Vínculo familiar de empleados con el propietario | 0,77% | 61% | 0,47% | 62,72% | | |
| | | Prácticas de selección de empleados: | | | | | | |
| | | Contratación Directa | | | | | | |
| | | Construir un perfil para cada cargo | 0,44% | 71% | 0,31% | | | |
| | | Realizar pruebas técnicas | 0,44% | 87% | 0,38% | | | |
| | | Solicitar y validar referencias personales y laborales | 0,44% | 78% | 0,34% | | | |
| | | Validar el pasado judicial del aspirante al cargo | 0,44% | 30% | 0,13% | | | |
| | | Validar estudios académicos | 0,44% | 45% | 0,20% | | | |
| | | Realizar entrevistas personales | 0,44% | 87% | 0,38% | | | |
| | | Consultar hojas de vida en agremiaciones e instituciones educativas del sector | 0,44% | 24% | 0,11% | | | |
| | | Realiza la selección y contratación a través de cooperativas o Terceros | 3,08% | 13% | 0,40% | | | |
| | | Esquema de remuneración a empleados: | | | | | | |
| | | Tipo de contrato de trabajo que utiliza con los empleados: | 0,77% | 86% | 0,66% | | | |
| | | Tipo de contrato de trabajo que utiliza con los empleados: | 0,77% | 85% | 0,65% | | | |
| | | Prestaciones sociales para empleados: | | | | | | |
| | | Salud | 0,77% | 86% | 0,66% | | | |
| | | Pensión | 0,77% | 74% | 0,57% | | | |
| | | Cesantías | 0,77% | 78% | 0,60% | | | |
| | | Primas | 0,77% | 85% | 0,65% | | | |
| | | Vacaciones | 0,77% | 84% | 0,65% | | | |
| | | Caja de compensación | 0,77% | 68% | 0,52% | | | |
| | | Riesgos Profesionales | 0,77% | 77% | 0,59% | | | |
| | | Auxilio de Transporte | 0,77% | 82% | 0,63% | | | |
| | | Acciones del restaurante para mantener contentos y motivados a los empleados: | | | | | | |
| | | Reconocimientos por desempeño y retroalimentación | 0,77% | 72% | 0,55% | | | |
| | | Flexibilidad en horarios | 0,77% | 84% | 0,65% | | | |
| | | Capacitación continua | 0,77% | 47% | 0,36% | | | |
| | | Espacios para compartir en equipo | 0,77% | 54% | 0,42% | | | |
| | | Suministro de alimentación en el restaurante | 0,77% | 91% | 0,70% | | | |
| Adecuada remuneración y a tiempo | 0,77% | 96% | 0,74% | | | | | |
| Frecuencia de programas de capacitación: | | | | | | | | |
| Mensual/Bimensual/Otros | 0,46% | 29% | 0,13% | | | | | |
| Trimestral/Semestral | 0,23% | 27% | 0,06% | | | | | |
| Anual | 0,08% | 22% | 0,02% | | | | | |
| TOTAL GESTIÓN HUMANA | | | | | 12,54% | | | |

| Variable | Peso relativo de las variables | Pregunta | Peso relativo de las preguntas | % Respuestas positivas | Ponderación | % de Cumplimiento |
|--|--------------------------------|--|--------------------------------|------------------------|---------------|-------------------|
| Operación logística | 20% | Aspectos tenidos en cuenta en el proceso de compra de insumos: | | | | |
| | | Calidad de los productos | 0,57% | 100% | 0,57% | |
| | | Precio de los insumos | 0,57% | 86% | 0,49% | |
| | | Cumplimiento de los proveedores | 0,57% | 99% | 0,57% | |
| | | Revisar registro de sus pedidos anteriores | 0,57% | 84% | 0,48% | |
| | | Tipo de proveedor para la compra de insumos: | 3,43% | | | |
| | | Plazas de mercado | 0,23% | 20% | 0,05% | |
| | | Distribuidores | 0,91% | 90% | 0,82% | |
| | | Fabricantes | 0,91% | 54% | 0,49% | |
| | | Supermercados | 0,23% | 46% | 0,11% | |
| | | Tiendas | 0,23% | 80% | 0,18% | |
| | | Proveedores especializados | 0,91% | 80% | 0,73% | |
| | | Beneficios ofrecidos por el proveedor a quien más compran: | | | | |
| | | Un amplio portafolio | 0,57% | 77% | 0,44% | |
| | | Dentro del portafolio incluye carne de cerdo, res y pollo | 0,57% | 65% | 0,37% | |
| | | Entrega de los pedidos en la puerta del restaurante | 0,57% | 91% | 0,52% | |
| | | Asesorías y capacitaciones | 0,57% | 30% | 0,17% | |
| | | Flexibilidad en la frecuencia de entrega | 0,57% | 84% | 0,48% | |
| | | Condiciones de transporte e higiene adecuadas | 0,57% | 92% | 0,53% | |
| | | Calidad y rendimiento de los productos | 0,57% | 97% | 0,55% | |
| | | Cumplimiento en las entregas | 0,57% | 95% | 0,54% | |
| | | Buenos precios | 0,57% | 94% | 0,54% | |
| | | Criterios para el manejo del inventario: | | | | |
| | | Metodología: primeros insumos en entrar, primeros insumos en salir | 0,57% | 89% | 0,51% | |
| | | Etiquetamiento de los productos | 0,57% | 75% | 0,43% | |
| | | Seguimiento a la fecha de entrada y uso de cada insumo | 0,57% | 93% | 0,53% | |
| | | Control de los productos dados de baja | 0,57% | 87% | 0,50% | |
| | | Analizar capacidad de almacenamiento | 0,57% | 96% | 0,55% | |
| | | Frecuencia de entrega del proveedor | 0,57% | 90% | 0,51% | |
| | | Acciones para preservar la seguridad alimentaria en el restaurante: | | | | |
| | | Certificación de todos los empleados en manipulación de alimentos | 0,57% | 97% | 0,55% | |
| | | Seguimiento a fechas de vencimiento de los insumos | 0,57% | 100% | 0,57% | |
| | | Administración de la cadena de frío de los insumos | 0,57% | 98% | 0,56% | |
| Uso de malla de protección para cabeza y boca en cocina | 0,57% | 74% | 0,42% | | | |
| Tablas de colores para cortar | 0,57% | 57% | 0,33% | | | |
| Separación en el almacenamiento por tipo de productos | 0,57% | 98% | 0,56% | | | |
| Prácticas para el manejo de desperdicios en el restaurante: | | | | | | |
| Usar trampas de grasa para los aceites | 0,57% | 68% | 0,39% | | | |
| Venta de desperdicios para generar ingresos extras | 0,57% | 20% | 0,11% | | | |
| Preguntar en el pedido al cliente si desea ordenar todo el plato | 0,57% | 63% | 0,36% | | | |
| Separación de desechos orgánicos, plástico, papel y cartón | 0,57% | 95% | 0,54% | | | |
| TOTAL OPERACIÓN LOGÍSTICA | | | | | 16,06% | |
| Tecnología | 20% | Uso de herramientas tecnológicas | 2,50% | 87% | 2,18% | |
| | | Tipo de herramientas tecnológicas del restaurante: | | | | |
| | | Sistema de facturación | 2,50% | 70% | 1,75% | |
| | | Sistema para estandarizar los menús | 2,50% | 52% | 1,30% | |
| | | Sistema de administración de inventarios | 2,50% | 57% | 1,43% | |
| | | Sistema de pedidos | 2,50% | 56% | 1,40% | |
| | | Equipos de cocina de tipo industrial | 2,50% | 86% | 2,15% | |
| | | Televisores dentro del establecimiento | 2,50% | 71% | 1,78% | |
| Servicio de internet inalámbrico | 2,50% | 62% | 1,55% | | | |
| TOTAL TECNOLOGÍA | | | | | 13,53% | |

| Variable | Peso relativo de las variables | Pregunta | Peso relativo de las preguntas | % Respuestas positivas | Ponderación | % de Cumplimiento | |
|--|--------------------------------|--|--------------------------------|------------------------|-------------|-------------------|--|
| Mercadeo | 20% | Prácticas para atraer clientes o aumentar el consumo en el restaurante: | | | | | |
| | | Uso de volantes | 1,25% | 55% | 0,69% | 51,15% | |
| | | Ofertas especiales | 1,25% | 47% | 0,59% | | |
| | | Tablero anunciando el menú del día | 0,39% | 71% | 0,28% | | |
| | | Pendones con información promocional | 1,25% | 42% | 0,53% | | |
| | | Aviso con el nombre del restaurante en fachada | 0,39% | 87% | 0,34% | | |
| | | Material promocional en la mesa | 1,25% | 26% | 0,33% | | |
| | | Payaso para atraer clientes | 0,39% | 97% | 0,38% | | |
| | | Carta física | 0,39% | 65% | 0,25% | | |
| | | Cientes referidos | 1,25% | 74% | 0,93% | | |
| | | Actividades de mercadeo digital: | | | | | |
| | | Páginas amarillas en Internet | 0,87% | 35% | 0,30% | | |
| | | Página Web del restaurante | 0,87% | 27% | 0,23% | | |
| | | Presencia en redes sociales como Facebook, Twitter | 0,87% | 40% | 0,35% | | |
| | | Descuentos a través de Groupon o similares | 0,87% | 12% | 0,10% | | |
| | | Envío de correos electrónicos a clientes | 0,87% | 28% | 0,24% | | |
| | | Actividades de servicio al cliente: | | | | | |
| | | Domicilios | 0,87% | 80% | 0,70% | | |
| | | Guiones de servicio al cliente | 0,87% | 32% | 0,28% | | |
| | | Estrategias para mejorar la rapidez en el servicio | 0,87% | 87% | 0,76% | | |
| | | Encuestas de satisfacción a los clientes | 0,87% | 41% | 0,36% | | |
| | | Atención especial a los clientes frecuentes | 0,87% | 79% | 0,69% | | |
| | | Acciones para conocer las necesidades del cliente: | | | | | |
| Seguimiento a los menús de mayor rotación | 0,87% | 83% | 0,72% | | | | |
| Encuestas a clientes | 0,87% | 28% | 0,24% | | | | |
| Conversaciones periódicas con los clientes | 0,87% | 76% | 0,66% | | | | |
| Registro de datos básicos de los clientes | 0,87% | 33% | 0,29% | | | | |
| TOTAL MERCADEO | | | | 10,23% | | | |

4 Referencias

- Akkerman, R., Farahani, P. & Grunow, M. (2010). Quality, safety and sustainability in food distribution: a review of quantitative operations management approaches and challenges. *OR Spectrum*, pp. 863-904.
- Barron, P. (2008). Education and talent management: implications for the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 20.7, pp. 730-742.
- Bejarano, H. (1994). Estadística descriptiva. Ed. Unisur, pp. 21.
- Caicedo, R. (1994). Llegó el *FoodService* a Colombia. Periódico El Tiempo (En Línea). Consultado el 22 de marzo de 2014, en: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-267391>
- Cámara de Medellín. (2013). *Cámara de Medellín*. (En Línea). Consultado el 26 de octubre de 2013, en: <http://www.camamedellin.com.co/site/Servicios-Empresariales/Creacion-de-empresas/Formalizacion-empresarial.aspx>
- Castillo, J.D. (2000). Trade Marketing. Madrid: Editorial ESIC, pp. 20.
- Cobanoglu, C., Bilgihan, A., Nusair, K.K. & Berezina, K. (2012). The Impact of Wi-Fi Service in Restaurants on Customers' Likelihood of Return to a Restaurant. *Journal of Foodservice Business Research*. Volume 15, Issue 3, pp. 285-299.
- Custis, C. (Jun 2012). The Role of Business Intelligence within the Hospitality Industry's Information Systems Strategy: Historical Concepts and Future Trends. *Journal of Management Policy and Practice* 13.3, pp.82-94.
- DANE. (2013). *Cuentas Nacionales Trimestrales - Producto Interno Bruto*. Consultado el 26 de octubre de 2013, en: http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bolet_PIB_IItrim13.pdf
- DiPietro, R.B., Crews, T.B., Gustafson, C. & Strick, S. (2012). The Use of Social Networking Sites in the Restaurant Industry: Best Practices. *Journal of Foodservice Business Research*. Volume 15, Issue 3, pp. 265-284.
- Gomes, C.F., Yasin, M.M & Lisboa, J. (2007). The effectiveness of hospitality service operations: measurement and implementation concerns. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Volume 19 No. 7, pp. 560-573.
- Harkison, T., Poulston, J. & Kim, J-H G. (2011) Hospitality graduates and managers: the big divide. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Vol. 23 Iss: 3, pp.377 – 392.

- Harrison, J.S. (2003). Strategic analysis for the hospitality industry. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 44.2, pp. 139-152.
- Hwang, J., Choi, Y.G., Lee, J. & Park, J. (2012). Customer Segmentation Based on Dining Preferences in Full-Service Restaurants. *Journal of Foodservice Business Research*. Volume 15, Issue 3, pp. 226-246.
- Ip, C., Leung, R. & Law, R. (2011). Progress and development of information and communication technologies in hospitality. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 23 Iss: 4, pp.533 – 551.
- LeBruto, S.M., Ashley, R.A. & Quain, W. (1997). Using the contribution margin aspect of menu engineering to enhance financial results. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, pp. 161–167.
- Lee, Y. (2013). El contrato *Catering*. Gerencie.com (El línea). Consultado el 22 de marzo de 2014. Disponible en: <http://www.gerencie.com/el-contrato-catering.html>
- Lu, X., Ba, S., Huang, L. & Feng, Y. (2013). Promotional *marketing* or word-of-mouth? Evidence from online restaurant reviews. Volume 24, Issue 3, pp. 596-612.
- Mittal, B. & Baker, J. (2002). Advertising strategies for hospitality services. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 43.2, pp. 51-63.
- Muller, C. (2010). Hospitality technology: a review and reflection. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, Vol. 2 Iss: 1, pp.9 – 19.
- Objetivo. (2012). *Fundamentales – RTM y Diagnóstico de los niveles de potencial en el canal foodservice*. Censo de establecimientos.
- O'Connell, S. & Henchionet, M. (2006). Optimising the service mix for Irish hoteliers: the challenge for small food suppliers. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, pp. 219-230.
- Ortner, J. (2004). Financial Management for Hospitality Decision Makers. *Journal of Applied Management Accounting Research* 2.1, pp. 71.
- Park, O.-J., Lehto, X.Y. & Houston, C.R. (2013). Assessing Competitive Attributes of Service Quality in University Foodservice. *Journal of Foodservice Business Research*. Volume 16, Issue 3, pp. 235-254.
- Pava, G. (Octubre 2013). HORECA: Prepararse para enfrentar sus retos. *Revista La Barra*. Ed. 61, pp. 18-19.

- Pechlaner, H. & Volgger, M. (2012). How to promote cooperation in the hospitality industry: Generating practitioner-relevant knowledge using the GABEK qualitative research strategy. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Vol. 24 Iss: 6, pp. 925 – 945.
- Pinzón, J. (2010). ¿Dónde estudiar gastronomía en Colombia? Guía Académica. Consultado el 9 de noviembre de 2013, en:
http://www.guiaacademica.com/educacion/personas/cms/colombia/pregrados/2010/ARTICULO-WEB-EEE_PAG-7707954.aspx
- Poulston, J. (2008). Hospitality workplace problems and poor training: a close relationship. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Volume 20 No. 4, pp. 412-427.
- Portafolio (2013). *Industria y TIC impulsan la inversión extranjera*. Consultado el 26 de octubre de 2013, en: <http://www.portafolio.co/economia/inversion-extranjera-colombia-junio-del-2013>
- Preece, D. (1998). Human Resource Management for Hospitality Services. *Human Resource Management Journal* 8.3, pp. 88-89.
- Raddar. (2012). *El consumo de comidas fuera del hogar alcanzará \$24 billones*. Diario La República. Consultado el 26 de octubre de 2013, en: http://www.larepublica.co/empresas/el-consumo-de-comidas-fuera-del-hogar-alcanzar%C3%A1-24-billones_23276
- Revista Catering. (2013). El jugador que marcará el Éxito de su negocio. Consultado el 1 de abril de 2014, en:
http://www.revisterovirtual.com/catalog_issue_display/2545/publicaciones/Catering/54.html
- Raub, S., Alvarez, L. & Khanna, R. (2006). The different roles of corporate and unit level human resources managers in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Volume 18 No. 2, pp. 135-144.
- Real Academia Española. (2001). Definición *catering*. Consultado el 22 de marzo de 2014. Disponible en: <http://lema.rae.es/drae/?val=Catering>
- Revista Dinero. (2008). Tras el mercado institucional. Consulta el 1 de abril de 2014. Disponible en: <http://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/tras-mercado-institucional/67155>
- Revista Forbes. (Julio–Agosto, 2012). *Solo tres de las 20 mejores franquicias están en Colombia*. Revista Dinero. Consultado el 26 de octubre de 2013, en:

<http://www.dinero.com/negocios/articulo/solo-tres-20-mejores-franquicias-estan-colombia/154808>

- Reyes, G. (2013a). Cuestión de profesionales. *Revista La Barra*, Ed. 60, pp. 118-121.
- Reyes, G. (2013b). Lo que ofrecen las escuelas. *Revista La Barra*. Ed. 60, pp. 116-117.
- Rishi, M. & Gaur, S. (2012). Emerging sales and marketing challenges in the global hospitality industry. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*. Tomo 4. pp. 131-149.
- Sanchez, J., Gonzalez, E. y Coton, S. (2011). Customer satisfaction in the hospitality industry in Guadalajara, México. *Advances in Competitiveness Research*. pp. 17-31.
- Wang, Y-F. (2013). Constructing career competency model of hospitality industry employees for career success. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Vol. 25 Iss: 7, pp.994 – 1016.
- Wie, S., Shanklin, C-W & Lee, K-E. (2003). A decision tree for selecting the most cost-effective waste disposal strategy in foodservice operations. American Dietetic Association. *Journal of the American Dietetic Association* pp. 475-482.