

Escuela de Gobierno

Tipo de documento: Tesis de maestría



Maestría en Políticas Públicas

Estrategias de adaptación de cafés y bares notables de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires frente a la Pandemia del COVID-19. Tres casos de estudio

Autoría: Hernández, Alan Ezequiel

Año: 2022

¿Cómo citar este trabajo?

Hernández, C. (2011) "*Estrategias de adaptación de cafés y bares notables de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires frente a la Pandemia del COVID-19. Tres casos de estudio*". [Tesis de maestría. Universidad Torcuato Di Tella]. Repositorio Digital Universidad Torcuato Di Tella

<https://repositorio.utdt.edu/handle/20.500.13098/11697>

El presente documento se encuentra alojado en el Repositorio Digital de la Universidad Torcuato Di Tella bajo una licencia Creative Commons Atribución-No Comercial-Compartir Igual 4.0 Internacional
Dirección: <https://repositorio.utdt.edu>

ESTRATEGIAS DE ADAPTACIÓN DE
CAFÉS Y BARES NOTABLES DE LA
CIUDAD AUTÓNOMA DE BUENOS AIRES
FRENTE A LA PANDEMIA DEL COVID-19.
TRES CASOS DE ESTUDIO.

**TRABAJO FINAL DE MAESTRÍA EN POLÍTICAS
PÚBLICAS**

Tutora: Perochena, Camila

Autor: Hernández, Alan Ezequiel



ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	3
1.1 UNA PRIMERA APROXIMACIÓN	3
1.2 PREGUNTA Y OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN	6
1.3 METODOLOGÍA	6
1.4 SELECCIÓN DE CASOS	8
2. COVID-19: EFECTOS DE LA CRISIS Y ESTRATEGIAS DE ADAPTACIÓN IDENTIFICADAS	10
2.1 IMPACTO GLOBAL Y A NIVEL LOCAL DE LA CRISIS SANITARIA	10
2.2 CONSECUENCIAS EN EL SECTOR GASTRONÓMICO Y ESTRATEGIAS DE ADAPTACIÓN IDENTIFICADAS	13
3. EL CASO DE LOS BARES NOTABLES	18
3.1 DEFINICIÓN, NORMATIVA, PRESERVACIÓN Y PERSPECTIVA FRENTE A LA CRISIS	18
3.2 ANÁLISIS DE LOS TRES CASOS DE ESTUDIO: ALGUNAS SIMILITUDES Y PUNTOS DIVERGENTES	21
3.3 ANÁLISIS DE LOS TRES CASOS DE ESTUDIO: ESTRATEGIAS DE ADAPTACIÓN Y FACTORES RELEVANTES IDENTIFICADOS	23
4. CONCLUSIONES	26
5. ANEXO	29
6. BIBLIOGRAFÍA	43
7. OTRAS FUENTES DE INFORMACIÓN UTILIZADAS	45

1. INTRODUCCIÓN

1.1 UNA PRIMERA APROXIMACIÓN

En la Ciudad Autónoma de Buenos Aires existen los llamados **Bares, Cafés y Cafeterías notables**, denominados así de acuerdo a la Ley N° 35, sancionada en 1998. Estos bares pueden destacarse por su estilo arquitectónico, por el paso de grandes personajes de nuestra historia por sus mesas, o bien por ser parte de la identidad porteña.

El presente trabajo busca responder la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuáles fueron las estrategias de adaptación de los bares notables de la Ciudad de Buenos Aires frente a la pandemia del Covid-19?

De acuerdo al último listado difundido por el Ministerio de Cultura de la Ciudad a mediados de 2019, a través de la Resolución N° 4.716/MCGC/19 (Boletín Oficial CABA, 2019), existían en la Ciudad 86 cafés y bares catalogados como notables. Sin embargo, en estos últimos dos años, especialmente desde el comienzo de la crisis sanitaria, varios de ellos se vieron obligados a cerrar temporal o definitivamente.

La relevancia de estos espacios de encuentro para la Ciudad obedece centralmente a dos grandes aspectos: como patrimonio cultural porteño, por un lado, y como valor diferencial turístico, por el otro.

Respecto al primer punto, abordemos primero el concepto de patrimonio cultural. De acuerdo a la UNESCO, el patrimonio cultural en su más amplio sentido es “a la vez un producto y un proceso que suministra a las sociedades un caudal de recursos que se heredan del pasado, se crean en el presente y se transmiten a las generaciones futuras para su beneficio. Abarca no sólo el patrimonio material, sino también el patrimonio natural e inmaterial” (UNESCO, 2014, p.132). Esta última cuestión merece ser remarcada: en el caso de los bares notables, si bien se trata de lugares físicos, tangibles, su relevancia en términos históricos no obedece solo a lo material. Aun cuando muchos de estos bares tienen un valor arquitectónico que debe ser preservado, estos lugares también contienen una riqueza inmaterial: fueron testigos y protagonistas de sucesos sociales, culturales, políticos, deportivos. Los más antiguos nacieron a fines del SXIX, otros, los más contemporáneos, con el redespertar democrático en los años '80. Atravesaron gobiernos de distintos signos políticos, crisis económicas y los más trascendentes acontecimientos de nuestra historia. Fueron testigos de charlas de café entre artistas, políticos, deportistas, o sencillamente entre

vecinos. Dejan una huella en sus barrios, son puntos de referencia en sus calles, y forman parte de la nostalgia porteña, rasgos de lo que fue Buenos Aires, pero también de lo que hoy es.

Volviendo a la definición de patrimonio, para Lorenç Prats (1998, p. 1) patrimonio cultural es “todo aquello que socialmente se considera digno de conservación independientemente de su interés utilitario (...) el patrimonio cultural es una invención y una construcción social”. Aquí también vale la pena hacer una aclaración. Son bares “notables” porque cumplen con ciertas características que los hace merecer tal distinción. No hay aleatoriedad ni casualidad en la confección del catálogo: fueron elegidos por su valor histórico, cultural, social y/o arquitectónico. Pero esa selección, al contemplar atributos inmateriales, y al ser realizada por hombres y mujeres, con una cosmovisión de la Ciudad y su identidad, estuvo basada en una construcción social, en una idea acerca de qué significan esos bares para la cultura porteña. “La inclusión de un bien o grupo de bienes determinados dentro de una categoría patrimonial, sea nacional o internacional, suele ser un proceso arduo, durante el que se discute y se buscan consensos acerca de los temas que involucra la declaración y en el cual se suelen enfrentar visiones culturales distintas, lo que resulta especialmente visible en el caso del patrimonio cultural urbano” (GALLI, 2007, p. 3).

Respecto al segundo punto, bares notables como elemento turístico, es necesario remarcar el interés que estos espacios generan no solo para los porteños, sino también para los visitantes nacionales y extranjeros que año tras año llegan a Buenos Aires. Al igual que ver un partido de fútbol en la Bombonera, visitar un teatro o librería en Av. Corrientes o caminar por los bosques de Palermo, hacer una pausa y conocer uno de los tantos ‘notables’ es, sin lugar a dudas, parte ineludible en el itinerario de cualquier turista que desee conocer la esencia de la porteñidad. Pero la experiencia no se reduce a lo gastronómico, es decir, a la oportunidad de probar un ‘cortado’ o algún sándwich clásico, sino que va más allá: la charla con un mozo de la vieja escuela, la lectura de un diario local, la contemplación del vertiginoso ritmo de la Ciudad a través de los ventanales o incluso el disfrute de alguna actividad cultural. Tan es así que el gobierno de la Ciudad comparte todos los meses en su sitio web oficial y redes la agenda cultural del mes en estos bares (Buenos Aires Gob Ar, 2022), que incluye shows musicales, muestras de artes visuales, ciclos, y charlas sobre patrimonio. Lo inmaterial nuevamente presente.

Contemplar el patrimonio cultural, en este caso los bares notables, como parte de la oferta turística de la Ciudad es, al mismo tiempo, alzar su aspecto económico. Este proceso en el cual la cultura se transforma en un activo turístico y, por tanto, económico, se profundiza luego de la crisis de 2001, con la fuerte devaluación de la moneda y la transformación de Buenos Aires en un destino turístico de nivel internacional. “En los últimos años, y como resultado de estos procesos, el turismo internacional receptivo experimentó una creciente

expansión que, en el caso de la ciudad de Buenos Aires, estuvo ligada a la creación de una imagen turística muy vinculada a la “identidad porteña”, basada en su cultura y en el patrimonio histórico cultural de sus barrios” (Schettini, Gonzalez Bracco, 2011, p. 4). Hasta antes de la pandemia, la actividad turística venía creciendo año tras año en la Ciudad. Para 2019, la ciudad de Buenos Aires recibió un récord histórico de 2.900.000 turistas internacionales (Infobae, 2019, párr. 1), lo que la convierte en uno de los grandes atractivos de Latinoamérica. En promedio, los turistas extranjeros gastan U\$S900 en su estadía (Clarín, 2019, párr. 4), lo que implica más de US\$2.500 millones de dólares anuales.

Sin embargo, a pesar de su valor histórico y ser parte esencial de la oferta turística de la Ciudad, en los últimos años los bares notables se han visto amenazados por las sucesivas crisis económicas que ha atravesado nuestro país, y varios de ellos se han visto obligados a cerrar sus puertas. Al menos 25 ‘notables’ han cerrado en los últimos 20 años, desde la sanción de la Ley N° 35 de Bares Notables hasta el presente. El cierre de estos lugares implica la pérdida irremediable de parte del patrimonio cultural de la Ciudad.

De esos cierres, cinco bares notables cerraron definitivamente solo en el bienio 2020-2021, tras la irrupción de la pandemia del Covid-19, lo que hace pensar en una profundización de este declive. Son los casos de Café Nostalgia, Confitería del Hotel Castelar, Café Victoria, Bar El Estaño 1880, y Bar Iberia. Otros bares, cerrados largos meses durante la crisis, lograron reabrir sus puertas, como ocurrió en el caso de Café Montecarlo, Flor de Barracas y The New Brighton, o están en camino a hacerlo, como La Puerto Rico. Pero la crisis sanitaria, que trajo aparejada ineludiblemente una crisis económica, no solo afectó a estos comercios distinguidos, sino más bien a todo el sector gastronómico.

Las restricciones impuestas por el gobierno nacional y local para contener la expansión del virus provocaron el cierre de miles de bares y restaurantes en la Ciudad y en todo el país. De acuerdo a datos de la Asociación de Hoteles, Restaurantes, Confiterías y Cafés (AHRCC), solo en 2020 cerraron en el país más de 10 mil bares y restaurantes. Y de acuerdo a Dante Camaño, titular de la Unión de Trabajadores del Turismo, Hoteleros y Gastronómicos, hasta abril de 2021 solo en Buenos Aires “cerraron 2.500 locales y se perdieron 24 mil empleos” (Perfil, 2021, párr. 1).

Por la relevancia histórica de estos lugares de encuentro como parte esencial de la idiosincrasia y el patrimonio porteño; y por su lugar destacado como parte de la oferta turística de Buenos Aires, es que aquí nos centramos en los Cafés y Bares notables de la Ciudad. Para hacer frente a esta situación de excepcionalidad, estos establecimientos se vieron obligados a adoptar una serie de diferentes estrategias de adaptación. En la presente investigación se toman tres casos de estudio de bares notables que atravesaron la pandemia de manera diferente: Bar El Colonial; Café Montecarlo; y Café Nostalgia.

1.2 PREGUNTA Y OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

Este trabajo parte de la siguiente **pregunta de investigación**: ¿Cuáles fueron las estrategias de adaptación de los bares notables de la Ciudad de Buenos Aires frente a la pandemia del Covid-19? Tres casos de estudio.

A partir de esa pregunta inicial, se plantean los siguientes **Objetivos de investigación**:

- Analizar las estrategias de adaptación y reinención llevadas adelante por Cafés y Bares Notables de la Ciudad para sobrellevar la mayor crisis del sector gastronómico en la historia reciente, en particular en las nuevas formas de relacionamiento con los clientes;
- Describir las nuevas herramientas y capacidades incorporadas por estos actores para la gestión de la crisis;
- Identificar cuáles fueron los factores claves en las tomas de decisiones para la supervivencia (o no) de estos locales;
- Determinar cuáles son los aprendizajes de esta crítica situación y cuáles pueden ser las oportunidades hacia adelante.

1.3 METODOLOGÍA

Para la presente investigación, de carácter cualitativa, se utilizará el método de investigación estudio de casos. “Un estudio de caso puede entenderse como el estudio intensivo de un solo caso, o de unos pocos casos, donde el propósito de ese estudio es, al menos en parte, arrojar luz sobre una clase más grande de casos (una población)” (Gerring, 2007, p. 20). De acuerdo a Pérez Liñán (2010, p. 128), se entiende por ‘población’ al universo de unidades de análisis que constituyen el foco del estudio. La forma más sencilla de identificar la población relevante es preguntarse a qué objetos del mundo real se aplican nuestras hipótesis. Para nuestro caso, la población de estudios son los Cafés y Bares Notables de la Ciudad de Buenos Aires.

Pero no todo el universo poblacional puede ser estudiado en profundidad. “Es imposible observar una población completa. La investigación siempre procede a partir de la selección de una muestra, un número limitado de casos que nos permite acotar el trabajo para hacerlo viable” (Pérez Liñán, 2010, p. 129). Y una forma de trabajar sobre esa muestra en la investigación cualitativa es a través del análisis de casos. Para Gerring (2007, p.21), en un estudio de caso la muestra es pequeña, por definición, y consiste en un solo caso o un

puñado de casos que la investigadora tiene bajo su lente. Es decir, se toma un caso, o unos pocos casos, como observaciones para analizar en profundidad un proceso en particular.

Una de las principales críticas a este método es que no se pueden alcanzar a partir de ellos inferencias causales con carácter general. “Dado que los estudios de caso son sensibles a contextos y particularidades históricas, generan un conocimiento preciso de secuencias causales para un rango limitado de configuraciones políticas. Por esa misma razón, los estudios de caso no permiten realizar inferencias causales de proposiciones generales y abstractas” (Lodola, 2009, p. 9). Sin embargo, ese no es el objetivo de este método: el estudio de casos no busca llegar a conclusiones generales para toda la población, sino más bien trabajar en profundidad en los casos seleccionados, que nos permitan tener cierta idea acerca de lo que sucede en otros casos similares. Solo ocasionalmente los estudios de un único o pocos casos intentan generalizaciones más amplias, pero raramente universales.

Otra crítica que sufre este método de investigación es ser rehén de la intuición, comprensión, antecedentes culturales y preconcepciones teóricas del investigador, todas fuentes de varianza extraña que afectan la validez de los resultados. Distintos autores defensores del método de estudio de caso (Adcock Y Collier 2001; Bowman, Lehoucq, Y Mahoney 2005; Mahoney 2007) sostienen que este tiene una obsesión mayor que los estudios de muchos casos por la validez conceptual, lo que a su vez refuerza la validez externa de una teoría o la posibilidad de generalizar las relaciones observadas entre variables. Lodola (2009, p. 15) comparte esta apreciación, y sostiene que el estudio de caso es de gran utilidad gracias al desarrollo de conceptos y el refinamiento de mediciones a partir de un análisis cercano y el conocimiento en detalle.

Ahora que sabemos que este método trabaja con uno o pocos casos, aparece una pregunta clave: ¿cómo hace el investigador para saber qué casos elegir? “En la investigación de estudio de caso, la muestra es pequeña (por definición), y esto hace que la aleatorización sea problemática (...) No hay garantía de que unos pocos casos, elegidos al azar, proporcionarán influencia en la pregunta de investigación que anima una investigación. La muestra puede ser representativa, pero poco informativa” (Gerring, 2007, p. 87).

De manera que, descartada la aleatorización, necesitamos buscar otras formas de selección. Para Gerring (2007, p. 88) debemos pensar en un procedimiento de selección intencionado (no aleatorios): “Estos pueden ser enumerados de acuerdo con nueve técnicas, de las cuales derivamos nueve casos tipos de estudio: típico, diverso, extremo, desviado, influyente, crucial, trayectoria, más similar y más diferente”.

Analizar cada tipo de estudio de caso, de acuerdo a la propuesta de Gerring, excede los propósitos de esta investigación, pero sí nos interesa aquí detenernos en el tipo de caso seleccionado para el presente estudio: casos diversos. “Caso diverso (...) Por razones obvias,

este método requiere la selección de un conjunto de casos, como mínimo, dos (...) donde la variable individual de interés es categórica (encendido/apagado, rojo/negro/azul, judío/protestante/católico), la identificación de la diversidad es fácilmente evidentes. El investigador simplemente elige un caso de cada categoría. Para una variable continua, las opciones no son tan obvias. Siguiendo a Gerring (2007, p. 88), se aconseja al investigador que elija ambos valores extremos (alto y bajo), y quizás también la media o la mediana. En nuestro estudio, la variable continúa se construye a través de la pregunta “cómo atravesó el bar notable la pandemia del Covid-19” con las siguientes opciones: apertura durante toda la crisis (valor extremo); cierre temporal y reapertura (intermedio); cierre definitivo (valor extremo). Se tomó un caso para cada circunstancia.

Pero más allá del número de casos y el proceso de selección de los mismos, este método tiene una gran ventaja en materia de recolección de datos, a través de la entrevista. Las entrevistas en profundidad, a diferencia de las encuestas, registran de forma más completa cómo los sujetos construyen sus opiniones. Aunque no podemos observar el proceso mental que hay detrás, en cada respuesta podemos percibir distintas manifestaciones del entrevistado, miradas y gestos que pueden expresar nervios, dudas, firmeza, indiferencia, entre otras tantas emociones. Todo ello nos puede dar cuenta de cómo piensan y razonan respecto al tema abordado. Este es sin dudas uno de los grandes méritos de este método. Nos permite inmiscuirnos en las capas más profundas de nuestro caso de estudio, y conocer en detalle qué es lo que sucede detrás de la problemática abordada.

Para esta investigación cualitativa se utilizarán las siguientes fuentes de información primaria y secundaria:

- *Fuentes de información primaria:* a través de entrevistas personales y cuestionarios semiestructurados a responsables (dueños o encargados) de bares y cafés notables seleccionados;
- *Fuentes de información secundaria:* revisión bibliográfica, bases de datos oficiales existentes, normativa vigente, notas periodísticas.

1.4 SELECCIÓN DE CASOS

Para el presente trabajo se seleccionaron tres bares notables que atravesaron la pandemia del Covid-19 de manera diferente: Bar El Colonial (1930), bar notable que permaneció abierto durante toda la crisis; Café Montecarlo (1922), bar notable que cerró temporalmente y luego reabrió sus puertas bajo una nueva administración; y Café Nostalgia (1987), bar notable que cerró definitivamente durante la pandemia.

Bar El Colonial (1930). Ubicado en Av. Belgrano 599, en el barrio de Montserrat, logró sobrevivir a la crisis sanitaria. Esta confitería conserva en su edificio ladrillos de la época colonial, hechos con barro y paja secados a horno. Desde 2005, es manejado por los hermanos Julieta y Alejandro Vázquez, inmigrantes españoles, que buscan rescatar el valor histórico y patrimonial de una de las esquinas históricas de la Ciudad. Entre los visitantes más destacados que han pasado por El Colonial se encuentran Tomás Eloy Martínez, Ramiro Casasbellas o Jorge Luis Borges. En su interior se filmaron el documental “La hora de los hornos” de Pino Solanas (1968) y la exitosa película “Nueve reinas” (2000) de Fabián Bielinsky. A través de sus grandes ventanales se puede apreciar a la gente caminar por Av. Belgrano, mientras se disfruta de un café expreso acompañado de alguna especialidad del lugar. En Montserrat, donde se ubica este bar, se asientan numerosas empresas y oficinas públicas, por lo que se trató de uno de los barrios más afectados durante la cuarentena.

Café Montecarlo (1922). Situado en Paraguay 5.491, en una zona tranquila de Palermo, cerró a mediados de 2020 afectado por las consecuencias tras la irrupción del Covid-19. En septiembre de 2021 pudo reabrir sus puertas de la mano de su nueva dueña, Paula Comparatore, chef y ex dueña del El Federal, un extinto restaurante del bajo porteño. Montecarlo, que este 2022 cumple un siglo de historia, es reconocido por su taza de café con leche gigante, y por haber recibido en sus mesas a célebres personajes como Ernesto Guevara (antes de ser conocido como el “Che”), China Zorrilla, Jorge Lanata, Jorge Fernández Díaz. En los '90, era el único café del barrio que tenía un teléfono público. Bajo la nueva administración, la barra recuperó su ubicación original, se ampliaron las ventanas, se reformó la cocina y se diversificó su oferta gastronómica.

Café Nostalgia (1987). Ubicado en Soler 3.599, una estratégica esquina donde se cruzan las calles Mario Bravo, Soler, Honduras y Coronel Díaz, cerró definitivamente en mayo de 2021. Unos meses antes Fernando Robles, quien administraba el local, falleció repentinamente. Esa pérdida, sumada a las limitaciones que imponía la pandemia, la acumulación de deudas y la presión de los propietarios del local, llevó a sus hermanos, Florencia y Esteban, a poner fin al Café.

Con tres décadas de historia, el bar funcionaba, como bien lo indica su nombre, como un ‘baúl de los recuerdos’. En su interior se hallaba una barra de madera, mesas y sillas tipo thonet, que invitaban a pedir un café espumoso o disfrutar alguno de sus clásicos platos, como la hamburguesa de cordero.

2. COVID-19: EFECTOS DE LA CRISIS Y ESTRATEGIAS DE ADAPTACIÓN IDENTIFICADAS

2.1 IMPACTO GLOBAL Y A NIVEL LOCAL DE LA CRISIS SANITARIA

La pandemia del Covid-19 desatada a principios del 2020 provocó un cimbronazo en todo el planeta, generando la mayor crisis sanitaria en los últimos cien años. Desde 1918, con la aparición de la gripe española, el mundo no experimentaba una situación similar. Pero el drama no fue solo sanitario: trajo además consecuencias económicas, sociales y psicológicas en la sociedad del Siglo XXI. De acuerdo al FMI, la crisis del coronavirus ocasionó “la peor caída económica desde la Gran Depresión” (DW, 2020, párr. 1). Y según Naciones Unidas, “La crisis no tiene precedentes en tamaño y amplitud, y ha afectado los medios de vida de millones de personas en el mundo”. Pero los efectos no serán iguales para todos. Los países de América Latina son especialmente vulnerables, debido a su alto porcentaje de informalidad laboral y a sus crónicos problemas económicos y sociales. De acuerdo a la CEPAL (2021, párr. 4), “la pandemia ha destruido a países de América Latina y el Caribe, con un elevado coste de vidas humanas y una recesión económica de proporciones históricas”. El PIB regional se contrajo cerca del 8% en 2020 debido a la prolongación de las medidas de confinamiento nacionales, la disminución de las exportaciones de mercancías y el colapso de las actividades económicas provocado por la caída del sector turístico (CEPAL, 2021, párr. 4). El Covid-19 será, de acuerdo a otro informe de la CEPAL (2020, p.1), la causa de la mayor crisis económica y social de la región en décadas con efectos muy negativos en el empleo y en la economía de la región.

En el caso de nuestro país, los estragos de la crisis sanitaria en materia económica se sintieron desde un inicio. “En la Argentina, el 44% de las empresas industriales no tenía liquidez para pagar el 50% de los salarios de abril [2020] (un 12,3% no pudo pagar la nómina); el 38% no pudo pagar servicios públicos; el 48% no pudo pagar a sus proveedores y el 57% no pagó los impuestos” (UIA, 2020, como se citó en CEPAL, 2020, p. 6).

De acuerdo a un informe del INDEC (2020, pág. 5) sobre nivel de actividad, en Argentina la caída económica fue aún más pronunciada durante 2020 respecto al promedio global de -3,5% estimado por el FMI (2021, párr. 2), desplomándose hasta un 9,9%. Al analizar por componente, el consumo privado se contrajo 13,1%, la inversión cayó 13%, las exportaciones disminuyeron casi un 17,7% y las importaciones un 18,1%. De los 17 sectores analizados, 15 mostraron caída interanual: los mayores desplomes se dieron en “Hoteles y restaurantes” (49,2%), “Otras actividades de servicios comunitarios, sociales y personales”

(38,9%) y “Construcción” (22,6%). De esta forma, la economía argentina alcanzó el tercer año consecutivo con caída de su PBI, tras las bajas en 2018 (-2%) y 2019 (-2,1%).

La irrupción del Covid-19 trajo cambios irremediables en la forma de vida de los ciudadanos. “Los colaboradores, la cultura y el comportamiento organizacional son elementos que definitivamente la pandemia cambiará, habrá una transformación en el mundo empresarial, en la forma de mantener relaciones con los clientes y en la comunicación que se tendrá con ellos y con el resto de la empresa” (Morales Castro, 2021, p. 6). Algunas de estas mutaciones en el estilo de vida contemporáneo ya venían aconteciendo desde finales del siglo pasado, con el auge de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación. Sin embargo, en muchas áreas de la vida seguíamos pensando y actuando, hasta la irrupción del Covid-19, como antes al desarrollo de las TICs. “Las compañías ya no volverán a ser lo que eran antes, sus estrategias empresariales, enfoques y formas de trabajar cambiarán debido a la situación, las empresas deberán transformarse de manera acelerada porque saben que si no lo hacen tendrán que cerrar sus puertas para siempre” (Morales Castro, 2021, p. 20).

En el caso argentino, el Covid-19 llegó en un momento complejo, tras varios años de recesión y en el inicio de una nueva administración. “En Argentina las medidas de aislamiento ante la pandemia empeoraron la situación económica de un país que ya venía mostrando debilidades significativas en los últimos años. Aun cuando la crisis previa debió condicionar seriamente la respuesta de política, en la práctica esto no intimidó a las autoridades” (Aguirre, Salazar, Ramírez y Vázquez, 2020, p. 66).

Sobrellevar esta crisis requiere resiliencia en las empresas, tanto de los altos directivos como de los empleados. Siguiendo a Rodríguez, Ortiz, Quiroz, Parrales (2020, p. 115), es momento de dejar de ver al Covid-19 como una amenaza para las empresas, que implica el cierre o desaparición de las mismas y empezar a verlo como “una oportunidad para abrir nuevos canales de negocio, lo cual se puede resumir en una palabra: ‘Reinventarse’”. En un estudio sobre hoteles y restaurantes de Costa Rica, Morales Castro (2021, p. 97) encuentra que el 83% de los establecimientos consultados hallaron oportunidades de mercado que antes no habían contemplado.

Dentro del sector privado, son las PyMEs las más afectadas. “Son las que más dificultades van a enfrentar en la emergencia sanitaria y las que mayor riesgo tienen de desaparecer pues, en comparación con las grandes corporaciones, concentran menores ingresos, cuentan con menos capacidad de ahorro, tienen menos acceso al crédito y aprovechan en menor medida los recursos de la tecnología como el e-commerce” (Giles Navarro, 2020, p. 1). En nuestro país, de acuerdo a la Confederación Argentina de la Mediana Empresa (CAME), las pymes aún representan el 70% del empleo privado y el 40% del PBI.

Pero la multidimensionalidad de la crisis hace que no alcance solo con el esfuerzo de las pequeñas y medianas empresas. El Estado, tanto a nivel nacional como local, debe tomar un rol protagónico, apoyando especialmente a aquellas mediante créditos, subsidios y exenciones impositivas, y trabajando junto al sector privado para evitar la pérdida masiva de empleos y el cierre de empresas.

En este sentido, el Ministerio de Desarrollo Productivo, a través de la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y los emprendedores (SePyme), se encuentra a cargo de la formulación de políticas y desarrollo de programas destinados a impulsar y fortalecer las mipymes. “La SePyME se ha planteado los siguientes siete ejes para su agenda de trabajo: i) atención a la emergencia por COVID-19; ii) inclusión financiera; iii) desarrollo regional; iv) mejora de productividad y transformación digital; v) incremento de la competitividad; vi) desarrollo emprendedor; y vii) desarrollo productivo con perspectiva de género” (Zurita, Dini, 2020, p. 29-30). De acuerdo al Ministerio de Desarrollo Productivo, en 2020 se ejecutó un presupuesto de más \$100.000 millones para otorgar asistencia y financiamiento a las Pequeñas y Medianas empresas. La cifra, de acuerdo a la misma fuente, “supera ampliamente los \$3.500 millones que se ejecutaron en 2019” (Argentina GobAr – Ministerio de Desarrollo Productivo, 2021, párr. 1).

Luego de establecer las medidas de aislamiento social, preventivo y obligatorio, el gobierno nacional crea en abril del 2020 el Programa de Asistencia de Emergencia al Trabajo y la Producción (ATP), que incluye diversas medidas para asistir a las personas y a las empresas afectadas por la crisis sanitaria (Argentina Gob Ar, 2020). El Programa incluye, entre otros aspectos, postergación o reducción de las contribuciones patronales, salarios complementarios para los trabajadores en relación de dependencia del sector privado, créditos a tasas cero o subsidiadas, sistema integral de prestaciones por desempleo. También se amplió el Programa de Recuperación Productiva (REPRO) una herramienta para sostener el empleo en sectores con dificultades económicas, como el gastronómico (Argentina Gob Ar – Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, 2020). El beneficio consiste en asignar una suma de dinero individual y fija que se pagará a los trabajadores/as, a cuenta del pago de las remuneraciones a cargo de los empleadores y las empleadoras que estén adheridos al Programa.

Desde el gobierno de la Ciudad, por su parte, también se tomaron medidas de alivio fiscal en el marco de la pandemia. Mediante la Ley N° 6.315 (CEDOM, 2020, párr. 1), se estableció la condonación del ABL (Alumbrado, Barrido y Limpieza) de los meses junio y julio de 2020 para aquellos comercios considerados no esenciales, entre los cuales se incluyen librerías, cines, espacios de exhibición, galerías de arte, bares notables, disquerías, teatros comerciales y locales de baile. También se estableció la exención en el pago de ingresos brutos para locales gastronómicos desde septiembre de 2020 a febrero de 2021 inclusive

(Buenos Aires Gob Ar, 2020, párr. 1). Este beneficio se extendió más tarde a través de la Ley N° 6.418 (CEDOM, 2021, párr. 1) para los anticipos de mayo, junio y julio de 2021, durante la segunda ola del Covid-19. Por otra parte, desde el Ministerio de Cultura de la Ciudad también se llevó adelante la convocatoria durante el mes de mayo de 2020 para el Fondo Metropolitano de la Cultura, las Artes y la Ciencia (Buenos Aires Gob Ar, 2022), que financia de manera total o parcial proyectos y/o actividades vinculadas a las artes, las ciencias y la infraestructura cultural. Dado el particular contexto, el Programa contó con un refuerzo económico extraordinario y la flexibilización en sus requisitos para aplicar. En este sentido, el beneficio también incluyó, por única vez, a los bares notables.

2.2 CONSECUENCIAS EN EL SECTOR GASTRONÓMICO Y ESTRATEGIAS DE ADAPTACIÓN IDENTIFICADAS

En el caso del sector gastronómico, este fue uno de los principales afectados por la crisis. “La industria de los restaurantes está pasando por un mal momento (...) haciendo que la mayoría de los negocios tengan que cerrar sus puertas, abaratar costos, realizar despido de personal; sin embargo, los dueños de las empresas junto a sus equipos de trabajo se mantienen adelante con las ventas buscando alternativas viables que permitan cumplir con las normas de salubridad impuestas...” (Cleto, Valdés, 2020, p. 6). Por caso, para tomar real magnitud de la crisis, de acuerdo a la Asociación Nacional de Restaurantes de Estados Unidos (Restaurant Org, 2020, párr. 4), para abril de 2020 más de 8 millones de trabajadores de restaurantes fueron despedidos o suspendidos en ese país como resultado del impacto de las medidas de coronavirus en la economía. Esa cifra representaba más de dos tercios de los 12 millones de empleados que trabajaban en el sector de alimentos y bebidas en febrero.

En la actividad gastronómica la gran transformación pasó por un nuevo vínculo con los clientes: durante mucho tiempo, las restricciones impuestas por los gobiernos obligaron a estos lugares de comida a trabajar solo bajo la modalidad take away (comida para llevar) o a través del servicio de delivery. “Para mitigar los efectos de las cuarentenas (...) los restaurantes se enfocaron en cuatro puntos principales. El primero es la fidelización a los clientes (...) Segundo, ajustar los precios e implementar promociones para brindar opciones más económicas a sus clientes (...) Tercero, se enfocaron en mejorar los empaques que manejaban a domicilio porque era la única forma donde ellos podían mandar sus productos a los hogares (...) Por último, se enfocaron en buscar nuevos canales de distribución para poder llegarle a sus clientes usuales y a los nuevos” explican Jiménez y Pardo (2021, p. 6) en su estudio sobre restaurantes en Bogotá durante la crisis sanitaria.

Ante la necesidad de un nuevo relacionamiento con los clientes, una primera aproximación nos permite clasificar las estrategias de adaptación de los locales gastronómicos frente a la crisis en al menos cuatro grandes tipos:

1. Planificación estratégica

Para hacer frente a una crisis de tal magnitud, se requiere una planificación sólida, realista, con metas y objetivos claros, acciones a llevar adelante, identificación de recursos, oportunidades y amenazas. Para enfrentar situaciones como estas se necesita de un direccionamiento estratégico, es decir, “un enfoque gerencial que permita a la alta dirección determinar un rumbo claro, y promover las actividades necesarias para que toda la organización trabaje en la misma dirección” (Camacho, 2002, p. 7).

Planificación estratégica es, en gran parte, la capacidad de tomar decisiones por adelantado. La planificación tiene que estar acompañada de una estrategia operativa, que para Lucano (2021, p. 24) “debe estar adaptada a las capacidades, a la estructura organizacional de las empresas, a los requerimientos del mercado y son una herramienta importante para el cumplimiento de objetivos y metas de corto plazo”.

Tener una administración estratégica implica ser proactivo, sostener una dirección clara y lograr diferenciarse de la competencia. No obstante, a pesar de la importancia de la planificación para cualquier negocio, un trabajo realizado por Medina Blum, Quijano García y Patrón Cortés (2020, p. 20) analiza una serie de restaurantes en México en el contexto de la pandemia y concluye que el 90% no tenía considerado dentro de su planeación estratégica el enfrentar un escenario adverso provocado por una crisis sanitaria.

Pero no se trata solo de planificar. Un mundo cambiante como el actual requiere cambios constantes, a veces inmediatos. Así lo demuestra la aparición del Covid-19 y la mutación de la forma en que vivimos desde entonces. “El proceso de transformación estratégica es el proceso de modificar o adaptar las estrategias de la empresa para alcanzar sus objetivos de largo plazo y lograr la visión que se tiene planteada (...) Con la crisis sanitaria que el mundo ha estado enfrentando los últimos meses, la transformación es urgente, quienes no se transformen ya, desaparecerán” (Morales Castro, 2021, p. 44).

Una planificación acertada debe incluir además un plan de contingencia. Se trata de un procedimiento alternativo de la empresa frente a una situación extraordinaria. “El panorama específico de un desastre o una situación de emergencia comprende la combinación de un agente potencialmente destructivo procedente de un medio natural y no natural y una población vulnerable” (Cleto, Valdés, 2020, p. 23). En ausencia de un plan de estas características, se tornará muy difícil sortear la situación de excepcionalidad. A pesar de su relevancia, la experiencia parece demostrar que la mayoría de este tipo de establecimientos no contaba con un plan de emergencia ante la llegada del Covid-19. “El

100% de las empresas reconoció que tiene una alta vulnerabilidad ante una pandemia con estas condiciones (...) y el 80% no tenían una estrategia reactiva para afrontar la dinámica del mercado en crisis derivado de la pandemia”, aseguran Medina Blum, Quijano García y Patrón Cortés (2020, p. 20) en su estudio sobre la industria gastronómica en México.

2. *Uso de redes sociales y plataformas digitales*

En los últimos años el uso de plataformas digitales viene creciendo fuertemente, como consecuencia de la masificación de internet y el boom de los smartphones. Con la llegada del Covid-19, la transformación digital se aceleró de manera notable (BBVA, 2021), especialmente en nuestra región, que venía un poco relegada respecto a los países desarrollados. Es el caso de Colombia, donde las ventas a través del comercio electrónico crecieron de manera considerable en el sector gastronómico. “Desde abril del 2020, un mes después de que se decretara cuarentena general en Colombia (...) el comercio electrónico [a través de los envíos a domicilios] se volvieron el único ingreso que podían recibir los restaurantes y el salvavidas que mantuvo a muchos a flote” (Jiménez y Pardo, 2021, p. 12).

La resiliencia frente al estado de situación actual vendrá de la mano, necesariamente, de la incorporación de las nuevas tecnologías. La transformación digital, que antes parecía un extra para aumentar la productividad, hoy se convirtió en un requisito clave para que las empresas puedan sobrevivir. “...Las Pymes que comienzan a transitar por la ruta de la transformación digital, necesitan dotarse muy rápidamente de una serie de elementos, aquellas que comiencen a utilizar las plataformas digitales y tengan estrategias que las acompañen son aquellas que pueden tener más facilidad para reorientar sus empresas y mantenerse en el mercado” (Rodríguez, Ortiz, Quiroz, Parrales, 2020, p. 101).

En el sector gastronómico, las plataformas más utilizadas fueron las apps de delivery online y las redes sociales. En ambos casos se busca reencontrarse con los clientes y ampliar la llegada a más personas: por un lado, con las apps para llegar a los hogares frente al cierre de locales por las restricciones, por el otro, con las redes como un nuevo canal de comunicación. En el trabajo de Lucano (2021, p. 48) sobre las estrategias abordadas por los restaurantes del centro histórico de Cuenca (Ecuador) detecta que el 80.6% usan redes sociales, el 61.3% entregan a domicilio, el 29% se han suscrito a plataformas delivery y el 11.3% no utilizan ningún medio. Entre los resultados percibidos por los establecimientos gracias al uso de plataformas digitales, el estudio de Morales Castro (2021, p. 134) sobre restaurantes y hoteles en territorio costarricense entre marzo y octubre de 2020 destaca el mejor contacto con los clientes y el cambio en la estrategia de marketing.

En el caso de las apps de delivery permitieron el aumento del e-commerce, esto es, transacciones comerciales que se realizan a través de internet. Durante varios meses, en la primera fase de la cuarentena, esta modalidad de comercio fue la única fuente de ingreso

para el sector. Frente a la imposibilidad de las personas de salir de sus casas, la entrega de domicilio se potenció en forma contundente en las grandes ciudades. En un estudio sobre los restaurantes turísticos de Girardot, Cundinamarca, Colombia, Duque Forero (2021, p. 37) llega a la conclusión de que los establecimientos obtuvieron a partir del marketing digital una vía de ingresos en el momento más difícil de la pandemia. A su vez, aquellos restaurantes que no contaban con estas herramientas tuvieron grandes pérdidas, “hasta el punto de tener que cerrar”.

El uso de estas aplicaciones tiene importantes ventajas, como la posibilidad para los restaurantes de eludir ciertos costos. “Para los restaurantes tener una red de domiciliarios propia conlleva un costo muy elevado (...) Plataformas como Rappi, Domicilios y Uber Eats se han convertido rápidamente en la solución para que los usuarios puedan pedir los productos que desean al restaurante de su preferencia, evitando que los restaurantes tengan que incurrir en los gastos mencionados”, explican Jiménez y Pardo (2021, p. 15) en el caso colombiano. Pero también presentan algunos inconvenientes. “...Se debe tener en cuenta que Rappi no comparte la información de los clientes, causando que la empresa no pueda recolectar y analizar datos del usuario. También la empresa debe pagar un porcentaje de las ventas a la aplicación...” destacan Jiménez y Pardo (2021, p. 39) sobre el uso de una de las aplicaciones más populares en América Latina. En el caso argentino, dentro de las apps de delivery sobresalen Rappi, Pedidos Ya y Wabi, mientras que otras han dejado de operar, como Glovo y Uber Eats.

Respecto a las redes sociales, las más utilizadas por estos negocios son Instagram, Facebook y Whatsapp. “Para el caso de los restaurantes el uso de redes sociales de manera innovadora es una estrategia eficaz, que permite al restaurante exhibir sus productos y servicios a un mercado potencial, y a su vez da acceso a la compra del mismo” (Duque Forero, 2021, p. 37). En el estudio de Lucano (2021, p. 49) sobre los restaurantes en Cuenca, aparecen entre las más utilizadas con el 75.8% Facebook, el 64.5% WhatsApp Business, y el 38.8% Instagram, entre las principales.

3. Innovación en el menú y servicio de take away

Un aspecto clave frente a una crisis como la aquí analizada es innovar en los productos y servicios brindados, adaptarlos al nuevo estado de situación. Las empresas tienen que arriesgar y hacer cosas totalmente distintas. Innovar es reaccionar al nuevo contexto. “El marketing proactivo es una forma en cómo las empresas pueden transformar un panorama de adversidad y crisis en ventajas competitivas” (Medina Blum, Quijano García, Patrón Cortés, 2020, p. 14). En el caso del sector gastronómico, observamos dos grandes transformaciones en su oferta al cliente: el cambio en el menú y el servicio de take away.

Respecto al primer punto, se busca adaptar la carta a las necesidades que impone la pandemia: platos más pensados para llevar al hogar que para consumir en el lugar. “El 89% de los restaurantes de la ciudad de Cuenca han innovado sus productos y servicios” (Lucano 2021, p. 46). La innovación no solo hace al producto, sino también al empaque. “Para los restaurantes de mantel el empaque fue un concepto nuevo que se agregó a su vocabulario desde el inicio de la pandemia, debido a que estos restaurantes atendían a sus clientes en su establecimiento y no vía domicilio”, refieren Jiménez y Pardo (2021, p. 16) sobre los restaurantes bogotanos. Este cambio, tanto en el producto en sí como en su empaque, puede ir acompañado también de estrategias de precios atractivas, en un momento donde la sociedad está atravesando un momento económico muy delicado por la crisis del Covid-19. “Al diseñar la carta de domicilios de los restaurantes [de Bogotá] durante esta época, se descartaron platos de alto precio y se enfocaron en aumentar el volumen de ventas de productos más básicos” (Jiménez y Pardo, 2021, p. 34). En línea con esta idea, en un artículo publicado por el consultor Rafi Mohamed en la revista Harvard Business Review (2020, párr. 5-8), existen tres razones, en el caso de los restaurantes, por las cuales deberían bajar sus precios: “la comida para llevar es más barata; los clientes están dispuestos a gastar menos dinero que en condiciones normales; y bajos precios pueden atraer nuevos clientes”.

Respecto al segundo punto, take away, fue uno de los servicios más empleados durante la pandemia, en especial al inicio de las restricciones, cuando estaba vedado el consumo en el local. En este caso, el cliente solo se acerca al comercio para hacer el pedido y retirarlo. Si bien este tipo de servicio ya existía con anterioridad al Covid-19, sobre todo en algunos nichos particulares como en la actividad del café, su uso se hizo extendido con la llegada de la pandemia y el distanciamiento social. “El establecimiento debe contar con un espacio habilitado y señalizado para la recogida de los pedidos, donde se realizará el intercambio y pago en su caso” (Cleto, Valdés, 2020, p. 11).

4. Cumplimiento de las disposiciones sanitarias e imagen de higiene

Cumplir con las normas sanitarias no solo es una obligación para todos los negocios que tengan atención al cliente, sino también representa una oportunidad para mostrarse frente a los consumidores como un local higiénico y, por tanto, seguro. Entre las principales medidas a tomar se destacan el uso de tapabocas obligatorio en el interior del local, la disposición de alcohol en gel en los ingresos y en las mesas, el lavado frecuente de manos por parte del personal, la limpieza de los productos y materiales utilizados, toma de temperatura en el ingreso, el distanciamiento de más de un metro entre empleados y clientes, la reducción de aforo, la colocación de cartelería de prevención y marcas en el piso indicativas de la distancia segura. “La pandemia actual hará que las personas valoren más aspectos como la higiene, sobre todo tratándose de alimentos y bebidas. Los negocios deben hacer

énfasis en las precauciones, medidas y cuidados que toman en la preparación de los alimentos, en la higiene de las instalaciones y en el equipamiento de su personal” (Navarro, 2020, p. 9-10).

Cumplir con las normas sanitarias implicó un nuevo costo para estos locales, que en muchos casos resultó difícil de afrontar, especialmente dada la frágil situación financiera en la que se encontraban. En un estudio sobre el sector gastronómico mexicano en contexto pandémico, Medina Blum, Quijano García y Patrón Cortés (2020, p. 20) hallan que el 90% de los casos consultados reportó que la reactivación de las actividades fue complicada debido a la necesidad de adquisición de equipamiento e insumos para la seguridad sanitaria. A pesar de este nuevo gasto, los propietarios consultados coincidieron en que la mayoría de las determinaciones derivadas de la contingencia sanitaria eran necesarias para mitigar el número de contagios.

Esta clasificación de estrategias de adaptación del sector gastronómico, de elaboración propia basada en la literatura analizada, será nuestro puntapié inicial para la construcción de los cuestionarios semiestructurados, destinados a las entrevistas en profundidad a los responsables de los tres bares notables de la Ciudad de Buenos Aires seleccionados para nuestro estudio, que nos permitan conocer de primera mano cuáles fueron efectivamente las acciones llevadas adelante.

3. EL CASO DE LOS BARES NOTABLES

3.1 DEFINICIÓN, NORMATIVA, PRESERVACIÓN Y PERSPECTIVA FRENTE A LA CRISIS

La presente investigación, de carácter cualitativa, aborda el caso de los **Bares notables de la Ciudad de Buenos Aires**. Este trabajo tiene por objeto ahondar en cuáles fueron las estrategias de adaptación de estos bares en el contexto pandémico.

Un bar notable es, de acuerdo a la Ley N° 35 de la Ciudad, un café, bar, billar o confitería que por su historia, diseño arquitectónico o relevancia local son considerados ‘notables’ y forman parte del patrimonio cultural de Buenos Aires. Son, en esencia, parte de la identidad porteña. “En el interior de cada uno se rememora diariamente la tradición porteña casi sacramental del café donde su tinte pintoresco y vivaz deja respirar un aire añejo en un clima de camaradería y familiaridad a los que se acude como un refugio sagrado que resguarda al visitante del frenético trajín de la rutina” (Muñoz, 2021, p. 7-8).

La figura de Bares notables, que dio pie a la mencionada Ley sancionada en 1998, estuvo inspirada en un libro publicado por la entonces subsecretaria de Cultura Teresa de

Anchorena (Página 12, 2011, párr. 4). Este incluyó por entonces más de 40 bares y confiterías históricas de Buenos Aires.

La historia de los Cafés en Buenos Aires es extensa y excede los propósitos de esta investigación, pero vale mencionar que hacia fines del S XIX, los Cafés se imponían como una verdadera novedad “frente a lugares comunes como la plaza, iglesia, la esquina o el carnaval puesto que cumplen una doble función: ocio y el ‘ser visto’. O sea, la posibilidad de disfrutar una bebida en buena compañía mientras se observa lo que sucede en la calle (...) en ese entonces Buenos Aires era una sociedad conservadora al estilo burgués victoriano donde los buenos modales, la moralidad y la apariencia de una persona lo eran todo” (Muñoz, 2021, p. 45-46). Los ‘notables’ fueron testigos en sus mesas de álgidos debates políticos, encuentros de celebridades e intelectuales, partidos de fútbol, o simplemente una charla entre amigos. No existe un bar igual al otro, cada uno tiene su historia, su especificidad, los hay clásicos y modernos, elegantes y barriales.

La Ley N° 35 crea además una Comisión de Protección y Promoción de Bares notables, integrada por representantes del Ejecutivo y Legislativo, que tiene entre sus funciones la elaboración y actualización de un catálogo de ‘notables’. Este programa de bares notables surgió en la Ciudad ante la necesidad de crear identidades diferenciadas frente a una globalización homogeneizante que avanzaba con fuerza a fines del S XX. “Esto puede observarse con claridad en el programa Bares Notables de la ciudad, los cuales son revalorizados como una estrategia local y promocionados ante el turismo, en un intento de rescatar instantáneas de un pasado lejano (y cierta idiosincrasia porteña vinculada a la frecuentación de estos espacios)” (Schettini, Gonzalez Bracco, 2011, p. 8). En este programa buscan confluir dos miradas complementarias, aunque a veces antagónicas: la protección patrimonial y el valor turístico de estos espacios.

Otra norma pensada para los bares notables es la Ley 5.213, sancionada en 2014, que establece un Régimen de Promoción para estos locales, la cual plantea la realización de actividades artísticas, la tasa de 0% en tributos locales, así como la imposición de ciertos requisitos que deben cumplirse para percibir ese beneficio. E incluso unos meses antes de la aparición del Covid-19 había entrado en vigencia la Ley Tarifaria 6.280 (Boletín Oficial, 2019, pág. 13), que reducía la alícuota que pagaban estos locales en concepto de ingresos brutos del 3% al 1.5%. El beneficio fue alcanzado después de años de gestiones ante el Gobierno de la Ciudad por parte de la Cámara de Cafés y Bares de la Asociación de Hoteles, Restaurantes, Confiterías y Cafés (AHRCC) (Clarín, 2020, párr. 2).

A pesar de que toda esta normativa busca proteger a estos ‘notables’, existe una realidad concreta: quienes administran estos lugares pertenecen al sector privado, con las mismas dificultades y dilemas que otros empresarios gastronómicos. Las sucesivas crisis de Argentina en los últimos años, sumado a los cambios en los hábitos de consumo de las

nuevas generaciones y a la aparición de grandes cadenas de café con productos competitivos, ha puesto una y otra vez en jaque la continuidad de estos establecimientos. Entre los bares notables que han cerrado en los últimos años, desde la sanción de la Ley N° 35, podemos destacar el cierre de La Coruña, Café Argos, Queen Bess o Confitería Richmond. Entre los casos más recientes, se destacan el cierre de Nostalgia o la Confitería del Hotel Castelar, ambos a consecuencia de la pandemia, que al cerrar esta investigación se llevó a cinco bares notables. “El cierre de estos locales resulta un desenlace penoso para quienes encuentran en ellos su *modus vivendi*, pero a la vez es una ruptura de su función identitaria para con los ciudadanos, quienes los crean y sostienen como espacios de vinculación socio-recreativa. Al mismo tiempo siendo patrimonio cultural, su desaparición afecta profundamente cada particularidad de la comunidad” (Muñoz, 2021, p. 8).

Los bares notables se encuentran asentados en las diferentes comunas porteñas, aunque se concentran especialmente en barrios como San Nicolás, Montserrat, San Telmo, La Boca, Barracas, Palermo, Recoleta, Boedo, entre otros. Estos bares suelen ser mayormente de la vieja escuela, que reciben a sus comensales en sus mesas al interior del local y que tienen un vínculo de cercanía con sus clientes históricos. En muchas ocasiones son atendidos por sus propios dueños o por sus hijos.

La llegada de la pandemia representó un verdadero desafío para estos lugares de encuentro, que vieron imposibilitado abrir sus puertas durante meses y que en muchas ocasiones se les hizo difícil o casi imposible adaptarse a las nuevas modalidades. Se trata de bares tradicionales, que no suelen tener un uso habitual de las redes o bien su modelo de carta está pensado para comer en el lugar. “La presencia en las redes sociales es un pilar importante para cualquier tipo de negocio, por ello se debe masificar la presencia para dar a conocer los productos culinarios que se ofertan; sin embargo, es importante que se lo haga de una manera planificada” (Lucano, 2021, p. 75).

Con la reapertura progresiva de los locales gastronómicos hacia finales del 2020, los bares notables fueron recuperando parte de lo perdido durante las restricciones, al poder recibir nuevamente a los comensales en sus interiores, siempre en cumplimiento de las nuevas normas sanitarias de cuidado. No obstante, la extensión de la crisis económica en nuestro país, junto a la aparición de nuevas cepas de Covid, nos lleva a ser cautos sobre el alcance de la recuperación. Esta crisis sanitaria deja una enseñanza para estos Cafés: no alcanza con un pasado próspero o una normativa amigable. Estos lugares emblemáticos, al igual que sus pares, deben reinventarse y adaptarse frente a nuevas situaciones. “Rechazar las nuevas formas de comercialización o desconocer los paradigmas organizacionales contemporáneos que buscan la satisfacción del cliente se traduce en pérdidas de ventas, alejamiento de la comunidad y un irremediable camino que suele terminar en su cierre y la consecuente destrucción de su valor patrimonial” (Muñoz, 2011, p. 103).

3.2 ANÁLISIS DE LOS TRES CASOS DE ESTUDIO: ALGUNAS SIMILITUDES Y PUNTOS DIVERGENTES

Como se explicó más arriba, para elegir nuestros casos de estudio se buscaron tres bares notables que hayan atravesado la crisis del Covid-19 de modo completamente diferente, con el objeto de captar distintas experiencias y visiones acerca de cómo éstos sobrellevaron la crisis. Para ello, se llevaron adelante tres entrevistas en forma presencial a los responsables de cada uno de ellos:

- Julieta Vázquez, responsable actual de Bar El Colonial, que logró permanecer abierto durante toda la crisis;
- Paula Comparatore, responsable actual de Café Montecarlo, que debió cerrar temporalmente y luego reabrió bajo su administración y;
- Esteban Robles, uno de los responsables de Café Nostalgia, que cerró definitivamente durante la pandemia.

Las entrevistas, que se pueden encontrar en el ANEXO del presente en forma completa, incluyen seis apartados. El primero de ellos está enfocado en preguntas específicas sobre el bar notable. Las siguientes cuatro secciones fueron confeccionadas en base a las cuatro estrategias de adaptación mencionadas en este estudio: planificación estratégica; uso de redes sociales y plataformas digitales; innovación en el menú y servicio de take away; cumplimiento de las disposiciones sanitarias e imagen de higiene. Finalmente, el último apartado refiere a factores incidentes, decisiones clave y aprendizajes sobre esta crisis.

Al analizar los resultados de estas entrevistas, surge una primera reflexión. Cada bar notable tiene su propia historia, su propia especificidad, sus propias cualidades y limitaciones. Incluso muchas de las decisiones y estrategias adoptadas por estos establecimientos estuvieron atadas a aspectos inherentes al bar antes que a factores externos. Por eso no se pretende, como se explicó en *Metodología*, extrapolar las conclusiones aquí alcanzadas a otros casos similares, sino más bien analizar en profundidad los tres casos de estudio abordados, poner en común sus similitudes y diferencias, y construir en base a ellas una idea factible sobre qué sucedió con estos bares notables durante la pandemia del Covid-19.

Un primer punto de convergencia acerca de por qué estos bares fueron catalogados como notables, está vinculado con el arraigo que estos evidencian en sus respectivos barrios: los tres ubicados en esquinas, fueron durante años parte indisoluble del paisaje barrial. Aparece también como un aspecto distintivo las personalidades destacadas de la cultura porteña que pasaron por sus mesas, especialmente en el caso de Café Montecarlo y Bar El Colonial. Se mencionan además como atributos sobresalientes algunos platos típicos del

lugar y ciertas cualidades arquitectónicas de estos locales. Son, en definitiva, ‘clásicos’ barriales.

Cuando se indaga acerca de cómo era el vínculo de estos bares con sus respectivos clientes, aparecen grandes similitudes. En primera medida, se destaca la figura del vecino del barrio. Este es, sin duda, el público objetivo de estos comercios, no sólo por su proximidad, sino también en términos de fidelización: los vecinos son leales, constantes en sus visitas, solidarios, porque entienden que estos bares son parte de la identidad de sus barrios y, por tanto, de sus propias vidas. En segundo término, aparece la figura del turista, mayormente extranjeros: estas personas tienen devoción por conocer en primera persona estos rincones porteños y vivir la experiencia, al menos por unas horas, de tomar un café como cualquier porteño. En tercer lugar, especialmente en el caso del Bar El Colonial, se hace alusión a la figura del trabajador, sobre todo al tratarse de un bar ubicado en el barrio de Montserrat, una zona con una cantidad significativa de oficinas.

Al llegar la pandemia, todo este vínculo construido durante largos años entre el bar y su clientela se vio profundamente afectado. En el caso de los vecinos, como veremos más adelante, estos se vieron impedidos de sentarse en el local y, como resultado, adoptaron otras formas de vinculación como el take away o el servicio de delivery. En el caso de los turistas extranjeros, durante todo 2020 y parte de 2021 estuvieron prácticamente ausentes en la Ciudad como consecuencia del cierre de fronteras y la limitación de los vuelos internacionales (La Nación, 2021, párr. 5-6). Finalmente, respecto a los oficinistas, principal clientela del Bar El Colonial, muchos de estos trabajadores fueron enviados por las empresas y entidades públicas a sus casas para continuar a través de la modalidad home office, por lo que desaparecieron mayormente del microcentro porteño (UTDT, 2021, párr. 1-5) y zonas aledañas durante los primeros meses desde la aparición del Covid-19. Si bien muchos de ellos regresaron, desde fines de 2020 en adelante, en forma progresiva a sus lugares de trabajo, otros tantos adoptaron el trabajo remoto en forma parcial o definitiva, lo que limita su presencia en las oficinas y, en efecto, los niveles de ocupación de los comercios gastronómicos en esta zona de la Ciudad.

Respecto al funcionamiento y objetivos de estos bares notables previo a la crisis sanitaria, nuevamente aparecen puntos coincidentes. En los tres casos los entrevistados plantean que, antes de marzo de 2020, lo que se buscaba desde estos bares no era crecer sino más bien mantener y consolidar lo que ya se había alcanzado hasta entonces. Podemos pensar en dos razones de ello, una interna y otra externa. La primera está directamente vinculada a la propia naturaleza de estos bares: son, en muchos casos, bares familiares, con pocos empleados, cuyo principal objetivo no está en ampliarse sino más bien en preservar el patrimonio del bar, principal activo que poseen. La segunda razón está vinculada directamente a la difícil situación económica argentina en forma previa a la pandemia, lo que

llevó a que en buena parte del sector gastronómico primara la austeridad antes que la búsqueda de crecimiento.

No obstante ello, no hay coincidencia acerca de cómo se encontraban estos bares justo antes de la pandemia en términos económicos. Mientras las responsables de Montecarlo y El Colonial hablan de una situación muy delicada, incluso se mencionan deudas, en el caso de Café Nostalgia se refiere una buena posición económica antes de la crisis sanitaria. Esto resulta paradójico teniendo en cuenta que este último bar notable tuvo que cerrar en forma definitiva, mientras que los otros dos casos, a pesar de partir de una situación inicial más dificultosa, pudieron sostenerse, aunque como veremos más abajo de diferentes formas.

Otro de los puntos abordados en las entrevistas refiere a la cantidad de empleados, antes y después de la crisis sanitaria. En este ítem hay divergencia absoluta: mientras el Bar El Colonial pudo mantener su planta de modo indemne (cinco empleados); Café Montecarlo incrementó su número, partiendo de cuatro empleados y llegando a alcanzar, cambio de dueños mediante, quince trabajadores a marzo de 2022; y Café Nostalgia pasó de tener cuarenta y dos a tan solo diez empleados, antes de su cierre definitivo.

3.3 ANÁLISIS DE LOS TRES CASOS DE ESTUDIO: ESTRATEGIAS DE ADAPTACIÓN Y FACTORES RELEVANTES IDENTIFICADOS

A la hora de abordar los diferentes tipos de estrategias de adaptación, donde existe absoluta coincidencia es acerca de la ausencia, en los tres casos de estudio, de una planificación estratégica y de un plan de contingencia para abordar la crisis sanitaria. Es decir, no había una delimitación clara de metas y objetivos a largo plazo, identificación de recursos, amenazas y oportunidades; ni tampoco un procedimiento alternativo frente a una situación extraordinaria como esta. Esto no debe llamarnos la atención: se trata en general de bares pequeños, con una estructura reducida, que están más presentes en las cuestiones que hacen a la cotidianeidad antes que en la planificación a largo plazo. Esto no quiere decir que no tengan su propia organicidad, ni tampoco que no hayan adquirido experiencia a partir de las cíclicas crisis argentinas del pasado. Todo lo contrario: los responsables de estos bares se han visto obligados por las circunstancias a aprender a sobrevivir a los embates de la economía local. Pero lo que no existen dudas es que ninguno de estos bares, y probablemente tampoco la mayoría de sus pares en la Ciudad, estaban preparados para enfrentar una crisis de estas características.

Con la llegada del Covid-19, en los tres casos el uso de las redes sociales se vio potenciado. Destacaron el uso de Instagram, Facebook y Whatsapp Business. Los

entrevistados coinciden en que, tras las restricciones impuestas, el uso de las redes permitió comunicar y dar visibilidad a lo que estaba sucediendo en el bar, y mantener al mismo tiempo el vínculo con los clientes que no podían acercarse al lugar. Los responsables muestran dudas acerca de si el mayor uso de las redes permitió mejorar las ventas del local, y en todo caso lo evalúan como un aspecto secundario. Respecto a la frecuencia en el uso de las redes, en todos los casos hubo un aumento significativo tras la pandemia. Ahora tienen más en claro qué quieren comunicar y a quiénes, tanto a viejos como a nuevos clientes.

En cuanto al uso de aplicaciones de servicio de delivery durante la pandemia existen diferencias entre los tres casos. Nostalgia usó este tipo de aplicaciones, específicamente la app Pedidos Ya, mientras que El Colonial y Montecarlo no contaban con este servicio. Las apps de delivery fueron muy importantes en el sector gastronómico durante los primeros meses de la pandemia, ya que mientras la mayor parte de la población estaba en sus casas, los servicios de entrega a domicilio permanecieron en las calles. En el caso de Nostalgia, único de los tres casos donde se utilizó este tipo de aplicaciones, el entrevistado destaca como punto a favor de estas aplicaciones que permitieron llegar a clientes de zonas muy lejanas, y como punto en contra las altas comisiones que cobran. Más allá de este tipo de plataformas digitales, Nostalgia y El Colonial sí contaron con delivery propio, mientras que Montecarlo no.

Sobre la innovación en el menú, en los tres casos de estudio aparecen cambios en la carta, aunque sorprendentemente en direcciones muy distintas: El Colonial redujo su oferta, dejando de hacer platos frente a la menor demanda; Montecarlo amplió su menú con nuevas opciones; y Nostalgia cambió totalmente su menú, ahora pensado para consumir en casa. ¿A qué se debieron estas diversas tácticas? Es probable que estas diferencias estén asociadas a las particularidades que hacen a cada caso: El Colonial, al ubicarse en la zona de la Ciudad más afectada por las restricciones, se vio obligado a reducir drásticamente su oferta gastronómica; Montecarlo, tras el cambio de dueños, se vio impulsado en su reapertura a ofrecer un nuevo menú, mucho más amplio y diverso que el anterior; y Nostalgia, con la utilización tanto de las aplicaciones como su delivery particular, se vio estimulado a ofrecer una carta distinta, ahora pensada para clientes que están en sus casas. Pero más allá de estas divergencias, en los tres casos coinciden en que los cambios en el menú fueron acompañados, dada la crítica situación económica, de una estrategia de precios accesibles, y que estas modificaciones en la carta permitieron incrementar las ventas.

El servicio de take away fue otra herramienta que estos bares vieron potenciada con el inicio de la pandemia. Los clientes se acercaban al comercio en búsqueda de su café o su plato de comida favorito. Exceptuando el servicio de delivery, que nunca se interrumpió, el take away fue el primer servicio que se habilitó para los locales gastronómicos durante la crisis sanitaria. Los entrevistados coinciden en que la habilitación del take away permitió

aumentar fuertemente sus ventas, ya que durante esos primeros meses era “lo único que se podía hacer” y resultó “indispensable”.

En cuanto a las medidas de prevención sanitarias, además del uso de tapabocas obligatorio en el interior del local y la reducción del aforo, los tres entrevistados concuerdan en mencionar el alcohol en gel en ingresos y mesas, así como la limpieza de los productos y materiales utilizados. Solo en el caso de El Colonial se suma también la colocación de cartelera de prevención. No hay acuerdo sobre qué tan importante eran estas medidas sanitarias para los clientes: en el caso de El Colonial, se lo pondera como “muy importante”; en el caso de Montecarlo como “importante para los adultos mayores, no para los jóvenes”; mientras que en el caso de Nostalgia se refiere que era “poco importante, las personas que salían a comer era porque no tenían miedo de hacerlo”.

Respecto a cómo las medidas sanitarias afectaron las perspectivas de venta, Paula Comparatore, de Montecarlo, habla del “tiro de gracia” para el bar. En la misma línea, Esteban Robles, de Nostalgia, plantea las dificultades para pagar las cuentas mientras se mantenía el local cerrado. En un sentido positivo, Julieta Vázquez, de El Colonial, menciona que la disposición de medidas sanitarias generó confianza entre sus clientes, ya que estos conocían cómo trabajaba el bar, así como los estrictos cuidados que aplicaban y, por tanto, consumían sus productos con toda tranquilidad. En los tres ‘notables’ existe consenso acerca de que estas nuevas medidas sanitarias generaron un costo extra significativo para cada local. Lo sitúan entre el 15% y el 20%.

Pero más allá de todas las estrategias de adaptación mencionadas anteriormente, se les consultó a los entrevistados acerca de qué otros factores relevantes pudieron haber llevado a mantener el local abierto durante toda la crisis (en el caso El Colonial); haber logrado su reapertura (en el caso de Montecarlo); o bien haber llevado a su cierre definitivo (en el caso de Nostalgia). En el primer caso, se menciona la realización de eventos y actividades culturales que permitieron al bar mantenerse activo y en contacto con los vecinos del barrio. En el segundo caso, se refiere como factor clave para su reapertura haber mantenido la esencia del lugar, mientras al mismo tiempo se ampliaba su oferta de menú y el servicio brindado. En el tercer caso, finalmente, se mencionan dos elementos que jugaron un papel clave en el cierre del bar: por un lado, el fallecimiento de uno de los responsables del bar [en referencia a la muerte de Fernando Robles, hermano del entrevistado], quien llevaba el vínculo con los propietarios del inmueble; por otro lado, el pago del alquiler, servicios e impuestos resultó insostenible, en un momento donde la actividad gastronómica estaba limitada en términos de ingresos.

Al pensar sobre aquellas decisiones y actitudes que resultaron clave para poder sostener el bar, Vázquez (de El Colonial) resalta valores como “el esfuerzo”, “tener paciencia”,

y “la unión y el acompañamiento de la familia”, mientras que Comparatore (de Montecarlo) subraya “ser decidida”, “realizar la inversión necesaria”, y “tener una cuota de locura”.

En relación a si recibieron algún tipo de ayuda desde el gobierno nacional y desde el gobierno de la Ciudad, en el caso de El Colonial se mencionan los programas REPRO y ATP de Nación, mientras que en el de Montecarlo se resalta el Fondo Metropolitano de la Cultura, la quita en ingresos brutos y el desarrollo de actividades culturales desde la Ciudad. No obstante, en el caso de Nostalgia se advierte no haber recibido ningún tipo de ayuda. Esto puede estar motivado en el hecho de que, para acceder a estas líneas de créditos o exenciones impositivas, tanto nacionales como de la Ciudad, son los propios responsables de estos bares los que tienen que inscribirse para acceder a estos beneficios fiscales, así como cumplir una serie de requisitos básicos para aplicar a los mismos (ej. presentación de declaración jurada, no registrar deudas anteriores, etc.).

Al reflexionar sobre cuáles son las capacidades y aprendizajes adquiridos a partir de esta crisis, surge la idea de la adaptación y tolerancia al cambio, de actuar rápido, de contar con los recursos humanos adecuados. Sobre los planes hacia adelante, las responsables de los bares notables que permanecen abiertos (El Colonial y Montecarlo) son optimistas sobre el futuro: plantean la necesidad de potenciar las cualidades del lugar, llevar adelante más actividades culturales, así como algunas inversiones concretas en el bar. Destacan, no obstante, que todo ello requiere esfuerzo y tener la cabeza abierta. En el caso de Nostalgia, en cambio, la visión de su responsable es pesimista hacia adelante, disiente acerca de cómo el Estado (nacional y de la Ciudad) manejó la pandemia, y descrea de la posibilidad de que este ‘notable’ vuelva a abrir sus puertas en el futuro.

4. CONCLUSIONES

En relación a las estrategias de adaptación llevadas adelante por estos bares notables en el contexto pandémico, se destacaron principalmente dos: la innovación en el menú y el servicio de take away.

En el primer punto, la innovación en el menú no tuvo el mismo sentido en cada caso, pero todos coinciden en que el cambio en la carta fue un aspecto central para mejorar las ventas, acompañado de una estrategia de precios económicos. En el segundo punto, el servicio de take away, si bien este ya existía en forma previa, se vio fuertemente potenciado tras la irrupción del Covid-19. Esto se debió en gran parte a que fue, durante los primeros meses, el único servicio habilitado en los establecimientos.

El uso de las redes sociales fue otra de las estrategias utilizadas por estos bares, aunque no tanto en la búsqueda de incrementar los niveles de venta, sino más bien para dar visibilidad al bar durante la crisis sanitaria y mantener el vínculo con los clientes. Sobresalió el uso de Instagram, Facebook y Whatsapp Business.

En cuanto a las aplicaciones de delivery, solo en uno de los tres casos de estudio se utilizó este servicio, con resultados muy positivos. En los dos casos que no fueron utilizadas, esto puede estar asociado a las dificultades que tienen estos bares históricos para adaptarse al uso de las nuevas tecnologías. Ciertamente un mayor empleo de esta herramienta podría haber generado un mejor provecho en términos de venta.

Respecto a la implementación de normas sanitarias en el interior de estos locales, existe coincidencia tanto sobre cuáles fueron las medidas específicas adoptadas, así como sobre el costo significativo de su implementación. No hay consenso, sin embargo, sobre qué tan importantes eran estas medidas para los clientes.

Existe también total acuerdo sobre la ausencia de una planificación estratégica y de un plan de contingencia para hacer frente a una crisis de esta magnitud. Estos bares fueron especialmente vulnerables, al contar con una estructura pequeña y recursos limitados. Y si bien han adquirido experiencia en el pasado a través de las cíclicas crisis económicas locales, la pandemia del Covid-19 y sus consecuencias significaron un fenómeno inédito para todo el sector gastronómico.

Cuando ahondamos en el relacionamiento entre estos bares y su clientela, este vínculo se vio profundamente afectado por las restricciones. Aparece en primer término la figura del vecino del barrio, que al permanecer en sus casas, adoptaron otras modalidades de servicio como delivery y take away; en segundo lugar el turista (mayormente extranjero); que en el bienio 2020-2021 llegaron a la Ciudad en menor proporción como consecuencia de los cierres de fronteras y limitación de vuelos; y, por último, el trabajador de oficina, muchos de los cuales adoptaron de manera parcial o total la modalidad home office, lo que afectó especialmente a los bares situados en el microcentro porteño.

Una conclusión ineludible a la que arribamos en este trabajo es que no se puede dejar de lado los factores inherentes a cada caso de estudio. Los atributos y limitaciones de cada uno condicionaron, en ciertas oportunidades en forma determinante, la capacidad de respuesta de estos bares, así como las estrategias de adaptación elegidas. Así, el Bar El Colonial estuvo condicionado desde un inicio por su ubicación geográfica, situado en la zona de la Ciudad más afectada por los cierres; Café Montecarlo logró reabrir tras un cambio en su administración que llevó, por tanto, a una transformación de su estrategia; y en Café Nostalgia algo tan personal como el fallecimiento de uno de sus responsables, así como las diferencias con los propietarios del lugar sellaron su suerte y llevaron al cierre definitivo.

Así como estos tres bares estuvieron condicionados por su propia experiencia, es dable pensar que algo similar ocurrió en otros 'notables' de la Ciudad. Recordemos que estos son, en su gran mayoría, bares pequeños, barriales, tradicionales, su fuerte no está en el cambio o en traer la última novedad sino más bien en poner en valor su pasado. Son bares de familias y, como cada familia, vivenciaron la pandemia de un modo único, personal e irrepetible.

En el caso de los bares que pudieron permanecer abiertos, al analizar sobre cuáles fueron aquellas decisiones clave durante esta crisis, hay una apelación a las cualidades personales de quienes son responsables de estos locales. Se remarcan los valores del esfuerzo, la paciencia y la unión familiar, así como también la importancia de arriesgar y tomar las decisiones en el momento adecuado. Y al distinguir cuáles son las capacidades adquiridas, aparece la idea de la adaptación y tolerancia al cambio.

A modo de reflexión final, nos permitimos dejar una visión optimista sobre el futuro de los bares notables. En los últimos meses, cuando la pandemia empezó poco a poco a quedar atrás, varios 'notables' que habían cerrado durante el peor momento de la crisis, volvieron a reabrir sus puertas, reflejando una gran capacidad de supervivencia. En su gran mayoría, los bares han superado esta crisis, han adquirido nuevas capacidades, y están hoy mejor preparados que antes del Covid-19 para enfrentar circunstancias adversas. Hacia adelante, el desafío que tienen es doble: seguir en este camino de incorporar las herramientas que da el mundo competitivo actual, pero sin descuidar el patrimonio cultural, arquitectónico e histórico que distingue a estos bares notables.

5. ANEXO

En el presente Anexo se pueden encontrar las tres entrevistas realizadas a responsables identificados/as de los tres bares notables seleccionados para esta investigación: entrevista 1 (Caso Bar El Colonial); entrevista 2 (Caso Café Montecarlo); y entrevista 3 (Caso Café Nostalgia).

El cuestionario fue confeccionado en base a seis grandes secciones: A. Sobre el bar notable; B. Sobre la planificación estratégica; C. Sobre el uso de redes sociales y plataformas digitales; D. Sobre la innovación en el menú y el servicio de take away; E. Sobre el cumplimiento de las disposiciones sanitarias e imagen de higiene; F. Sobre factores incidentes, decisiones clave y aprendizajes sobre esta crisis.

La estructura del cuestionario es la misma para los tres casos de estudio, solo algunas preguntas específicas están adaptadas a cada caso en función de las respuestas anteriores o bien de la condición actual del bar (es decir, si está abierto, reabierto o cerrado).

Las entrevistas se desarrollaron en forma presencial, de manera que el investigador pudo acompañar al entrevistado a lo largo del proceso, así como resolver sus consultas o inquietudes.

Entrevista 1 - Caso Bar El Colonial

Entrevistada: Julieta Vázquez (responsable del bar)

A. Sobre el Bar Notable

1) ¿Por qué este es un bar notable? ¿Cuál es su diferencial?

En 2014 este bar fue catalogado como notable. Es un conjunto de cosas: su historia, sus años, las personalidades destacadas que han pasado, las filmaciones que tuvieron lugar acá.

2) ¿Cómo era el vínculo con los clientes previo a la pandemia? ¿Cambió la composición de la clientela a partir de la crisis sanitaria?

Mayormente gente de trabajo, turistas, vecinos de la zona, aunque este es un barrio [Montserrat] que tiene una baja densidad poblacional. Tras la pandemia el perfil del público

fue el mismo, solo que en menor proporción debido al trabajo remoto de los oficinistas y a la baja en la cantidad de turistas.

3) ¿Cómo funcionaba el bar antes de la pandemia? ¿Qué objetivos tenía?

Nuestro trabajo y objetivos eran diarios. Contábamos con un público objetivo claro, como los despachantes de aduana [en la zona hay varias empresas del sector] y buscábamos mantener lo que ya teníamos. También ofrecíamos experiencias, especialmente pensadas para turistas.

4) ¿Cómo se encontraba el bar previo a la irrupción del Covid-19 en términos económicos?

Decaído. Hace años estaba complicado, al menos desde 2009. Financieramente, el Covid-19 fue como el coletazo final.

5) ¿Cuántos empleados/as tenían antes de la crisis sanitaria? ¿Y cuántos tienen ahora?

Antes de la pandemia teníamos cinco empleados. Pudimos mantener a todos los trabajadores.

B. Sobre la planificación estratégica

6) Frente a la llegada de la pandemia, ¿el local contaba con una planificación estratégica? ¿En qué consistía? (metas y objetivos claros, identificación de recursos, identificación de amenazas y oportunidades, etc.)

Como estrategia buscábamos, como explicaba antes, trabajar sobre las experiencias en el bar, pero en este tipo de locales no es usual trabajar con una planificación a gran escala.

7) ¿Y con un plan de contingencia? (es decir, un plan de emergencia para hacer frente a una situación negativa extraordinaria)

No, solo ahorrar, ahorrar y ahorrar. Que la familia ayude y acompañe en los momentos complicados.

C. Sobre el uso de redes sociales y plataformas digitales

8) Hasta antes de la pandemia, ¿utilizaban redes sociales? ¿Cuáles? ¿Con qué frecuencia?

Sí, aunque poco. Usábamos Facebook e Instagram.

9) Con la irrupción del Covid-19, ¿qué sucedió con el uso de redes sociales? ¿Aumentó, disminuyó, se mantuvo igual? En caso de aumento, ¿considera que ese incremento mejoró las ventas del bar?

Sí, aumentó el uso considerablemente. No sé si permitió mejorar las ventas, pero sí en términos de visibilidad, contacto con los clientes. En la comunicación pusimos énfasis en lo patrimonial, en generar conciencia acerca de la importancia del patrimonio cultural de bares como este.

10) Con la llegada de la pandemia ¿contaban con una estrategia de comunicación en el uso de redes sociales? ¿Utilizaban las redes sociales para fidelizar viejos clientes, reclutar nuevos o ambas?

Sí, las usamos con más frecuencia, las publicaciones eran más pensadas. Apuntamos tanto a viejos clientes como a reclutar nuevos. No solamente redes, también mails, chats.

11) Hasta antes de la crisis sanitaria, ¿utilizaban aplicaciones de delivery? ¿Y tras la irrupción de la pandemia? ¿Cuáles?

No usábamos ni usamos aplicaciones de delivery.

12) Más allá de las aplicaciones, ¿contaba el bar durante la pandemia con un servicio de delivery particular?

Sí, contábamos con delivery particular. Durante la pandemia, el uso de este servicio se intensificó en forma considerable.

D. Sobre la innovación en el menú y el servicio de take away

13) Tras la irrupción de la pandemia, ¿modificaron el menú del bar? En caso afirmativo, ¿en qué consistió ese cambio?

El menú se redujo bastante. Al haber menos demanda, se dejaron de hacer platos y se acotaron las opciones.

14) ¿Considera que la innovación en el menú mejoró las perspectivas de venta del local? ¿El cambio en el menú fue acompañado de una estrategia de precios?

No fue un cambio pensado en términos de innovar, sino más bien de hacer el menú más eficiente frente a la menor demanda. Respecto a los precios, sí buscamos que fueran acordes a la situación económica.

15) Antes de la llegada del Covid-19, ¿existía un servicio de take away? ¿Y durante la pandemia? ¿Cómo funcionaba?

Sí, existía antes pero se vio potenciado. Sobre todo por la presencia en la zona de personas esenciales [en referencia a aquellos que contaban con el permiso de circulación por cumplir tareas esenciales].

16) ¿En qué medida considera que la implementación del take away ayudó a mejorar las perspectivas de venta del bar?

Mejóro las ventas porque durante la peor parte de la pandemia era lo único que se podía ofrecer como servicio. La gente venía y esperaba afuera. Pero igual había poca circulación.

E. Sobre el cumplimiento de las disposiciones sanitarias e imagen de higiene

17) Además del uso de tapabocas y la reducción del aforo, ¿Qué otras medidas de prevención se tomaron en el local frente a la pandemia? a. *Disposición de alcohol en gel en los ingresos y en las mesas; b. Limpieza de los productos y materiales utilizados; c. Toma de temperatura en el ingreso; d. Colocación de cartelera de prevención y marcas en el piso indicativas de la distancia segura.*

En nuestro caso había alcohol en gel en ingresos y mesas (a); limpieza de productos y materiales utilizados (b); colocación de cartelera (d).

18) Según su mirada, ¿qué tan importante es para los clientes un comercio que respete adecuadamente todas las normas sanitarias?

Para nuestros clientes fue muy importante. Se valoraba la limpieza de nuestro bar.

19) ¿Considera que las medidas sanitarias impuestas afectaron las perspectivas de venta del bar?

Creo que de forma positiva en términos de que la gente entendía, sabía cómo era nuestra forma de trabajo, así como los cuidados que aplicábamos. Eso generó confianza entre nuestros clientes.

20) ¿Considera que la disposición de medidas sanitarias generó un costo extra significativo para el local?

Sí, generó un costo adicional. Sobre todo en la compra de barbijos, guantes. Diría que un 20% más.

F. Sobre factores incidentes, decisiones clave y aprendizajes sobre esta crisis

21) Más allá de las estrategias de adaptación que se mencionan a lo largo del cuestionario, ¿qué otros factores identifica como relevantes para haber logrado mantener el local abierto?

Hicimos eventos, clases de croquis [dibujo], artes visuales, exposición de cuadros; buscamos generar actividades que ponían en valor el patrimonio y la historia de esta Ciudad.

22) ¿Cuáles considera que fueron las decisiones clave que permitieron al local mantenerse abierto?

El esfuerzo, creer en lo que se hace, tener paciencia. La familia fue muy importante, la unión.

23) ¿Recibió ayuda del gobierno nacional? ¿Y del gobierno de la Ciudad?

Desde el gobierno nacional, a través del REPRO y ATP; y desde el gobierno de la Ciudad mediante un subsidio anual por medio de Patrimonio BA [Fondo Metropolitano de la Cultura].

24) ¿Cuáles considera que son las capacidades, habilidades, herramientas y aprendizajes adquiridos a partir de esta crisis?

La adaptación y la tolerancia al cambio, las herramientas para dar respuestas a una contingencia y actuar rápido.

25) ¿Cuáles son los planes en el futuro próximo?

Por lo pronto recuperarnos de la crisis, potenciar las cualidades del lugar, mantener estándares altos de limpieza, llevar adelante acciones culturales ligadas a lo gastronómico, y avanzar en una recuperación lenta pero progresiva. Todavía sigue faltando mucha gente por esta zona, así que esperamos más turistas y más trabajadores en el microcentro.

26) ¿Algún comentario o reflexión que considere importante para esta investigación y no se haya mencionado hasta el momento?

Esto es un negocio familiar. Acá, a diferencia de las grandes cadenas de café, se trabaja en la diaria. En nuestro caso el esfuerzo es doble, dado que este barrio [Montserrat] fue muy perjudicado por la pandemia.

Entrevista 2 - Caso Café Montecarlo

Entrevistada: Paula Comparatore (dueña actual del Café)

A. Sobre el Bar Notable

1) ¿Por qué este es un bar notable? ¿Cuál es su diferencial?

Tiene varias particularidades. Sirve la taza de café más grande de la Ciudad, el 'Che' Guevara, antes de ser 'Che', venía a Montecarlo. Es un club de barrio, que existe desde 1922. La parada del colectivo 39 estaba en esta esquina, y los colectiveros entraban y salían. Durante mucho tiempo tuvo el único teléfono público del barrio.

2) ¿Cómo era el vínculo con los clientes previo a la pandemia? ¿Cambió la composición de la clientela a partir de la crisis sanitaria?

La misma gente nos cuenta la historia del bar. Por acá pasaron personalidades destacadas, acá se escribieron libros. El público está compuesto mayormente por vecinos, pero hay de todo.

3) ¿Cómo funcionaba el bar antes de la pandemia? ¿Qué objetivos tenía?

Antes de que yo llegara, el bar abría solo de 9 a 18hs, y el sábado solo hasta las 16hs. Con la reapertura [tras la pandemia] extendimos el horario diurno. El único objetivo, con los anteriores dueños, era mantenerlo con vida. Estos bares son muy demandantes.

4) ¿Cómo se encontraba el bar previo a la irrupción del Covid-19 en términos económicos?

Estaba mal, fundido, con deudas.

5) ¿Cuántos empleados/as tenían antes de la crisis sanitaria? ¿Y cuántos tienen ahora?

Antes tenía cuatro empleados, y actualmente tenemos una planta de quince personas.

B. Sobre la planificación estratégica

6) Frente a la llegada de la pandemia, ¿el local contaba con una planificación estratégica? ¿En qué consistía? (metas y objetivos claros, identificación de recursos, identificación de amenazas y oportunidades, etc.)

No contaba. Iba a menos.

7) ¿Y con un plan de contingencia? (es decir, un plan de emergencia para hacer frente a una situación negativa extraordinaria)

Tampoco contaba.

C. Sobre el uso de redes sociales y plataformas digitales

8) Hasta antes de la pandemia, ¿utilizaban redes sociales? ¿Cuáles? ¿Con qué frecuencia?

Tenía Facebook, pero lo usaban muy poco.

9) Con la irrupción del Covid-19, ¿qué sucedió con el uso de redes sociales? ¿Aumentó, disminuyó, se mantuvo igual? En caso de aumento, ¿considera que ese incremento mejoró las ventas del bar?

Tras la reapertura empezamos a usar Facebook, Instagram, Twitter. No sé si mejoró las ventas, pero el mayor uso de redes nos permitió comunicar más todo lo que había cambiado en el bar.

10) Con la llegada de la pandemia ¿contaban con una estrategia de comunicación en el uso de redes sociales? ¿Utilizaban las redes sociales para fidelizar viejos clientes, reclutar nuevos o ambas?

Ahora sí tenemos una estrategia, usamos varias redes, sabemos qué queremos comunicar y a quiénes. Te diría que el cliente de Monte Carlo es de Monte Carlo. Está fidelizado.

11) Hasta antes de la crisis sanitaria, ¿utilizaba el bar aplicaciones de delivery? ¿Y tras la irrupción de la pandemia? ¿Cuáles?

No utilizaba antes ni ahora aplicaciones de delivery.

12) Más allá de las aplicaciones, ¿contaba el bar durante la pandemia con un servicio de delivery particular?

Tampoco utilizamos.

D. Sobre la innovación en el menú y el servicio de take away

13) Tras la irrupción de la pandemia, ¿modificaron el menú del bar? En caso afirmativo, ¿en qué consistió ese cambio?

Sí, cambió completamente. Con la reapertura del bar, ampliamos la cocina y regresamos la barra hacia donde estaba en los inicios de Montecarlo. Ahora contamos con pastelería fresca, opciones de panadería, diferentes promos de café con acompañamiento, variadas opciones de almuerzo.

14) ¿Considera que la innovación en el menú mejoró las perspectivas de venta del local? ¿El cambio en el menú fue acompañado de una estrategia de precios?

Sí, definitivamente. Permitió mejorar nuestros márgenes de rentabilidad. La idea es que cualquier persona pueda venir a comer, desde tomar un café hasta un trago o un plato de comida.

15) Antes de la llegada del Covid-19, ¿existía un servicio de take away? ¿Y durante la pandemia? ¿Cómo funcionaba?

Antes no, ahora sí. Los vecinos se acercan por café y también por los platos típicos del bar.

16) ¿En qué medida considera que la implementación del take away ayudó a mejorar las perspectivas de venta del bar?

La gente lo incorporó durante la pandemia. Te diría que, para nuestras finanzas, el take away representa alrededor del 20%.

E. Sobre el cumplimiento de las disposiciones sanitarias e imagen de higiene

17) Además del uso de tapabocas y la reducción del aforo, ¿Qué otras medidas de prevención se tomaron en el local frente a la pandemia? a. *Disposición de alcohol en gel en los ingresos y en las mesas; Limpieza de los productos y materiales utilizados; c. Toma de temperatura en el ingreso; d. Colocación de cartelera de prevención y marcas en el piso indicativas de la distancia segura.*

La disposición de alcohol en gel (a.) y la limpieza en productos y materiales utilizados (b.)

18) Según su mirada, ¿qué tan importante es para los clientes un comercio que respete adecuadamente todas las normas sanitarias?

Depende. Para los mayores sí es muy importante, incluso aún hoy. Para los más jóvenes no.

19) ¿Considera que las medidas sanitarias impuestas afectaron las perspectivas de venta del bar?

Definitivamente. Este bar cerró sus puertas a mediados de 2020. Nosotros pudimos lograr su reapertura en septiembre de 2021. La pandemia y las restricciones fueron el tiro de gracia, pero ya venía muy mal.

20) ¿Considera que la disposición de medidas sanitarias generó un costo extra significativo para el local?

Sí, sin dudas.

F. Sobre factores incidentes, decisiones clave y aprendizajes sobre esta crisis

21) Más allá de las cuatro grandes estrategias de adaptación que se mencionan a lo largo del cuestionario, ¿qué factores identifica como relevantes para haber logrado reabrir el local?

Abrimos e inmediatamente se llenó. Creo que haber respetado la esencia del bar, ampliar la oferta del menú, ampliar el servicio brindado, extender el horario [de lunes a miércoles de 8.30 a 20hs y de jueves a sábado de 8.30 a 00hs] fueron factores clave.

22) ¿Cuáles considera fueron, si las hubiese, decisiones acertadas que permitieron su reapertura?

Realizar la inversión necesaria para poner en valor el bar. Ser decidida y quizás también una cuota de locura para apostar a este proyecto, dada la magnitud de la crisis.

23) ¿Recibió ayuda del gobierno nacional? ¿Y del gobierno de la Ciudad?

Desde el gobierno de la Ciudad se recibió un subsidio por medio del Fondo Metropolitano de la Cultura, hubo una quita en ingresos brutos, y también se realizaron algunas actividades culturales.

24) ¿Cuáles considera que son las capacidades, habilidades, herramientas y aprendizajes adquiridos a partir de esta crisis?

Diría varias cosas: que la vida no es como uno pensaba, todo puede cambiar en cualquier momento; que la gente es solidaria; que no es sencillo encontrar la gente indicada para este tipo de lugares.

25) ¿Cuáles son los planes en el futuro próximo?

Como este año Montecarlo cumple 100 años, tenemos programados diversos eventos durante todo 2022. Tenemos pensado ampliar veredas, volver a poner unas glicinas que antes había, hacer un punto take away junto a la barra, seguir con las clases de cocina para extranjeros en el subsuelo.

26) ¿Algún comentario o reflexión que considere importante para esta investigación y no se haya mencionado hasta el momento?

Para adaptarse a una crisis como la que vivimos, hay que tener la cabeza abierta, entender que lo que era ya no es más. Ningún gastronómico puede decir que no aprendió nada de esta situación.

Entrevista 3 - Café Nostalgia

Entrevistado: Esteban Robles

A. Sobre el Bar Notable

1) ¿Por qué este era un bar notable? ¿Cuál era su diferencial?

Nostalgia fue llevado adelante por gente muy especial. Fue abierto en 1987, y rápidamente se convirtió en un clásico de Palermo. El bar se sitúa en la planta baja de un edificio de ocho pisos, uno de los primeros con esta altura en Palermo.

2) ¿Cómo era el vínculo con los clientes previo a la pandemia? ¿Cambió la composición de la clientela a partir de la crisis sanitaria?

Teníamos una clientela amplia. Al ser un bar que ofrecía múltiples opciones a sus comensales, estaba el vecino habitué del café, el vecino del bar, el vecino del restaurante. En todos los casos era un público sumamente fiel. También había muchos turistas. Todo esto cambió con la pandemia. Se creó una nueva clientela: gente mayor, que permanecía en su casa y pedía delivery.

3) ¿Cómo funcionaba el bar antes de la pandemia? ¿Qué objetivos tenía?

El bar ya trabajaba bien. Se trataba de consolidar lo que ya se tenía.

4) ¿Cómo se encontraba el bar previo a la irrupción del Covid-19 en términos económicos?

Se encontraba en una buena posición económica. No tenía deudas. Se pagaba alquiler, servicios, todo en término. Hay que tener en cuenta que Nostalgia ya había pasado por situaciones críticas. Nació a fines de los '80, en plena crisis hiperinflacionaria, y luego atravesó la crisis del 2001.

5) ¿Cuántos empleados/as tenían antes de la crisis sanitaria? ¿Cuántos durante la pandemia?

Hasta marzo de 2020, trabajan en total alrededor de 42 personas. Luego el bar se vio obligado a cerrar sus puertas, y durante la reapertura [previo al cierre definitivo] volvieron a trabajar, en forma progresiva, hasta diez personas.

B. Sobre la planificación estratégica

6) Frente a la llegada de la pandemia, ¿el local contaba con una planificación estratégica? ¿En qué consistía? (metas y objetivos claros, identificación de recursos, identificación de amenazas y oportunidades, etc.)

Se trataba de mejorar la carta, mejorar el servicio a la clientela, las redes, toda la estructura.

7) ¿Y con un plan de contingencia? (es decir, un plan de emergencia para hacer frente a una situación negativa extraordinaria)

No un plan como tal, pero diría que se intentaba adaptarse a las nuevas situaciones. Como dije antes, era un lugar que ya había pasado por otras crisis.

C. Sobre el uso de redes sociales y plataformas digitales

8) Hasta antes de la pandemia, ¿utilizaban redes sociales? ¿Cuáles? ¿Con qué frecuencia?

Sí, utilizábamos Instagram. Con una frecuencia media, no era algo significativo

9) Con la irrupción del Covid-19, ¿qué sucedió con el uso de redes sociales? ¿Aumentó, disminuyó, se mantuvo igual? En caso de aumento, ¿considera que ese incremento mejoró las ventas del bar?

Se siguió utilizando Instagram con la misma frecuencia, y en paralelo se comenzó a usar Whatsapp Business. Se armaban listas de clientes, lo que claramente ayudó a aumentar las ventas, sobre todo en el período de restricciones más fuertes.

10) Con la llegada de la pandemia ¿contaban con una estrategia de comunicación en el uso de redes sociales? ¿Utilizaban las redes sociales para fidelizar viejos clientes, reclutar nuevos o ambas?

No con una estrategia en sí misma, pero sí apuntábamos a usar las redes para conseguir nuevos clientes.

11) Hasta antes de la crisis sanitaria, ¿utilizaba el bar aplicaciones de delivery? ¿Y tras la irrupción de la pandemia? ¿Cuáles?

Sí. Antes y durante la pandemia utilizamos Pedidos Ya.

12) ¿Consideras que ese uso de las aplicaciones de delivery mejoró las perspectivas del local en términos de venta? ¿En forma significativa o residual?

Ayudo, sí. Porque durante los primeros meses de las restricciones era la única forma que teníamos para vender. Nos sumó en forma significativa.

13) Más allá de las aplicaciones, ¿contaba el bar durante la pandemia con un servicio de delivery particular? ¿Qué diferencias en términos de costo detectó respecto a las apps?

Sí, teníamos nuestro propio servicio de delivery. Durante la pandemia llegamos a domicilios muy lejanos del bar, que antes no estaban en nuestro radio de venta. En términos de costo, las comisiones de las apps son caras. Nosotros no cobramos nuestro servicio de delivery.

D. Sobre la innovación en el menú y el servicio de take away

14) Tras la irrupción de la pandemia, ¿modificaron el menú del bar? En caso afirmativo, ¿en qué consistió ese cambio?

Todo. Era otro menú. Hacíamos guiso de lenteja, mondongo, vacío, bondiola, pollo. La idea era que la gente percibiera al plato como si lo estuviese cocinando en su casa.

15) ¿Considera que la innovación en el menú mejoró las perspectivas de venta del local? ¿El cambio en el menú fue acompañado de una estrategia de precios?

Sí, mejoró claramente nuestras ventas. El nuevo menú estaba acompañado de una estrategia de precios accesibles.

16) Antes de la llegada del Covid-19, ¿existía un servicio de take away? ¿Y durante la pandemia? ¿Cómo funcionaba?

Funcionaba antes, pero de manera muy limitada. Con la pandemia, se potenció enormemente.

17) ¿En qué medida considera que la implementación del take away ayudó a mejorar las perspectivas de venta del bar?

En ese momento fue indispensable. Junto al servicio de delivery, era todo lo que se podía hacer.

E. Sobre el cumplimiento de las disposiciones sanitarias e imagen de higiene

18) Además del uso de tapabocas y la reducción del aforo, ¿Qué otras medidas de prevención se tomaron en el local frente a la pandemia? a. *Disposición de alcohol en gel en los ingresos y en las mesas; b. Limpieza de los productos y materiales utilizados; c. Toma de temperatura en el ingreso; d. colocación de cartelera de prevención y marcas en el piso indicativas de la distancia segura*

Disposición de alcohol en gel en los ingresos y en las mesas (a.) y limpieza de los productos y materiales utilizados (b).

19) Según su mirada, ¿qué tan importante es para los clientes un comercio que respete adecuadamente todas las normas sanitarias?

En general, no era muy importante. La gente que salía a comer a los bares era porque efectivamente tenía ganas de salir y no tenía miedo de hacerlo.

20) ¿Considera que las medidas sanitarias impuestas afectaron las perspectivas de venta del bar?

Demasiado. No podíamos trabajar normalmente y había que seguir pagando las cuentas.

21) ¿Considera que la disposición de medidas sanitarias generó un costo extra significativo para el local?

Sí, alrededor de un 15% más.

F. Sobre factores incidentes, decisiones clave y aprendizajes sobre esta crisis

22) Más allá de las estrategias de adaptación que se mencionan a lo largo del cuestionario, ¿qué otros factores identifica pudieron llevar al cierre definitivo del local?

Dos factores. Por un lado, la cuestión personal: al fallecer mi hermano [responsable también del local] a inicios de 2021 la relación con los propietarios del local se volvió insostenible, ya que ellos querían desde hace un tiempo poner en venta el lugar. Por otro lado, la cuestión administrativa: durante toda la pandemia, a pesar de estar limitados en la posibilidad de abrir el local, tuvimos que seguir pagando alquiler, servicios, impuestos. Sin pandemia, el bar se hubiese sostenido y el conflicto con los propietarios se hubiese resuelto de alguna forma.

23) ¿Recibió ayuda del gobierno nacional? ¿Y del gobierno de la Ciudad?

Nosotros no tuvimos ningún tipo de asistencia, cero.

24) ¿Cuáles considera que son las capacidades, habilidades, herramientas y aprendizajes adquiridos a partir de esta crisis?

La verdad es que no creo más en nada ni nadie. A nosotros el control impuesto nos limitó mucho. Por eso hay que tratar de ser independientes, libres, conscientes. Y brindar un producto sano al público.

25) ¿Considera que existe la posibilidad de que el bar vuelva a abrir sus puertas en el futuro próximo?

Honestamente no lo creo.

26) ¿Algún comentario o reflexión que considere importante para esta investigación y no se haya mencionado hasta el momento?

Nada más.

6. BIBLIOGRAFÍA

ADCOCK, ROBERT, AND DAVID COLLIER. 2001. "Measurement Validity: A Shared Standard for Qualitative and Quantitative Research." *American Political Science Review* 95:3 (September).

AGUIRRE, SALAZAR, RAMÍREZ Y VAZQUEZ (2020) Horizontes estratégicos empresariales en América Latina ante la pandemia generada por la COVID-19

BOWMAN, KIRK, FABRICE LEHOUCQ, AND JAMES MAHONEY. 2005. "Measuring Political Democracy: Case Expertise, Data Adequacy, and Central America." *Comparative Political Studies* 38:8 (October): 939–70.

BLUM, QUIJANO GARCÍA Y PATRÓN CORTÉS (2020) Marketing proactivo como estrategia en Mipymes del sector restaurantero para afrontar Mercados en crisis por la pandemia covid-19

CAMACHO, M. (2002). Direccionamiento estratégico: análisis de una herramienta poderosa. *Revista Vía Salud*, , 1-21.

CLETO Y VALDÉS (2020) Recopilación de las medidas de adaptación ante el covid de la industria de restaurantes a nivel mundial, local y sus cambios en los estándares del servicio

DUQUE FORERO (2021) Impacto de la pandemia covid -19 en el sector de restaurantes de Girardot, Cundinamarca.

GALLI NORA (2007) Concepto de patrimonio cultural, sus aspectos jurídicos.

GEDDES, BARBARA. 2003. *Paradigms and Sand Castles: Theory Building and Research Design in Comparative Politics*. Ann Arbor: University of Michigan Press.

GERRING, JOHN. 2007. *Case Study Research: Principles and Practice*. Cambridge: Cambridge University Press.

GILES NAVARRO (2020) Recomendaciones para las MIPyME ¿Qué hacer para sobrevivir a la pandemia del Covid-19?

JIMÉNEZ Y PARDO (2021) ¿Cuáles han sido los factores determinantes del e-commerce para la supervivencia de restaurantes de mantel en Bogotá en época de pandemia?

KING, GARY, ROBERT O. KEOHANE Y SIDNEY VERBA. 1994. *Designing Social Inquiry: Scientific Inference in Qualitative Research*. Princeton, N.J.: Princeton University Press.

LIJPHART, AREND. 1971. "Comparative Politics and the Comparative Method". *American Political Science Review* 65 (3):682-693.

LODOLA, GERMÁN (2009). Vicios y Virtudes del Estudio de Caso. Artículo en *Boletín de Política Comparada*. Disponible en politicacomparada.com.ar

LUCANO (2021) Análisis del impacto socio económico del Sars-Cov-2 en el sector laboral de los restaurantes del Centro Histórico de Cuenca, en el periodo marzo - septiembre 2020

MAHONEY, JAMES (2007). "Debating The State of Comparative Politics. View from Qualitative Research". *Comparative Political Studies* 40 (1): 32-38

MORALES CASTRO (2021) Impacto organizacional que ha tenido la pandemia COVID-19 sobre las estrategias empresariales de la industria gastronómica y hotelera de Costa Rica de marzo a octubre del 2020

MUÑOZ (2021) El patrimonio cultural de Buenos Aires: el caso de los bares notables

PÉREZ-LIÑÁN (2010), "El Método Comparativo y el Análisis de Configuraciones Causales". *Revista Latinoamericana de Política Comparada*, Vol. 3.

PÉREZ LIÑÁN (2008) Cuatro Razones para Comparar (Universidad de Pittsburg). Artículo en *Boletín de Política Comparada*. Disponible en politicacomparada.com.ar

PRATS LORENÇ (1998) El concepto de patrimonio cultural

RODRÍGUEZ, ORTIZ, QUIROZ, PARRALES (2020) El e-commerce y las Mipymes en tiempos de Covid-19

SCHETTINI, GONZALEZ BRACCO (2011) El rol de la cultura y el turismo en la patrimonialización de las ciudades: El caso de Buenos Aires

ZURITA Y DINI (2020) Análisis de las políticas de apoyo a las pymes para enfrentar la pandemia de COVID-19 en América Latina

7. OTRAS FUENTES DE INFORMACIÓN UTILIZADAS

AHRCC - Asociación de hoteles, restaurantes, confiterías y cafés

<https://www.ahrcc.org.ar/>

Argentina GobAr (2020) - Asistencia de Emergencia al Trabajo y la Producción (ATP)

<https://www.argentina.gob.ar/justicia/derechofacil/leysimple/covid-19-asistencia-de-emergencia-al-trabajo-y-la-produccion-atp>

Argentina GobAr (2020) - Programa de Recuperación y Sostenimiento Productivo (REPRO)

<https://www.argentina.gob.ar/trabajo/repro>

Argentina GobAr (2021) - Ministerio de Desarrollo Productivo - El Gobierno otorgó asistencia y financiamiento a PyMEs por más de \$100 mil millones

<https://www.argentina.gob.ar/noticias/el-gobierno-otorgo-asistencia-y-financiamiento-pymes-por-mas-de-100-mil-millones>

BBVA (2021) – La transformación digital en América Latina se acelera con la pandemia

<https://www.bbva.com/es/la-transformacion-digital-en-america-latina-se-acelera-con-la-pandemia/>

Boletín Oficial de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (2019) - Listado de Bares Notables de acuerdo a Resolución N° 4.716/MCGC/19

<https://documentosboletinoficial.buenosaires.gob.ar/publico/PE-RES-MCGC-MCGC-4716-19-ANX.pdf>

Buenos Aires Gob Ar - Bares Notables

<https://turismo.buenosaires.gob.ar/es/article/bares-notables>

Buenos Aires Gob Ar – Fondo Metropolitano de la Cultura, las Artes y las Ciencias

<https://www.buenosaires.gob.ar/fondometropolitano>

Buenos Aires Gob Ar (2020) - Condonación de ABL de junio y julio de 2020 para espacios culturales

<https://www.buenosaires.gob.ar/cultura/noticias/los-espacios-culturales-de-la-ciudad-ya-pueden-solicitar-la-condonacion-de-abl-de>

Buenos Aires Gob Ar (2020) - Los establecimientos gastronómicos no pagarán Ingresos Brutos por 6 meses

<https://www.buenosaires.gob.ar/coronavirus/los-establecimientos-gastronomicos-no-pagaran-ingresos-brutos-por-6-meses>

Buenos Aires Gob Ar (2022) - Actividades en Bares Notables

<https://www.buenosaires.gob.ar/cultura/patrimonio/actividades-en-bares-notables>

CAME (2020) - Encuesta a Pymes

https://redcame.org.ar/novedades/9885/segun-una-encuesta-de-came-el-594-de-las-pymes-debio-endeudarse-por-la-pandemia?gclid=CjwKCAiAp4KCBhB6EiwAxRxbpFKrQyhK5w6DaQhnsAb1Y9_npCjowl8UgPp7mns3tdT4gcq0fQGPXhoCbJcQAvD_BwE

CEPA y OIT (2020) - El mercado laboral de América Latina y el Caribe tendrá una lenta recuperación tras pandemia del COVID-19

<https://www.cepal.org/es/comunicados/cepal-oit-advierten-que-mercado-laboral-america-latina-caribe-tendra-lenta-recuperacion>

CEPAL (2020) - Dimensionar los efectos del COVID-19 para pensar en la reactivación

https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45445/4/S2000286_es.pdf

CEPAL (2021) - En América Latina y el Caribe: el nuevo informe de la ONU advierte sobre una recuperación económica frágil e irregular

<https://www.cepal.org/es/comunicados/america-latina-caribe-nuevo-informe-la-onu-advierte-recuperacion-economica-fragil>

Clarín (2019) - Buenos Aires, con récord de turistas extranjeros: llegarán 3 millones y suman propuestas para atraer más visitantes

https://www.clarin.com/ciudades/buenos-aires-record-turistas-extranjeros-llegaran-3-millones-suman-propuestas-atraer-visitantes_0_9X7Ldi_w.html

Clarín (2020) - Una ayuda para evitar que sigan cerrando bares notables: pagarán la mitad de Ingresos Brutos

https://www.clarin.com/ciudades/ayuda-evitar-sigan-cerrando-bares-notables-pagaran-mitad-ingresos-brutos_0_xIKut6Zy.html

Di Tella en los medios (2021) - Persianas bajas, oficinas desocupadas y restaurantes vacíos: el Microcentro luego de un año de pandemia

https://www.utdt.edu/ver_nota_prensa.php?id_nota_prensa=19391&id_item_menu=6

DW (2020) - FMI: crisis del coronavirus ocasionará "la peor caída económica desde la Gran Depresión"

<https://www.dw.com/es/fmi-crisis-del-coronavirus-ocasionar%C3%A1-la-peor-ca%C3%ADda-econ%C3%B3mica-desde-la-gran-depresi%C3%B3n/a-53076381>

Fondo Monetario Internacional (2021) - Actualización de las perspectivas de la economía mundial

<https://www.imf.org/es/Publications/WEO/Issues/2021/01/26/2021-world-economic-outlook-update>

Harvard Business Review Home - Artículo de Mohamed, Rafi (2020), "How Restaurants Can Survive Right Now", en Harvard Business Review Home, 26 de marzo de 2020.

<https://hbr.org/2020/03/how-restaurants-can-survive-right-now>

INDEC (2020) - Informe de avance del nivel de actividad. Cuarto trimestre de 2020

https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/pib_03_21B1D23916BF.pdf

Infobae (2019) - Seguridad reforzada, dólares y récord histórico: las claves del turismo en la ciudad de Buenos Aires de cara al 2020

<https://www.infobae.com/turismo/2019/12/21/seguridad-reforzada-dolares-y-record-historico-las-claves-del-turismo-en-la-ciudad-de-buenos-aires-de-cara-al-2020/#:~:text=Con%20m%C3%A1s%20de%202.900.000,en%20una%20%C3%A9poca%20de%20transici%C3%B3n>

La Nación (2021) - Turismo: las cifras claves para entender el peor año de la historia en el sector

<https://www.lanacion.com.ar/economia/turismo-cifras-claves-entender-peor-ano-historia-nid2599351/>

Ley 35 (1998) – CEDOM - Creación de figura de Bares Notables

<http://www2.cedom.gob.ar/es/legislacion/normas/leyes/ley35.html>

Ley 5.213 (2014) – CEDOM - Régimen de Promoción de Bares Notables

<http://www2.cedom.gob.ar/es/legislacion/normas/leyes/ley5213.html>

Ley 6.315 (2020) – CEDOM - Alivio fiscal ante la pandemia coronavirus (Covid-19)

<http://www2.cedom.gob.ar/es/legislacion/normas/leyes/ley6315.html>

Ley 6.418 (2021) – CEDOM - Exímese del pago del Impuesto sobre los Ingresos Brutos a locales gastronómicos (mayo a julio del 2021)

<http://www2.cedom.gob.ar/es/legislacion/normas/leyes/ley6418.html>

Ley Tarifaria 6.280 (2019) – Boletín Oficial CABA - Impuesto sobre los ingresos brutos

<https://documentosboletinoficial.buenosaires.gob.ar/publico/PL-LEY-LCABA-LCBA-6280-19-ANX.pdf>

Naciones Unidas - Información sobre el Covid-19

<https://www.who.int/emergencias/diseases/novel-coronavirus-2019>

Naciones Unidas (2020) - El turismo fue devastado por el COVID-19 y debe ser reconstruido de una manera más amigable con el planeta

<https://news.un.org/es/story/2020/08/1479432>

National Restaurant Association (2020) - Restaurantes en vías de perder \$80 mil millones en ventas para fines de abril; 8 millones de empleados sin trabajo

[https://restaurant.org/education-and-resources/resource-library/restaurants-on-track-to-lose-\\$80-billion-in-sales-by-end-of-april;-8-million-employees-out-of-work/](https://restaurant.org/education-and-resources/resource-library/restaurants-on-track-to-lose-$80-billion-in-sales-by-end-of-april;-8-million-employees-out-of-work/)

Página 12 (2011) - La protección de los bares notables

<https://www.pagina12.com.ar/diario/suplementos/m2/10-2124-2011-08-13.html>

Perfil (2021) - Gastronómicos de la Ciudad: "Cerraron 2.500 locales y se perdieron 24.000 puestos de trabajo"

<https://www.perfil.com/noticias/actualidad/gastronomicos-ciudad-cerraron-2500-locales-y-se-perdieron-24000-puestos-de-trabajo.phtml>

UNESCO (2014) – Manual Metodológico – Indicadores UNESCO de cultura para el desarrollo

https://es.unesco.org/creativity/sites/creativity/files/iucd_manual_metodologico_1.pdf