

Papitas Fritas



Papitas Fritas

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL ENTORNO,
LA INDUSTRIA Y EL MERCADO, PARA UN
NEGOCIO ESPECIALIZADO EN PAPITAS
FRITAS TIPO FRANCESAS + TOPPINGS,
DIRIGIDO AL CONSUMIDOR FINAL EN
MEDELLÍN.



**ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL ENTORNO, LA INDUSTRIA Y EL
MERCADO, PARA UN NEGOCIO ESPECIALIZADO EN PAPITAS
FRITAS TIPO FRANCESAS + *TOPPINGS*, DIRIGIDO AL CONSUMIDOR
FINAL EN MEDELLÍN**

JUAN FELIPE WILDBRET MONTOYA

**UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN MERCADEO
Medellín
2017**

**ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL ENTORNO, LA INDUSTRIA Y EL
MERCADO, PARA UN NEGOCIO ESPECIALIZADO EN PAPITAS
FRITAS TIPO FRANCESAS + *TOPPINGS*, DIRIGIDO AL CONSUMIDOR
FINAL EN MEDELLÍN**

Juan Felipe Wildbret Montoya¹

TRABAJO DE GRADO PRESENTADO COMO REQUISITO PARCIAL PARA
OPTAR AL TÍTULO DE MAGÍSTER EN MERCADEO

Asesora metodológica: Laura Isabel Rojas De Francisco, PhD. D.

Asesor temático: Sergio Andrés Serrano Rivero, MBA

Jmonto99@eafi.edu.co ¹

UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAGÍSTER EN MERCADEO
Medellín
2017

Agradecimientos especiales

*A mi madre, Luz Edila Montoya Barrientos, por su amor incondicional,
a mi “padre” Liber Lozano García, por su apoyo en toda mi ruta profesional,
a Elssy Guerra Rengifo, por su credibilidad, amistad y respaldo investigativo,
al profesor León Darío Bello Parías, por su orientación estadística y técnica.*

*Fue un proyecto de marketing retador, exigente y holístico;
a cada uno de ustedes, admiración, gratitud y respeto.*

Tabla de contenido

Resumen.....	16
1 Introducción.....	17
2. Situación de estudio y pregunta	20
2.1 Objetivos	23
2.1.1 Objetivo general	23
2.1.2 Objetivos específicos:	24
2.2 Justificación del trabajo.....	24
3. Marco conceptual	27
3.1 Análisis estratégico del Entorno– Panorama Macro ambiente	28
3.2 Análisis estratégico del Sector – Panorama Industrial (Sectorial).....	29
3.3 Análisis estratégico del mercado – Panorama del consumidor (segmentación).....	30
3.3.1 Entendimiento del Consumidor.....	31
3.3.2 Segmentación de mercados.....	32
3.3.3 Investigación comercial Cualitativa	35
3.3.4 Investigación Cuantitativa.....	36
3.3.5 Análisis multivariantes o multivariado.....	37
3.3.6 Términos claves utilizados en el análisis multivariante.....	44
3.4 Estudios relacionados con los temas de estudio.....	46
3.4.1 Sector Alimentos.....	47
3.4.2 Comidas rápidas o <i>snacks</i>	48
3.4.3 Consumo o consumidor de las “papitas fritas”	50
4. Aspectos metodológicos.....	53
4.1 Tipo de estudio.....	55
4.2 Recolección de la información.....	55
4.3 Instrumentos o técnicas de información.....	56
4.4 Muestreo	91

4.5	<i>Diseño del análisis</i>	98
5.	Presentación y análisis de resultados	108
5.1	<i>Caracterización de las “papitas fritas tipo francesa” (P. F. T. F.)</i>	108
5.1.1	Descripción de las P. F. T. F.:.....	108
5.1.2	Revisión Histórica P. F. T. F.:.....	109
5.1.3	Tipos ideales de papas para freír:.....	109
5.1.4	Información nutricional.....	110
5.1.5	Procesos de cocción de P. F. T. F.:.....	112
5.1.6	Generalidades de la Categoría.....	112
5.2	<i>Análisis estratégico del Entorno– Panorama Macro ambiente</i>	114
5.2.1	Escenario Demográfico.....	115
5.2.2	Escenario Económico	118
5.2.3	Escenario Social y Cultural	128
	Escenario Político Legal Político	133
5.2.4	Escenario Ecológico.....	140
5.2.5	Escenario Tecnológico.....	142
5.2.6	Escenario de Tendencias en Alimentación.....	146
5.2.7	POAM (Perfil de oportunidades y amenazas en el medio)	148
5.2.8	Esquema de resultados industria.....	150
5.2.9	Caracterización general sobre el sector al cual pertenece un negocio especializado en P. F. T. F. + <i>Toppings</i>	150
5.2.10	Perspectivas del sector desde la óptica los empresarios y los chefs	166
5.2.13	Cinco Fuerzas de Porter.....	173
5.2.14	<i>Bechmarking</i> competitivo - Referenciación <i>mix de marketing</i> relacionado con la oferta P. F. T. F. + <i>Toppings</i>	182
5.3	<i>Análisis estratégico del Mercado – Panorama del Consumidor (Segmentación)</i>	190
5.3.1	Resultado investigación cualitativa del consumidor de P.F.T.....	190
5.3.2	Esquema Resultados:.....	192
5.3.3	Perfil 1: El consumidor tradicional:.....	214
5.3.4	Perfil 2: El consumidor innovador.....	218
5.4.5	Resultado investigación cuantitativa del consumidor de P. F. T. F.....	225
5.4.5.1	Esquema de resultados:.....	226
	Bloque 1A - Zoom al Perfil de los Encuestados:.....	227
	Bloque 1B - Descripción grupos de segmentos	234

Bloque 1C - Percepciones Generales P. F. T. F.....	240
Bloque 1D - Comportamientos de consumo de P. F. T. F.	251
Bloque 1E - Preferencias de consumo de toppings con las P. F. T. F.	258
<i>Bloque 1F - Conductuales y Demográficos</i>	281
Bloque 2 - Análisis multivariado	288
Análisis de la medición - Técnicas Multivariantes.....	289
5.5. Consolidación segmentación P. F. T. F. Medellín.....	323
6 Conclusiones.....	328
6.1 Conclusiones análisis estratégico del Entorno– Panorama Macro ambiente.....	328
6.2 Conclusiones análisis estratégico del Sector – Panorama Industrial (Sectorial)	332
6.3 Conclusiones Generales Investigación Cualitativa del entendimiento del consumidor:	336
6.4 Connotaciones claves para un negocio especializado en P. F. T. F. al consumidor final, a partir del entendimiento del consumidor:.....	338
6.5 Conclusiones Generales Investigación Cuantitativa del entendimiento del consumidor	340
6.6 Limitaciones del estudio.....	343
7 Referencias bibliográficas	344

Listado de tablas

Tabla 1. Características de un segmento efectivo	34
Tabla 2. Bases para segmentación del mercado	34
Tabla 3. Atributos para unas potenciales P. F. T. F. + <i>toppings</i>	40
Tabla 4. Testeos potenciales de P. F. T. F.	41
Tabla 5. Atributos para unas P.F.T. F + <i>toppings</i>	42
Tabla 6. Combinaciones de P. F. T. F.	43
Tabla 7. Matriz de recolección datos	56
Tabla 8. Ficha técnica 1	58
Tabla 9. Ficha técnica 2	59
Tabla 10. Ficha técnica 3	60
Tabla 11 Matriz criterio de muestreo	91
Tabla 12. Matriz del público objetivo	93
Tabla 13. Esquema de análisis del proyecto	98
Tabla 14. Matriz resumen de POAM	99
Tabla 15. Matriz categoría papitas fritas tipo francesas	101
Tabla 16. Matriz de análisis del grupo focal	101
Tabla 17. Matriz de análisis cuantitativo de la encuesta	104
Tabla 18. Información nutricional de las papitas fritas	111
Tabla 19. Población según el Censo de Medellín de 2015	116
Tabla 20. Ingresos laborales por actividades económicas	128
Tabla 21. Fechas comerciales Colombia	130
Tabla 22. Entidades de control, normativas y sistemas de gestión relacionadas con los negocios de alimentos	136
Tabla 23. Tendencias tecnológicas en relación con la comida rápida	144
Tabla 24. Matriz POAM (resumen del macroentorno)	148
Tabla 25. Principales proveedores mundiales de papa prefrita congelada	161
Tabla 26. Referenciación de la categoría P. F. T. F. + <i>toppings</i> (<i>mix de marketing</i>)	184

Tabla 27. Proyectiva: generalidades del producto	194
Tabla 28. Proyectiva: pensamiento sobre el producto.....	194
Tabla 29. Proyectiva – personaje papitas F.T.F.	195
Tabla 30. Proyectiva: actitudes hacia el consumo de P. F. T. F.....	196
Tabla 31. Proyectiva: atributos positivos de las P. F. T. F.....	197
Tabla 32. Proyectiva: atributos negativos de las P. F. T. F.....	198
Tabla 33. Proyectiva: rituales de consumo de las P. F. T. F.	198
Tabla 34. Proyectiva: sentir del consumidor	203
Tabla 35. Matriz de <i>verbatim</i> s asociados a variables de consumo.....	208
Tabla 36. Proyectiva: matriz de <i>verbatim</i> s asociados, grupo mujeres, variables de consumo.....	210
Tabla 37. Proyectiva: matriz de <i>verbatim</i> s asociados, grupo hombres, variables de consumo ...	211
Tabla 38. Matriz de <i>verbatim</i> s asociados al perfil psicológico tradicional	217
Tabla 39. Matriz de <i>verbatim</i> s asociados al perfil psicológico innovador	222
Tabla 40. Características del perfil psicológico de los perfiles de consumidores de P. F. T. F.	223
Tabla 41. Descripción grupos generacionales	236
Tabla 42. Preferencias menú prearmados de P.F.T.F. + <i>toppings</i>	275
Tabla 43. Esquema de atributos o factores del análisis conjunto.....	295
Tabla 44. Resumen de utilidades por factor y nivel por segmento, Medellín 2017	297
Tabla 45. Preferencias por grupos de consumidores de P. F. T. F. Medellín 2017.	299
Tabla 46. Importancia porcentual de los atributos según segmentos de edad. Medellín 2017. ...	300
Tabla 47. Coeficientes de bondad de ajuste del análisis <i>conjoint</i> según segmento	302
Tabla 48. Consolidación de la segmentación P. F. T. F., en Medellín 2017.....	324
Tabla 49. productos P. F. T. F. + <i>toppings</i> más y menos preferidos por grupos de edad	341

Listado de figuras

<i>Figura 1.</i> Modelo del comportamiento del consumidor.....	32
<i>Figura 2.</i> Marco metodológico.....	54
<i>Figura 3.</i> Esquema de resultados entorno.....	115
<i>Figura 4.</i> Infografía de las zonas de extorsión en Medellín (El Colombiano, 2017).....	135
<i>Figura 5.</i> Esquema de resultados de la industria.....	150
<i>Figura 6.</i> Fuerzas competitivas de Porter.....	174
<i>Figura 7.</i> Esquema de la investigación cualitativa.....	192
<i>Figura 8.</i> Preferencia cualitativas de menús prearmados de las papitas fritas + toppings.....	206
<i>Figura 9.</i> Investigación cuantitativa.....	226
<i>Figura 10.</i> Grupos segmentos generacionales.....	235
<i>Figura 11.</i> Relaciones entre aspectos sobre el mercado de papitas fritas, variables sociodemográfica y adicción a las P. F. T. F. en Medellín. <i>Fuente:</i> exportado por el programa SPSS.....	294
<i>Figura 12.</i> Segmentos de consumidores P. F. T. F.	295

Listado de gráficos

<i>Gráfico 1.</i> Población por edad en Medellín 2015	117
<i>Gráfico 2.</i> Tasas de crecimiento del PIB.....	119
<i>Gráfico 3.</i> Tendencia de inflación en Colombia.....	121
<i>Gráfico 4.</i> IPC Medellín.....	122
<i>Gráfico 5.</i> Tasa de desocupación Medellín.....	123
<i>Gráfico 6.</i> Comercio exterior papa prefrita congelada – Colombia.....	125
<i>Gráfico 7.</i> Índice de confianza empresarial	127
<i>Gráfico 8.</i> Tablero gráfico del perfil participantes sesiones de grupo	193
<i>Gráfico 9.</i> Participación por sexo y ocupación	227
<i>Gráfico 10.</i> Participación por ocupación.....	227
<i>Gráfico 11.</i> Participación por rango de edades	228
<i>Gráfico 12.</i> Tablero gráfico de las edades de los participantes	230
<i>Gráfico 13.</i> Participación en porcentaje por estrato económico	231
<i>Gráfico 14.</i> género versus ingresos versus estrato.....	231
<i>Gráfico 15.</i> Participación en porcentaje de ingresos mensuales de los encuestados.....	232
<i>Gráfico 16.</i> Ingresos versus género.....	233
<i>Gráfico 17.</i> Participación en porcentajes por estado civil.....	233
<i>Gráfico 18.</i> Género versus estado civil.....	234
<i>Gráfico 19.</i> Participación mundial generacional Nielsen.....	238
<i>Gráfico 20.</i> Participación población Medellín grupos generacionales sin excluir generación silenciosa.....	239
<i>Gráfico 21.</i> Participación población Medellín segmentación generacional P. F. T. F. excluyendo generación silenciosa	239
<i>Gráfico 22.</i> Nivel de adicción a las P. F. T. F.	240
<i>Gráfico 23.</i> Nivel de conocimiento sobre algún negocio especializado en P. F. T. F.....	241
<i>Gráfico 24.</i> Cruce de adicción a las papitas versus conocimiento de lugares especializados en P. F.	242
<i>Gráfico 25.</i> Nivel de posicionamiento de marcas especializadas de P. F. T. F.....	243
<i>Gráfico 26.</i> Nivel posicionamiento de marcas especializadas en P. F. T. F.	243

<i>Gráfico 27.</i> Nivel de posicionamiento de marcas especializadas en P. F. T. F., en la Generación Z.....	244
<i>Gráfico 28.</i> Nivel posicionamiento marca especializada en P. F. T. F. en Millennials	245
<i>Gráfico 29.</i> Nivel posicionamiento marca especializada en P. F. T. F. en “Generación X”	245
<i>Gráfico 30.</i> Nivel de posicionamiento de marca especializada en P. F. T. F., para los Boomers..	246
<i>Gráfico 31.</i> Validación de percepción de la oferta de P. F. T. F.	247
<i>Gráfico 32.</i> Validación de percepción riesgos percibidos en las P. F. T. F.....	248
<i>Gráfico 33.</i> Validación de percepción negocios especializados P. F. T. F. en Medellín	249
<i>Gráfico 34.</i> Oferta de las P. F. T. F. en Medellín.....	250
<i>Gráfico 35.</i> Acompañamientos al consumir P. F. T. F.....	251
<i>Gráfico 36.</i> Primera opción en acompañamiento de las P. F. T. F.	252
<i>Gráfico 37.</i> Segunda opción en acompañamiento de las P. F. T. F.....	254
<i>Gráfico 38.</i> Tercera opción en acompañamiento de las P. F. T. F.....	255
<i>Gráfico 39.</i> Frecuencia de consumo de P. F. T. F. por segmentos	256
<i>Gráfico 40.</i> Ocasiones de consumo P. F. T. F. en Medellín	257
<i>Gráfico 41.</i> <i>Toppings</i> preferidos para combinar con las P. F. T. F.	259
<i>Gráfico 42.</i> <i>Toppings</i> preferidos para combinar con las P. F. T. F.	260
<i>Gráfico 43.</i> <i>Toppings</i> preferidos para combinar con las P. F. T. F.	261
<i>Gráfico 44.</i> <i>Toppings</i> preferidos para combinar con las P. F. T. F.	262
<i>Gráfico 45.</i> <i>Toppings</i> preferidos para combinar con las P. F. T. F.	263
<i>Gráfico 46.</i> <i>Toppings</i> preferidos para combinar con las P. F. T. F.	264
<i>Gráfico 47.</i> <i>Toppings</i> preferidos para combinar con las P. F. T. F.	265
<i>Gráfico 48.</i> <i>Toppings</i> preferidos para combinar con las papitas fritas tipo francesa	266
<i>Gráfico 49.</i> <i>Toppings</i> preferidos para combinar con las papitas fritas tipo francesas	267
<i>Gráfico 50.</i> <i>Toppings</i> preferidos para combinar con las papitas fritas tipo francesa	268
<i>Gráfico 51.</i> <i>Toppings</i> preferidos para combinar con las P. F. T. F.	269
<i>Gráfico 52.</i> <i>Toppings</i> preferidos para combinar con las P. F. T. F.	270
<i>Gráfico 53.</i> <i>Toppings</i> preferidos para combinar con las P. F. T. F.	271
<i>Gráfico 54.</i> <i>Toppings</i> preferidos para combinar con las P. F. T. F.	272
<i>Gráfico 55.</i> <i>Toppings</i> preferidos para combinar con las papitas fritas tipo francesa	273
<i>Gráfico 56.</i> <i>Toppings</i> preferidos para combinar con las papitas fritas tipo francesa	274

<i>Gráfico 57.</i> Nivel de preferencia general (lugar ideal de consumo de P. F. T. F.)	277
<i>Gráfico 58.</i> Lugar preferido para el consumo de P. F. T. F., por segmentos	278
<i>Gráfico 59.</i> Lugar preferido para el consumo de P. F. T. F. por segmentos	279
<i>Gráfico 60.</i> Lugar preferido para el consumo de P. F. T. F. por segmentos	280
<i>Gráfico 61.</i> Nivel de uso redes sociales.	281
<i>Gráfico 62.</i> Nivel de uso redes sociales por segmento	282
<i>Gráfico 63.</i> Nivel de uso tecnología para satisfacer necesidades de alimentación	283
<i>Gráfico 64.</i> Beneficios y bondades esperados en las P. F. T. F.	284
<i>Gráfico 65.</i> Estado civil por segmentos.....	286
<i>Gráfico 66.</i> Nivel de ingresos por segmentos.....	287
<i>Gráfico 67.</i> Ocupación por segmentos.....	288
<i>Gráfico 68.</i> Mapa perceptual de la oferta P. F. T. F. versus variables demográficas.	290
<i>Gráfico 69.</i> Dimensiones dominantes en las percepciones de oferta de P. F. T. F. versus factores demográficos en Medellín.....	291
<i>Gráfico 70.</i> Importancia porcentual de los atributos según segmentos generacional Medellín 2017.....	301
<i>Gráfico 71.</i> Utilidades factor carnes de las P. F. T. F. en Medellín, Generación Z.....	304
<i>Gráfico 72.</i> Utilidades factor vegetales de las P. F. T. F. en Medellín, Generación Z.	305
<i>Gráfico 73.</i> Utilidades factor ingredientes de las P. F. T. F. en Medellín, Generación Z.	306
<i>Gráfico 74.</i> Utilidades factor tamaño de las P. F. T. F. en Medellín, Generación Z.	307
<i>Gráfico 75.</i> Utilidades factor forma de las P. F. T. F. en Medellín, para los Millennials.	308
<i>Gráfico 76.</i> Utilidades factor carnes de las P. F. T. F. en Medellín, Millennials.....	309
<i>Gráfico 77.</i> Utilidades factor vegetales de las P. F. T. F. en Medellín, Millennials.	310
<i>Gráfico 78.</i> Utilidades factor ingredientes de las P. F. T. F. en Medellín, Millennials.	311
<i>Gráfico 79.</i> Utilidades factor tamaño de las P. F. T. F. en Medellín, Millennials.	312
<i>Gráfico 80.</i> Utilidades factor forma de las P. F. T. F. en Medellín, Generación X.....	313
<i>Gráfico 81.</i> Utilidades factor carnes de las P. F. T. F. en Medellín, Generación X.....	314
<i>Gráfico 82.</i> Utilidades factor vegetales de las P. F. T. F. en Medellín, Generación X.....	315
<i>Gráfico 83.</i> Utilidades factor ingredientes de las P. F. T. F. en Medellín, Generación X.....	316
<i>Gráfico 84.</i> Utilidades factor tamaño de las P. F. T. F. en Medellín, Generación X.....	317
<i>Gráfico 85.</i> Utilidades factor forma de las P. F. T. F. en Medellín, Boomers.	318

Gráfico 86 Utilidades factor carnes de las P. F. T. F. en Medellín, Boomers.....320
Gráfico 87 Utilidades factor vegetales de las P. F. T. F. en Medellín, Boomers.321
Gráfico 88 Utilidades factor ingredientes de las P. F. T. F. en Medellín, Boomers.322
Gráfico 89. Utilidades factor tamaño de las P. F. T. F. en Medellín, Boomers.323

Resumen

La presente investigación pretende diagnosticar, a través de un análisis estratégico, las circunstancias del entorno, la industria y el mercado al cual se enfrenta un negocio especializado en papitas fritas tipo francesas (P. F. T. F.) dirigido al consumidor final en Medellín. El estudio profundiza principalmente en el conocimiento del consumidor del producto, para basar en este las futuras estrategias empresariales. Como método de estudio se llevó a cabo una investigación de tipo exploratorio, con un enfoque metodológico mixto cualitativo-cuantitativo aplicado a tres frentes de estudio, de la siguiente manera: en el primer frente, se aplicó la técnica *desk research*, que permitió hacer una revisión documental de fuentes secundarias, para establecer el macroambiente del negocio y la caracterización de la industria; en el segundo frente, se aplicaron entrevistas a los empresarios y chefs del sector, y también se utilizó un modelo de análisis competitivo de Michael Porter, al igual que la herramienta de benchmarking para la categoría; en el tercer y último frente, relacionado con las preferencias del consumidor, se aplica la técnica de grupo focal para conocer las cualidades del consumidor, y para complementar la medición se desarrolla una investigación cuantitativa de corte probabilístico, a través de una encuesta presencial, con una muestra significativa para la ciudad de Medellín, con el propósito de establecer los diferentes grupos de consumidores generacionales y las preferencias y hábitos de consumo de las papitas, donde la principal variable de segmentación fue la edad, utilizando técnicas de análisis multivariados que facilitaron el tratamiento estadístico de los datos de una manera sencilla. El ejercicio investigativo permitió establecer un panorama efectivo y atractivo para una futura planeación estratégica y para el direccionamiento de un negocio especializado en P. F. T. F., a partir del macroambiente y la relación del consumidor como tal.

Palabras clave: análisis situacional, análisis competitivo, benchmarking, segmentación de mercados, papitas a la francesa (P. F. T. F.), análisis del consumidor

Abstract

The present research aims to diagnose, through a strategic analysis, the circumstances of the environment, the industry and the market faced a business specialized in french fries to the final consumer in Medellin. The study focuses mainly on the consumer's knowledge of the product to base future business strategies.

As a method of study, an exploratory research was carried out with a mixed qualitative-quantitative methodological approach applied to three fronts of study as follows: in the first one the "desk research" technique was applied, allowing a documentary review of secondary sources to establish the macro business environment and characterization of the industry. On the second front, interviews were conducted with entrepreneurs and chefs of the sector, as well as the use of a model of competitive analysis by Michael Porter, as well as the benchmarking tool for the category. In the third and last consumer-related front, the focus group technique is applied to know the consumer's qualities of the product, and to complement the measurement a quantitative probabilistic research is developed throughout the city of Medellin through a face-to-face survey, with the purpose of establishing the different groups of generational consumers, the preferences and consumption habits of the chips where the main segmentation variable was age; using different multivariate analysis that facilitates the statistical treatment of data in a simple way. The investigative exercise allowed to establish an attractive scenario for the future realization of strategic planning and the management of a business specialized in P. F. T. F. from the macro environment and the consumer itself.

Keywords: situational analysis, competitive analysis, benchmarking, market segmentation, french fries, consumer analysis.

1 Introducción

Gracias a la globalización, la tecnología y la competitividad, y a las exigencias en las preferencias de los consumidores, el mundo de los negocios de las comidas rápidas en Colombia ha evolucionado a través del tiempo hacia una especialidad, un crecimiento dinámico y constante que se adapta a los cambios que se han dado en el mercado local y el global en los últimos años. En consecuencia, muchos de los negocios de comidas rápidas que perduran en el tiempo obedecen a una visión específica, a una estrategia accionable, a un norte que sus dirigentes y sus colaboradores emprenden y renuevan cada día. Para llegar a ese norte, los dirigentes o propietarios claramente han enfrentado condiciones del entorno en las que los ciclos económicos no favorecen siempre las diferentes estrategias, lo que conlleva a unos escenarios de cambios y adaptaciones para avanzar. También existen aspectos sectoriales en los que algunas variables del sector de alimentos afectan el desempeño de la categoría, y, por consiguiente, la estrategia comercial exige alguna modificación que lleve a un nuevo rumbo o, peor aún, a enfrentarse a un cambio en las preferencias y los hábitos de consumo, gracias a la disminución de la demanda de los productos, la cual incita a replantear el segmento, y la estrategia misma, para reactivar las ventas.

Todas estas circunstancias llevan a deducir que gran parte de los dirigentes de las empresas que tienen mentalidad estructurada y visionaria dentro de los negocios de comidas rápidas y que desarrollan un formato comercial exitoso toman sus decisiones empresariales desde una serie de hechos, datos o acotamientos que les han permitido conocer, preparar, desarrollar y accionar una estrategia ganadora en el tiempo. No obstante, cuando gran parte de los empresarios colombianos del sector de las comidas rápidas comienzan u operan un negocio existente no hacen diagnósticos estratégicos del entorno, la industria y el mercado, como punto de partida para formular la planeación estratégica del negocio. Esto lleva a muchos dirigentes a fundamentar su estrategia desde la intuición comercial, desde las cifras contables o desde la capacidad financiera, que, aunque son importantes, en ocasiones carecen de algunos componentes vitales para el desarrollo de una estrategia empresarial. Por ejemplo, el entorno refleja el ambiente al cual se enfrenta la estrategia de la empresa, la industria refleja el sector y la dinámica de la categoría a la cual la estrategia se adapta, y el mercado refleja el entendimiento y el conocimiento de los consumidores, los cuales son la base de toda estrategia de *marketing*. En este sentido, habitualmente el área financiera y la

contable no contemplan estos frentes táctico-estratégicos dentro de su planeación de la estrategia. Por lo anterior, el presente proyecto de investigación busca analizar estos tres frentes de estudio para un negocio especializado en papitas fritas tipo francesas (P. F. T. F.) dirigido al consumidor final de Medellín, y así contribuir a construir una estructura de planeación estratégica para este tipo de negocios en el subsector de las comidas rápidas.

En consecuencia, el proyecto está pensado a partir de tres frentes de estudio que se desarrollan a lo largo de los capítulos: el primer frente es un análisis del panorama del macroentorno, que abarca las principales variables exógenas relacionadas con la estrategia del tipo de negocio, como son, de forma general, los aspectos demográficos, económicos, políticos, legales y tecnológicos, y las tendencias de alimentación, entre otros, y que aportan a las condiciones a las cuales se enfrenta el negocio especializado en P. F. T. F. Todo esto, en pro de conseguir una apropiada información para formular la estrategia empresarial. El segundo frente es un análisis del panorama industrial sectorial, en el cual se analiza la industria vinculada a los negocios del sector de alimentos, donde la gastronomía tiene diferentes subcategorías y donde el foco del análisis se centra en el subsector de las comidas rápidas. En este capítulo, se establece una caracterización del sector y unas perspectivas de los empresarios y chefs, a partir de sus experiencias, plasmadas en las entrevistas de campo, y de la aplicación de un modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter, que evalúa el comportamiento empresarial. Para cerrar este frente, se desarrolla un ejercicio de referenciación de la categoría de estudio, al establecer un análisis comparativo, o *benchmarking* competitivo, de la mezcla mercadeo, producto, precio, plaza y promoción (Rosas, 2015). Y el tercer y último frente de estudio es el análisis del panorama del mercado relacionado con el consumidor y la segmentación del negocio, en el cual la investigación cualitativa y cuantitativa permitieron aplicar diferentes técnicas de análisis para conocer el consumidor de las P. F. T. F. Este tercer capítulo del proyecto se considera el más importante, y el que tiene mayor profundidad que los dos anteriores, puesto que la base de toda estrategia de mercadeo parte del cliente.

El subsector de las comidas rápidas lo conforman en gran medida las microempresas, en las que a menudo la planeación estratégica y el conocimiento del cliente son poco trabajados por parte de sus propietarios emprendedores, y en las que la improvisación y el ensayo-error son las prácticas administrativas más comunes. Por lo anterior, se consideró de suma importancia realizar un análisis

estratégico que dimensionara, de forma macro e integral, las diferentes variables que le dan lugar a la creación de la estrategia proveniente de las decisiones de los accionistas.

De modo general, este trabajo de grado pretende dar respuestas acerca del panorama del entorno, la industria y el mercado al cual se enfrenta un negocio especializado en P. F. T. F. + adiciones (que en adelante denominaremos *toppings*), dirigido al consumidor final en Medellín y, por consiguiente, así hacer un valioso aporte a construir la planeación estratégica del mismo. Este negocio, a pesar de no ser tan común dentro de la industria de las comidas rápidas en Colombia, ha venido tomando fuerza en los últimos años gracias al alto crecimiento del sector y del consumo de las papitas a la francesa, donde la reinvención y la especialización de algunos productos de las comidas rápidas se convierten en una oportunidad para innovar y mejorar las experiencias gastronómicas del consumidor, al tener más opciones en el mercado. En este sentido, comercialmente sobrevivirán aquellos negocios que tengan un enfoque al cliente en sus estrategias empresariales de corto, mediano y largo plazo.

El presente documento inicia con un breve desarrollo de los principales planteamientos teóricos que respaldan el análisis de los resultados desde el punto de vista de la concepción teórica, al examinar el marco conceptual de cada uno de los frentes anterior mencionados. Luego se plantean los aspectos metodológicos y los diferentes procedimientos empleados. Por último, se presentan los resultados de cada uno de los tres escenarios en cuestión, por lo cual el desarrollo de la investigación está fundamentado en el análisis teórico en bloques de información, que contemplan los panoramas del análisis estratégico del entorno (macroambiente), la industria (sector y competencia) y el mercado (consumidor y segmentación).

2. Situación de estudio y pregunta

Dada la experiencia de más de 10 años en el área de mercadeo y en diferentes sectores de la economía, del autor del presente trabajo de investigación, podría decir que la mayoría de los empresarios y de los profesionales de *marketing* de las pequeñas, medianas y grandes empresas se enfrentan a un sinnúmero de proyectos, retos y condiciones coyunturales, en términos laborales, profesionales o personales. Estos retos requieren de compromisos que surgen de la denominada “estrategia empresarial”, o “planeación estratégica”, la cual en gran parte no logran entender ni estructurar, puesto que en la mayoría de los casos los empresarios no son conscientes de que una acción estratégica de negocio correcta parte del direccionamiento de sus dirigentes, del conocimiento que tienen del mercado. En este sentido, se podría deducir que una gran parte de los dirigentes de las organizaciones en Medellín, y en especial de los propietarios de negocios de comidas rápidas, recurren a su experiencia y a su intuición para tomar decisiones y construir estrategias. Tales afirmaciones se validan a través de la experiencia y de entrevistas presenciales que confirman esta situación; sin embargo, unos cuantos recurren a la información que está a su alcance, y que muchas veces no es afín al sector, no es fiable, es dispersa o que, simplemente, es obsoleta para la estrategia. Teniendo en cuenta lo anterior, se considera oportuno llevar a cabo un análisis estratégico del entorno, la industria y el mercado para un negocio especializado de P. F. T. F. dirigido al consumidor final de Medellín, que permita y que contribuya a formular una estrategia empresarial para este tipo de negocio.

Los negocios especializados en P. F. T. F. + *toppings* son un nuevo tipo de restaurantes enfocados a la comida rápida, que, al igual que todos los negocios, requieren preparación, planeación y control. Este tipo de negocios no son tan comunes en el mercado; por eso, para los empresarios inversionistas surgen muchas incógnitas: ¿cómo estará el panorama económico?, ¿el clima de negocios será apropiado para invertir?, ¿el sector del negocio crece o decrece?, ¿cuáles son los segmentos del mercado para el producto?, entre otros, que dejan muchas dudas abiertas cuando no se dispone de una información que esté ajustada a unos intereses específicos. A medida que esto sucede, muchos de los cambios provenientes para este tipo de negocio se originan especialmente en el consumidor, y solo las empresas que logran entender esto crean ventajas competitivas reales y permanecen en el tiempo.

A través de los años se van dando transformaciones y adaptaciones entre las diversas generaciones. Dentro de este marco de situaciones comportamentales, las prácticas de alimentación se han vuelto cada vez más dinámicas en los distintos grupos de población, dadas las preferencias y gustos respecto a las distintas ofertas alimentarias o gastronómicas que existen en el mercado. Ciertamente, y de acuerdo con lo anterior, algunos de los factores que inciden en los cambios de hábitos de alimentación se dan debido al acelerado ritmo de vida que en la actualidad llevan las personas. Un estilo de vida que hace parte de la dinámica actual de la globalización y de la optimización del tiempo, al igual que las múltiples ocupaciones familiares, sociales y laborales, hacen que el consumidor experimente alternativas de alimentación más ajustadas a su realidad. En respuesta a esto, en los últimos años las comidas rápidas han tenido una relevancia significativa de consumo. En Medellín, por ejemplo, los consumidores cada vez más pueden encontrar comida precocida en las góndolas de los supermercados, en empaques para llevar (que en adelante denominaremos *go pack*) para preparar en el microondas; camiones de expendio de comida (que en adelante denominaremos *food trucks*) en área urbanas, que ofrecen diversas preparaciones artesanales, comidas ligeras (que en adelante denominaremos *snacks*) para tardear con los amigos, la oficina o la familia, entre otras.

En este sentido, uno de los productos protagónicos que permanecen vigentes y en crecimiento dentro de esta subcategoría son las denominadas P. F. T. F., las que, aparte de ser una “comida ligera”, es consumida ya sea como acompañante de platos principales, salsas-*topping* o en forma individual. Si se examina el producto principal del negocio especializado, a las personas les gusta saborear las papitas en diversas situaciones, ya sea caminando o sentadas en una banca, frente al televisor o en el cine, compartiendo en familia, con amigos o en pareja, o simplemente, sentadas frente a la pantalla de la computadora, mientras trabajan o se entretienen. Todos estos aspectos arrojan luces sobre los cimientos para una estrategia; sin embargo, los hábitos de alimentación de los consumidores relacionados con esta subcategoría son muy amplios, puesto que la oferta alimentaria es diversa, y los momentos o las preferencias en las ocasiones de consumo varían por grupos de consumidores, según sus necesidades. Por esta razón, uno de los aspectos que se pretende abarcar a través del presente proyecto investigativo es el de conocer y distinguir los diversos grupos de consumidores y sus respectivas características de consumo con respecto a las P. F. T. F.

(segmentación), siendo estos elementos claves para una estrategia de *marketing* del negocio especializado, que se puede generar por medio del entendimiento del cliente.

Según la revista Dinero (2014), las P. F. T. F., en sus diferentes presentaciones y tipologías, son uno de los *snacks* más consumidos en el mundo y los preferidos por distintas generaciones. De hecho, al revisar fuentes de información como Fedepapa (2016), Castro y Euromonitor (2016), Nielsen (2014a) y artículos de la revista Dinero (2014), entre otros, se puede inferir que es real y contundente el crecimiento de las P. F. T. F., pues, este se viene dando de forma significativa en su categoría en los últimos años, y presenta grandes oportunidades en diferentes facetas del *marketing* con respecto al desarrollo de productos desde la perspectiva del consumidor, en relación con el aumento de la demanda y las tendencias de consumo por satisfacer. Al nivel empresarial, por su parte, se presentan factores de crecimiento, inversión y emprendimiento de negocios especializados en el producto.

Por lo anterior, esa dinámica de crecimiento de la categoría a nivel local, regional y mundial es consecuente con el número de negocios especializados en P. F. T. F. que han venido surgiendo en Medellín a pesar de ser pocos los establecimientos en la ciudad, y ante el buen desempeño de la industria, algunos de los competidores existentes comienzan a expandir el negocio. Esto indica que profundizar en el entorno, la industria y el mercado de las P. F. T. F. tiene significativa relevancia investigativa y que, por lo tanto, un análisis estratégico sobre estos frentes le añade valor al empresario, al consumidor y al subsector mismo de la comida rápida en Medellín.

En vista de esta situación, es claro que las P. F. T. F. siempre han tenido un grado importante de relevancia en el consumo de las comidas rápidas o platos principales, y que también tienen alto grado de aceptación en el mercado local, nacional y mundial, para distintas generaciones. Sin embargo, dentro de los formatos comerciales existentes las papitas fritas a la francesa suelen ofertarse como un plato secundario, y no como uno principal, dejando un espacio para que el negocio especializado en este producto indague sobre las preferencias y hábitos del mercado, en el caso de existir un punto de venta donde las P. F. T. F. se oferten como un protagonista, acompañado de un conjunto de adiciones ajustadas a los diferentes grupos de consumidores identificados. Para lograr esto, si bien inicialmente es clave conocer la categoría de estudio por medio de un análisis

estratégico del entorno y la industria, lo es más el conocer a los clientes a través de una medición de mercado en Medellín, que permita entender el consumidor e identificar los segmentos del producto.

En Medellín hay muy pocos establecimientos o formatos comerciales que tengan una oferta especializada de papitas a la francesa; tampoco se conocen estudios recientes sobre el entorno, la industria o el mercado de las P. F. T. F., y mucho menos alguna medición de segmentos para este tipo de producto. Por lo tanto, se observa que existen una serie de oportunidades de cara al aporte de la competitividad del subsector de la comida rápida, los conductores estratégicos que los inversionistas emprendedores tendrían hacia el negocio especializado en P. F. T. F. y su estrategia empresarial, y el aporte al conocimiento del sector alimentos en Medellín. Con base en esas condiciones, se consideró pertinente entonces llevar a cabo un estudio de mercadeo.

Debido al planteamiento situacional anterior, y teniendo en cuenta los vacíos de información del sector alimentos en Medellín para los emprendedores o futuros inversionistas vinculados a las papitas, para abordar la situación de estudio se plantea el siguiente interrogante: ¿Cuáles son las circunstancias que presentan el entorno, la industria y el mercado para un negocio especializado en P. F. T. F. dirigido al consumidor final en Medellín?

Entiéndase, entonces, el concepto de entorno, como el macroambiente de la empresa; la industria, como el sector donde opera la empresa; y el mercado, como el consumidor o los grupos que de clientes de la empresa. Por esta razón, el nombre del proyecto fue pensado como: ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL ENTORNO, LA INDUSTRIA Y EL MERCADO, PARA UN NEGOCIO ESPECIALIZADO EN P. F. T. F. DIRIGIDO AL CONSUMIDOR FINAL EN MEDELLÍN.

2.1 Objetivos

2.1.1 Objetivo general

Establecer un análisis estratégico situacional del entorno, la industria y el mercado para un negocio especializado en P. F. T. F. dirigido al consumidor final en Medellín.

2.1.2 Objetivos específicos

- Analizar el macroambiente, o entorno general, al cual se enfrentan los negocios especializados en P. F. T. F. dirigidos al consumidor final.
- Analizar la industria o el sector específico al cual se enfrentan los negocios especializados en P. F. T. F. dirigidos al consumidor final.
- Establecer una segmentación del mercado y un perfil del consumidor de P. F. T. F., según sus preferencias y hábitos de consumo en Medellín.
- Establecer los tipos de productos derivados de papitas fritas a la francesa, que los consumidores desean, imaginan o necesitan.
- Establecer los lugares geográficos con mayor atractivo de demanda del consumo de papitas fritas tipo francesas en la ciudad de Medellín.

2.2 Justificación del trabajo

Una de las principales razones por las que este proyecto adquiere relevancia y significado obedece al incremento que en los últimos años ha tenido en Colombia el consumo de P. F. T. F., el cual ha venido registrando un crecimiento anual aproximado del 18 %. Este incremento del consumo le ha da origen a nuevas ideas de negocio especializado en el producto, algunas de las cuales vienen entregando muy buenos resultados comerciales, y en cuyo nicho algunos emprendedores consideran futuras acciones de inversión. En este sentido, contar con un análisis estratégico del entorno, la industria y el mercado brinda parámetros para la formulación apropiada de la planeación estratégica y las futuras acciones de *marketing* en este sector.

Los hábitos alimentarios han cambiado en los últimos años. Esto se debe a las tendencias en el estilo de vida que adquiere cada persona, en las que se le dedica menos tiempo a los cuidados personales; por eso, se requiere utilizar el ingenio y la innovación para identificar las nuevas necesidades que muchos de los consumidores tienen en su interior, pero que no expresan, puesto que siempre están dispuestos a ser sorprendidos por acciones que estimulen su interés y sus deseos de consumo (*insights*). Además, dadas las revisiones de fuentes secundarias, crece la relevancia del tema, puesto que la categoría de las comidas rápidas está en crecimiento, y se hace necesario conocer e identificar las necesidades de consumo en este segmento, para así satisfacer los intereses y deseos de los grupos de consumidores. En este sentido, un negocio especializado en P. F. T. F.

puede responder a esta tendencia en el incremento de la demanda de consumo de las comidas rápidas; pero, para que este negocio responda de forma asertiva a las preferencias del mercado, se debe conocer con antelación el sentir, los gustos, hábitos y deseos de este mercado, la cual es, precisamente, otra de las razones por las cuales es relevante su estudio.

Desarrollar el presente trabajo se considera entonces necesario, no solo por las razones ya expuestas, sino porque, cuando hay dinamismo y crecimiento de una categoría, es necesario hacer mediciones sobre este comportamiento, al igual que conocer su desempeño y mirar las tendencias que pueden afectar o beneficiar a un modelo de negocio actual o potencial. En este sentido, por un lado, el análisis estratégico del entorno, la industria y el mercado de un negocio especializado en P. F. T. F., bien sea validar hipótesis, tener un acercamiento del contexto empresarial o vislumbrar las variables más críticas relacionadas con las P. F. T. F. y las estrategias comerciales requeridas, les añaden valor a las decisiones de los inversionistas. Por otro lado, conocer el mercado y su segmentación permite comprender mejor los públicos, sus intereses y las posibilidades de mejorar o innovar en las ofertas existentes o futuras en la categoría analizada.

Dentro del marco de delimitación geográfica del presente trabajo de investigación no se cuenta con estudios que respalden un análisis estratégico en relación con el entorno, la industria y el mercado para un negocio especializado en P. F. T. F. Los estudios actuales o vigentes de la categoría, aunque tienen una base de análisis de consumo, no hacen referencia puntual a un enfoque estratégico y táctico de mercadeo para la categoría en Medellín. Además, durante la revisión documental se evidenció la ausencia de estudios sobre este tema para Medellín, la fragmentación de temas de la categoría y unas líneas de estudios con enfoques diferentes al interés de un negocio especializado en P. F. T. F.

Resulta entonces de suma importancia destacar la intencionalidad de crear una empresa especializada en P. F. T. F. que le apueste a la reinención del producto y, a través del análisis estratégico del frente de mercado, de identificar aquellos segmentos de mercados más afines a las innovaciones gastronómicas. Por tanto, se hace necesario establecer una segmentación que permita entender al consumidor de papitas fritas, para potencializar las expectativas del producto, y así diversificarlo y recrear una propuesta de valor ganadora, que supere las expectativas de consumo de las nuevas y futuras generaciones. En vista de que la categoría tiene una alta aceptación en el mercado, esto le da potencial para generar no solo una reinención, sino para desmarcar el producto

de las típicas “salchipapas” como única opción de variante. Se reafirma así el grado de importancia hacia la inversión, la utilización de la información y el respaldo en la toma de decisiones para fijar la estrategia empresarial.

Finalmente, dentro de este proyecto investigativo se procura realizar un análisis estratégico de cada uno de los tres frentes de estudio mencionados, que sea sólido, articulado, estructurado y focalizado, para que, así una vez obtenida la información final, sirvan para fijar las futuras estrategias de *marketing* del negocio especializado en P. F. T. F. y para establecer las bases para un modelo de negocio estratégico, gracias a la comprensión de los hábitos del consumidor.

3. Marco conceptual

El análisis estratégico es amplio y diverso en su estructura y denominaciones dentro del mundo de los negocios, pues se podría decir que cada organización, sector o tipo de productos son direccionados por un estilo gerencial diferente que conlleva a variados análisis estratégicos que surgen en las empresas. Dado esto, se revisaron diversos análisis estratégicos, competitivos o situacionales de diferentes industrias con aspectos en común, como el entorno (macro ambiente), la industria (sector) y el mercado (clientes), determinantes en la planeación estratégica de las organizaciones visionarias.

3.1 Análisis estratégico, competitivo o situacional

Este análisis se refiere a la manera como la empresa o una categoría se relacionan con su entorno. Esto les permite a los inversionistas o estrategas identificar y conocer la situación del macroambiente donde opera una empresa (escenarios políticos de gobierno o de coyuntura económica), el sector en su dinámica industrial (proveedores, sector específico y competidores, entre otros) y el mercado donde están los clientes (mercado objetivo, consumidores y segmentos). También lleva a comprender en qué lugar se encuentra una empresa o categoría, para desarrollar una estrategia empresarial que permita establecer adónde se quiere llegar, y cómo se puede llegar. Chaparro y Martínez (2009) lo definen como la identificación, descripción y análisis evaluativo de la situación actual de una organización o una categoría, o del proceso en función de los resultados que se esperan y que fueron planteados en la estrategia. Es, a la vez, una mirada sistémica y contextual, retrospectiva y prospectiva, descriptiva y evaluativa. Para Lorette (s. f.), el diagnóstico competitivo situacional es la base de un plan de *marketing*, e incluye un examen detallado de los factores internos y externos que afectan un negocio y crea una visión general de la organización, que llevará a una mejor comprensión de los factores que influirán en su futuro. Es también el estudio del medio en el que se desenvuelve la empresa en un determinado momento, tomando en cuenta los factores internos y externos mismos que influyen en la manera como se proyecta la empresa o producto en su entorno, en la industria y en el mercado, en los cuales se establece la relación que existe entre la empresa con sus clientes, proveedores, intermediarios y la competencia (Salgado, 2007). Finalmente, en QuestionPro (2017) este se define como el proceso que se lleva a cabo para investigar sobre el entorno de negocios dentro del cual opera una organización, y el

estudio de la propia organización, con el fin de formular una estrategia para la toma de decisiones y el cumplimiento de los objetivos. Pensado ya sea como análisis situacional o como competitivo, este análisis tiene un mismo fin: diagnosticar una situación, para luego crear estrategia.

El presente estudio se centra entonces en el análisis estratégico del entorno, del sector y del consumidor (comportamiento del consumidor y segmentación de mercados).

3.2 Análisis estratégico del entorno. Panorama del macroambiente

Toda estrategia de *marketing* parte del mercado, y sobre este se establecen unos parámetros estratégicos y tácticos que permiten accionar decisiones empresariales según las condiciones del entorno al cual se dirige, y según esto se condiciona la capacidad y la estrategia empresarial, por lo cual es importante comenzar por conocer el entorno al cual se enfrenta un negocio especializado en P. F. T. F. + *toppings*.

Según establece Porter (1998), el gurú de mundial de la competitividad, el análisis del entorno también se conoce como la investigación documentada de un mercado, que se utiliza para informar en la planificación de actividades de una empresa, sobre todo en torno a las decisiones de inventario, compra y expansión de la fuerza de trabajo.

Para Salgado (2007), el análisis situacional del macroambiente es el estudio del medio en que se desenvuelve la empresa en un determinado momento, tomando en cuenta los factores internos y externos mismos que influyen en cómo la empresa se proyecta en su entorno. Para este análisis se deben considerar varios escenarios según la categoría de estudio, los cuales se traducen en alguna amenaza u oportunidad para el norte de la estrategia del negocio.

Serna Gómez (2008), por su parte, en su texto *Gerencia estratégica: teoría, metodología, alineamiento, implementación y mapas estratégicos* presenta una metodología completa para desarrollar análisis y planes estratégicos. Una parte de esta metodología —en la cual básicamente se involucran los factores clave de éxito, las oportunidades, las amenazas, los impactos y los factores de ponderación en escalas de valoración alta, media y baja— fue escogida como uno de

los pilares de análisis externo sectorial denominado matriz POAM (perfil de oportunidades y amenazas del medio).

Una vez se lleve a cabo el análisis del macroambiente, se recomienda utilizar la matriz POAM para facilitar el entendimiento de los diferentes impactos de las oportunidades y amenazas, puesto que esta matriz ayuda a sintetizar y minimizar información analizada.

3.3 Análisis estratégico del sector. Panorama industrial (sectorial)

En el modelo teórico de las cinco fuerzas de Porter (1980) se exponen las fuerzas que afectan el entorno competitivo de una empresa: Entrada de nuevas empresas competidoras, poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los clientes, amenaza de productos sustitutos, rivalidad entre los competidores. A continuación, se explica brevemente lo que representan:

Entrada de nuevas empresas competidoras: hace referencia a cuán fácil o difícil es que ingresen a la industria nuevos competidores, para que, a través de distintas ventajas competitivas o comparativas, comiencen a participar en el mercado.

Poder de negociación de los proveedores: básicamente hace referencia a la posición competitiva de los proveedores del negocio, en la cual estos pueden asociarse para establecer parámetros en la industria; también, al análisis acerca de si existen muchos o muy pocos proveedores potenciales, o si es un monopolio.

Poder de negociación de los clientes: esta parte del modelo hace referencia a la capacidad de compra que tiene los grupos de consumidores con respecto al producto o la categoría. Hace énfasis en el poder que tiene el consumidor, ya sea para unirse y adquirir productos a menor costo o, simplemente, para incidir en las condiciones estructurales del negocio.

Amenaza de productos sustitutos: esta fuerza competitiva establece la importancia de reconocer aquellos productos que fácilmente sustituyan al producto de estudio.

Rivalidad entre los competidores: aquí se reconoce la capacidad competidora de los diferentes jugadores existentes en el mercado, bien sea esta fuerte o débil; también se analiza si existe algún jugador dominante o si todos tienen igual fuerza y tamaño.

El modelo de las cinco fuerzas de Porter (1980), la herramienta más utilizada para el análisis sectorial permite comprender las características generales del sector alimentos al cual pertenece un negocio especializado en P. F. T. F. + *toppings* (Clavijo, Vera y Joya, 2016). En este sentido, dentro del diagnóstico de la industria es clave desarrollar un análisis de referenciación competitiva del sector, por lo cual se utilizaron como base los textos de Camp (1989) y Spendolini (1994), en los cuales se muestran de forma sencilla los diferentes factores críticos y determinantes para establecer un apropiado proceso de *benchmarking*, el cual es una de las herramientas clásicas de gestión empresarial para la medición comparativa de productos, servicios y prácticas en un determinado sector (Boxwell, 1994). Estos factores abarcan concretamente cinco etapas estructurales: la primera, determinar a qué se le va hacer *benchmarking*, en el cual se fija un norte de la información o el interés de un determinado proyecto o propósito; la segunda, formar un equipo de colaboradores que realicen actividades por bloques y según las actividades tácticas; la tercera, identificar socios, aliados y fuentes de información que nutren o alimentan el proceso de investigación; la cuarta, recopilar y analizar la información por medio de métodos y de herramientas de apoyo que revelen información de valor de forma organizada; y la quinta, ejecutar las recomendaciones, los propósitos de cambio y las mejores prácticas frente a lo medido y comparado.

3.4 Análisis estratégico del mercado. Panorama del consumidor (segmentación)

A continuación, se explican de manera breve factores clave de análisis del mercado, como son el entendimiento del comportamiento del consumidor, los criterios que implica un proceso de segmentación de mercados y las diversas metodologías y técnicas que exige la medición investigativa (comercial y cuantitativa) y el análisis de multivariantes.

3.4.1 Entendimiento del consumidor

Entre los objetivos del *marketing* está el de satisfacer las necesidades y deseos de los consumidores, por lo que, para formular la estrategia empresarial, se hace necesario comprender y analizar su comportamiento, sus ideas y sus experiencias.

Kotler y Keller (2006) determinan que el comportamiento del consumidor está influenciado por tres factores: culturales (cultura, subcultura y la clase social); sociales (grupos de referencia, roles sociales y estatus); y personales (edad, fase de ciclo de vida, ocupación, situación económica, estilo de vida, personalidad y concepto de uno mismo). De esta forma se puede atender de forma más efectiva a los consumidores. También establecen que hay cuatro procesos psicológicos principales que influyen en el comportamiento del consumidor: motivación, percepción, aprendizaje y memoria. Adicionalmente, describen que el proceso de compra típico está formado por la siguiente frecuencia: reconocimiento de la necesidad, búsqueda de la información, evaluación de las alternativas, decisión de compra y comportamiento post-compra. No obstante, la actitud de los demás, los factores circunstanciales inesperados y los riesgos percibidos afectan el proceso de decisión de compra. Adicionalmente para comprender el comportamiento del consumidor, Kotler y Keller (2006) fijaron un modelo estímulo-respuesta, donde es claro que los estímulos de *marketing* y el entorno no penetran en la conciencia del consumidor, pero sí la influyen, y donde el proceso de decisión de compra y la compra final dependen de una serie de procesos psicológicos y de determinadas características del consumidor (figura 1).

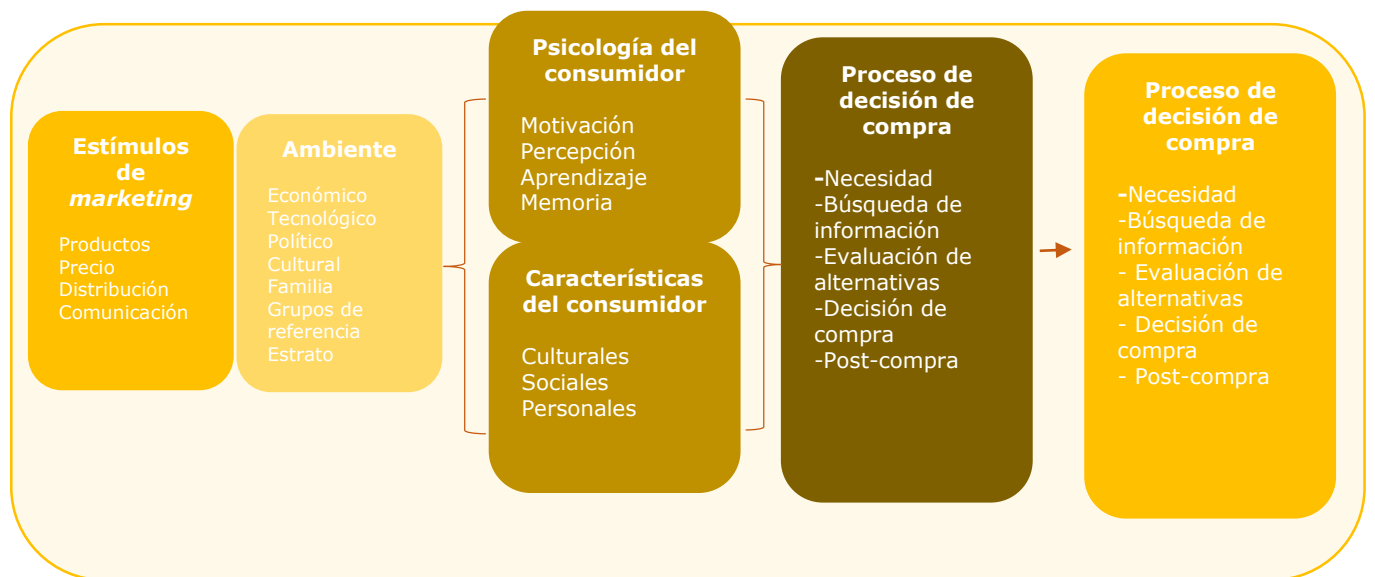


Figura 1. Modelo del comportamiento del consumidor.

Fuente: Kotler y Keller (2006).

3.4.2 Segmentación de mercados

Para Ciribeli y Miquelito (2015), citando a Smith (1956), la segmentación de mercados se define como un mercado heterogéneo (caracterizado por la demanda divergente), como un grupo de mercados homogéneos menores, en respuesta a la preferencia por diferentes productos que se da entre los segmentos importantes del mercado.

En este sentido, se puede establecer que hay diferentes enfoques de segmentación, los cuales, según las variables, se adaptan a los modelos de negocio, productos y servicios de la economía, y que esta depende principalmente de la estrategia y de su estructura empresarial. Con respecto a la segmentación, a continuación, se explican los enfoques de algunos de los autores más relevantes en la actualidad.

En los textos de Kotler y Keller (2006) se establece que es necesario segmentar el mercado en partes similares, en cuanto a gustos y necesidades, y por ello se define el segmento de mercado como un grupo de consumidores de iguales características y necesidades. El objetivo es identificarlos y luego escoger entre estos el segmento objetivo. Según estos autores, existen dos grupos de variables para la segmentación: características descriptivas, tales como las geográficas,

demográficas y psicográficas, y características conductuales, tales como beneficios, ocasión de uso o preferencia por una marca.

También existe una segmentación geográfica, que divide al mercado en unidades geográficas tales como países, Estados, regiones, provincias, ciudades o barrios. Esta se puede dirigir a uno o a varios segmentos, o a todos, pero teniendo en cuenta las consideraciones locales (Schiffman & Lazar, 2010). Para Kotler y Keller (2006), la segmentación demográfica incluye variables como edad y ciclo de vida, puesto que las preferencias de consumo cambian con la edad y, según la etapa en la que se encuentren las personas, cambian el tamaño de la familia, la generación de ingresos y la ocupación, entre otros aspectos.

Por su parte, Schiffman y Lazar (2010) consideran que el foco de toda segmentación es la demográfica, debido a que es fácil de obtener y clasificar, y permite identificar oportunidades de mercado según la edad, el ciclo de vida y los ingresos, siendo por esto uno de los enfoques de segmentación más prácticos en el mundo de los negocios.

Otra segmentación es la psicográfica, que divide a los consumidores según su personalidad. Para ello se tienen en cuenta los estilos de vida, y consiste en actividades, intereses y opiniones que, por lo general, explican los hábitos de consumo de los consumidores (Schiffman & Lazar, 2010). Ciribeli y Miquelito (2015), citando a Solomon (2011), establecen que la segmentación psicográfica implica el uso de los factores psicológicos, sociológicos y antropológicos para determinar cómo se segmenta el mercado, considerando las tendencias de los grupos dentro de este, y sus razones para tomar una decisión específica acerca de un producto, una persona o una ideología, o bien, para que manifieste cierta actitud o utilice un medio.

Por último, se puede establecer la segmentación conductual, que consiste en dividir a los consumidores con base en su conocimiento, su actitud hacia su uso y su respuesta a un producto (Kotler y Keller, 2006, p. 265).

Según Schiffman y Kanuk (2005), para que un segmento sea efectivo debe presentar las características que se enumeran a continuación en la tabla 1.

Tabla 1. Características de un segmento efectivo

Características	Descripción
Identificable	Las variables se deben identificar, habitualmente son variables demográficas (ingresos, estratos, estado civil etc.), estilo de vida (ambientalista, fitness, vegetariano etc.); beneficios buscados (tamaño, alta calidad, marca, precios bajos etc.).
Suficiente	En cuanto al tamaño, debe tener suficientes consumidores para considerarlo rentable.
Estabilidad de los consumidores	En cuanto a su estilo de vida y patrones de consumo.
Accesibilidad	Se puede llegar a este mercado meta de una forma económica.

Fuente: Schiffman y Kanuk (2005).

Así mismo, Schiffman y Lazar (2010) citan las bases de segmentación del mercado. Según estos autores, las características para segmentar son cuatro, y se pueden visualizar en la matriz que se muestra en la tabla 2.

Tabla 2. Bases para segmentación del mercado

	Arraigado(a)s en el consumidor	Específico(a)s del consumidor
Hechos	Características personas empíricas	Comportamientos de uso y compra
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Datos demográficos: edad, grupos de edades, género, estado civil, ciclo de vida familiar, ingreso, educación, ocupación, clase social. ▪ Geográficos: localización, dirección, zona, y datos geodemográficos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tasa de usos. ▪ situación/ocasión de uso. ▪ Lealtad hacia la marca. ▪ Psicográficas: personalidad, conductas reales.
Cogniciones	Personalidad, estilos de vida y valores socioculturales	Actitudes y preferencias respecto del producto
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rasgos de la personalidad. ▪ Estilos de vida, datos psicográficos. ▪ Valores y creencias socioculturales. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Beneficios requeridos. ▪ Nivel de involucramiento. ▪ Conciencia de las alternativas del producto.

- | | | |
|--|--|---|
| | | <ul style="list-style-type: none">▪ Lealtad hacia la marca: compromiso percibido y nivel de relación. |
|--|--|---|

Fuente: Schiffman y Lazar (2010).

Shiffman y Lazar (2010) y Kotler y Keller (2006) mencionan el modelo de valores y estilos de vida (VALS, por sus siglas en inglés *values and life styles*), que es una forma de segmentar que incluye valores y estilos de vida desarrollado por el Stanford Research Institute (SRI, 2007). En cuanto a la segmentación conductual, se agrupa a los consumidores según tres variables: la actitud, el uso y la respuesta hacia un producto, variables que se ajustan al enfoque del modelo de segmentación a partir de los valores y el estilo de vida, o VALS.

Según Shiffman y Lazar (2010) y Kotler y Keller (2006), una vez identificados los segmentos es necesario decidir a cuántos y a cuáles de estos se van a dirigir los esfuerzos. Para que un segmento sea eficaz, debe ser medible, sustancial, accesible, diferenciable y accionable. Kotler y Keller (2006), por su parte, establecen que una vez que se hayan identificado los segmentos se debe proceder a su evaluación y selección. Para ello hay que tener en cuenta dos factores: el atractivo del segmento y las metas y los recursos de la empresa.

Finalmente, existen cuatro niveles posibles de segmentación: cobertura del mercado total en el que se quiere atender a todos los consumidores con todas sus necesidades; especialización en múltiples segmentos, es decir, elegir un grupo de segmentos atractivos y adecuados; concentración en un segmento único, para cuyo efecto la empresa se dirige a un solo segmento; y, por último, *marketing* individual, que se refiere al tipo de segmento, ya sea especializado, o uno a uno.

3.4.3 Investigación comercial cualitativa

Báez y Pérez de Tudela (2009) establecen que es el conjunto de todas las cosas que se hacen para seguir la pista de los mercados y encontrar los rasgos que distinguen a las personas (los consumidores, las organizaciones), a las cosas (productos, bienes, servicios sectores) y sus propiedades y atributos –sean estas o estos naturales o adquiridos. Este método de investigación permite examinar los sentimientos, actitudes y motivaciones de un individuo (McDaniel y Gates,

2015), al recoger los discursos completos de los sujetos, para proceder luego a su interpretación, analizando las relaciones de significado que se producen en determinada cultura o ideología, a través del discurso, bien sea por comunicación interpersonal, oral, escrita o filmada. Las técnicas más utilizadas para lograr una comprensión o cualidades del objeto de estudio son la entrevista, las sesiones de grupo y las técnicas proyectivas que, de forma breve, se explican a continuación.

- *Entrevista*: reunión de dos o más personas para tratar algún asunto, generalmente profesional o de negocios, que permite la interacción bidireccional de las partes.

- *Sesiones de grupo*: son una de las técnicas más completas, que permiten lograr dinamismo y diversidad en la información de un determinado problema o una oportunidad de estudio, permitiendo lograr una muy buena masa de percepciones grupales e individuales.

- *Técnicas proyectivas*: son unos instrumentos considerados como especialmente sensibles para revelar aspectos inconscientes de la conducta, ya que, con un mínimo conocimiento del objetivo del test, no solo permiten provocar una amplia variedad de respuestas subjetivas, sino que son altamente multidimensionales y evocan del sujeto respuestas y datos inusualmente ricos.

Una vez que se aplican las técnicas de investigación con sus respectivos instrumentos de medición, se le da paso al procesamiento de los datos y a la codificación y categorización de los cuadros matrices, que permiten organizar, estructurar y sintetizar los datos cualitativos, para luego, a través del análisis del discurso, facilitar la información de valor (subjetivo e interpretativo).

3.4.4 Investigación cuantitativa

Según McDaniel y Gates (2015), en la investigación cualitativa se utiliza el análisis matemático y estadístico para inferir los resultados y encontrar estadísticamente diferencias significativas en una determinada muestra. La técnica más tradicional para aplicar dentro de esta metodología es la encuesta, la cual, a través de un instrumento como el cuestionario, abarca preguntas en su gran mayoría cerradas y muy concretas. Pueden existir diferentes tipos de encuestas; para el caso puntual del estudio, solo se aplicaron la encuesta presencial y la encuesta virtual.

- *Encuesta presencial*: es un tipo de encuesta muy efectiva, ya que el encuestador puede ayudarlo al encuestado con las dudas que le puedan surgir. Supone mayor coste económico y tiempo logístico, debido a que es necesario contar con personal que se traslade hacia el encuestado.

- *Encuesta virtual*: utiliza diferentes plataformas y canales digitales que facilitan la difusión de la encuesta, al igual que el procesamiento y la tabulación de los resultados.

Una vez que las mencionadas técnicas son aplicadas a una determinada muestra, según el caso de estudio, la información es procesada, codificada, categorizada y tabulada en diferentes *software* estadísticos u ofimáticos, para así facilitar el análisis matemático-estadístico que requiere cada una de las variables.

Dado esto, y según algunos de los objetivos del proyecto que están relacionados con segmentación del mercado, dentro del marco conceptual se abarca el análisis multivariado de datos correspondiente a los procedimientos de análisis de las técnicas de correspondencia múltiples, árboles y *conjoint*, o conjunto, que contribuyen a identificar las preferencias de consumo y las relaciones entre variables asociadas a los grupos de consumidores de papitas fritas.

3.4.5 Análisis multivariantes o multivariado

Según McDaniel y Gates (2015), los análisis multivariantes o multivariados provienen de procedimientos estadísticos que analizan simultáneamente diversas variables medidas de cada individuo u objeto que se está estudiando. Para el proyecto puntual, se emplean tres técnicas que se describen a continuación: técnica de correspondencia múltiple, técnica del árbol y técnica del análisis conjunto, o *conjoint*.

- Técnica de correspondencia múltiple: cuantifica los datos nominales (categóricos) mediante la asignación de valores numéricos a los casos (objetos) y a las categorías, de manera que los objetos de la misma categoría estén cerca los unos de los otros, y los objetos de categorías diferentes estén alejados los unos de los otros. Cada objeto se encuentra lo más cerca posible de los puntos de categoría para las categorías que se aplican a dicho objeto. De esta manera, las categorías dividen los objetos en subgrupos homogéneos. Las variables se consideran

homogéneas cuando clasifican objetos de las mismas categorías en los mismos subgrupos (IBM Knowledge Center, 2017).

- Técnica del árbol: según Berlanga, Rubio y Vila (2013), un árbol de decisión es una forma gráfica y analítica de representar todos los eventos (sucesos) que pueden surgir a partir de una decisión asumida en cierto momento. Ayudan a tomar una decisión más acertada, desde el punto de vista probabilístico, ante un abanico de posibles decisiones. Estos árboles permiten examinar los resultados y determinar visualmente cómo fluye el modelo. Los resultados visuales ayudan a buscar subgrupos específicos y relaciones que tal vez no se encontrarían si se hicieran por medio de estadísticos más tradicionales.

Los árboles de decisión son una técnica estadística para segmentar, estratificar, predecir, reducir datos y filtrar variables, identificar interacciones, fusionar categorías y desratizar variables continuas (Escobar, 1998). La función Tree en SPSS crea árboles de clasificación y de decisión para identificar grupos, descubrir las relaciones entre grupos y predecir eventos futuros. Existen diferentes tipos de árbol (IBM, sf): CHAID, CHAID exhaustivo, CRT y QUEST, según el que mejor se ajuste a los datos de estudio.

Las ventajas de un árbol de decisión son según Pérez (2011), que facilita la interpretación de la decisión adoptada, la comprensión del conocimiento utilizado en la toma de decisiones; explica el comportamiento respecto a una determinada decisión y reduce el número de variables independientes.

Técnica análisis conjunto *conjoint*

Es un procedimiento estadístico que se utiliza para cuantificar el valor que los consumidores asocian con diferentes niveles de atributos o características del producto o el servicio. Según la Psicología del Modelo de las Expectativas-Valor, de Rosenberg (1956) y Fishbein (1967), la técnica hace relación a los modelos multi-atributo que se presentan como un punto de partida

para explicar los valores y las necesidades de los sujetos, los cuales determinan las preferencias de los consumidores.

Pérez (2008a) establece que la utilidad del análisis *conjoint* permite elegir los atributos más valiosos para posicionar una marca; además, al tener que elegir entre varios productos potenciales, puede identificarse el que tendrá mayor nivel de ventas, decidir cuál es el precio adecuado para un producto, estimar la cuota de mercado de un producto nuevo antes de su lanzamiento y segmentar el mercado de acuerdo con los atributos de un producto. Picón (2006), por su parte, indica que la utilidad del análisis conjunto radica en que se usa para detectar qué niveles de los atributos de un producto son más valorados por los consumidores, saber cuánto pesa un atributo en la decisión de compra, predecir el éxito que se puede esperar de un nuevo producto, evaluar el *market share* que resultaría de enfrentar diversos productos —sean nuestros o de la competencia—, identificar los productos más rentables (combinando utilidad y coste) e identificar nichos de mercado en los que un determinado producto tendrá mejor acogida. En definitiva, se podría decir entonces que un *conjoint* proporciona unas valoraciones numéricas —las utilidades— de cada nivel-atributo que se podría transformar en una predicción de consumo.

Procedimiento del análisis conjunto (conjoint)

Según Pérez (2008a), para llevar a cabo un análisis *conjoint* se deben seguir nueve pasos:

1. *Seleccionar los atributos relevantes para la categoría del producto o servicio*: consiste en definir cuáles son los atributos relevantes en la categoría. Cuanto mayor sea el número de atributos (factores), mayor será la complejidad del estudio, por lo cual se recomienda no superar los seis atributos (factores); sin embargo, se han llegado a hacer análisis *conjoint* con más de 50 atributos.
2. *Seleccionar los niveles o las opciones para cada atributo (factor)*: de esta manera se pueden definir los atributos y niveles para un producto potencial o en desarrollo que se muestran en la tabla 3, los cuales, para el caso puntual del testeo de las papitas fritas, se pueden considerar un referente de atributos.

Tabla 3. Atributos para unas potenciales P. F. T. F. + *toppings*

Tipo de papitas Fósforos, cascós, espiral, malla	Ingredientes (<i>toppings</i>) Salsa BBQ, pepinillos, queso, tocineta
Tipo de carne (<i>toppings</i>) Pescado, pollo, res	Tamaño M, L, XL
Precio \$5.900, \$8.900 y \$11.900	

Fuente: elaboración propia, a partir de Pérez (2008a).

Para seleccionar los niveles de cada atributo se deben tener en cuenta tres cosas: (a) ser consistentes con los atributos observados en el mercado (si la categoría ya existe), (b) tratar de minimizar su número, para simplificar la evaluación de los consumidores y (c) considerar aproximadamente la misma cantidad de niveles para cada atributo, ya que si un atributo tiene muchos más niveles que otro puede recibir una mayor ponderación solo por ese hecho.

3. *Determinar la combinación de atributos que vaya a ser evaluada:* para determinar cuál de todas las combinaciones de atributos es la preferida por los consumidores (quienes evaluarán esas combinaciones una a una), evitando que sean muchos atributos, porque puede no ser práctico. Aunque se recomienda tener un máximo de 25 combinaciones de atributos, es preferible tener 16 o menos. El análisis *conjoint* permite medir solo una fracción de esas opciones, y aun así inferir el potencial de todas las demás. Una técnica usual para reducir combinaciones es la combinación ortogonal, que permite reducir significativamente la cantidad de combinaciones.

4. *Diseñar el procedimiento de recolección de datos:* para obtener la opinión de los consumidores, a una cantidad estadísticamente representativa de consumidores en el segmento de mercado elegido se le presentan los productos (de forma verbal, a través de dibujos o con prototipos). Según lo que se le pida al entrevistado, este puede: (i) evaluar los productos por pares o en escenarios, (ii) elegir uno de los dos productos o (iii) seleccionar del escenario de productos el que más le gusta, o (iv) repartir puntos entre los dos productos presentados.

5. *Modelo de referencia para testear las P. F. T. F. + topping*: elaborar un modelo de referencia como el que se muestra en la tabla 4, el cual muestra un breve ejemplo para la construcción de un instrumento de medición (con una escala de 1 a 10).

Tabla 4. Testeos potenciales de P. F. T. F.

Producto A	Producto B
Papitas en cascós, pollo, Tamaño L, tocíneta \$5.900	Papitas en fósforos, carne, Tamaño L, queso \$8.900
Definitivamente elegiría este producto	
1—2—3—4—5—6—7—8—9—10	

Fuente: elaboración propia, con base en los datos de Pérez (2008a).

Nota: si hay muchos productos esta metodología puede ser tediosa para el consumidor, por lo cual se recomienda trabajar con pocos beneficios o con los atributos más relevantes del producto, para que las combinaciones no sean extensivas.

6. *Ordenar los productos en un ranking*: al pedirle al consumidor que ordene los productos por orden de preferencia. Luego se usa *software* específico (como MONANOVA, LINMAP o SPSS) para transformar esos *rankings* en “valores de utilidad”.

7. *Calificar los productos en una escala*: el consumidor debe ponerle a cada producto una calificación de 0 a 10, con un número mayor para mayor nivel de preferencia.

8. *Seleccionar el método computacional para obtener los valores de utilidad*: esta parte es sumamente técnica, y consiste básicamente en hacer regresiones matemáticas para determinar los “valores de utilidad”. Existen *software* específico para esta tarea; en algunos casos, incluso se pueden utilizar planillas de cálculo (por ejemplo, Excel).

La regresión es un proceso estadístico que permite determinar las variables y sus implicaciones de correlación o no entre dos o más variables. Para el caso puntual del proyecto, y de cara al análisis *conjoint* del tercer frente de estudio sobre el mercado, las regresiones matemáticas se calcularán a través del *software* SPSS.

9. Evaluar las opciones de producto: una vez se obtenga el resultado del análisis se obtienen los valores de utilidad. Para el ejemplo de las papitas, podrían obtenerse los siguientes valores por atributo y por nivel (tabla 5).

Tabla 5. Atributos para unas P.F.T. F + *toppings*

Tipo de papitas (15 puntos) fosforitos (0), malla (10), cascós (15)	Ingredientes (30 puntos) Salsa BBQ (0), pepinillos (10), queso (25), tocineta (30)
Tipo de carne (10 puntos) Pescado (0), Pollo (3), Res (10)	Tamaño (10 puntos) M, L (8), XL (10)
Precio (35 puntos) \$5.900 (0), \$8.900 (20) y \$11.900 (35)	PUNTOS TOTALES = 100

Fuente: elaboración propia, con base en los datos de Pérez (2008a).

Para facilitar la comprensión del concepto, los anteriores valores permiten desarrollar los siguientes análisis en relación con el proyecto (análisis de evaluación del producto):

9.1 Mayor potencial de ventas:

De la tabla 5 de valores de utilidad se puede deducir que las P. F. T. F. + *topping* ideales son las papitas en cascós, con ajonjolí, de carne, con tocineta, XL y que cueste \$5.900, puesto que logra un valor de utilidad de 100. Debe notarse que esa opción ideal quizás no sea la más rentable, por lo que esta información sobre preferencia debe ser combinada con un análisis de coste-beneficio.

De las 323 combinaciones restantes con valores de utilidad entre 0 y 100, en la tabla 6 se presentan tres ejemplos.

Tabla 6. Combinaciones de P. F. T. F.

Papitas B	Papitas F	Papitas L
Pan cascós (0)	Papitas normales con ajonjolí (15)	Pan fósforo (10)
Carne (10)	Pollo (3)	Pescado (0)
Tamaño L (8)	Tamaño XL (10)	Tamaño M (0)
Salsa barbacoa (0)	Tocineta (30)	Pepino (10)
\$8.900 (20)	\$11.900 (0)	\$5.900 (35)
Utilidad = 38	Utilidad = 58	Utilidad = 55

Fuente: elaboración propia, con base en los datos de Pérez (2008a).

De esas tres opciones de papitas + toppings, la que tiene mayor potencial de ventas es la F, con un valor de utilidad de 58.

9.2 Elección de atributos y precio:

Al diseñar la oferta de papitas se observa que la alternativa de tocineta (30) es preferida a la de los pepinillos (10) por 20 puntos (30- 10). Según esta evaluación, la preferencia relativa tocineta-pepinillos es equivalente a pagar \$8.900 (20) versus \$11.900 (0), con lo cual se puede inferir que los consumidores equiparan la satisfacción adicional de tocineta sobre los pepinillos a \$3.000 incrementales.

Lo anterior permite no solo identificar los atributos más valorados por los consumidores (para basar el posicionamiento o la publicidad en ellos), sino además establecer relaciones entre los atributos y el precio, de modo que sea posible elegir la opción que optimice los márgenes.

9.3 Segmentación de mercado según atributos de producto (clave para el presente proyecto):

El análisis *conjoint* en una muestra estadísticamente representativa del mercado total contribuye a identificar los consumidores que prefieren los mismos atributos, agrupándolos en grupos de consumidores (segmentos).

A nivel general, según Pérez (2008a), el análisis *conjoint* es una forma científica de responder a un gran número de cuestiones relevantes al momento de lanzar/rediseñar un nuevo producto, que

incrementan su probabilidad de éxito; sin embargo, es una técnica compleja de implementar, por lo cual, para llevarla a cabo es importante contar con el acompañamiento de un especialista o una agencia de investigación de mercado.

Para facilitar el proceso del análisis *conjoint*, durante el desarrollo del proyecto se contó con el acompañamiento del experto en estadística León Darío Parías (entrevistador, J. Wilbdret, 2017), quien aportó lineamientos y conceptos estadísticos clave para elaborar un apropiado instrumento de medición, y los respectivos pasos para tratar los datos dentro del *software* SPSS.

3.4.6 Términos clave utilizados en el análisis multivariante

Técnicas dependientes e interdependientes: técnicas dependientes tales como la regresión múltiple y el análisis *conjoint* se usan cuando se tiene una variable en función de otra(s); por ejemplo, el precio de las papitas fritas a la francesa está en función, y depende, del tamaño de estas, y de otras variables relacionadas (ingredientes). En una técnica interdependiente no se tienen diferencias entre las variables, todas desempeñan un mismo rol, no hay una independiente y otras dependientes. En este caso, el interés es determinar si hay asociación entre las variables objeto de estudio; por ejemplo, al determinar si la edad está asociada a la variable precio, lo que la técnica nos dice es si hay asociación o si, por el contrario, no tienen que ver.

Mapa perceptual: según el Instituto de Economía Digital (ICEMD, 2016), en *marketing* un mapa perceptual permite relacionar dos variables de tal forma que expresen la situación del mercado; por ejemplo, qué posición ocupa cada marca de los competidores, y así poder analizar cuál es el espacio óptimo. En este trabajo se pudieron relacionar más de dos variables, y así se pudo identificar qué tan cerca o tan lejos están las categorías de una variable con respecto a las del otra.

Escalamiento multidimensional (MDS): es una técnica de representación espacial que trata de visualizar sobre un mapa un conjunto de estímulos (firmas, productos, candidatos políticos, ideas u otros artículos) cuya posición relativa se desea analizar. Se refiere al conjunto de técnicas estadísticas utilizadas habitualmente en *marketing* y en las ciencias sociales, para visualizar y explorar datos. Es un procedimiento para tomar preferencias y percepciones de los encuestados y

representarlos en un diagrama visual. Estos diagramas, llamados mapas perceptuales, tienen generalmente dos dimensiones, pero pueden representarse en más de dos. Los consumidores potenciales tienen que comparar pares de productos y hacer juicios sobre sus similitudes.

Mientras otras técnicas (como análisis factorial, análisis discriminante y análisis conjunto) obtienen dimensiones de las respuestas a los atributos de los productos identificados por el investigador, el MDS obtiene las dimensiones de los juicios de los encuestados sobre la similitud de los productos. Esto supone una ventaja importante, pues los resultados no dependen de los juicios de los investigadores. No es necesaria una lista de atributos que debe ser mostrada a los encuestados. Las dimensiones resultantes vienen de los juicios de los encuestados sobre pares de productos. Gracias a estas ventajas, MDS es la técnica más comúnmente utilizada en el mapeado perceptual.

Dimensiones dominantes: son aquellas que contribuyen con más fuerza a identificar unas dimensiones; las dimensiones no siempre tendrán que tener algún nombre, eso depende del objetivo. En el estudio, la variable edad fue influyente entre las consideradas demográficas.

Prueba chi cuadrado de independencia: prueba para determinar si una variable cualitativa depende de otra variable; por ejemplo, la preferencia de unas papitas fritas de tamaño mediano es independiente del sexo. Para verificar lo anterior, se realiza una prueba chi cuadrado de independencia.

Procedimiento *Chi-Squared Automatic Interaction Detection* (CHAID): es un procedimiento estadístico facilitado por el programa SPSS, y, según Magidson (1993), permite dividir a la población en dos o más grupos, basados en las categorías de la variable dependiente que sea un mejor predictor. Luego divide cada uno de estos grupos en subgrupos, basándose en otras variables predictoras. El proceso de partición termina cuando no se encuentran variables que produzcan segmentos significativos. CHAID muestra los segmentos resultantes en un gráfico de árbol fácil de entender.

Modelo multi-atributo: si se tiene en cuenta que un atributo puede ser el tamaño de un producto, y si se tienen varios atributos, tales como tamaño, vegetales, carnes, etc., se dice entonces que el producto es multi-atributos.

Coefficientes de bondad: es un indicador estadístico que informa si un modelo es o no es adecuado.

Sintaxis/plot = all: es un archivo de programación, o unas órdenes del programa SPSS, que sirve para solicitar los gráficos en el procedimiento *conjoint*.

Producto interno bruto (PIB): conjunto de los bienes y servicios producidos en un país durante un espacio de tiempo, generalmente de un año.

Inflación - Índice de precios al consumidor (IPC): es el aumento generalizado del nivel de precios de bienes y servicios.

Desempleo: hace referencia a la situación del ciudadano que carece de empleo y, por lo tanto, de salario. Por extensión, es la parte de la población que teniendo edad, condiciones y disposición para trabajar (población activa), carece de un puesto de trabajo.

Anglicismos: dado la maestría de mercadeo algunos términos en el cuerpo del trabajo son muy habituales y frecuentes, puesto que se respeta la forma en como los consumidores generan sus diálogos y discursos cualitativos. Términos como: *toppings* (adiciones), *mix* (mezcla), *insights* (visones del mercado) entre otros son muy comunes en el cuerpo de trabajo.

3.5 Investigaciones relacionadas con los temas de estudio

Esta sección muestra diversos estudios: enfocados en una mirada situacional del sector de papitas fritas, con énfasis en el entendimiento de las preferencias del consumidor; relacionados con el análisis competitivo del sector alimentos, tales como los sectoriales relacionados con las comidas rápidas o *snacks*, que impactan la estrategia de los negocios del sector, para tener profundidad en el conocimiento de la categoría; por último, estudios relacionados con el consumo de P. F. T. F., para un entendimiento del mercado o consumidor.

Este bloque sirve como marco de referencia para comprender los diferentes alcances que tiene los análisis competitivos, del entorno, la industria y mercado desde diferentes enfoques para tomar decisiones sin que necesariamente sea de la categoría de estudios (papitas a la francesa).

3.5.1 Sector alimentos

La mayoría de los sectores económicos del mundo hacen mediciones periódicas, y constantemente monitorean aquellas variables de interés para la estrategia de cada sector. El sector alimentos no es ajeno a esa realidad, puesto que organismos públicos y privados hacen observaciones de diferente índole dentro de todo su ecosistema de demanda agregada nacional, y en este frente, por ejemplo, la papa y toda su cadena productiva y de consumo son objeto de estudio. A continuación, se presentan entonces algunos estudios de impacto a la estrategia del sector y el direccionamiento de aquellos negocios de alimentos.

El estudio “Mercado de comida preparada en Colombia: Consumo y entendimiento del mercado”² (Global Data, 2015) proporciona información detallada sobre las categorías de alto crecimiento, para apuntar a las tendencias en el uso de materiales de embalaje, tipos y cierres, e información sobre las cuotas de mercado de distribución de la categoría de nivel y las marcas del sector alimentos. Se desarrolla a partir de un análisis del crecimiento para el período 2014-2019, en diferentes categorías de alimentos, cuotas de mercado, preferencias de consumo en las comidas preparadas y cuotas de mercado de las marcas, así como la conformación y cobertura de los canales de comercialización y empaque, y las tendencias que influyen en el consumo de comidas preparadas, entre otros. Un estudio del sector alimentos (Industria Alimenticia, 2013) facilita una base para formular la planeación empresarial, de áreas funcionales de una organización (Sanabria, 2005); de mercadeo, en su plan de comunicaciones; o comercial, en su el plan de ventas, entre otros. Al facilitar acciones táctico-estratégicas a partir de un diagnóstico del sector o de la categoría (Portafolio, 2013).

Por su parte, un estudio realizado por Naciones Unidas en 2016 (FAO, 2016) establece que los efectos del clima en el rendimiento de determinados cultivos a nivel mundial, y en las zonas tropicales y no tan tropicales, tiene un efecto en el cultivo de papa ocasionado por el calentamiento,

² En inglés *Consumer and Market Insights: Savory Snacks Market in Colombia*.

lo que incide en los costos al consumidor final, y documenta lo que ha pasado en el sector agricultor y alimentario, que incide en las decisiones y proyecciones estratégicas del sector.

En el estudio “La industria de los alimentos y su impacto en el aumento mundial de la obesidad” (Lowell, 2004)³ se analizan las cadenas que impactan el desarrollo de las compañías de la industria de alimentos (comidas rápidas), y sus implicaciones en la salud pública, en términos de obesidad. El autor traza el aumento mundial de la obesidad, aparentemente imparable en las últimas dos décadas. Los problemas asociados con la infancia, la adolescencia y la obesidad en adultos se observan, como son los costos económicos y personales. Las diversas causas posibles de la obesidad en todo el mundo tales como la genética, el estilo de vida moderno y en particular los alimentos, son considerados. El autor señala a la industria alimentaria, y en particular al sector de “comida rápida”, que a lo largo de las últimas décadas ha perfeccionado diversas técnicas de marketing que están diseñadas para hacernos comer más alimento (“tamaño extragrande”), y más a menudo. Los líderes de esta industria también son acusados de poner su balance antes que la salud y el bienestar de los jóvenes, dirigida a los niños y las escuelas (Lowell, 2004).

Con este tipo de estudios, el empresario de las comidas rápidas puede apreciar la importancia de tener una estrategia de *marketing* mucho más responsable, de contar con un portafolio donde los productos livianos estén presentes y donde se le enseñe al consumidor a tener mejores hábitos de alimentación.

3.5.2 Comidas rápidas o *snacks*

El estudio “El consumo de comida rápida” llevado a cabo en España en el 2011 por el EAE Business School (Lago, Rodríguez y Lamas, 2011), en el cual se puede observar el consumo mundial de comidas rápidas y *snacks*, da parámetros para comprender desde lo macro hasta lo micro el sector de alimentos en diferentes partes del mundo, y según el consumo por categorías del sector (Global Data, 2015).

³ *The food industry and its impact upon increasing global obesity: a case study.*

En el “Global Fast Food. Industry Profile” (“Comida rápida global. Perfil de la industria”) (Datamonitor, 2010) se encuentra información clave para entender los perfiles del consumo de comida rápida y de *snacks* de aquellos países de referente mundial (Datamonitor, 2010).

El estudio “Consumo de alimentos y bebidas ultra-procesados en América Latina”, llevado a cabo por la Organización Mundial de la Salud (OMS, 2015), revela las tendencias del sector a nivel mundial, los impactos de las comidas rápidas en la obesidad y las implicaciones de salud frente a las políticas públicas.

El *Nielsen global Snacking Report* (Nielsen, 2014b), por su parte, determina el comportamiento del gasto hacia los diferentes *snacks*, el incremento y la tendencia de preferencia de consumo a nivel mundial, y se establecen las variadas motivaciones del consumo por regiones del mundo. Según este reporte, las papitas fritas están dentro del top de *snacks* de preferencia por el consumidor.

Estudios como: “Global Snack Food Industry 2017-2021” (Report Linker, 2016), “Analysis of Snack Food Purchasing and Consumption Behavior” (Forbes, Kahiya, & Balderstone, 2015), “Consumo y Market Insights: comidas preparadas en Colombia” (Global Data, 2015) y “Consumo y Market Insights: Snacks salados en Colombia”, entre otros, aunque son de carácter comercial, y pagados por los interesados, presentan profundos análisis sobre la categoría y las variables presentes en el sector de las comidas rápidas.

Los estudios anteriores, al suministrar información valiosa para los negocios de comidas rápidas, contribuyen a tener un entendimiento y unas perspectivas más aterrizados respecto a las necesidades de consumo de los segmentos a los que esté orientado un determinado negocio, y con base en esto formular acciones para desarrollar productos, estrategias comerciales o diversas acciones, según la capacidad empresarial que se tenga. En la gran mayoría de los estudios se logra identificar que hay una tendencia de consumo en crecimiento en los *snacks* y una marcada preferencia por el consumo de comida rápida, y la relevancia que tienen las papitas fritas para el consumidor. Al mismo tiempo, activan alarmas por los malos hábitos de alimentación que se vienen

dando como una tendencia en los últimos años, que obedecen a la irresponsabilidad de algunas empresas frente al inapropiado *marketing* del consumismo incremental.

3.5.3 Consumo o consumidor de las papitas fritas

Los estudios relacionados con el consumo de papa o de papitas fritas tienen mayor énfasis en los estudios de consumo de papa dentro de la canasta familiar, seguidos del consumo masivo de las papitas fritas tipo *chips* (las de paquete) y, en menor medida, sobre preferencias del consumo de las papitas fritas tipo francesas (P. F. T. P.).

El estudio “Exploración de hábitos de consumo de papa en Colombia”, llevado a cabo por Fedepapa (2013a) en las principales ciudades del país, muestra que más del 50 % de los hogares en Colombia compra papa al menos una vez por semana, y la frecuencia de consumo es de 5,4 días a la semana, lo que determina la aceptabilidad, la preferencia y la intención de consumo del producto. La papa no tiene problemas en cuanto a penetración de mercado (Iglesias, 2014). Es un producto comprado casi por el total de los hogares en Colombia (99 %). Solo en el 1 % de los hogares contactados declaran no comprar papa y aducen que no la compran principalmente por razones de gusto, dieta o salud (diabéticos). Este tipo de estudio le permitió al sector de la papa tener una fotografía sobre el consumo, pues describe los hábitos y las formas de compra de la papa en Colombia, lo que permite comprender la dinámica del consumidor con respecto a la “papa aún virgen”; es decir, una papa lista como insumo para desarrollar los diferentes procesos gastronómicos. Este estudio está enfocado a la comprensión del consumo de la papa dentro de la canasta familiar, pero no profundiza ni cubre la comprensión de la dinámica del consumo relacionado con las P. F. T. F., que se origina a través de los diversos establecimientos de comercio de comidas rápidas o negocios especializados en este producto.

Un estudio sobre las actitudes y elecciones de las mujeres y los hombres respecto a los alimentos, efectuado en 2002 por el British Food Journal (Beardsworth et al., 2002), presenta los resultados del análisis sustancial de un conjunto de encuestas de base, de datos cuantitativos relacionados con las creencias, prácticas y preferencias sobre los alimentos, y más específicamente, centrados en los contrastes por género. En este estudio se identificaron varias diferencias estadísticamente significativas entre hombres y mujeres. Estas diferencias se produjeron en áreas tales como puntos

de vista sobre los alimentos y la salud; dimensiones éticas de la producción de los alimentos y la selección de comida; actitudes y elecciones hacia lo nutricional; cambio en la dieta, y los hábitos alimenticios que cuidan la imagen corporal. Todos estos factores llevaron concluir que las mujeres y los hombres tienen actitudes y hacen elecciones diferentes a la hora de comer. Este tipo de estudio tiene una relación indirecta con el consumo de papitas fritas, puesto que muestra un marco de referencia acerca de lo que puede encontrarse con la medición del entendimiento, las preferencias y el perfil de consumo de las papitas fritas en Medellín, y así facilitar una base para formular futuras estrategias de *marketing*.

Desde la perspectiva científica, también hay otros hallazgos investigativos frente al consumo de la P. F. T. F. desde diferentes ópticas, que han llevado a generar diferentes posiciones y perspectivas, tanto positivas como negativas, sobre su consumo.

Perspectivas de estudios desde la una posición positiva sobre el consumo de papas fritas:

Tobias Hoch (Mitchell, 2013), quien ha liderado el estudio del patrón de actividad que desencadena las papitas fritas en el cerebro, determinó que la razón por la que resultan irresistibles en su consumo no reside solamente en su alto contenido de grasa y carbohidratos, como se creía hasta ahora. Al analizar con resonancias magnéticas las zonas del cerebro activadas tanto en ratas alimentadas con papas fritas como en ratas alimentadas con comida estándar insípida, los resultados mostraron que los animales alimentados con papas fritas experimentaban una mayor activación de regiones del cerebro relacionadas con el sistema de recompensa, la ingesta de comida, el sueño y las áreas motoras (Semana, 2013). Estas ratas reaccionaron mucho más que las alimentadas con comida estándar o con una mezcla de grasas y carbohidratos, lo cual demostró que el efecto adictivo de las papas fritas no puede explicarse solamente por su contenido calórico, como lo sugerían otros estudios previos. Dado lo anterior, se podría decir que este tipo de estudios presentan nuevas visiones sobre el entendimiento del consumo de las papitas fritas, y constituyen un norte para facilitar el desarrollo de nuevas estrategias e investigaciones, que fortalezcan el conocimiento de la categoría.

Así mismo, hay un estudio realizado por científicos de la Universidad de Toronto en el que se afirma que comer papas fritas es bueno para el cuerpo, dado que son un hidrato de carbono más

saludable que el de fuentes de almidón como el arroz y las pastas. Adicionalmente, establecieron que tiene más vitamina C que las naranjas o los plátanos. Durante el desarrollo de esta investigación experimental, los científicos compararon las papitas fritas con el arroz y la pasta, que fueron consumidos por 20 niños entre 10 y 13 años. De cinco comidas que fueron digeridas por los infantes, tres tenían papas, y dos no tenían. De esta forma, el estudio reveló que aquellos que comieron papas fritas tenían los niveles más bajos de glucosa y de insulina. La conclusión de estos científicos fue que las papas fritas no son fuente de mal, como muchos en el mundo aseguran, y que al incluirlas en un plato de comida en el que también haya proteínas, obtendremos una alimentación completa (Serna, 2016).

Este tipo de estudios aportan bases sólidas y argumentativas para desvirtuar el ruido negativo que tienen las papitas fritas para algunos consumidores, y para determinar cómo, desde este tipo de información, se pueden desarrollar estrategias de comunicación que potencialicen la categoría; por ejemplo, el *goodwill* de una determinada marca de papitas fritas tipo francesas.

Perspectivas de estudio desde una posición negativa:

Según una publicación del *American Journal of Clinical Nutrition* (Veronese et al., 2017), se reveló una posible relación entre el consumo regular de papas fritas y un mayor riesgo de muerte. Dicho estudio fue realizado por un equipo internacional de científicos de Estados Unidos, Italia, España y Reino Unido, y consistió en hacerle seguimiento durante ocho años a la dieta de 4440 personas con edades comprendidas entre los 45 y los 79 años. Los participantes respondían periódicamente un cuestionario sobre la cantidad de papas (fritas o no) que consumían, y se observó que durante el tiempo que duró el estudio longitudinal fallecieron 236 personas. Los científicos concluyeron entonces que el consumo frecuente de papas fritas parece estar asociado con un mayor riesgo de mortalidad. Para confirmar si en realidad el consumo global de papitas se asocia con un mayor riesgo de mortalidad, se requiere entonces hacer estudios adicionales con muestras de mayor tamaño.

En consecuencia, con las dos perspectivas expuestas por diferentes grupos de investigadores, podría decirse que este tipo de estudios nutre el entendimiento de la categoría para validar hipótesis, pero a la vez genera alertas o ruido en el entorno del consumo de papitas fritas, y brinda

oportunidades para anticiparse al manejo de los riesgos percibidos del producto en los consumidores.

Otro estudio, llevado a cabo por investigadores científicos de la Universidad Técnica de Múnich (TUM, en Alemania), confirma que las papas fritas de bolsa y caseras podrían contener una sustancia cancerígena denominada glicidamida (El Espectador, 2008). Hasta ese momento, se conocía que la glicidamida era obtenida por el cuerpo al metabolizar el hígado la acrilamida, la cual, a su vez, es otra sustancia química que se encuentra en las papas fritas y en otros productos que han sido freídos a altas temperaturas. Dicho estudio confirmó así una hipótesis que establecía que la glicidamida también se generaba en la preparación de fritos a altas temperaturas. Al igual que la acrilamida, esta sustancia, al parecer cancerígena, se produce cuando el aceite supera los 120 grados Celsius (120 °C). Esto, aunque se cree que las sustancias peligrosas se empiezan a producir a partir de los 180 °C.

Los investigadores analizaron diez tipos de papas fritas de bolsa, tres tipos de papas listas para freír y papas fritas al estilo casero, y hallaron glicidamida en concentraciones entre los 0,3 y los 1,5 microgramos por kilogramo, y concentraciones de acrilamida de 300 a 600 microgramos por kilo. A pesar de la diferencia hallada en las cantidades, los investigadores concluyeron que la presencia de la glicidamida es más peligrosa para la salud humana que la de la acrilamida. Por otro lado, la TUM también abrió otra línea de investigación, al revelar que los productos fritos con aceites no saturados, como el de girasol, tienen más glicidamina que los cocinados con aceites saturados, como el de palma.

En conclusión, uno de estos estudios podría aportar luces para establecer una estrategia para mejorar los procesos de fritura de las papitas y, a la vez, prever futuras medidas de entidades de control sobre el consumo de alimentos.

4. Aspectos metodológicos

Para poder realizar un análisis estratégico del entorno, la industria y el mercado para un negocio especializado en P. F. T. F. dirigidas al consumidor final en Medellín, y adicionalmente orientar la estructuración del proyecto, se diseñó la metodología que se ilustra en el siguiente diagrama de bloques (figura 2).

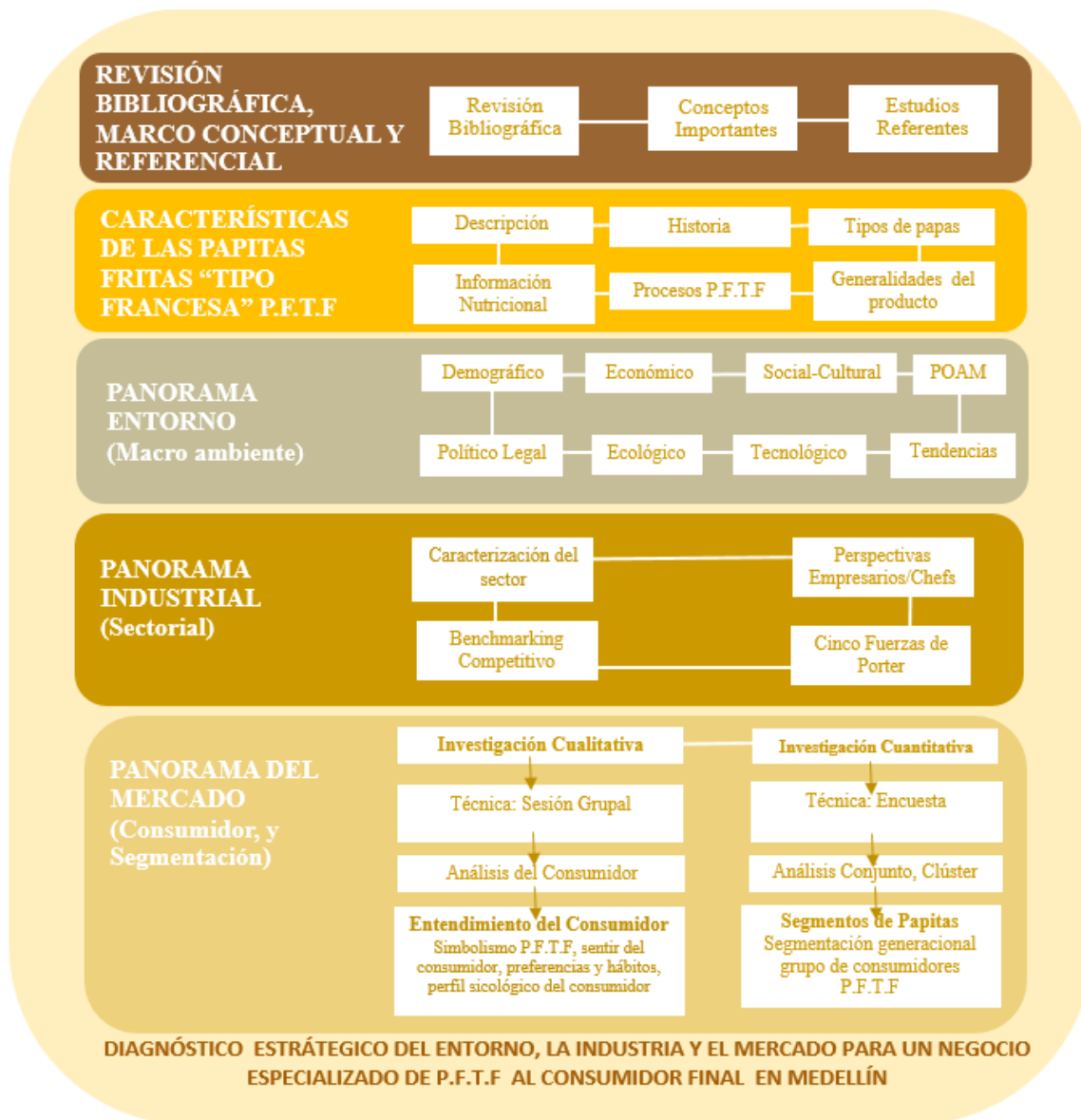


Figura 2. Marco metodológico.

Fuente: elaboración propia.

A nivel general, el diagrama de bloques consta de cinco niveles, y permite ilustrar el entendimiento estructural del proyecto investigativo. El primer nivel está vinculado con la revisión bibliográfica y el marco conceptual del problema investigativo que se va a tratar, en relación con los conceptos, términos y revisiones documentales referenciales que exigen los objetivos y el entendimiento del proyecto, por lo cual, es indispensable su inclusión dentro del método investigativo al delimitar información preliminar y focalizada al interés del proyecto. El segundo nivel hace relación

exploratoria de las características generales del producto en estudio. El tercer nivel analiza el macroambiente y el entorno del negocio especializado en P. F. T. F. En el cuarto nivel se hace un análisis del sector donde opera un negocio especialista en papitas fritas. Y en el quinto nivel se analiza al consumidor, desde sus percepciones, experiencias y preferencias de consumo de P. F. T. F. Es importante aclarar que del segundo al quinto nivel están relacionados con la presentación y el análisis de resultados del proyecto de investigación.

4.1 Tipo de estudio

El diseño de la investigación tiene un enfoque exploratorio, en el que se utiliza una metodología mixta cualitativa-cuantitativa, puesto que se pretende examinar un tema o problema de investigación amplio y poco estudiado según las perspectivas de estudio.

La investigación exploratoria, según García e Ibarra (2012), ayuda a familiarizarse con fenómenos desconocidos, a obtener información para realizar una investigación más completa de un contexto particular, a investigar nuevos problemas, a identificar conceptos o variables promisorias y a establecer prioridades para investigaciones futuras o sugerir afirmaciones y postulados.

4.2 Recolección de la información

A nivel cualitativo, se aplicaron tres técnicas para recolectar información: la primera, una revisión documental, o *desk research*, que permitió obtener información preliminar del entorno, la industria y la categoría de las papitas fritas y sus derivaciones, en el sector económico donde se desarrolla. La segunda técnica utilizada dentro de la metodología cualitativa fue el desarrollo de unas entrevistas a profundidad aplicadas a unos expertos del sector alimentos, las cuales nutrieron el análisis sectorial. Y la tercera técnica fue la realización de sesiones de grupo aplicadas a los clientes, consumidores o compradores de papitas fritas tipo francesas, que aportó información relevante para entender el mercado objetivo.

Con respecto a la metodología cuantitativa, se hicieron unas encuestas presenciales, que permitieron inferir las preferencias y el consumo de las papitas fritas; además, se efectuó un análisis multivariado que identificó grupos de segmentos para la categoría. Gracias a la contribución de la técnica de análisis conjunto dentro de las preferencias de los grupos de consumidores de papitas +

toppings, se pudo inferir cuáles eran las preferencias y atributos del producto para diferentes grupos de consumidores. Esta herramienta de investigación fue clave dentro del proceso de análisis cuantitativo del proyecto, en sus aportes a los objetivos de la investigación. Por tal razón, es importante aclarar que su utilización se centra en describir el análisis *conjoint* y las decisiones clave que se deben tomar para llevar a cabo el análisis, más que en los detalles matemáticos de su aplicación, ya que en la actualidad algunos *softwares* facilitan el proceso estadístico de cálculo y de resultados del análisis conjunto. Los diferentes frentes de recolección de la información se desarrollaron entre marzo y junio de 2017.

4.3 Instrumentos o técnicas de información

La información recolectada en el estudio tiene dos tipos de fuente de información: primarias y secundarias, conformadas y establecidas según los parámetros contenidos en la tabla 7.

Tabla 7. Matriz de recolección datos

Frente de estudio	Tipo de fuente	Técnica de investigación	Perfil de consulta	Factores clave de recolección
Panorama situacional del ENTORNO	Secundaria	Revisión documental (<i>desk research</i>)	Diarios de economía y negocios, estudios de proyecciones económicas de organizaciones públicas o privadas.	Tendencias y proyecciones del macroambiente.
Panorama situacional INDUSTRIA	Primaria	Entrevista a profundidad	Empresarios Chefs	Perspectivas empresariales y procesos gastronómicos en los restaurantes.
	Secundaria	Revisión Documental (<i>desk research</i>)	Diarios de economía y negocios, estudios sectoriales.	Competitividad del sector alimentos.
		Observación no estructurada	Competidores P. F. T. F.	Referenciación de la mezcla de mercadeo de las papitas tipo francesas a nivel internacional y local.

Frente de estudio	Tipo de fuente	Técnica de investigación	Perfil de consulta	Factores clave de recolección
Panorama situacional del MERCADO	Secundaria	Revisión documental (<i>desk research</i>)	Último censo oficial en Medellín.	Parámetro para establecer la muestra del estudio cuantitativo.
	Primaria	Sesión de grupo	Hombres y mujeres de 18 a 60 años que viven en Medellín, excluyendo a los estratos 1 y 2 de la población de estudio.	Entender al consumidor de papitas fritas tipo francesas.
	Primaria	Encuesta presencial		Preferencias por grupos de consumidores sobre la oferta de P. F. T. F. + adiciones.
Nota: las fichas técnicas de recolección de la información solo cubren la información tipo primaria.				

En las tablas 8, 9 y 10 se presentan las tres fichas técnicas de la recolección de información, por tipo de metodología cualitativa y cuantitativa, las cuales resumen el marco empleado en la captura y recolección de los datos.

Tabla 8. Ficha técnica 1

Proyecto	Análisis estratégico del entorno, la industria y el mercado para un negocio especializado en P. F. T. F. al consumidor final de Medellín.
Frente de estudio	Panorama INDUSTRIAL SECTORIAL.
Propósito	Entender perspectivas de sector alimentos con respecto a la industria de las papitas tipo francesas derivadas de las comidas rápidas o <i>snack</i> en la ciudad de Medellín; a partir las experiencias, percepciones e ideales de empresarios y chefs.
Público objetivo	<p>Hombres y mujeres empresarios mayores de 18 años, perteneciente a los estratos socioeconómicos 3, 4, 5 y 6 en la ciudad de Medellín, principalmente aquellos empresarios que tengan más de 2 años de experiencia en el manejo de negocios de comidas rápidas y de papitas tipo francesas.</p> <p>hombres y mujeres <i>chefs</i> mayores de 18 años, perteneciente a los estratos socioeconómicos 2,3, 4,5 y 6 en la ciudad de Medellín, principalmente aquellos chefs que tengan más de 1 año de experiencia en el manejo de los diversos procesos gastronómicos de comidas rápidas y de papitas tipo francesas.</p>
Lugar recolección datos	Casas o lugares de los participantes, puntos de encuentro en centros comerciales, o entrevista virtual por plataformas tecnológicas.
Realizador trabajo de campo	Juan Felipe Wildbret Montoya – Estudiante de Maestría de Mercadeo
Realizador procesamiento y análisis	Juan Felipe Wildbret Montoya - Estudiante de Maestría de Mercadeo
Naturaleza del estudio	Cualitativo
Técnica	Entrevista a profundidad
Muestra	Tipo de muestreo: por conveniencia
	Universo: infinito (desconocido)
	Muestra: 6
	Marco muestral: Medellín
Indicadores estadísticos	Nivel de confianza: no aplica error: no aplica.
Fecha del trabajo de campo	Del 15 al 29 de abril de 2017.

Tabla 9. Ficha técnica 2

Proyecto	Análisis estratégico del entorno, industria y mercado para un negocio especializado en P. F. T. F. al consumidor final de Medellín.
Frente de estudio	Panorama del MERCADO.
Propósito	Entender al consumidor con respecto a la demanda de consumo de las papitas tipo francesas en la ciudad de Medellín; a partir de sus experiencias, percepciones e ideales.
Público objetivo	Personas hombres y mujeres de 18 a 60 años que viven en la ciudad de Medellín, excluyendo estratos 1 y 2 de la población de estudio.
Lugar recolección datos	Sala de Gesell - Universidad EAFIT.
Realizador trabajo de campo	María Antonia Asuad Serna – Administradora de Negocios con especialista en y maestría en Mercadeo (Moderadora del grupo focal). Juan Felipe Wildbret Montoya - Estudiante de Maestría de Mercadeo (observación y gestión logística).
Realizador procesamiento y análisis	Juan Felipe Wildbret Montoya - Estudiante de Maestría de Mercadeo.
Naturaleza del estudio	Cualitativo.
Técnica	Sesión de grupo.
Muestra	Tipo de muestreo: por conveniencia. Universo: 2.214.494. <i>Fuente:</i> Censo 2005-2015 Alcaldía Medellín. Muestra: 30 (tres sesiones de grupo cada uno con 10 participantes). Marco muestral: Medellín.
Indicadores estadísticos	Nivel de confianza: no aplica error: no aplica.
Fecha de trabajo de campo	Grupo mixto: 24 de abril de 2017. Grupo mujeres: 26 de abril de 2017. Grupo hombres: 27 de abril de 2017.

Tabla 10. Ficha técnica 3

Proyecto	Análisis estratégico del entorno, industria y mercado para un negocio especializado en P. F. T. F. al consumidor final de Medellín.
Frente de estudio	Panorama situacional del MERCADO.
Propósito	Establecer una segmentación de mercados y/o perfil de consumidor de las papitas fritas <i>tipo francesas</i> en la ciudad de Medellín, a partir de las preferencias y hábitos de consumo hacia este producto y sus múltiples atributos.
Público objetivo	Hombres y mujeres de 18 a 60 años que viven en la ciudad de Medellín, excluyendo estratos 1 y 2 de la población de estudio.
Lugar de recolección datos	Encuestas distribuidas en 46 barrios de Medellín, como las comunas 8 Villahermosa, 9 Buenos Aires, 10 La Candelaria, 11 Laureles, 12 La América, 14 El Poblado, 15 Guayabal, y 16 Belén, en los que predominan los estratos 3, 4, 5 y 6.
Realizador trabajo de campo	EGR apoyo investigación de mercados.
Realizador procesamiento	Juan Felipe Wildbret Montoya, Estudiante de Maestría de Mercadeo, con el apoyo de León Darío Bello Parías, estadístico experto.
Naturaleza del estudio	Cuantitativo
Análisis	Juan Felipe Wildbret Montoya - Estudiante de Maestría.
Técnica	Encuesta presencial.
Muestra	Tipo de muestreo: estratificado por edad. Universo: 2.214.494 <i>Fuente:</i> Censo 2005-2015. Alcaldía de Medellín y Dane (2010). Muestra: 384. Marco muestral: Medellín.
Indicadores estadísticos	Nivel de confianza: 95 %. Nivel de error: 5 %
Fecha de trabajo de campo	Desde el 20 abril hasta el 20 de junio de 2017.

A continuación, se presentan los instrumentos empleados en el desarrollo de la investigación, según los frentes de estudio y las metodologías.

Instrumentos de metodología cualitativa

Número de instrumento: 1

- Fase de aplicación: panorama sector INDUSTRIAL
- Denominación del instrumento: Guía empresario
- Técnica utilizada: entrevista a profundidad

ENTREVISTA A PROFUNDIDAD

Duración: 40 minutos

Dirigido a hombres y mujeres EMPRESARIOS mayores de 18 años, perteneciente a los estratos socioeconómicos 3, 4, 5 y 6 en la ciudad de Medellín, principalmente aquellos empresarios que tengan más de dos años de experiencia en el manejo de negocios de comidas rápidas y de papitas tipo francesas.

Propósito central

Entender las características del sector alimentos con respecto a la industria de las papitas tipo francesas derivadas de las comidas rápidas o de *snacks* en la ciudad de Medellín, a partir de sus experiencias, percepciones e ideales.

Propósitos específicos

1. Conocer las perspectivas del clima de negocios de aquellos empresarios especialistas en papitas fritas tipo francesas en Medellín.
2. Identificar los principales problemas que enfrenta aquellos empresarios especialistas en P. F. T. F. en Medellín.
3. Establecer los requisitos fundamentales que se deben cumplir para operar un negocio de comidas rápidas en Medellín.
4. Conocer los principales procesos en la oferta de las P. F. T. F. en Medellín.
5. Identificar las principales razones preferencia de sus clientes con respecto a la oferta de las P. F. T. F.
6. Determinar los principales factores de diferenciación que existen en los distintos tipos de negocios de comidas rápidas en Medellín.

Recomendaciones

- *Rompa el hielo con el cliente, hable del presente o del pasado antes de que empiece hablar del futuro o del tema de interés.*
- *Parta de lo general, como validar el propósito de la visita, e informar sobre los tiempos estimados de esta; después comience a tratar los aspectos específicos.*
- *Para conducir mejor al entrevistado, abra y cierre preguntas según el tema tratado.*

- *No pierda el foco del objetivo de la investigación. Si esto pasa, es responsabilidad del conductor de la entrevista, y afectará los resultados generales, el tiempo y los recursos.*
- *Sea flexible y adaptativo, se tiene la guía, y el entrevistado puede salpicar temas. Lo importante es guiarlo según el tema, y llevarlo a profundizar en él.*
- *No haga preguntas en negativo o positivo, esto sesga la naturalidad del entrevistado.*
- *Según la guía vigente, utilice siempre la misma pregunta, no desvirtúe las preguntas establecidas.*
- *Empareje el vocabulario según el perfil.*
- *Respete las estructuras mentales de los participantes.*

Inicio de actividad

- Saludo y presentación de la persona que realiza la entrevista.
- Explicación de la metodología y los objetivos de la entrevista.
- Reglas de juego: ¡Todo se vale!, aquí no hay respuestas ni buenas ni malas, lo importante y el objetivo de esta entrevista es conocer su punto de vista frente al tema del cual vamos a conversar.

Buenos días (tardes o noches).

Mi nombre es: JUAN FELIPE WILDBRET MONTOYA, soy estudiante de Maestría de Mercadeo de la Universidad EAFIT, y en este momento estoy realizando un estudio para mi proyecto de grado, en el cual se pretende realizar un análisis competitivo sectorial y una segmentación de mercados para las P. F. T. F. en Medellín, y así contribuir al conocimiento del sector alimentos y obtener mi título como Magíster en Mercadeo.

Gracias por recibirme y atenderme en este espacio, para mí es muy importante poder contar con su opinión. De esta forma, basándome en sus experiencias, percepciones e ideales, puedo desarrollar un valioso análisis de marketing. Por otra parte, sus datos son respetados y solo serán utilizados para fines académicos, por lo cual le pido que antes de empezar me firme este consentimiento informado.

- Por favor entregar el formato de consentimiento informado que debe firmar el entrevistado.

Inicio de entrevista

Para comenzar, me gustaría conocerlo(a) mejor a usted:

1. ¿Cuántos años tiene?
2. ¿Qué profesión tiene?
3. ¿Qué tipo de negocio tiene?
4. ¿Cuál es la marca de su negocio?
5. ¿Cuántos años en el mercado lleva su negocio?
6. ¿a nivel general, qué opinión tiene sobre los empresarios de comidas rápidas en Medellín?
7. ¿a nivel general, qué opinión tiene sobre las perspectivas de aquellos negocios especialista en P. F. T. F. en Medellín?

Bloque de problemas

Ahora hablemos de problemas...

8. ¿Cuál cree usted que es el principal problema que tienen los negocios de comidas rápidas en Medellín? ¿Por qué?
9. ¿Cuál es el principal problema que enfrentan aquellos empresarios que manejan un negocio especializado en papitas fritas y sus derivados? ¿Por qué?
10. ¿Como empresario, cuál considera que ha sido su mayor error? ¿Por qué?

Bloque de requisitos

Terminada la fase anterior, pasemos a hablar sobre requisitos.

11. ¿Cuáles son esos requisitos que todo empresario de comidas rápidas debe de cumplir?
 - Aspectos espontáneos:
 - Contables:
 - Administrativos:
 - Comerciales:
 - Técnicos:
 - Otros:

Bloque de procesos

En el siguiente bloque de información vamos a hablar de los procesos.

12. ¿Cuáles son los procesos que habitualmente se tienen establecidos para ofrecer las papitas tipo francesas al consumidor final?
 - Se compra alguna materia prima...
 - Que tipos de papas utilizan...
 - Las papas son hechas en la casa. / Las compra a un determinado proveedor.
 - Tiene algún aceite especial.
 - Se fritan a una temperatura determinada.
13. ¿Qué manejo se le da al producto terminado que no se alcanzó a vender?
14. ¿Qué manejo se les da los desechos de las materias primas como el aceite?
15. ¿Qué manejo les dan a los productos perecederos?
16. ¿Qué proceso utiliza para registrar las ventas diarias?

Bloque de preferencia del consumidor

Ahora vamos a hablar de sus clientes...

17. ¿Quiénes son las personas que frecuentan su negocio?
18. ¿Sabe usted por qué lo prefieren sus clientes?
19. ¿Qué es lo que habitualmente hacen sus clientes cuando le están consumiendo su producto?
20. ¿Sus clientes prefieren consumir a que días y a qué horas de la semana?

21. ¿Qué hace para conocer las preferencias de sus clientes?

Bloque de diferenciación

Y, para terminar:

22. ¿Habitualmente los negocios de comidas rápidas en Medellín en qué se diferencian entre sí?

23. ¿Cuál creería que es su diferencial frente a sus competidores?

Cierre

Se dará por terminada la sesión, se agradecerá la participación y se hará entrega de los incentivos.

- Se entrega la boleta para la rifa del Smartphone.
- Se rifa una cena para dos personas por sesión.

Número de instrumento: 2

- Fase de aplicación: panorama sector INDUSTRIAL
- Denominación del instrumento: Guía chef
- Técnica utilizada: entrevista a profundidad

ENTREVISTA A PROFUNDIDAD

Duración: 40 minutos

Dirigido a hombres y mujeres CHEFS mayores de 18 años, perteneciente a los estratos socioeconómicos 2, 3, 4, 5 y 6 en la ciudad de Medellín, principalmente aquellos chefs que tengan más de un año de experiencia en el manejo de los diversos procesos gastronómicos de comidas rápidas y de papitas tipo francesas.

Propósito central

Entender los procesos gastronómicos del sector alimentos con respecto a la industria de las papitas tipo francesas derivadas de las comidas rápidas o de *snacks* en la ciudad de Medellín, a partir de sus experiencias, percepciones e ideales.

Propósitos específicos

1. Conocer las perspectivas del clima de negocios que tienen los chefs sobre los negocios de P. F. T. F. en Medellín.
2. Identificar los principales problemas que enfrentan los chefs en el proceso gastronómico de las P. F. T. F. en Medellín.
3. Establecer los requisitos gastronómicos principales que se deben cumplir para operar un negocio de comidas rápidas en Medellín.
4. Conocer los principales procesos gastronómicos que requieren las papitas fritas a la francesa en Medellín.

5. Identificar los principales tipos de papas (tubérculos) más utilizados en la elaboración de las P. F. T. F.
6. Determinar las principales herramientas de cocina más utilizado en la elaboración de las papitas fritas a la francesa.

Recomendaciones:

- *Rompa el hielo con el cliente, hable del presente o del pasado antes de que empiece hablar del futuro o del tema de interés.*
- *Parta de lo general, como validar el propósito de la visita, e informar sobre los tiempos de esta; después comience a tratar los aspectos específicos.*
- *Para conducir mejor al entrevistado, abra y cierre preguntas según el tema tratado.*
- *No pierda el foco del objetivo de la investigación. Si esto pasa, es responsabilidad del conductor de la entrevista, y afectará los resultados generales, el tiempo y los recursos.*
- *Sea flexible y adaptativo, se tiene la guía, y el entrevistado puede salpicar temas. Lo importante es guiarlo según el tema, y llevarlo a profundizar en él.*
- *No haga preguntas en negativo o en positivo, esto sesga la naturalidad del entrevistado.*
- *Según la guía vigente, utilice siempre la misma pregunta, no desvirtúe las preguntas establecidas.*
- *Empareje el vocabulario según el perfil.*
- *Respete las estructuras mentales de los participantes.*

Inicio de actividad

- Saludo y presentación de la persona que realiza la entrevista.
- Explicación de la metodología y los objetivos de la entrevista.
- Reglas de juego: ¡Todo se vale!, aquí no hay respuestas ni buenas ni malas, lo importante y el objetivo de esta entrevista es conocer su punto de vista frente al tema de cual vamos a conversar.

Buenos días, tardes o noches.

Mi nombre es: JUAN FELIPE WILDBRET MONTOYA soy estudiante de Maestría de Mercadeo de la Universidad EAFIT, y en este momento estoy realizando un estudio para mi proyecto de grado, en el cual se pretende realizar un análisis competitivo sectorial y una segmentación de mercados para las P. F. T. F. en Medellín, y así contribuir al conocimiento del sector alimentos y obtener mi título como Magíster en Mercadeo.

Gracias por recibirme y atenderme en este espacio, para mí es muy importante poder contar con su opinión. De esta forma, basándome en sus experiencias, percepciones e ideales, puedo desarrollar un valioso análisis de marketing. Por otra parte, sus datos son respetados y solo será utilizado para fines académicos, por lo cual le pido que antes de empezar me firme este consentimiento informado.

- Por favor entregar el formato de consentimiento informado que debe firmar el entrevistado.

Inicio de la entrevista

Para comenzar, me gustaría conocerlo(a) mejor a usted:

1. ¿Cuántos años tiene?
2. ¿Qué profesión tiene?
3. ¿En qué tipo de negocios ha trabajado como chef o jefe de cocina?
4. ¿Aproximadamente cuántos años de experiencia tiene en la parte gastronómica?
5. ¿A nivel general, qué opinión tiene sobre los empresarios de comidas rápidas en Medellín?
6. ¿A nivel general, qué opinión tiene sobre las perspectivas de aquellos negocios especialista en P. F. T. F. en Medellín?
7. ¿Cuáles marcas o negocios especialista en P. F. T. F. conoce en Medellín?

Bloque de problemas

Ahora hablemos de problemas...

8. ¿Cuál cree usted que es el principal problema que tienen los negocios de comidas rápidas en Medellín? ¿Por qué?
9. ¿Cuál es el principal problema que enfrentan los chefs durante el proceso gastronómico de las papitas fritas y sus derivados? ¿Por qué?
10. ¿Cómo chef, cuál considera que ha sido su mayor error? ¿Por qué?

Bloque de requisitos

Terminada la fase anterior, pasemos a hablar sobre requisitos.

11. ¿Cuáles son esos requisitos gastronómicos que un negocio de comidas rápidas debe de cumplir?
 - Espontáneamente:
 - *Know-how*
 - BPM
 - Herramientas:
 - Personal:
 - Otros:

Bloque de procesos

En el siguiente bloque de información vamos a hablar de los procesos.

12. ¿Podría por favor describir cuál es el proceso habitual que requiere la elaboración de las mejores papitas a la francesa?
13. ¿Qué manejo se le da al producto terminado que no se alcanzó a vender?
14. ¿Qué manejo se les da los desechos de las materias primas como el aceite?
15. ¿Qué manejo les dan a los productos perecederos?
16. ¿Cuáles procesos gastronómicos se deben establecer?

Papa

Ahora vamos a hablar de la PAPA (tubérculos).

17. ¿Cuáles tipos de papa son los más utilizados para las papitas fritas? ¿Por qué?
18. ¿Dónde y con quién se pueden encontrar las mejores papas prefrita congeladas?
19. ¿Así como las hamburguesas se han reinventado en el tiempo, las papitas a la francesa también se podrían reinventar? ¿Qué opina al respecto?

Herramientas

Y para terminar...

20. ¿Si usted fuera trabajar en un negocio de papitas tipo francesas, qué elementos necesitaría para elaborar las mejores papitas de la ciudad?
21. ¿Cuáles son las herramientas de trabajo que se utilizan para elaborar las papitas a la francesa?

Cierre

Se dará por terminada la sesión, se agradecerá la participación y se hará entrega de los incentivos.

- Se entrega la boleta para la rifa del Smartphone.
- Se rifa una cena para dos personas por sesión.

Sesión de grupo: método grupal

Número de instrumento: 3

- Fase de aplicación: panorama del MERCADO (consumidor)
- Denominación del instrumento: Guía moderadora
- Técnica utilizada: sesión de grupo

Duración: 2 horas, 30 minutos

Propósito central

Entender al consumidor con respecto a la demanda de consumo de las papitas tipo francesas en la ciudad de Medellín, a partir de sus experiencias, percepciones e ideales.

Propósitos específicos

1. Identificar preferencias y los hábitos de consumo de las P. F. T. F. en Medellín.

2. Determinar los tipos de productos derivados de papitas fritas a la francesa, que los consumidores desean, imaginan y necesitan en Medellín.
3. Indagar las preferencias geográficas y locativas al momento de consumir las papitas tipo francesas en Medellín.

1. Introducción (10 min)

Comentarios introductorios → propósito del grupo focal y protocolo.

Buenas noches a todos, les agradezco mucho su presencia en este espacio y el haber recibido nuestra convocatoria. Primero que todo, les quiero pedir que se pongan cómodos y dejen a un lado sus objetos personales como bolsos, carteras, maletas, etc. Vamos a trabajar en grupo, vamos a discutir unos temas muy buenos, por lo que, antes que nada, queremos que ustedes se sientan bien y tranquilos.

Segundo, contarles que nuestra convocatoria se hizo con la intención de desarrollar una sesión de grupo. ¿Alguien ha participado en una sesión de grupo antes? (Si nadie ha participado, explicar que, a partir de esta sesión, van a conocer de qué se trata. Si alguien ha participado, preguntarle de qué se trató y cómo fue su experiencia, para todos). La sesión de grupo de hoy se trata de un tema del que todos sabemos, y que la mayoría disfruta: “Las papitas fritas tipo francesas”. Lo que buscamos es que, a través de la opinión y la reflexión de cada uno, y como grupo, llegar a construir hipótesis, y así contribuir con los hallazgos de un estudio de mercadeo. Les informo que la sesión está siendo grabada por motivos académicos, no por motivos comerciales ni económicos, por lo que este material es privado y de uso exclusivo para el análisis del trabajo de grado. Por último, es necesario hacer una serie de acuerdos con ustedes antes de entrar en materia:

- *No hay respuestas buenas o malas.*
- *Tenemos derecho a pensar y decir cosas diferentes al otro, pero siempre respetando los puntos de vista de las partes.*
- *No se vale gritar, pelear ni discutir. En cambio, se vale argumentar, justificar, y defender.*
- *Les pedimos poner en silencio sus dispositivos móviles, para evitar interrupciones.*
- *No interrumpamos las opiniones de los demás, pida la palabra.*
- *En la mitad de la sesión vamos a tener un refrigerio, el cual también es un momento de descanso, para que aprovechemos para llamar e ir al baño, si llegan a necesitarlo (explicar dónde quedan los baños).*
- *Ya hay un consentimiento informado, sus datos serán respetados y tratados únicamente con fines académicos.*

2. Calentamiento – presentación del grupo (30 minutos)

Para comenzar, me gustaría que cada uno se presentara de la siguiente manera:

- *El moderador se presenta explicando resumidamente: su nombre, la carrera, su ocupación, lo que le gusta hacer los fines de semana, si tiene hobbies y qué piensas de las P. F. F. (espontáneamente).*
- *Pueden utilizar una pelota para decidir quién se presenta, pasándola a otro miembro del grupo.*

- Buscar que durante la presentación los participantes realicen comentarios diversos sobre las papitas fritas a la francesa (P. F. F.).

FOCO DE LA CHARLA: SIMBOLISMOS Y ACTITUDES HACIA EL PRODUCTO

- a) ¿Eres amante de las P. F. F.? ¿Por qué?
- b) ¿Qué significado tienen para cada uno de ustedes las P. F. T. F.?
- c) ¿Qué te gusta de las P. F. F.?
- d) ¿Qué no te gusta de las P. F. F.?
- e) ¿Cuándo piensas en P. F. F.?
- f) ¿El sinónimo P. F. T. F. sería?
- g) En definitiva, ¿para los integrantes del grupo (consenso) qué son las P. F. F.? ¿Por qué ese significado?

3. Exploración de los estilos de vida – actividades, intereses, opiniones AIO (20 minutos)

Ahora hablemos de unas generalidades de su estilo de vida...

FOCO DE LA CHARLA: ESTILOS DE VIDA Y COMPORTAMIENTOS

1. ¿Cómo te definirían tus amigos?
2. ¿Qué haces los fines de semana?
3. ¿Dónde comes después de la fiesta?
4. ¿Cuando estás en la calle qué te gusta picar?
5. ¿Qué piensas de las comidas rápidas?
6. ¿Qué pensamientos o comportamientos te genera la comida pequeña (*snacks*)?
7. ¿En qué ocasiones consumes papitas fritas tipo francesas?
8. ¿Las P. F. T. F. cómo te las comes? (con salsas, calientes, adiciones, pequeñas, grandes, como acompañantes, plato principal, como *snack*, en un empaque ABC, etc.)
9. ¿Por qué comes papitas fritas a la francesa?
10. ¿Alguna vez has hecho algún “casado” con papitas fritas a la francesa? ¿Cuál fue el “casado”? ¿... por qué lo hiciste?
11. ¿Con qué ingredientes o adiciones te gustaría mezclar las papitas fritas? (se vale imaginar de todo).
12. ¿Cómo te sueñas las mejores papitas fritas a la francesa?

4. Taller proyectivo – categoría (40 minutos)

Terminada la fase anterior, pasemos a la siguiente. Les voy a entregar a cada uno unas hojas que les pido por favor diligenciar en orden y siguiendo previas instrucciones mías. Comenzamos todos a partir de este momento.

FOCO DE LA APLICACIÓN: ESTEREOTIPOS PARA LA CATEGORÍA

Vamos a diligenciar la...

Ficha # 1 Palabras - 3 minutos

4.1. *Escriba por favor lo primero que se le viene a la mente cuando piensa en...*

2. Papitas fritas a la francesa _____
3. *Snack* _____
4. Comida rápida _____
5. Salchipapas _____
6. Papitas *chips* _____
7. Papitas criollas _____
8. Papitas fritas con _____
9. Papitas fritas sin _____
10. *Toppings/adiciones* _____
11. Papotax _____
12. Papas locas _____
13. Las Fritas _____

Vamos a diligenciar la...

Fichas # 2 Personajes - 4 minutos

4.2. Por favor escribir un personaje real o ficticio, que mejor represente las papitas fritas a la francesa.

1. Personaje _____
2. Rasgos y características principales de ese personaje.

Vamos a diligenciar la...

Ficha # 3 Conceptos - 3 minutos

4.3. *Pensando en comerse unas deliciosas papitas fritas a la francesa con una innovadora receta gastronómica, por favor imaginen:*

1. Un sentimiento _____
2. Una situación _____
3. Un lugar _____
4. Una persona _____
5. Un momento del día _____
6. Un punto de compra _____

[Técnica: complementación]

Vamos a diligenciar la...

Ficha # 4 Frases incompletas - 8 minutos

4.4 *Por favor, complementar las siguientes frases con lo primero que se le venga a la mente...*

1. Lo más importante en las papitas fritas a la francesa es _____

2. Lo que más me gusta de las papitas a la francesa es _____
3. Lo que menos me gusta de las papitas a la francesa es _____
4. Las personas consumen papitas fritas a la francesa cuando _____
5. Las personas consumen papitas fritas a la francesa en _____
6. Cuando consumo papitas fritas a la francesa yo _____
7. Habitualmente prefiero consumir las papitas a la francesa con _____
8. Habitualmente como papitas a la francesa porque _____
9. Las papitas a la francesa del siglo pasado eran _____
10. Las papitas a la francesa del siglo nuevo deberían ser _____
11. Las papitas a la francesa deben acompañarse con _____
12. Yo deseo encontrar unas papitas a la francesa con _____
13. Yo quiero que las papitas a la francesa tengan _____
14. Actualmente a las papitas a la francesa les falta _____
15. Al momento de comer papitas a la francesa lo hago en _____
16. Me gustaría encontrar las mejores papitas a la francesa en _____
17. Una de las ubicaciones preferidas para comprar papitas sería _____

¿Terminamos las frases incompletas? ¡OK!!! ¡Sigamos!!! YA EN ESTO VIENE UN PEQUEÑO REFRIGERIO...

[Técnica: imaginarias]

Bueno, ahora quiero que miren unas imágenes que les voy a proyectar en el plasma, y respondan según la pregunta que se asocia con la imagen y su respectivo número en la parte inferior de lo que logres ver.

Nota: solo responder a las preguntas e imágenes donde figure el número, ya que todas las imágenes no tienen numeración. Esos números están relacionados en sus fichas de trabajo.

4.5 Por favor las respuestas las escriben en la ficha # 5. ¡Tenemos 10 minutos para esto!

RITUALES DE CONSUMO Y PREFERENCIA				
#	Pregunta	SÍ	NO	RAZONES... ¿POR QUÉ?
1	¿Y si tuvieras la oportunidad de comer otras formas y figuras lo harías?			Porque...
2	¡... untar la papita de... _____!			
3	¡Los "casados" nunca puede faltar! Por ejemplo _____	Porque...		
4	¿Con qué presentación de salsa disfruto más las papitas? _____	Porque...		

RITUALES DE CONSUMO Y PREFERENCIA				
#	Pregunta	SÍ	NO	RAZONES... ¿POR QUÉ?
5	Hay otras posibilidades en salsas como... _____	Porque...		
6	¿De alguna forma se combinarían?			Porque...
7	¿De alguna forma se combinarían?			Porque...
8	¿Es posible papitas + salsa rosada + salchicha + cebolla + cilantro?			Porque...
9	¿Es posible papitas + salsa curry + albóndigas?			Porque...
10	¿Es posible papitas + salsas + tomatito + platanitos + cebolla + huevo revuelto?			
11	¿Te gustarían trocitos de cilantro en los tipos de papas?			
12	Salsa de ajo con papitas y con qué más _____			
13	¿Y qué tal unas papitas con una ensalada personalizada...?			
14	¿A las papitas les aplicarías variedad de <i>toppings</i> /adiciones?			
15	¿... alguna vez probarías papitas + chocolate + arequipe u otro dulce?			
16	¿Aparte del queso y las salsas, qué les hace falta a estas papitas?			
17	¿En qué ocasión preferirías comerte unas papitas así...? _____			
18	¿En qué ocasión preferirías comerte unas papitas así...? _____			
19	¿Cuál es el precio máximo que estarías dispuesto a pagar por unas papitas así? _____			
20	¿Preferirías personalizar tus papitas fritas a la francesa con diversidad de <i>toppings</i> o encontrar menús prearmados en papitas?	<i>Toppings</i>	Menú	
21	¿Qué <i>toppings</i> te gustaría encontrar para potencializar el sabor de tus papitas?			
PREFERENCIA DE LA PRESENTACIÓN DEL CONSUMO DE LAS PAPTAS				

RITUALES DE CONSUMO Y PREFERENCIA				
#	Pregunta	SÍ	NO	RAZONES... ¿POR QUÉ?
22	¿En qué presentación preferirías disfrutar más tus papitas?	Selección múltiple		Razones... ¿por qué?
		A		
		B		
		C		
		D		
		E		
		F		
		G		
		H		
		I		
		J		
		K		

----- EN EL NUMERAL 22 ENTRA EL REFRIGERIO ----- 7 minutos

Se aprovecha para OBSERVAR lo que hacen los participantes con las papitas que se les van a facilitar como *snack*:
Rituales de consumo

- El moderador y observador registrar particularidades en su consumo.
OBSERVAR: Les echa salsa a las papas, las sirve aparte, las papas se las come solas o las acompaña, interactúa con los demás, unta las papitas de ABC, prefiere gaseosa, jugos o té, entre otros.
- Mientras que los asistentes van disfrutando del refrigerio, el moderador va conformando en una hoja de apoyo dos grupos de trabajo: A y B, y su conformación debe ser según los roles de participación (asegurar equilibrios de liderazgo por equipo).
- El apoyo logístico entra para pegar dos papeles bond en la pared para facilitar el próximo debate. En cada uno de los papeles hay una posición de oferta de papitas que cada grupo debe defender basado en cuatro preguntas, las cuales cada grupo debe desarrollar en equipo.
- El moderador indica que vamos terminando el refrigerio, para pasar a la última actividad.

5. Participación precierre (15 minutos)

Y para ir terminando, vamos a hacer dos grupos los cuales t...

Ficha # 6 Debate - 5 minutos

Vamos a hacer un debate, en el cual cada uno de los grupos va a defender su posición... hay dos situaciones plasmadas en los papeles bond, con cuatro preguntas clave:

- *El grupo A defiende las papitas a la francesa tradicionales (clásicos fosforitos, salchipapas, salsas genéricas, huevitos de codorniz, carnes rojas genéricas etc.)*
 - *Ventajas: es un producto que casi todos lo conocen en el mercado.*
 - *Desventajas: es un producto genérico.*

- *El grupo B defiende las papitas a la francesa modernas (variedad en los tipos de papas fritas clásica, cascós, espirales, onduladas, resortes; salsas especiales, múltiples adiciones de tipos de carne, verduras, frutas y dulces).*
 - *Ventajas: es un producto innovador para el mercado y se sale de lo común.*
 - *Desventajas: un producto que pocos conocen.*

En cinco minutos, cada grupo va a concentrarse en trabajar las siguientes preguntas..., y luego en otros cinco minutos cada grupo dará sus respectivos argumentos:

1. *¿Por qué es mejor la una que la otra?*
2. *¿Por qué gusta más la una que la otra?*
3. *¿Quién tiene más grupos de consumidores?, ¿la una o la otra? ¿Por qué?*
4. *¿Por qué hay más preferencia por una que por otra?*

Conclusión del DEBATE:

¿Cada uno finalmente cual compraría, independientemente de sus grupos?

Cierre

Se dará por terminada la sesión, se agradecerá la participación y se hará entrega de los incentivos.

- Se entrega la boleta para la rifa del Smartphone.
- Se rifa una cena para dos personas por sesión.

HERRAMIENTAS SESIÓN DE GRUPO

GRUPO # 1 MIXTO – LUNES 24 DE ABRIL 2017

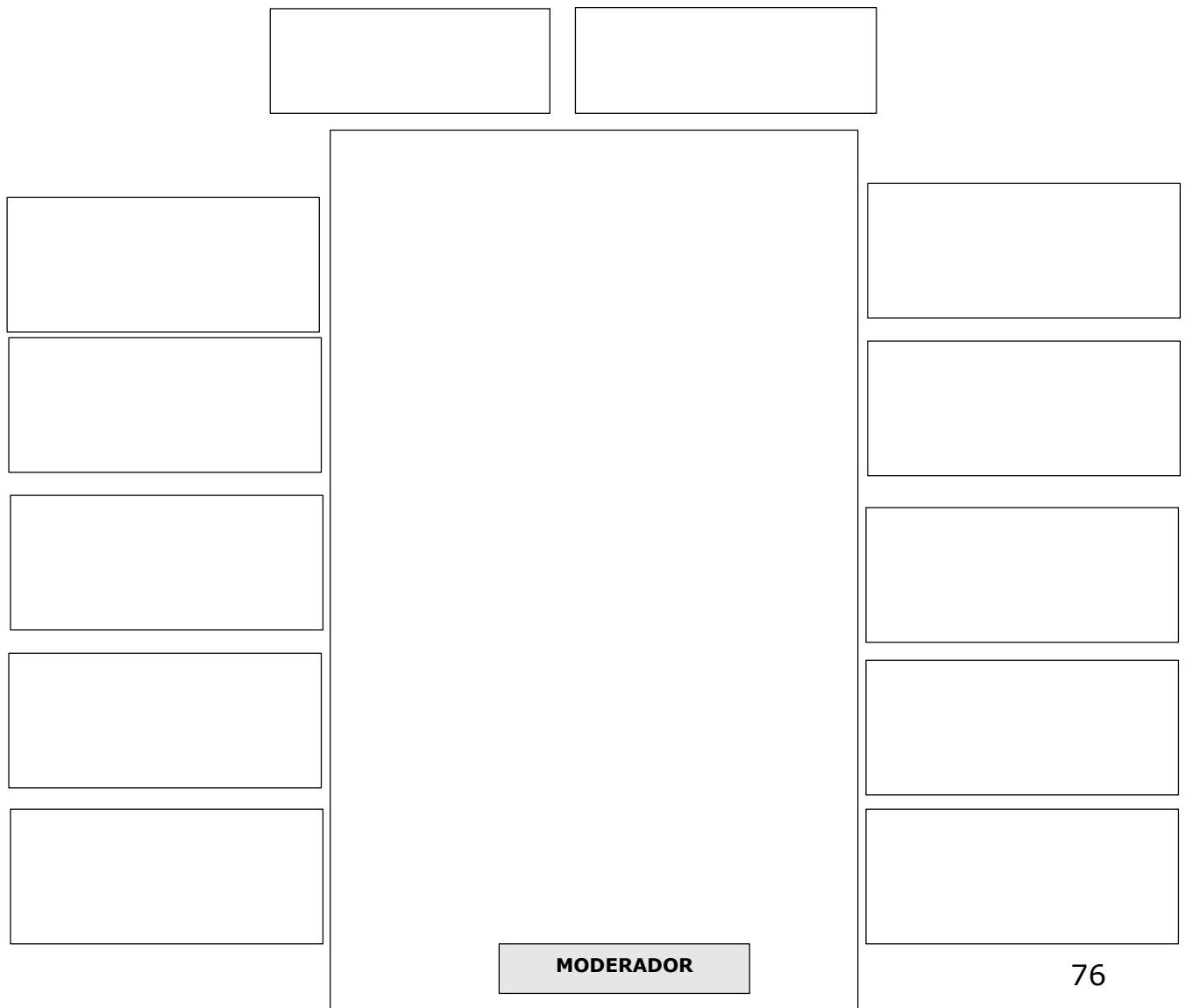
<p>TABLERO</p> <p>VARIABLES DE SEGMENTACIÓN</p>	GENERACIONES				
	RANGO AÑO	+1997	1979 - 1996	1965 - 1978	1946 - 1964
	EDAD	15 a 20	21 a 34	35 a 49	50 a 64
	Generación	Z	Y - Millennials	X	Boomers
	INGRESOS				
	RANGO	≤ SMLV	700 mil – 1,5 mi	1,6 mi – 3,2 mi	+ 3,3 mi
	TIPO	C	B	AA	AAA

--	--

<div style="border: 1px solid black; background-color: #cccccc; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> MODERADOR </div>

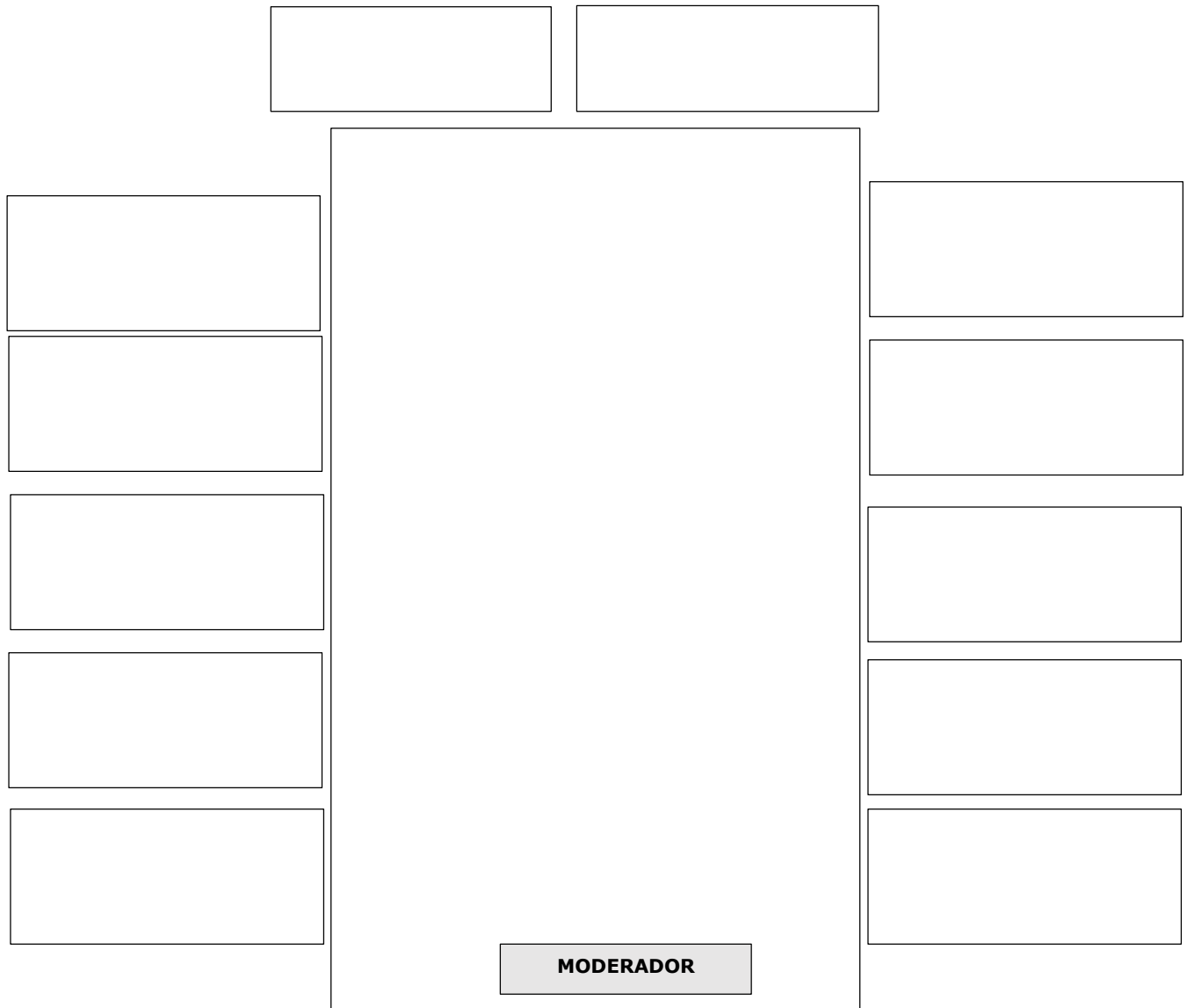
GRUPO # 2 MUJERES – MIÉRCOLES 26 DE ABRIL 2017

TABLERO VARIABLES DE SEGMENTACIÓN	GENERACIONES				
	RANGO AÑO	+1997	1979 - 1996	1965 - 1978	1946 - 1964
	EDAD	15 a 20	21 a 34	35 a 49	50 a 64
	Generación	Z	Y - millennials	X	Boomers
	INGRESOS				
	RANGO	≤ SMLV	700 mil – 1,5 mi	1,6 ml – 3,2 mi	+ 3,3 mi
	TIPO	C	B	AA	AAA



GRUPO # 3 HOMBRES – JUEVES 26 DE ABRIL 2017

TABLERO VARIABLES DE SEGMENTACIÓN	GENERACIONES				
	RANGO AÑO	+1997	1979 - 1996	1965 - 1978	1946 - 1964
	EDAD	15 a 20	21 a 34	35 a 49	50 a 64
	Generación	Z	Y - millennials	X	Boomers
	INGRESOS				
	RANGO	≤ SMLV	700 mil – 1,5 mi	1, 6 – 3,2 mi	+ 3,3 mi
	TIPO	C	B	AA	AAA



FICHA DE TRABAJO PARTICIPANTE *FOCUS GROUP*

FICHA TÉCNICA DE APOYO				
GRUPO FOCAL	MIXTO ___ MUJERES ___ HOMBRES _____			
SU NOMBRE				
BARRIO DONDE RESIDE				
RANGO DE EDAD	15 a 20 ___	21 a 34 ___	35 a 49 ___	50 a 64+ _____
GUSTO POR LA PAPITAS FRITAS TIPO FRANCESAS	ALTO ___	MEDIO ___	BAJO ___	
RANGO DE INGRESOS MENSUALES	≤ SMLV ___	\$700.000 – \$1.500.000 ___	\$1.600.000 – \$3.200.000 ___	+ \$3.300.000 _____

Ficha # 1 Palabras

4.1. Escriba por favor lo primero que se le viene a la mente cuando piensa en...

1. Papitas fritas a la francesa _____
2. *Snack* _____
3. Comida rápida _____
4. Salchipapas _____
5. Papitas *chips* _____
6. Papitas criollas _____
7. Papitas fritas con _____
8. Papitas fritas sin _____
9. *Toppings/adiciones* _____
10. Papotax _____
11. Papas locas _____
12. Papería _____

Fichas # 2 Personajes

4.2. Por favor escribir un personaje real o ficticio, que mejor represente las papitas fritas a la francesa.

1. Personaje

2. Rasgos y características principales de ese personaje

Ficha # 3 Conceptos

4.3. Pensando en comerse unas deliciosas papitas fritas a la francesa con una innovadora receta gastronómica, por favor imagine:

7. Un sentimiento _____
8. Una situación _____
9. Un lugar _____
10. Una persona _____
11. Un momento del día _____
12. Un punto de compra _____

Ficha # 4 Frases incompletas

4.4 Por favor, complementar las siguientes frases con lo primero que se le venga a la mente...

1. Lo más importante en las papitas fritas a la francesa es _____
2. Lo que más me gusta de las papitas a la francesa es _____
3. Lo que menos me gusta de las papitas a la francesa es _____
4. Las personas consumen papitas fritas a la francesa cuando _____
5. Las personas consumen papitas fritas a la francesa en _____
6. Cuando consumo papitas fritas a la francesa yo _____
7. Habitualmente prefiero consumir las papitas a la francesa con _____
8. Habitualmente como papitas a la francesa porque _____
9. Las papitas a la francesa del siglo pasado eran _____
10. Las papitas a la francesa del siglo nuevo deberían ser _____
11. Las papitas a la francesa deben _____
12. Yo deseo encontrar unas papitas a la francesa con _____
13. Yo quiero que las papitas a la francesa tengan _____
14. Actualmente a las papitas a la francesa les falta _____
15. Al momento de comer papitas a la francesa lo hago en _____
16. Me gustaría encontrar las mejores papitas a la francesa en _____
17. Una de las ubicaciones preferidas para comprar papitas sería _____

Ficha # 5 Imágenes en TV

4.5 Según las imágenes y las respectivas preguntas asociadas al número, responder

BLOQUE 1				
#	Pregunta	SÍ	NO	RAZONES... ¿POR QUÉ?
1	¿Y si tuvieras la oportunidad de comer otras formas y figuras lo harías?			Porque...
2	¡... untar la papita de... _____!	Porque...		
3	¡Los “casados” nunca pueden faltar! Por ejemplo _____	Porque...		
4	¿Con qué presentación de salsa disfruto más las papitas? _____	Porque...		
5	Hay otras posibilidades en salsas como... _____	Porque...		
6	¿De alguna forma se combinarían?			Porque...
7	¿De alguna forma se combinarían?			Porque...
8	¿Es posible papitas + salsa rosada + salchicha + cebolla + cilantro?			Porque...
9	¿Es posible papitas + salsa curry + albóndigas?			Porque...
10	¿Es posible papitas + salsas + tomatillo + platanitos + cebolla + huevo revuelto?			Porque...
11	¿Te gustarían trocitos de cilantro en los tipos de papas?			Porque...
12	Salsa de ajo con papitas y con qué más _____			
13	¿Y qué tal unas papitas con una ensalada personalizada...?			Porque...
14	¿A las papitas les aplicarías variedad de <i>toppings</i> /adiciones?			Porque...
15	¿... alguna vez probarías papitas + chocolate + arequipe u otro dulce?			Porque...
16	¿Aparte del queso y las salsas, qué les hace falta a estas papitas?			

17	¿En qué ocasión preferirías comerte unas papitas así...? _____			
18	¿En qué ocasión preferirías comerte unas papitas así...? _____			
19	¿Cuál es el precio máximo que estarías dispuesto a pagar por unas papitas así? _____			
20	¿Preferirías personalizar tus papitas fritas a la francesa con diversidad <i>toppings</i> o encontrar menús prearmados en papitas?	<i>Toppings</i>	Menú	
21	¿Qué <i>toppings</i> te gustaría encontrar para potencializar el sabor de tus papitas?			
BLOQUE 2				
22	¿En qué presentación preferirías disfrutar más tus papitas?	Selección múltiple		Razones... ¿por qué?
		A		
		B		
		C		
		D		
		E		
		F		
		G		
		H		
		I		
		J		
K				

Ficha # 6 Debate

Vamos a hacer un debate, en el cual cada uno de los grupos va a defender su posición:

- El grupo A defiende las papitas a las francesas tradicionales (clásicos fosforitos, salchipapas, salsas genéricas, huevitos de codorniz, carnes rojas genéricas etc.).

-Ventajas: casi todos la conocen en el mercado.

-Desventajas: es un producto genérico.

- El grupo B defiende las papitas a la francesa modernas (variedad en los tipos de papas fritas clásicas, cascos, espirales, onduladas, resortes; salsas especiales, múltiples adiciones de tipos de carne, verduras, frutas y dulces).

-Ventajas: es innovadora para el mercado.

-Desventajas: casi nadie las conoce.

Instrumentos de metodología cuantitativa

Número de instrumento: 4

- Fase de aplicación: panorama del mercado (consumidor)
- Denominación del instrumento: cuestionario
- Técnica utilizada: encuesta

Cuestionario estudio PAPITAS FRITAS TIPO FRANCESAS

PROYECTO: “Análisis competitivo y segmentación de mercados para la categoría de “papitas fritas tipo francesas” en Medellín”.

PERFIL DEL ESTUDIO: hombres y mujeres de 18 a 60 años que viven en la ciudad de Medellín, excluyendo estratos 1 y 2 de la población de estudio.

ALCANCE: el perímetro de cobertura geográfica del estudio abarca toda la ciudad de Medellín.

ESTÍMULO: las personas que participen en este estudio tienen la oportunidad de ganar un Smart TV de 40” marca SAMSUNG, con 12 meses de garantía. Por persona se entregarán dos boletas con las respectivas condiciones del sorteo. Todas las personas participantes deberán pasar el filtro del estudio para acceder a las boletas.

PRESENTACIÓN

Buenos días (tardes o noches). Mi nombre es _____, trabajo para **EGR, una firma de apoyo en investigaciones de mercados**, y en este momento estamos realizando un estudio para un **proyecto de grado de uno de los estudiantes de la Maestría de Mercadeo de la Universidad EAFIT**, en el cual se pretende realizar una **SEGMENTACIÓN DE MERCADOS PARA LAS PAPITAS FRITAS TIPO FRANCESAS EN MEDELLÍN**, y así poder contribuir con el conocimiento del sector alimentos e identificar las preferencias de los diversos grupos de consumidores para este tipo de producto.

¿Puede atenderme? Para mí es muy importante poder contar con su opinión y su tiempo.

1	Sí	Continúe	2	No	Termine y de las gracias
---	----	----------	---	----	--------------------------

Gracias por participar. La encuesta puede durar aproximadamente entre 20 y 25 minutos, y como gratificación por su tiempo le obsequiaré dos boletas, las cuales están sorteando un **Smart TV de 40” marca Samsung, con garantía de 12 meses, que juega con la Lotería de Medellín el día 23 de junio de 2017.**

1. FILTRO

Necesito realizarle inicialmente tres preguntas para verificar si cumple con el perfil.

	Preguntas	SÍ	NO
P.1	¿Le gusta comer papitas fritas tipo francesas?	1	2
P.2	¿En los últimos seis meses ha consumido papitas fritas tipo francesas?	1	2
P.3	¿Es usted mayor de edad y tiene menos de 60 años?	1	2
En caso de responder NO a una de las tres preguntas, termine la encuesta.			

P.4. ¿Podría indicarme en cuál rango de edad se encuentra usted?

Nace 1995 - 1997	Nace 1996 - 1983	Nace 1982 - 1968	Nace 1967 - 1957
Edad de 18 a 20 años	Edad de 21 a 34 años	Edad de 35 a 49 años	Edad de 50 a 60 años
GRUPO (1)	GRUPO (2)	GRUPO (3)	GRUPO (4)
SEÑOR ENCUESTADOR: Clasificar en una sola opción, y verificar cuotas de edad del estudio que se están cumpliendo en el desarrollo del campo (Formato anexo)			

2. GENERALIDADES

En este bloque de preguntas, hablaremos sobre aspectos generales del tema de estudio.

Bloque de preguntas		SÍ	NO	
P.5	¿Se considera un adicto a las papitas fritas a la francesa?	1	2	
P.6	¿Conoce algún restaurante, local comercial y/o marca que se especialice en la venta de papitas fritas a la francesa en Medellín?	1	2	<u>SÍ</u>, continúe en P. 7
P.7	¿Cuál marca o negocio recuerda?			
<i>Nombre marca</i>				<i>Nombre negocio</i>

Cuál es su posición frente a las siguientes afirmaciones: Pase al encuestado: *Tarjeta escala A; donde 1 es totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo.*

Afirmaciones		TD	D	N	A	TA
P.8	“Las papitas fritas a la francesa se quedaron en lo mismo, no han evolucionado en gastronomía”.	1	2	3	4	5
P.9	“Las papitas fritas a la francesa son dañinas para la salud”.	1	2	3	4	5
P.10	“Hay muy pocos negocios o marcas especializados en ofrecer papitas fritas a la francesa de forma innovadora en Medellín”.	1	2	3	4	5

P.11	¿En general en Medellín, y en comparación con lo que usted espera como consumidor, <u>cómo califica la oferta de las papitas fritas a la francesa</u> que encuentra en restaurantes o locales comerciales pequeños? <i>ÚNICA RESPUESTA.</i>	1	Excelente , lo tienen todo.
		2	Muy buenas , tienen lo que se necesitan.
		3	Buenas , son ricas las papitas.
		4	Regulares , les falta algo a las papitas.
		5	Malas , les falta creatividad a las papitas.

3. COMPORTAMIENTOS

P.12	<p>¿A la hora de comer papitas fritas a la francesa, <u>con qué suele acompañarlas?</u></p> <p>ENCUESTADOR USE LA <u>TARJETA # 1</u></p> <p>SELECCIONE 3 OPCIONES</p> <p>RESPUESTA MÚLTIPLE</p>	1	Salsas (tomate, rosada, piña, ajo, etc.)
		2	Hamburguesa
		3	Perro – <i>hot dog</i>
		4	Pizza
		5	Tacos
		6	Sándwiches
		7	Carne de res, pollo, cerdo
		8	Pescado, mariscos, atún
		9	Pastas
		10	Maicitos
		11	Ensaladas, vegetales
		12	Dulces
		13	Queso
98	Otros		

P.13	<p>¿Aproximadamente <u>con qué frecuencia</u> suele usted consumir papitas fritas a la francesa?</p> <p>ÚNICA RESPUESTA</p>	1	Diario
		2	Semanalmente
		3	Cada 15 días
		4	Mensualmente
		5	Cada 2 meses

4. PREFERENCIAS

P.14	¿Cuándo suele sentir deseos, anhelos o ganas de comer papitas fritas a la francesa? ENCUESTADOR USE LA TARJETA # 2 SELECCIONE 3 OPCIONES RESPUESTA MÚLTIPLE	1	Cuando está en la calle o centro comercial.
		2	Cuando está con alguien (pareja, amigos, familiares).
		3	Cuando ve a otro comiendo papitas fritas.
		4	Cuando pasa cerca del lugar donde venden papitas a la francesa.
		5	Cuando sale de la rumba.
		6	Cuando compra alguna comida rápida (adición).
		7	Cuando ve publicidad sobre papitas fritas a la francesa.
		8	Cuando un amigo le habla o recomienda “x” lugar de papitas fritas.
		9	Cuando hay reencuentro con los amigos.
		10	Cuando tiene una cita.
		11	Cuando está en el colegio, universidad o lugar de trabajo.
		12	Cuando está tardeando.
		13	Cuando es fin de semana.
		98	¿Otro, cuál? _____

En el siguiente bloque le voy a mostrar un listado de opciones para combinar o acompañar las papitas fritas a la francesa. Dado esto, le pido por favor que imagine que está en un local o restaurante especializado en papitas fritas y tiene la posibilidad de encontrar variedad de carnes, salsas y vegetales, y así escoger sus combinaciones favoritas.

Tan amable le pido mirar cada ficha que el encuestador le entregue, e indicarme del listado de cada categoría cuáles son sus favoritos.

P.15 Comencemos por los favoritos de **CATEGORÍA DE CARNES** para combinar con las papitas a la francesa.

CARNES		
Encuestador: Pase la tarjeta # 3 Categoría CARNES MÚLTIPLE RESPUESTA	Tiritas de MORTADELA picada	1
	Mini ALITAS DE POLLO bañadas en salsa de la casa	2
	Mini COSTILLAS bañadas en salsas de la casa	3
	Trocitos de ATÚN finamente picado	4
	Trocitos de PESCADO finamente picado	5
	Trocitos de CAMARONES, LANGOSTINOS finamente picados	6
	Trocitos de JAMÓN picado	7
	Mini CROQUETAS DE POLLO	8
	Mini CHORIZOS ANTIOQUEÑO	9

Obtenga 5 respuestas	Trocitos de CHICHARRÓN picado	10
	Trocitos de SALCHICHA TIPO PERRO picada	11
	Trocitos de SALCHICHA RANCHERA picada	12
	Trocitos de SALCHICHÓN picado	13
	ALBÓNDIGAS en salsa de la casa	14

P.16 ¿De la CATEGORÍA DE VEGETALES para combinar con las papitas a la francesa, cuáles son sus preferidos?

VEGETALES		
Encuestador: Pase la tarjeta # 4	Trocitos de REPOLLO finalmente picado	1
	Trocitos CEBOLLA DE RAMA finamente picado	2
	Trocitos de CEBOLLA BLANCA finamente picado	3
	Trocitos de CEBOLLA MORADA finamente picado	4
Categoría VEGETALES	Trocitos de TOMATE ROJO finamente picado	5
	Trocitos de TOMATE VERDE finamente picado	6
	Trocitos de LECHUGA finamente picado	7
MÚLTIPLE RESPUESTA	Trocitos de AGUACATE finamente picado	8
	Trocitos de PEPINO finamente picado	9
Obtenga 5 respuestas	Trocitos de ZANAHORIA finamente picado	10
	Trocitos de PIMENTÓN finamente picado	11
	Uno cuantos MAICITOS	12
	Unas cuantas ARVEJAS	13

P.17 ¿De la CATEGORÍA DE SALSAS para combinar con las papitas a la francesa cuáles son sus preferidos?

SALSAS		
Encuestador: Pase la tarjeta # 5	SALSA DE TOMATE	1
	SALSA ROSADA	2
	SALSA DE PIÑA	3
	SALSA MOSTANEZA	4
Categoría SALSAS	SALSA DE MAÍZ	5
	SALSA DE CHOCOLATE	6
	SALSA DE MIEL & MOSTAZA	7
MÚLTIPLE RESPUESTA	SALSA DE MAYONESA	8
	SALSA BÚFALO	9

Obtenga 5 respuestas	SALSA BBQ	10
	SALSA DE AJO	11
	SALSA DE QUESO	12
	SALSA DE CHIPOTLE	13

P.18 De la CATEGORÍA DE ALTERNATIVOS para combinar con las papitas a la francesa, ¿cuáles son sus preferidos?

ALTERNATIVOS DIVERSOS		
Encuestador: Pase la tarjeta # 6 Categoría ALTERNATIVOS DIVERSOS MÚLTIPLE RESPUESTA Obtenga 3 respuestas	CRISPY	1
	MANÍ	2
	FRIJOL REFRITO	3
	QUESO PARMESANO	4
	Trocitos de SALCHICHÓN + LIMÓN	5
	Trocitos de FRUTAS (tropical)	6
	Trocitos de TOCINETA	7
	Trocitos de QUESO	8
	Trocitos de JALAPEÑOS	9
	DULCES diversos	10
	MANTEQUILLA DE MANÍ	11
	PICO DE GALLO	12

5. DATOS PARA EL ANÁLISIS CONJUNTO

Nuevamente, pensando en sus preferencias de consumo, experiencias y gusto por las papitas fritas a la francesa, a continuación, le voy a presentar una serie de escenarios, cada uno de ellos con tres opciones de PAPTAS FRITAS Y SUS DIVERSOS ACOMPAÑANTES. Le pido por favor observe y lea detenidamente cada una de las opciones descritas.

En cada escenario, usted deberá de elegir una de las tres opciones que más le guste, prefiera y mejor le parezca, pensando en encontrar nuevas experiencias de consumo con las papitas fritas a la francesa.

ENCUESTADOR: MOSTRAR ESCENARIO AL ENCUESTADO, RECUERDE QUE EN ESTE BLOQUE SE DEBEN UTILIZAR LAS TARJETAS DE APOYO VISUAL DONDE SE RECREAN O APROXIMAN LOS “ALIMENTOS”

<p>siguientes lugares habitualmente a usted le gustaría encontrarlas?</p> <p>ENCUESTADOR USE LA <u>TARJETA # 7</u></p> <p>SELECCIONE 3 OPCIONES</p> <p>RESPUESTA MÚLTIPLE</p>	5	En la avenida 33.
	6	En la avenida 70.
	7	En la avenida 80.
	8	En la avenida Las Vegas.
	9	En un <i>food-truck</i> (carro de comidas).
	10	En Ciudad del Río.
	11	Cerca del Estadio.
	98	Otro. ¿Cuál? _____

P.21 ¿En la era digital, cuáles redes sociales usa? *Múltiple respuesta.*

Facebook	1	YouTube	3
Instagram	2	Otro _____	98

P.22 ¿Qué nivel de uso le da a la tecnología para satisfacer sus necesidades de alimentación? *Única respuesta*

Muy alto	1	Alto	2	Medio	3	Bajo	4
-----------------	----------	-------------	----------	--------------	----------	-------------	----------

P.23 ¿Qué beneficios y/o bondades busca en las ofertas de papitas fritas tipo francesas?

ENCUESTADOR USE LA TARJETA # 8 - SELECCIONE 5 OPCIONES - RESPUESTA MÚLTIPLE

1	Crocancia de las papas.	9	Encontrar diferentes tipos de formas de papitas a la francesa.
2	Color dorado.	10	Encontrar variedad de ingredientes.
3	Sin olor.	11	Con diferentes combos.
4	Sin mucho aceite.	12	Empaque cómodo y portable.
5	Frita en aceite de calidad.	13	Punto de venta cerca de una U.
6	Bajo conservantes.	14	Punto de venta con sillas.
7	Con domicilio.	15	Comprar por internet
8	Auto Servicio	98	¿Otro cuál? _____

DEMOGRÁFICOS

P.24	Usted es ... ÚNICA RESPUESTA	Soltero	1
		Casado	2
		Vive en pareja	3
		Viudo	4

		Separado	5
		Divorciado	6

P.25	¿Cuál es su ocupación actual? ÚNICA RESPUESTA	Empleado	1
		Desempleado	2
		Estudiante	3
		Ama de Casa	4
		Independiente	5
		Otro _____	98

P.26 ¿Sus ingresos mensuales aproximadamente son? Menor o Igual SMLV

Menor o Igual SMLV	1
\$750.000 a \$1.500.000	2
\$ 1.600.000 a \$3.200.000	3
Más \$3.300.000	4

P.27	Género	Mujer	1
		Hombre	2

P.28 ¿Sus datos por favor?

Nombre/apellidos	
Nro. cédula	
Celular	
Correo electrónico	
Fecha nacimiento	D _____ M _____ A _____
Barrio	
Estrato	
¿Autorizo el uso y tratamiento de sus datos según el decreto 1377 de 2013, Le recordamos que estos tendrán un manejo académico? Sí __NO__	

Hemos terminado ¡MUCHAS GRACIAS POR SU TIEMPO!

Aquí tiene 2 boletas que son en sí dos oportunidades para ganarse el Smart TV de 40", por favor revise las condiciones al respaldo. Tan amable su firma de recibido.

<i>No. de boletas con las que participa</i>	

Firma ENCUESTADO

4.4 Muestreo

Los parámetros que se establecieron para determinar la muestra, según los frentes de estudio del proyecto, fueron los siguientes:

Tabla 11 Matriz criterio de muestreo

Factores de Muestreo	Panorama del ENTORNO	Panorama INDUSTRIA	Panorama del MERCADO
Metodología	Cualitativa	Cualitativa	Mixta
Población	En Colombia existen “N” cantidades de estudios económicos y de proyecciones superiores a los 100.000, por lo cual la población es Infinita.	En Colombia existen “N” cantidad de estudios sectoriales, como también diversos empresarios y chefs superiores a los 100.000, respectivamente, por lo cual la población es Infinita.	Según un estudio del perfil sociodemográfico 2005-2015 del Dane y el Municipio de Medellín (2010), en Medellín habitan aproximadamente 1.043.926 hombres y 1.170.568 mujeres de los 18 a 60 años, para un universo de 2.214.494, por lo cual la muestra, al ser superior a los 100.000, es infinita.
Marco muestral	Colombia	Colombia	Medellín
Tipo de muestreo	Medición cualitativa (MCL): el muestreo fue por conveniencia para el investigador, puesto que los sujetos fuente de información primaria o las fuentes de información secundaria fueron seleccionados dada la conveniente accesibilidad y proximidad de los sujetos.		MCL: el muestro fue por conveniencia. Medición cuantitativa (MCN): el muestreo fue estratificado, y se dividió a toda la población de estudio en subgrupos, por rangos de edad. Luego, en forma proporcional se seleccionó aleatoriamente a los sujetos finales de los diferentes rangos de edad.
Parámetros estadísticos	No aplican.		MCL: no aplica. MCN: sí aplica. Nivel de confianza: 95 %. Error: 5 %.
Muestra	No aplica.	4 chefs 3 empresarios 7 personas	MCL: 30 consumidores distribuidos así: Grupo 1: 10 personas, mixto. Grupo 2: 10 mujeres. Grupo 3: 10 hombres. MCN: 384 consumidores distribuidos en 46 barrios de Medellín. Para diseñar la muestra de estudio, se utilizó un <i>software</i> que la calcula automáticamente, en el cual se ingresaron los datos de la población, bien sea finita o infinita, el nivel de confianza esperado en los resultados y

			el nivel de error que se consideró asumir. En este caso, los parámetros estadísticos del nivel de confianza y error fueron aplicados según los estándares que sugiere la norma en investigación de mercados ISO 20252.
--	--	--	--

Tabla 12. Matriz del público objetivo

Frente de estudio	Descripción de grupos u objeto de estudio
Panorama del ENTORNO	Fuentes secundarias: Fondo Monetario Internacional, Revista Dinero, Diario El Colombiano, Diario El Espectador, Diario La República, <i>The CIA World Factbook</i> , <i>Business Monitor International</i> , <i>BBVA Research</i> , Banco de la República de Colombia y Departamento Administrativo Nacional de Estadística (Dane).
Panorama INDUSTRIA	<p>Fuentes secundarias como: Fedepapa, <i>Research Gate</i>, Industria alimenticia, Centro Internacional de la Papa (CIP, 2015), competidores de la categoría y Revista La Barra.</p> <p>Fuentes primarias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Empresarios hombres y mujeres, empresarios mayores de 18 años, perteneciente a los estratos socioeconómicos 3, 4, 5 y 6 en la ciudad de Medellín, principalmente aquellos empresarios que tengan más de 2 años de experiencia en el manejo de negocios de comidas rápidas o de papitas tipo francesas. • Chefs hombres y mujeres chefs, mayores de 18 años, pertenecientes a los estratos socioeconómicos 2, 3, 4, 5 y 6 en la ciudad de Medellín, principalmente aquellos chefs que tengan más de 1 año de experiencia en el manejo de los diversos procesos gastronómicos de comidas rápidas o en papitas tipo francesas.
	<p>Fuente primarias: personas naturales, hombres y mujeres de 18 a 60 años que viven en la ciudad de Medellín, excluyendo estratos 1 y 2 de la población de estudio, con los siguientes filtros de participación:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Personas que hayan consumido P. F. T. F. en los últimos 6 meses. ▪ Personas amantes de las papitas fritas: “Que les gustan las papitas”.

Panorama del MERCADO	
---------------------------------	--

Perfil del participante, entrevista a profundidad (aplicada al panorama de industria)

Análisis sectorial de las comidas rápidas. Información proporcionada por seis expertos del sector, a través de entrevistas efectuadas en mayo de 2017 (J. Wildbret, entrevistador), a los empresarios y chefs expertos que se enumeran a continuación.

Empresarios:

- Di Lulú Cocina Artesanal: Se entrevistó a la gerente propietaria Lilibeth Hincapié.
- Fresa Fast Good: Se entrevistó a la gerente propietaria Johana Ariza.
- Restaurante “El Paisa”: Se entrevistó al gerente propietario Hernán Duarte.

Chefs expertos:

- Comidas Rápidas Los Duques: Se entrevistó al chef Hernando Duque.
- Cafetería EAFIT: Se entrevistó a la chef Viviana Pérez Betancur.
- Restaurante Paraguay: Se entrevistó al chef Juan David Arango.

Perfil de participantes del *focus group* (aplicado al panorama del mercado)

NOMBRE	EDAD	SEXO	OCUPACIÓN
Alejandro	37	M	Publicista
Alex	24	M	Cantante
Ana	35	F	<i>Community Manager</i>
Ana	39	F	Empresaria
Andrea	37	F	Administradora
Andrea	29	F	Estudiante
Aní	22	F	Modelo
Beatriz	49	F	Ama de casa
Catalina	28	F	Mercadeo
Catalina	36	F	Negociadora internacional
David	31	M	Empresario
Esteban	29	M	Administrador
Estefanía	25	F	Comercio exterior
Estiven	29	M	Ingeniero de Sistemas

Gustavo	35	M	Comerciante
John	27	M	Diseñador gráfico
Juan Diego	34	M	Mercadólogo
Juan Esteban	28	M	Estadístico
Juan Pablo	32	M	Empresario
Katherine	25	F	Empresaria
Kathy	34	F	Asesora comercial
Laura	27	F	Mercadóloga
Luis Ángel	51	M	Arquitecto/constructor
Luis Fernando	32	M	Administrador negocios
Manuel	28	M	Ingeniero de Sistemas
Misael	37	M	Abogado
Rajiv	30	M	Salud ocupacional
Sebastián	25	M	Talento humano
Valeria	22	F	Estudiante

Reporte de encuesta

Memorias de campo estudio papitas fritas tipo francesas				
Trabajo de campo	Se inicia el trabajo de campo el 13 de mayo de 2017 y se finaliza el estudio el 14 de junio de 2017 con la entrega de tabulados, para un total de 384 encuestas distribuidas en 67 barrios. Se toman las comunas 3 Manrique, 8 Villahermosa, 9 Buenos Aires, 10 La Candelaria, 11 Laureles, 12 La América, 14 El Poblado, 15 Guayabal y 16 Belén, donde predominan los estratos 3, 4, 5 y 6.			
Metodología	Investigación de predicción encuestas presenciales con técnicas puerta a puerta en los estratos 3, 4, y 5, y por intersección en conjuntos residenciales en el estrato 6 (se anexa carta de presentación a los administradores de los conjuntos residenciales en la Comuna 14).			
Muestreo	Muestra probabilística, muestreo aleatorio (para muestreo probabilísticos se aplican los márgenes de error estadístico).			
Distribución por estratos y selección de comunas	Estrato 3 = 150 encuestas	Estrato 4 = 130 encuestas	Estrato 5 = 64 encuestas	Estrato 6 = 40 encuestas
	Estimación basada en el tamaño de la muestra a solicitud del cliente bajo un universo poblacional en estratos 3 – 4 – 5 y 6 enfocado en un muestreo más representativo de los estratos 3 y 4			
Barrio de la Comuna 3	Nombre barrio		Muestra tomada	
	Manrique Central		8	

MANRIQUE	Se optó por visitar la comuna 3 MANRIQUE, ante la falta de consecución de mujeres en el estrato 3 en las edades de 18 a 24 años en otras comunas. El barrio Manrique Central es contiguo a la Comuna 8, y su entorno inmediato solo presenta estrato socioeconómico 3.	
Barrios de la Comuna 8	Nombre barrio	Muestra tomada
	La Mansión	7
VILLAHERMOSA	Villahermosa	2
Barrios de la Comuna 9	Nombre barrio	Muestra tomada
	Buenos Aires	7
	Caicedo	8
BUENOS AIRES	El Salvador	8
	La Milagrosa	8
Barrios de la Comuna 10	Nombre barrio	Muestra tomada
	Los Ángeles	10
	Boston	10
LA CANDELARIA	El Chagualo	8
	Las Palmas	5
	Prado	9
	San Diego	4
Barrios de la Comuna 11	Nombre barrio	Muestra tomada
	Estadio	7
	La Castellana	4
	Laureles	2
LAURELES	Lorena	8
	Los Colores	2
	San Joaquín	8
	Velódromo	7

Recorrido en campo	Donde se aprecia una toma de muestra baja (entre 1 y 5 encuestas), se recorrieron los barrios y no se pudieron contactar los filtros que se necesitaban para realizar la encuesta (edad, género, consumo). Otras personas se negaron a contestar la encuesta.
	Según la norma internacional ISO-20252 (parágrafo 5.4.3 / niveles de supervisión), del 10 % requerido, se aplicó un 30 % de supervisión telefónica correspondiente a 115 encuestas. Del 20 % requerido, se aplicó un 75 % supervisión presencial.
Equipo de trabajo	1 coordinador de logística, 2 supervisores, 6 encuestadores, <i>backchecking</i> y crítica.

Presentación del personal	Carné con logo y nombre de la empresa, números de celulares, nombre del encuestador y su respectivo número de cédula, chaleco con logo de la empresa, uniforme: jeans, zapatos cerrados y camisetas negras y blancas.
Memorias	Los días 14, 15 y 16 de mayo se presentaron fuertes lluvias en varios sectores de la ciudad, que impidieron el recorrido de rutas hasta por dos horas y esporádicamente en el día.
	53 personas no quisieron contestar la encuesta. / Algunas personas nunca participan en encuestas.
	96 personas se negaron a brindar datos demográficos y principalmente el número de cedula, aducen el temor a la inseguridad y posiblemente ser extorsionados posteriormente ya que una de las técnicas de este delito se presenta mayormente al brindar datos personales por medio de encuestas. Se optó por comenzar la encuesta con los filtros requeridos y seguidamente se les pedía la autorización para capturar los datos personales y así evitarnos retrocesos en campo.
	A 67 personas les gustan las P. F. T. F., pero no las consumen por padecer diferentes enfermedades (gastritis, colon irritable, diabetes o colesterol alto).
	12 personas no consumen ningún tipo de fritos, ya que pertenecen a programas de entrenamiento físico (<i>fitness</i>).
	17 personas no han consumido P. F. T. F. en los últimos 6 meses; les gusta consumirlas de vez en cuando, pero comprando la bolsa de papitas precocidas en supermercados, pues saben qué tipo de aceite se está utilizando en su casa.
	3 personas no consumen alimentos en lugares públicos por miedo al tratamiento que se les da a los alimentos perecederos, porque pueden resultar hongos, bacterias...
	La mayor dificultad se presentó en la participación de personas con edades entre los 18 y los 20 años, porque estudian o porque trabajan y estudian; principalmente a las mujeres, los padres les han prohibido brindar información personal.
	1 persona (hombre) nos contestó la encuesta, y cuando estábamos entregando las boletas y llenando las colillas con los datos demográficos, llegó la esposa y nos exigió romper la encuesta. No estuvo de acuerdo con que el señor nos brindara información personal.
En el estrato 6, en barrios como Castropol, Los Balsos, Santa María de los Ángeles, La Aguacatala y Altos de El Poblado nos permitieron realizar las encuestas solamente en portería.	
Evidencias	



4.5 Diseño del análisis

Para proceder con el análisis y los respectivos hallazgos de investigación, el diseño del esquema se centró en el cumplimiento de los objetivos del proyecto. Dentro de este proceso de análisis se tuvieron en cuenta diferentes revisiones de datos de fuentes primarias y secundarias, que le dieran respuesta a cada uno de los objetivos planteados (tabla 13).

Tabla 13. Esquema de análisis del proyecto

Esquema de análisis		
Objetivo general	Objetivo específico	Frentes de estudio
Determinar un análisis estratégico situacional del entorno, la industria y el mercado para un negocio especializado en P. F. T. F. + <i>toppings</i> , al consumidor final de Medellín	Analizar el macroambiente, o entorno general, al cual se enfrenta el negocio especializado en papitas fritas tipo francesas, al consumidor final.	Panorama situacional del entorno.
	Analizar la industria o sector específico al cual se enfrentan el negocio especializado en papitas fritas tipo francesas, al consumidor final.	Panorama sectorial.
	Establecer una segmentación de mercados y del perfil de consumidor de P. F. T. F., según sus preferencias y hábitos de consumo en Medellín.	Panorama del mercado

	Establecer los tipos de productos derivados de papitas fritas a la francesa que los consumidores desean, imaginan y necesitan.	
	Establecer los lugares geográficos con mayor atractivo de demanda del consumo de papitas fritas tipo francesas en la ciudad de Medellín.	

Según el frente de estudio, estas fueron las consideraciones para proceder con el análisis:

- **Frente *Panorama situacional del entorno*:** se revisaron y analizaron las diferentes variables macro del entorno en general, abarcando los siguientes escenarios: demográficos de Medellín, económico, social, cultural, político, legal, ecológico, tecnológico y tendencias en alimentación; a través de varias revisiones de periódicos de circulación nacional, estudios, y demás documentación según el escenario de indagación, con el propósito de contextualizar el macroambiente al cual se enfrenta un negocio especializado en “P. F. T. F. + *toppings*” dirigido al consumidor final en Medellín. Adicionalmente, como un valor agregado a la planeación estratégica del negocio, sobre cada escenario se hace una pequeña connotación en relación con el negocio especializado en P. F. T. F., y puntualmente, si la categoría analizada tiene una oportunidad o una amenaza.

Para cerrar el bloque de información, se elabora el perfil de oportunidades y amenazas en el medio (POAM), que es una metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales que encuentra una empresa en el medio. La matriz POAM (tabla 14) permite sintetizar y minimizar información analizada.

Tabla 14. Matriz resumen de POAM

Factores	Oportunidades			Amenazas			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Escenarios									
Demográfico									
Económico									

Social & cultural									
Político-legal									
Ecológico									
Tecnológico									
Tendencias alimentación									

- **Frente *Panorama industrial sectorial*:** se revisaron y analizaron varios reportes y estudios del sector alimentos que facilitaron la comprensión del sector y su estado actual. También una profundización de la industria a través del modelo de análisis sectorial de las cinco fuerzas competidoras de Porter —clientes, productos sustitutos, proveedores, amenazas y rivalidad competitiva—, en las que se logra analizar y evaluar el comportamiento de las empresas de comida rápida frente a las fuerzas de su entorno y su sector. Estas cinco fuerzas son importantes puesto que afectan el nivel competitivo de una empresa pequeña y, por ende, la rentabilidad o sostenibilidad del negocio. Adicionalmente, para complementar la comprensión del sector, se analizaron los datos cualitativos de las diferentes entrevistas a profundidad aplicadas a los empresarios y chefs expertos del sector, para establecer las diferentes perspectivas del sector y de los negocios, los procesos gastronómicos y las diferentes percepciones que desde la experiencia se originan.

Por otra parte, se adelantaron indagaciones y observaciones a competidores especializados en ofrecer P. F. T. F. al consumidor final, de índole internacional y nacional, para establecer un *benchmarking* fundamentado en las variables de la mezcla de mercadeo: producto, precio, plaza y comunicación, y así finalmente obtener una referenciación aterrizada de la realidad de la categoría. Por consiguiente, al usar esta herramienta se puede establecer la posición competitiva que presentan los negocios relacionados con la oferta de las P. F. T. F. desde una referenciación internacional y local, lo que permitirá un mayor entendimiento de los diferentes competidores y del negocio en el cual se desarrolla la industria (tabla 15).

Tabla 15. Matriz categoría papitas fritas tipo francesas

Esquema - <i>benchmarking</i> - categoría papitas fritas tipo francesas					
Variable <i>mix</i> MKT	Subvariables	Competidor A	Competidor B	Competidor C	Competidor D
Producto					
Precio					
Plaza					
Comunicación					

- **Frente *Panorama del mercado (consumidores)*:** para los temas del mercado y el entendimiento del consumidor de las P. F. T. F., se llevaron a cabo análisis cualitativos y algunas observaciones sobre aquellos aspectos relevantes que no hacían parte de los objetivos específicos o *insights* encontrados, que aportaron a los resultados y al propósito de la investigación, por lo cual se apoyó en algunos *verbatim*s que permitieron comprender más cómo pensaban, sentían o actuaban los diferentes tipos de personas que participaron en las sesiones de grupo. El esquema de análisis se presenta a continuación en la tabla 16.

Tabla 16. Matriz de análisis del grupo focal

Esquema base para el análisis cualitativo del consumidor				
Objetivo específico del proyecto	Para lograr el objetivo específico anterior y para establecer un perfil, es necesario...			
Establecer una segmentación de mercados y perfil del consumidor de P. F. T. F., según sus preferencias y hábitos	Entender al consumidor con respecto a la demanda de consumo de las papitas tipo francesa en la ciudad de Medellín; a partir de sus experiencias, percepciones e ideales.	Conocer		Información de participantes en las sesiones de grupo y sus <i>verbatim</i> s.
		Preferencias y hábitos de consumo y oferta de P. F. T. F.		
		Establecer		
		Tipos de productos derivados de P. F. T. F. que los consumidores desean, imaginan y necesitan.		
		Describir		

de consumo en Medellín.		Lugares geográficos y locativa con mayor atractivo de demanda del consumo de P. F. T. F. En la ciudad de Medellín.	
	Análisis del consumidor de P. F. T. F.		
	Simbolismos y actitudes hacia las P. F. T. F.		
	Sentir del consumidor general.	Variables de consumo	Perfil de consumidor
Experiencias Percepciones Ideales	Percepciones hábitos de consumo. Productos derivados. Preferencias locativas y geográficas.	Factores externos Motivación Percepción Aprendizaje Memoria Culturales Sociales Personales	

Por otra parte, y para darle mayor profundidad a la investigación del conocimiento del consumidor, se realizó una medición cuantitativa utilizando técnicas estadísticas, para establecer los grupos de consumidores de P. F. T. F. Para lograr dicha medición, se tomó como criterio de segmentación la variable demográfica de la edad, fundamentada en tres consideraciones clave de la edad: la primera, una variable demográfica relacionada con los diversos patrones de alimentación, y, en la medida en que transcurre la edad en las personas y los comportamientos de alimentación, tienden a cambiar en sus preferencias alimentarias, pues esta influye en el comportamiento alimentario, y las necesidades fisiológicas, como el hambre, con frecuencia varían con la edad de las personas (Rodríguez, 2011).

La segunda consideración para haber tomado la edad como uno de los criterios clave de segmentación, y así establecer grupos de consumidores de P. F. T. F. en Medellín, fue basarse en los parámetros del estudio “Estilos de vida generacionales. Cómo vivimos, comemos, jugamos, trabajamos y ahorramos para nuestro futuro” (Nielsen, 2015), en el cual se establecen unos rangos de edad según el año de nacimiento generacional, en los que los participantes se segmentaron de acuerdo con una clasificación de cinco etapas de vida: Generación Z (1995-2002), Millennials (1996-1983), Generación X (1982-1968), Boomers (1967-1957) y Generación Silenciosa (1956

para abajo) (Nielsen, 2015). Cada una de estas generaciones es caracterizada por rasgos que sobresalen y que permiten comprender sus patrones de comportamiento y sus necesidades, las cuales son bases clave para la concepción de ideas y la creación de la estrategia empresarial hacia el mercado. Según el portal HBSnoticias (2016), estos rasgos están medidos por eventos sociales, culturales y económicos a través del tiempo. Por lo anterior, los grupos o rangos de edad generacionales se adaptaron a los parámetros de las variables del estudio, para lograr una hibridación enfocada en la categoría de las P. F. T. F., y donde se excluyó a la generación silenciosa y a los menores de edad.

Por último, la tercera consideración fue pensar en la facilidad de operar, administrar y clasificar la segmentación de clientes al interior de un negocio especializado en P. F. T. F., como medida fundamental para crear estrategias de mercadeo, a través de diferentes sistemas de información, tales como bases de datos, *software* especializados de CRM (*customer relationship management*) y tablas dinámicas, entre otras, pues es mucho más fácil identificar y clasificar a un cliente o prospecto según la edad, y de acuerdo con el segmento al que pertenece, lanzar o desarrollar una estrategia o campaña específica en el punto de venta.

Teniendo en cuenta lo anterior, dentro del cuestionario se establecieron unos grupos de edad según la conformidad del estudio de Nielsen (2015), y con base en estos filtros se hicieron los respectivos cruces de variables, a los cuales se les aplicaron unos análisis cuantitativos a partir de los datos que fueron sometidos a procedimientos estadísticos, tales como codificación, categorización, análisis estadístico bivariado, análisis multivariantes aplicando el paso a paso de las técnicas de correspondencia múltiple, la técnica del árbol y la técnica conjunto o *conjoint*, necesarias para satisfacer los objetivos del proyecto, logrando así una extrapolación en los resultados y una apropiada interpretación estadística de los diferentes grupos consumidores de papitas fritas en Medellín. El esquema de análisis se presenta a continuación en la tabla 17.

Tabla 17. Matriz de análisis cuantitativo de la encuesta

Esquema base para el análisis cuantitativo del consumidor			
Objetivo específico del proyecto	Para lograr el objetivo específico anterior y para poder establecer unos grupos de consumidores, es necesario...		
Establecer una segmentación de mercados y un perfil de consumidor de P. F. T. F., según sus preferencias y hábitos de consumo en Medellín.	Entender la percepción del consumidor con respecto a la demanda de consumo de las papitas tipo francesas en la ciudad de Medellín.	CONOCER	Información tabulada y procesada de los participantes en la encuesta presencial
		La percepción general de las P. F. T. F. en Medellín	
		CONOCER	
		Preferencias y hábitos de consumo de las P. F. T. F.	
		CONOCER	
		Las conductas de los consumidores de P. F. T. F. en tres sentidos: preferencia geográfica para consumir papitas fritas, atributos buscado en la oferta de papitas F. T. F., y nivel de uso de la tecnología para satisfacer las necesidades de alimentación.	
	Análisis de un grupo de consumidores de P. F. T. F. en Medellín		
	ANÁLISIS BIVARIADO Grupos generacionales		
	ANÁLISIS MULTIVARIANTE correspondencia múltiple	ANÁLISIS MULTIVARIANTE técnica del árbol	ANÁLISIS MULTIVARIANTE técnica <i>conjoint</i>
	Opinión de la oferta de papitas fritas a la francesa en Medellín versus variables demográficas.	Adicto a las papitas fritas a la francesa versus frecuencia de consumo versus frecuencia de consumo versus grupo edad, estado civil, ocupación, ingresos, género y estrato.	Preferencias Atributos papitas F. T. F. Tipos de papitas, salsas, carnes y vegetales.

Los resultados de la investigación se presentan siguiendo un orden según la técnica empleada. En el primer bloque, se muestran la conformación del perfil participantes de la encuesta, se describen los perfiles generacionales amparados por la variable clave de segmentación por edad (Santos, 2007) y luego se le da paso al análisis de los resultados bivariado cruzando las diferentes preguntas del formulario con la variable en cuestión. En el segundo bloque, se muestran los análisis de

resultados de dos procedimientos multivariantes: correspondencia múltiple y técnica del árbol, considerando las variables demográficas y la percepción sobre la oferta de las P. F. T. F., y se finaliza con otra técnica multivariante, que se puede considerar la más relevante para identificar las opciones de P. F. T. F. más apetecidas y las menos apetecidas por los consumidores en los diferentes rangos de edad, como es el análisis conjunto o análisis *conjoint*.

El procedimiento *conjoint* da como resultado una puntuación de utilidad o contribución parcial para cada nivel del atributo o factor del producto. Estas puntuaciones de utilidad, análogas a los coeficientes de regresión, proporcionan una medida de la preferencia para cada nivel del factor o atributo; es decir, facilitan sobre las opciones de un menú prearmado de P. F. T. F. con *topping*, unas puntuaciones para cada uno de los niveles del atributo principal de la oferta; por ejemplo, la forma de las papitas como atributo principal tiene unos niveles, como son fosforitos clásicos, mallas, cascos, etc., y sobre estos el encuestado marca una puntuación, donde los valores mayores corresponden a una preferencia más alta. Las contribuciones parciales se expresan en una unidad común; es decir, se utilizan las opiniones individuales para obtener la preferencia de todos los encuestados, lo que permite añadirlas conjuntamente para obtener la utilidad total, o la preferencia global, de cualquier combinación de los niveles de los factores/atributos. Así, las contribuciones parciales constituyen un modelo para predecir la preferencia de cualquier perfil. Por otro lado, aunque la idea no es profundizar en los tecnicismos empleados por los diferentes *software* estadísticos, es importante citarlos para la claridad del procedimiento, por lo cual se precisa que se utilizó el modelo *DISCRETE*, el cual indica que los niveles de los factores/atributos son categóricos y que no se hace ninguna suposición acerca de la relación existente entre el factor/atributo y las clasificaciones o puntuaciones; es decir, el modelo utilizado es para variables cualitativas y, por lo tanto, no se plantea una relación lineal ni de ningún tipo. Este procedimiento viene implementado por defecto en el programa SPSS.

Finalmente, una vez procesadas y analizadas las diferentes variables de estudio, se hace una consolidación general de la información a partir de cada grupo de segmento generacional, teniendo en cuenta las variables tratadas en la encuesta, y facilitando así la determinación y la conformación de una segmentación de mercados relacionada con las P. F. T. F. en Medellín.

Procedimiento de la técnica del árbol

Esta técnica consiste en buscar relaciones entre una variable dependiente y otras independientes. Se basa en la prueba chi cuadrado de independencia, donde las hipótesis son que una variable influye o no en la dependiente. Para el caso se utilizó el procedimiento CHAID (*Chi-Squared Automatic Interaction Detection*, del software SPSS). Dicho procedimiento crea un modelo de clasificación basado en árboles, y clasifica casos en grupos o pronostica valores de una variable (criterio) dependiente basada en valores de variables independientes (predictores), a través del cual, y en palabras sencillas, pretende identificar segmentos; es decir, dicho procedimiento logra identificar las variables que influyen en la variable dependiente; para el caso del estudio, si los consumidores son adictos al consumo de papitas.

Procedimiento para el análisis conjunto

Según indican Guerrero, Martínez y Ramírez (2003), Picón, Braña y Varela (2002), Picón y Varela (2000), Picón, Varela y Braña (2006) y Varela y Braña (1996), el análisis conjunto o *conjoint* (como se quiera llamar) resulta ser una técnica multivariada potente, simple y flexible, que permite evaluar y analizar las preferencias manifestadas de los consumidores, por productos y por servicios. La base conceptual para medir las preferencias de los sujetos es la utilidad, una medida de preferencia global. Cuanta mayor utilidad tenga un producto o servicio, mayor atractivo tendrá y mayor preferencia suscitará en los consumidores, y mayor probabilidad tendrá de ser elegido por los consumidores. A través de estas utilidades podrá conocerse cuantitativamente cuál es el peso que cada nivel de atributo tiene en la decisión final de compra de un producto. Se considera pertinente emplear esta técnica de análisis dentro del esquema de la segmentación, puesto que permite medir las preferencias de consumo mucho más objetivas que lo que en realidad valora cada grupo de consumidores, y si entre estos hay diferencias significativas, lo que en última instancia se traduce en una base sólida para construir futuras estrategias empresariales, de mercadeo y de desarrollo de producto para un negocio especializado en P. F. T. F. dirigido al consumidor final en Medellín.

Para llevar a cabo este ejercicio de análisis de preferencias del consumidor, se diseñó un instrumento con esquema especial dentro del cuestionario, para que al consumidor se le permitiese hacer todas las posibles combinaciones de los distintos menús prearmados, a los que técnicamente

se les llama escenarios. Por ende, a través de este instrumento se logran validar las preferencias más significativas por segmentos, y asociadas los atributos relevantes de las P. F. T. F. + *toppings*.

Teniendo en cuenta que el esquema utilizado en el presente estudio es multi-atributo (forma de las papitas, tamaños, *toppings* de vegetales, *toppings* de carnes, *toppings* alternativos con diferentes subniveles), con la definición de cuatro segmentos generacionales definidos por rangos de edad y con el fin de identificar si existen diferentes percepciones según la variable de segmentación, se usó la técnica del análisis conjunto. Esto, con el objetivo de estimar el valor o la utilidad subjetiva asociada a cada característica particular o nivel de atributo del producto de las P. F. T. F. en Medellín entregada por los consumidores, y de esta manera identificar las característica más relevantes del producto, para luego definir qué niveles de los atributos de las P. F. T. F. (carnes, vegetales, formas, tamaño e ingredientes) son las ideales o las más tenidas en cuenta por los consumidores para elegir las P. F. T. F. + *toppings* en Medellín.

5. Presentación y análisis de resultados

a. Caracterización de las papitas fritas tipo francesas (P. F. T. F.)

En el análisis estratégico de la categoría de las P. F. T. F. es fundamental saber y conocer la descripción del producto que se va a tratar, los antecedentes, los tipos de papas, la información nutricional y los procesos y aspectos en general. La caracterización de las P. F. T. F. se presenta a continuación.

i. Descripción de las P. F. T. F.

¿Papitas fritas a la francesa?... quizás muchos se preguntan por qué las papas a la francesa llevan ese nombre, y seguro lo asocien con algún estilo o técnica gastronómica francesa, pero no es así. Buscando el origen de este producto, se encontraron algunas definiciones que permiten comprender la razón y la descripción del nombre.

Según el Colegio de Gastronomía de la Universidad del Claustro de Sor Juana en México (UCSJ, s. f.), aunque se cree que las P. F. T. F. provienen de la gastronomía francesa:

En realidad, es una creación que se conocía perfectamente en Europa a mediados del siglo XIX. Estos bastones de papa que se someten a una fritura profunda doble, eran comunes en las calles de París, donde se podía apreciar varios puestos de vendedores de *pommes frites* (papas fritas), por lo que los ingleses llamaron a este producto “papas a la francesa”. (párr. 1)

Precisamente, en la búsqueda de información sobre su origen se encontraron varios artículos relacionados con el tema, en los que se establece que los belgas manifiestan inconformidad con la connotación de que la forma empleada en la preparación de las papitas sea “a la francesa”, pues el proceso no es francés sino belga, al igual que la forma original del producto. Pero, con independencia de su origen, las P. F. T. F. se podrían definir como un plato que consta de papas cortadas en forma de bastón, que son freídas en aceite caliente para su consumo inmediato, y las cuales suelen consumirse como acompañamiento o como aperitivo con algunas salsas.

Las P. F. T. F. pueden recibir también el nombre de “papitas fritas” y, por ello ser confundidas con las denominadas papitas tipo *chips*, que son las que de una u otra forma están cortadas en rodajas muy delgadas para lograr una *crocancia* especial. Habitualmente, este tipo de papitas son

comercializadas por las grandes firmas de consumo masivo, y son objeto de una transformación industrial, para ofrecerle al mercado papitas fritas de diferentes tamaños, sabores y formas. Un aspecto clave es que los consumidores habitualmente son conscientes de sus diferencias, pero suelen referirse a este producto en terminologías similares “papitas fritas” o “papitas”.

ii. Revisión histórica de las P. F. T. F.

Al hacer algunas revisiones de fuentes secundarias tales como Diario Libre (2012), se encuentran diferentes versiones sobre los creadores de las P. F. T. F., en las cuales se hace referencia principalmente a dos países que se adjudican la invención de este producto: Bélgica y Francia.

Según Diario Libre (2012), los belgas manifiestan:

Las papitas fritas son de su de ellos y que las primeras señales de comercialización se dieron a través de los soldados estadounidenses de la I Guerra Mundial los que les llamaron *french frites* porque el francés era el idioma que usaba el ejército belga.

También, que los franceses, por su parte, indican que:

Fueron sus creadores al comercializar las P. F. T. F. a fines del siglo XVIII sobre el Pont Neuf de París donde se instalaban los vendedores de este producto, que preparaban a la vista de los clientes dentro de braseros y sartenes (2012).

En medio de todo esto, se podría decir entonces que los verdaderos orígenes están envueltos en el “folclor popular”, pues no hay a la fecha ninguna investigación científica que respalde alguna de dichas hipótesis.

iii. Tipos ideales de papas para freír

Es importante considerar algunos aspectos característicos de la papa como principal materia prima para elaborar las P. F. T. F. y, por ende, se deben conocer las clases de papa que son adecuadas para el proceso de fritura.

La papa es originaria de América, y ya era conocida como alimento desde la época precolombina. Con la llegada de los conquistadores españoles este tubérculo fue llevado a Europa, donde en un principio no fue bien acogida; sin embargo, con el paso del tiempo fue ganándose un sitio de honor

entre los alimentos más importantes del Viejo Continente (Recetas Saludables, 2016). Las papas son oriundas de Los Andes suramericanos, pero hoy en día se cosechan en muchas partes del mundo. Existen más de 4000 clases de papa, aunque la mayoría de las cocinas solo llegan a conocer unas cuantas variedades (Chávez, 2008).

Existen tres clases de papas (Cocina.es, 2014), según el proceso de maduración:

- *Papas nuevas*: son las que han sido recogidas de la tierra antes de su momento natural de maduración, lo que hace que tengan un tamaño menor, una piel más fina y una cantidad de agua mayor en su carne. Como inconvenientes, las nuevas son un tipo de papa delicadas, bastante vulnerables a los golpes, con un plazo de conservación más breve que el de una papa normal; sin embargo, son muy apreciadas en la cocina por hacer un aporte de calorías menor que las viejas, y por prestarse especialmente a la elaboración de tortillas de papa y guisos con sustancia.
- *Las papas viejas o tardías*: son las que han sido recolectadas hasta con 12 meses de demora con respecto a los plazos establecidos. También entrarían en la denominación de papas viejas aquellas recogidas en la campaña del año anterior, y conservadas mediante refrigeración. Son papas que no se prestan para ser fritas, pero se pueden usar para hacer purés o para preparar cocidos de larga duración.
- *Las papas semitardías o papas normales*: son aquellas recogidas en su momento ideal (al terminar el verano), o con algunas semanas de retraso. Sin atender a su variedad, por ello son el tipo de papa con un espectro de usos más amplio; además, ofrecen unas condiciones de conservación idóneas.

Las papas más adecuadas para freír son las compactas de maduración tardía con una proporción de agua no demasiado alta, como la papa baraca (amarilla), la papa agria (amarilla por fuera y por dentro), la papa *spunta* (es una variedad que se presta para casi cualquier tipo de uso), la patata *caesar* y las papas rojizas (son las más usadas para hacer papas a la francesa debido a su alto contenido de almidón (Bonilla, 2015)).

iv. Información nutricional

Las papas fritas son un alimento que proporciona gran cantidad de calorías, de sodio y, a veces, de grasas trans, pero que aportan una nutrición mínima, según explica la dietista Jessica Cording

(Telesur, 2017). Aun así, y a pesar de su contenido de almidón, la papa contiene pocas calorías (cuando no se fritan); además, tiene más vitaminas (C, A, Complejo B) que las cocidas, así como ácido pantoténico y fólico, debido a que el proceso de cocción es más corto, y es un tipo de fritura en el que el aceite sufre muy poco. Adicionalmente, la papa es rica en potasio (un elemento mineral imprescindible para mantener el balance de los ácidos en los líquidos del organismo), que es muy importante para la buena salud de las funciones cardíacas. Otros minerales que sobresalen en la composición de la papa son fósforo, hierro, manganeso, cobre y sulfuro (USDA, 2017) (tabla 18).

Tabla 18. Información nutricional de las papitas fritas

Variable	1 ración (71 g)	100 g
Calorías	222 kcal	312 kcal
Grasas	10,46 g	14,73 g
Grasas saturadas	1,659 g	2,336 g
Grasas poliinsaturadas	3,833 g	5,398 g
Grasas monoinsaturadas	4,238 g	5,969 g
Proteínas	2,44 g	3,43 g
Carbohidratos	29,42 g	41,44 g
Azúcar	0,21 g	0,3 g
Fibra	2,7 g	3,8 g
Minerales		
Calcio	13 mg	18 mg
Hierro	0,58 mg	0,81 mg
Sodio	149 mg	210 mg
Potasio	411 mg	579 mg
Magnesio	25 mg	35 mg
Vitaminas		
Vitamina A	0 IU	0 IU
Vitamina C	3,3 mg	4,7 mg
Vitamina B6	0,264 mg	0,372 mg

Fuente: elaboración a partir de datos del United States Department of Agriculture (USDA, 2017).

En síntesis, se puede decir que las papas son una de las fuentes más eficaces de energía y nutrientes, con un elevado contenido de vitaminas A y C y otros micronutrientes. También contienen una de las concentraciones más altas de potasio, con grandes beneficios para el corazón. Por eso se consideran dentro de una alimentación sana.

v. Procesos de cocción de P. F. T. F.

Habitualmente, para realizar el proceso de fritura de las P. F. T. F., los belgas la cocinan en dos etapas: primero en aceite y luego con grasa; los franceses, en cambio, solo las fríen en aceite, hasta lograr el toque dorado en sus papas. Refiriéndose a la preparación de las papas fritas, el diario argentino La Nación (2010) asegura:

La ortodoxia indica que las papas deben ser cortadas en bastones con un ancho de once milímetros, y servidas en cucuruchos de papel, para poder comerlas con la mano mientras se pasea. Las proporciones de distintos aceites y grasas para freírlas, sigue siendo un misterio (párr. 9).

Por otra parte, en una entrevista presencial con Enrique Díaz (entrevista personal. Entrevistador J. Wildbret, 2017), este experto en gestión de alimentos y bebidas establece en cuatro los pasos del proceso para preparar unas deliciosas P. F. T. F.:

Preparación:

1. Lavar muy bien las papas, pelarlas y cortarlas en tiras ni muy gruesas ni muy delgadas.
2. Una vez están cortadas, ponerlas a hervir en agua a 140 °C, pero cuidando que no hiervan mucho, sino que solo den un hervor.
3. Después de hervidas, ponerlas a enfriar, y meterlas al congelador aproximadamente por dos horas.
- 4- Una vez congeladas, una cantidad medida de papas se pone a freír en abundante aceite a una cocción más intensa y corta, a 180 °C para lograr el toque dorado.

vi. Generalidades de la categoría

- Los estadounidenses consumen anualmente alrededor de 13 kilos de papas a la francesa. Sí, per cápita (Cardona, 2016).

- De acuerdo con los Récords Guinness, la orden más grande de papas fritas de la historia pesaba 454,95 kilos. La preparó Twin Oaks Farms, en Eagle, Idaho, el 20 de septiembre de 2014.
- En 2013 la ciudad de Flandes, en Bélgica, le pidió a la Unesco que sus papás fritas fueran declaradas Patrimonio de la Humanidad. No lo han concedido.
- McDonald's produce alrededor de un tercio de las papas a la francesa que se venden en los restaurantes de Estados Unidos.
- De acuerdo con el Departamento de Agricultura de Estados Unidos (USDA, 2017), el 10 % de las papas que se consumen en casa son *french fries*, mientras que en restaurantes el porcentaje aumenta a 59 %.
- De acuerdo con un artículo publicado por la Revista Time, siete de cada nueve especialistas coinciden en que las papas a la francesa no deberían consumirse (o al menos, no tanto) (Cardona, 2016).
- Estados Unidos es el mayor exportador de productos de papa procesados. Un estudio efectuado por USDA en 2014 reveló que las papas fritas constituyen dos tercios del total de esos productos, que generan algo así como 975 millones de dólares anuales (Cardona, 2016).
- Las papas son ricas en kukoaminas, la molécula que disminuye la presión arterial. La presión arterial de una persona puede reducirse con el consumo de papas fritas todos los días (Dawson, 2013).
- Muchas P. F. T. F., ya sean congeladas, de paquete o de un restaurante, están recubiertas con azúcar para caramelizarse con el aceite y darles ese color dorado tan especial.
- El 13 de julio, en Estados Unidos se celebra el Día Nacional de las Papas Fritas. Habitualmente es la fiesta que los americanos celebran como excusa para comer. Ese día, diferentes cadenas de restaurantes ofrecen ofertas y les dan regalos a los amantes de la comida rápida. Se desconoce el creador de esta fiesta.
- Bélgica es el mayor consumidor de papas fritas en el mundo.
- Las P. F. T. F. son un alimento sumamente adictivo; de hecho, existen varias investigaciones en Alemania que estudian las distintas sustancias químicas que contiene este delicioso producto que desata un amor inagotable (Dawson, 2013).

Una vez terminado el bloque de la información relacionada con el producto central, se da paso al análisis del macroambiente al cual se enfrenta un negocio especializado en P. F. T. F.

b. Análisis estratégico del entorno: panorama del macroambiente

El presente análisis estratégico pretende explorar y estudiar la coyuntura a la cual se enfrenta un negocio especializado en P. F. T. F., enfocándose en los factores externos que influyen en cómo se proyecta un negocio de esta naturaleza en su entorno. Hay tres aspectos fundamentales que destacan la importancia del entorno:

- Todo negocio está condicionado o influenciada por los factores que lo rodean.
- Los factores exógenos, o fuerzas externas, determinan muchas acciones tácticas y estratégicas de mercadeo.
- Los negocios que interpreten esos factores y los entiendan de forma apropiada, que se adapten a ellos y sepan administrarlos a su favor crean mayores ventajas competitivas, y las decisiones generaciones son más aproximadas a la realidad.

El análisis estratégico del entorno permite: establecer un punto de partida para la planificación estratégica, contar con un panorama del macroentorno del negocio, facilitar la toma de decisiones para controlar las debilidades, enfrentar las amenazas y aprovechar las oportunidades utilizando las fortalezas que se puedan crear, y tener un contexto y un entendimiento general de la situación del ambiente del negocio.

El desarrollo de este frente de estudio procura hacer un recorrido general a través del entorno y de cada una de las variables de impacto sin llegar a profundizar en estos, puesto que dicha fase del proyecto no forma parte del énfasis investigativo. El desarrollo del análisis de este primer frente de estudio selecciona entonces las variables del entorno macro (externo) que tienen incidencia y que impactan en la naturaleza de un negocio de comida rápida, en especial de uno enfocado en ofrecer P. F. T. F. + *toppings* dirigido al consumidor final; por ende, el norte del presente análisis comprende el esquema que se muestra en la figura 3.

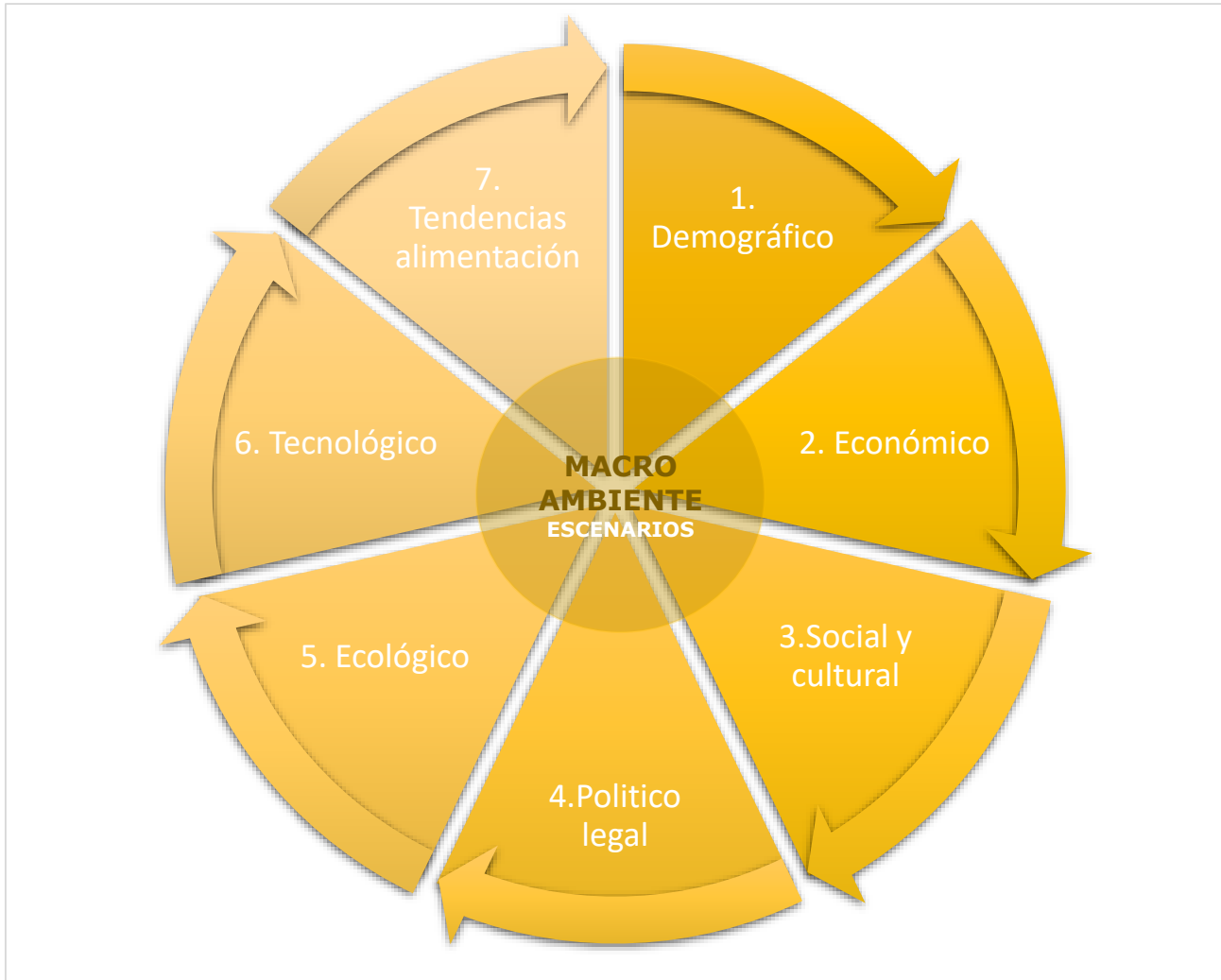


Figura 3. Esquema de resultados entorno.

Fuente: elaboración propia.

i. Escenario demográfico

Colombia es el tercer país más poblado de Latinoamérica, y demográficamente es uno de los más atractivos para las empresas internacionales.

Población de Medellín

Según el último censo del perfil sociodemográfico de 2005-2015 (Municipio de Medellín y Dane, 2010), para el año 2015 la población del Medellín había llegado a 2.464.322 habitantes (tabla 19).

Tabla 19. Población según el Censo de Medellín de 2015

Población año 2015				
Grupo de edad	TOTAL	Hombres	Mujeres	Porcentaje (%)
Total	2.464.322	1.159.759	1.304.563	100,00
0-4	146.105	74.725	71.380	5,93
5-9	149.608	76.470	73.138	6,07
10-14	154.984	79.239	75.745	6,29
15-19	173.536	88.248	85.288	7,04
20-24	194.495	98.350	96.145	7,89
25-29	207.455	103.893	103.562	8,42
30-34	189.959	90.730	99.229	7,71
35-39	167.460	77.432	90.028	6,80
40-44	152.936	69.116	83.820	6,21
45-49	187.137	85.162	101.975	7,59
50-54	194.571	86.958	107.613	7,90
55-59	166.779	73.033	93.746	6,77
60-64	127.985	55.746	72.239	5,19
65-69	96.507	41.027	55.480	3,92
70-74	61.132	25.069	36.063	2,48
75-79	45.746	17.613	28.133	1,86
80 y más	47.927	16.948	30.979	1,94

Fuente: Censo Perfil sociodemográfico 2005-2015 de Medellín (Dane y Municipio de Medellín, 2010).

Según las estimaciones del crecimiento promedio anual del Censo Medellín, desde el 2014 se estimó un crecimiento anual 1,13 % para los próximos 3 años, al 2016 la población de Medellín podría estar conformada por alrededor de 2.810.480 habitantes. Un estudio de población de la Alcaldía de Medellín (2016) indica que esta ciudad arroja una tasa de crecimiento anual de 1,74 %; es decir, un promedio de 40.675 habitantes nuevos por año. Esto indica que al final del período 1993-2020 su población habrá aumentado en alrededor de 1.098.213 personas. Según la encuesta de calidad de vida del Departamento Administrativo de Planeación de la Alcaldía de Medellín (2010), existen otros datos clave acerca de la composición de la población de Medellín, y es su distribución por estratos socioeconómicos: estrato 1 (13 %); estrato 2 (36 %); estrato 3 (30 %); estrato 4 (10 %); estrato 5 (7 %); y estrato 6 (4 %).

De otro lado, de acuerdo con la revista Semana (Builes, 2006), si se incluyen las cifras de población de los 12 municipios que integran el Área Metropolitana (Medellín, Barbosa, Bello, Caldas, Copacabana, Envigado, Girardota, Itagüí, La Estrella y Sabaneta), la cual asciende a 3'312.165 de habitantes. Los datos del Dane y el Municipio de Medellín (2010) revelan que Bello (al norte) sigue siendo la segunda ciudad del área metropolitana con mayor población: 371.973, y Sabaneta (al sur) la de menor, con 44.820 habitantes.

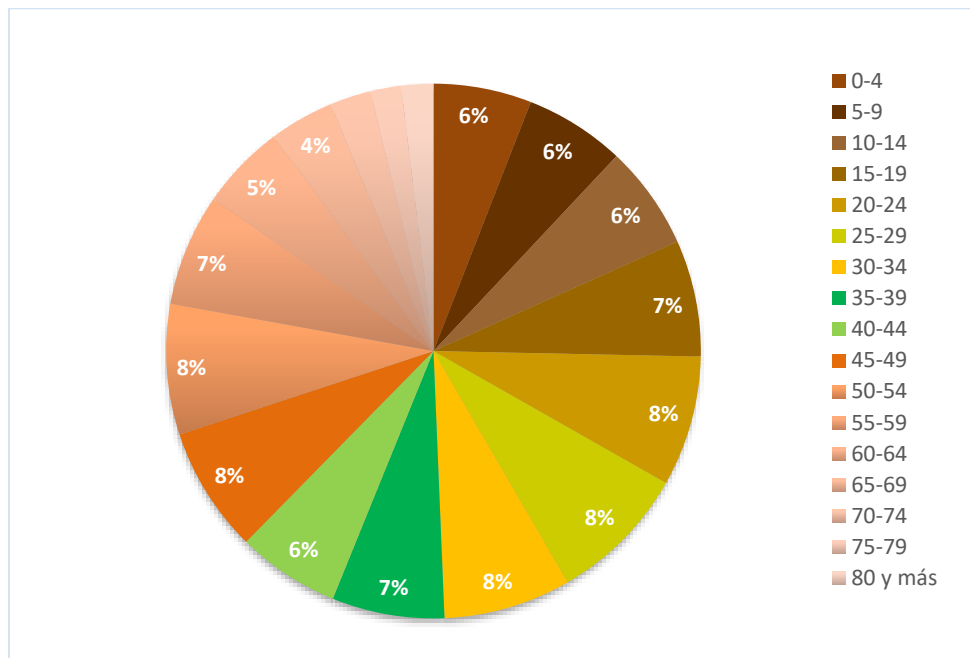


Gráfico 1. Población por edad en Medellín 2015

Fuente: elaboración propia, con base en los datos del Censo Perfil sociodemográfico 2005-2015 Medellín.

La población de Medellín se caracteriza por ser fundamentalmente joven, y los niños y adolescentes (entre 0 y 14 años) representan un 18 % de la población (gráfico 1). Al sumar los segmentos comprendidos entre los 15 y los 65 años, estos en conjunto representan cerca del 72 % de la población; es decir, la población económicamente activa de Medellín es la de mayor proporción. Por último, según se aprecia en la tabla 19, en la población de esta ciudad hay una mayor proporción de mujeres que de hombres, con un 53 % y un 47 %, respectivamente.

Connotación para un negocio de P. F. T. F.

Un negocio especializado en P. F. T. F. enfocado al consumidor final puede dirigirse a varios grupos de consumidores de Medellín. En este caso puntual, sería apropiado direccionar los esfuerzos y las estrategias comerciales a los hombres y las mujeres que están entre los 15 y los 65 años, que son quienes poseen mayor capacidad adquisitiva y de trabajo. Sin embargo, se debe tener presente que no toda la población que ha crecido pertenece a un nivel socioeconómico medio o alto, y que los habitantes pertenecientes a los estratos 3 y 4 representan el 40 % de la población de Medellín, siendo estos estratos un segmento atractivo para enfocar la estrategia comercial del negocio especializado en papitas fritas. También se deben tener presentes las consideraciones que revelen los resultados del tercer frente de estudio del presente proyecto, relacionado con el consumidor y los grupos de consumidores (segmentos). Por lo tanto, la percepción de la connotación es de OPORTUNIDAD.

ii. Escenario económico

1. Producto interno bruto (PIB)

El PIB es el valor total de la producción corriente de bienes y servicios finales dentro del territorio nacional durante un período de tiempo determinado, que generalmente es un trimestre o un año.

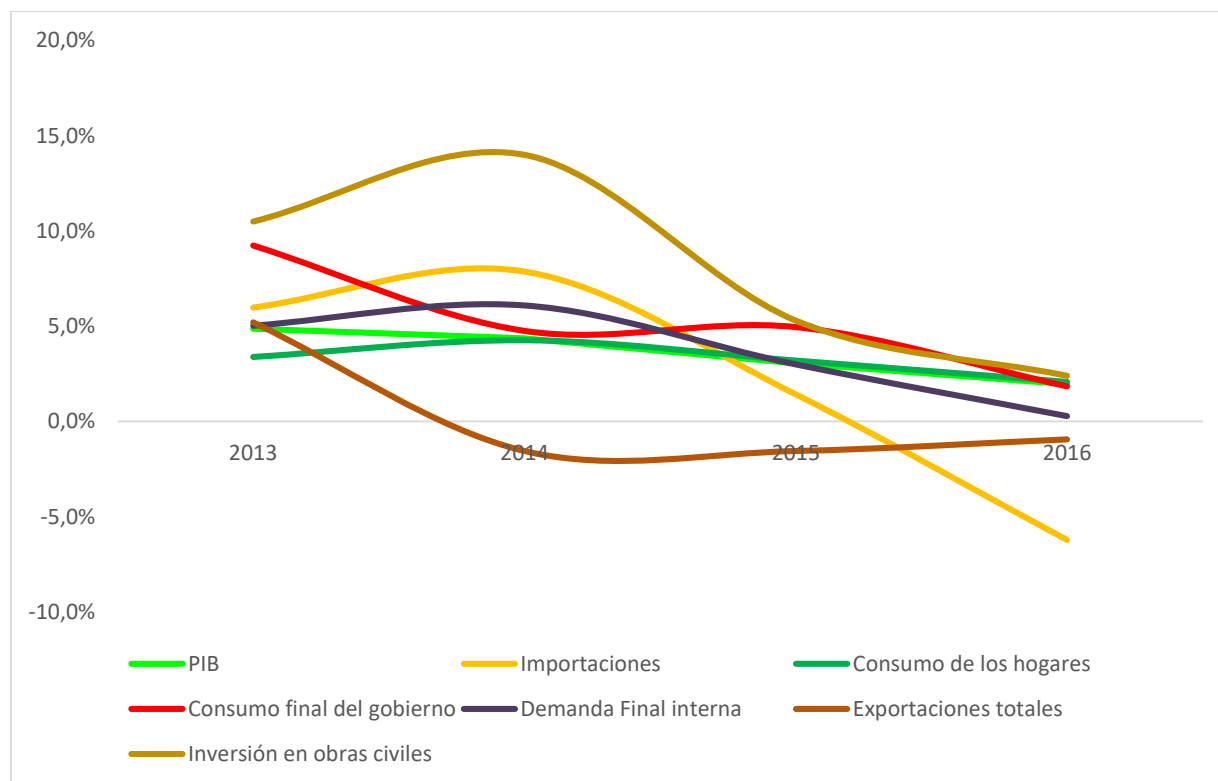


Gráfico 2. Tasas de crecimiento del PIB

Fuente: elaboración propia con base en los datos del Dane (2016).

La economía colombiana viene viviendo un proceso de desaceleración desde el 2014 (gráfico 2), evidenciado a través de un decrecimiento progresivo. Durante el último trimestre de 2016 empieza a notarse una leve recuperación de la economía, que indica un nuevo panorama en el entorno macroeconómico y microeconómico. Según algunos analistas económicos, se espera que durante 2017 y 2018 la economía empiece a crecer nuevamente y se inicie un nuevo ciclo expansivo de la producción (Dane, 2016). Al año 2017, el panorama económico no es muy alentador, pues los últimos cuatro trimestres el crecimiento ha sido menor. Para el año 2016 completo, que se generó un crecimiento del 2 %, los sectores que presentaron mejor desempeño en orden de importancia

fueron: financiero, construcción, manufactura, servicios y comercio, que son los que han venido jalonando la economía.

Según el Banco de la República (2016), en los últimos diez años la economía colombiana ha crecido un 4,1 % anual. Respecto a las expectativas de crecimiento, varios reportes económicos le apuestan a un crecimiento positivo pero moderado a partir del período 2017-2018, con niveles inferiores al 3 %, con la expectativa de que así se inicie un mejor ciclo económico. Esto cambiaría las perspectivas, puesto en 2016 se generaron expectativas muy negativas con respecto a la economía colombiana, por lo cual, al igual que con las expectativas de crecimiento, hay un optimismo moderado.

Connotación para un negocio de P. F. T. F.

Frente a la desaceleración y el lento crecimiento, la baja inflación y el aumento de las exportaciones constituyen factores que hacen pensar que la recuperación de la economía se puede concretar en el segundo semestre de 2017 (Castaño, 2016), por lo cual se presenta un ambiente de inversión mucho más optimista y con mejores expectativas para hacer negocios, pues hay mejores perspectivas de que el comercio se mantendrá o crecerá.

Percepción de la connotación: Oportunidad

2. Inflación (IPC)

La inflación es el aumento generalizado del nivel de precios de bienes y servicios; por tanto, el incremento gradual de estos últimos tres años resulta poco alentador tanto para los consumidores como para los empresarios colombianos. Si se hace un pequeño acercamiento al mercado colombiano, el Gobierno tenía como meta para 2017 situar la inflación en alrededor de un 4 %. Hasta febrero del 2017, el índice de precios al consumidor a nivel nacional para todos los estratos y todos los grupos fue de 5,18 % acumulado año (Banco de la República, 2017).

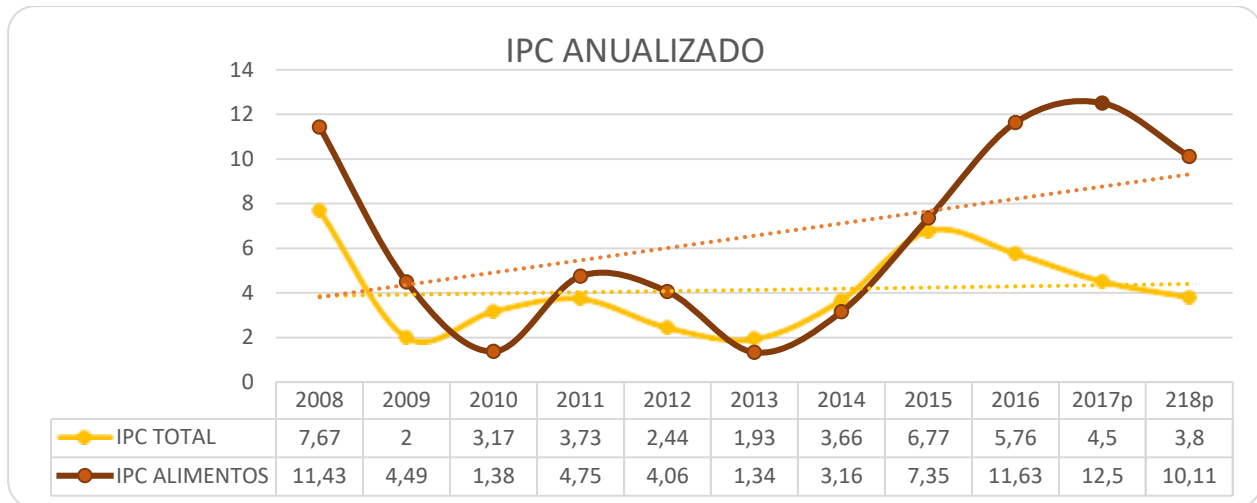


Gráfico 3. Tendencia de inflación en Colombia

Fuente: elaboración propia, con datos del Banco de la República (2017).

En los últimos diez años la tendencia que se observa en la inflación es que, a pesar de disminuir en puntos, esta se presenta en un gran número de períodos; y que los puntos se mantengan por debajo de 4 en los últimos dos años: 2015 y 2016, reflejan un alza inflacionaria que puede afectar el alza generalizada de los precios de algunos productos (gráfico 3). Por ejemplo, para el 2016 subió el precio de las patatas, las legumbres, los mariscos, el transporte y las comunicaciones, aspecto no muy favorable para los costes operativos de una empresa perteneciente al sector de alimentos, en especial para la subcategoría de comidas rápidas (El Tiempo, 2014).

Respecto a la proyección de la tasa de inflación en Colombia, el Emisor hace unas previsiones de 4,5 % y 3,8 % para 2017 y 2018, respectivamente (La Economía de Hoy, 2017). Así mismo, a finales del año 2016 el Banco de la República de Colombia decidió elevar la tasa de interés al 7,0 %, que constituye un fuerte aumento en los precios de alimentos; varios analistas anticipan que esto es un indicador que refleja que los precios de los alimentos no bajarían en el corto plazo (Dinero, 2017), por lo cual puede entenderse que dicha tasa de interés puede deberse a choques temporales (exceso de gastos del Gobierno y riesgo de una desaceleración de la demanda), en respuesta a la magnitud de la devaluación del peso y a la fortaleza del fenómeno de El Niño, que han elevado el riesgo de una tendencia más lenta de la inflación al logro de la meta.

Las proyecciones, según Zuluaga (2016), apuntaban a que en el segundo semestre del 2017 la inflación se corregiría a la baja (gráfico 4). Aun así, la tendencia de los datos sigue sorprendentemente al alza. En concreto, y según las revisiones de los reportes de los medios de comunicación de prensa como *La República* (Chávez, 2015), *El Espectador* (2008) y *Portafolio* (2016a), los alimentos y la devaluación encarecerán el costo de vida en Colombia. A continuación, se presenta el comportamiento que ha tenido la inflación en Medellín.

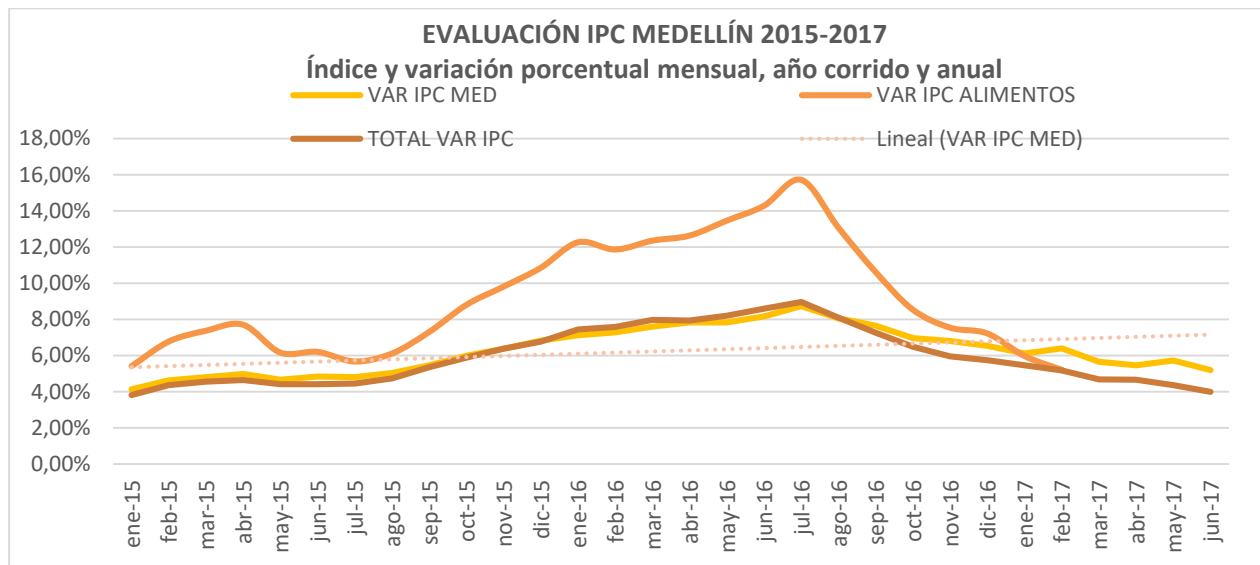


Gráfico 4. IPC Medellín

Fuente: elaboración propia, con datos del Banco de la República (2017).

Según el periódico *El Colombiano* (Rojas y Arias, 2017), Medellín registra un aumento acumulado de 7,23 % de inflación, que está debajo del promedio nacional (7,52 %) y detrás de Manizales (8,47 %), Bogotá (8,10), Barranquilla (7,55) y Cúcuta 7,40 %. Por efecto de los incrementos en los precios de los alimentos, el aumento de la inflación se produjo básicamente entre marzo de 2016 y febrero de 2017, frente a igual período anterior es mayor en hogares de ingresos bajos (6,47 %), seguido de aquellos de clase media (6,43 %) y los más altos (6,15 %). Aun así, el Dane informó que el índice de precios al consumidor (IPC) continúa su ritmo descendente (Expansión, 2017), a tal punto que a junio 2017 la inflación anualizada fue de 3,99 %, lo que representa una tendencia positiva tanto para los consumidores como para los negocios.

Connotación para un negocio de P. F. T. F.

El porcentaje de inflación es la base para determinar el incremento en los precios de los productos y en el costo de la mano de obra, por lo que este incidirá directamente en los costos y precios de una empresa. Según el comportamiento observado en el tiempo, la inflación viene teniendo un descenso progresivo, lo que favorece tanto los costos de adquisición de las materias primas para producir las papitas y sus *toppings*, como la fijación de precios más estables al mercado que se considere atender. Aquí es importante tener presente que los alimentos representan la segunda cuenta de los gastos más representativa en los bolsillos de los colombianos, la cual, aunque es muy variable en el tiempo, viene mejorando a nivel nacional, en especial para Medellín.

Percepción de la connotación: Amenaza

3. Desempleo

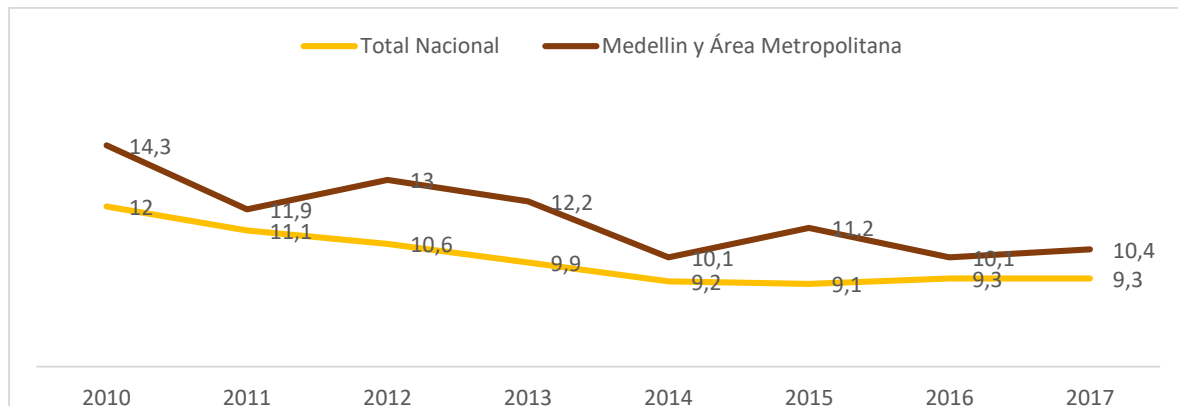


Gráfico 5. Tasa de desocupación Medellín

Fuente: Banco de la República (2017).

En Colombia se presentan habitualmente unos ciclos donde el desempleo muestra un pico alto en su tendencia, siendo enero el mes donde esto ocurre, y donde suelen presentarse mejoras en el transcurso del año, en las que la tasa disminuye progresivamente. Si se observa el gráfico 5, se puede apreciar que desde el 2016 el desempleo no ha bajado realmente, y que, por ende, esta variable denota el efecto de la desaceleración de la economía. Respecto al desempleo en Medellín, según

Sierra (2017), preocupa que en términos absolutos aumente el número de desocupados (11.387), una baja del 5,7 % de la población empleada, para llegar hasta 212.000 personas que no tienen qué hacer. Llama además la atención que Medellín tenga una tasa de desempleo por encima del promedio nacional, por lo cual el desafío que tiene esta ciudad es bajar el número de desocupados, hasta disminuir a un dígito la tasa de desempleo. Hasta mayo de 2017, la cifra está en 10,4 %, y exige medidas frente a factores macroeconómicos.

Connotación para un negocio de P. F. T. F.

Colombia se ha caracterizado por tener una tasa alta de desempleo, con independencia de la fase del ciclo económico, lo que le exige al negocio tener dos perspectivas: la primera, desde la creación de empresas especializadas que contribuyan a los niveles de ocupación, y segundo, que dentro de las proyecciones de venta y de las estrategias comerciales por definir se considere la tasa de desocupación, puesto que esto afecta la capacidad de la demanda del consumo.

Percepción de la connotación: Oportunidad.

4. Comercio exterior (balanza comercial)

La balanza comercial es una cuenta que registra sistemáticamente las transacciones comerciales de un país, como saldo del valor de las exportaciones menos las importaciones de bienes en un período determinado, generalmente de un año. Si las exportaciones son mayores que la importación, se habla de un superávit; de lo contrario, se habla de un déficit comercial (Acosta, 2002).

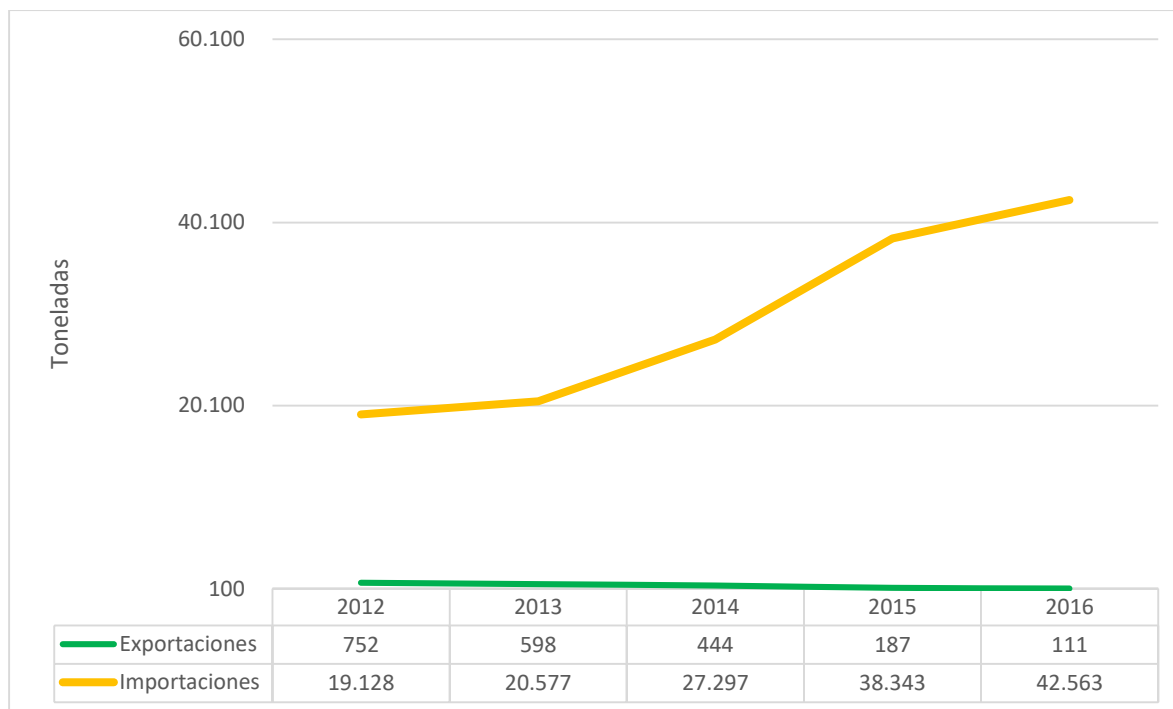


Gráfico 6. Comercio exterior papa prefrita congelada – Colombia

Fuente: elaboración propia, con base en datos de Fedepapa (2013b).

Es importante analizar el comercio exterior de la papa prefrita congelada (gráfico 6), puesto que es una materia prima con la que habitualmente los restaurantes de comidas rápidas le preparan las papas a la francesa al consumidor final. Dentro del gráfico anterior se logra observar que desde el 2012 este tipo de producto muestra un crecimiento constante en sus importaciones colombianas, donde el período 2013-2016 presenta una variación promedio anual de crecimiento del 18 %, lo que se traduce en una dinámica positiva dentro de la demanda del consumo de las P. F. T. F., a través de aquellos negocios relacionados con las comidas rápidas dirigidas al cliente final. Según Fedepapa (2013b), el producto precocido congelado se importa de Bélgica, Holanda, Alemania y Estados Unidos, mercados que proporcionan el 89 % de las importaciones totales. Por otra parte, las exportaciones de este tipo de producto por parte de Colombia tienen otro panorama, debido a que las ventas internacionales del producto en cuestión han decrecido drásticamente en los últimos años; tanto, que su varianza promedio anual de los últimos períodos se ubica en un -67 %. Por lo anterior, la balanza comercial del producto presenta un déficit comercial, y a pesar de que Colombia es un país productor de papa, no es competitivo con este tipo de materia prima para los restaurantes.

Connotación para un negocio de P. F. T. F.

Teniendo en cuenta que las P. F. T. F. con mayor *crocancia* provienen en gran medida de las denominadas papas prefrita congeladas, la estrategia de compras o aprovisionamiento del negocio debe evaluar aquellos proveedores (importadores o exportadores) que suministren los tipos de papitas que prefiere el consumidor, por lo cual en el resultado del segundo frente se examinarán los principales proveedores de esta materia, al igual que en el tercer frente de estudio del proyecto, que revela las preferencias de consumo. Estos frentes constituyen aspectos clave en el proceso de aprovisionamiento.

Percepción de la connotación: Oportunidad

5. Clima de negocios

Uno de los integrantes del Grupo Banco Mundial, el proyecto Doing Business (DB), proporciona una medición objetiva de las normas que regulan la actividad empresarial en sus ambientes de desarrollo, y su aplicación en 189 economías del mundo (Dinero, 2015a). Por esta razón, en los últimos años esta medición se ha convertido en un referente importante para los inversores, pues revela el clima y la confianza para realizar negocios.

Según el indicador Doing Business (Banco Mundial, 2016), el acceso más fácil al crédito, la eliminación de barreras para la creación de empresa y la consolidación de las Ventanillas de Comercio Exterior en el marco de la Alianza del Pacífico fueron algunas de las acciones clave para que Colombia se ubicara en el segundo lugar entre las economías de América Latina con mejores condiciones para hacer negocios. Al mismo tiempo, el indicador del Banco Mundial arroja que Colombia continúa acercándose a las mejores prácticas generales en materia de mejoramiento del clima de negocios. En este sentido, en una escala de 0 a 100, obtuvo un puntaje de 70,92 en la medición denominada ‘Distancia a la Frontera’ (Dinero, 2015a).

Para la medición de 2017, a nivel mundial el país se ubica en el puesto 53 entre 190 economías que fueron medidas. En el contexto de Latinoamérica, México es la economía mejor clasificada en la región (puesto 38), seguida de Perú (50) y de Colombia (53). En el otro extremo de la clasificación se encuentra Venezuela, que ocupó la posición 184.

Para complementar los puntos anteriores, es necesario conocer la confianza empresarial según los sectores jalonadores de la economía, a través del Indicador Mensual de Confianza Empresarial (IMCE), el cual mide la confianza de los empresarios en distintas actividades, y sus expectativas de futuro para la economía del país. Específicamente, se construye con la suma ponderada de 4 indicadores sectoriales: el indicador de confianza de la industria, el indicador de confianza de la construcción, el indicador de confianza del comercio y el indicador de confianza de la minería (Sofofa, 2017).

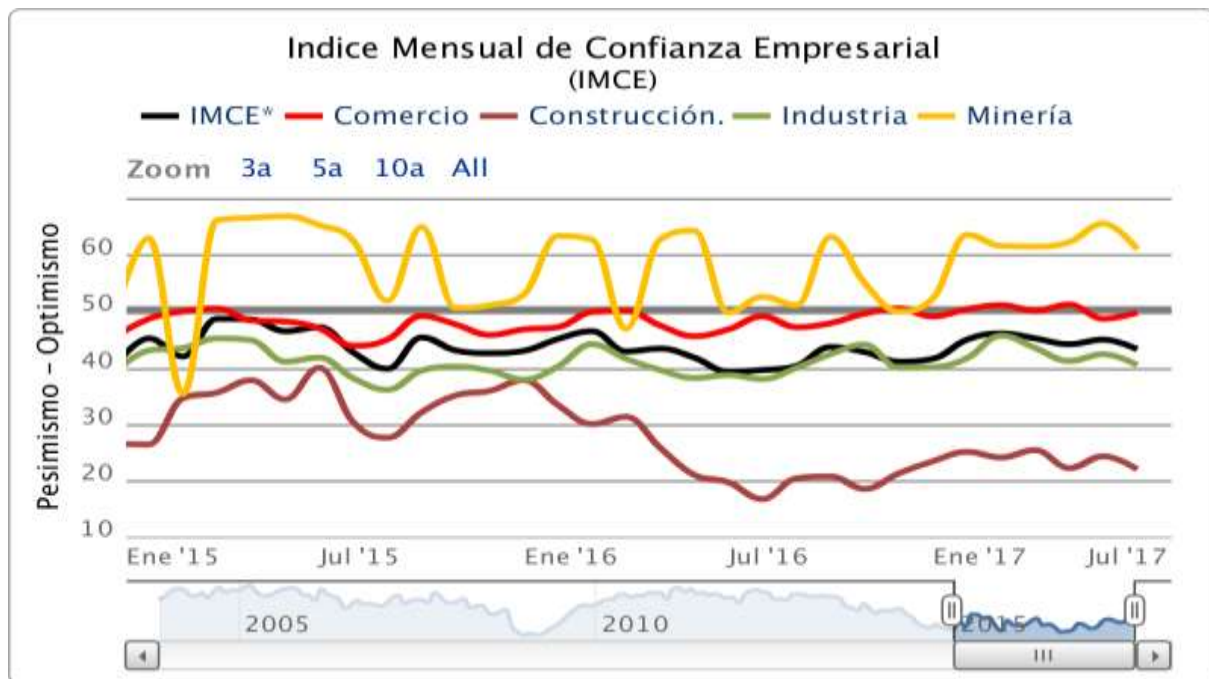


Gráfico 7. Índice de confianza empresarial

Fuente: ICARE (2017).

Al observar el comercio, al cual pertenece el sector alimentos (gráfico 7), la línea roja ilustra un avance gradual en la recuperación de la confianza empresarial, desde 2015 hasta mediados del 2017, lo que refleja una coherencia con el optimismo de las perspectivas económicas para finales de 2017 y comienzo de 2018. Por lo tanto, la visión empresarial de cara al comercio adquiere un ambiente con mayor confianza en las futuras acciones e inversiones empresariales.

Con respecto al clima de negocios que presenta Medellín, esta ciudad está entre las diez primeras ciudades para invertir en Latinoamérica, según un estudio anual de América Economía (Portafolio,

2016a). A Medellín la favorece el ambiente de innovación, de avances tecnológicos, el desarrollo de *clústeres* estratégicos y el incremento del turismo en los últimos años, aspectos que de una u otra forma favorecen la dinámica de los negocios vinculados al sector alimentos.

Connotación para un negocio de P. F. T. F.

Hay un escenario optimista para las acciones del negocio a partir del segundo semestre de 2017 y, al parecer, una progresiva y lenta recuperación económica para el 2018. Por tanto, se pueden asumir inversiones y estrategias empresariales en medio de un clima de negocios que ha venido recuperando la confianza paulatina del sector alimentos.

Percepción de la connotación: Oportunidad

iii. Escenario social y cultural

Social

Sueldos y salarios

Según RedLat (2016), en Colombia el 48,6 % de la población gana hasta un salario mínimo mensual. En este sentido, hay que reconocer que Colombia es uno de los países menos igualitarios, y esto se ve reflejado en las diferencias salariales (tabla 20), donde en muchos casos el salario mínimo legal vigente (SMLV) no necesariamente cubre la mayor parte de las necesidades de un hogar colombiano.

Tabla 20. Ingresos laborales por actividades económicas

Ingresos laborales por divisiones económicas – Colombia						
Actividad	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Intermediación financiera	\$1.768.763	\$1.826.708	\$1.910.737	\$1.987.166	\$2.066.653	\$2.149.319
Explotación minera	\$1.189.853	\$1.315.537	\$1.376.052	\$1.431.094	\$1.488.338	\$1.547.871
Suministro de electricidad, gas y agua	\$1.266.309	\$1.308.387	\$1.368.573	\$1.437.002	\$1.523.222	\$1.599.383
Actividades inmobiliarias	\$1.044.910	\$1.171.771	\$1.225.672	\$1.262.442	\$1.312.940	\$1.352.328
Servicios, comunales, sociales y personales	\$1.025.361	\$1.088.001	\$1.138.049	\$1.172.190	\$1.207.356	\$1.279.798
Industria manufacturera	\$753.058	\$832.531	\$870.827	\$896.952	\$923.860	\$951.576
Ingreso promedio	\$770.057	\$816.646	\$854.212	\$888.380	\$923.916	\$970.111

Transporte, almacenamiento, comunicaciones	\$752.833	\$792.650	\$829.112	\$862.276	\$896.768	\$932.638
Construcción	\$734.642	\$765.559	\$800.775	\$832.806	\$874.446	\$918.169
Comercio, hoteles, y restaurantes	\$649.040	\$657.863	\$688.125	\$708.769	\$730.032	\$759.233
Salario mínimo legal vigente SMLV	\$566.700	\$589.599	\$616.000	\$644.350	\$689.454	\$737.717
Agricultura	\$448.736	\$448.693	\$469.333	\$483.413	\$502.750	\$517.832

Fuente: elaboración propia, con base en los datos de ingresos del Dane (2016).

En el orden descendente de los valores, en la penúltima categoría de ingresos laborales de cada año se observa que el SMLV en Colombia ocupa uno de los lugares más bajos en comparación con los demás rubro de ingreso, a excepción de los asociados a la agricultura. Esta situación se relaciona entonces con lo que lo que cita el periódico el Tiempo (2017), cuando informa que Colombia es el segundo país con ingresos más bajos de América Latina. Según este diario (Perilla y Mojica, 2015), cifras del Dane indican que las mujeres devengan en promedio un 20 % menos que los hombres, incluso desempeñando labores similares, lo que de refleja las brechas salariales de género más altas de Latinoamérica (OIT, 2015).

Connotación para un negocio de P. F. T. F.

La estrategia del negocio desde el punto de vista de la contratación del personal puede considerar que las cuotas de empleados sean 80/20, donde las mujeres tengan mayores posibilidades de ser empleadas, y así contribuir a compensar esas brechas salariales (Vásquez y Franco, 2015). De otro lado, se observa que en la actividad de restaurantes el promedio de ingresos laborales en los últimos seis años es de \$698.844 mensuales, con una variación del 9 % superior al promedio del SLMV del mismo período, lo que indicaría un parámetro porcentual máximo para aquellos casos en los que el negocio considere pagar un poco más del mínimo a un empleado, y así estar entre los niveles normales de la industria.

Con respecto a la comercialización, una de las consideraciones que se deben tener presentes para crear la estrategia es que la población de Colombia laboralmente activa está entre los 15 y los 65 años, y por tanto los niveles de ingresos varían según los segmentos del mercado al cual se quiera dirigir, y donde no solo el estrato económico incide en la demanda del consumo de las P. F. T. F.

Percepción de la connotación: Amenaza - Oportunidad

Culturales

Fechas comerciales: los días de celebración revisten un mayor significado para la categoría de P. F. T. F., por cuanto podrían impactar en el volumen de ventas, y según la estrategia comercial para definir en su momento, serían las que se presentan en la tabla 21.

Tabla 21. Fechas comerciales Colombia

Período	Festividad/eventos	Observación
6 de enero	Epifanía de los Reyes Magos	La marca de las papitas puede conceptualizar alguna campaña alusiva a la festividad.
14 de febrero	Día de San Valentín	
8 de marzo	Día Internacional de la Mujer	
19 de marzo	Día del Hombre	La marca de las papitas puede conceptualizar alguna campaña alusiva a la festividad.
10 al 16 de abril	Semana Santa	Hay turistas visitando la ciudad.
1 de mayo	Día Internacional del Trabajo	Se podría estimular al mejor vendedor.
14 de mayo	Día de la Madre	En el mes de las madres se puede desarrollar una campaña especial.
1 de junio	Día Internacional del Niño	Los niños son amantes a las P. F. T. F. por lo cual se podría incentivar su consumo con un plazo especial.
18 de junio	Día del Padre	Podría considerarse entregar a cada padre un beneficio especial por el consumo productos del punto de venta.
13 de julio	El <i>National French Fry Day</i> o Día Nacional de las Papas a la Francesa	Una gran fecha para ritualizar el consumo de las P. F. T. F. con los diferentes <i>toppings</i> de la marca.
20 de julio	Día de la Independencia	La marca puede evocar sentimiento patriótico en su estrategia digital, y ganar adeptos.
Del 28 de julio al 7 de agosto	Feria de las Flores	Evento tradicional y masivo que durante 10 días se celebra cada año en la ciudad de Medellín – foco para atraer turistas al punto de venta.
16 de septiembre	Amor y Amistad	Campaña del mes inspirado en esos valores.
31 de octubre	Mes de los Niños (<i>Halloween</i>)	Campaña del mes.
24 de noviembre	Viernes Negro	La promoción más agresiva en P. F. T. F.
24-25 de diciembre	Navidad	Campaña: Navidad, amigos, familia y papitas.
31 de diciembre a 1 de enero	Año Nuevo	

Fuente: elaboración propia con base en la información de Fenalco.

Connotación para un negocio de P. F. T. F.

Dentro de las estrategias de mercadeo promocional se le presentan al negocio varias oportunidades para llevar a cabo diferentes experimentos comerciales encaminados al posicionamiento de la marca y al fortalecimiento del portafolio, y, por consiguiente, al incremento de las ventas. Por esto es importante que, según los resultados de los experimentos, se identifiquen los meses más favorables para el desempeño comercial del punto de venta.

Percepción de la connotación: Oportunidad

Turismo

la concentración de los mercados de turismo internacional se encuentra en gran medida en los países industrializados de Europa, América, Asia y el Pacífico; sin embargo, muchas economías emergentes han logrado un rápido crecimiento en los últimos años, gracias a sus ingresos cada vez mayores, particularmente algunos mercados del Nordeste y del Sudeste de Asia, Europa Central y Oriental, Oriente Medio, África del Sur y América del Sur (Plan de desarrollo Turístico Medellín, 2012).

El Foro Económico Mundial considera que el turismo es una poderosa herramienta de transformación socioeconómica a nivel mundial, siendo la tercera industria después del petróleo y el oro, la cual es una de las fuentes generadoras de riqueza en las naciones. Ante este planteamiento, el gobierno colombiano ha considerado el turismo como uno de sus ejes estratégicos de desarrollo, y, por consiguiente, la gestión pública y privada han desarrollado planes de acción que pretenden dinamizar y fortalecer el sector de turismo, y su impacto en los demás actores de la economía. Para ser consecuente con lo anterior, la Alcaldía de Medellín (2012) definió el plan de desarrollo turístico 2011-2016, en el que ha favorecido la competitividad del turismo en sectores como: negocios, salud, cultura y de naturaleza, al irlos fortaleciendo, consolidando y estructurando.

Como resultado de lo anterior, en Medellín ha venido creciendo en los últimos años el volumen de turistas (El Tiempo, 2016). Esto gracias a los esfuerzos que se han hecho en materia de planificación y ejecución público-privada, y en materia de cooperación, innovación, seguridad, inversión social y labores de mercadeo de ciudad (*city marketing*), que cada año han favorecido el

progresivo número de visitantes a la ciudad. Los siguientes datos y hechos confirman esta situación:

- Medellín, Colombia, supera en innovación a Nueva York y Tel Aviv. En 2013, fue reconocida como la ciudad más innovadora del mundo por el Urban Land Institute (El Espectador, 2013). Internacionalmente es considerada el mejor destino del país para hacer negocios.
- Medellín fue en 2015 la ciudad de Colombia con mayor crecimiento en visitantes extranjeros, y recibió ocho veces más viajeros internacionales que en 2014, superando así lo reportado por ciudades como Bogotá, Cartagena, Cali y San Andrés (El Tiempo, 2016).
- Según cifras de Procolombia, en 2015 Medellín reportó un incremento del 34 % en llegada de viajeros internacionales, mientras que el del país fue del 16 %.
- Según información oficial de la Alcaldía de Medellín, aproximadamente 75.000 personas visitaron Medellín entre finales de 2016 y principios de 2017 (Torrice, 2017). De esos 75.000 turistas 20.000 fueron extranjeros, que le generaron a la ciudad ingresos económicos por valor de US\$49 millones. Los turistas nacionales residentes en el exterior sumaron 55.000 visitantes, que dejaron ingresos por US\$25 millones, para un aproximado total de US\$74 millones. El mayor volumen de turistas procedía de Estados Unidos, Canadá, México, Panamá, Perú, Brasil, Venezuela y Ecuador; así mismo, de las principales ciudades colombianas, como Bogotá, Cali, Bucaramanga, Barranquilla y Cartagena.
- En el 2016, un total de 106.719 visitantes fueron atendidos en los Puntos de Información Turística ubicados en nueve lugares estratégicos de Medellín, de los cuales 60.282 eran visitantes nacionales, y 46.437 eran extranjeros, siendo estas unas cifras muy positivas para ese período (Torrice, 2017).
- Para Ana María Gallego, gerente del Bureau de Medellín, una de las cifras que ve con mayor satisfacción es el crecimiento del volumen de extranjeros que llegó a la ciudad en 2016 (Medellin Conventions & Visitors Bureau, 2016):

Crecimos casi un 24 % a lo largo del año, y no necesariamente en una sola temporada, lo que demuestra que la llegada de extranjeros está desestacionalizada. Si logramos que esa sea la tendencia vamos a poder garantizar que realmente esta industria le genere el desarrollo económico que todos esperamos a Medellín.

En efecto, son varios los actores de la economía del Valle de Aburra que se ven beneficiados por los ingresos derivados del turismo; entre ellos, el transporte, el comercio, los museos, los hoteles y, por supuesto, los bares y restaurantes en los que la gastronomía juega un papel determinante.

Connotación para un negocio de P. F. T. F.

La estrategia del negocio debe tener presente que los extranjeros son una masa de prospectos de clientes que puede ser significativa para la demanda del consumo de las P. F. T. F. + *toppings*. Dos de las diversas alternativas que se podrían tener presentes para atraer a este público podrían ser, en primera instancia, tener un punto de venta ubicado estratégicamente en un lugar donde el tráfico de turistas sea relevante; en segunda instancia, desarrollar estrategias de *marketing* digital que ayuden a atraer el público extranjero al punto de venta, bien sea por medio de pauta publicitaria pagada, u orgánica (posicionamiento en motores de búsqueda de manera natural), según el alcance de la campaña de prospección. Es importante tener presente que, si el negocio considera atender a un público extranjero, los puntos de venta deben tener ayudas de ventas tales como la carta del menú o algún material promocional traducido como mínimo al inglés.

Percepción de la connotación: Oportunidad

Escenario político-legal

Respecto a la situación política colombiana, aparte de su habitual ambiente de corrupción, sus diversas ideologías políticas y los partidos desintegrados, se viene trabajando en los siguientes ejes estratégicos, según el alcance territorial dentro sus planes de desarrollo:

- Colombia: paz, equidad, educación.
- Antioquia: educación.
- Medellín: convivencia y seguridad.

A pesar de que cada uno de estos ejes tiene un propósito central de desarrollo en Medellín, uno de ellos, la seguridad, reviste mayor impacto y, por tanto, resulta de especial interés para los negocios de comidas rápidas. Medellín viene fortaleciendo sus niveles de seguridad y convivencia gracias a la conformación e implementación de siete grupos especiales: contra homicidio, hurtos en todas sus modalidades, hurto a personas, extorsión, rentas criminales, microtráfico y explotación sexual infantil (Acero, 2017). De cara a algunas situaciones de criminalidad, la reducción de homicidios en los últimos diez años en Medellín ha sido tan significativa que, además de salir de la lista de las 50 ciudades más violentas del mundo, 2015 fue el año de menos homicidios en los últimos 40 años;

sin embargo, no ha ocurrido lo mismo con la extorsión, un fenómeno que se ha expandido sin freno por toda la ciudad (Semana, 2016).

Según el programa “Medellín Cómo Vamos” (2017), el cual le hace seguimiento a los mencionados ejes mediante indicadores que indagan por el respeto a la vida, el respeto al patrimonio económico, el nivel de victimización y la denuncia ciudadana, en relación con el respeto al patrimonio económico, rubro en donde se sitúan el comercio y los negocios diversos, Medellín registró que en materia de delitos contra el patrimonio lo más preocupante es la extorsión (figura 4). De acuerdo con la encuesta del Dane, Medellín 2012-2015, esta ciudad presentó el mayor porcentaje de extorsión reportada, con un 1,9 %, casi duplicando las cifras de Cali, que fue la segunda ciudad con la mayor tasa. Es una razón crítica para algunos negocios y ciertas zonas geográficas de la ciudad, donde la delincuencia común o ciertas “tribus” urbanas son protagónicas.

De acuerdo con un estudio de la Universidad de Antioquia, se establece que hay extorsión en 247 de los 308 barrios de Medellín; es decir, que el 80 % de los barrios sufre este flagelo a la hora de explotar su negocio o actividad económica sin ninguna discreción por parte de los casi 240 grupos ilegalmente armados (Semana, 2016).

Para la Federación Nacional de Comerciantes (Fenalco) capítulo Antioquia, las cifras que los comerciantes del Valle de Aburrá pagan al año, varían entre \$60.000 millones y 100.000 millones por concepto de extorsiones, en varias modalidades: cobro al menudeo, que realizan delincuentes comunes; cobros a gran escala, que se hacen luego de estudiar a sus víctimas; extorsión relacionada con la posesión de material íntimo, y llamadas extorsivas que se hacen desde las mismas cárceles (Loaiza y Martínez, 2017).

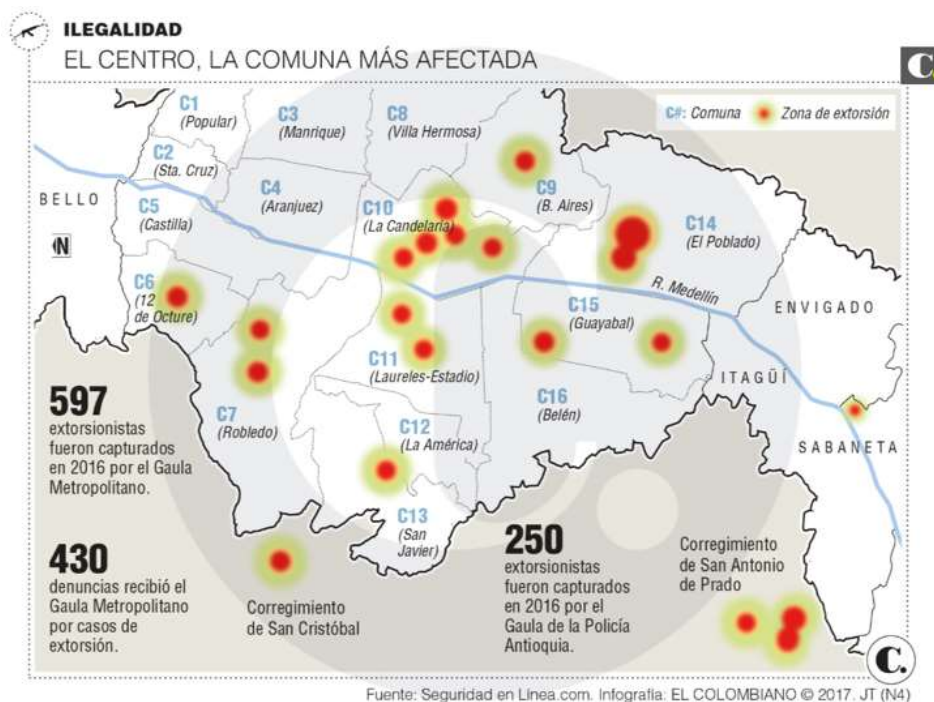


Figura 4. Infografía de las zonas de extorsión en Medellín.

Fuente: *El Colombiano* (Loaiza y Martínez, 2017).

Más allá de las cifras que reportan la Alcaldía de Medellín, las encuestas y las bases de datos de entidades de control en seguridad, hay una criminalidad compleja de medir, dadas las situaciones históricas de inseguridad, comportamientos sociales, diferencias generacionales, cambios de administración de gobierno, vacíos legales y miedos a denuncias, entre otros, que no permiten hacer un verdadero acercamiento a la seguridad; sin embargo, se han hecho avances positivos para Medellín, y la política pública tiene grandes retos en materia de seguridad (Pareja, 2017).

Connotación para un negocio de P. F. T. F.

A pesar de que el negocio no tenga mayor proximidad hacia la política ni le apueste a ningún partido en específico, y de que haya factores o situaciones como el nivel de seguridad que condicionan fuertemente las acciones de inversión del negocio, su operatividad y la sostenibilidad en el corto o largo plazo, se observa que hay un panorama no muy atractivo en materia de seguridad para el negocio, pues, así haya avances progresivos en algunos frentes de seguridad, hay un fenómeno asociado a la extorsión que no es controlable, y este se convierte en un riesgo latente

según la zona comercial donde opere el punto de venta. Esto le implicaría al negocio de P. F. T. F. hacer algunas provisiones en sus gastos, y adelantar algunas exploraciones preliminares que permitan relevar la situación de las extorsiones en la zona de comercial donde se tenga interés de operar.

Percepción de la connotación: Amenaza

Legal

Existe una serie de normas, políticas y procedimientos diseñados por entidades que se encargan no solo de elaborarlas, sino de hacerles también controles y seguimientos a esos estatutos. A continuación, en la tabla 22 se presentan algunas de las entidades, normas jurídicas colombianas y procedimientos que se deben tener presentes para un negocio de comidas rápidas, un restaurante o un formato comercial que manipule alimentos, y su venta dirigida al público final.

Tabla 22. Entidades de control, normativas y sistemas de gestión relacionadas con los negocios de alimentos

Entidades de control		
Entidad	Observación	
Codex Alimentarius	El Codex Alimentarius es un conjunto de normas alimentarias internacionales de carácter voluntario, adoptadas por la Comisión del Codex Alimentarius, programa conjunto FAO/OMS. Las normas del Codex abarcan los principales alimentos, sean estos elaborados, semielaborados o crudos, con el objetivo de proteger la salud de los consumidores y facilitar prácticas justas en el comercio de alimentos.	
Ministerio de Protección Social	A través del Instituto Nacional de Vigilancia de Alimentos y Medicamentos (Invima), ofrecen un conjunto de normas nacionales para los procesos de elaboración y manipulación de alimentos.	
Ministerio de Comercio, Industria y Turismo	El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (Mincomercio, 2017a) apoya la actividad empresarial, productora de bienes, servicios y tecnología, así como la gestión turística de las regiones del país para mejorar su competitividad y su sostenibilidad e incentivar la generación de mayor valor agregado. A través de este, se fundamentan unas normas técnicas en los procedimientos de los establecimientos gastronómicos (Mincomercio, 2017b).	
Normativas		
Frente	Norma	Observación/contexto general

Manipulación de alimentos	Decreto 3075 de 1997 (Invima, 2017) Derogado por el artículo 21 del Decreto Nacional 539 de 2014 (Invima, 2017).	El cual trata sobre las buenas prácticas de manufactura (BPM), donde se les exige a los propietarios de restaurantes cumplir con los requisitos higiénico-sanitarios que exige la Ley, para que puedan funcionar sin poner en riesgo la salud de la comunidad.
	Decreto 1500 de 2007 (Invima, 2017)	Reglamento técnico nacional a través del cual se crea el Sistema Oficial de Inspección, Vigilancia y Control de Carne, Productos Cárnicos Comestibles y Derivados Cárnicos, destinados para el Consumo Humano. La norma exige que en todo eslabón de la cadena alimentaria se debe garantizar la temperatura de refrigeración o congelación en las etapas del proceso, a partir de la planta de beneficio, en el desposte, desprese, empaque, procesamiento, almacenamiento, transporte, distribución, comercialización, expendio, importación y exportación, de tal forma que se asegure su adecuada conservación hasta el destino final.
	Norma Técnica NTS-USNA Sectorial Colombiana 001 al 009 (Mincomercio_b, 2017).	NTS-USNA 001, Preparación de alimentos de acuerdo con el orden de producción. NTS-USNA 002, Servicio a los clientes con los estándares establecidos. NTS-USNA 003, Control en el manejo de materia prima e insumos en el área de producción de alimentos conforme a los requisitos de calidad. NTS-USNA 004, Manejo de recursos cumpliendo las variables definidas por la empresa. NTS-USNA 005, Coordinación de la producción de alimentos de acuerdo con los procedimientos y estándares establecidos. NTS-USNA 007, Norma sanitaria de manipulación de alimentos. NTS-USNA 009, Seguridad industrial para restaurantes. NTS-USNA 010, Servicio al cliente en establecimientos de comida rápida. NTS-USNA 011, Buenas prácticas para la prestación del servicio en restaurantes.
Tributaria	Reforma tributaria, Ley 1819 de 2016, del Ministerio de	Información para personas naturales:

	<p>Hacienda y Crédito Público</p> <p>Vigencia de la reforma desde enero de 2017 hasta 2022</p>	<ul style="list-style-type: none"> - IVA. La tarifa general de IVA sube de 16 % a 19 %, que se le cobrará a todo lo que está gravado actualmente como ropa, calzado o electrodomésticos, entre otros. - Renta. Tendrán que pagar y presentar declaración de renta los que tengan ingresos mensuales superiores a \$42.700.000 (1 %), \$4.000.000 (2 %), \$.5000.000 (5 %). - Periódicos y revistas. También tendrán un IVA del 5 %. - Gaseosas y bebidas azucaradas. Pagarán un impuesto de \$300 por litro. - 4 x 1000. Se mantiene este impuesto para las transacciones financieras. - Impuestos al consumo. Se establece un impuesto del 4 % al consumo para los datos para telefonía celular, que es el mismo que se cobra actualmente para los servicios de voz, y para los servicios de restaurante, del 8 %. - Tabletas y teléfonos celulares. Los que tengan un valor inferior a \$650.000 quedarán excluidos del IVA general. - Internet fijo. Para el estrato 3, la tarifa de IVA es de 5 %. - Canasta familiar. No tendrán IVA de más productos como alimentos, frutas, verduras, carne, leche, queso, huevos y transporte público, entre otros. <p>Información relevante para empresas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pasarán de pagar cuatro impuestos (renta, CREE, sobretasa al CREE e impuesto a la riqueza), a pagar solo uno (nuevo impuesto de renta). - Las empresas con utilidades inferiores a los \$800.000.000 pagaran así la renta: en 2017, 33 %, y a partir de 2019, 32 %. - Las micro- y las pequeñas empresas no pagarán impuesto sobre la renta entre 2017 y 2019, siempre y cuando estén en zona de conflicto. - Las empresas medianas y grandes pagarán el 50 % de la tarifa general de la renta.
<p>Seguridad y Salud en el lugar de trabajo</p>	<p>Norma ISO 22000</p>	<p>Para sistemas de gestión de seguridad alimentaria. Permite que cualquier compañía involucrada, directa o indirectamente, en la cadena de suministro alimentario</p>

		identifique los riesgos pertinentes y los gestione de modo eficiente. Prevenir posibles fracasos en la inocuidad de los alimentos y evaluar el cumplimiento legal vigente pueden ayudar a proteger su marca.
	Normas OHSAS 18001	La Seguridad y Salud en el lugar de trabajo son claves para cualquier organización. Un Sistema de Gestión en Seguridad y Salud Ocupacional (SGSSO) ayuda a proteger a la empresa y a sus empleados. OHSAS 18001 es una especificación internacionalmente aceptada que define los requisitos para el establecimiento, implantación y operación de un Sistema de Gestión en Seguridad y Salud Laboral efectivo.
	Ley 1562/2012 (Isotools, 2016)	Esta norma arroja luz sobre los conceptos de Sistemas General de Riesgos Laborales, y sobre el conocido como Programa de Salud Ocupacional.
	Decreto 1072 de 2015 (Ministerio del Trabajo, 2016)	Este decreto agrupa toda la reglamentación existente en relación con la Normativa en Seguridad y Salud en el trabajo en Colombia. Una de las exigencias de esta norma es que todas las empresas, con independencia del número de empleados, deben implementar un Sistema de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional.
Política de tratamiento de protección de datos personales	Artículo 10 del Decreto 1377 de 2013 (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2013), reglamentario de la Ley 1581 de 2012	En la que el Estado les exige a las empresas que todos los datos de sus clientes actuales o sus prospectos tengan la previa autorización de estos, para que el tratamiento de los datos tenga operaciones y procedimientos técnicos, de carácter automatizado o no automatizado, que permitan recoger, grabar, conservar, elaborar, modificar, bloquear, cancelar y ceder datos que resulten de comunicaciones, consultas, interconexiones y transferencias.

Fuente: elaboración propia, con base en lo reflejado en el portal web de la Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica (Acodrés, 2017).

Connotación para un negocio de P. F. T. F.

Hay un marco normativo que le exige a la operación del negocio tener unas pautas, unos procesos y unos requisitos, que se deben implementar, controlar y cumplir según los alcances de cada norma y de cada proceso, por lo cual es importante tener presentes los siguientes puntos:

- Los empleados de la cocina deben contar con un carné de manipulación de alimentos BPM, avalado por una entidad habilitada legalmente para esto.

- Los empleados y propietarios deben capacitarse acerca de los alimentos, para disminuir las pérdidas de productos alimenticios, manejar los alimentos de forma higiénica y saludable, y evitar ya sea la materialización de riesgos de intoxicación alimentaria de los comensales, ocasionadas por malas prácticas, o el cierre del negocio, por el incumplimiento de la norma.
- La reforma tributaria debe tenerse en cuenta para dos aspectos fundamentales: la primera, el costeo, la fijación de los precios y del respectivo margen de los productos que se vayan a comercializar. La segunda, las obligaciones tributarias y fiscales del negocio, según el caso.
- Los negocios deben implementar un sistema de gestión de seguridad y salud ocupacional, lo que le permitirá contar con una matriz de riesgos para administrarlo.
- Todas las campañas de *marketing* que tengan que ver con la captura, actualización y administración de los datos de las personas debe informarse, y su tratamiento autorizarse según la norma.

Percepción de la connotación: Oportunidad

iv. Escenario ecológico

Durante los últimos años los consumidores y las empresas han ido adquiriendo mayor conciencia sobre la importancia de mejorar las condiciones ambientales, razón por la cual existe un mayor compromiso de ser amigables con el medio ambiente. De acuerdo con el Ministro de Ambiente y Desarrollo Sostenible (Minambiente, 2015), los casi 50 millones de colombianos producen 11,6 millones de toneladas de residuos al año, de los cuales solo se recicla el 17 % (El País, 2016), cifra pequeña en comparación con las de otros países, pero progresiva en el tiempo. En ese sentido, aunque algunas empresas de comidas rápidas incluyen en su cadena de producción unos procesamientos de reciclaje, que van desde la producción hasta el posconsumo, lo cierto es que la gran mayoría de los negocios relacionados con alimentos en Colombia no tiene una cultura de reciclaje (Icontec, 2017a) ni un Sistema de Gestión Ambiental SGA (Icontec, 2017b) como podría ser la ISO 2017 (España, 2017) o Isotools (2016), entre otros sistemas que procuran mejorar la relación de la empresa con su entorno ambiental. Según el Área Metropolitana del Valle de Aburrá (2005), en el medio no se reflexiona a profundidad sobre la posibilidad de reducir el impacto ambiental negativo a través de la implementación de unas buenas prácticas ambientales.

Según Fenalco (Área Metropolitana del Valle de Aburrá, 2005), el sector hotelero y de restaurantes se ha considerado de mediano impacto ambiental, por lo que no ha sido tenido en cuenta para que implemente sistemas de gestión ambiental que contribuyan a preservar los recursos naturales; sin embargo, se considera que dichos sectores afectan principalmente recursos como agua, aire y generación de residuos, entre los que predominan los de tipo orgánico.

Uno de los residuos más utilizados dentro de los negocios de comidas rápidas es el aceite de cocina, el cual, a pesar de no ser considerado por el Ministerio de Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible como un residuo peligroso, su mala disposición ocasiona problemas ambientales en redes de alcantarillado, de agua y suelos. Pese a esto, el país aún no cuenta con una política de recolección y reciclaje de aceite de cocina, y solo tiene disposiciones legales para grandes consumidores industriales, como los productores de alimentos (Perilla y Mojica, 2015).

De acuerdo con Espinoza (2002), los problemas ambientales generados por el mal manejo de aceite de cocina usado, o que ya haya perdido su vida útil para el consumo humano, son los siguientes:

- Contaminación del agua por la excesiva presencia de aceites.
- Deterioro de tuberías de desagüe, olores y mantenimientos innecesarios.
- Afectación de la tierra, cuando son arrojados al suelo.
- Malos manejos de personas irresponsables, por reutilizar o reenvasar aceites con adición de químicos, que son usados para otros procesos gastronómicos (aceites ilegales), y que afectan la salud.

En vista de lo anterior, el Ministerio de Ambiente (2015) informó que está evaluando la situación actual del manejo de los aceites comestibles usados, con el fin de desarrollar políticas que promuevan la creación de operadores especializados en la recolección y aprovechamiento de este residuo. Mientras esto sucede, en el entorno de la situación existen algunas entidades privadas que vienen liderando el reciclaje de este tipo de residuos, por lo cual esta puede ser una opción que tienen los negocios relacionados con las comidas rápidas, y sus tratamientos con el aceite.

Connotación para un negocio de P. F. T. F.

Al estar el negocio especializado en la venta de papitas fritas a la francesa, es claro que, aparte de materias primas como la papa natural o prefrita congelada, el aceite es uno de los insumos clave. Por esta razón, se debe considerar dentro de la estrategia del negocio un manejo y un tratamiento dentro del proceso de producción y de sus posconsumos.

Las opciones de aprovechamiento que se pueden considerar con el aceite de cocina utilizado son los siguientes:

- Entrega del residuo a entidades ecológicas.
- Reventa a empresas especializadas en el residuo.
- Reventa del residuo como un insumo, para que otras empresas elaboren grasas mecánicas o industriales, jabones, ceras, velas, abono orgánico, biodiesel y concentrado de animales, entre otros productos.

Lo anterior permite que la estrategia del negocio tenga no solo esa parte social de ser ambientalmente responsable con el medio ambiente, sino también la de generar ingresos económicos por la venta del aceite usado (El Tiempo, 2015).

Percepción de la connotación: Oportunidad

v. Escenario tecnológico





De acuerdo con Chávez (2015), un elemento esencial para la competitividad de las empresas es el uso de tecnología apropiada. En ese frente, Colombia tiene niveles muy bajos dentro de las empresas nuevas y las ya existentes, según lo indica la Cámara Colombiana de Informática y Telecomunicaciones (Restrepo, 2015), sin embargo, el uso de la tecnología como herramienta para competir viene ganando terreno progresivamente, puesto que es cada vez más notoria en los restaurantes, bares y hoteles de los variados formatos, tamaños y productos, donde la tecnología impacta la eficacia de los procesos, la disminución de costos, el incremento de las ventas y la contribución en la satisfacción de los clientes.

Algunos restaurantes de formatos que van de mediano a grande, y que tienen amplia trayectoria en el mercado, usan la tecnología para facilitar las órdenes de comidas y de bebidas, que proporcionan efectividad en el proceso comercial, contable y operativo. Las órdenes digitales permiten que las empresas sigan teniendo mejores hábitos de gastos de los consumidores, y esto podría conllevar a que se realicen cada vez más ofertas personalizadas, con más probabilidades de llamar la atención (Caracol Radio, 2017). Los consumidores están dejando registros de las transacciones comerciales, que indirectamente se traducen en las preferencias de consumo según los comportamientos que se registran a través de los distintos canales de atención.

En Medellín, los restaurantes o negocios de comidas rápidas de formatos medianos a pequeños manejan tres niveles en el uso de la tecnología: primer nivel, negocios con unas características básicas de tecnología, donde la tecnología son los utensilios o herramientas de la cocina; segundo nivel, negocios que en la mayoría de los casos utilizan una caja electrónica registradora para emitir la factura comercial, tienen implementos de cocina y hacen un manejo improvisado de las redes sociales; y tercer nivel, negocios en los cuales está presente algún *software* en la nube, que les permite controlar inventario, facturación, nómina y contabilidad general, que cuentan con buenos utensilios de cocina, tienen algunas cámaras de seguridad, ofrecen bonos de descuento y tienen un manejo de redes sociales más elaborado. No obstante, el uso de la tecnología por este tipo de negocios en Medellín se podría decir que es precario y que está enfocado más al control del negocio, mientras que en la apuesta de las tendencias de otras ciudades del mundo el enfoque se orienta a mejorar la experiencia de consumo a través de la tecnología.

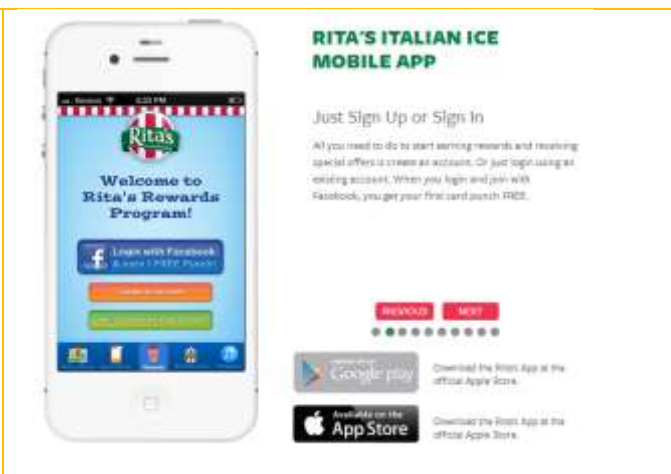
Algunas de las tendencias tecnológicas relacionadas con la preparación de comidas rápidas en los restaurantes, según un artículo de la revista Forbes (Tice, 2014) se muestran en la tabla 23.

Tabla 23. Tendencias tecnológicas en relación con la comida rápida

Tendencia	Ejemplo
Aplicaciones para mejorar la velocidad del pedido	
<p>Quioscos de pantalla táctil para que los clientes puedan elaborar y personalizar sus pedidos.</p>	
<p>Tabletas de mesa para hacer pedidos, jugar, entrar a internet y hasta pagar la cuenta.</p>	
Plataformas de juegos digitales y de entretenimiento	
<p>Aplicaciones en todo tipo de dispositivos, diseñadas para mejorar la experiencia del cliente mientras espera su comida, al ofrecerle juegos digitales para su diversión.</p> <p>Ejemplo: mesa interactiva de Pizza Hut.</p>	
Aplicaciones de fidelización de clientes	
<p>Aplicaciones móviles para restaurantes, donde los consumidores reciben una recompensa por su lealtad, fomentando al mismo tiempo la interacción en las redes sociales.</p> <p>Ejemplo Punchcard, una empresa que no solo premia a los clientes que utilizan la aplicación, sino que los divierte desde su aplicación móvil.</p>	

Al ser conscientes de que a los clientes les encanta subir fotos de todo tipo a las redes sociales, han creado una aplicación propia para que lo hagan, y se vinculen con las redes sociales más utilizadas.

Cada foto que suban tendrá una serie de puntos que se podrán canjear por productos en su tienda.



Aplicaciones móviles para el pago desde sus teléfonos

Pago con el móvil, menos billetteras, pagos más rápido, seguros y divertidos.



Fuente: elaboración propia con base en el artículo de Forbes (Tice, 2014).

Connotación para un negocio de P. F. T. F.

La tecnología ofrece grandes posibilidades, que van desde la administración y control del negocio, hasta llevar a otro nivel las experiencias del consumidor. No obstante, la tecnología de todo negocio es relativa al tamaño, el músculo financiero, la visión y el ciclo de vida del producto; en consecuencia, el uso de la tecnología puede ser proporcional, en la medida en que el crecimiento y las inversiones del negocio lo permitan. El enfoque de la tecnología inicialmente debe concentrarse en elaborar unas muy buenas bases de control administrativo, tales como facturación, contabilidad y mercadeo. Una vez se tenga estabilidad comercial, se podría considerar elevar la experiencia del consumidor aplicándole tecnología flexible a la estrategia del negocio.

Percepción de la connotación: Oportunidad

vi. Escenario de tendencias en alimentación

Conocer las tendencias en materia de alimentación permite adelantarse e identificar nuevas oportunidades de negocio, y es también una forma de minimizar la incertidumbre y fijar una ventaja competitiva para la innovación (Pérez, 2017). En ese sentido, se hizo una exploración documental donde se encontraron algunas tendencias de alimentación que dan ideas para futuras innovaciones o fusiones dentro de la categoría de estudio.

Según Pérez (2017), la redefinición del concepto *nutrición saludable* pasa por un declive de las dietas de adelgazamiento, en favor de una nutrición positiva, estrechamente vinculada a conceptos como “natural” y “orgánico”.

“Importan los productos verdes”

Pérez (2017) afirma además que cuando se trata de comer saludablemente, la inclusión de verduras en la dieta es una variable aceptada mundialmente, y concluye que: “La preferencia por los alimentos naturales conducirá al desarrollo de nuevas formulaciones veganas, vegetarianas y, en definitiva, aquellas enfocadas en las plantas”.

“Importan los productos relacionados con las verduras”

Hay importancia e interés por aquellos postres con versiones 0 % de materia grasa y sin azúcares añadidos, o los *snacks* o aperitivos saludables (Pérez, 2017).

“La onda *fitness*, por eso hay que cuidar la línea”

Según la AECOC (2017), la constante preocupación por la salud está disparando el interés por alimentos que incorporan propiedades saludables personalizadas, capaces de cubrir las necesidades nutricionales de pacientes que sufren determinadas patologías relacionadas con la dieta.

“Alimentos funcionales e inteligentes”

Para Mintel (2017), la noche es el momento clave para el consumo de alimentos funcionales. A esta hora del día, la innovación de productos alimenticios se enfoca en ayudarle al estresado consumidor actual a relajarse y recargar pilas, pero también a mantener una sensación de saciedad

durante toda la noche, o alimentos funcionales con propiedades cosméticas que actúan durante varias horas. Por otra parte, dado el poco tiempo y la vida tan acelerada de los consumidores actuales, un aspecto que ha venido tomando fuerza son los “alimentos para llevar”. Según Mintel (2017), los productos “On-the-Go” o “In-the-air” han aumentado un 54 % durante el último año.

“Hay que pensar en la portabilidad del alimento, clave el empaque”

En el artículo “El yin y el yang de las tendencias”, AECOC (2016) habla de una vuelta a lo rural en productos locales, y de proximidad que puede relacionarse perfectamente con la preferencia por los productos agrícolas y las plantas, pero también por granos centenarios, recetas y métodos de cocinado lento. En esta tendencia es importante saber de dónde viene el producto, su trazabilidad y su origen, y cómo contarlo de la forma adecuada.

“Llevar al consumidor de la ciudad, al campo; a través de puntos de ventas que recree historias, aquello que se llama *storytelling*”.

Connotación para un negocio de P. F. T. F.

Si bien es cierto que en los últimos años los consumidores han ido adoptando preferencias más saludables en los hábitos de alimentación, también es cierto que en este escenario no todos los grupos de consumidores siguen esa tendencia. En este punto es importante destacar que dentro de la oferta de alimentos de comidas rápidas es clave habilitar productos mucho más livianos, saludables y funcionales (*toppings* como lo vegetales), razón por la cual la innovación de productos relacionados con las P. F. T. F. podrían considerar factores como la calidad de las materias primas, mucho más orgánicas, la portabilidad para consumir las papitas en cualquier parte (empaque), y un punto venta que recree historias provenientes del campo donde la papa es protagónica.

Percepción de la connotación: Oportunidad

vii. POAM (perfil de oportunidades y amenazas en el medio)

El perfil de oportunidades y amenazas en el medio (POAM) es una metodología que permite identificar y valorar las amenazas y las oportunidades potenciales que encuentra una empresa en el medio (Gómez, 2008).

Se elabora a través de un arreglo matricial que permite clasificar, valorar y medir el impacto de las oportunidades y amenazas extractadas del análisis externo (entorno y sector), teniendo en cuenta los escenarios (variables) analizados anteriormente. La estructura de la matriz se ilustra en la tabla 24.

Tabla 24. Matriz POAM (resumen del macroentorno)

Factores	Oportunidades			Amenazas			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
DEMOGRÁFICO									
Población Medellín	X						X		
ECONÓMICO									
PIB		X					X		
Inflación					X		X		
Desempleo		X						X	
Comercio Exterior	X						X		
Clima de Negocios		X					X		
SOCIAL & CULTURAL									
Sueldos y salarios		X						X	
Fechas comerciales	X							X	
Turismo	X							X	
POLÍTICO LEGAL									
Seguridad				X			X		
Normativo		X					X		

ECOLÓGICO						X		X	
TECNOLÓGICO		X					X		
TENDENCIAS ALIMENTACIÓN		X						X	

Fuente: elaboración propia.

Las calificaciones de cada uno de los factores se hacen de manera subjetiva, de acuerdo con el conocimiento del negocio, utilizando los términos alto, medio o bajo, donde “bajo” es una oportunidad o amenaza menor, y “alto” es una oportunidad o amenaza importante. De igual manera, se pondera el impacto de cada uno de los factores analizados. El análisis POAM para un negocio especializado en P. F. T. F. + *toppings* tuvo en cuenta un factor demográfico, cinco factores económicos, dos factores políticos, tres factores sociales-culturales, uno tecnológico, uno ecológico, y varias tendencias.

Como conclusión del análisis POAM, puede decirse que el medio le ofrece numerosas oportunidades a un negocio especializado en P. F. T. F. + *topping*, las cuales, de ser bien aprovechadas, pueden afectar positivamente el crecimiento de la categoría; así mismo, el medio también tiene grandes amenazas que deben ser consideradas por la compañía, para evitar que algunas de ellas pongan en riesgo la viabilidad futura.

c. Análisis estratégico del sector. Panorama industrial o sectorial

El análisis sectorial se hizo desde cuatro ángulos:

1. Caracterización general sobre el sector al cual pertenece un negocio especializado en P. F. T. F. + *toppings*.
2. Perspectivas a partir de las opiniones de empresarios y chefs expertos en el sector alimentos (comidas rápidas), efectuado a partir de unas entrevistas a profundidad.
3. Aplicación de la metodología de las cinco fuerzas de Porter (1980), para analizar la estructura del sector y la posición de las empresas que lo integran.
4. Referenciación de la oferta negocios especializados en P. F. T. F. + *toppings*, a través del ejercicio de la herramienta de análisis *benchmarking* competitivo, para referenciar el *mix* de *marketing* de la categoría del negocio en el sector (figura 5).

i. Esquema de resultados de la industria

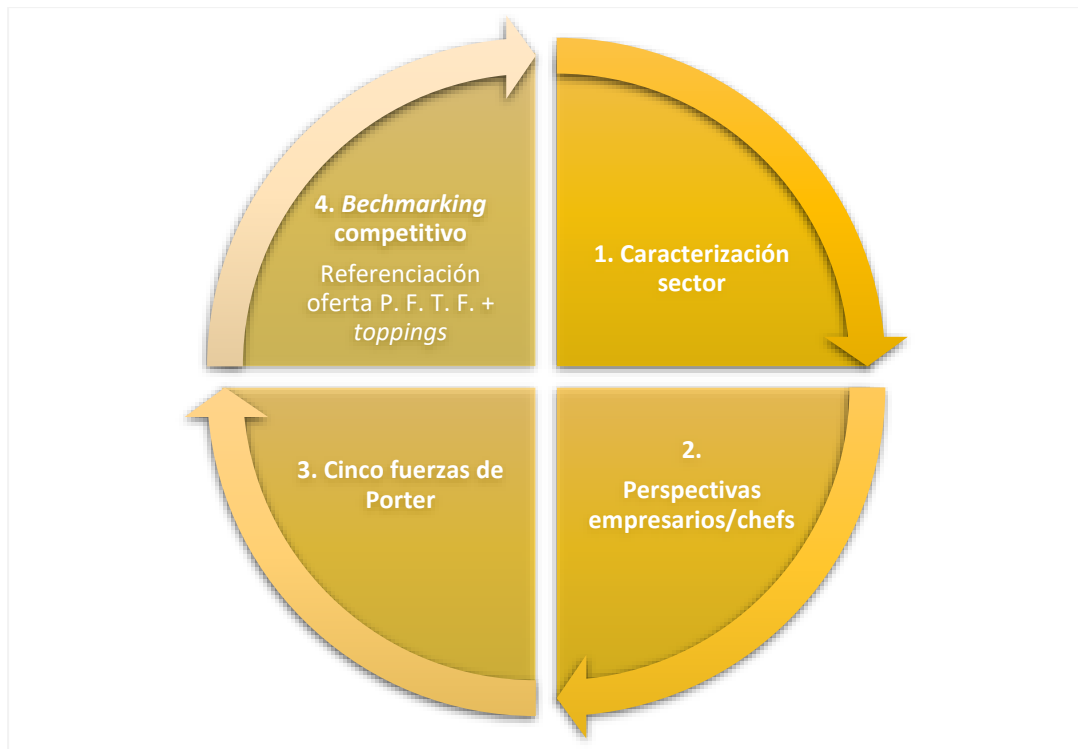


Figura 5. Esquema de resultados de la industria.

Fuente: elaboración propia.

ii. Caracterización general sobre el sector al cual pertenece un negocio especializado en P. F. T. F. + toppings

Sector al que pertenece

Desde el punto de vista económico, se podría catalogar que el negocio especializado en P. F. T. F. pertenece al sector secundario de la economía, esto teniendo en cuenta que las P. F. T. F. pasan por

un proceso de transformación para tener un producto terminado, y que para entregarlo al consumidor final se requiere de personal calificado según los canales de comercialización.

El sector secundario comprende las actividades industriales que implican transformación de alimentos y materia primas en productos terminados, a través de variados procesos productivos, por lo cual, de acuerdo con lo anterior, la transformación de alimentos y otras materias primas culinarias propias de los procesos de las P.F.T.T + *toppings* hacen parte del sector secundario; es decir, se está hablando del subsector alimentos categoría comidas rápidas.

Dentro de este subsector se puede ubicar la compra de la papa prefrita congelada, por parte de los negocios de comidas rápidas, como materia prima principal para ser transformada en P. F. T. F., más un conjunto de recetas culinarias del producto final que se vaya a desarrollar y analizar (*toppings*), por lo cual la venta de este producto es parte de una oferta perteneciente al sector gastronómico de las comidas rápidas y los *snacks* (comidas pequeñas).

1. Subsector al que pertenece el proyecto

Profundizando más en este subsector, a continuación, se puede observar una categoría amplia para el estudio, por lo cual es importante conocer a grandes rasgos el dimensionamiento y la contextualización de su estructura general en el subsector alimentos, para, a partir de aquí, delimitar y enfocar el estudio.

Subsector alimentos

Según Loayza (2010), el subsector alimentos es aquel que se encarga de todos los procesos relacionados con la cadena alimentaria. Se incluyen dentro del concepto las fases de transporte, recepción, almacenamiento, procesamiento, conservación, y servicio de alimentos de consumo humano y animal. Las materias primas de esta industria consisten principalmente de productos de origen vegetal (agricultura), animal (ganadería) y fúngico (perteneciente o relativo a los hongos). Gracias a la ciencia y la tecnología de alimentos, el progreso de esta industria se ha visto incrementado y ha impactado actualmente en la alimentación cotidiana, aumentando el número de posibles alimentos disponibles en la dieta. El aumento de la producción ha ido unido a un esfuerzo

progresivo en la vigilancia de la higiene y de las leyes alimentarias de los países que intentan regular y unificar los procesos y los productos dirigidos al consumidor final.

Dentro de los procesos de la cadena alimentaria relacionados con las P. F. T. F. están aquellas industrias que abarcan establecimientos que se encargan de preparar alimentos para su servicio y consumo final. En estos establecimientos se aplican técnicas gastronómicas que se deben controlar según las normas de la higiene de alimentos. Dentro de este grupo, con independencia del tamaño y de la orientación del mercado, se incluyen los restaurantes y los bares, los comedores públicos, escolares e industriales, los hoteles, clínicas, hospitales y cruceros, y las ventas ambulantes de alimentos, entre otros, lo que revela una industria diversa donde las papitas a la francesa, con una mayor o menor participación, se oferta como un *commodity* (producto sin diferenciación alguna) (Semana, 2012).

Al existir una oferta diversa de actividades dentro del subsector gastronómico, se considera importante delimitar el enfoque del estudio. En este sentido, aparece uno de los rubros o líneas gastronómicas con mayor dinámica de crecimiento en los últimos años: la subcategoría de comida rápida (*fast food*) o comidas pequeñas (*snacks*), a la cual pertenece un negocio especializado en P. F. T. F. Siendo esta subcategoría un estilo de alimentación donde el alimento se prepara y se sirve para consumir rápidamente en establecimientos especializados, generalmente su preparación es práctica y su consumo fácil. Una de las características más relevantes de la comida rápida o de los *snacks*, es que se consumen sin necesidad de emplear cubiertos. Algunos de estos ejemplos son pizza, hamburguesas, pollo frito, tacos, sándwiches, aros de cebolla, palitos de queso, empanadas, pasteles y, por supuesto, las papas fritas.

Para Guevara (2008), a menudo la comida rápida se prepara con ingredientes prefabricados debido a que el concepto de ese formato se basa en velocidad, uniformidad y bajo costo y, en esos términos, alcanzar los estándares esperados en materia de sabor y consistencia, y de preservar la frescura. Esto requiere un alto grado de ingeniería del alimento, el uso de conservantes y unas técnicas de proceso que alteran sustancialmente el alimento de su forma original y reducen su valor alimenticio, lo que lleva a que sea habitualmente calificada como “comida basura” o “comida chatarra” (La Hoja de Medellín, 2004, p. 26), que, a su vez, ha llevado a la subcategoría a buscar

la manera de mejorar sus diferentes procesos gastronómicos, para ofrecer alternativas alimenticias donde el consumidor tiene opciones de consumo ajustadas sus intereses o estilos de vida (Guevara, 2008).

Respecto a las perspectivas del sector alimentos del mercado colombiano, según la revista Dinero (2015b): “El negocio de comidas por fuera del hogar está disparado: crece a más de 15 % anual y ya vende \$30 billones”, lo que refleja un atractivo para incursionar en el mercado y desarrollar productos dentro del subsector o subcategoría en cuestión. Hay otros datos reveladores del sector analizado, donde estudios de Euromonitor, Raddar y de analistas de medios de comunicación de negocios, entre otros, determinan que el mercado de comidas por fuera del hogar tiene una conformación diversa: si bien la mayor parte son pequeños restaurantes informales y atomizados (los ‘corrientazos’), que representan alrededor de 80 % del mercado total, las grandes cadenas están dando una dura pelea por dominar todos los segmentos. Entre los más dinámicos están los de comida casual y comida rápida, que en Colombia representan algo más de 15 % del mercado total. En este grupo hay cadenas como El Corral, Crepes & Waffles, Archie’s, Oma, McDonald’s, Burger King, Frisby, Kokoriko, Subway, KFC, Jeno’s Pizza, PPC, Sandwich Cubano, Taco Bell, Buffalo Wings, Cali Mío y la Brasa Roja, entre otras.

Por lo antes expuesto, el foco y el norte del segundo frente de estudio se centran el análisis sectorial de la comida rápida, cobijada por el sector gastronómico de Colombia.

2. El sector gastronómico en Colombia – Comidas Rápidas

Las papitas a la francesa son y han sido un ícono del subsector de las comidas rápidas a nivel local e internacional; sin distinguir algún segmento o nicho en especial, este producto es apetecido, y habitualmente acompaña a la demanda del consumo de otros productos característicos de la industria, bien sea una hamburguesa, un filete de alguna carne o, en ocasiones, una porción sola con salsa, entre otros. En la medida en que la industria ha ido creciendo, se han desarrollado nuevos formatos y conceptos de comidas rápidas para diferentes públicos, donde la innovación y la reinención de alguna línea de productos es notoria en el subsector; en ese sentido, las P. F. T. F. han estado presentes en su evolución, pues el mercado lo pide, y sus hábitos de consumo están relacionados con las comidas rápidas. Por lo anterior, resulta importante describir los principales sucesos circunstanciales por los que atraviesa el subsector en Colombia, y en especial Medellín:

Generalidades:

- Los países emergentes son los que presentan mayores tasas de crecimiento de gasto en comida rápida en los últimos años (Lago, Rodríguez y Lamas, 2011), lo que lleva a deducir la presencia de un gran dinamismo para los negocios de comida rápida de Latinoamérica.
- Según cifras de la Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica (Acodrés), cada mes se abren en el país cerca de 15 a 20 restaurantes (Garzón, 2015). De acuerdo con esta asociación (Confidencial Colombia, 2016), en 2014 el sector tuvo un crecimiento promedio superior al 22 % en todo el país, donde regiones como la del Caribe registraron un crecimiento superior al 40 %; en 2015, fue del 12 %, y en 2016, el sector creció aproximadamente un 10 %. En medio de estas perspectivas de crecimiento, y dentro de un panorama de desaceleración económica en los últimos años, el subsector mantiene dinamismo y crecimiento.
- Un estudio de Nilsen sobre tendencias de comida por fuera del hogar (Dinero, 2016) revela que cada vez son más los colombianos que comen por fuera del hogar. Aunque a la mayor parte de los colombianos les gusta comer en sus casas, hoy las múltiples ocupaciones los obligan a cambiar esta dinámica; además, el 38 % de los encuestados prefiere tomar sus alimentos fuera de sus hogares. Esta conducta de consumo evidencia un patrón de comportamiento estructural, del cual los negocios del subsector son conscientes para poder atender la demanda los fines de semana.
- De acuerdo con el estudio “Snack Attack. What consumers are reaching for around the world”, Nielsen (2014b), aproximadamente el 53 % los colombianos prefieren el menú de comidas rápidas cuando deciden alimentarse por fuera del hogar, y en comparación con el resto de Latinoamérica, el país encabeza esta posición.
- En la actualidad, sin importar la conformación de las familias, sus tamaños o sus intereses, la comida por fuera del hogar gana cada vez más relevancia. El estudio realizado por Nielsen (2014a) en cinco países de Latinoamérica estableció que más del 90 % de los colombianos busca comer fuera para disfrutar de una experiencia distinta. Situación que les exige a los negocios de comidas rápidas trabajar en la innovación para entregar una experiencia de consumo diferenciadora.
- Un dato relevante lo muestra un estudio que realizó la firma de investigación de mercados Raddar, en el cual señala que en 2015 la industria de comidas rápidas representó para Colombia un consumo anual per cápita de \$646.000, ventas por \$30 billones y un crecimiento superior a 15 %

(Dinero, 2015). Tales cifras se complementan con las de *Test Track*, de *Views Colombia* (Dinero, 2015), que establecen que los colombianos comen por fuera de sus hogares entre cuatro y seis veces por semana, destinando a esto un promedio de 8 % de sus gastos, y que el precio promedio por comida es de aproximadamente \$10.200.

- Gracias a la reforma tributaria de 2016, hay aumento de los precios de los servicios de restaurantes y servicios relacionados para su operación (arriendos, parqueaderos, telecomunicaciones).

- Con productos que se ajustan a las nuevas tendencias y exigencias de los consumidores, que tienen servicio rápido y amable, infraestructuras modernas y mercadeo en todas las redes sociales, las marcas compiten por un mercado ‘hambriento’ (Dinero, 2015).

- Raddar afirma que un 40 % de los más de \$3 billones que recibe el sector de las comidas rápidas lo generan únicamente las cadenas que venden hamburguesas, seguido por las que comercializan pollo (26 %), y en tercer lugar, por las pizzas (11 %). No obstante, Euromonitor, otra firma de investigación de mercado, señaló que el valor del negocio del pollo es el líder de la comida rápida. Sin importar quién encabece el listado, es claro que el subsector mueve una atractiva suma de ingresos (Pérez, 2014).

- La alta competencia nacional e internacional de los diferentes formatos de comidas rápidas exige una constante presencia de innovación, en la que el sector se viene destacando en los últimos años.

- Se destacan las empresas de comidas rápidas impulsadas de forma significativa por el desarrollo de los centros comerciales, el ingreso al mercado de grandes marcas y la aparición de franquicias del exterior (Revista La Barra, 2017).

- Un estudio de la firma McCann Worldgroup señala que comprar comida en la calle es una costumbre para el 56 % de los colombianos (Semana, 2012), lo que la convierte en un hábito de consumo en gran parte de la población colombiana.

- Según los expertos, el negocio de comidas rápidas continúa siendo uno de los más innovadores y con mayor potencial de crecimiento; sin embargo, según Polo (s. f.), los negocios de origen franquician suelen ser más seguros y sostenibles que los negocios de origen emprendedor, puesto que el 80 % de los emprendimientos cierran en el primer año de operación.

- Un artículo de la revista Dinero (2016) expone que la revolución del mercado de comidas rápidas ha impulsado la llegada a Colombia de poderosos grupos provenientes de Estados Unidos,

España, México, Costa Rica y Ecuador, así como la incursión de fondos de inversión y empresarios locales que establecen nuevas cadenas y franquicias, lo que confirma que el negocio evoluciona a pasos acelerados, develando así un clima de negocios atractivo, dinámico y competitivo.

- De acuerdo con un estudio de Acodrés (2017), el promedio del costo de venta de alimentos es del 38,93 %, mientras que el de bebidas es del 29,78 %. En bebidas el producto que aparece con el más alto costo de venta corresponde a la cerveza, con el 38,87 %, y con el menor costo de venta, el café o el té, con un promedio de 16,45 %.

- Se observa que hay varias modalidades de negocios de comidas rápidas: los callejeros (carrito de perros), los que tienen un formato comercial (punto de venta con locativa) y los *food trucks* (camiones móviles). Donde cada uno tiene una propuesta competitiva para un determinado segmento, y donde el precio es una variable importante según el modelo de negocio; tanto que algunas de las cadenas de comidas rápidas distinguidas están adoptando dentro de sus menús el modelo estadounidense de *One Dollar Food*.

- En Antioquia, una investigación sobre el consumo de comida fuera del hogar indicó que los estratos 1, 2 y 3 prefieren el pollo, y los estratos 4, 5 y 6 optan por las carnes rojas (Arboleda, Zuleta, Ochoa, Matute y Villa, 2013), lo indica una correlación con los ingresos, puesto que el pollo suele ser más barato que las carnes rojas.

- El consumo de comida por fuera del hogar está directamente relacionado con los ingresos de las personas. El 27,8 % de las personas pertenecientes a los estratos 1, 2 y 3 no frecuentan restaurantes en semana, pero el fin de semana casi todas las personas salen a comer por fuera de la casa. Según Arboleda y colaboradores (2013), el fin de semana el consumo de comida: “Se vuelve menos ritualizado, más alejado de las pautas dietéticas y de las costumbres alimentarias”, aspecto que muestra congruencia respecto a la disponibilidad de un nicho para desarrollar nuevas propuestas gastronómicas, como es el caso de un negocio especializado en P. F. T. F. + *toppings*, al aprovechar esta conducta de consumo.

- Estadísticamente hablando, en Medellín hay una clara preferencia por las hamburguesas, los perros y los sándwiches (Trusabor, 2016), que en conjunto representan el 16,5 % de la comida que se consume fuera del hogar. Otras comidas rápidas como pizzas, *panzzerotis*, maicitos, *wraps* y palos de queso representan el 10,7 %; las carnes rojas (asados y chuzos), el 10,1 %; y el pollo (asado y apanado), el 9,3 %. Las comidas rápidas tradicionales como empanadas, buñuelos, arepas, papas rellenas, pastel de pollo y torta de pescado corresponden a un 6,3 %, mientras que los

embutidos y carnes procesadas como el chorizo y la morcilla corresponden a un 0,8 % de la población (Arboleda et al., 2013). El subsector habitualmente se ha mantenido en esa línea de productos; por ende, la preferencia y el consumo son consecuente con esto; sin embargo, algunos de estos productos pasan por una reinención o por pequeñas innovaciones, que han llevado a conquistar nuevas experiencias de consumo.

Con respecto a los negocios de comida rápida con un enfoque *gourmet*, en Medellín hay muchos lugares que buscan darle el valor agregado de calidad de esta comida a restaurantes especializados en toda clase de comidas rápidas dirigidas a públicos de nicho, y donde a la fecha se contaba con una excelente respuesta del público. Estos modelos de negocio basan su enfoque en la calidad de los ingredientes, las formas de preparación de los productos (creatividad), el personal de atención, y el lugar o ambiente que recrean historias. La tendencia hacia lo *gourmet* se acentúa en los barrios de estratos 4, 5 y 6: Laureles, El Poblado y ciertos sectores de Envigado tienen una amplia oferta en este tipo de comidas. En estos lugares se consiguen principalmente versiones *gourmet* de pizzas, perros, hamburguesas y sándwiches (Maza, 2001, p. 96). En Medellín se encontró que el 31 % de los restaurantes tiene apenas 50 metros cuadrados de área, y predominan los que ofrecen comida de tipo nacional (59 %) (Maza, 2001).

Tendencias del subsector:

El sector de comidas rápidas de Colombia es el segundo más grande en términos de valor en América Latina, después de Brasil. Impulsada por el aumento de los ingresos disponibles, el cambio de los estilos de vida y el cambio de los patrones de alimentación, se espera que la demanda de comidas preparadas en Colombia crezca a un ritmo positivo durante el período 2016-2021. Concretamente, según Global Data (2015), la industria de comidas rápidas y su ambiente de negocios tendrán un crecimiento promedio anual de 6,1 % durante 2014-2019.

El paulatino aumento del PIB, la baja tasa de inflación y la gran población joven crean un clima favorable para la compra de comidas rápidas en Colombia. De acuerdo con Dichter-Neira Insights (2015) dentro del mercado de comidas preparadas y pequeñas, en Colombia las papitas fritas son la categoría más grande de las ventas en valor y volumen, la cual registrará el crecimiento más rápido durante el período 2016-2019 (Muñoz, 2016), lo que indica que la categoría de las P. F. T.

F. siguen una tendencia de crecimiento, aceptación y preferencia en el mercado colombiano (Católico, Cely & Pulido, 2013).

Para el sector en general, se observa un panorama de crecimiento, dinamismo y competitividad, en el cual no es fácil entrar y mantenerse, lo que ha llevado a que el mercado esté liderado especialmente por los restaurantes de comida rápida, que muestran una actividad significativa fundamentalmente en ciudades como Bogotá, Medellín y Cali.

Ofrecer los mejores menús y un servicio diferenciado son los grandes retos en un mercado que pide, además de calidad y atención, precios muy competitivos y tiempos de espera cada vez menores. Por eso los desafíos van más allá de la manipulación de alimentos (Manipulación de Alimentos, 2001) e incluyen, además, reclutar el mejor talento humano, comprar o arrendar los mejores sitios del mercado inmobiliario, lograr negociaciones óptimas con los proveedores nacionales o extranjeros y establecer la más sólida cadena de suministros para ser eficientes en este sofisticado mundo, señalan Castro y Euromonitor (2016).

Una vez efectuado el análisis circunstancial general del subsector de las comidas rápidas al cual pertenece un negocio especializado en P. F. T. F., dentro del análisis sectorial se considera importante examinar a nivel general algunos actores relacionados con el producto y con el negocio, en términos de competitividad en la industria. Esto permite tener un panorama general de los actores.

Actores clave

Teniendo presente que se trata de un negocio especializado en P. F. T. F., es importante estar al tanto de los principales actores que inciden en el desarrollo de las ventajas competitivas de la industria. Por esta razón, en el presente bloque se describen, en términos generales, los principales países productores de papa, los más importantes proveedores de papa prefrita congelada y la comercialización general de la papa en Colombia.

Productores de papa

Datos del International Potato Center indican que, en términos de consumo humano, la papa es el tercer cultivo alimentario más importante del mundo, después del arroz y del trigo (CIP, 2015).

Según estadísticas de la FAO, a nivel mundial los tres principales productores de papa en orden de importancia son: China (96 millones de toneladas), Polonia (51 millones) e India (46 millones). Respecto a Latinoamérica, los países son: Perú (4,6 millones de toneladas), Brasil (3,5 millones) y Colombia (2,13 millones). De acuerdo con el Centro Internacional de la Papa, la cuna de la papa está en América del Sur (FAO, 2008), pero en 2007 esta región tuvo el nivel más bajo de producción de papa, de menos de 16 millones de toneladas. Para la mayoría de los pequeños campesinos de la región andina la papa sigue siendo un cultivo tradicional, y se cultiva con otras especies de papa desconocidas en el resto del mundo. En países como Argentina, Brasil, Colombia y México está aumentando la producción comercial a gran escala de la variedad *Solanum tuberosum* (papa).

De acuerdo con Fedepapa (2016) en Colombia 90.000 papicultores producen al año aproximadamente entre 2,7 millones y 3 millones de toneladas del tubérculo, cultivadas en un área de 123.500 hectáreas. Los principales productores en orden son Cundinamarca, Boyacá, Nariño, Antioquia y Santander (Gómez, 2015), que contribuyen con el 96 % de la producción total nacional, y el porcentaje restante está en Cauca, Tolima y Caldas. Sin embargo, estas regiones producen el alimento en medio de grandes dificultades, gracias a los fenómenos climáticos (reducción de lluvias y aumento de plagas) que se presentan en los períodos de diciembre, enero y parte de febrero, los cuales, dependiendo del comportamiento de las cosechas, afecta el precio final de la papa. El comportamiento del precio de este producto impacta entonces la sensibilidad de la canasta familiar, la industria de restaurantes y, en especial, en aquellas fabricas procesadoras y comercializadoras de papa prefrita congelada que abastecen el subsector de comidas rápidas. Debido a la acelerada demanda que viene presentando este producto, en ocasiones dichas fábricas o comercializadoras, para mantenerse y satisfacer la demanda interna, y no tener que cerrar, se ven obligadas a importar este producto, el cual incluso a veces importado se consigue a precios más competitivos, según los efectos de la tasa de cambio (revaluación-devaluación).

Como se mencionó en el primer frente de estudio del entorno, Colombia presenta un déficit comercial con respecto a la papa prefrita congelada, donde las importaciones son superiores a las exportaciones. Según el International Trade Center (ITC, 2016), en los últimos cinco años los cinco principales importadores mundiales de papa prefrita congelada son: Estados Unidos, con una participación mundial en toneladas del 14 %; Francia y Reino Unido, con un 10 % respectivamente;

y Holanda y Japón, cada uno con un 6 %. A nivel Latinoamericano, los cuatro principales compradores mundiales de este producto, y en orden de importancia, son: Brasil, con el 5 %; México y Chile, cada uno con el 2 %; y Colombia, con el 1 %.

De acuerdo con el International Trade Center, en una clasificación mundial de importaciones de este producto Colombia figura entre los primeros 50 países importadores, ocupando la posición 32, con aproximadamente 148.000 toneladas de papa prefrita congelada entre 2012 y 2016, y con un crecimiento promedio anual del 18 %. Dichas importaciones provienen principalmente de Bélgica, Holanda, Alemania y Estados Unidos, mercados que proporcionan el 89 % de las importaciones totales (ITC, 2016).

Como ya se ha expresado, a pesar de que Colombia es un país productor de papa y de su notable aumento en la producción de los últimos años, el país no cuenta con la capacidad para satisfacer la demanda interna y externa de la industria de la papa prefrita congelada, por lo cual, en consecuencia, sus exportaciones serán menores.

Este panorama le indica al negocio especializado en P. F. T. F. la necesidad de evaluar las opciones de aprovisionamiento de materia prima, bien sea con la papa virgen o fresca, con mayores probabilidades de adquisición dentro del sector productor nacional, para procesarlas de manera artesanal dentro del negocio, o considerar el aprovisionamiento de papa prefrita congelada a través de comercializadoras internacionales con capacidad de entrega, que facilitan el procesos de fritura y *croancia* del producto final; sin embargo, se deben considerar las fluctuaciones de las tasas de cambio si se opta por esta modalidad de aprovisionamiento, puesto que el dólar afecta el costo interno, con independencia del país de origen, y dado que en el mundo esta es la moneda principal de la mayoría de las transacciones internacionales.

Proveedores de papa prefrita congelada

La mayoría de los productores de papa del mundo abastecen a diferentes industrias. Los principales productos industriales que utilizan papa como materia prima son: papa precocida,

prefrita congelada (a la francesa o en bastón), hojuelas de papa (*chips*), fécula de papa (almidón) y, en menor porcentaje, harina, copos, gránulos y *pellets* de papa.

A nivel mundial, los principales proveedores de la papa prefrita congelada que abastecen gran parte del subsector de las comidas rápidas son los que se presentan a continuación en la tabla 25 (Mateos, 2003).

Tabla 25. Principales proveedores mundiales de papa prefrita congelada

Proveedor	Origen	Número y localización de plantas
McCain (1957)	Canadá	51 (17 en Europa; 11 en EE. UU.; 6 Canadá; 5 Oceanía, 5 UK, 3 Sudamérica, 3 LATAM, 1 China)
LambWeston (1956) adquirida en 1988 por Conagra	EE. UU.	13 (9 en EE. UU.; 2 Holanda; 1 Canadá, 1 Turquía)
Simplot (1950)		12 (8 en EE. UU.; 2 Australia, 1 Canadá y 1 China)
Aviko (1962)	Holanda	10 (4 en Holanda; 3 Alemania, Turquía y Polonia, 1 Bélgica)
Farm Frites (1970)		9 (Holanda, 1 Bélgica, 1 Francia, 1 Polonia, 1 Egipto, y 1 Argentina)

Fuente: elaboración propia, con base en el estudio de papa prefrita congelada de Mateos (2013).



McCain *Foods Ltd.*, con más de 60 años de experiencia, es el productor y proveedor más grande del mundo de productos de papa congelada, principalmente de P. F. T. F. destinadas a restaurantes, establecimientos de alimentos de preparación rápida y cadenas de minoristas de todo el planeta. Esta compañía provee a más cadenas de restaurantes que cualquier otra en el planeta. Sus plantas abastecen una tercera parte de la producción mundial de papa prefrita congelada, por lo cual la mayoría del producto proviene de Canadá.

McCain se dedica desde hace más de medio siglo al negocio de las papas. Esta organización comenzó con una pequeña fábrica en Florenceville, New Brunswick, y desde entonces ha crecido de forma constante: primero, en América del Norte, Europa y Australia, y desde

mediados del decenio de 1990, en América Latina, África meridional y Asia. Hoy está presente en aproximadamente 130 países y cuenta con 60 sitios de producción distribuidos en cinco continentes, en los que las filiales comerciales han sido claves para su expansión.

Esta compañía ingresó a Colombia en la década de los noventa, con la planta industrial de productos congelados más moderna del país y una de las más avanzadas de Latinoamérica, certificada bajo la norma ISO 9001 y HACCP (Mateos, 2013). Entre sus principales clientes en el país se destacan McDonald's, El Corral, Presto, KFC, Sándwich Cubano y Frisby, a los que se suman muchos otros.

Una de las consideraciones que cumple este proveedor, que se deben tener presentes en el negocio especializado en P. F. T. F. para el proceso de evaluación y selección, es que ofrece un excelente servicio y calidad en sus productos, los cuales se caracterizan por tener consistencia en sus tamaños, textura óptima, apariencia excelente, delicioso sabor, gran firmeza y rendimiento superior comparado con otros proveedores.



Es una marca estadounidense líder a nivel mundial de productos derivados de papas de alta calidad, que se venden en unos 100 países en todo el mundo, en colaboración con Conagra Foods Lamb Weston y Lamb Weston / Meijer. Provee productos congelados derivados de la papa, tales como Twisters, Dippers de patata y Patatas fritas Connoisseur; copos de patata deshidratada para clientes del Servicio de comida, Servicio exprés, y distintos segmentos de la industria y al por menor. Es un proveedor que se destaca por su carácter innovador en el desarrollo de productos dentro de la industria, tales como unas nuevas P. F. T. F. que llevan una capa transparente de almidón que las hace más crujientes y que además cumple las veces de aislante para mantener el calor hasta por 15 minutos, mientras que el promedio normal del mercado se mantiene en aproximadamente 5 minutos (Lee, 1996). Esta compañía provee a restaurantes de comidas rápidas como Burger King, Jack in the Box, Sr. Wok y Chipotle, entre otras. En Colombia, y en especial en Antioquia, cuenta con una representación comercial exclusiva a través de la Distribuidora Milenium, que le permite importar y comercializar de forma directa las papas a la francesa. Los factores clave que diferencian a este proveedor frente a los demás son su capacidad innovadora con las diferentes

formas, figuras, y sabores de las P. F. T. F., y el apoyo publicitario que les brinda a los diferentes negocios de comidas rápidas que promuevan los nuevos productos de su portafolio, factores clave dentro del proceso de evaluación y calificación de un negocio especializado en P. F. T. F.



Es uno de los productores de papa más grandes del mundo, con más de tres billones de libras al año. Incluso, Simplot cuenta con un amplio portafolio de productos tales como verduras, frutas congeladas, fertilizantes, agricultura y otros negocios relacionados. Fue el primer productor y comercializador de la papa prefrita congelada, en 1950, por lo cual fue precursor de este negocio en Estados Unidos. Tiene operaciones directas y presentaciones en América, Europa y Oceanía. Provee sus papas habitualmente a clientes como McDonald's y Burger King. En el mercado colombiano, tiene poco tiempo de operación, y lo hace a través de un representante comercial para la región centralizado en México, por lo que su modalidad de aprovisionamiento para restaurantes, hoteles y bares, entre otros, se da por medio de comercializadoras internacionales.



Empresa de origen holandés. Es un gran jugador de las papas prefritas congeladas en toda Europa, que goza de posicionamiento en el Viejo Continente, para la industria de restaurantes, bares, hoteles y hogares. Su crecimiento se debe a varias absorciones y fusiones con otras compañías, que le han permitido crecer en los últimos años en mercados como Bélgica, Francia Alemania, Turquía Polonia, EE. UU, Egipto y Argentina. En Colombia, tiene una representación exclusiva a través del Grupo Casino (Éxito, Carulla y Surtimos), y su canal de ventas son grandes superficies. Para un negocio especializado en P. F. T. F. en Medellín, esto significaría que es un proveedor que por el momento no es muy competitivo ni estratégico, dadas las condiciones de comercialización en Colombia.



Empresa holandesa multinacional, líder en la producción y comercialización de productos congelados. Es una de las tres primeras empresas procesadoras de papas fritas y productos congelados de Europa. Esta compañía ha hecho varias alianzas estratégicas con Simplot, con el propósito de fortalecer la comercialización y la expansión del mercado, y en respuesta a la posibilidad de

competir con las filiales de McCain en toda Europa y Estados Unidos. Cuenta con 9 plantas de producción, 26 oficinas de ventas y más de 1800 empleados, lo que le permite elaborar 1,3 millones de toneladas de papa, y otras 600 mil toneladas de producto terminado, para abastecer a grandes cadenas de comidas rápidas y hoteles, supermercados de primera línea y consumidores finales. En Latinoamérica, solo tiene presencia directa en Argentina por medio de una fábrica; en Colombia, su presencia se da por medio de comercializadoras internacionales, radicadas sobre todo en Bogotá.

Según McCain, su participación en el mercado mundial de papas prefritas congeladas en 2001 alcanzó el 31 %, seguida por LambWeston, con el 22 %; Simplot, con el 17 %, y el resto, con el 30 % (Mateos, 2003).

Al nivel de Colombia, según Fedepapa, anualmente se destina aproximadamente un 10 % de la producción nacional a procesamiento industrial. Existen en el país cerca de 50 industrias dedicadas a la actividad de procesamiento de papa, todas con diferente capacidad, diferentes niveles de desarrollo tecnológico y variada presencia en el mercado. Un ejercicio de tipificación de esta industria muestra que alrededor de 10 grandes y medianas empresas controlan y proveen más del 95 % del mercado de producto procesado, particularmente en la línea de los denominados *chips* de papa y de papa a la francesa prefrita congelada. Algunas de estas compañías comercializan productos importados provenientes de las marcas de los proveedores anteriormente mencionados, ya que en ocasiones no tienen capacidad de producción competitiva para satisfacer la demanda interna.

En Colombia hay proveedores que operan en su mayor parte con grandes escalas y con tecnología de producción avanzada (en el caso de las industrias más grandes). La mayor parte de la industria se encuentra ubicada en la ciudad de Bogotá. El resto de las empresas, que participan con el 5 % de mercado, son pequeñas industrias (microempresas) de tipo casero dedicadas en su mayoría a lo que se denomina “coctel de fritos”, y están orientadas a suplir una demanda proveniente de tiendas, pequeños supermercados y mercados informales (Fedepapa, 2016). Este panorama refleja una industria proveedora concentrada y poco diversificada para atender las necesidades de aprovisionamiento del subsector de las comidas rápidas, en las que,

cuando la industria nacional se ve limitada, las comercializadoras internacionales constituyen una opción que en la mayoría de los casos facilita el suministro de papa prefrita congelada.

Comercialización general de la papa en Colombia

En Colombia, en general, la papa se comercializa en estado fresco, por lo cual, en el mercado nacional sigue siendo muy baja la participación de la industria de procesamiento. Según datos del Consejo Nacional de la Papa, mientras que cerca del 70 % del total del tubérculo producido se destina al mercado en fresco, solamente un 11 % es usado para el autoconsumo de las familias productoras, un 8 % se destina como semilla, y un 10 % para la industria de procesamiento industrial (Dinero, 2016). Los anteriores porcentajes reflejan las dimensiones de la comercialización internacional de la papa prefrita congelada que se importa desde otros países con mayor producción industrial, para abastecer y satisfacer las necesidades de la demanda interna.

La papa se comercializa en Colombia a través de un sistema considerado como altamente ineficiente, tanto por el elevado número de niveles de intermediación como por la escasa agregación de valor. En este sentido, es posible identificar por lo menos seis agentes que intermedian en el proceso de comercialización de la papa, dependiendo de las escalas de producción en finca o de la concentración regional de la misma: el acopiador rural, el transportador, el centro mayorista de origen, la plaza local o regional, la central mayorista o central de abastos y el sector minorista o detallista (Fedepapa, 2016). En términos logísticos, un sistema deficiente que trabaja por separado, con objetivos particulares y no comunes dentro de su industria.

De acuerdo con unos sondeos de mercado realizados por Fedepapa dentro de su “Plan Estratégico Sectorial 2015-2020” (Fedepapa, 2016), se identificaron márgenes del siguiente orden en la cadena de comercialización para los diferentes agentes que intervienen en el proceso de producción y venta del producto, dependiendo del canal de comercialización que se mire: la participación del productor dentro del margen bruto de comercialización (MBC) varía entre un 51 % y un 59 %; el mayorista participa con un margen que varía entre el 4 % y el 6 %; el tendero, entre el 34 % y el 35 %; el “lavador-seleccionador”, con un 19 %, y finalmente el supermercado,

con un 26 %. Con dichos márgenes, se podría deducir que si un negocio especializado en P. F. T. F. considera realizar el aprovisionamiento con papa fresca, es decir, no industrializada, con este esquema de comercialización se generaría una desventaja competitiva que incidiría en los costes y que impactaría el precio final del producto percibido por el consumidor, a menos que se acortara el número de intermediarios. Todo esto, teniendo en cuenta que se trata de un negocio especializado que podría llegar a manejar unos volúmenes significativos según la rotación de las ventas, y que, en consecuencia, de lograrse, le daría una mejor posición competitiva al negocio.

A nivel general, se podría establecer que los actores relacionados con un negocio especializado en P. F. T. F. dentro de la industria del subsector de las comidas rápidas no ofrecen las mejores condiciones para crearle ventajas competitivas al negocio, en términos de sobrecoste de materia prima, concentración de proveedores, industria no autosuficiente y un sistema de comercialización ineficiente. Sin embargo, se observa que hay unos proveedores internacionales que apoyan el desarrollo de nuevos productos, la innovación y la asistencia sobresaliente para crecer la relación B2B (negocio a negocio), que se convierten en elementos básicos para fortalecer relaciones a largo plazo y que, de no tenerlos, las ventajas competitivas serían más difíciles de lograr frente los demás competidores.

Una vez culminada la caracterización general del subsector al cual pertenece un negocio especializado en P. F. T. F., se les da paso a las perspectivas de los empresarios y chefs del sector.

iii. Perspectivas del sector desde la óptica los empresarios y los chefs

Esta parte del análisis sectorial se llevó a cabo a partir del trabajo investigativo de campo para captar las opiniones de empresarios y chefs que han tenido una experiencia significativa dentro del sector de las comidas rápidas, a través de entrevistas a profundidad.

La síntesis de las entrevistas por bloques de información, que se presenta a continuación, abarca a empresarios de comidas rápidas y a negocios especializados en P. F. T. F. en Medellín.

iv. Empresarios de comidas rápidas en Medellín

En las respuestas de los empresarios se resaltó el crecimiento del número de negocios de comidas rápidas que se ha venido dando en los últimos años en Medellín:

“Es increíble ver el número de nuevos establecimientos de comercio en Medellín”; “la creatividad de los paisas es ilimitada, nacen nuevos negocios cada vez más”; “los nuevos centros comerciales crecen, y con ello el boom de las comidas rápidas es imparable”; “a pesar de la poca dinámica de la economía, los negocios en Medellín crecen y a la vez hay mucha competencia, pero eso relativo según la mentalidad del empresario”.

Como afirma Sierra (2017), estos *verbatim*s relevan el crecimiento empresarial, dinámico y constante de los empresarios paisas, que se destacan por su originalidad, innovación y evolución gastronómica.

En la actualidad, se destaca que existen mayores alternativas de comidas rápidas con diferentes formatos, tamaños y productos reinventados:

“Es sorprende la originalidad de los nuevos negocios con ese toque artesanal en las nuevas comidas rápidas”; “las nuevas tecnologías y la alta competencia hacen los empresarios exigen innovación al mercado”; “los empresarios en la actualidad son más arriesgados en proponer propuestas de valor disruptivas y eso le gusta al consumidor”.

Sin embargo, dentro de las opiniones de los empresarios y chefs también se resalta la mucha informalidad de algunos negocios que no cumplen con las medidas sanitarias:

“Muchos auxiliares de cocina no tienen el carnet de manipulación de alimentos, y esto genera cierre de cocinas”; “hay malas prácticas en la manipulación de los alimentos por los jefes y auxiliares de cocina”; “hay un desconocimiento administrativo y operativo sobre salud ocupacional”.

Todo esto genera malas prácticas en los procesos, donde la calidad de los productos no resulta la más óptima, y en muchos casos no hay una responsabilidad frente a la salud de los comensales.

Los entrevistados también resaltan la poca preparación con la que algunos empresarios deciden montar un negocio, sin conocer ni analizar el entorno, las circunstancias de la operación del negocio, ni, mucho menos, las exigencias que demanda una cocina:

“Muchas veces las oportunidades se presentan y el tiempo es poco para realizar investigaciones y validaciones con el mercado y los procesos administrativos, lo que se hace en estos casos es hacer análisis financiero básicos y unas pequeñas observaciones para emprender o invertir en las oportunidades previstas...”; “el gremio de la gastronomía es muy exigente y hay muy poca preparación en el direccionamiento de este tipo de negocios...”; “bien sea en comidas rápidas o restaurante de alto formato hay muchas rotación del personal”.

Esta poca preparación lleva en última instancia a impactar la sostenibilidad, la diferenciación y rentabilidad del negocio de comidas. En este aspecto también se destaca la improvisación de algunos empresarios para montar los negocios: “Muchos empiezan sin un aviso o una visión de negocio”; “hay empresarios, y hasta los mismos chefs, que montan su propio negocio por pura intuición, basados en sus experiencias personales y profesionales”; sin embargo, con estas particularidades algunos empresario que leen las necesidades del mercado van acreditando el producto bajo una idiosincrasia de consumo particular, en la que el mercado acepta dicha improvisación, y van perfeccionando el producto por medio de prácticas de ensayo y error, y con una presencia de control constante por parte del propietario.

Entre las opiniones de empresarios y chefs, se identificó que uno de los negocios de comidas rápidas que está tomando mucha fuerza en Medellín son las franquicias, en las que muchos de los negocios que tienen un relativo éxito comercial, en un período corto comienzan a expandirse en el Área Metropolitana:

“Un buen comienzo de los negocios de las comidas rápidas son la opción de franquicia que van creciendo como a un ritmo acelerado”; “hay una tendencia comercial, y es que negocios que son un éxito en el mediano plazo los habilitan como franquicias...”; “los negocios de comidas rápidas en su gran mayoría lo dominan las franquicias, y eso dice mucho”.

Estas posiciones relevan una aceptación y una confianza de inversión para este modelo de negocio.

A nivel general, los entrevistados manifestaron la importancia de los avances que la comida rápida ha tenido, gracias a la creatividad de los chefs o de las personas empíricas:

“La gastronomía avanza y la creatividad de los chefs es cada vez más notoria en los negocios de comidas rápidas”; “para crecer y asegurara un buen producto de restaurante, hay que tener muy

buenos chefs, donde la creatividad prime”; “personal de la cocina sin creatividad o recursivo no contribuye con el crecimiento”.

Por otra parte, consideraron que, gracias al uso de la tecnología, las preparaciones son mucho más rápidas:

“La tecnología ayuda a hacer muy bien el trabajo de los cocineros”; “la efectividad en la preparación de los platos depende en gran medida de la comunicación y el trabajo de equipo, apoyada en tecnología”; “lo peor de un negocio de comida es no tener control de sus inventarios manuales, esto afecta las finanzas, el servicio y la rentabilidad del negocio, por lo cual el uso de tecnología ayuda significativamente”.

Finalmente, indican que el negocio de comidas no es fácil, y que requiere tiempo, constancia, control y capital:

“Para crecer un negocio de comidas, se requiere estar controlando y mejorando los procesos”; “el control y la administración de personal debe estar vigilado y con normas”; “para crecer se debe tener un buen equipo de trabajo, estimularlos y direccionarlos a la meta del modelo de negocio”.

v. Negocios especializados en P. F. T. F. en Medellín

A nivel general, los entrevistados y los chefs de este tipo de negocios tienen las siguientes perspectivas sobre aquellos negocios que se especializan, en este caso puntual, en P. F. T. F. + *toppings*: La gastronomía colombiana en los últimos años se ha venido transformando, y en ese sentido las P. F. T. F. no son la excepción, pues las papitas salen con todo. En Medellín se han visto algunos lugares especializados en P. T. F. T. que están jugando con fusiones gastronómicas, sabores y presentaciones, y que vienen teniendo muy buena aceptación:

“He visto algunos lugares especialistas con el producto de la papa a la francesa, y creo tienen una muy buena acogida”; “a quién no le gusta o come papitas con todo”; “hay negocios de papitas fritas muy acogedores por su creatividad en los productos y puntos de venta”.

Las P. F. T. F. le gustan a gran parte de la población, y lo importante es mirar ese gusto como una oportunidad de mercado para sorprender con algo creativo e innovador. Además, la papa es parte de la cultura colombiana:

“Colombia es un país productor, además las papitas a la francesa han estado presentes desde la niñez y en muchos instantes de la vida familia, amigos, pareja”; “las papitas son de los amigos, de los pequeños momentos...”; “para compartir, en familia, con amigos en las tardes y o fines de semana las papas ofrecen una excelente oportunidad comercial”.

En vista de lo anterior, un negocio especializado en P. F. T. F. + *toppings* tendría mercado para satisfacer en Medellín.

Los negocios especializados dependen en gran medida de los segmentos de mercado a los que se orienten, pues estos determinan su especialización y su viabilidad. De lo contrario, la especialización tendría que recurrir a la diversificación para sostenerse en el tiempo:

“La visión de una especialización de negocio depende del foco del modelo y norte de mercado que se tenga”; “la especialización hace que el mercado tenga una mejor percepción sobre el producto y, por ende, se debe fijar un grupo de mercado específico de la población”; “la especialización de negocios como el de las papitas fritas tipo francesas al consumidor final puede ofrecer varias ventajas de inventario, servicio y agilidad, en comparación con un restaurante en general”.

Más ese enfoque de combinar las P. F. T. F. con adiciones o combinaciones (*toppings*), para Medellín es más atractivo el negocio especializado, por cuanto suena como un producto innovador que no es común encontrar en un centro comercial o en las avenidas principales donde hay oferta de comida rápida.

Al ser un negocio especializado de P. F. T. F., la cocina y la preparación de la variedad de la papa requieren un tratamiento especial, ya sea si se utiliza una papa fresca para un proceso artesanal, o si se utiliza una papa industrializada (papa prefrita congelada).

Principales problemas que tienen los negocios de comidas rápidas en Medellín

En este tema se identifican particularmente varios aspectos que han experimentado los empresarios y los chefs:

“La mayoría de los empleados que trabajan en las cocinas son empíricos, y en el mayor de los casos no cuentan con buenas prácticas de manipulación de alimentos, a pesar de su alta experiencia en la cocina”; “gran parte del personal las normas de la empresa no las cumplen, y su sentido común es

básico”; “hay muy poco sentido de pertenencia en los cuidados de materia prima y orden en la cocina”.

Lo anterior trae problemas de contaminación de alimentación, bacterias, pérdida de materia prima, descontrol de entradas y salidas e intoxicaciones de los comensales, entre otros, que llevan a exigir formación sobre las buenas prácticas de manipulación, los llamados de atención o las nuevas contrataciones por causa de la rotación.

La actitud del empleado de la cocina para sacar un buen plato, que esté a tiempo y bien presentado, en ocasiones no es la mejor, e impacta en la insatisfacción de los clientes y en la reputación de la marca del negocio.

Se presentan inconformidades por los salarios que ganan los chefs, los auxiliares de cocina y los meseros. Habitualmente hay reclamos sobre las propinas que ganan los meseros más no los de la cocina, y las diferencias salariales con alguno de los chefs. De aquí se podría deducir que uno de los factores que condicionan la actitud del empleado deriva de asuntos salariales, ambiente laboral y estilo de liderazgo del propietario.

El manejo del dinero es clave, y se deben controlar según los costos y los gastos de operación del negocio, para así priorizar algunos de estos y darle buen manejo al flujo de efectivo:

“El control y cierre de caja se debe auditar para evitar robos o permanentes descuadres”; “los costos deben minimizarse, puesto que las exigencias de compras en abastecimiento son permanentes y fluctuantes por la demanda”; “el control financiero debe estar presente en la cocina; de lo contrario, los empleados generan pérdidas de insumos al no ponerles controles”.

Por lo tanto, en muchos casos, si no se le da el manejo apropiado al dinero, se afecta la solvencia del capital del negocio especializado.

El trabajo en la cocina implica varios riesgos laborales, que deben estar cubiertos por las ARL o los seguros del negocio (personal capacitado e informado), ya que esto se presta para demandas de los empleados, quienes en la mayoría de los casos salen favorecidos, porque el empleador no les informa ni capacita sobre los riesgos a los cuales se van a exponer:

“Los pisos de las cocinetas son mojados y lisos”; “los guantes y tapabocas para manipulación de alimentos exigen una constancia en su uso, pero en muchos casos no lo usan”; “las vinculaciones a la seguridad social son retrasadas y surgen novedades justo cuando no están activos”.

Todos estos aspectos ponen en riesgo la operatividad y la integridad del empresario y se traducen en sobrecostos operativos.

Es común encontrar en los establecimientos de comidas rápidas roedores y cucarachas, que no solo representan riesgo de contaminación de los alimentos, sino que generan el cliente una mala impresión en materia de higiene y de experiencia de consumo:

“Es común encontrarse en la noche roedores en zonas donde hay comida”; “los insumos de la comida el personal de cocina suele darle un uso inapropiado al poner los alimentos en el piso”; “muchos locales y negocios de comida son cerrado por no cumplir norma de higiene y limpieza de la Secretaria de Salud”.

En última instancia, esto exige altas medidas de control de plagas, higiene y cultura del orden en los establecimientos.

Acciones para conocer las preferencias de los clientes

Los empresarios y chefs de las comidas rápidas de formato mediano en Medellín manifestaron que, para conocer a los clientes, habitualmente no hacen estudios estructurados, encuestas o mediciones cuantitativas, sino que simplemente basan el conocimiento y las preferencias del consumidor por lo que se registra a través del *software* de facturación, la caja registradora o las frecuencias repetidas de consumo de los clientes fieles:

“Aquí miramos los platos si los dejan, eso es una señal que no le gusto algo al comensal”; “una forma para conocer lo que le gusta o no a los clientes es su frecuencia al restaurante, donde suele pedir cosas muy concretas y de forma repetitiva”; “hay perfiles y usuario de toda clase, pero eso depende del producto y el estrato económico donde se encuentre operando en negocio”; “según el estilo de liderazgo del propietario, una buena práctica para conocer a los clientes es que una vez van a pagar se le pregunta ¿cómo les fue con el plato?”.

De estas respuestas se puede deducir que el sector suele tener prácticas de investigación cualitativas no estructuradas, donde la observación y las pequeñas charlas con los clientes les entregan

información del conocimiento del consumidor, la percepción del producto y la satisfacción de los clientes.

Diferenciación en los negocios de comidas rápidas en Medellín

De acuerdo con algunos entrevistados, se identificó que en Medellín en la mayoría de los negocios de comidas rápidas se suelen ofrecer lo mismos productos relacionados con la hamburguesa, el perro, la carne, la pizza, la papas y las salsas, entre otros:

“Se ve mucha hamburguesa; aun así, hay muchas pero diferentes en su presentación y sabor”;
“Medellín es una zona de perros, hamburguesas y pizzas que viene presentando propuestas innovadoras para capturar el interés del consumidor”; “a pesar de la multitud de negocios de comida rápida, suelen presentar lo mismo; algunos empresarios están ofreciendo propuestas arriesgadas y diferentes”.

De lo anterior se podría establecer que la gastronomía en cada negocio es distinta, y varía según los productos que se ofertan al mercado, bien sea porque la calidad de los insumos, el segmento al cual esté dirigido, la innovación del formato comercial, la fórmula de la receta y la presentación del plato, entre otros, suman un aporte significativo en el que los negocios de comidas rápidas vienen a diferenciarse en Medellín.

Según los chefs entrevistados, una tendencia de diferenciación que se está dando en los negocios de comidas rápidas en Medellín es la fusión de las comidas artesanal-*gourmet*, donde la comida rápida se sube un poco más de categoría al contar con insumos de mayor calidad y un proceso más elaborado sin dejar de ser rápido y, por consiguiente, es una mejor experiencia para los comensales. Terminada la presentación de las principales opiniones de los empresarios y chefs del sector, se elaboró la penúltima parte del análisis sectorial, mediante la aplicación de la metodología de las cinco fuerzas de Porter (1980).

vi. Cinco fuerzas de Porter

La importancia del análisis de las cinco fuerzas de Porter radica en que este es un soporte fundamental para formular la estrategia competitiva de un negocio especializado en P. F. T. F. + *toppings en* Medellín. Este modelo sirve para evaluar la conducta de las empresas del sector, y la

dinámica de la estructura del sector, el cual sugiere que el grado de competencia y el rendimiento de la industria están condicionados por los cinco factores o fuerzas que se muestran en la figura 6.



Figura 6. Fuerzas competitivas de Porter.

Fuente: elaboración propia, con base en el libro de *Estrategia competitiva* de Michael Porter (1980).

Primera fuerza: entrada de nuevas empresas competidoras

Abarca aspectos tales como economías de escala, diferenciación del producto, requerimientos de capital, ventajas en costos, política gubernamental, costos de cambio y hostigamiento de los competidores existentes, que se describen a continuación.

Economías de escala: son un factor importante que está presente en algunos tipos de jugadores de la industria. Es el caso de las grandes cadenas de comidas rápidas con presencia mundial, que cuentan con una serie de ventajas competitivas gracias a sus economías de escala, que les permite

operar con costes de materia prima menores, publicidad compartida y aliados comerciales posicionados. Se puede deducir que las economías de escala pueden limitar la entrada de nuevos competidores que pretendan abarcar los mismos formatos, segmentos y líneas de productos; sin embargo, se abren posibilidades de entrada para aquellos competidores que pretendan desarrollar un formato especializado y conquistar a un grupo de consumidores específicos.

Diferenciación del producto: en la gran mayoría de la industria de comidas rápidas en Medellín no suele haber mayor diferenciación, lo cual lleva al subsector a una oferta poco diferenciada y conservadora. Esto les da una ventaja competitiva a los jugadores internacionales y locales que tienen marca y productos posicionados en el mercado, frente a otros actores de la industria más pequeños. También es cierto que en los últimos años la gastronomía en Medellín ha venido mejorando, lo que la convierte en un punto de diferenciación para algunos negocios locales: por ejemplo, algunos empresarios de comidas rápidas se enfocan en ofrecer propuestas con un toque más *gourmet*, sin perder el concepto de rapidez; también algunas empresas vienen creando una diferenciación a través de la imagen corporativa, donde el punto de venta recrea una historia o un concepto en particular. Por lo anterior, se considera que no hay una barrera significativa por diferenciación de producto, lo que se convierte en una oportunidad para un negocio especializado en P. F. T. F. + *toppings*.

Requerimientos de capital: los competidores entrantes requieren alto capital según el enfoque del negocio, las líneas de productos, la cobertura geográfica, los equipos de cocina a utilizar, los costos elevados de los arriendos, y todas las actividades de mercadeo para posicionar la marca y atraer clientes.

Ventajas en costos: las empresas nuevas en el negocio tienen una barrera de entrada en los costos, porque la curva de aprendizaje es larga, especialmente en factores como: correctas prácticas de manipulación de alimentos, operación de compra de materia prima perecedera, mantenimiento de herramientas de cocina, rotación de personal, compra de implementos de cocina, trámites administrativos ante autoridades de control, capacitación del personal y estabilidad comercial de los productos, entre otros. Sin embargo, hay unas facilidades de entradas respecto a ventajas en los costos, por cuanto el Gobierno les entrega unos subsidios a aquellos socios emprendedores que

tengan menos de 35 años, y en los que inicialmente el negocio goza de algunos beneficios tributarios tales como rebaja del impuesto de renta y descuentos en la constitución de la empresa.

Política gubernamental: se considera que hay una barrera de entrada para las nuevas empresas que deseen ingresar al subsector de las comidas rápidas de forma legal, puesto que debe pasar por diferentes trámites burocráticos ante diferentes entidades de control, supervisión y habilitación; además de los gastos y el tiempo que estos trámites exigen para llevar a cabo el proceso.

Costos de cambio: no existen mayores costos de cambio en la industria, pues no hay una dependencia fuerte o especializada de proveedores.

Hostigamiento de los competidores existentes: se considera que dentro del sector se da una competencia “sana”, por lo cual un jugador nuevo que ingresa a persuadir al mercado tiene libertad en sus prácticas de *marketing*. En este sentido, es fácil el ingreso al sector.

Segunda fuerza: poder de negociación de los proveedores

Abarca aspectos tales como concentración de proveedores, productos diferenciados, costos de cambio de un proveedor a otro, existencia de insumos sustitutos, posibilidad de integración vertical hacia abajo del proveedor y posibilidad de integración vertical hacia arriba de las empresas de la industria, que se describen a continuación.

Concentración de proveedores: se considera que aquí existe concentración de proveedores de la principal materia prima de un negocio especializado en P. F. T. F., como es la papa prefrita congelada, que es aprovisionada por un número limitado de productores y comercializadores del producto. A nivel internacional existen cinco jugadores principales, de los cuales dos tienen presencia significativa en Colombia a través de los diferentes restaurantes de comida rápida. A nivel local, existen alrededor de 50 proveedores, de los cuales el 90 % se encuentra en la ciudad de Bogotá, lo que hace poco competitiva la logística para los negocios radicados en Medellín. En consecuencia, frente a este insumo los proveedores tienen un alto poder de negociación, que puede condicionar exigencias comerciales, modificar precios y dar tratamiento diferenciado por tipo de cliente. En cambio, los proveedores de papa fresca, aceites y equipos de implementos de cocina

cuentan con una mayor notoriedad y variedad en Colombia; por lo tanto, los proveedores de estas dos materias primas no tienen tanto poder de negociación.

Productos diferenciados: a pesar de la concentración que hay de proveedores de papa prefrita congelada, se cuenta con proveedores que ofrecen excelentes productos de calidad, y que le apuestan a la innovación permanente, lo cual permite encontrar en las P. F. T. F. una constante para desarrollar nuevos productos y entregar nuevas experiencias de consumo al cliente final. Respecto a los aceites, se cuenta con proveedores que ofrecen variedad de productos según los usos o los beneficios buscados dentro de la industria. Esta disponibilidad de oferta brinda diferentes posibilidades para adquirir aceites más saludables para freír las papitas, y a precios competitivos. En cuanto a los equipos de cocina, estos gozan de diversos avances tecnológicos según los segmentos de la industria de restaurantes, y donde la diferenciación está basada en los precios y en la personalización de la cocina.

Costos de cambio de un proveedor a otro: cuando se cambia de proveedor de insumos de materia prima como las papas frescas o los aceites, no se incurre en grandes costos de cambio; pero cambiar de proveedor de insumos para las papas fritas congeladas y los equipos de cocina puede significar costos operativos adicionales.

Existencia de insumos sustitutos: los insumos más utilizados, que son responsables de la mayoría de los costos de operación son los aceites y las salsas. Existe una gran variedad de marcas en el mercado que pueden ser intercambiables fácilmente, por lo que estos proveedores tienen muy poco poder de negociación. Respecto a la papa, a pesar de que exista gran variedad de tubérculos, frente al proceso de fritura la sustitución no es fácil, pues la textura, el color y el sabor pueden variar, razón por la cual en este sentido los proveedores de papas tienen un poder de negociación alto.

Posibilidad de integración vertical hacia abajo del proveedor: conocida también como integración vertical hacia adelante. Teniendo en cuenta la especialidad de cada uno de los intermediarios, la cultura del mercado colombiano y el contexto de los negocios involucrados, se considera que esta posibilidad hasta el momento es nula para los proveedores de equipos de cocina y papa fresca, pero es posiblemente viable para los proveedores de aceite. En cambio, para los productores

internacionales de papas prefritas congeladas esta condición de integración vertical hacia adelante se da en la naturaleza de su negocio, e incluye las funciones minoristas en el canal de distribución.

Posibilidad de integración vertical hacia arriba de las empresas de la industria: para algunos proveedores existe una gran posibilidad de este tipo de integración; de hecho, es lo deseable para ganar en economías de escala, pero en Colombia las cosas en ese sentido no son fáciles. Las acciones de adquirir o fusionarse con otra empresa posicionada o ya establecida en la industria son para aquellos proveedores que cuentan con músculo financiero y poder de negociación alto, pues esto les permite crear ventajas competitivas. Los proveedores que han realizado integraciones verticales hacia arriba son los productores internacionales de papa prefrita congelada, que les ha permitido no solo expandirse por el mundo, al crecer en número de cultivos, fábricas y producción de miles de toneladas cada año, sino alcanzar unas economías de escala sobresalientes. Los proveedores de aceites en Colombia también han pasado por varias funciones por cuenta de los efectos de los tratados de comercio y de la globalización, cuyas acciones competitivas han impulsado el mercado. De cara a los proveedores de papa fresca, se ven agremiaciones y federaciones que se basan en el proteccionismo y en acciones que impulsan la competitividad del sector; pero a un ritmo de progreso lento.

Tercera fuerza: poder de negociación de los clientes

En el sector de las comidas rápidas en Colombia, algunos de los actores con mayor operación y marcas posicionadas en el mercado tienen sobre los proveedores cierto grado de poder de negociación, puesto que estos compran grandes volúmenes de materia prima, que representan ventas significativas para el proveedor. Esta ventaja los convierte en un tipo de cliente selectivo que puede obtener precios más competitivos, entregas más oportunas y créditos con plazos más amplios que otras empresas con menos capacidad. También tienen poder de negociación los mayoristas y detallistas, que influyen en las condiciones de compra de los negocios de comidas rápidas de formato mediano a pequeño, donde los mayoristas presionan a los productores por incremento en los beneficios del canal de distribución. Así los mayoristas inciden en la capacidad de compra de otros negocios (B2B), bien sea por precios, promociones o lanzamientos de nuevas líneas de producto para las comidas rápidas. El negocio especializado en P. F. T. F., por ejemplo, puede encontrar diferentes proveedores mayoristas que ofrezcan salsas, empaques o cubiertos; pero

en el proceso de aprovisionamiento, la compra puede verse influenciada por algunos proveedores que les ofrecen obsequios o apoyo publicitario a las marcas que manejan mejor margen. Por estas razones, dichos beneficios son condicionados por los mayoristas hacia los productores, para que sus productos dirigidos a otros negocios finales tengan mayor relevancia frente a otros proveedores competidores.

Un alto porcentaje de los negocios de comidas rápidas que no tienen mayor diferenciación o que tienen formatos comerciales de medianos a pequeños no cuentan con poder de negociación, ya que la mayoría actúa de forma independiente; sin embargo, podría haber poder de negociación alto si los negocios de estas características se unieran para obtener mejores condiciones competitivas para sus negocios, dadas la frecuencia y el volumen de compra, pero esta conducta no es habitual en el sector.

Hay un alto poder de negociación para algunas materias primas genéricas de los negocios de comidas rápidas, tales como implementos de aseo, empaques, dotaciones y publicidad, entre otros, los cuales, si no cuentan con unos precios competitivos que contribuyan al ahorro, fácilmente cambian de proveedor.

Gracias a los efectos de la globalización, a la tecnología y a las facilidades para acceder a la información, un factor que viene tomando cada vez más relevancia es lo bien informados que están los compradores hoy en día. Esta situación hace que la información sea dinámica y que dentro del sector haya varias capas de poder de negociación (C2B2B): primero, desde el consumidor final hacia la empresa y sus canales de comercialización; segundo, de la empresa hacia otras empresas en las cuales comienzan a tejerse cambios y acciones con base en la información circulante. Por esta razón, se puede deducir que el poder de negociación del consumidor final de las comidas rápidas es alto y representa retos frente a las nuevas formas de comunicación (redes sociales, comunidades y *loemarks*).

Cuarta fuerza: amenaza de productos sustitutos

Se podría decir que hay varios productos sustitutos dentro del subsector de comidas rápidas en el que opera un negocio especializado en P. F. T. F., tales como hamburguesas, chuzos, perros (*hot*

dogs), carnes asadas, salchipapas y pizzas, entre otros, que en un sentido general compiten dentro de la categoría. Estos productos tradicionalmente han estado vigentes dentro de la categoría, pero con el paso del tiempo esta categoría se ha robustecido con nuevas líneas de productos especializados, como son patacones *gourmet*, arepas con todo y, por supuesto, P. F. T. F. con *toppings*, que podrían denominarse productos sustitutos de los que tradicionalmente se encuentran en comida rápida.

El subsector responde a las necesidades fisiológicas de alimentación; por consiguiente, siempre existirán productos tradicionales o sustitutos que satisfagan dichas necesidades, a través de diferentes propuestas de valor, formatos y fusiones gastronómicas, que constantemente renuevan las experiencias y preferencias de los comensales. Por lo anterior, es un subsector que presenta mucha variabilidad de productos sustitutos; por ende, esto lo vuelve muy competido y con unos márgenes de ganancias variados.

Quinta fuerza: rivalidad entre los competidores

Cantidad de competidores y equilibrio entre ellos: en Colombia existe una significativa masa de restaurantes de comidas rápidas, y aunque no necesariamente sean competencia entre sí, se destaca una oferta gastronómica variada según la zona geográficas, el público objetivo y una evolución competida por el mercado.

En Antioquia la participación empresarial de la rama económica de los restaurantes de comidas rápidas abarca un aproximadamente un 13 %, siendo este el tercer ramo más importantes de la estructura empresarial de la región, después del comercio y la industria manufacturera. De acuerdo con el reporte de la estructura empresarial 2016 que realiza la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia (CCM, 2016), en este departamento hay alrededor de 11.450 restaurantes relacionados con las actividades de expendio de comidas preparadas en el sitio de venta que establece la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU), que para el caso de este análisis se identifica con el código 5619.

Con respecto a Medellín, existen aproximadamente 7190 restaurantes. Se puede observar que hay un gran número de competidores dentro del sector gastronómico, con un componente de

competencia directo e indirecto en sus estructuras empresariales, donde cerca del 90 % de los restaurantes pertenecen a estructuras de microempresa, y no necesariamente se diferencian en sus ofertas de comida rápida.

Crecimiento de la industria: los indicadores y cifras que rigen el sector gastronómico de las comidas rápidas se encuentran principalmente en gremios de servicios y restaurantes de comidas rápidas como Acodrés. La microempresa puede pertenecer también a otros gremios, como la Asociación Colombiana de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ACOPI). Como ya se ha observado en el desarrollo del segundo frente de estudio, estas entidades hablan de un crecimiento dinámico y atractivo para hacer negocios, a pesar de la lenta recuperación de la economía. Se puede determinar que la industria de las comidas rápidas en Medellín atraviesa por un ciclo de crecimiento, en el que nuevos competidores suelen aparecer y donde las actividades de *marketing* para sostener dicho crecimiento son exigentes. El negocio especializado en P. F. T. F. está en un buen momento para invertir, competir y crecer el negocio.

Diferenciación del producto: como ya se había descrito, por lo general la mayoría de la oferta relacionada con comidas rápidas no cuentan con diferenciales claros; por consiguiente, muchas de las decisiones de compra según el segmento de negocio se basan en el precio o la conveniencia del punto geográfico. No obstante, algunos de los clientes finales tienen preferencias hacia marcas y productos ya posicionados en Medellín, en los que encuentran o perciben algún diferencial de valor. En los últimos años algunos de los competidores actuales y potenciales se han venido enfocando en las fusiones gastronómicas, en la especialización de producto, en el toque *gourmet* de las comidas rápidas y en entregar un punto de venta entre lo moderno y lo antiguo (*vintage*), entre otros factores que han tenido una excelente respuesta y preferencia de los comensales.

Costos fijos elevados: según las condiciones del sector, los costos fijos más representativos para operar un negocio de comidas rápidas se centran en los costos de arriendo del punto de venta, la adquisición de materia prima y la nómina. Estos factores son cruciales en la rentabilidad del negocio, puesto que, si la proporción de estos costos es superior a los ingresos, y por períodos largos, será muy difícil llegar al punto del equilibrio. Es usual que en su primer año de operación muchos de los competidores no logren alcanzar el punto de equilibrio, por lo cual se requiere tratar

de disminuir los costos fijos o acelerar la gestión comercial, para conseguir mejores resultados financieros.

Capacidad excesiva intermitente: los competidores de esta industria pueden verse obligados a doblar esfuerzos operacionales y comerciales para atender la demanda de consumo de las comidas rápidas, puesto que este tipo de negocios presenta variabilidades o estaciones de demanda, según el formato comercial, la ubicación o tipo el producto correspondiente a los períodos vacacionales de Semana Santa, mitad de año y Navidad, como también los incrementos de consumo los fines de semana. En este sentido, los competidores en Medellín son conscientes de esta conducta de consumo, por lo cual suelen contratar más personal para atender la demanda de los productos en estas circunstancias específicas.

Barreras de salida: es sencillo que una empresa relacionada con las comidas rápidas pueda vender fácilmente sus activos, siempre y cuando el negocio no esté relacionado con la contractualidad (contrato) de alguna franquicia, puesto que esto limita dicha posibilidad comercial.

vii. Benchmarking competitivo: referenciación del *mix de marketing* relacionado con la oferta de P. F. T. F. + *toppings*

El *benchmarking* es un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas en el mercado como referentes de las mejores prácticas (Spendolini, 1994), que, además de ser una herramienta empresarial muy utilizada para referenciar, sirve para apoyar la base de decisiones estratégicas.

A continuación, se procede a desarrollar un ejercicio de referenciación competitiva de los negocios especializados en P. F. T. F. + *toppings*, fundamentado en las variables del *mix de marketing*: producto, precio, promoción y plaza. Esta parte final del análisis sectorial se hizo a partir de una serie de investigaciones de campo llevadas a cabo a través de la observación en sitios webs, redes sociales, y en algunos casos, puntos de ventas físicos. Los criterios para seleccionar los competidores indagados fueron tres: marca con más de dos años de operación en el mercado, algún competente innovador dentro de la oferta de productos (empaquete, imagen, precio, concepto, etc.) y presencia dinámica en medios digitales. Se analizaron siete competidores internacionales y ocho

competidores nacionales (2 jugadores de Bogotá, y 6 de Medellín). Los resultados se presentan en la tabla 26.

Tabla 26. Referenciación de la categoría P. F. T. F. + toppings (mix de marketing)

<p>Benchmarking categoría P. F. T. F. + toppings mix de marketing</p>		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
		Internacionales								Nacionales							
<p>Variables – unidad de análisis</p>																	
<p>Generalidades</p>	<p>1 País de origen</p>	Nápoles, Italia	Bélgica	España	Perú	Rumania	París	México	Colombia	Colombia	Colombia	Colombia	Colombia	Colombia	Colombia	Colombia	
	<p>2 Países donde opera</p>	3 Italia, España, Holanda	1 Bélgica	1 España	Perú	Rumania	París	México	Colombia, Bogotá	Colombia, Bogotá	Colombia, Medellín	Colombia, Medellín	Colombia, Medellín	Colombia, Medellín	Colombia, Medellín	Colombia, Medellín	

	3	Año de constitución	2013	1948	1960	2012	2015	2012	2012	2016	2013	2013	2012	2014	2015	2013	2011
	4	Años en el mercado	4	69	57	5	2	5	5	2	4	4	5	3	2	4	6
	5	Factor sobresaliente	Innovación, franquicias	Experiencia, ícono	Innovación, imagen	Distribución	Innovación de producto	Experimentado, formato tienda	Imagen	Seguidor	Diversificación de producto	Innovación de producto	Innovador	Genérico	Innovación de producto	Innovación de producto	Precios bajos, expansión
Producto	6	Descripción central de la oferta (propuesta de valor)		Observación						Observación							
	7	Línea de negocios	Papitas fritas tipo francesa	Dentro de la variable de producto, habitualmente los competidores internacionales especializados en P. F. T. F. al consumidor final entregan una propuesta de valor basada en ser especialistas de papas a la francesa, con variadas carnes, diversas posibilidades de mezcla de salsas y empaques innovadores, en especial los jugadores europeos. El promedio de salsas que se oferta al consumidor es de 21 alternativas. Respecto a las formas de las papitas, se destacan principalmente las papitas en forma de fósforo (bastones). Otras formas de papas no figuran en su oferta. Las líneas de producto alternativas a las papitas y los <i>topping</i> están en su gran mayoría	A nivel nacional, el producto de un negocio especializado en P. F. T. F. + <i>toppings</i> basa la propuesta de valor en ofrecer posibilidades de combinaciones con las diferentes P. F. T. F., donde los vegetales, las salsas, las carnes y diversas adiciones son personalizables, como también la posibilidad de encontrar menús prearmados, bien sea bajo un esquema de comidas rápidas o con un enfoque <i>gourmet</i> . La mayoría de los competidores nacionales ofrecen papitas en bastones, y algunos pocos ofrecen diferentes formas o figuras. Respecto a las salsas, los competidores nacionales ofrecen en promedio diez alternativas. Este factor no está marcado como en los actores internacionales. Referente a los <i>toppings</i> y las												
			Otras líneas de comidas														
			Líquidos														
			Franquicias														
	8	FORMAS PAPITAS FRITAS A LA FRANCESA	Fósforos Clásicos														
			Fósforos Rizados														
			Cascos														
Espiral																	
Malla																	

		Otros	conformadas por hamburguesas, perros, bombones de pollo, chuzos y pequeños <i>snacks</i> . Referente a los <i>toppings</i> , la mayoría ofrece alternativas de pollo y carnes rojas, pocos vegetales, pescado o carne molida. En relación con los diferenciadores de la oferta, se centran en cuatro factores clave: algunos competidores con marcas posicionadas y otros se enfocan en la reinención de las P. F. T. F. + <i>toppings</i> . También hay diferenciales por el tipo de procesos de fritura de las papas tipo belga u holandés (poco hablan de los procesos de fritura), y el último factor diferencial se basa en la imagen corporativa (empaques y puntos de venta).	adiciones, y en comparación con los internacionales, hay mayores alternativas en las diferentes adiciones por parte de los jugadores locales, donde las variadas carnes, como son pollo, res y cerdo son protagónicas, y en algunos pocos competidores la carne molida, los vegetales, las albóndigas y los chorizos son un plus. En relación con los diferenciadores de la oferta, se identifica que, a pesar de tener un factor común en el tipo de oferta, hay diferentes enfoques: Patatas a cielo abierto es el <i>premium</i> de la categoría, orientado a estratos 4, 5 y 6. Misty Fries se enfoca en ofrecer variedad de salsas, un proceso artesanal en sus papas tipo belga (aunque no comunica su diferencial), están dirigidas a estratos 5 y 6. Le Papie, Papas con Cosas, y Crazy Fries se enfocan en ofrecer personalización a través de los variados <i>toppings</i> , a estratos 3, 4 y 5. Dj Papa y Mandingas se enfocan en ofrecer menús prearmados, a precios muy competitivos, a los estratos 2, 3 y 4. Llama la atención el concepto de Dj Papa, el cual utiliza los nombres de los Top Dj de música electrónica para bautizar sus menús de P. F. T. F., y así facilitar un vínculo del producto con el público más joven.
	9 SALSAS	Total número de salsas		
		Clásicas - Roja		
		Clásicas - Mayonesa		
		Clásicas - Rosada		
		Salsas Innovadoras		
		Nombres comerciales de las Salsas		
	TOPPING 1 S O 0 ADICION ES A PAPITAS	Pollo		
		Carne		
		Pescado		
		Vegetales		
		Carnes Rojas		
		Carne Molida		
		Otros		
	1 DIFERENCIADORES DE 1 OFERTA			
	1 PROCESO DE 2 PRODUCCIÓN (RECETA CRONCANCIA)			
Plaza	1 3	Cobertura comercial	Observación	
	1 4	UBICACIÓN PUNTO DE VENTA	Se identifica que la mayoría de los competidores internacionales tiene operaciones comerciales en	Observación

	1 NRO DE PUNTOS DE VENTA		ciudades de alto desarrollo económico; las ubicaciones de sus puntos de venta habitualmente están por avenidas principales, zonas de alto tráfico, centro de las ciudades, zonas rosas y turísticas. En promedio cada uno de los competidores puede tener aproximadamente 6 puntos de ventas, a excepción de Chistar que maneja franquicias y por ende son mayores. Los tipos de canales de comercialización en su gran mayoría son puntos de atención fijos y bajo un formato comercial exprés (poco espacio y con sillas limitadas); aunque algunos pocos competidores utilizan formatos como <i>Food trucks</i> o puntos de atención móviles. La gran mayoría de los puntos de ventas se le da un manejo de imagen corporativa profesional.	Los competidores observados, en su gran mayoría tienen operación en Medellín, a excepción de Dj Papa y Crazy Fries. Habitualmente los puntos de ventas de los competidores locales se ubican según el enfoque; por lo general, se centran cerca de parques altamente frecuentados (Lleras, Envigado, Itagüí), avenidas principales como la 33, los <i>malls</i> de estratos medio altos, zonas de bares con vida nocturna y barrios donde la sensibilidad al precio cuenta (Bello, Belén, La América, Aranjuez, Itagüí, entre otros). En promedio, la mayoría de los competidores cuenta con dos puntos de venta, aunque Le Papie y Patatas a Cielo Abierto vienen en expansión con varios locales en el Valle de Aburrá. La mayoría de los puntos de venta son fijos, con un formato comercial exprés (poco espacio y sillas limitadas), menos Patatas a Cielo Abierto, que cuenta con un formato tipo restaurante <i>gourmet</i> . El manejo de la imagen corporativa del punto de venta es bien manejado por Patatas a Cielo Abierto, Le Papie y, en cierto grado, por Papas con Cosas; los demás tienen un manejo genérico.	
	1 CANAL DE VENTA	Tipo de canal			
	6	Formato comercial			
	1 REFERENCIA DE PUNTO DE VENTA				
Promoción	1 8	Promociones vigentes	Observación	Observación	
	1 9	MARKETING DIGITAL			Página web
					Facebook
					Instagram
					SEM
	2 BRANDI 0 NG	Línea gráfica Profesional	A nivel general, se observan promociones 2 x 1 para los lunes y martes, descuentos con medios de pagos especializados (30 %), raspe y gane y concursos a través de redes sociales. La gran mayoría cuenta con sitio web, cuentas de Facebook e Instagram, y en algunos casos con canal de YouTube. El <i>marketing</i> digital es relevante para la mayoría de los	Sobre la variable promoción/comunicación, los competidores locales ofrecen tímidas promociones puesto que de los competidores analizados como Le Papie y Papatas a Cielo Abierto son los únicos que medianamente hace promociones de cupones y 2 x 1 en unos horarios específicos. El <i>marketing</i> digital que se observa en todos los competidores es reactivo y de poco	

		Logotipo (símbolo)	competidores internacionales. Respecto al <i>branding</i> , la mayoría tiene un manejo profesional de su imagen de la marca, lo que les permite tener una publicidad coherente, atractiva y persuasiva. Respecto a los empaques, sobresale el empaque tipo cono o cucurucho (grande, mediano y pequeño), en diferentes calidades de papel.	peso estratégico; ninguno cuenta con sitio, pocos tienen pauta SEM, las redes sociales tienen contenidos genéricos y comunes, entre otros, aunque este último les ha permitido ganar posicionamiento en buscadores. La gestión del <i>branding</i> es deficiente, a excepción de Patatas a Cielo Abierto, Le Papie y, en cierto grado, Papas con Cosas. Ausencia de lemas comerciales dentro de las marcas, paleta de colores no unificadas y no hay uniformidad en la mayoría de la publicación; por ende, la publicidad es distorsionada, suben fotografías de baja calidad, lo que en la mayoría de los casos da como resultado publicidad poco persuasiva. Respecto a los empaques, sobresalen las cajas y el papel mantequilla sobre el empaque, y algunos pocos competidores ofrecen el cono de papitas.
		Isotopo (letra)		
		Eslogan (lema comercial)		
		2 EMPAQUES/PRESENTACIÓN		
		2 PUBLICIDAD		
Precio	2	Lista de precios	Observación	Observación
	3			
	2	DESCUENTOS, TIPO DE		
	4	PRECIOS		
	2	PRECIO MÍNIMO		
	5	PAPITAS F. T. F.		
	2	PRECIO MÁX. PAPITAS		
	6	F. T. F.		
2	PRECIO MÍNIMO	Se observa que la mayoría de los precios establecidos por los competidores internacionales se fundamentan en su gran mayoría en menús prearmados, algunos poco ofrecen bases proporcionales de tamaños y cobro por adiciones.	Los competidores locales establecen un menú de precios básico, fundamentados en platos prearmados, algunas bases de papitas y cobro por algunos tipos de adiciones, lo que da lugar a una gran oportunidad para desarrollar un menú de precios que facilite mayores posibilidades de ingreso y, por ende, mayor rentabilidad al negocio.	
7	EXTRAS/ADICIONES			
2	PRECIO MÁX.			
8	EXTRAS/ADICIONES			

Fuentes consultadas	Página web, redes sociales, YouTube	Página web, redes sociales	redes sociales	Página web, redes sociales, YouTube	Página web, redes sociales, YouTube	Página web, redes sociales, YouTube	Página web, redes sociales	Redes sociales	Redes sociales	Redes sociales, carta, punto de venta presencial	Redes sociales, carta, punto de venta presencial	Redes sociales, carta, punto de venta presencial	Redes sociales, carta, punto de venta presencial	Redes sociales, carta, punto de venta presencial	Redes sociales, carta, punto de venta presencial
Nivel de competitividad, donde 1 es baja competitividad y 10 es alta competitividad	10	6	8	8	8	9	5	4	7	8	9	5	8	8	6
Número del competidor	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15

Fuente: elaboración propia, con base en la matriz completa del *benchmarking* de la categoría.

d. Análisis estratégico del mercado: panorama del consumidor (segmentación)

En este tercer frente de estudio se presentan los resultados encontrados sobre el conocimiento del mercado, también llamando en el mundo de los negocios como entendimiento del consumidor, cliente o comprador. Este capítulo está enfocado en dos sentidos: el primero, profundizar en la comprensión del consumidor de P. F. T. F., que facilitó la aplicación de las sesiones de grupo, con la intención de conocer sus cualidades, sentimientos, hábitos de consumo y gustos, entre otros, a partir de sus experiencias, percepciones o ideales, que permiten describir el perfil psicológico y característico del consumidor de las P. F. T. F. en Medellín. El segundo, en cuantificar y determinar, a través de una encuesta, las proporciones de las preferencias y percepciones, y las diferentes conductas de los grupos de consumidores generacionales, relacionadas con el consumo de las P. F. T. F. y con sus respectivos atributos de producto. De esta forma se logra hacer una extrapolación en los resultados.

A continuación, se presentan los resultados del primer enfoque de este capítulo, relacionados con el entendimiento del consumidor de P. F. T. F., tras las sesiones de grupo, y en pro de dar respuestas a los objetivos cualitativos del estudio. Adicionalmente, para facilitar la organización, el tratamiento y la comprensión de los datos cualitativos del panorama de mercado, en el desarrollo del capítulo se visualizan cuadros y matrices que permiten sintetizar el análisis y el contenido, que le aportan a la construcción de estrategia empresarial para un negocio especializado en papitas F. T. F. orientado al consumidor final.

i. Resultado investigación cualitativa del consumidor de P. F. T. F.⁴

El análisis que se presenta a continuación, como se indicó anteriormente, pretende darles respuesta a los objetivos planteados en el marco del diseño del análisis cualitativo sobre el “Entendimiento del mercado y del consumidor de papitas F. T. F.”.

Los objetivos específicos considerados fueron tres, lo cual facilitó el establecimiento del perfil de consumo:

⁴ Nota: en algunas partes de los resultados cualitativos se acudió a gráficos y al cruce de variables, para sintetizar y facilitar el análisis de la investigación del consumidor.

- Identificar preferencias y hábitos de consumo de las P. F. T. F. en Medellín.
- Determinar los tipos de productos derivados de papitas fritas a la francesa que los consumidores desean, imaginan y necesitan en Medellín.
- Indagar sobre las preferencias geográficas y locativas al momento de consumir las papitas tipo francesas en Medellín.

A partir de lo anterior, y dándole continuidad a lo establecido en el punto que hace referencia al diseño del análisis del proyecto y a su esquema, se procede con el respectivo análisis, el cual refleja los hallazgos obtenidos tras la implementación de herramientas tales como:

- 1) El grupo focal: “... que en los últimos tiempos ha recibido más atención en su uso, particularmente en el desarrollo de investigaciones ‘aplicadas’ en los campos del Marketing o estudios de mercadeo”
- 2) Entrevistas a profundidad (DEMBY, 1989) puesto que, como el mismo Banby plantea, la persona que presenta su relato es portadora de sentidos y significados que en este caso permiten generar dicho entendimiento.
- 3) Instrumentos de medición, tales como la guía estructurada y las técnicas proyectivas, de asociación, de complementación, imaginarias y de expresión, que complementan el estudio cualitativo.

La información, será descrita a partir de cuatro categorías de análisis establecidas para delimitar el proceso investigativo; además, se exponen los *verbatim*s más representativos para cada categoría, como apoyo del análisis realizado (figura 7).

Estas categorías buscan establecer el simbolismo o el significado diverso que tienen las P. F. T. F. para los consumidores, describir un acercamiento del sentir general como consumidores, describir las variables de consumo más representativas a la demanda de consumo del producto en cuestión (preferencias y hábitos, productos derivados y preferencias geográficas o locativas) y, finalmente, identificar el perfil psicológico del consumidor de P. F. T. F. de la ciudad de Medellín, basado en los procesos psicológicos de las motivaciones, percepciones, aprendizajes, memorias y características del consumidor, a nivel cultural, social y personal (gráfico 8).

ii. Esquema de resultados

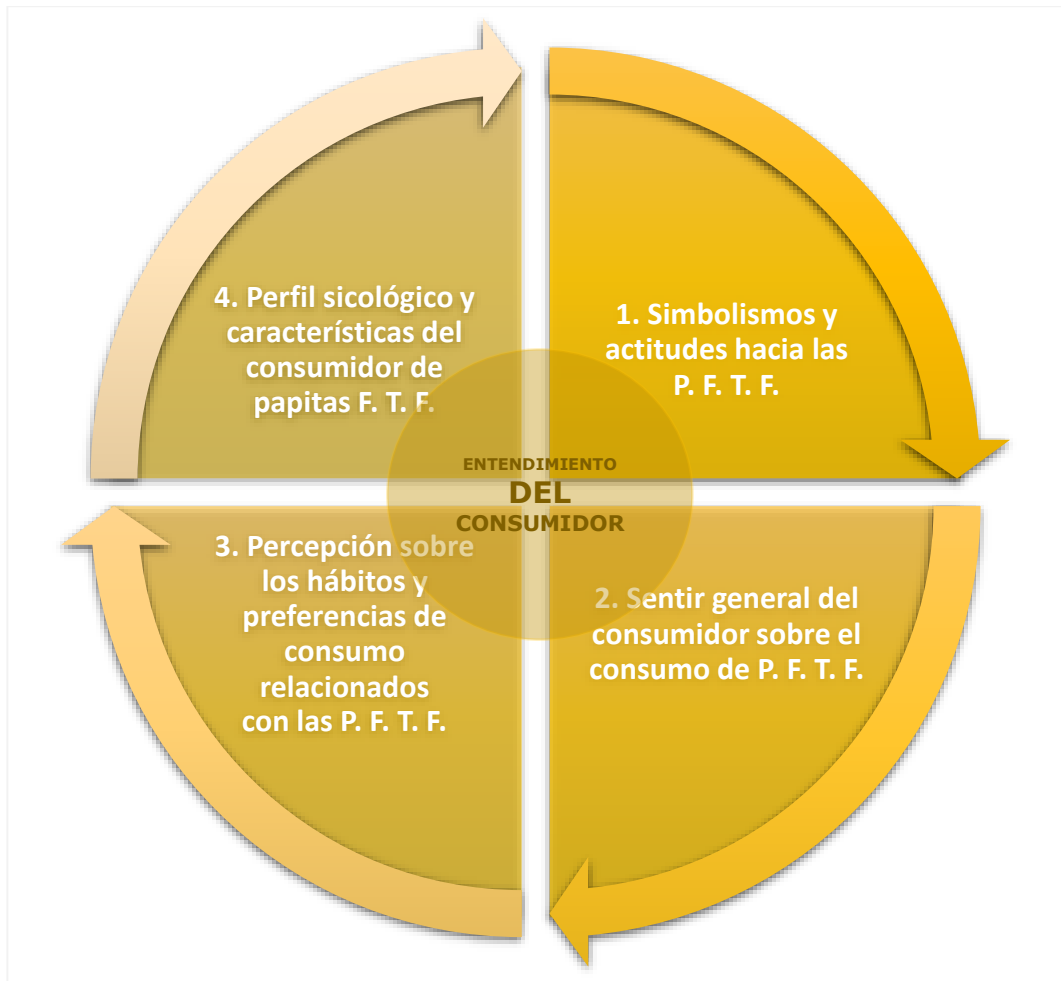


Figura 7. Esquema de la investigación cualitativa

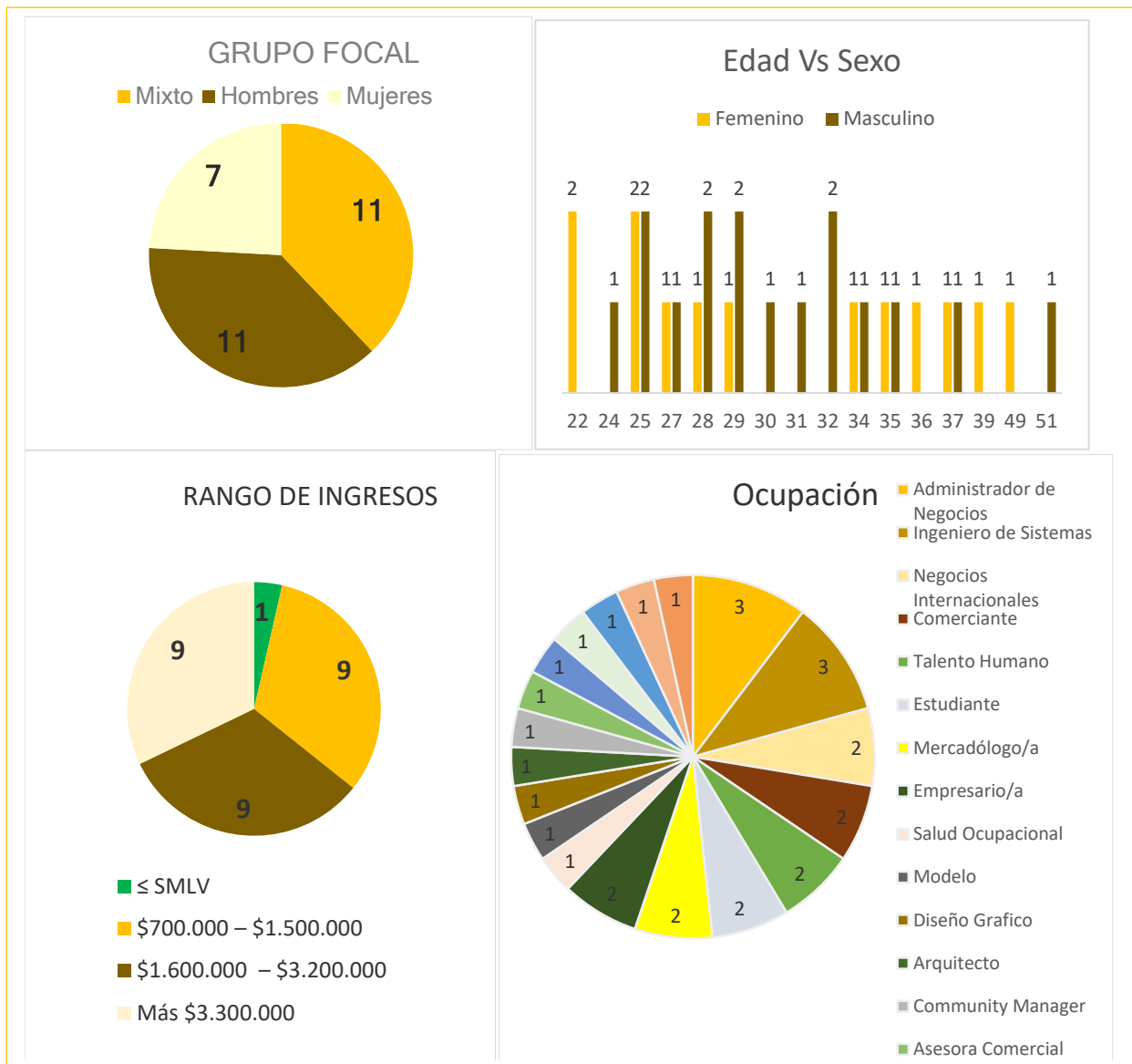


Gráfico 8. Tablero gráfico del perfil participantes sesiones de grupo

La muestra obtenida en los tres grupos focales devela una información diversa, aspecto que permite identificar diferentes características que no le corresponden solo a un grupo, sino que amplían la comprensión del universo analizado y reducen la heterogeneidad de la muestra, al evitar centrarse en un perfil específico.

De esta manera, se considera que el rango de edad de los participantes permitió que los más jóvenes nutrieran el estudio planteando una perspectiva moderna e innovadora frente al consumo de papitas F. T. F., y que los más adultos llegaran a enriquecer la muestra planteada, con una visión más adulta

y estructurada; en cuanto al género de los consumidores, se evidenciaron ciertas diferencias específicas en las percepciones y en la relación con el producto.

SIMBOLISMOS Y ACTITUDES HACIA LAS P. F. T. F.

En este fragmento se analiza por categorías la información cualitativa de los participantes, de cara al simbolismo y las actitudes que tiene el consumidor con respecto a la categoría de estudio (tablas 27 a la 33).

Tabla 27. Proyectiva: generalidades del producto

Categoría: generalidades del producto		
Pregunta: Escriba por favor lo primero que se le viene a la mente cuando piensa en...		
Extracción participante	Análisis	
Papitas fritas a la francesa	Papitas fritas con...	Estereotipo del consumidor
Papas crocantes / crocante/ <i>crocancia</i> (7), sabor (6), gusto/delicia (4), adicción (2), ricas (2), placer (2), acompañante, saladitas, degustación.	Salsas (7), arepa (2), chorizo (2), limón (2), queso, salchicha, jamón, gaseosa, filete, huevitos, salchicha ranchera, suero, carne, ensalada, supe combinaciones, atún, carne, champiñones, perro, tocineta, mayonesa, <i>nuggets</i> de pollo.	El consumidor asocia o imagina las P. F. T. F. con las la <i>crocancia</i> de una forma significativa, al igual que el sabor, que a la vez le da placer. El acompañante que tiene más presente son las salsas, y acepta una variedad de adiciones para comerlas.
Verbatims clave		
<ul style="list-style-type: none"> - “Las papitas a la francesa son crocantes, de pronto la paprika, potencia el sabor, es un polvo naranja que le echan”. (Valeria Mesa, sesión grupal de mujeres) - “Complemento, para mi complemento”. (Juan Ramírez, sesión mixta) 		

Tabla 28. Proyectiva: pensamiento sobre el producto

Categoría: pensamiento sobre el producto		
Pregunta: ¿Qué piensan ustedes sobre las papitas fritas a la francesa?		
Extracción participante		Análisis
Aspectos positivos	Aspectos negativos	Estereotipo del consumidor
<i>crocancia</i> (10), es un antojo (7), acompañante (6), variedad de la papa (4), rico/sabor (4), me encantan (4), una macita (3), salado (3), se me hace agua la boca.	Aceite/grasas (10), son poco saludables (7), almidón (4), Asociaciones por mal aceite: enfermedades cáncer, colesterol, triglicéridos, colesterol, arteriosclerosis, tapamiento de arterias.	El consumidor piensa que las P. F. T. F. pueden tener toda la <i>crocancia</i> , calmar un antojo, ser un acompañante y saber rico, pero percibe unos riesgos asociados a lo poco saludable derivado por la grasa (aceite).
Verbatims clave		
<ul style="list-style-type: none"> - "... no soy muy amante de las papas, pero mi esposo y yo vamos una o dos veces al mes a Casquitos, un negocio especializado en papitas a la francesa, y cuando vamos es cuando estamos súper antojados...". (Katherine Duque, sesión grupal mujeres) - "...mí me encantan las papitas, a mí me fascinan, pero si trato de cuidarme mucho por el almidón, y por el aceite que utilizan en la calle...". (Beatriz Montoya, sesión grupal mixta) - "...uno sabe, que las papas están bien fritas con un aceite saludable entonces uno las consume que son muy deliciosas...". (Ana Lebrun, sesión grupal mixta) 		

Tabla 29. Proyectiva – personaje papitas F.T.F.

Categoría: personaje papitas F. T. F.		
Pregunta: Por favor escribir un personaje real o ficticio, que mejor represente las papitas fritas a la francesa.		
Extracción participante		Análisis
Personajes	Personalidad	Estereotipo del consumidor
Paperón, pollito con tenis y una gorrita, Mr Papa (3), místico, poteiro, superpapón, superpapa, súper héroe papota, Mr potato, papilso, don crocante, niño papitas, Crocanto.	Alegre (12), divertido (7), melómano, osado, despreocupado, contemporáneo, ilimitado, jovial, generoso, huele bien, grande, cómodo, es fuerte, con vitaminas, dorado, crocante	El consumidor evoca e imagina un personaje que representa a las P. F. T. F. con una alta dosis de alegría, divertido, osado y aventurero, con una personalidad masculina, donde

	caliente y salado rico, le guste a grandes y niños, extrovertido, colorido, saltarín, ridículo.	es el salvador y protagónico en el mundo de la papa, y su “poder” es la <i>crocancia</i> .
Verbatims clave		
- “Superhombre que se encarga de salvar a la ciudad papa de los malvados aceites, tiene un papamóvil, cada salsa es un sabor y súper poder, es crocante, amarillo, sus compañeros leales son queso sabor y salchichero, con quien busca salvar a la ciudad papa de aceite, su cuerpo es delgado”. (Alejandro Álvarez, sesión grupal mixta)		
- “Alegre, divertido, risueño, en el mundo de la papa”. (Andrea Cárdenas, sesión grupal de mujeres)		

Fuente: elaboración propia.

Tabla 30. Proyectiva: actitudes hacia el consumo de P. F. T. F.

CATEGORÍA: ACTITUDES HACIA EL CONSUMO DE P. F. T. F.		
Pregunta: Pensando en comerse unas deliciosas papitas fritas a la francesa con una innovadora receta gastronómica, por favor imaginen...		
Extracción participante		Análisis
Variable	Insights	Visión del consumidor
Un sentimiento...	Placer (7), antojo (5), alegría (4)	Al revelar la mente del consumidor a través de los escenarios de consumo sobre las P. F. T. F., se puede establecer que el sentimiento que le generan las papitas se relaciona con el placer, el antojo y la alegría. Los principales accionadores de consumo se vinculan con el compartir, el hambre y el “saber que es finde”. Dentro de sus ideales para generar un consumo satisfactorio de papitas, imagina un lugar tranquilo/agradable/bonito, bien sea en un restaurante o cerca de un parque. Compartiendo, bien sea con un amigo/a, el novio/a o alguien de la familia. Algo que tiene claro es que el momento ideal del día para consumir unas buenas papitas es la noche, con la posibilidad de comprarlas en un restaurante, un <i>mall</i> o el Parque Lleras.
Una situación...	Compartir (6), hambre (5), fin de semana (4)	
Un lugar...	Tranquilo/agradable/bonito (4), restaurante (4), parque (3)	
Una persona...	Amigo/a (7), novio/a (7), familia (4),	
Un momento del día...	La noche (19)	
Un punto de compra...		

	Restaurante (10), un <i>mall</i> (4), Lleras (3).	
Verbatims clave		
<ul style="list-style-type: none"> - "... uno come papitas F. T. F. después de rumbear, y le saben tan bueno, después de rumbear no es lo mismo...". (Juan Esteban Mejía, sesión grupal mixto) - "... si a uno le da esa ansia, imagínese el domingo, haciendo pereza en la cama, con ese televisor con esas papitas fritas bien crocantes, se me hace agua la boca, porque a veces es una necesidad porque el cuerpo te lo pide...". (Gustavo Aristizábal, sesión grupal hombres) 		

Tabla 31. Proyectiva: atributos positivos de las P. F. T. F.

Categoría: atributos positivos de las P. F. T. F.		
Pregunta: complementar las siguientes frases con lo primero que se le venga a la mente...		
Extracción participante		Análisis
Lo más importante en las papitas fritas a la francesa es	Lo que más me gusta de las papitas a la francesa es	Estereotipo del consumidor
Sabor (8), textura (6), <i>crocancia</i> (6), variedad de salsas (4), fresca (2), bien frita (2).	Lo crocante (11), el sabor (8), combinarlas (3), salsas (3).	El consumidor siempre espera encontrar una P. F. T. F. con buen sabor, una textura fresca, crocante y con posibilidades de N salsas.
Verbatims clave		
<ul style="list-style-type: none"> - "Me encanta combinar mis papitas fritas a la francesa con una salsa llamada chipotle...". (Catalina Sánchez, sesión grupal mujeres) - "... el sabor de las papitas a la francesa siempre va en llevar ese toque crocante, sin eso no es lo mismo". (Rajiv Beshler, sesión grupal de hombres) 		

Tabla 32. Proyectiva: atributos negativos de las P. F. T. F.

Categoría: atributos negativos de las P. F. T. F.	
Pregunta: Complementar las siguientes frases con lo primero que se le venga a la mente...	
Extracción participante	Análisis
Lo que menos me gusta de las papitas a la francesa es...	Estereotipo del consumidor
Que estén... grasosas (8), blanditas (7), sin sabor (4), el desaseo en el proceso (4), frías (3), fritas en aceite malo (3), saladas (3), hablando encima de las papitas (3), crudas (2), recalentadas (2).	Al consumidor de P. F. T. F. se le incrementan los riesgos percibidos del producto cuando observa, siente, percibe que las papitas a las francesas tienen mucha grasa, están blanditas, sin sabor, poca asepsia en el proceso, frías y fritas en un aceite de baja calidad. Cuando algo de esto sucede, inmediatamente hay una barrera en el deseo o la motivación del consumo de papitas.
Verbatims clave	
<ul style="list-style-type: none"> - "... no me gusta, el simple olor, lo odio, como la grasa tan saturada así tan fuerte no me gusta...". (Laura Ceballos, sesión grupal mixto) - "... la gente está hablando encima de la comida, y eso a mí no, no soy capaz". (Carolina Suarez, sesión grupal mujeres) - "... nada peor que unas papitas a la francesa chicludas o flácidas, ¡nada que ver...!". (David Cadavid, sesión grupal hombres) 	

Tabla 33. Proyectiva: rituales de consumo de las P. F. T. F.

Categoría: rituales de consumo de las P. F. T. F.	
Pregunta: Complementar las siguientes frases con lo primero que se le venga a la mente...	
Extracción participante	Análisis
Habitualmente prefiero consumir las papitas a la francesa con...	Estereotipo del consumidor
	Habitualmente el consumidor de P. F. T. F. plasma unas conductas de "ritos" y "cultos" de consumo al momento de consumir las papitas:

<p>Salsas (8), con las manos (6), Coca Cola (5), carnes (5), una coquita para untar la papita (4), comida rápida (4), con amigos (4), con pareja (4), en familia (3), con lo que quiera (3), hamburguesa (3), chuzo (3).</p>	<p>uso de las salsas, tan importante en la mesa o en el plato, el comérselas con las manos, pasar con una refrescante gaseosa, como por ejemplo Coca Cola, tener la posibilidad de comérselas con carnes, tomar una coquita de N salsas para untar las papitas y sentir un placer inigualable, una por una...</p>
Verbatims clave	
<ul style="list-style-type: none"> - "... tengo el hábito de comerme las P. F. T. F. con las manos y untarlas de una muy buena salsa como es la salsa de ajo de cubano". (Estiven López, sesión grupal hombres) - "... uno quiere algo rápido, sin complicaciones, por decir me gustaría el cono de las papitas, la gaseosa, las dos adiciones y las salsas, así quedo melo". (Alejandro Álvarez, sesión grupal mixto) - "... cuando me como las papitas a la francesa, me gusta comérmelas con las manos, uno siente su textura, sabor dorado y crocante... mmm mmm...". (Esteban Montoya, sesión grupal hombres) 	

La información resumida en las tablas 27 a la 33 evidencia que a los productos se les atribuyen diferentes significados, y que estos no necesariamente tienen que ver con las características que le pertenecen, pues, según Corona (2012):

Los individuos difieren también en términos de imágenes, es decir, en su capacidad para formar representaciones mentales; y esas diferencias influyen en su capacidad para recordar información. Cada consumidor capta las imágenes de diferente manera y es así como las verbaliza y las integra para su toma de decisión. (p. 64)

De esta manera, es posible plantear que hay una serie de simbolismos y actitudes relacionados con el consumo de papitas F. T. F. que pueden llevar a visualizar una oportunidad de mercado inagotable para este producto.

1. SENTIR GENERAL DEL CONSUMIDOR SOBRE EL CONSUMO DE P. F. T. F.

De acuerdo con Corona (2012), para comprender el sentir general del consumidor sobre el consumo de papitas F.T.F, es necesario tener en cuenta que: “Los sentimientos, pensamientos y acciones de los consumidores tienen importantes interacciones con su medio ambiente” (p. 12), debido a que los consumidores son quienes proporcionan las experiencias necesarias que permiten la interacción con un producto específico. Dicha interacción genera en los consumidores pensamientos y sentimientos que, de acuerdo con las características de la experiencia —placenteras o no placentera—, establecerán entonces las percepciones, que influyen en sus comportamientos y sus decisiones de consumo.

Según lo anterior, y con base en la información proporcionada por los participantes tanto en el desarrollo de los grupos focales como en la aplicación de las diferentes pruebas, se analizan los datos desde tres ópticas: las experiencias, las percepciones y los ideales, encaminados a establecer el sentir general del consumidor de papitas fritas.

Experiencias: se puede observar que las experiencias que los participantes del estudio han tenido como consumidores de papitas F. T. F. han sido predominantemente placenteras:

“A mí me gusta mucho las papas fritas”, “a mí me encantan las papitas”, “a mí me encantan también, “yo soy así también... a mí me gustan mucho las papas”, “bueno a mí me encantan las papitas y ese es mi acompañante siempre”, “sea hamburguesa, sea carne, sea perro hasta con pizza me como una porción de papitas porque me fascinan y no soy capaz de evitarla”; “se me hace agua la boca”.

Dichas experiencias se han consolidado a través del tiempo en una relación estrecha y frecuente entre los consumidores y el producto, que lleva a percibir las papitas como una “tradicción”, a asociarlas con emociones como “alegría”, “quedo satisfecha”, “me siento bien”, “disfruto morderlas”, y que al probarlas se expresan con “me estoy dando gusto”, “gratamente sorprendido” o “soy feliz”, y a relacionarlas con momentos significativos al nombrarlas como “eran las que mi mamá preparaba”, “las consumo con mis amigos, mi familia y mi pareja”, “mi infancia”, “la juventud”.

Todo lo anterior puede evidenciar el establecimiento de un vínculo de familiaridad entre el consumidor y el producto, que va direccionando la implementación de estrategias de mercado capaces de llegar al público consumidor de papitas F. T. F. También cabe mencionar aquellos *verbatimims* que evidencian las experiencias no tan agradables descritas por los participantes, y que pueden influenciar en algún momento sus elecciones y la relación con el producto.

Respecto a las experiencias, mencionan: “No me gusta que estén saladas”, “grasosas”, “blanditas”, “crudas”, “frías”, “chicludas”, “viejas”, “no crocantes”, “la manteca”, “la cantidad de aceite”. En cuanto a las percepciones, se nombra: “Pues, depende de cómo lo hagas: si tú fritas en un aceite bueno, va a ser menos dañino para la salud; si fritas en manteca, va a ser mucho más complicado”.

Así mismo, se evidencia que tanto las experiencias negativas que los participantes han tenido como consumidores de papitas F. T. F. como la percepción negativa que en algún momento pudo instaurarse al respecto están relacionadas con la baja calidad del producto y de los insumos usados para su preparación. En ese sentido, las percepciones del consumidor juegan un rol protagónico.

Percepciones: se podría deducir que uno de los factores que inciden en las percepciones de los consumidores de papitas F. T. F. para construir y fortalecer su relación con el producto es el grado de familiaridad que este les genera, cuando afirman: “las papitas siempre han estado desde pequeño” y “... en las comidas nunca falta las papitas a la francesa...”, “... más de uno creció comiendo papitas...”. Otro de los factores tenidos en cuenta es la versatilidad del producto como acompañamiento: “... las papitas son el acompañante delicioso”, “... las papitas son el acompañante perfecto de la hamburguesa”, “las papitas me las como con nuggets de pollo”. Un factor clave adicional es la fácil accesibilidad al producto en cualquier momento del día, cualquier día de la semana: “... cuando da el antojo de papitas a la francesa no importa el día ni la hora...”, “... en los locales o restaurantes casi siempre encuentras alguna papita a la francesa...”. Otro factor que adquiere gran importancia en relación con la calidad es el uso de insumos o la preparación del producto que se va a consumir:

“... las papitas son grasosas dependiendo del aceite con las que se hagan, por eso a veces prefiero hacerlas en mi casa...”, “las comidas rápidas a veces no tienen la correcta manipulación y aseo, a veces me da desconfianza de algunos lugares y prefiero no comer...”.

De aquí se puede establecer que, a pesar de que el consumidor tenga un vínculo de familiaridad con el producto y sea flexible para facilitar el consumo, uno de los puntos críticos en la percepción es la impresión positiva o negativa que el producto final le genere al consumidor, bien sea desde la calidad de sus insumos o de los procesos de manipulación reflejados en un punto de venta, pues, dependiendo de estos, los deseos del consumo serán condicionados.

Ideales: además de lo expuesto previamente, se identifica que, si bien hay percepciones comunes, las experiencias de cada consumidor difieren en algunos puntos. En esta medida, los ideales que comienzan a generarse están directamente influenciados por las particularidades que permean dichas experiencias y que se plasman a través del deseo de innovar el producto: “con combinaciones”, “con sabores”, “adiciones” o “deben estar acompañadas de diferentes salsas”, “más variedad de complementos” o incluso “rellenas”. Encontrarlas “novedosas” está en relación con encontrarlas “de muchas formas”, “... de diferentes formas y sabores”, con “texturas” o “personalizadas”; donde las “recetas innovadoras” son “algo que me sorprenda”, que puede ser “tener un lugar especializado en papas”. Así mismo, con la expectativa puesta en términos de salud: “saludables”, “papitas horneadas”, “menos grasas” o que “se deberían poder fritar sin aceite”, y con la necesidad de consumir un producto que mantenga sus atributos: “mantener el equilibrio entre la crocancia: ser crocantes, y suaves por dentro”, “deben existir siempre”, “un olor y un sabor característico” o, simplemente, “muchas papitas” para disfrutar.

Esta individualidad influye en la selección de productos o servicios para su compra o consumo, y afecta la manera como los consumidores responden a los estímulos de promoción o publicidad. Afirma Corona (2012): “Para los expertos en *marketing* es de vital importancia el estudio de la personalidad de los consumidores que integran su segmento de mercado, porque gracias a ello les permite el desarrollo de estrategias específicas” (p. 46)

Para dicho autor, lo aquí planteado permite deducir: “En el contexto del comportamiento del consumidor, el nivel de involucramiento de un consumidor depende del grado de importancia personal que el producto o servicio tiene para él” (p. 65). En este orden de ideas, cada experiencia, percepción e ideales están sujetos al grado de interés, situación o tipo de necesidad que el consumidor presenta en su sentir general.

Tabla 34. Proyectiva: sentir del consumidor

Sentir del consumidor		
Variable	Unidad de análisis	Verbatims
Experiencia	Positivo	“A mí me gusta mucho las papas fritas”, “a mí me encantan las papitas”, “a mí me encantan también”, “Bueno, a mí me encantan las papitas, y ese es mi acompañante siempre”, “sea hamburguesa, sea carne, sea perro, hasta con pizza me como una porción de papitas, porque me fascinan y no soy capaz de evitarlas”, “los fines de semana siempre me como algo con papitas”, “yo soy así también..., a mí me gustan mucho las papas”, “se me hace agua la boca”, “gratamente sorprendido”, “quedo satisfecha”, “alegría”, “me siento bien”, “me estoy dando gusto”, “disfruto morderlas”, “no paro”, “me las como todas”, “soy feliz”.
	Negativo	“Pues depende de cómo lo hagas, si tú fritas en un aceite bueno, va a ser menos dañino para la salud; si fritas en manteca, va a ser mucho más complicado”, “No me gusta que estén saladas”, “grasosas”, “blanditas”, “crudas”, “frías”, “chicludas”, “viejas”, “no crocantes”, “no rinden con amigos”, “cuando son poquitas”, “la manteca”, “la cantidad de aceite”.
	Neutro	“Infancia”, “tradición”, “la juventud”, “ansias”, “eran las que mi mamá preparaba”, “con mis amigos”, “con mi familia”, “con mi pareja”, “yo”, “para los fines de semana”, “los viernes, fijo”, “en la tarde”, “en semana también”.
Percepciones	Positivo	“... las papitas son el acompañante delicioso”, “placer”, “delicia”, “lo mejor”, “ricas”, “un mal necesario”, “antojo”.
	Negativo	“Grasosas”, “... las papitas son grasosas dependiendo del aceite con las que se hagan, por eso a veces prefiero hacerlas en mi casa...”, “... las comidas rápidas a veces no tienen la correcta manipulación y aseo, a veces me da desconfianza de algunos lugares y prefiero no comer...”.
	Neutro	“Las papitas siempre han estado desde pequeño”, “... en las comidas nunca faltan las papitas a la francesa...”, “...más de uno creció comiendo papitas”, “... las papitas son el acompañante perfecto de la hamburguesa”, “las papitas me las como con <i>nuggets</i> de pollo”, “... en los locales o restaurantes casi siempre encuentras alguna papita a la francesa...”, “... cuando da el antojo de papitas a la francesa, no importa el día ni la hora...”, “sabor”, “crocantes”, “degustación”, “adicción”,

		“acompañante”, “común”, “caseras”, “comida para consumir en poco tiempo”.
Ideales	Innovación de producto	“Con combinaciones”, “con sabores”, “deben estar acompañadas de diferentes salsas”, “adiciones”, “muchas formas”, “algo que me sorprenda”, “tener un lugar especializado en papas”, “más variedad de complementos”, “texturas”, “novedosas”, “personalizadas”, “rellenas”, “con diferentes formas y sabores”, “recetas innovadoras”, “se deberían poder fritar sin aceite”.
	Salud	“Saludables”, “papitas horneadas”, “menos grasas”.
	Atributos (características intrínsecas del producto)	“Mantener el equilibrio entre la <i>croccancia</i> y suave por dentro”, “deben existir siempre”, “ser crocantes”, “muchas papitas”, “un olor y un sabor característico”.

2. PERCEPCIÓN SOBRE LOS HÁBITOS Y PREFERENCIAS DE CONSUMO RELACIONADO CON LAS P. F. T. F.

Para lograr comprender a los consumidores, es preciso entender las variables que inciden en su consumo, tales como los hábitos y las preferencias que en general definen su compra, los derivados y diferentes tipos de papitas que existen o que los consumidores desean e imaginan que existieran, y los diferentes lugares donde quisieran encontrarlas. Estos tres puntos son importantes, en la medida en que permiten conocer de manera práctica lo que los participantes de los grupos focales, y en este caso los consumidores, buscan a la hora de comer papitas F. T. F.

Se considera entonces oportuno referirse aquí al perfil psicográfico, término que, según Limeira (2017), resulta de la unión de las palabras psicológico y demográfico. En su artículo “Life Style and Psychographics”, Demby (1989) lo define como el uso de factores psicológicos, sociológicos y antropológicos, tales como los beneficios deseados (a partir de la conducta en estudio), el autoconcepto y los estilos de vida (o el estilo de servir), para determinar cómo el mercado está segmentado por la propensión de los grupos dentro del mercado, y sus razones, para tomar una decisión acerca de un determinado producto, persona, ideología, o que detenga una actitud.

Según Demby (1989): “Los factores demográficos y socioeconómicos también se utilizan como un control constante para ver si la segmentación psicográfica mejora en otras formas de segmentación, incluyendo grupos de usuarios/no usuarios”. Schiffman y Lazar (2010) lo abordan como que: “Un segmento de consumidores puede ser considerado como una combinación de actividades, intereses y opiniones (AIO) mensurados de los consumidores” (s. p.).

En este orden de ideas, es importante resaltar que las preferencias de compra no solo están definidas por la propuesta de valor de una compañía, sino que existen muchos factores que intervienen a la hora de tomar una decisión de compra y de consumo. En ese sentido, de acuerdo con lo planteado por Kotler y Keller (2006) en su modelo de comportamiento del consumidor, tanto los estímulos externos al consumidor como los diferentes elementos del *mix de marketing* (producto, precio, plaza, y comunicación) y el entorno (económicos, tecnología, político, cultural, familiar, grupo de referencia y estrato) no penetran en la conciencia del consumidor, pero sí influyen en las preferencias de consumo, donde el proceso de decisión de compra y de consumo final dependen de una serie de procesos psicológicos (motivación, percepción, aprendizaje, memoria) y de determinadas características del consumidor (culturales, sociales, personales) que, en última instancia, reflejan la personalidad del consumidor.

En el caso concreto de las P. F. T. F. en Medellín, según las respuestas obtenidas en los grupos focales, se identificó que algunas personas se encuentran influenciadas por la tendencia saludable que se ha generalizado en gran parte del mundo y que en Medellín cada vez coge más fuerza (Colombiano, 2016). Como se mencionó anteriormente, esto hace que haya una preocupación no solo por los hábitos alimenticios, sino por la procedencia de los insumos con los cuales se preparan los alimentos que se consumen y las condiciones que los rodean, así mismo esto se va constituyendo como preferencia de consumo:

“Porque es la salud de uno, eso también va a depender del consumo, porque si vas a comer papas fritas a diario obviamente no va a tener un beneficio bueno, pero también no se va a comer unas papitas todos los días, la idea también es que sea saludable, que la gente sienta un agrado al consumirlo”, “pues, primero sobre la grasa, si es bueno consumir tanto, pues, porque es un factor importante para la cuestión de la salud, y cómo está ahora el cuento del gimnasio de la vida saludable, con respecto a la salud”.

También, como rituales que le garantizan al consumidor de papitas F. T. F. la calidad del producto que desea consumir, tanto en la casa como en la calle: “Entonces las hago en mi casa, con mi aceite que yo creo que para mí es saludable”, “yo me fijo mucho en el aseo, yo veo que están recibiendo la plata con las mismas manos que están cocinando, y me genera desconfianza”.

Sumado a lo anterior, dentro de los hábitos se identifican las ocasiones preferidas para consumir papitas F. T. F., que van desde un consumo frecuente: “en la noche”, “el fin de semana”, “en el almuerzo”, “noche de tranquilidad y relax”, “cualquier momento del día”, “en un partido de fútbol o reunión de invitados”, hasta uno esporádico, que obedece más a un “antojo” que a “una necesidad”:

“... no soy muy amante de las papas, pero mi esposo y yo vamos una o dos veces al mes a Casquitos, un negocio especializado en papitas a la francesa, y cuando vamos es cuando estamos súper antojados, y vamos especialmente a ese lugar; eso es básicamente lo que hacemos.”, “... las papitas son ese antojito que te comes cada vez que puedas y se preste según la ocasión de consumo...”, “...yo no sé ustedes, pero comer papitas F. T. F. es calmar como ese pequeño antojo que sabes que no puede faltar en una comida rápida como lo es la hamburguesa o el chuzo...”.

También está el consumidor que lo hace debido a que no encuentra otras opciones que le generen mayor satisfacción, y que también debe ser tenido en cuenta a la hora de proponer estrategias de mercadeo que busquen llegar a la mayor cantidad posible de consumidores:

“Es muy difícil después de una fiesta encontrar otra cosa que no sea comida rápida o carrito, es complicado, normalmente uno sale 2 o 3 de la mañana, y a esa hora hay arepa con chorizo, o hamburguesa, o una que otra pizza recalentada, no hay muchas opciones”.

Al indagar sobre los tipos de productos derivados, se encuentra que actualmente en la ciudad existen lugares que promueven la venta de papitas fritas con diferentes mezclas, *toppings* y adiciones, aspecto que ha sido bien recibido según lo evidenciaron algunos participantes de los grupos focales: “Pues también últimamente fui a un lugar... que las sirven como gourmet con varios ingredientes, pues carne, champiñones”, “con salsas”, “con carnes frías y embutidos”. Adicional a esto se identifica que las formas, texturas, rellenos y nuevos sabores resultan siendo protagonistas a la hora de definir las preferencias.

En este sentido, se indagó a los consumidores de papitas F. T. F. sobre la posibilidad de encontrar menús prearmados, y su gusto por ser ellos mismos quienes preparen sus papitas contando con todas las opciones y haciendo las mezclas que prefieran, lo que permitió identificar que 20 de 29 personas preferirían personalizar sus papitas fritas a la francesa con diversidad de *toppings*, a encontrar menús prearmados en papitas F. T. F.; sin embargo, cuando se propusieron diferentes menús prearmados, hubo acogida de estos entre los participantes. Estas fueron sus elecciones: papitas + salsa rosada + salchicha + cebolla + cilantro (24 de 29 personas), papitas + variedad de *toppings* (24 de 29 personas), trocitos de cilantro en los tipos de papas (23 de 29 personas), papitas + salsas + tomatico + platanitos + cebolla + huevo revuelto (22 de 29 personas), papitas + salsa curry + albóndigas (20 de 29 personas), papitas con una ensalada personalizada (17 de 29 personas), papitas + salsa de ajo + cilantro + perejil + chipotle + picante (16 de 29 personas).

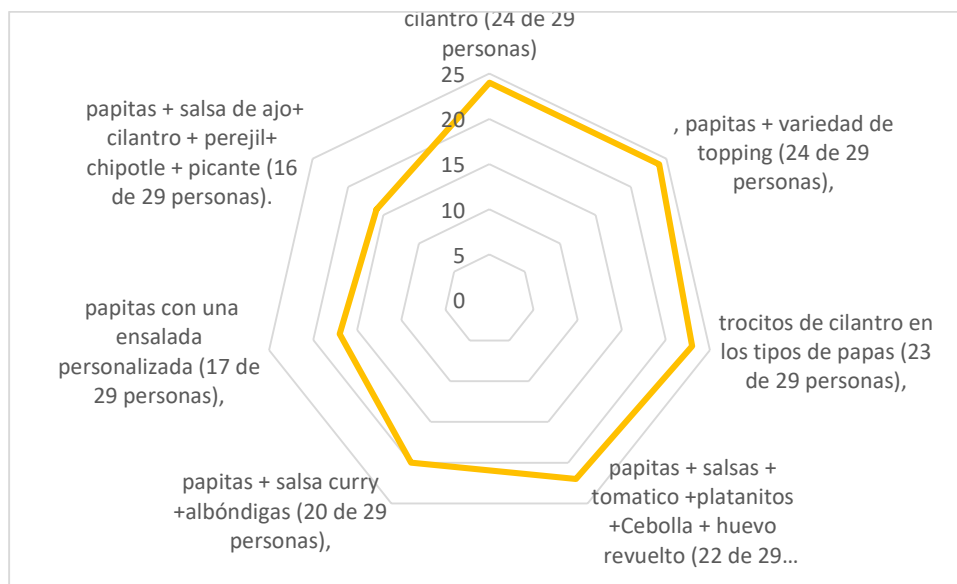


Figura 8. Preferencia cualitativas de menús prearmados de las papitas fritas + *toppings*

Finalmente, cuando de locación se trata, los comensales que participaron en estos encuentros destacan diferentes marcas específicas como referentes para el consumo de este tipo de productos, ya sea como un acompañamiento o como un único “antojo” que desean consumir:

“No sé cuál o qué tipo de papa hacen en McDonald’s, que son muy ricas porque son crocantes, tienen un sabor muy rico”, “donde haya McDonald’s”, “me han encantado las papitas fritas de El

Corral”, “en Chef Burger”, “Restaurante New York”, “en Sandwich Cubano”, “Patatas a Cielo Abierto”.

También se empiezan a destacar lugares que, si bien no han generado recordación en los consumidores por su marca, solo han hecho por su ubicación y por el producto:

“En la Mota”, “en las Lleras”, “la 70”, “estación del Metro”, “avenida Jardín”, “en Envigado en la Calle de la Buena Mesa”, “en un local”, “sitio verde, agradable para conversar, sin tanto ruido”, [por el producto] “Es diagonal al Bancolombia, allá venden unas papitas así con queso con tocineta”.

Se evidencia también que de manera repetida se hace mención de algunos lugares que, si bien no se nombran de manera específica, se han convertido en una oferta de conveniencia, tales como: “En un lugar cerca a la casa”, “en un centro comercial”, “y donde comes en la calle en los de los carritos esos de lo que haya”, “pues, con lo que uno vea en el primer carrito que se atraviesa”.

Tabla 35. Matriz de *verbatim* asociados a variables de consumo

Matriz		
Variable	Unidad de análisis	Verbatims
Hábitos de consumo	Preferencias de consumo	“Porque es la salud de uno, eso también va a depender del consumo, porque si vas a comer papas fritas a diario obviamente no va a tener un beneficio bueno, pero también no se va a comer unas papitas todos los días, la idea también es que sea saludable, que la gente sienta un agrado al consumirlo”, “A mí me gusta todo, no es que no me gusta la papita a la francesa, mi mamá me las hace cuando viene, me las hace pero en tajaditas así tostaditas, ella no compra de paquete, me las hace en la casa”, “Unas papas no rectangulares sino como de otras formas”, “Pues, primero sobre la grasa, si es bueno consumir tanto, pues porque es un factor importante para la cuestión de la salud y como está ahora el cuento del gimnasio de la vida saludable, con respecto a la salud”, “pero sí trato a cuidarme mucho por el almidón, por el aceite que utilizan en la calle”, “las quiero tostaditas”, “las combino con algo”.
	Rituales de consumo (producto)	“sabes a mí que me pasa, cuando yo hago, y no hay papas en paquete así normal, para que me queden picantes les echo limón, las lavo, les echo limón y las dejo un ratito. Quedan riquísimas”, “entonces las hago en mi casa, con mi aceite que yo creo que para mí es saludable”, “yo me fijo mucho en el aseo, yo veo que están recibiendo la plata con las mismas manos que están cocinando me genera desconfianza”.
	Ocasión de consumo	“Es muy difícil después de una fiesta encontrar otra cosa que no sea comida rápida o carrito, es complicado, normalmente uno sale 2 o 3 de la mañana, y a esa hora hay arepa con chorizo, o hamburguesa o una que otra pizza recalentada, no hay

		muchas opciones”, “compartir entre amigos”, “con mis hijos en la tarde”, “en pareja”, “restaurante cálido y descomplicado”, “en la noche”, “el fin de semana”, “en el almuerzo”, “noche de tranquilidad y relax”, “cualquier momento del día”, “en un partido de fútbol o reunión de invitados”, “borracho un fin de semana”, “una comida informal”, “en una celebración especial”.
Tipos de productos derivados de las papitas fritas	Tipos de carne	“Tocineta”, “chorizo”, “salchicha ranchera”, “nuggets de pollo”, “filete”, “atún”, “carne”, “pollito”, “carne molida”, “jamón”, “sardinas”, “albóndigas”, “camarones”, “anillos de calamar”, “chicharrón”.
	Tipo de vegetales	“Champiñones”, “limón”, “ensalada”, “cilantro y perejil”, “tomate”, “cebolla”, “apio”, “pimentón”, “brócoli”, “pepinos dulces”, “fríjoles”, “lechuga”, “albahaca”, “jalapeños”, maicitos.
	Tipos de salsas	“chipotle”, “BBQ”, “salsa especial de la casa”, “salsa de tocineta”, “mostaza”, “salsa de tomate”, “mayonesa”, “mantequilla de ajo”, “suero”, “piña”, “salsa blanca y especias”, “guacamole”, “rosada”, “crema de leche”, “chimichurri”, “salsa de tamarindo”, “picantes”, “Showy”, “ciruela”, “agridulce”, “de ají”, “Nutella”, “de maíz”, “de pesto”, “miel”, “chocolate”.
	Formas y texturas	“En forma de malla”, “no rectangulares”, “crocantes”, “mantener el equilibrio entre la <i>crocan</i> cia y suave por dentro”, “diferentes formas”, “diferentes texturas”.
	Otros	“Huevo”, “arepa”, “paprika”, “pimienta”, “sal”, “como acompañante de comida rápida”, “huevos de codorniz”, “queso”, “gaseosa”, “salsa por dentro”, “rellenas”, “en la sopa”, “en una cazuela”, “queso azul”, “queso parmesano”, “helado”.
	Preferencias locativas del consumidor	Marcas específicas
Ubicación y producto		“Es diagonal al Bancolombia, allá venden unas papitas así con queso con tocineta”, “en La Mota”, “parque”, “en las Lleras” “la 70”, “estación del Metro”, “avenida Jardín”, “en Envigado en la Calle de la Buena Mesa”, “mall en Laureles y en El Poblado”, “en un local”, “en un centro comercial”, “sitio verde, agradable para conversar, sin tanto ruido”, “buen ambiente”, “en Perú... me comí unas papas que son de otra variedad... son gruesitas como rústicas, pero de un sabor demasiado rico y con la salsa queda mejor”.
Conveniencia		“Y donde comes en la calle en los de los carritos esos de lo que haya”, “pues, con lo que uno vea en el primer carrito que se atraviesa”, “la cama de mi mamá con TV”, “en un lugar cerca a la casa”, “en un lugar confiable”.

Lo expuesto anteriormente (tabla 35) refleja las percepciones generales de los participantes de los grupos focales y de la información suministrada por ellos mismos en las fichas diligenciadas; sin embargo, se evidencia la necesidad de resaltar algunas diferencias específicas como consumidores

de papitas F. T. F., según sean hombres o mujeres, discriminándolo de la manera presentada en la tabla 36.

Tabla 36. Proyectiva: matriz de *verbatim*s asociados, grupo mujeres, variables de consumo

Matriz mujeres		
Variable	Unidad de análisis	Verbatims
Hábitos y preferencias de consumo	Preferencia	"... todos tenemos casados raros, a mí me encanta tener unas P. F. T. F. bien crocantes, que son mis preferidas, y comérmelas con helado de vainilla", "... las P. F. T. F. en todas partes no saben tan buenas, creo que la preferencia de una a otra se dan gracias a la forma en como las preparan que dan ese sabor y <i>crocancia</i> únicos...", "al momento de comer papitas las prefiero que estas sean fritas en un aceite de calidad, y tenga una presentación que las haga lucir provocadoras".
	Hábitos de consumo	"... mayoría de las personas jóvenes habitualmente comemos comidas rápidas los fines de semana y, claro, ahí de seguro están las papitas a la francesa...", "... el consumo de papitas es esporádico, y cuando lo hago suele ser en la calle los fines de semana cuando estoy con mi novio o amigas...", "... las papitas siempre han estado presentes en mi vida, me encantan, son una adicción, tú te comes una y quieres seguir con la otra...", "... a pesar de que las P. F. T. F. sean todo lo grasosas, son deliciosas y de vez en cuando no puede faltar en mi plato los viernes cuando salgo con los de la oficina...".
Tipos de productos derivados de las papitas fritas	Innovación de producto	"... Últimamente hay mucha creatividad en Medellín como enfocada a la hamburguesa, pero pocos sitios especializados en P. F. T. F.... qué rico sería encontrar uno que te sorprendiera...", "rico sería encontrar unas P. F. T. F. con algún sabor o algo por dentro de sus formas...".
	Menú para niños y jóvenes	"... cuando uno va a un restaurante o lugar de comida con mis hijos, me gusta encontrar el menú para niños, creo que eso los hace muy feliz a ellos, además llama su atención para comer con alegría y diversión...", "... mi hijo es amante a las papitas fritas, ahora salen dizque platos evocando a Dj jejee...".
	Presentación	"... todo entra por los ojos, así que unas papitas doraditas, crocantes y sabrositas", "el aseo y la presentación son claves en los platos, y, por supuesto, el sabor de una buena papita crocante".
Preferencias locativas del consumidor	Publicidad influenciadora	"... hace unos días atrás vi una publicación en Instagram de un sitio que vende como P. F. T. F. con diversas adiciones de chorizo, maicitos, vegetales, entre otros; esa publicación, daban ganas de probar, e inmediatamente etiqueté a mi mejor amiga para que fuéramos juntas a ese lugar".

	Locativa y decoración	"M imagino un lugar agradable, con iluminación tipo vintage para comerme unas superpapitas a la francesa", "las papitas me gustarían en un lugar tipo restaurante cálido y descomplicado a la vez", "creo que el poder de simple pero creativo es chévere, así me imagino un lugar en Medellín para comerme unas papitas crocantes y saladitas".
	Ubicación	"... un lugar que está volviendo a nacer es la 70, ahí creo que vale la pena encontrar es algo bueno, bonito y barato de papitas".

La matriz anterior evidencia que las mujeres se encuentran más orientadas a la innovación de productos, pues, tal como ellas lo nombran:

"Últimamente hay mucha creatividad en Medellín como enfocada a la hamburguesa, pero pocos sitios especializados en P. F. T. F.... Qué rico sería encontrar uno que te sorprendiera...", "rico sería encontrar unas P. F. T. F. con algún sabor o algo por dentro de sus formas...".

Es posible así mismo observar que ellas se interesan en mayor medida por que existan menús para sus hijos:

"... cuando uno va a un restaurante o lugar de comida con mis hijos, me gusta encontrar el menú para niños, creo que eso los hace muy feliz a ellos; además, llama su atención para comer con alegría y diversión...", "... mi hijo es amante a las papitas fritas, ahora salen dizque platos evocando a Dj...".

Finalmente, se identifica que hay una valoración más alta por la imagen del plato y por la forma en la que es presentado el producto: "... todo entra por los ojos, así que unas papitas doraditas, crocantes y sabrositas", "el aseo y la presentación son claves en los platos, y por supuesto, el sabor de una buena papita crocante".

Tabla 37. Proyectiva: matriz de *verbatim*s asociados, grupo hombres, variables de consumo

Matriz hombres		
Variable	Unidad de análisis	Verbatims
Hábitos y preferencias de consumo	Preferencia	"Por lo general, prefiero consumir hamburguesa con P. F. T. F. en un lugar donde pueda disfrutar de música o partidos de fútbol...", "Las P. F. T. F. favoritas que yo me haya comido son las de Molinitos y las de Chef Burger, la primera son como artesanales pero son muy crocantes, las segundas es la textura y la salsa de chipotle...", "... últimamente prefiero cuidarme, por ejemplo si antes me comía una porción grande de P. F. T. F., ahora prefiero una porción normal...".

	Hábitos de consumo	"... cuando se está en la calle es inevitable comerse o picar algo para calmar los antojos, y fijo es una hamburguesa con unas muy buenas papitas...", "... uno sale con la novia por ahí, uno está en un local o restaurante, uno pide sus papas y lo demás, y suele pasar que ella siempre le roba uno las papitas..., y eso dizque se cuida jejeje...", "... tengo el hábito de comerme las P. F. T. F. con las mano y untarla de una muy buena salsa como es la salsa de ajo de cubano", "... las P. F. T. F. siempre han sido para mí como un plato secundario...".
Tipos de productos derivados de las papitas fritas	Cerveza	"... me gusta que las papitas tengan carne de hamburguesa, unas buenas salsas y, por supuesto, una cerveza bien helada", "... que no falte la cerveza en un buen punto de comidas para compartir entre amigos".
	Practicidad en el menú	"... uno quiere algo rápido, sin complicaciones; por decir, me gustaría el cono de las papitas, la gaseosa, las dos adiciones y las salsas, así quedo melo", "... me gusta ir de paso, pasar en mi carro y tener mi conito o conote de papitas especiales, con un empaque <i>go-pack</i> que sea portable, que sea práctico...".
	Ocasión de consumo	"... los platos pueden variar si estás en pareja, en familia, amigos o solo", "... me imagino unas papas para comer si estás de paso, o si vas en son de comer y hablar".
Preferencias locativas del consumidor	Locativa	"... a la hora de comer en la calle: música, ambiente relajado y descomplicado, es lo mío ", "desde que haya un buen producto, lo demás, el resto pasa a un segundo plano".
	Ubicación en Zona Rosa	"... en la realidad uno va donde le quede más cerca. Lo que sí es que es un producto del fin de semana, y si el lugar está cerca de la Zona Rosa o rumbiaderos, uno lo más seguro es que vaya a comerse las papitas...", "... pues las papitas son una comida rápida, así que sería bueno en un lugar donde se concentra esa comida para uno tener opciones en las horas de la noche: un Lleras, la 80 o Sabaneta, qué sé yo...".
	Ubicación internet	"... a mí me gusta tener las cosas a la mano bien sea por internet, domicilio, algo fácil que le haga fácil la compra, la cosa es que las papas no lleguen como un chicle".

Los hombres optan por la simplicidad, la portabilidad y la sencillez (tabla 37):

"... uno quiere algo rápido, sin complicaciones, por decir, me gustaría el cono de las papitas, la gaseosa, las dos adiciones y las salsas, así quedo melo", "... me gusta ir de paso, pasar en mi carro y tener mi conito o conote de papitas especiales, con un empaque *go-pack* que sea portable, que sea práctico...".

También fue posible identificar que ellos han idealizado los menús, y esto los ha llevado a crear subdivisiones en las ocasiones de consumo. Por ejemplo: "... los platos pueden variar si estas en

pareja, en familia, amigos o solo", "... me imagino unas papas para comer si estas de paso, o si vas en son de comer y hablar". Finalmente, han incluido la cerveza como un aspecto fundamental a la hora de consumir papitas F. T. F.: "... me gusta que las papitas tengan carne de hamburguesa, unas buenas salsas y, por supuesto, una cerveza bien helada", "... que no falte la cerveza en un buen punto de comidas, para compartir entre amigos".

Luego de observar ambas matrices, es posible establecer, tal como se mencionó con anterioridad, que entre los grupos no se presentan diferencias muy marcadas; sin embargo, el sentido de separarlas radicó en que los hombres presentan más interés por el consumo de papitas F. T. F. como tal, y por esta razón hacen observaciones específicas que se relacionan con el producto y su resultado, mientras que las mujeres se ocupan más de los detalles que lo rodean, y están atentas a condiciones que procuran no solo su bienestar, sino el de su familia.

3. perfil psicológico y características del consumidor de papitas F. T. F.

Después de realizar el análisis de la información recolectada, y con base en lo que se planteó anteriormente, fue posible identificar dos perfiles que permiten hacer una descripción del perfil psicográfico y de las características del consumidor de papitas F. T. F., a partir de las situaciones observadas y comunes en los participantes. Dichos perfiles proponen un camino hacia el entendimiento de los consumidores de papas fritas tipo francesas de la ciudad de Medellín, que busca facilitar la identificación de estrategias de mercadeo que posteriormente puedan ser implementadas a la hora de promocionar una marca o negocio especializado en este tipo de producto.

Los perfiles que se describen a continuación se construyeron con base en al modelo del comportamiento del consumidor de Kotler y Keller (2006), citado anteriormente, donde los factores externos al consumo, las características psicológicas y características del consumidor fueron identificadas en la información recolectada por las diferentes herramientas implementadas durante el estudio.

Dentro de las características principales, los autores establecen cuatro procesos centrales que influyen en el comportamiento del consumidor: motivación, percepción, aprendizaje y memoria, procesos psicológicos fundamentales para lograr un entendimiento del consumidor de papitas F. T. F., y de establecer el perfil tradicional y el innovador, como una oportunidad para comprender las formas de relacionamiento entre consumidor y producto.

iii. Perfil 1: El consumidor tradicional

El perfil del consumidor tradicional corresponde a las personas conservadoras, a aquellos que son fieles a los sabores conocidos, a las texturas de siempre, a las formas con las que crecieron, los que no aceptan modificaciones en los productos que consumen y son poco arriesgados cuando se trata de probar cosas nuevas. Entre los factores de influencia del perfil tradicional se encuentra el producto como una de las variables del *mix de marketing* que juega un rol de influencia, pues se identifica que el consumidor asume una actitud conservadora no solo frente a las papitas F. T. F.: “... porque uno tan solo hablar de papas a la francesa ya se las está imaginando como son tradicionales, los palitos larguitos, crocantes”, sino que su actitud trasciende a la relación con la comida en general: “... a pesar que hoy en día hayan variedad de productos sobre comidas rápidas, trato de no gastar mi dinero en comida poco saludable, a no ser que esté de urgencia y me toque salir a ver qué se encuentra...”.

Para el consumidor que cumple con el perfil tradicional, otro de los estímulos externos más significativo es el de la familia, éste determina una asociación clara en su motivación para consumir papitas F.T.F: “En mi casa me enseñaron a hacer unas P. F. T. F., y me quedan muy crocantes y con un sabor artesanal que no encuentro en la calle...”. Otra motivación importante es el consumo como la búsqueda de la satisfacción de una necesidad fisiológica:

“... cuando el hambre ataca y no hay nada más que comer, a veces unas papitas sencillas con un chuzo o hamburguesa son buenas...”, “... a veces llegas cansado a casa, no quieres hacer de comer, pides un pollo, papitas y ensalada y sales rápido de esa hambre”.

En lo que se refiere a la percepción, la atención selectiva juega un papel importante, ya que esta es la que lleva al consumidor a fijarse en lo que representa real importancia a la hora de consumir un producto como las papitas F. T. F. Como plantean Kotler y Keller (2006): “La existencia de una

atención selectiva implica que los especialistas en *marketing* deben esforzarse para captar la atención del consumidor” (p. 186). Por esto es importante tener en cuenta que la atención del consumidor tradicional está puesta en lo expuesto a continuación:

“En un menú gustan más encontrar las papitas sencillas que con adiciones; considero que ese es el sabor de siempre, y es rico”; “Las papitas F. T. F. deben ser siempre crocantes; si estas no son así, ya sería papas de la casa”; “Las papas deberían existir siempre”.

Ahora bien, en cuanto a los procesos de aprendizaje, Kotler y Keller (2006) exponen que este induce a cambios de comportamiento a partir de la experiencia. Esto sustenta lo expresado por el consumidor tradicional:

“Las papitas F. T. F. siempre han sido crocantes, y por eso gustan tanto”, “las papitas fritas F. T. F. me encantan, acompañan bien todo”, “las papitas fritas a la francesa en un principio eran hechas en la casa”, “porque uno tan solo hablar de papas a la francesa ya se las está imaginando como son tradicionales, crocantes, coger con la mano, no necesitan ni trinchar”.

Como se mencionó previamente, los procesos psicológicos abarcan también la memoria, proceso dentro del cual Kotler y Keller (2006) describen la codificación, la cual se refiere a cómo y dónde se implanta la información en la memoria. La codificación se caracteriza por la cantidad de tiempo que la persona piensa en la información y por la manera en que la persona piensa la información. Esto permite describir el proceso en el consumidor de papitas F. T. F., en términos de memorias positivas:

“Recuerdo esas papitas a la francesa que me hacía mi mamá en las noches, ese sabor casero cómo olvidarlo”, “... el empaque de la cajita de las papitas siempre será un ícono...”, “Eran las que mi mamá preparaba”, “desde mi infancia”, “normales de casa”, “caseras”, “que mantengan el equilibrio entre la crocancia y suave por dentro”,

y de memorias negativas: “Las papitas F. T. F. se asocian con grasa, y esto no es bueno para la salud si se consume mucho”.

De acuerdo con *Dirección de marketing*, de Kotler y Keller (2006), se determina que el comportamiento del consumidor está influenciado por tres características o factores: culturales (cultura, subcultura y clase social), sociales (grupos de referencia, roles sociales y estatus) y personales (edad, fase de ciclo de vida, ocupación, situación económica, estilo de vida,

personalidad y concepto de uno mismo). La investigación de estos factores les ofrece claves a los mercadólogos para alcanzar y atender a los consumidores de forma más efectiva.

Para Schiffman y Lazar (2010), a nivel cultural se identifica:

El aprendizaje formal, en el que los adultos y hermanos mayores enseñan al nuevo miembro de la familia cómo debe comportarse, y el aprendizaje informal, en el que el niño aprende, por imitación de las personas elegidas, éstas pueden ser familiares, amigos.

Dentro de los aprendizajes culturales instaurados en el consumidor tradicional, se identifica la percepción que este tiene sobre las papitas F. T. F. como acompañante de platos principales, tanto de la comida tradicional como de la comida rápida: “En Medellín no estamos acostumbrados a comer solo papitas F. T. F., pues, la verdad, hace falta la proteína”; “Las papitas F. T. F. son y serán uno de los mejores complementos de los platos de las comidas rápidas”.

A nivel social, se pudo identificar que el estilo del consumidor tradicional lo lleva a establecer asociaciones como: “desde mi infancia” y “eran las que mi mamá preparaba”; de igual manera, es posible observar que estas personas suelen frecuentar los lugares donde ya conocen la comida, la manipulación de los alimentos, y donde es poco probable que se presenten situaciones que los saquen de sus parámetros de consumo y preferencias; además, el consumidor tradicional procura el bienestar de las personas con las que comparte los espacios de consumo, especialmente si son familiares y amigos:

“... cuando uno va a un restaurante o lugar de comida con mis hijos, me gusta encontrar el menú para niños, creo que eso los hace muy feliz a ellos, además llama su atención para comer con alegría y diversión...”, “Cuando salgo con la familia, me gusta pedir una buena carne asada y una buena porción de papitas”.

Se podría decir que para el mercado, y en relación con las características personales del consumidor tradicional de papitas F.T.F., este consumidor representa la comodidad de no tener por qué estar innovando en presentaciones y sabores (ver tabla 38); sin embargo, es importante tener en cuenta que, precisamente por su tradición y conocimiento, es un consumidor que tiene claros sus parámetros de consumo, y cualquier intención de moverlo de allí podría representar la decisión de no continuar eligiendo la marca específica con la que hubiera establecido un vínculo de consumo:

“Las personas jóvenes casi no se cuidan en su alimentación, pero cuando uno ya está de mayor edad comienzas a dejar muchas cosas que antes no importaban; por ejemplo, para los fritos un aceite de calidad o vegetal”, “las salidas los fines de semana se han reducido en los últimos años, y para alimentarme prefiero comer cosas un poco más saludables que unas papitas fritas”.

Tabla 38. Matriz de *verbatim*s asociados al perfil psicológico tradicional

Perfil 1: El Tradicional			
Variable	Unidad de análisis	Verbatims	
Factores externos de influencia	Estímulos de <i>marketing</i> (producto)	"... a pesar de que hoy en día hayan [sic] variedad de productos sobre comidas rápidas, trato de no gastar mi dinero en comida poco saludable, a no ser que esté de urgencia y me toque salir a ver qué se encuentra..."	
	Otros estímulos	Familia	"... en mi casa me enseñaron hacer unas P. F. T. F., y me quedan muy crocantes y con un sabor artesanal que no encuentro en la calle..."
Psicología del consumidor	Motivaciones	Necesidades fisiológicas	"... cuando el hambre ataca y no hay nada más que comer, a veces unas papitas sencillas con un chuzo o hamburguesa son buenas...", "... a veces llegas cansado a casa no quieres hacer de comer, pides un pollo, papitas y ensalada y sales rápido de esa hambre"
	Percepciones	Atención selectiva	"En un menú gustan más encontrar las papitas sencillas que con adiciones, considero que ese es el sabor de siempre y es rico", "las papitas F. T. F. deben ser siempre crocantes; si estas no son así, ya sería papas de la casa", "las papas deberían existir siempre"
	Aprendizajes	"Las papitas F. T. F. siempre han sido crocantes y por eso gustan tanto", "las papitas fritas F. T. F. me encantan, acompañan bien todo", "las papitas fritas a la francesa en un principio eran hechas en la casa", "porque uno tan solo hablar de papas a la francesa ya se las está imaginando como son tradicionales los palitos larguitos, crocantes, coger con la mano, no necesitan ni trinchar"	
	Memoria	Positivas	"Recuerda esas papitas F. T. F. que me hacía mi mama en las noches, ese sabor casero como olvidarlo", "... el empaque de la cajita de las papitas siempre será un ícono...", "eran las que mi mama preparaba", "desde mi infancia", "normales"

			de casa", "caseras", "que mantengan el equilibrio entre la <i>crocancia</i> y suave por dentro".
		Negativas	"Las papitas F. T. F. se asocian con grasa, y esto no es bueno para la salud si se consume mucho".
Características del consumidor	Culturales	"Las papitas F. T. F. son y serán uno de los mejores complementos de los platos de las comidas rápidas", "En Medellín no estamos acostumbrados a comer solo papitas F. T. F., pues, la verdad, hace falta la proteína".	
	Sociales	"... cuando uno va a un restaurante o lugar de comida con mis hijos, me gusta encontrar el menú para niños; creo que eso los hace muy feliz a ellos, además llama su atención para comer con alegría y diversión...", "cuando salgo con la familia, me gusta pedir una buena carne asada y una buena porción de papitas".	
	Personales	"Las personas jóvenes casi no se cuidan en su alimentación, pero cuando uno ya está de mayor edad comienzas a dejar muchas cosas que antes no importaban, por ejemplo, para los fritos un aceite de calidad o vegetal", "las salidas los fines de semana se han reducido en los últimos años, y para alimentarme prefiero comer cosas un poco más saludables que unas papitas fritas".	

iv. Perfil 2: El consumidor innovador

Para la descripción de este perfil se tendrán en cuenta los mismos procesos psicológicos y características planteados para el perfil tradicional; además, se entenderá que: "Cada sociedad establece su propia visión del mundo y construyen su cultura al crear y usar significados válidos..." (Schiffman & Lazar, 2010). En este caso, la sociedad está enmarcada en la ciudad de Medellín, que cumple el papel de promover constantemente una dinámica de innovación que ha permeado a los individuos, y que posteriormente influye en el rol de estos como consumidores. Esta influencia cultural se evidencia en el interés del consumidor por tomar cualquier producto y "transformar" sus características, con el objetivo de mejorar sus experiencias y sus interacciones con dicho producto. En este caso, las papitas F. T. F. son el producto que el consumidor elige "personalizar", para "hacerlas más modernas" y combinarlas con "más sabores".

Si se analizan los factores de influencia para el consumidor innovador, los estímulos externos que influyen en el consumo de papitas F. T. F. son primordialmente los tecnológicos según se aprecia en algunas de sus respuestas:

"... hace unos días atrás vi una publicación en Instagram de un sitio que vende como P. F. T. F. con diversas adiciones de chorizo, maicitos, vegetales entre otros; esa publicación daban ganas de probar, e inmediatamente etiqueté a mi mejor amiga para que fuéramos juntas a ese lugar", "... con el poder de las redes sociales, hoy en día no es fácil tener el pico cerrado, cada vez es más fácil encontrar opciones de comida, lugares o aplicaciones y no hay plata para tanta cosa que sacan..."

Los grupos de referencia, que según Kotler y Keller (2006) son todos los grupos que tienen influencia directa o indirecta en las actitudes o conductas de un individuo, y según expresan algunos integrantes de la muestra:

"... también juegan un estímulo externo para el consumidor de papitas: "... hay veces que uno termina comiendo en el lugar de moda o donde está la gente bien, o porque un amigo te recomendó el sitio o lo ves en redes, por ejemplo, las P. F. T. F., me han hablado de un lugar en Envigado que son súper ricas que hasta la gente hace fila para entrar...", "con mi familia", "con mi novia", "con mis amigos", "con mis hijos en la tarde".

Por otra parte, si se analizan los factores psicológicos del perfil innovador, se puede establecer que una de las motivaciones que impulsa el consumo de papitas, está relacionado con las necesidades fisiológicas:

"... cuando el hambre ataca y no hay nada más que comer, a veces unas papitas sencillas con un chuzo o hamburguesa son buenas...", "... a veces llegas cansado a casa, no quieres hacer de comer, pides un pollo, papitas y ensalada y sales rápido de esa hambre".

También dentro de este perfil hay unas motivaciones que expresan unos patrones de conducta que, como lo plantean Kotler y Keller, significa que se derivan de estados de tensión psicológica, como la necesidad de reconocimiento, estima o pertenencia:

"... los viernes no puede faltar la salidita a comer con los de la oficina para celebrar el cumpleaños de algún compañero..., yo fijo pido papitas rústicas como acompañante", "... la última vez fui a comer con mi novio a Patatas a Cielo Abierto para celebrar meses, me encantó".

En el proceso psicológico de la percepción del consumidor innovador, se identifica no solo la atención selectiva: "... las papitas salen con todo, pero si encuentro unas con chile picante, trozos de queso cheddar y aguacate, serían una tentación", sino también la retención selectiva. Kotler y Keller (2006) plantean que, gracias a ella: "Somos más propensos a recordar aspectos positivos de un producto que nos gusta" (p. 186):

"Me gustan las papitas F. T. F. con paprika del Corral", "me gustan comerme las papitas F. T. F. con salsa chipotle y con Coca-Cola bien helada".

Los aprendizajes del consumidor innovador, por su parte, están relacionados con el tamaño, las adiciones y la forma de consumir el producto:

"Me gustan las papitas F. T. F. en todas su presentaciones y tamaños", "Una de las mejores papitas F. T. F. las venden en McDonald's", "... tengo el hábito de comerme las P. F. T. F. con las manos y untarla de una muy buena salsa como es la salsa de ajo de cubano".

Respecto a los procesos de memoria por los que atraviesa este perfil, se presentan en términos de memorias positivas: "Cuando como papitas F. T. F., es placentero y no paro de comerlas", "Las papitas son alegría para grandes y chicos"; y memorias negativas "Lo peor son unas papitas F. T. F. frías o chicludas", "grasosas", "gordas y pálidas", "comunes", "muy básicas", "malucas", "simples", "aburridas" y "normales".

Si se analizan las características del consumidor a nivel social, es importante tener en cuenta que, de acuerdo con Schiffman & Lazar (2010): "En términos de influencia, las amistades son, después de la familia, quienes tienen más posibilidades de influir en las compras que hace un consumidor". Por esta razón, el consumidor innovador encuentra en el consumo de papitas fritas tipo francesas la posibilidad de generar y fortalecer vínculos con familiares y amigos:

"Es bueno salir y compartir unas buenas cervezas y picar algo por ahí en la calle... las papitas seguro no pueden faltar en las reuniones con amigos", "... a pesar de que las P. F. T. F. sean todo lo grasosas, son deliciosas y de vez en cuando no puede faltar en mi plato los viernes cuando salgo con los de la oficina...", "... uno sale con la novia por ahí, uno está en un local o restaurante uno pide sus papas y lo demás, y suele pasar que ella siempre le roba uno las papitas..., y eso dizque se cuidan, jejeje...".

Otro aspecto característico que se identifica a nivel personal es el del consumidor que considera que las papas tradicionales pueden llegar a ser: “comunes”, “muy básicas”, “malucas”, “simples”, “aburridas” y “normales”. Este tipo de consumidor no le teme a probar nuevas cosas, lo que lo lleva a proponer combinaciones, a buscar nuevas experiencias en la interacción con el producto, a visitar nuevos lugares, etc.:

“A mí los fines de semana me gusta comer siempre algo diferente, si es el mismo restaurante, como algo diferente, ya comí de esto, vamos a experimentar con otros productos con lo de la comida y con lo de las papas”.

No limita el consumo a días o momentos específicos, sino que, por el contrario, se deja llevar: “un viernes”, “un fin de semana”, “cualquier día”, “... mayoría de las personas joven habitualmente comemos comidas rápidas los fines de semana y claro ahí de seguro están las papitas a la francesa...”. Este es un consumidor más osado que no teme a experiencias poco placenteras porque sabe que siempre puede encontrar un lugar, una opción y una compañía para calmar su “antojo”:

“Últimamente tengo un hobby con mi esposo, y es salir cada ocho días a conocer restaurantes, y en las cartas, ahora que caigo en cuenta, no hemos encontrado mayor variedad en las presentaciones o platos de P. F. T. F.”.

De hecho, es el consumidor que no necesita estar acompañado para disfrutar del producto que desea conocer: “yo solo”.

Por lo mencionado anteriormente, se puede considerar que este consumidor está abierto a las diferentes propuestas del mercado, dispuesto a experimentar, solo o en compañía, los productos que desafíen los sabores y presentaciones tradicionales, y es un consumidor que podría estar dispuesto a seguir la marca que le ofrezca constantemente diferentes opciones y experiencias (tablas 39 y 40).

Tabla 39. Matriz de *verbatim*s asociados al perfil psicológico innovador

Perfil 2: El Innovador			
Variable	Unidad de análisis	<i>Verbatims</i>	
Factores externos de influencia	Estímulos de <i>marketing</i> (producto)	"... hace unos días atrás vi una publicación en Instagram de un sitio que vende como P. F. T. F. con diversas adiciones de chorizo, maicitos, vegetales entre otros; esa publicación daba ganas de probar, e inmediatamente etiqueté a mi mejor amiga para que fuéramos juntas a ese lugar".	
	Otros estímulos	Tecnológicos	"... con el poder de las redes sociales, hoy en día no es fácil tener el pico cerrado, cada vez es más fácil encontrar opciones de comida, lugares o aplicaciones que no hay plata para tanta cosa que sacan...".
		Grupos de referencia	"... hay veces que uno terminan comiendo en el lugar de moda o donde está la gente bien, o porque un amigo te recomendó el sitio o lo ves en redes; por ejemplo las P. F. T. F. Me han hablado de un lugar en Envigado, que son súper ricas, que hasta la gente hace fila para entrar...", "con mi familia", "con mi novia", "con mis amigos", "con mis hijos en la tarde".
Psicología del consumidor	Motivaciones	Motivaciones fisiológicas	"... cuando el hambre ataca y no hay nada más que comer, a veces unas papitas sencillas con un chuzo o hamburguesa son buenas...", "... a veces llegas cansado a casa, no quieres hacer de comer, pides un pollo, papitas y ensalada y sales rápido de esa hambre".
		Necesidades psicogénicas (estados psicológicos)	"... los viernes no puede faltar la salidita a comer con los de la oficina, para celebrar el cumpleaños de algún compañero... yo fijo pido papitas rústicas como acompañante", "... la última vez fui a comer con mi novio a Patatas a Cielo Abierto para celebrar meses, me encantó", "un viernes", "un fin de semana", "cualquier día", "un antojo".
	Percepciones	Atención selectiva	"... las papitas salen con todo, pero si encuentro unas con chile picante, trozos de queso cheddar y aguacate serían una tentación".
		Retención selectiva	"Me gustan las papitas F. T. F. con paprika del Corral", "me gustan comerme las papitas F. T. F. con salsa chipotle y con Coca Cola bien helada".
	Aprendizajes	"Me gustan las papitas F. T. F. en todas su presentaciones y tamaños", "una de las mejores papitas F. T. F. las venden en McDonald's", "... tengo el hábito de comerme las P. F. T. F. con la mano, y untarlas de una muy buena salsa como es la salsa de ajo cubano".	

	Memoria	Positivas	"Cuando como papitas F. T. F. es placentero y no paro de comerlas", "Las papitas son alegría para grandes y chicos".
		Negativas	"Lo peor son unas papitas F. T. F. frías o chicludas", "grasosas", "gordas y pálidas", "comunes", "muy básicas", "malucas", "simples", "aburridas", "normales".
Características del consumidor	Culturales	"... aunque en Medellín se tenga la preferencia o culto por la hamburguesa, las papitas también tienen lo suyo, solo que les hace falta mayor protagonismo...".	
	Sociales	"Es bueno salir y compartir unas buenas cervezas y picar algo por ahí en la calle... las papitas seguro no pueden faltar en las reuniones con amigos", "... a pesar de que las P. F. T. F. sean todo lo grasosas, son deliciosas y de vez en cuando no puede faltar en mi plato los viernes cuando salgo con los de la oficina...", "... uno sale con la novia por ahí, uno está en un local o restaurante, uno pide sus papas y lo demás, y suele pasar que ella siempre le roba uno las papitas..., y eso dizque se cuida, jejeje...", "yo solo".	
	Personales	"... mayoría de las personas jóvenes habitualmente comemos comidas rápidas los fines de semana y, claro, ahí de seguro están las papitas a la francesa...", "últimamente tengo un hobby con mi esposo y es salir cada 8 días a conocer restaurantes, y en las cartas ahora que caigo en cuenta no hemos encontrado mayor variedad en las presentaciones o platos de P. F. T. F.", "a mí los fines de semana me gusta comer siempre algo diferente, si es el mismo restaurante como algo diferente, ya comí de esto, vamos a experimentar con otros productos con lo de la comida y con lo de las papas".	

Tabla 40. Características del perfil psicológico de los perfiles de consumidores de P. F. T. F.

Zoom comparativo según las tendencias de los perfiles establecidos			
	Variable	Perfil tradicional	Perfil innovador
Externos	Factores de influencia	<i>Mix de marketing</i> (producto) Familia	<i>Mix de marketing</i> (producto, comunicación) Tecnología Grupos de referencia
Sicología del consumidor	Motivación	Necesidades fisiológicas (hambre)	Necesidades fisiológicas (hambre) Necesidades psicológicas (reconocimiento, estima o pertenencia)
	Percepción	Atención selectiva	Atención selectiva (se fija en cosas muy concretas) Papitas F. T. F. clásicas + adiciones

		(se fija en cosas muy concretas según interés) Papitas F.T.F. clásicas	Retención selectiva (recuerda atributos, marcas o mensaje publicitarios) Papitas con salsa chipotle + Coca-Cola
	Aprendizaje	Mentes más conservadoras "Las P. F. T. F. son un acompañante".	Mente más abierta "P. F. T. F. en todas sus presentaciones y tamaños".
	Memoria	Positivas: "... la cajita de las papitas siempre será un ícono...". Negativo: "papitas F. T. F. se asocian con grasa...".	Positivas: "Las papitas son alegría para grandes y chicos...". Negativo: "... papitas F. T. F. frías o chicludas...".
Características del consumidor	Culturales	Platos, empaquetes tradicionales "La papita son un complemento". "En la cajita, la de siempre".	Platos, empaques más arriesgados "Las papitas salen con todo" "En la cajita, en un plato tipo <i>gourmet</i> , en un cono, en una canasta...".
		Los mueve el compartir con la familia, los hijos.	Los mueve el compartir con los amigos, las parejas, los compañeros de trabajo.
	Personales	Preocupados por consumir papitas en exceso, temores relacionado por las implicaciones de salud.	Despreocupados a la hora de comer papitas, y algunos aunque influenciados por el tema <i>fitness</i> se dan su "pecadito" el fin de semana.

Teniendo en cuenta el análisis de los resultados cualitativos, y según el alcance del proyecto, se puede entonces asumir que el entendimiento del consumidor de P. F. T. F. atraviesa en gran medida por una serie de experiencias positivas (placer, gusto, alegría, compartir, alimentarse, etc.) y negativas (desconfianza en los procesos gastronómicos, miedos/temores por las grasas de las papitas y sus implicaciones con la salud, el almidón de la papa y el engordarse, entre otros), que lo llevan a unas percepciones particulares de la categoría de estudio, y que, en última instancia, estas percepciones son condicionadas por los intereses y los gustos de los diferentes grupos de

consumidores, el contexto y sus estímulos externos (*mix de marketing*) y la etapa de vida de cada consumidor. Por ende, mientras más positivas sean las experiencias y las percepciones en el consumo de las papitas, mayores será los detonadores vínculo y las preferencias específicas con el producto.

v. Resultado investigación cuantitativa del consumidor de P. F. T. F.

Para el entendimiento del mercado y del consumidor, se abarcan las proporciones de las preferencias, percepciones y diferentes conductas que los diversos grupos de consumidores generacionales expresaron con respecto al consumo y oferta de las P. F. T. F.

Una vez explicado el marco general del análisis de los resultados en el diseño de la investigación del proyecto, se ilustra a continuación el esquema de resultados de la investigación cuantitativa que se va a seguir (figura 8) y se observa en detalle la composición de cada uno de los segmentos que se presentan en el esquema: bloque 1A, *zoom* al perfil de los encuestados (gráficos 9 al 18) y bloque B, descripción de los grupos de segmentos (figura 9 y tabla 10).

Esquema de resultados:

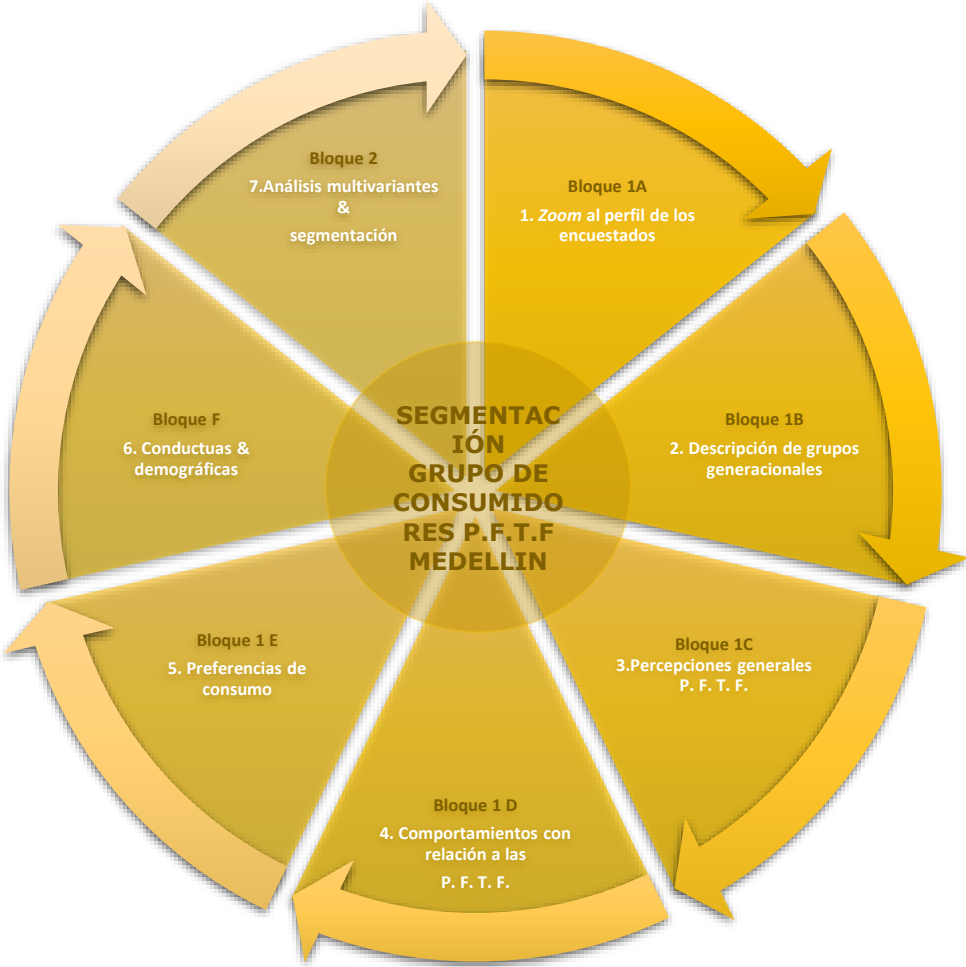
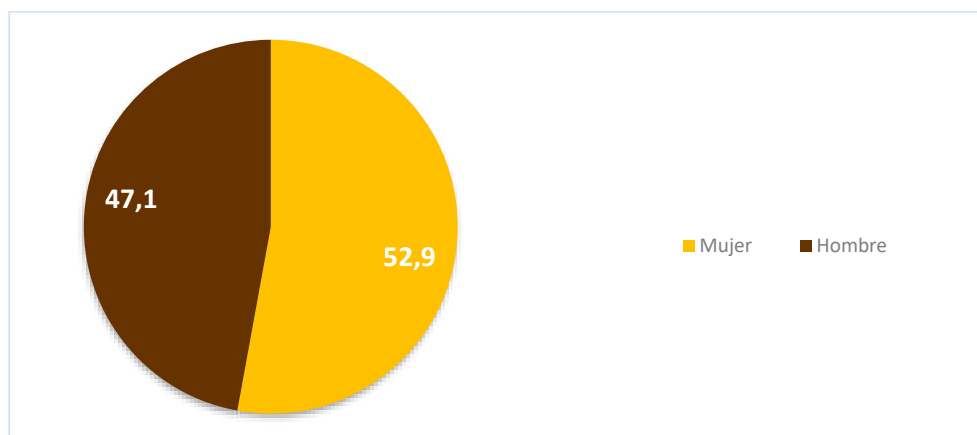


Figura 9. Investigación cuantitativa

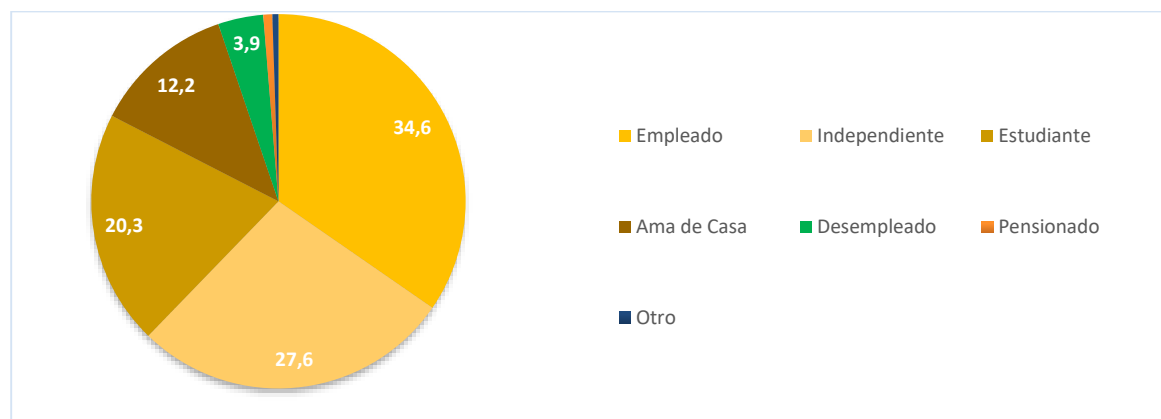
Bloque 1A - Zoom al perfil de los encuestados

A continuación, se revelan los resultados preliminares que son la base del estudio cuantitativo, para dimensionar los perfiles generales de los encuestados:



Base muestra 384

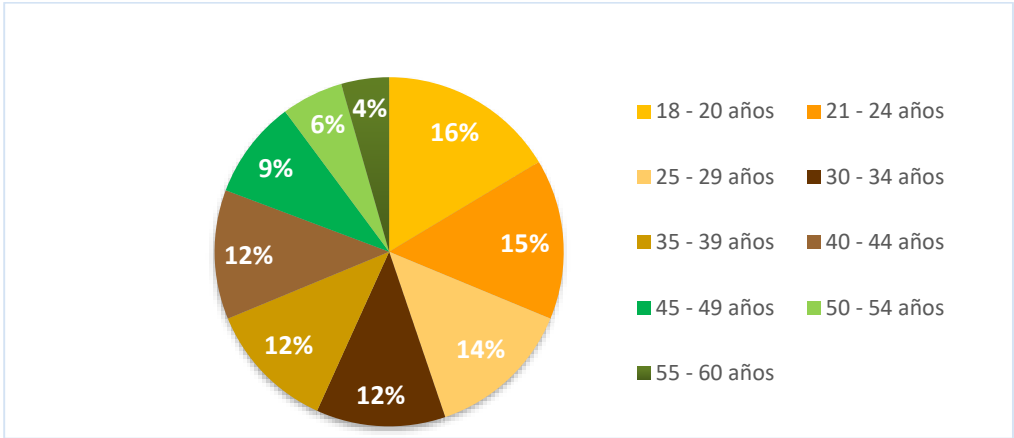
Gráfico 9. Participación por sexo y ocupación



Base muestra 384

Gráfico 10. Participación por ocupación

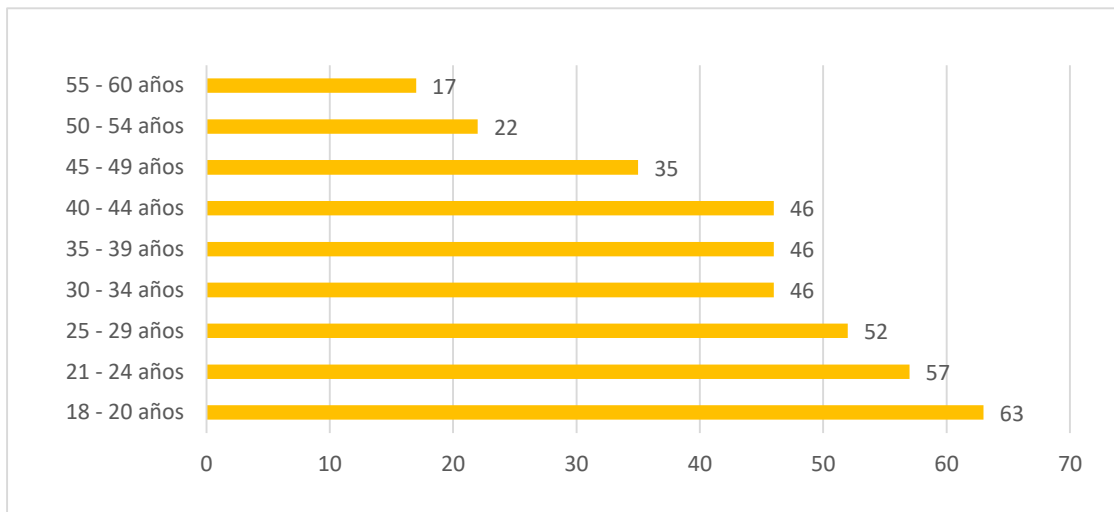
En los gráficos 9 y 10 se aprecia que un poco más de la mitad de los participantes del estudio son mujeres y que gran parte del perfil ocupacional corresponde a empleados, independientes y estudiantes.



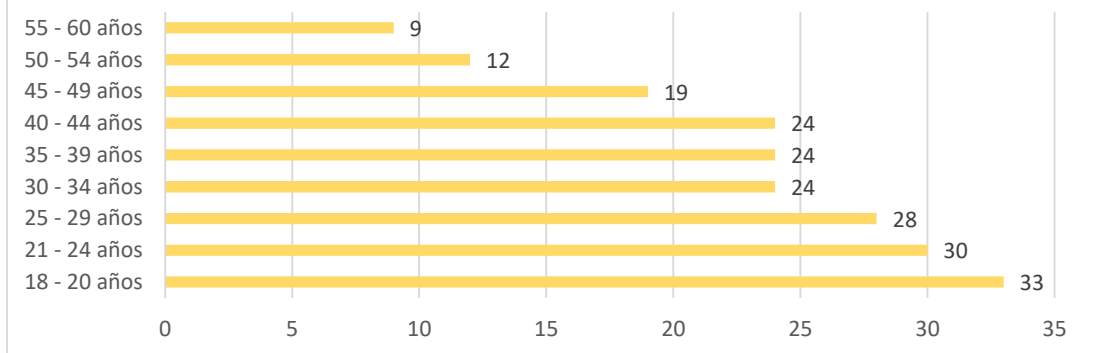
Base muestra 384

Gráfico 11. Participación por rango de edades

Las cuotas reflejadas de edad se tomaron de acuerdo con el último censo 2005-2015 de Medellín, por lo cual la muestra de cada uno de estos fue proporcional a lo que reflejaba el universo (gráficos 11 y 12).



Desagregación por edades. Participantes mujeres



Desagregación por edades. Participantes hombres

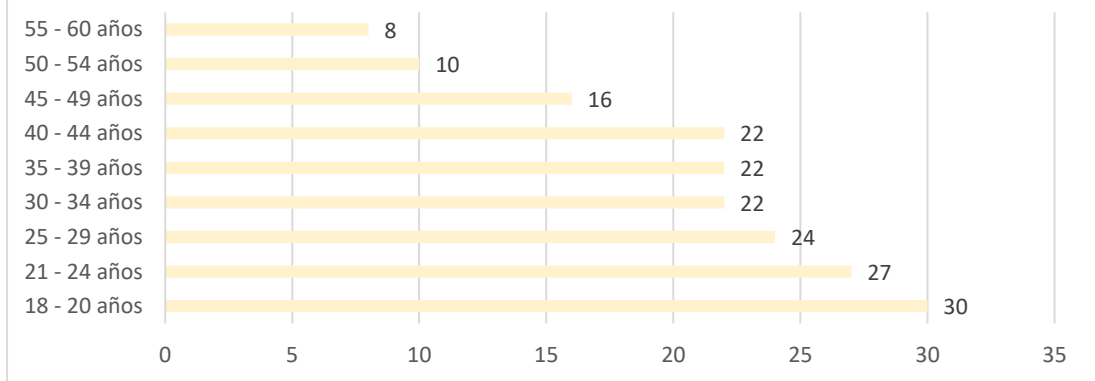
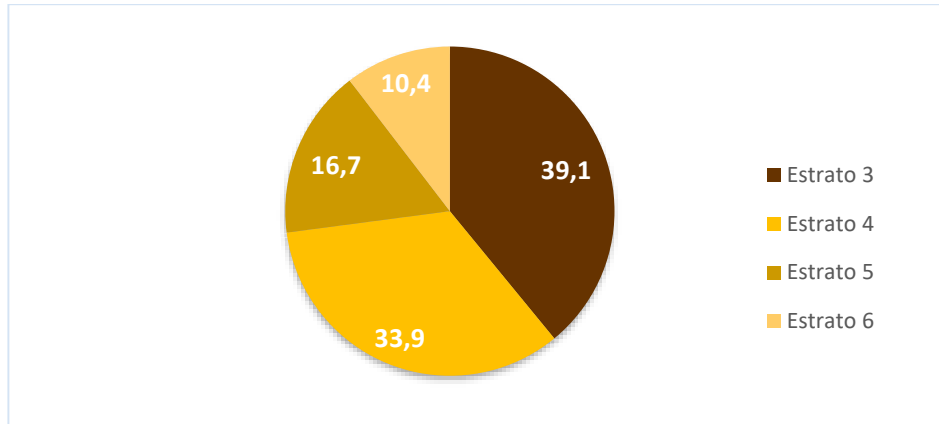


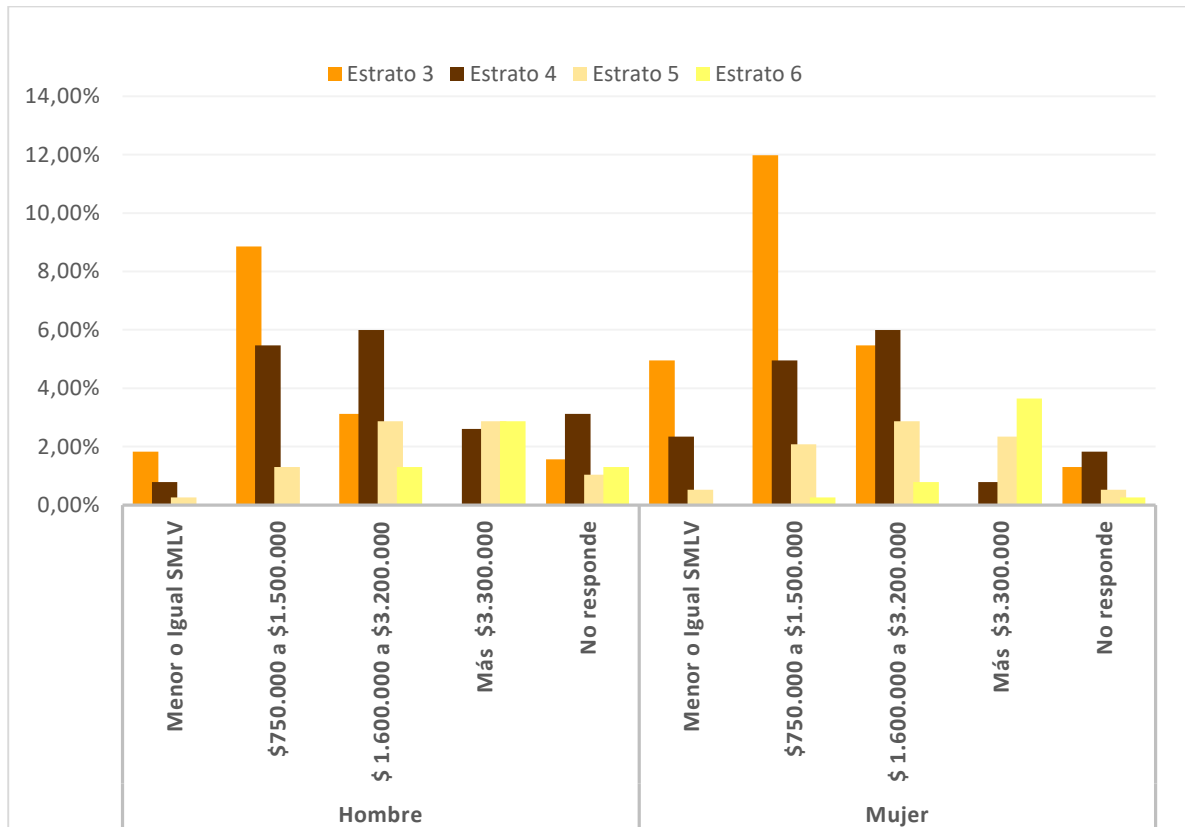
Gráfico 12. Tablero gráfico de las edades de los participantes



Base muestra 384

Gráfico 13. Participación en porcentaje por estrato económico

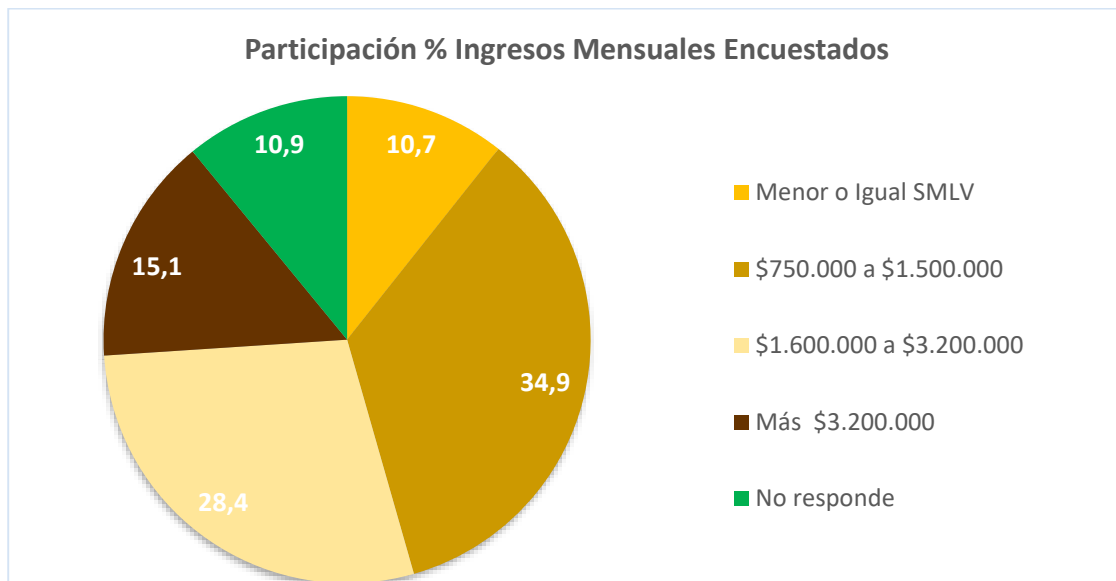
En el estudio se observa que hay una concentración mayor en el estrato 3 y 4 (gráfico 13). Los estratos 1 y 2 se excluyen del estudio, dados los intereses del investigador.



Base muestra 384

Gráfico 14. género versus ingresos versus estrato

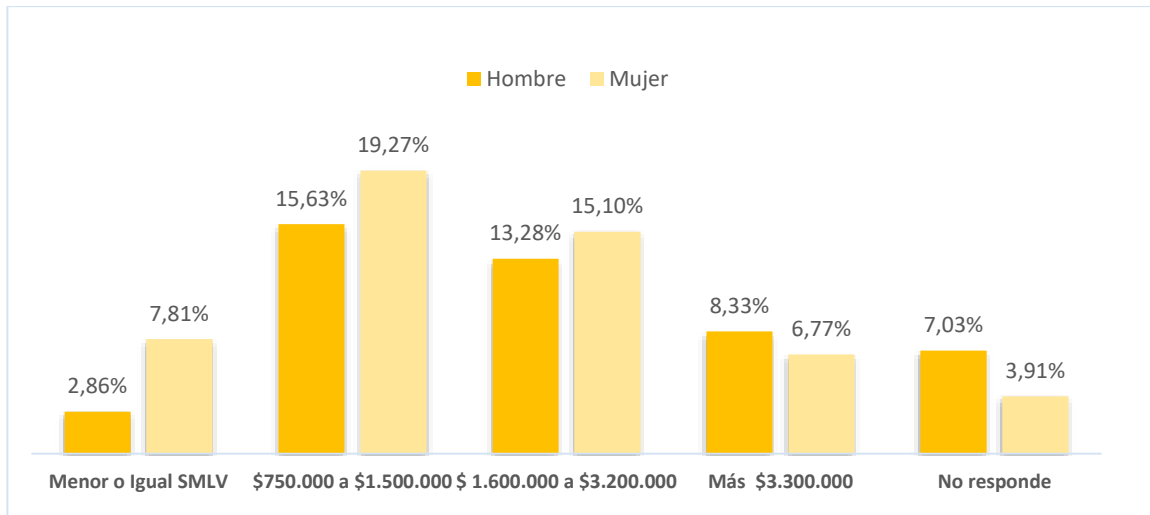
Independientemente del sexo y del estrato, los ingresos no tienen mayores variaciones. Los estratos económicos son coherentes con sus ingresos (gráfico 14).



Base muestra 384

Gráfico 15. Participación en porcentaje de ingresos mensuales de los encuestados

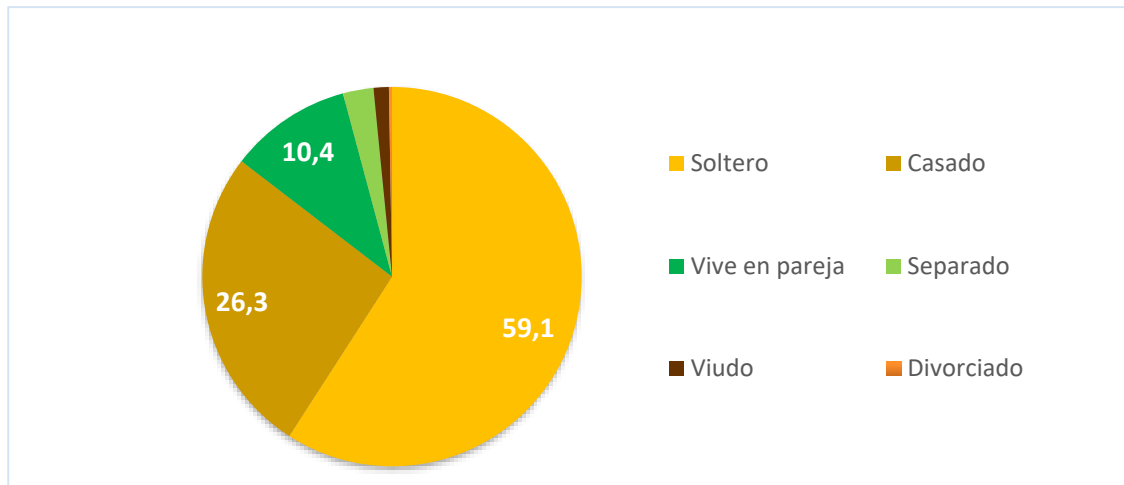
En el gráfico 15 se observa que el 63,3 % de los participantes del estudio gozan de ingresos mensuales promedio entre \$750.000 y \$3.200.000, y que cerca del 11 % de las personas se abstienen de dar respuesta en cuanto a su rango de ingresos mensuales.



Base muestra 384

Gráfico 16. Ingresos versus género

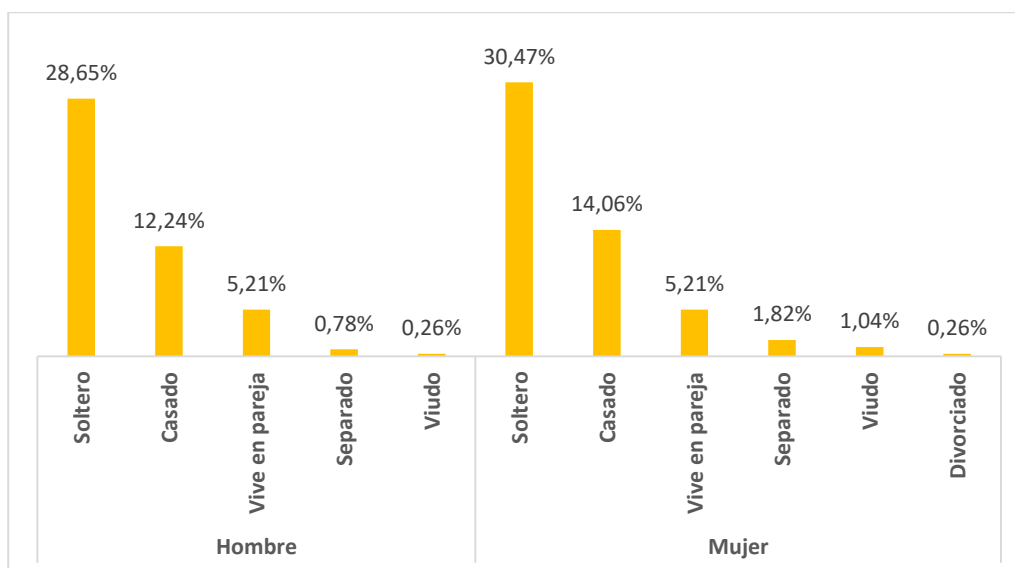
En el gráfico 16 se observa que mientras en el rango salarial mensual de \$750.000 a \$1.500.000 es mayor la proporción de mujeres que de hombres, en el rango salarial de mayor cuantía el hombre tiene mayor participación relativa frente a las mujeres. También los hombres fueron los más inclinados a no contestar sobre sus ingresos.



Base muestra 384

Gráfico 17. Participación en porcentajes por estado civil

Cerca del 60 % de los participantes, es decir, más de la mitad, son solteros, y un poco más de la cuarta parte son casados (gráficos 17 y 18).



Base muestra 384

Gráfico 18. Género versus estado civil

Con independencia del género y del estado civil, no se aprecian variaciones significativas en la muestra; es decir, ninguno de los grupos encuestados presenta mayores diferenciales en las variables del sexo y estado civil, lo que releva que dichas variables no son predictoras de segmentación, que más adelante se desarrollan con otro tipo de variables.

Una vez visualizado el perfil de los participantes del estudio, y teniendo claridad sobre la base de encuestados, se procede con el segundo bloque de resultados de la investigación cuantitativa.

Bloque 1B - Descripción grupos de segmentos

Descripción y análisis de los grupos generacionales adaptados para el estudio

Para determinar una segmentación de mercado que contribuya a generar estrategias de mercadeo de un determinado negocio especializado en P. F. T. F. al consumidor final, la descripción y el análisis de los grupos generacionales están fundamentados principalmente en los resultados del “Estudio Global de Nielsen sobre el Estilo de Vida Generacional”, o *Estilos de vida generacionales* (Nielsen, 2015) (figura 9 y tabla 41).



Figura10. Grupos segmentos generacionales.

Fuente: elaboración con base en las etiquetas del Estudio generacional de Nielsen (2015).

Tabla 41. Descripción grupos generacionales

Análisis de grupos generacionales – Nielsen				
Unidad de análisis	Generación Z (1995-2002)	Millennials (1996-1983)	Generación X (1982-1968)	Boomers (1967-1957)
Descripción general	Son habituales y naturales las fuentes de alta tecnología e información múltiple, y de esta manera anhelan la aceptación entre sus pares por medio de la música, el maquillaje, la moda y los videojuegos. Influyen en un 70 % de las compras de comida en sus hogares. Les gusta construir comunidades en línea, sienten y perciben al mundo más cercano, con amigos virtuales y empoderados de la tecnología.	Enfocados en conseguir sus metas y servir a la comunidad, su lealtad con las marcas es volátil y está motivada por las tendencias o la moda, son digitales, están marcados particularmente por la tecnología, la cual es su principal herramienta de búsqueda de los micromomentos. Son uno de los grupos de edad de mayor gasto en consumo masivo.	Es la generación más adaptable al cambio, revolucionada tras grandes transformaciones tecnológicas y sociales. Les gusta lo personalizado, y además tienen una inclinación por la comunicación en los negocios por vía correo electrónico.	Reciben este nombre por haber nacido en una época de incremento en las tasas de natalidad, se les hace difícil administrar su tiempo y su dinero (cuidar de padres ancianos y a la vez de sus propios niños de corta edad). Acostumbrados a trabajar durante muchos años de su vida en la misma empresa (se están jubilando), ven como mentores a los Millennials ya que les enseñan y les dan ideas creativas.
Intereses	Les gustan los memes, subir fotos y videos a sus redes sociales, validar sus opiniones con sus amigos, cosas relacionadas con la tecnología y la interactividad.	Información de producto en internet, entretenimiento (comida, cine, diversión, viajes), marcas que dan experiencias.	Sensibles al precio, le gustan los cambios en función de mejorar, información veraz de las cosas.	Preocupación por el aspecto físico, la vida saludable (salud, energía y bienestar), iniciativas verdes y de impacto social.

Valoran	El 85 % toma decisiones de compra en grupo, los grupos de referencia influencia la compra de productos.	Contenido de valor, buscan la disrupción y rebelarse hacia lo tradicional.	Reconocimiento, personalización, confianza del producto.	buen servicio, precios bajos todos los días y a la ubicación de la tienda o el local.
Lealtad a las marcas	Poca.	Intermedia (volátil).	Sí, pero no tanta como los Boomers.	Mucha.
Compras online	6 % - 9 %.	49 % - 59 %.	25 % - 28 %.	7 % - 13 %.

COMPORTAMIENTO ONLINE DE IPSOS Y GOOGLE

Unidad de análisis	Generación Z (1995-2002)	Millennials (1996-1983)	Generación X (1982-1968)	Boomers (1967-1957)
Comportamiento online	<p>Facebook viene perdiendo relevancia en los últimos años, les gustan redes como Snapchat e Instagram, donde se observa un incremento en su utilización.</p> <p>Son más multiplataforma que los Millennials.</p> <p>Internet es clave en sus decisiones de compra, fácilmente recomiendan o etiquetan lo que les gusta.</p>	<p>Preferencia por Facebook, seguida por YouTube.</p> <p>Prefieren a las empresas activas en los medios sociales y, por ende, tienen una alta interactividad en redes sociales (claves en compras).</p> <p>Una generación muy visual, por lo que le gustan las redes donde se priorizan las imágenes.</p>	<p>Utiliza Facebook como red social preferida, baja utilización de Instagram en este segmento.</p> <p>Utilizan internet como fuente para obtener información práctica diaria, así como para hacer compras.</p>	<p>Preferencia por Facebook, observándose un fuerte descenso en el uso de otras plataformas sociales como pueden ser GooglePlus, Twitter o YouTube</p> <p>Seguir a una organización por la que sienten empatía, hasta compartir videos o ayudar a una causa.</p>

Fuente: elaboración propia, con base en los resultados del estudio *Estilos de vida generacionales* (Nielsen, 2015), *Comportamiento online*, desarrollado en conjunto por Ipsos y Google, y complementado con los resultados de *Generations* (Pew Research Center, 2010). Se excluye la generación silenciosa.

Es importante aclarar que el estudio de Nielsen abarcó más de 60 países, de Asia-Pacífico, Europa, Latinoamérica, Medio Oriente/África y Norteamérica, en los que se consultó a más de 30.000 participantes de diferentes naciones, y tomando muestras proporcionales según las poblaciones de cada país, lo que lo convierte en un estudio sólido y en una base complementaria para establecer una segmentación híbrida sumándole otras variables de interés del estudio.

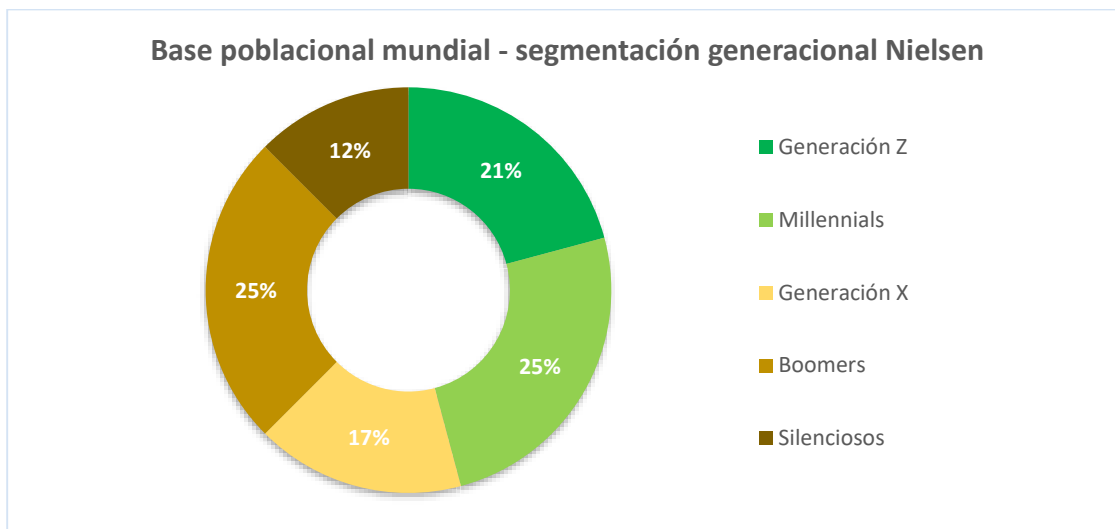
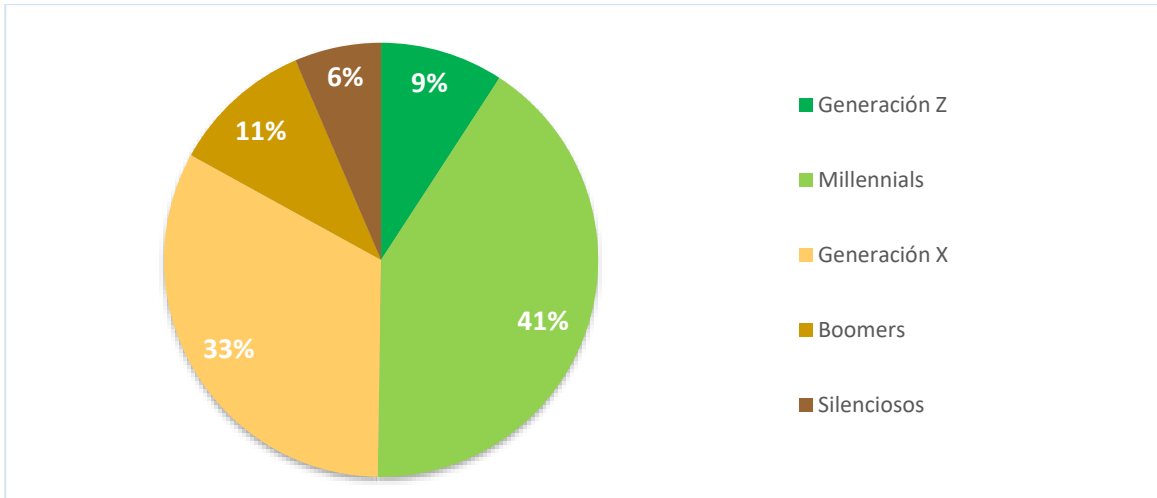


Gráfico 19. Participación mundial generacional Nielsen

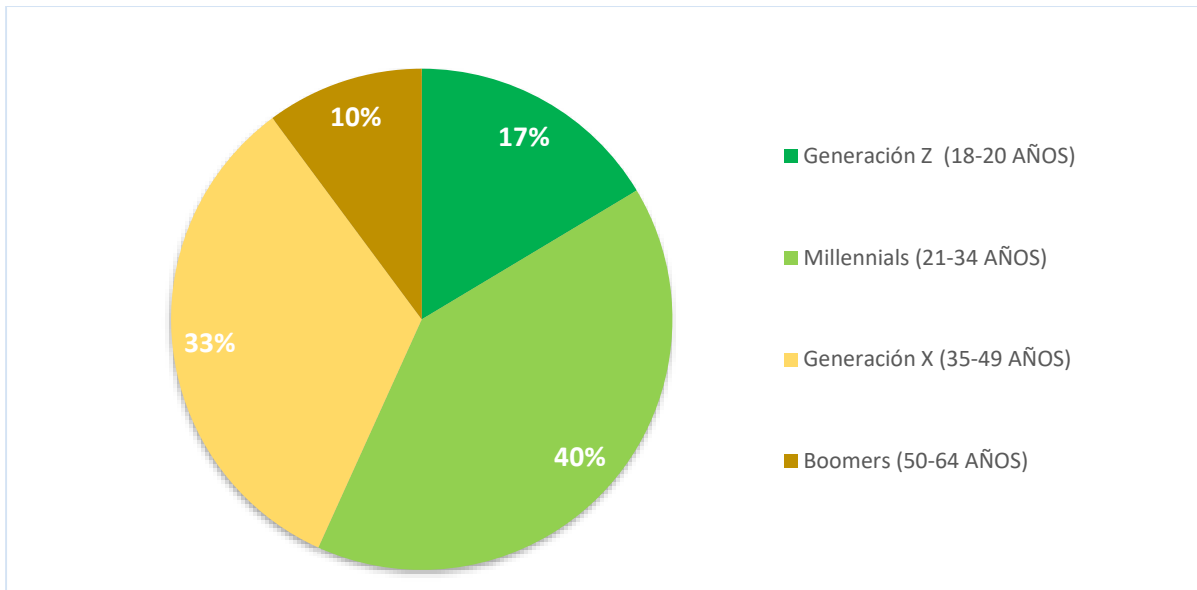
Fuente: elaboración con base en datos del Estudio Estilos de vida generacionales, de Nielsen (2015).

Una vez descritos los perfiles generacionales globales (gráfico 19), y analizado sus respectivas diferencias, su conformidad e integridad, se da paso al análisis bivariado cruzando los cuatro grupos generacionales con cada una de las variables contempladas en la encuesta cuantitativa, y respetando las cuotas poblacionales de la edad, correspondientes a la ciudad de Medellín, por lo cual antes de comenzar dicho bivariado y respetando estos parámetros, es importante conocer la base poblacional, pero para Medellín.



Base 384

Gráfico 20. Participación población Medellín grupos generacionales sin excluir generación silenciosa



Base 384

Gráfico 21. Participación población Medellín segmentación generacional P. F. T. F. excluyendo generación silenciosa

Se observa que al aplicar los filtros a las cuotas de muestra por edad en Medellín, de acuerdo con los parámetros y rangos generacionales de estudio Nilsen 2015 (gráfico 20), y al haber excluido la generación silenciosa y los menores de edad (gráfico 21), la conformación de las diferentes generaciones se ve protagonizada por los Millennials y la Generación X.

Resultado de bivariado:

Bloque 1C - Percepciones Generales P. F. T. F.

Teniendo en cuenta lo anterior, se presentan los resultados y los respectivos cruces vinculados a cada uno de los grupos generacionales establecidos, respetando los bloques previamente indicados (gráfico 22).

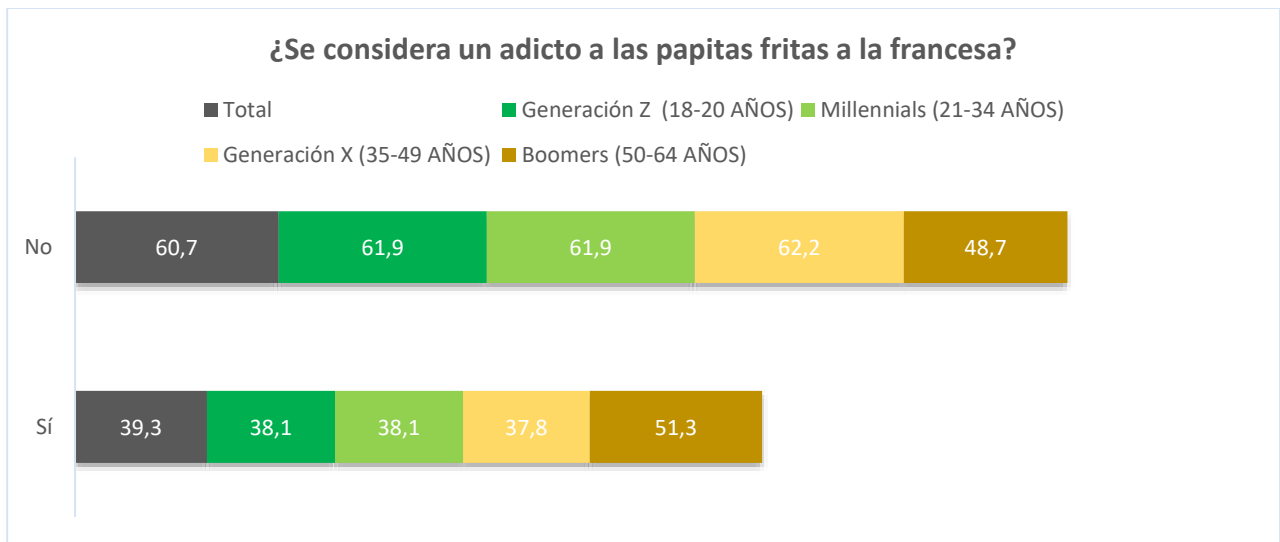


Gráfico 22. Nivel de adicción a las P. F. T. F.

Fuente: elaboración propia, a partir de una muestra base de 384 individuos.

Menos de la mitad de los habitantes de Medellín, aproximadamente un 39 %, son adictos al consumo de P. F. T. F.; en especial, los de la generación *Boomers*.

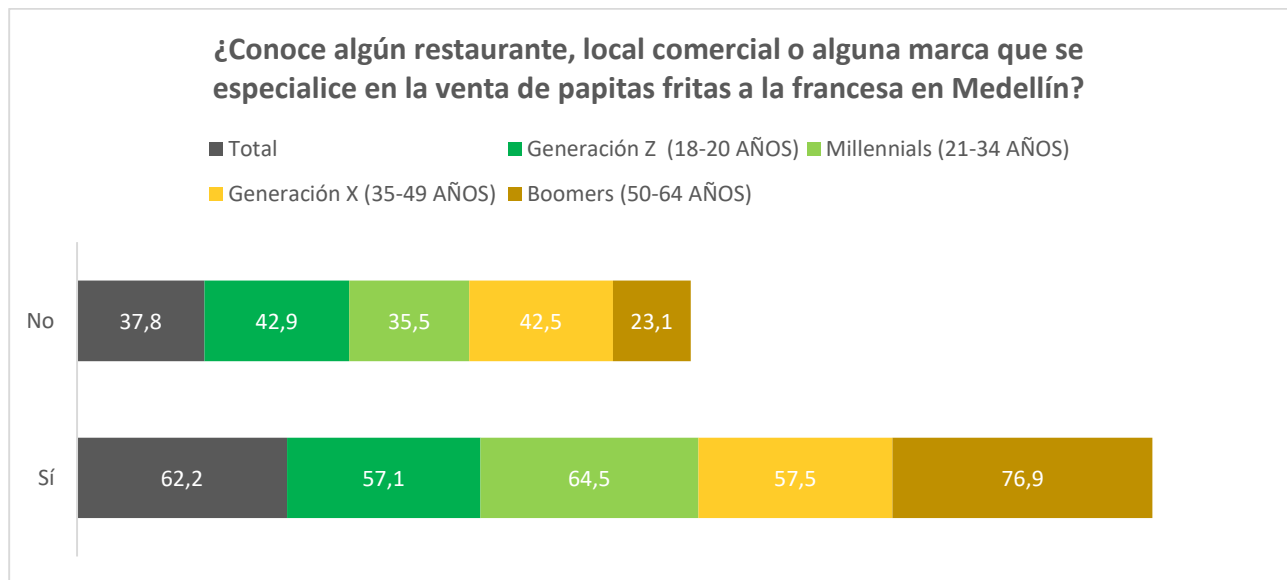


Gráfico 23. Nivel de conocimiento sobre algún negocio especializado en P. F. T. F.

Fuente: elaboración propia, a partir de una muestra base de 384 individuos

Los habitantes de Medellín en su gran mayoría manifiestan “conocer” algún negocio especializado en P. F. T. F. (gráfico 23). En todos los grupos generacionales, más de la mitad de sus conformaciones grupales afirman esta situación, en especial la generación de los Boomers. Por otra parte, de los que no conoce un negocio especializado en P. F. T. F., en su gran mayoría son de la Generación Z y la Generación X.

De los grupos de consumidores que más conoce algún sitio especializado en P. F. T. F. en Medellín, el primer lugar lo ocupan los Boomers, de los cuales un 77 % conoce alguno, y el último lugar lo ocupan los de la Generación Z, de los cuales un 43 % no conoce ninguno.⁵

⁵ Nota: los valores de los grupos son extraídos de las cifras tabuladas y corresponde a la pregunta P. 6 del cuestionario.

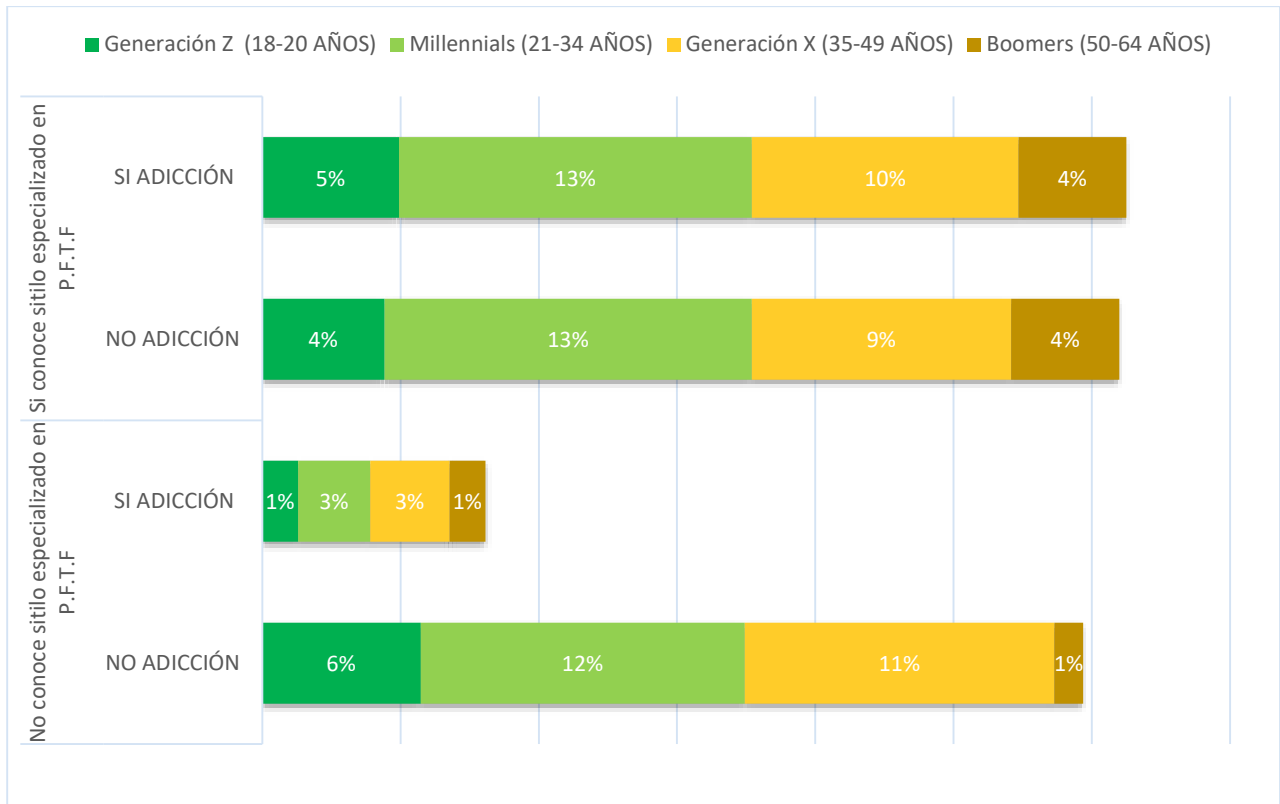


Gráfico 24. Cruce de adicción a las papitas versus conocimiento de lugares especializados en P. F.

Fuente: elaboración propia, a partir de una muestra base de 384 individuos

Un 32 % de los habitantes de Medellín que son adictos al consumo de P. F. T. F. conocen algún lugar especializado en este producto, mientras que aproximadamente el 8 % no conoce ninguno (gráfico 24). Si se suman estas dos variables porcentuales, sumarían un 40 %, lo que, en términos sencillos, representaría un mercado potencial en Medellín para posicionar una marca que responda a las preferencias derivadas de la categoría, pues hay adeptos al consumo.

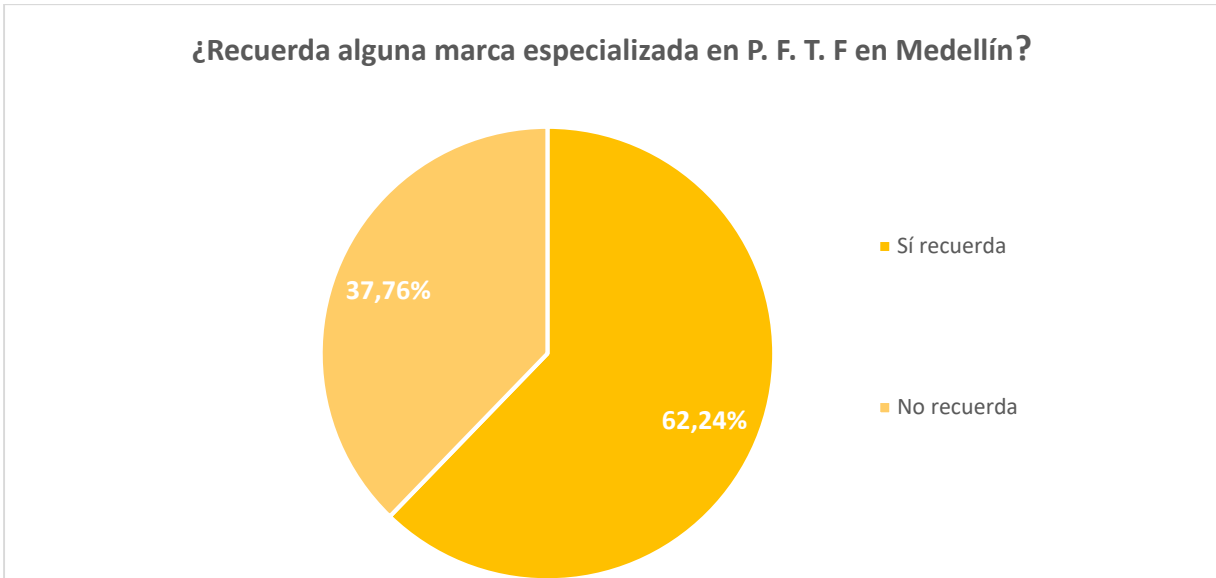


Gráfico 25. Nivel de posicionamiento de marcas especializadas de P. F. T. F.

Fuente: elaboración propia, a partir de una muestra base de 384 individuos

Más de la mitad de los habitantes de Medellín recuerda alguna marca especializada en P. F. T. F. (gráfico 25). De los que recuerdan esta situación, las marcas que espontáneamente declararon los participantes se presentan a continuación en el gráfico 26.

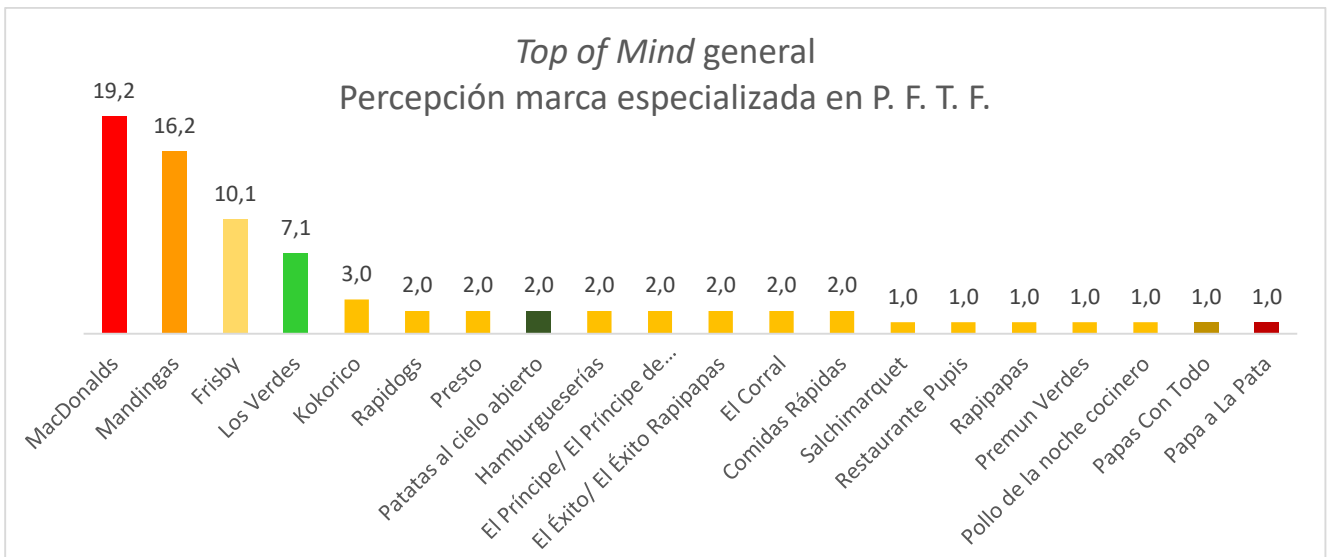


Gráfico 26. Nivel posicionamiento de marcas especializadas en P. F. T. F.

Fuente: elaboración propia, a partir de una muestra base de 239 individuos

McDonald's, Frisby y Los Verdes, a pesar de no ser marcas especializadas en P. F. T. F., dentro de sus portafolios de comidas rápidas ofrecen las papitas a la francesa tradicionales. Aunque la calidad del producto final de cada marca es distinta, esto en última instancia les ha permitido ganar un posicionamiento significativo dentro de la categoría de estudio, frente a marcas como Mandingas, Patatas al Cielo Abierto, Papas con Todo y Papa a la Pata, que son marcas especializadas, que gozan de un posicionamiento de marca tímido, a excepción de Mandingas, que se ubica en el segundo lugar general en recordación de marca (gráfico 26).

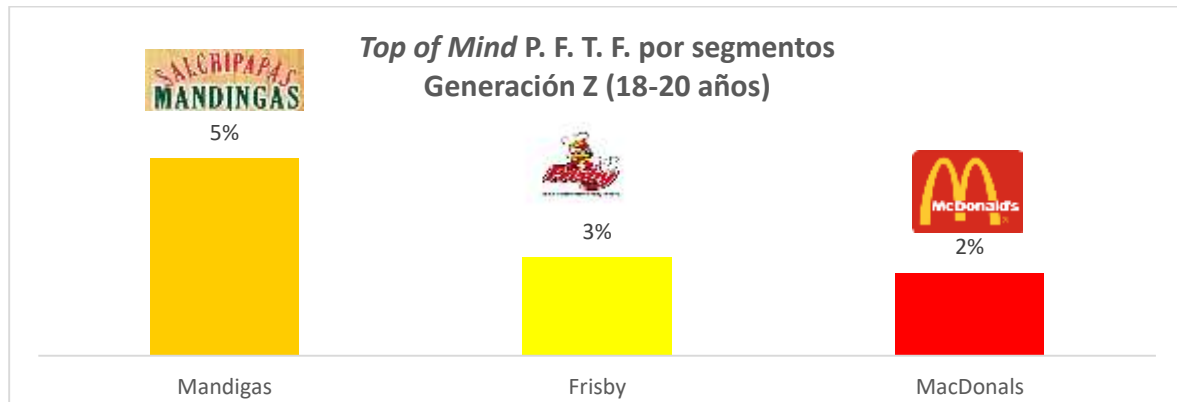


Gráfico 27. Nivel de posicionamiento de marcas especializadas en P. F. T. F., en la Generación Z.

Fuente: elaboración propia, a partir de una muestra base de 26 individuos

Para aproximadamente el 25 % de la Generación Z, cuando piensa en P. F. T. F., la primera marca que tiene presente es Mandingas (gráfico 27).

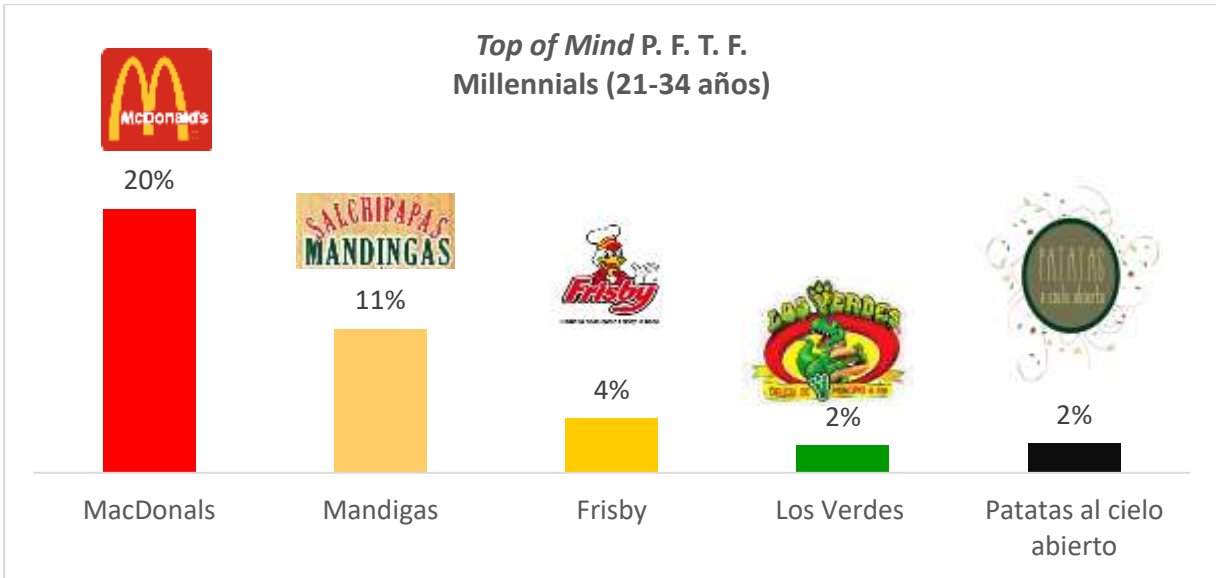


Gráfico 28. Nivel posicionamiento marca especializada en P. F. T. F. en Millennials

Fuente: elaboración propia, a partir de una muestra base de 73 individuos

Cuando los Millennials piensan en P. F. T. F., aproximadamente al 29 % de estos la primera marca que tiene presente es McDonald's, seguida por Mandigas (gráfico 28).

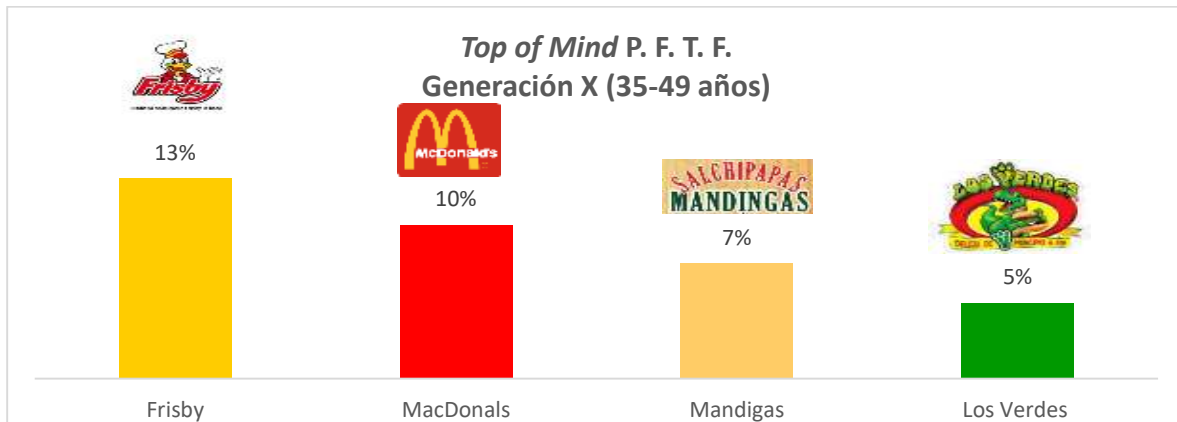


Gráfico 29. Nivel posicionamiento marca especializada en P. F. T. F. en "Generación X"

Fuente: elaboración propia, a partir de una muestra base de 73 individuos

Para aproximadamente el 22 % de los que pertenecen a la Generación X, la primera marca que tienen presente cuando piensan en P. F. T. F. es Frisby, seguida por McDonald's (gráfico 29).

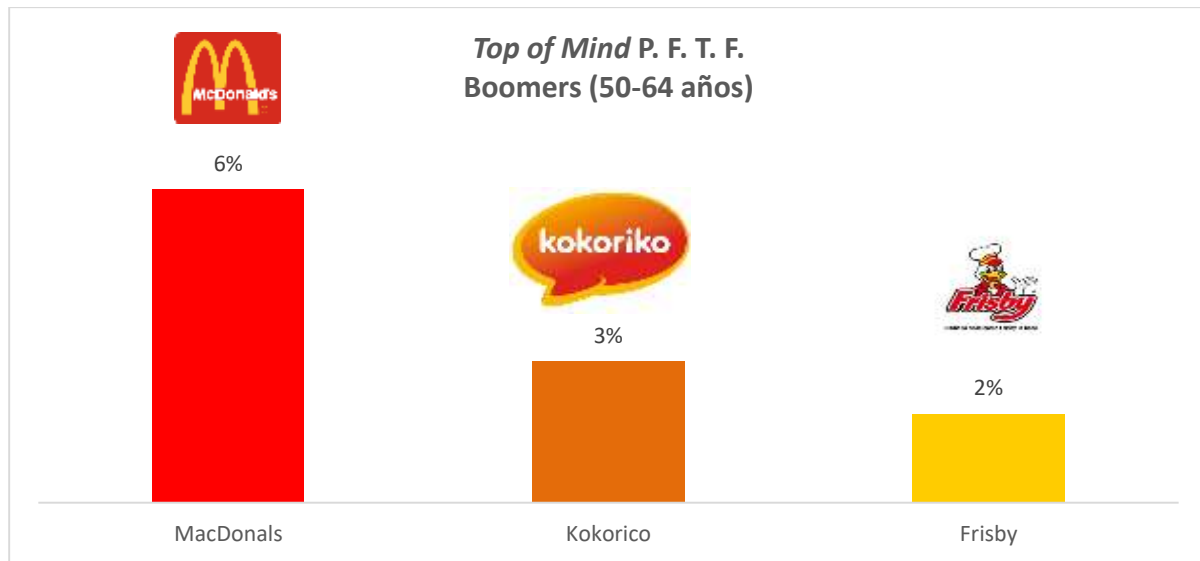


Gráfico 30. Nivel de posicionamiento de marca especializada en P. F. T. F., para los Boomers

Fuente: elaboración propia, a partir de una muestra base de 30 individuos

Para aproximadamente el 20 % de los integrantes de la Generación Boomers, la primera marca que tienen presente cuando piensan en P. F. T. F. es McDonald's, seguida por Kokoriko (gráfico 30). Teniendo en cuenta los resultados anteriores, se puede determinar que la marca Mandingas está presente en la mente de la mayoría de los consumidores de los grupos de estudio, a excepción de los Boomers. Esta marca está mayormente posicionada en el segmento de la Generación Z.

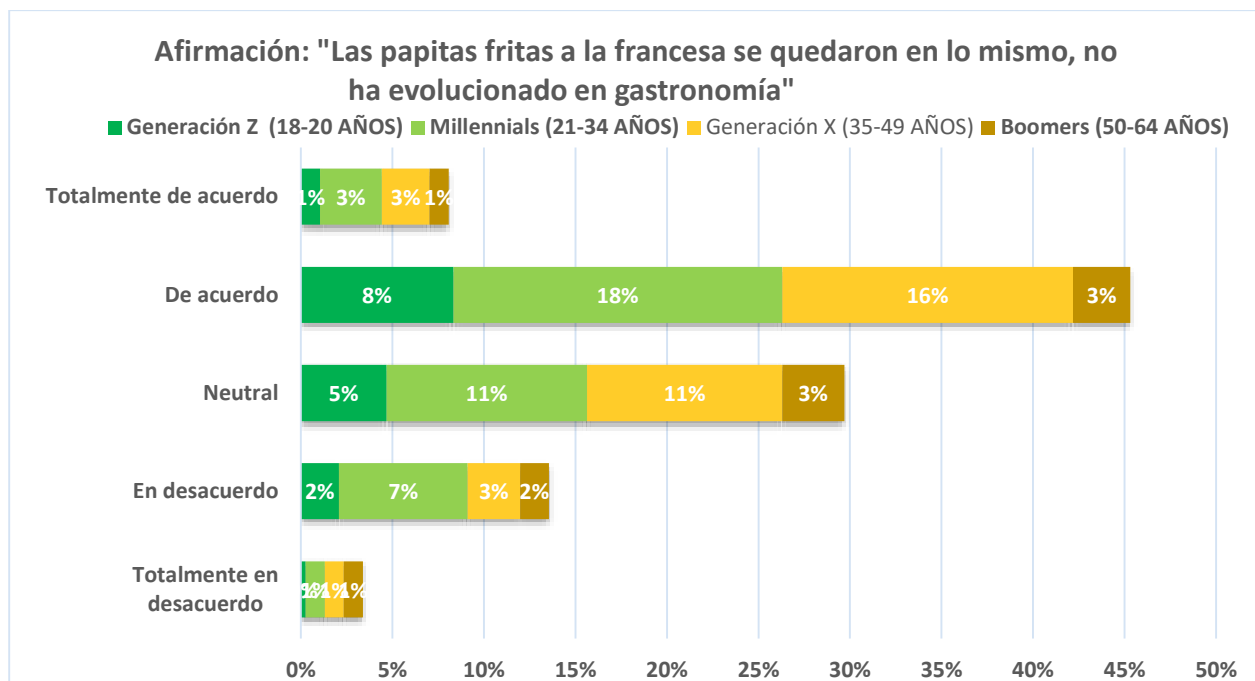


Gráfico 31. Validación de percepción de la oferta de P. F. T. F.

Fuente: elaboración propia, a partir de una muestra base de 384 individuos

Aproximadamente el 53 % de los consumidores de P. F. T. F. de Medellín están de acuerdo en que: “Las P. F. T. F. se quedaron en lo mismo, no ha evolucionado en gastronomía” (gráfico 31). Esto revela una oportunidad para desarrollar innovaciones en el producto dentro de la categoría, en especial para el 57 % de Generación Z, el 56 % de la Generación X y el 53 % de los Millennials, que son los que afirman esta posición.⁶

⁶ Nota: los valores de los grupos son extraídos de las cifras tabuladas y corresponden a la pregunta P. 8 del cuestionario.

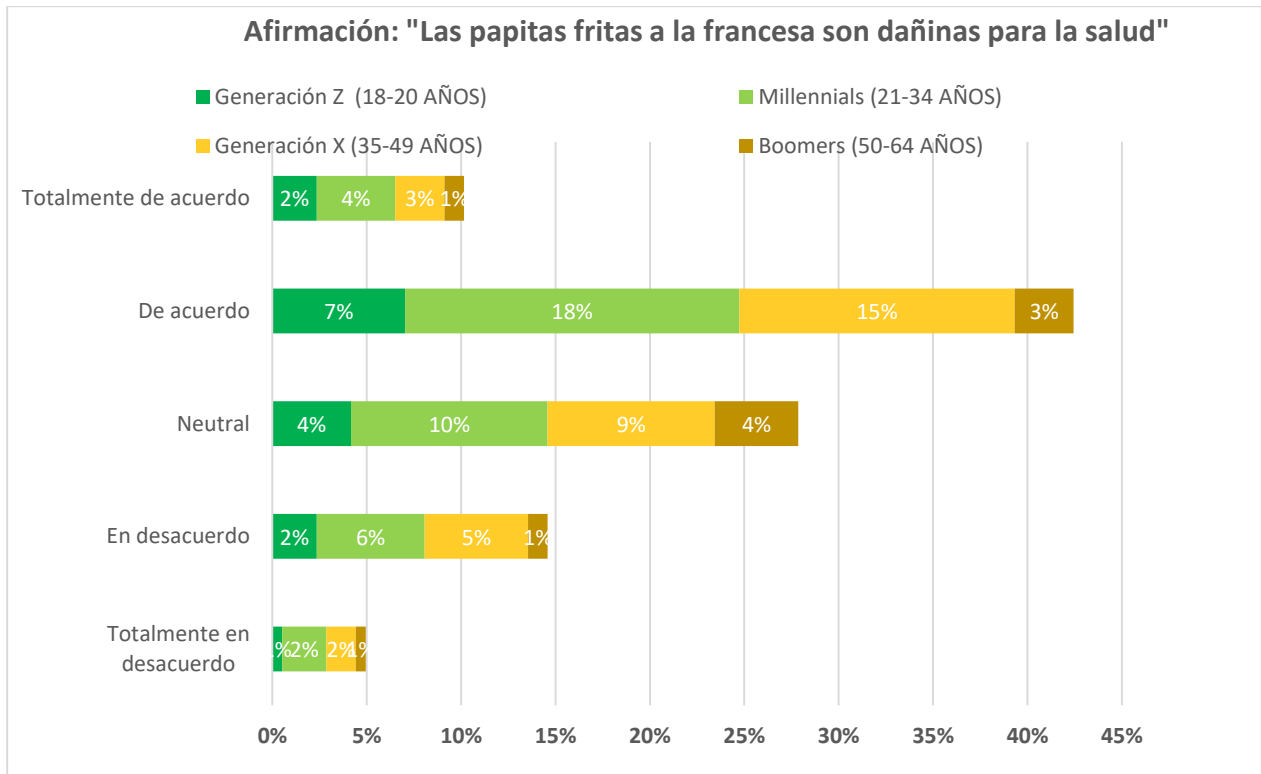


Gráfico 32. Validación de percepción riesgos percibidos en las P. F. T. F.

Fuente: elaboración propia, a partir de una muestra base de 384 individuos

Aproximadamente el 53 % de los consumidores de P. F. T. F. de Medellín afirman que: “Las P. F. T. F. son perjudiciales para la salud” (gráfico 32). Aun así, apelando a la investigación cualitativa del primer enfoque de resultados del presente capítulo, esta razón está asociadas con la mala calidad del aceite con el que se fritan las papitas, la frecuencia excesiva de consumo y los riesgos percibidos de las malas prácticas de manipulación de los alimentos.

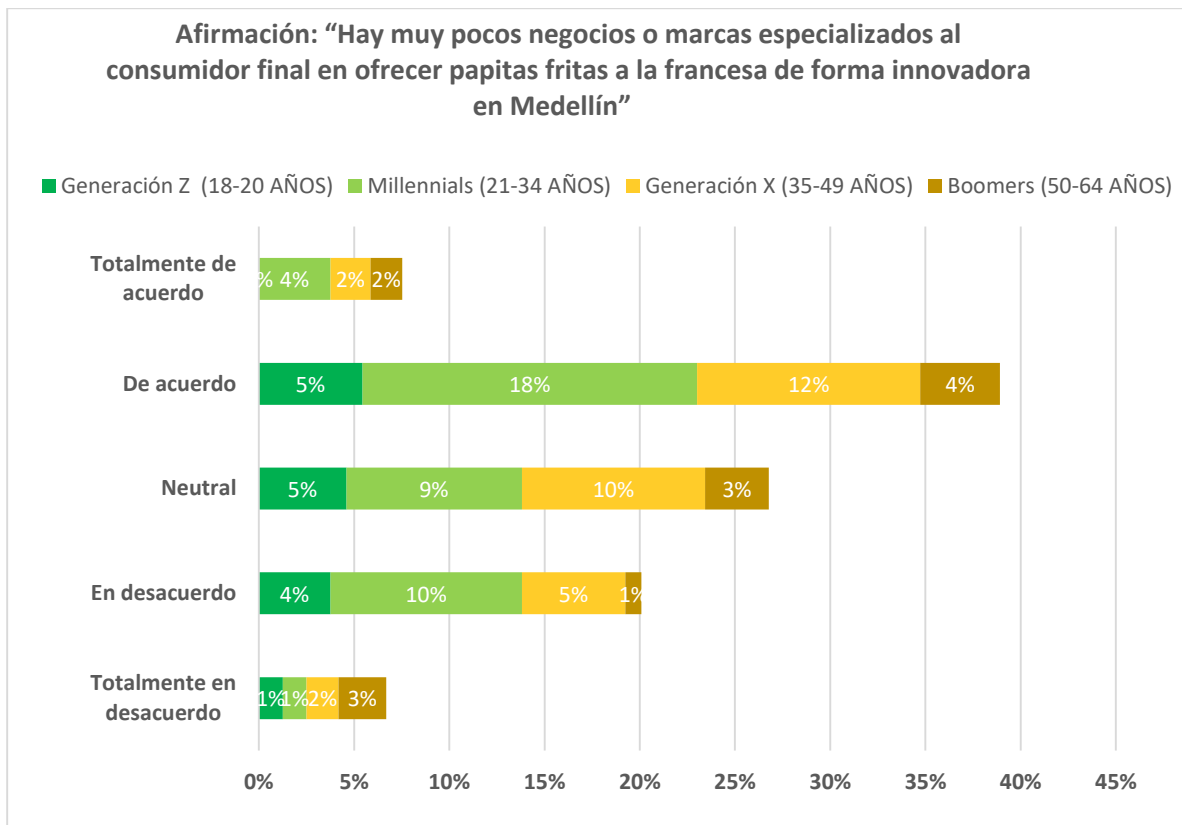


Gráfico 33. Validación de percepción negocios especializados P. F. T. F. en Medellín

Fuente: elaboración propia, a partir de una muestra base de 384 individuos

Aproximadamente el 47 % de los consumidores de P. F. T. F. de Medellín afirman que: “Hay muy pocos negocios o marcas especializados al consumidor final en ofrecer P. F. T. F. de forma innovadora” (gráfico 33), lo que revela una gran oportunidad para desarrollar una propuesta de valor en ese sentido, atendiendo en especial al 52 % de los Millennials y al 59 % de la Generación X, que lo consideran⁷.

⁷ Nota: los valores de los grupos son extraídos de las cifras tabuladas y corresponden a la pregunta P. 10 del cuestionario.

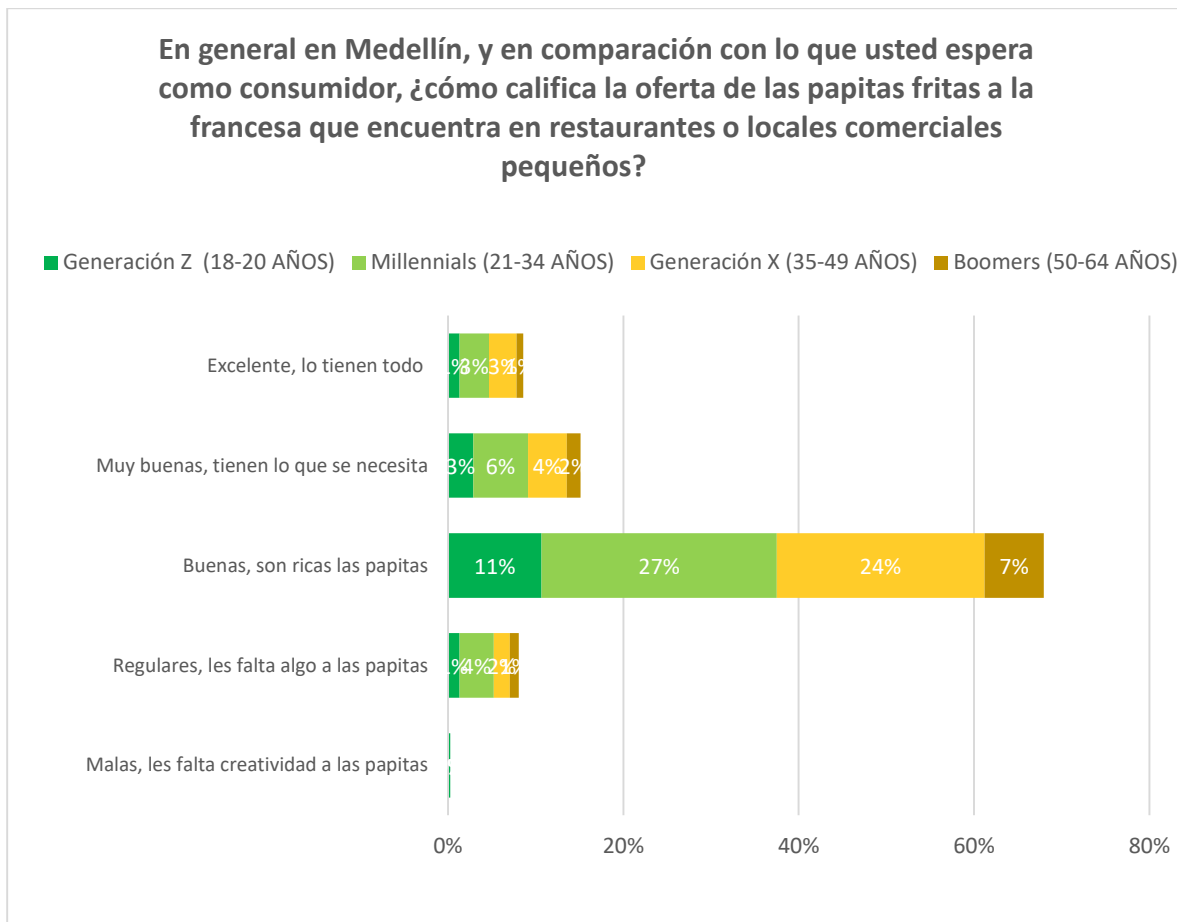


Gráfico 34. Oferta de las P. F. T. F. en Medellín

Fuente: elaboración propia, a partir de una muestra base de 384 individuos

Alrededor del 69 % de los consumidores de P. F. T. F. de Medellín califican la oferta de estas como “buenas, saben rico”. Más de la mitad de los integrantes de cada uno de los grupos de estudio está de acuerdo con esta consideración, en especial el grupo de la Generación X, en el que el 72 % del mismo lo considera así (gráfico 34).⁸

⁸ Nota: los valores de los grupos son extraídos de las cifras tabuladas, y corresponde a la pregunta P. 11 del cuestionario.

Bloque 1D - Comportamientos de consumo de P. F. T. F.

Después de haber analizado las percepciones generales de los diferentes grupos de consumidores, se da paso al análisis de resultados de algunos comportamientos o rutinas frente al consumo de P. F. T. F. revelados a través de la aplicación de la encuesta presencial.

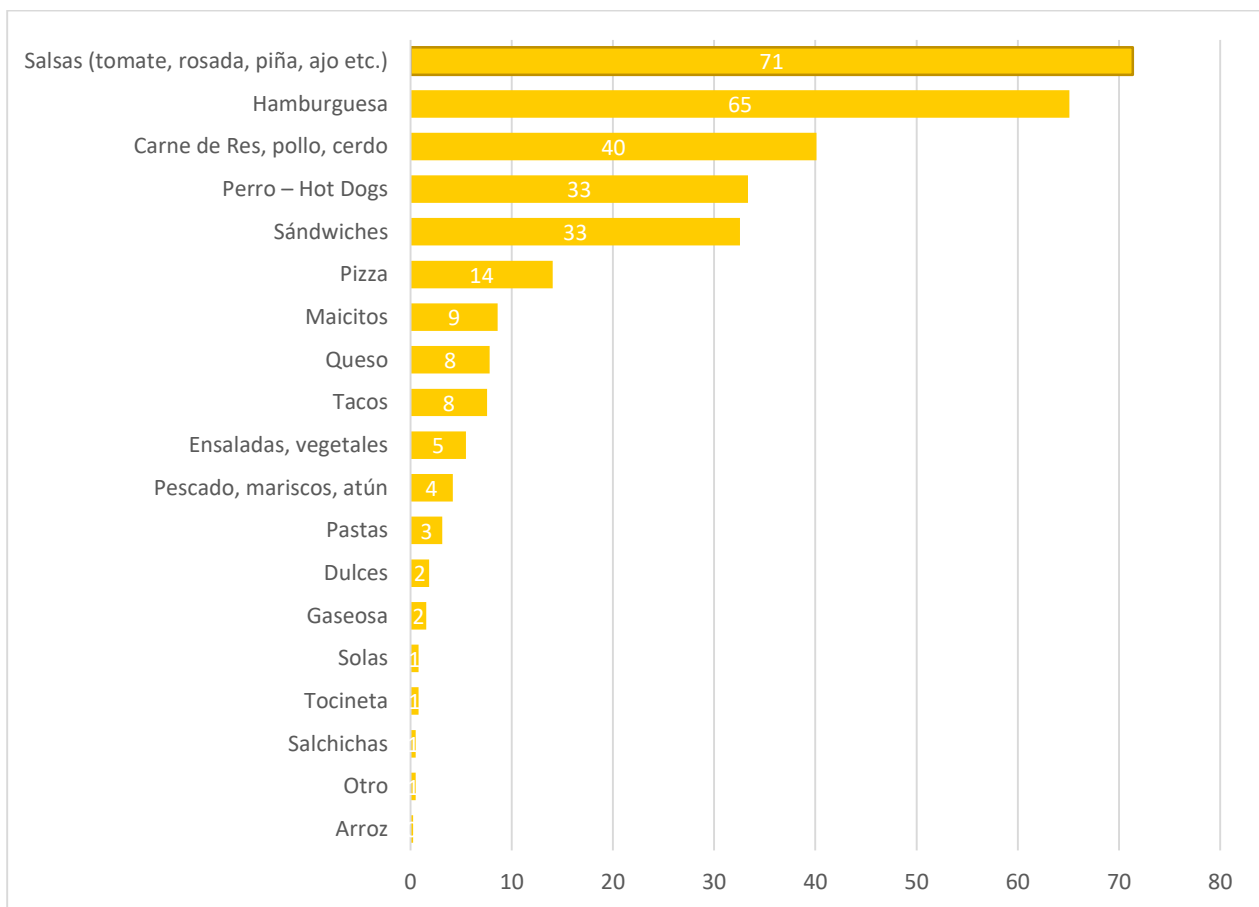


Gráfico 35. Acompañamientos al consumir P. F. T. F.

Fuente: elaboración propia, a partir de una muestra base de 384 individuos

El 71 % de los consumidores de P. F. T. F. de Medellín acompañan sus papitas principalmente con las salsas. Le siguen las comidas rápidas, en su gran mayoría hamburguesa, carnes, perros calientes,

sándwiches y pizza, por lo cual se observa que su comportamiento de consumo está ligado o relacionado fuertemente con la oferta de comida rápida (gráfico 35).

Una vez analizados los resultados generales anteriores, se procede a desagregar por grupos de consumidores los ítems de preferencia de acompañamiento de las papitas.

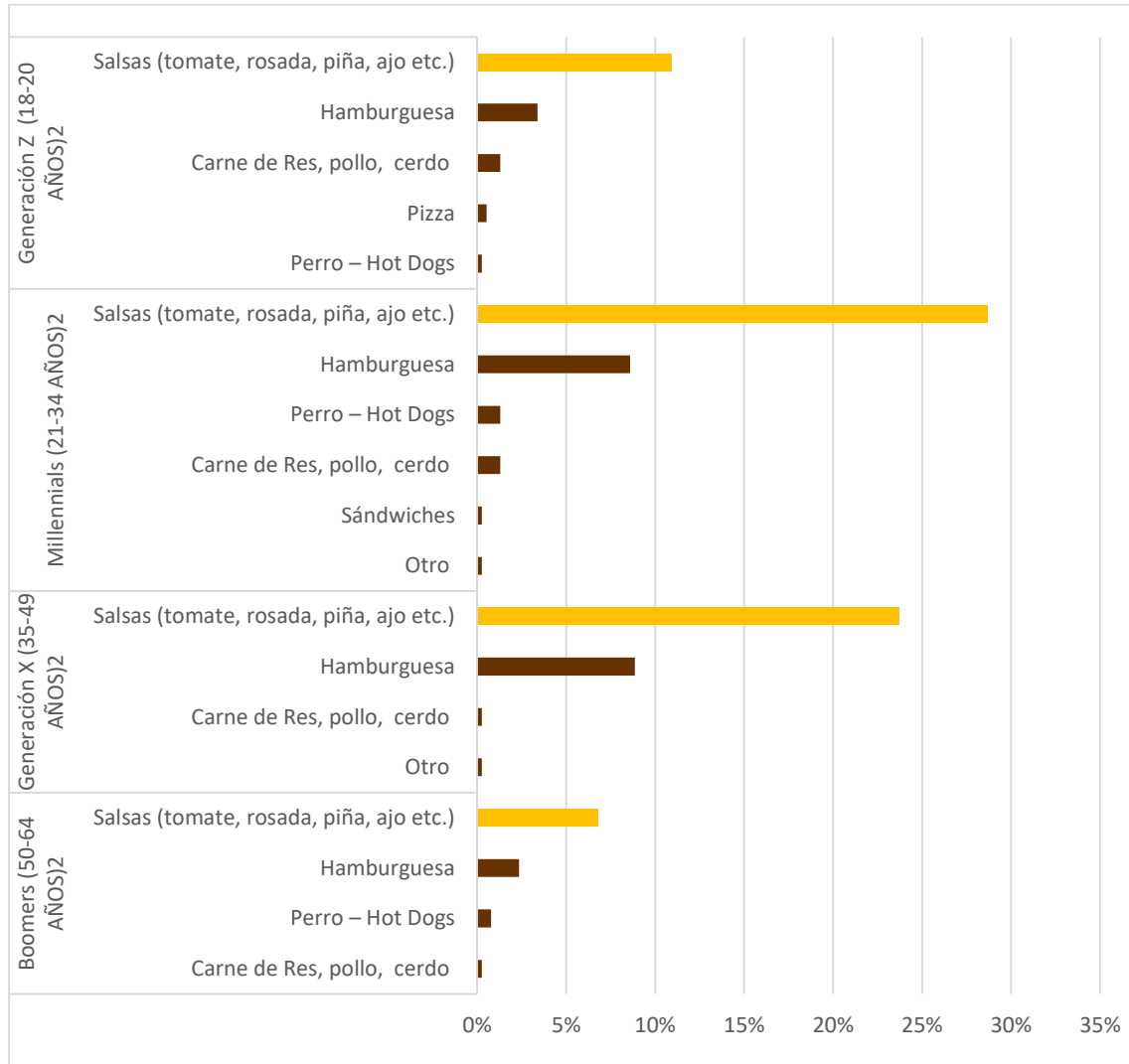


Gráfico 36. Primera opción en acompañamiento de las P. F. T. F.

Fuente: elaboración propia, a partir de una muestra base de 384 individuos

Con independencia de los segmentos, las salsas son la primera opción que está en la mente de los consumidores para acompañar las papitas (gráfico 36).

Con independencia de los segmentos, la segunda opción que está en la mente de los consumidores para acompañar las papitas son las hamburguesas (gráfico 37). Aun así, si la hamburguesa no existiera como segunda opción de acompañamiento, todos los grupos preferirían únicamente el perro caliente, a excepción de la Generación Z, que dentro de su comportamiento de preferencia también vería como buena opción los sándwiches.

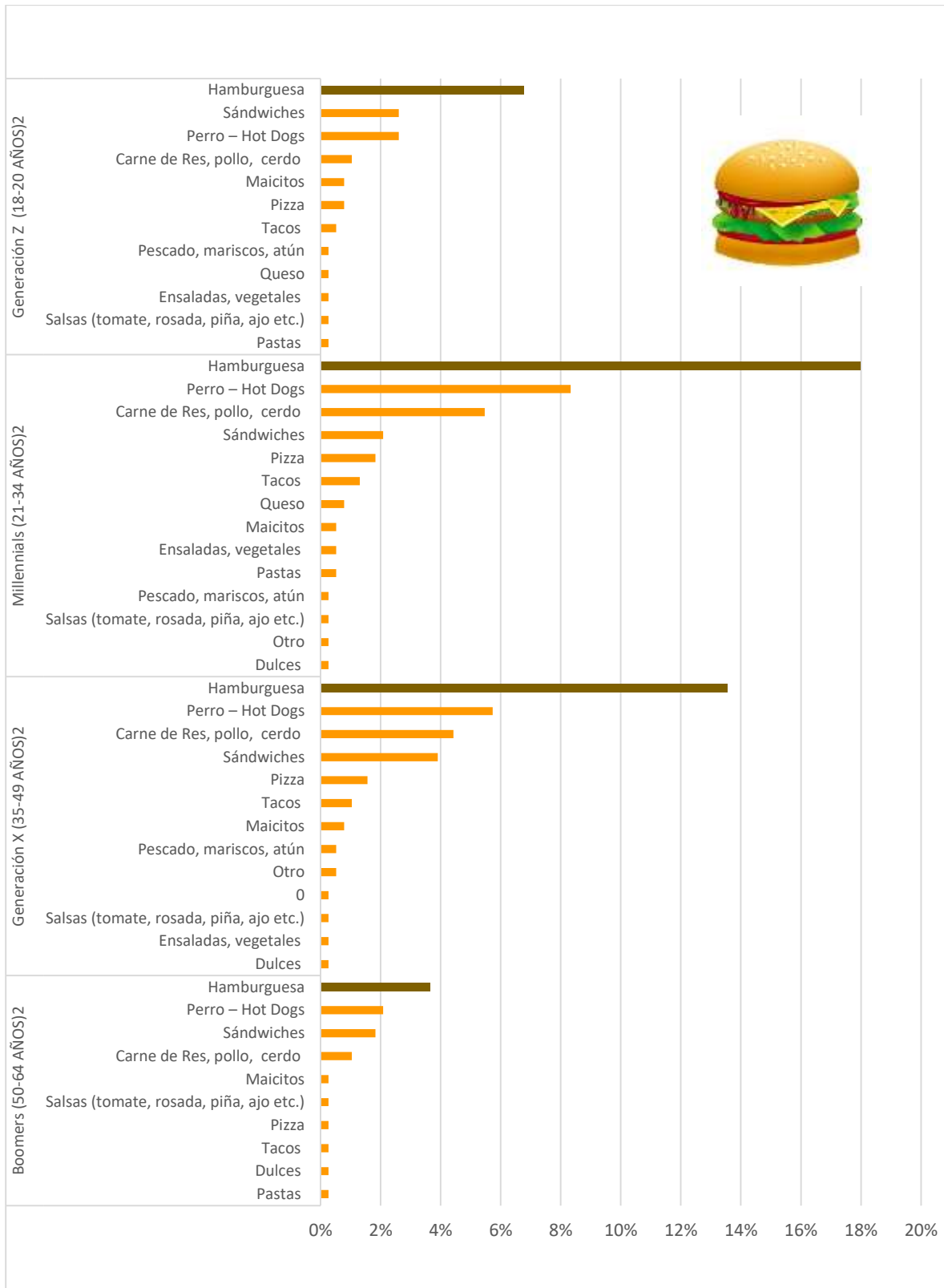


Gráfico 37. Segunda opción en acompañamiento de las P. F. T. F.

Fuente: elaboración propia, a partir de una muestra base de 384 individuos

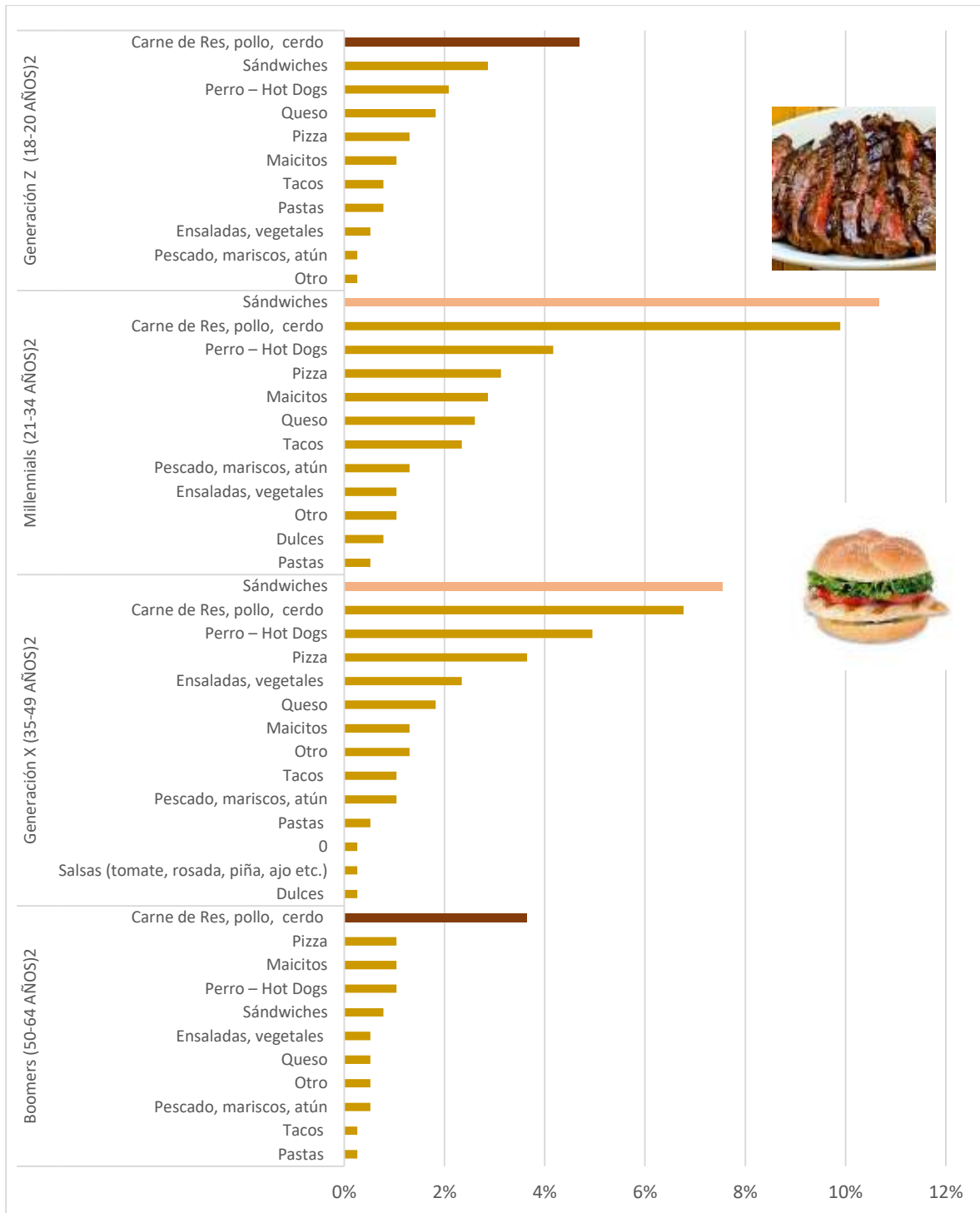


Gráfico 38. Tercera opción en acompañamiento de las P. F. T. F.

Fuente: elaboración propia, a partir de una muestra base de 384 individuos

Como tercera opción para acompañar las P. F. T. F., se observa que hay unas diferencias en los comportamientos de preferencias de los grupos: en caso de no existir salsas o hamburguesas, la Generación Z y la Generación Boomers prefieren las carnes para acompañar sus papitas, mientras que los Millennials y la Generación X prefieren los sándwiches (gráfico 38).

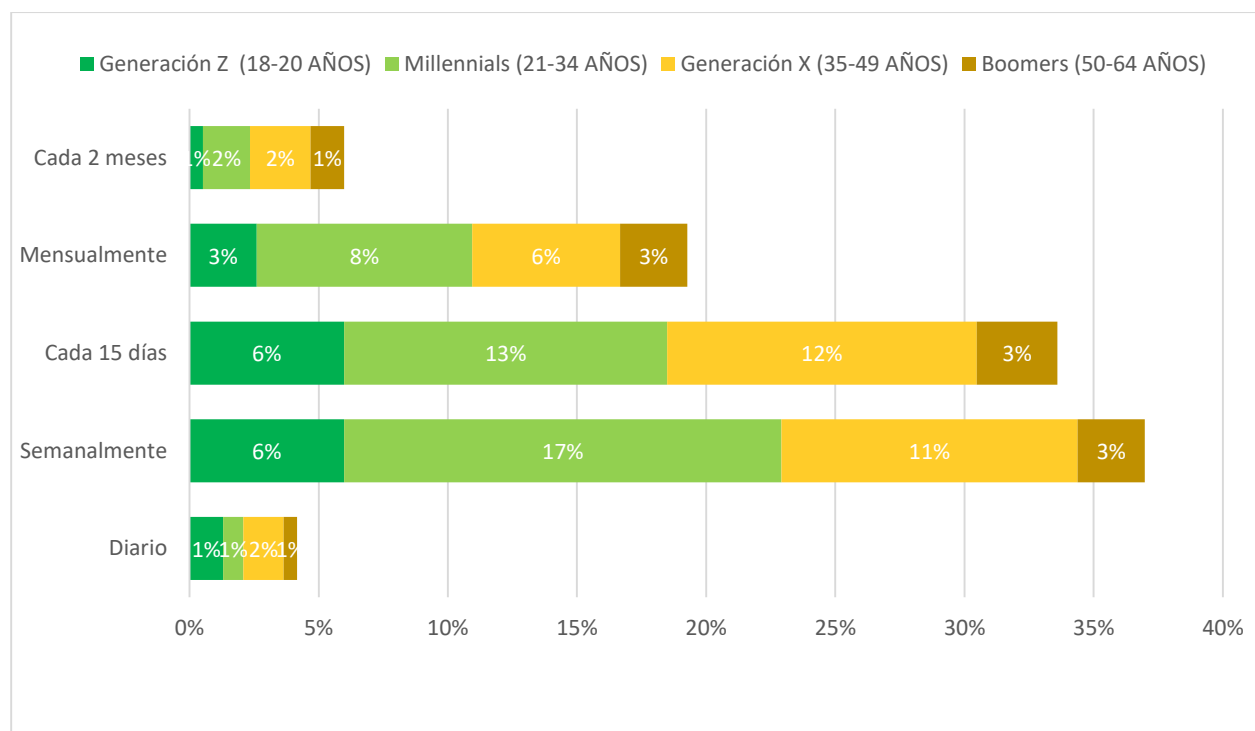


Gráfico 39. Frecuencia de consumo de P. F. T. F. por segmentos

Fuente: elaboración propia, a partir de una muestra base de 384 individuos

El 37 % de la muestra consume P. F. T. F. semanalmente, en especial el grupo de los Millennials, de los cuales el 42 % suele consumirlas con dicha frecuencia. El 34 % de la muestra consume papitas cada 15 días. El grupo que suele consumir más este producto se concentran en su gran mayoría en la Generación Z y la Generación X, con un 37 % y un 36 % respectivamente (gráfico 39). Por otra parte, del 19 % de los que las consumen mensualmente, el grupo con mayor relevancia pertenece a la generación de los Boomers, de los cuales lo hace el 26 %.⁹

⁹ Nota: los valores de los grupos son extraídos de las cifras tabuladas y corresponden a la pregunta P. 13 del cuestionario.

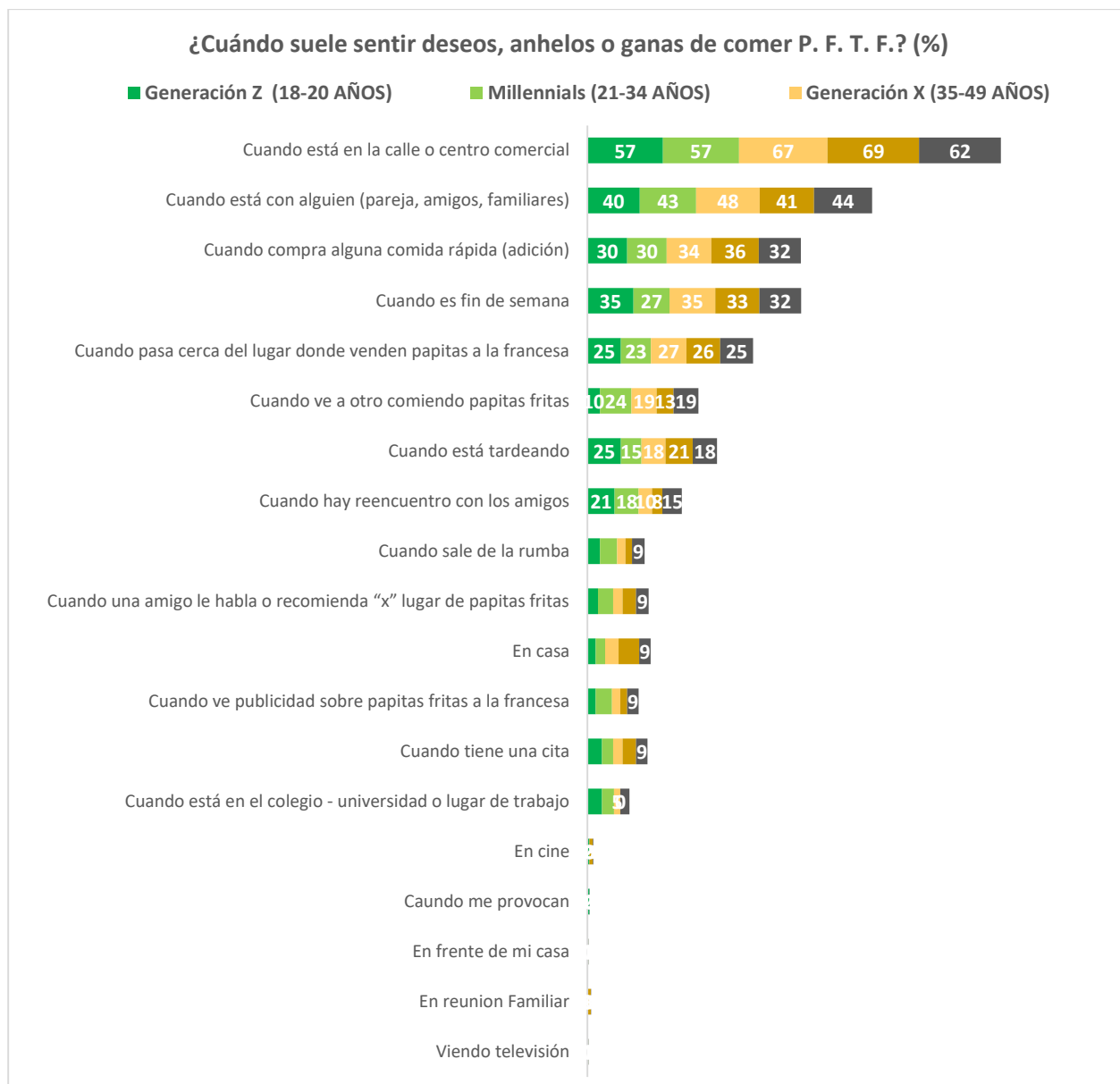


Gráfico 40. Ocasiones de consumo P. F. T. F. en Medellín

Fuente: elaboración propia, a partir de una muestra base de 384 individuos

Habitualmente, el 62 % de los consumidores de P. F. T. F. de Medellín suele sentir deseos, anhelos, o ganas de comer papitas cuando están en la calle o un centro comercial, especialmente un 69 % de los Boomers y un 67 % de la Generación X, mientras que para las dos generaciones restantes los representan el 57 % de cada uno de sus grupos (gráfico 40).

Llama la atención que en el 25 % de los Millennials uno de los factores impulsores de consumo de P. F. T. F. es cuando ven a otra persona comiendo papitas, y comparado con los demás grupos de consumidores, este factor el más alto. Por otra parte, también se observa una especialidad con la Generación Z, puesto que entre el 21 % y el 25 % del grupo, cuando están de tardeo o de reencuentro con los amigos, se les estimulan o activan las ganas de comer papitas. Esta condición frente a los demás grupos es la de mayor participación.

Bloque 1E - Preferencias de consumo de *toppings* con las P. F. T. F.

En este bloque de información se presentan los resultados relacionados con las opciones de *toppings* preferidas por los consumidores para potencializar el sabor de las diversas P. F. T. F., según los grupos de segmentos y las categorías establecidos.

CATEGORÍA: CARNES

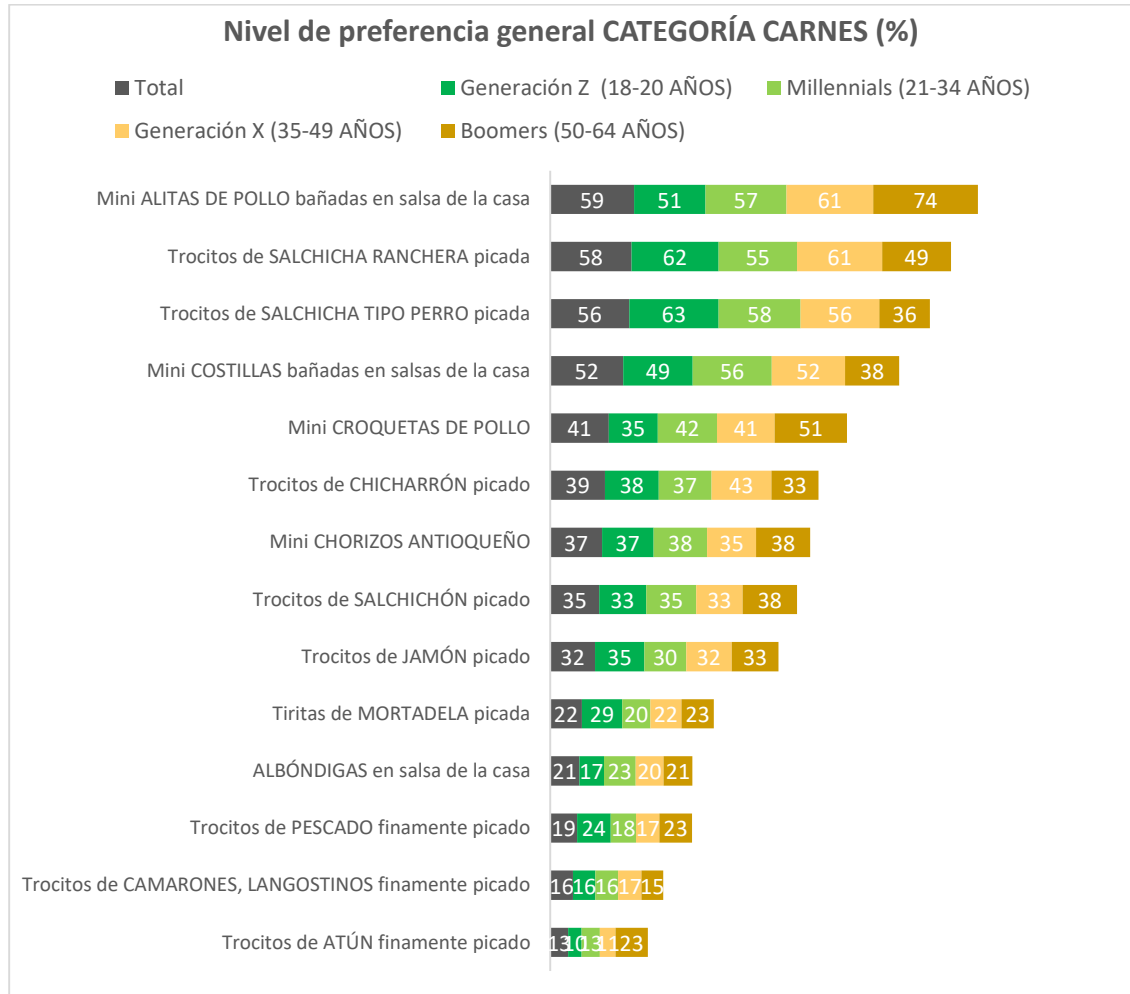


Gráfico 41. Toppings preferidos para combinar con las P. F. T. F.

Fuente: elaboración propia, a partir de una muestra base de 384 individuos

A nivel general, se observa que las opciones preferidas en la categoría de carnes para combinar las P.F.T. son mini alitas de pollo, trocitos de salchicha ranchera, salchicha tipo perro y mini costillas bañadas en sala de la casa. Las *alitas de pollo* las prefiere el 74 % de los Boomers, los trocitos de salchicha ranchera tipo perro los prefiere el 62 % de la Generación Z, y las mini costillas la prefiere el 56 % de lo Millennials y el 52 % de la Generación X (gráfico 41).

A continuación, en el gráfico 42 se desagregan los resultados por categoría, según el orden de mención en la encuesta, y la escogencia múltiple.

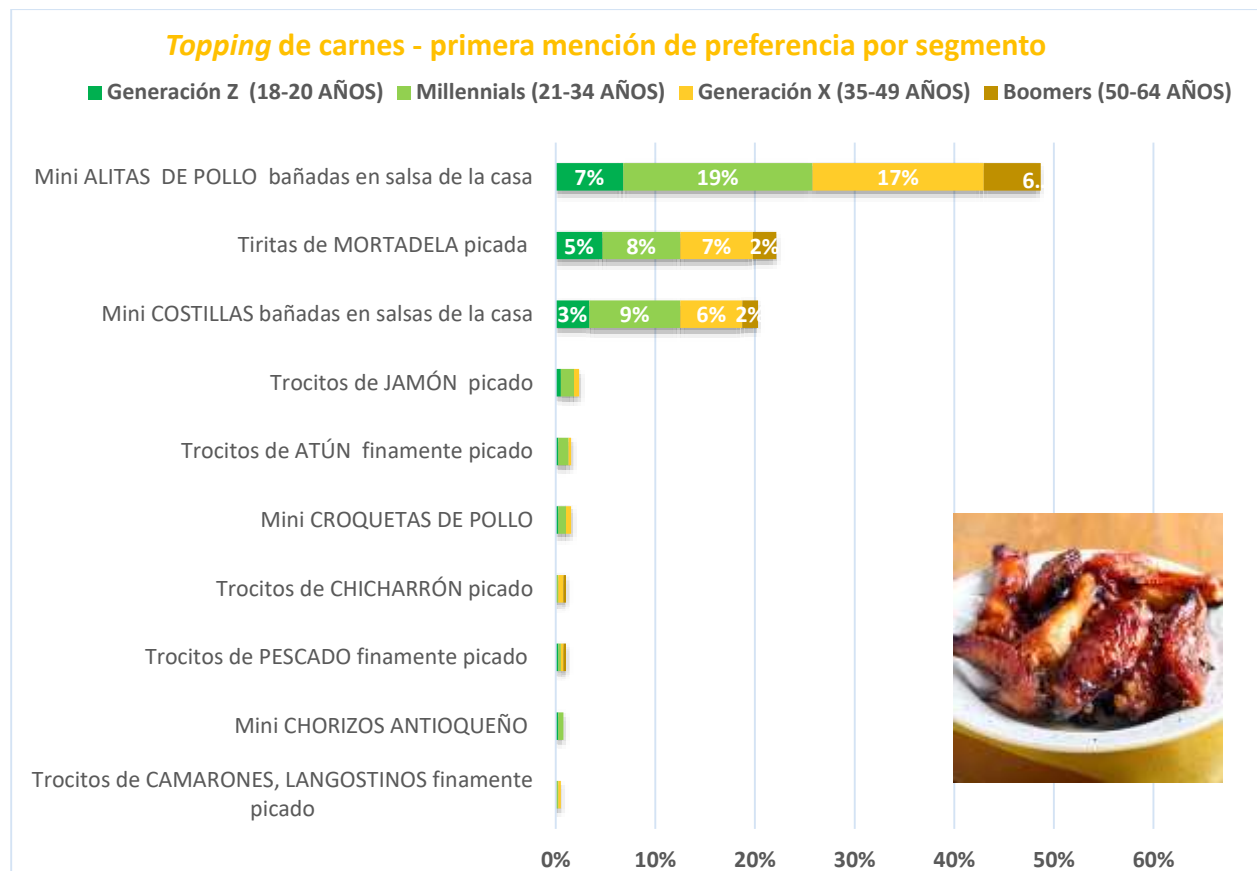


Gráfico 42. Toppings preferidos para combinar con las P. F. T. F.

Fuente: elaboración propia, a partir de una muestra base de 384 individuos

En la primera mención de la escogencia múltiple, el 49 % de los consumidores de P. F. T. F. de la ciudad de Medellín prefieren las *mini alitas de pollo* en salsa de la casa, para combinar y para potencializar el sabor de las papitas (gráfico 42). Todos los grupos de consumo se observan interesados en este acompañante, puesto que más de la mitad de cada uno de ellos lo prefiere, en especial los Boomers, de los cuales lo eligió el 75 %.

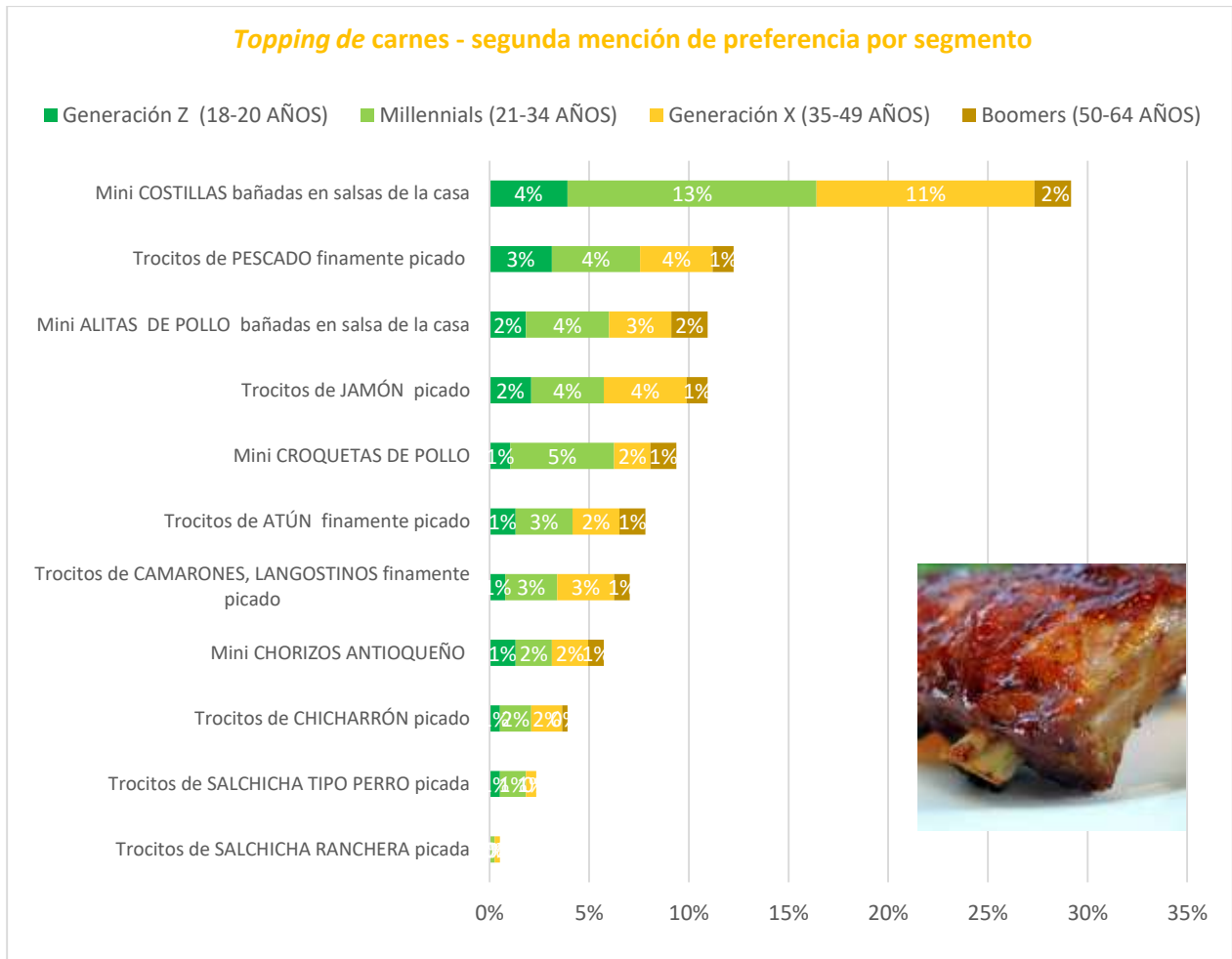


Gráfico 43. Toppings preferidos para combinar con las P. F. T. F.

Fuente: elaboración propia, a partir de una muestra base de 384 individuos

En la segunda mención de la escogencia múltiple, el 30 % de los consumidores de P. F. T. F. en la ciudad de Medellín prefiere acompañar sus papas con *mini costillas* bañadas en salsa de la casa (gráfico 43), donde el grupo que más las prefiere es el de los Millennials, con un 56 %, y el que menos hace relación es el de los Boomers, con un 38 % de su grupo.

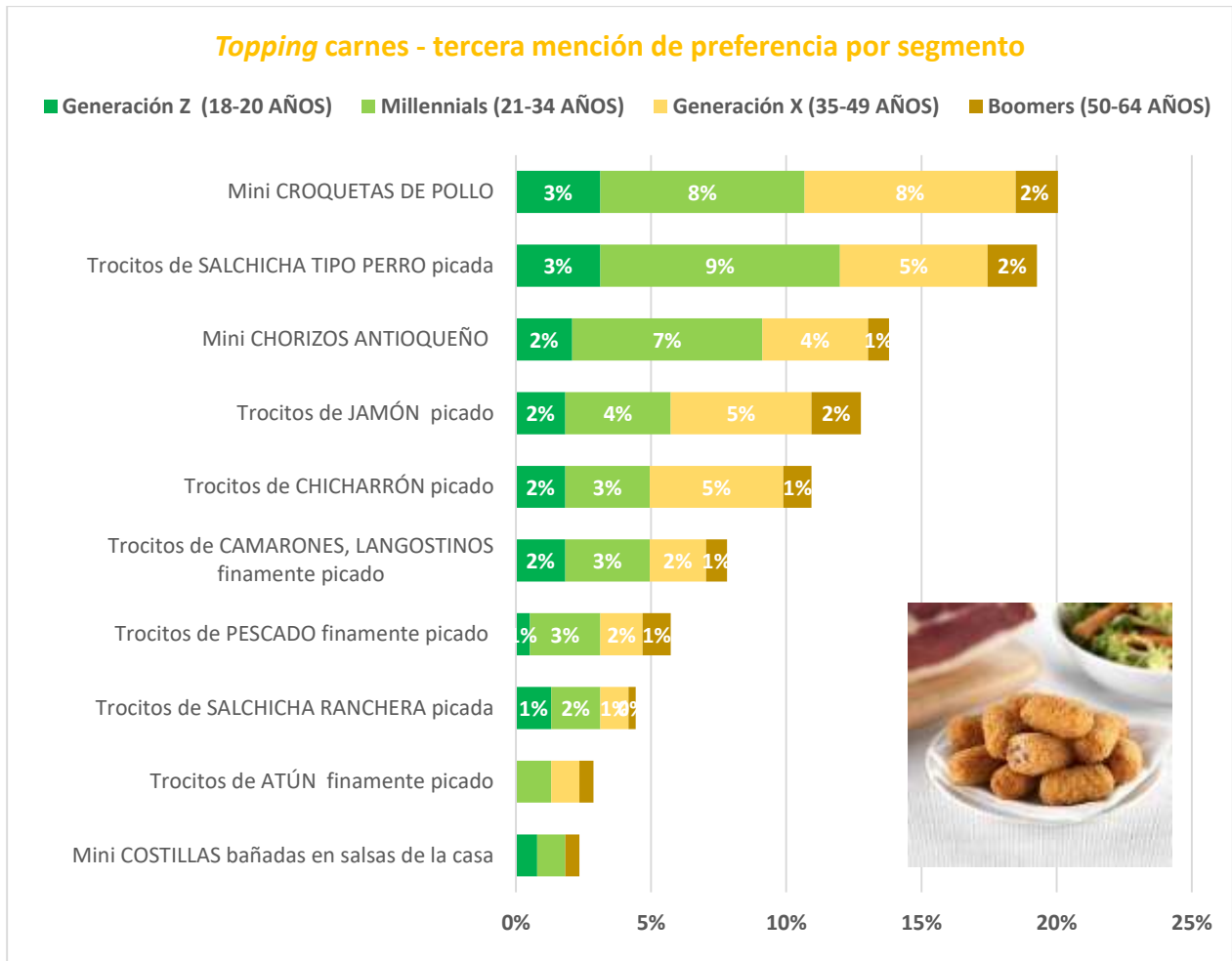


Gráfico 44. Toppings preferidos para combinar con las P. F. T. F.

Fuente: elaboración propia, a partir de una muestra base de 384 individuos

En la tercera mención de la escogencia múltiple, el 20 % de los consumidores de P. F. T. F. en Medellín prefiere acompañar sus papas con unas *mini croquetas de pollo*, donde un 51 % de los Boomers es el grupo con mayor preferencia para este acompañante, mientras que el 38 % de la Generación Z se ubica como el grupo de menor preferencia (gráfico 44).

CATEGORÍA: VEGETALES

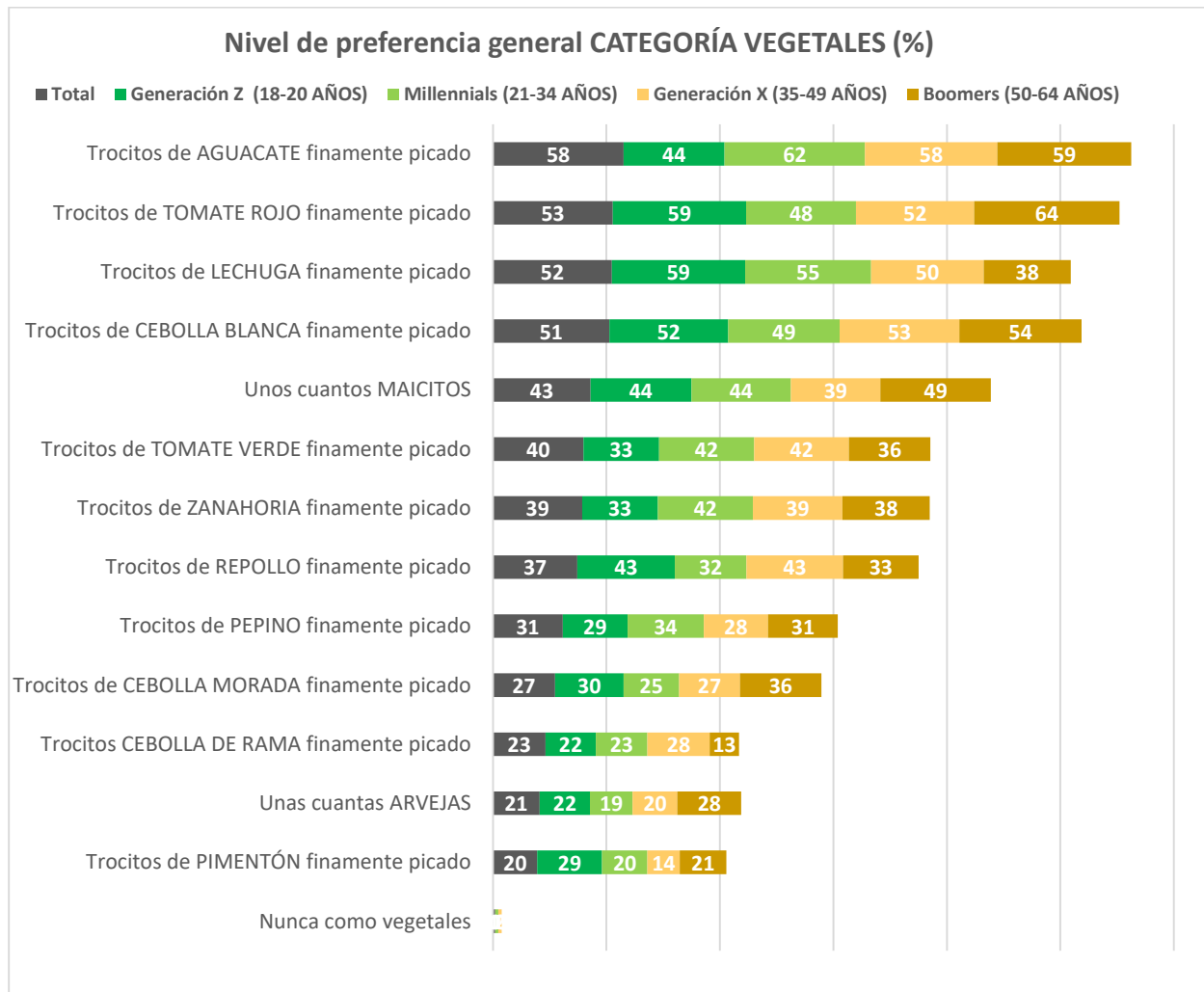


Gráfico 45. Toppings preferidos para combinar con las P. F. T. F.

Fuente: elaboración propia, a partir de una muestra base de 384 individuos

Los principales vegetales preferidos por los consumidores para combinar con las P. F. T. F. en Medellín, son los trocitos de aguacate, el tomate rojo, la lechuga y la cebolla blanca. Se observa que el 62 % de los Millennials es el grupo al que más le gustan los *trocitos de aguacate*; al que más les gusta el tomate es al 64 % de los Boomers; al que más les gusta la lechuga es al 59 % de la Generación Z, y entre el 52 % y el 53 % de la Generación X y de los Boomers se disputan la preferencia por la cebolla blanca (gráfico 45).

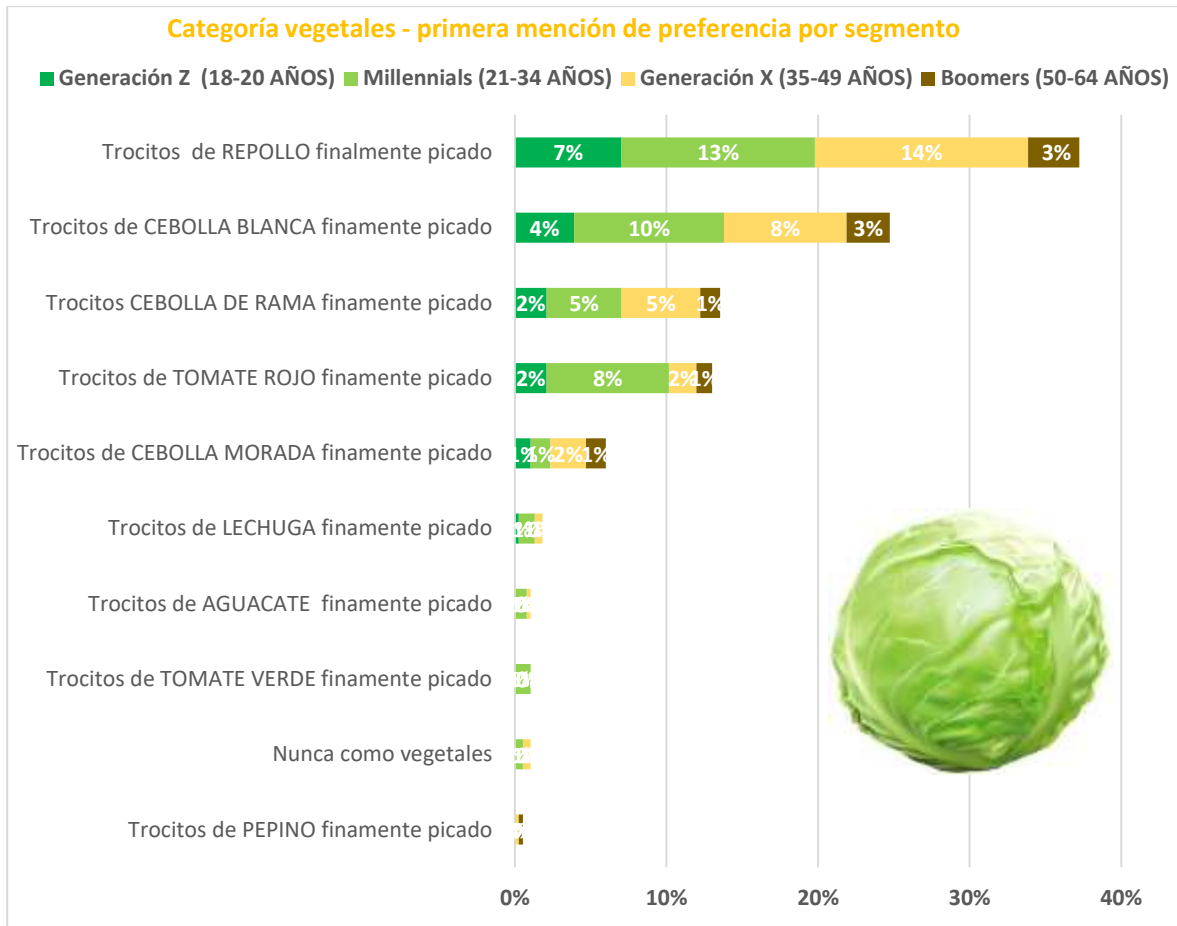


Gráfico 46. Toppings preferidos para combinar con las P. F. T. F.

Fuente: elaboración propia, a partir de una muestra base de 384 individuos

El 37 % de los consumidores de P. F. T. F. en la ciudad de Medellín, en su primera mención de la escogencia múltiple para la categoría de los vegetales prefiere acompañar sus papitas con *repollo finamente picado*, de los cuales el 43 % de la Generación Z y de la Generación X respectivamente son los grupos con mayor preferencia por este acompañante, mientras que el 32 % de los Millennials son el grupo con el menor gusto (gráfico 46).

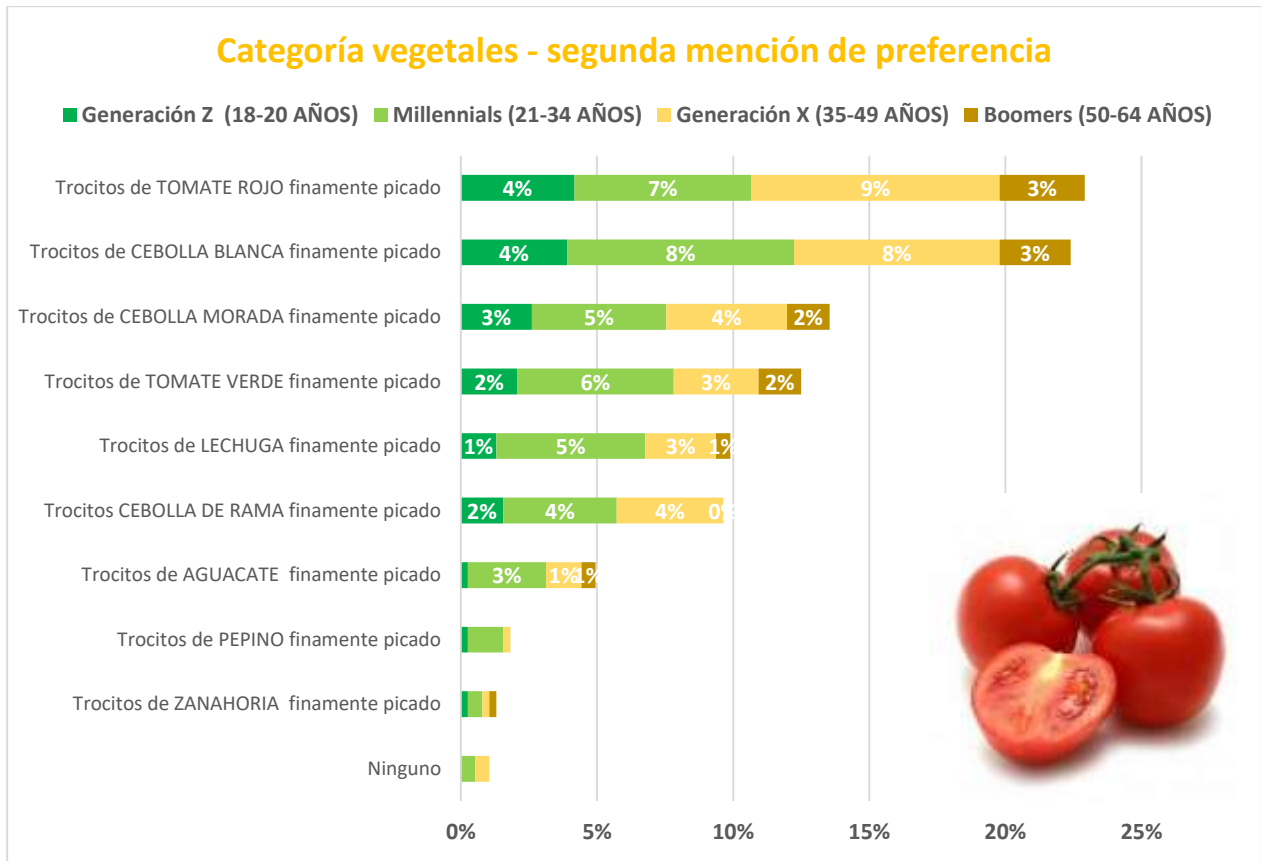


Gráfico 47. Toppings preferidos para combinar con las P. F. T. F.

Fuente: elaboración propia, a partir de una muestra base de 384 individuos

El 23 % de los consumidores de P. F. T. F. en la ciudad de Medellín, en su segunda mención de la escogencia múltiple para la categoría de los vegetales prefiere acompañar sus papitas con *trocitos de tomate finamente picado*, donde el 64 % de los Boomers y el 59 % de la Generación Z son los grupos con mayor preferencia (gráfico 47).

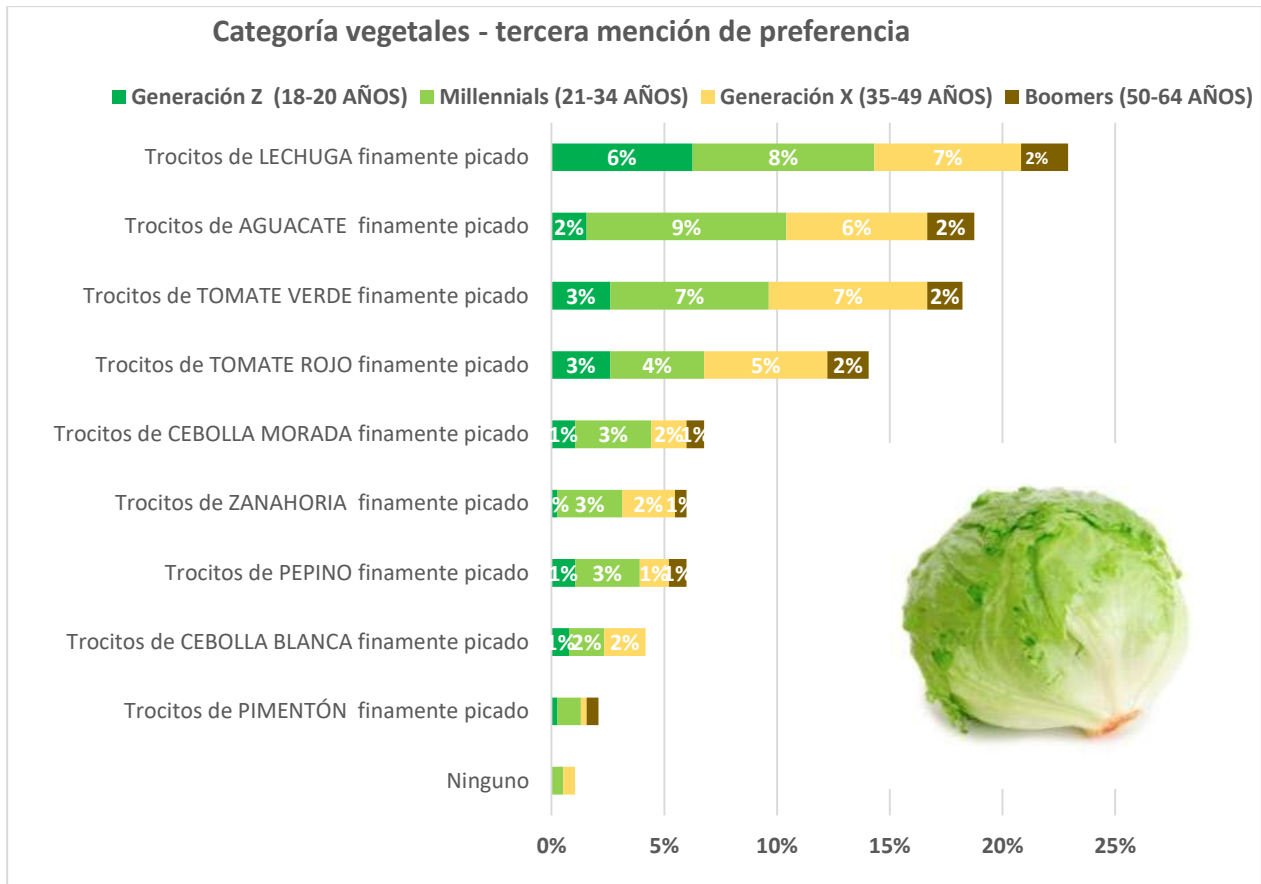


Gráfico 48. Toppings preferidos para combinar con las papitas fritas tipo francesa

Fuente: elaboración propia, a partir de una muestra base de 384 individuos

El 23 % de los consumidores de P. F. T. F. en la ciudad de Medellín, en su tercera mención de la escogencia múltiple para la categoría de los vegetales prefiere acompañar sus papitas con *lechuga finamente picada*, donde el 59 % de la Generación Z y el 55 % de los Millennials son los grupos con mayor preferencia (gráfico 48).

CATEGORÍA: SALSAS

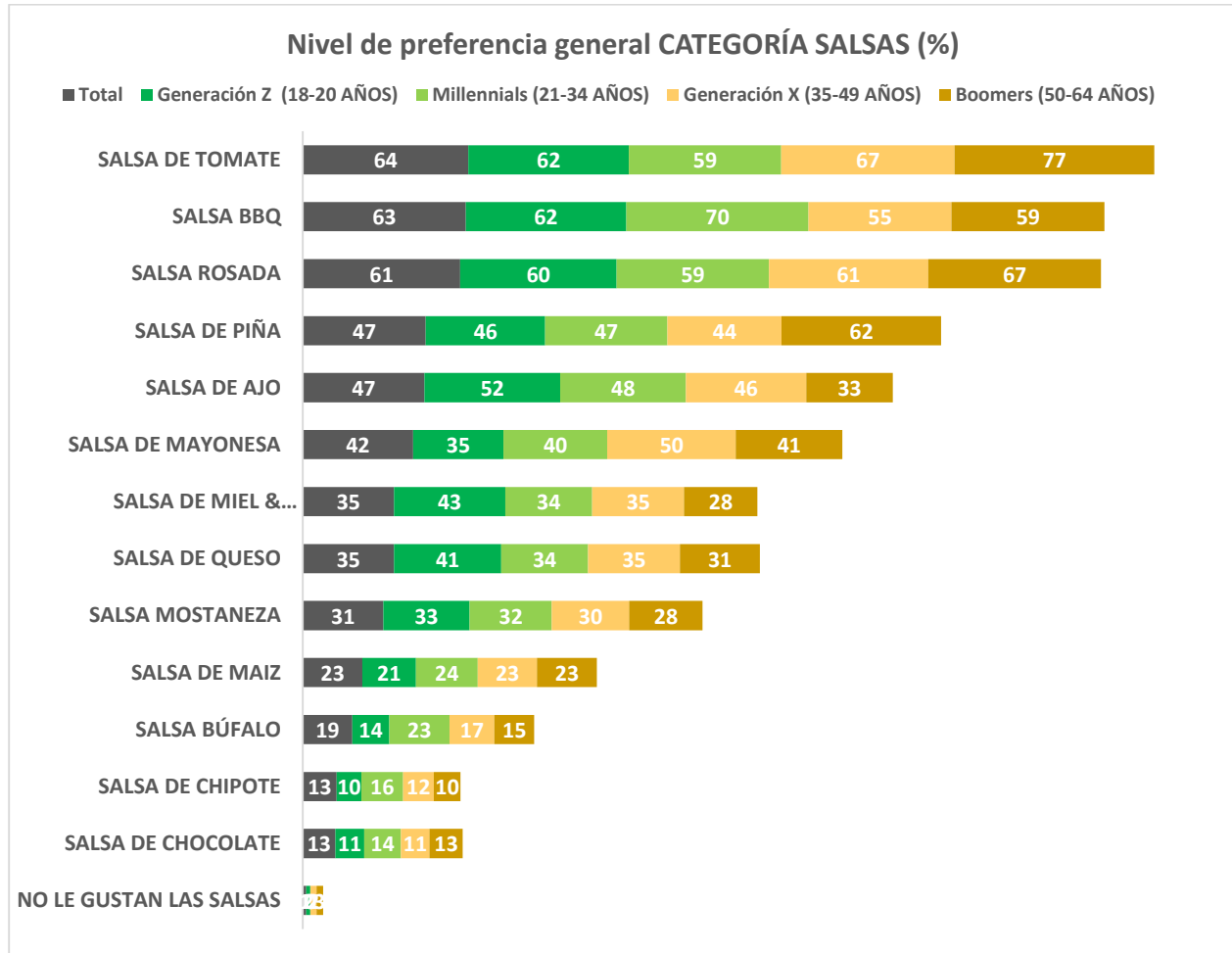


Gráfico 49. Toppings preferidos para combinar con las papitas fritas tipo francesas

Fuente: elaboración propia, a partir de una muestra base de 384 individuos

Se observa que las principales salsas preferidas para consumir con las P. F. T. F. son la salsa de tomate, la salsa BBQ y la salsa rosada, donde el 77 % de los Boomers son el grupo que más prefiere la *salsa de tomate*, el 70 % de los Millennials son el grupo que más prefiere la *salsa BBQ*, y los que más apetecen la *salsa rosada* son el 67 % de los Boomers y el 61 % de la Generación X (gráfico 49).

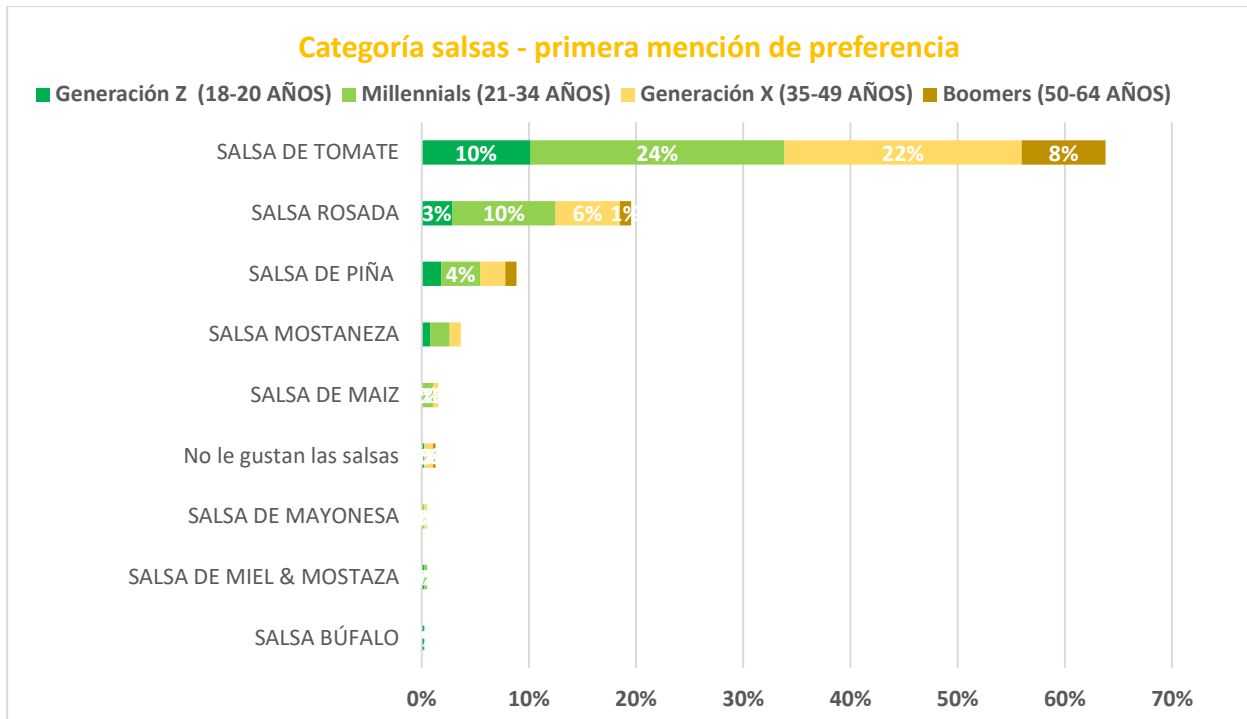


Gráfico 50. Toppings preferidos para combinar con las papitas fritas tipo francesa

Fuente: elaboración propia, a partir de una muestra base de 384 individuos

El 64 % de los consumidores de P. F. T. F. en la ciudad de Medellín, en su primera mención de la escogencia múltiple para la categoría de las salsas prefiere acompañar sus papitas con *salsa de tomate*, donde más de la mitad de cada uno de los grupos de consumidores prefiere esta opción (gráfico 50).

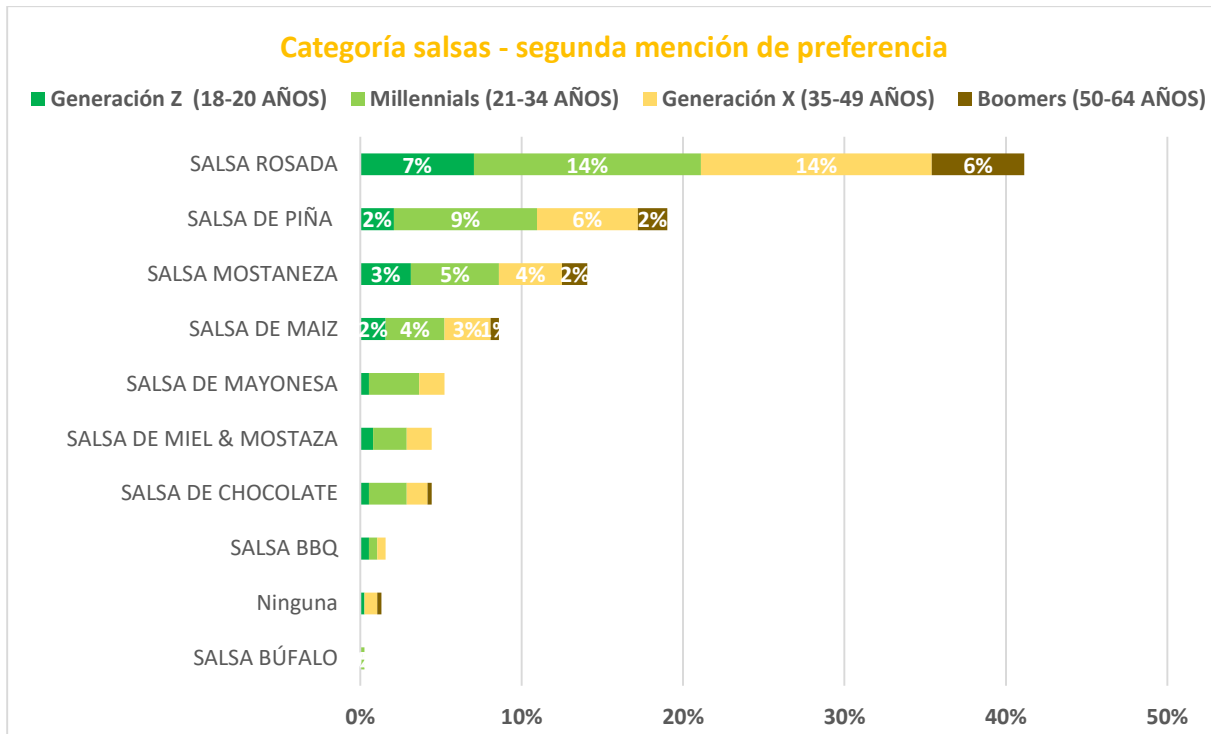


Gráfico 51. Toppings preferidos para combinar con las P. F. T. F.

Fuente: elaboración propia, a partir de una muestra base de 384 individuos

El 41 % de los consumidores de P. F. T. F. en la ciudad de Medellín, en su segunda mención de la escogencia múltiple para la categoría de las salsas prefiere acompañar sus papitas con *salsa rosada*, donde más de la mitad de cada uno de los grupos de consumidores prefiere esta opción (gráfico 51).

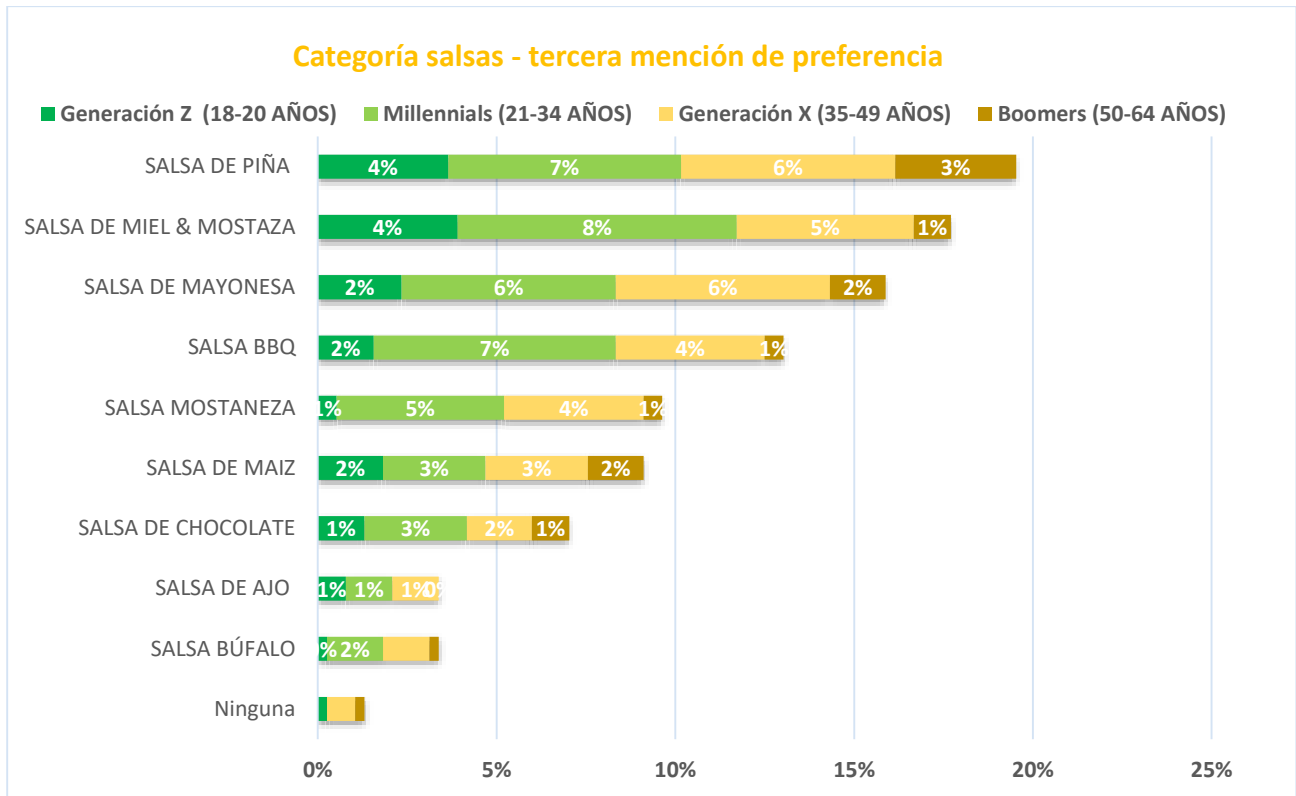


Gráfico 52. Toppings preferidos para combinar con las P. F. T. F.

Fuente: elaboración propia, a partir de una muestra base de 384 individuos

El 20 % de los consumidores de P. F. T. F. en la ciudad de Medellín, en su tercera mención de la escogencia múltiple para la categoría de las salsas prefiere acompañar sus papitas con *salsa de piña*, donde el 62 % de los Boomers son el grupo de consumidores con mayor preferencia (gráfico 52).

CATEGORÍA: ALTERNATIVOS

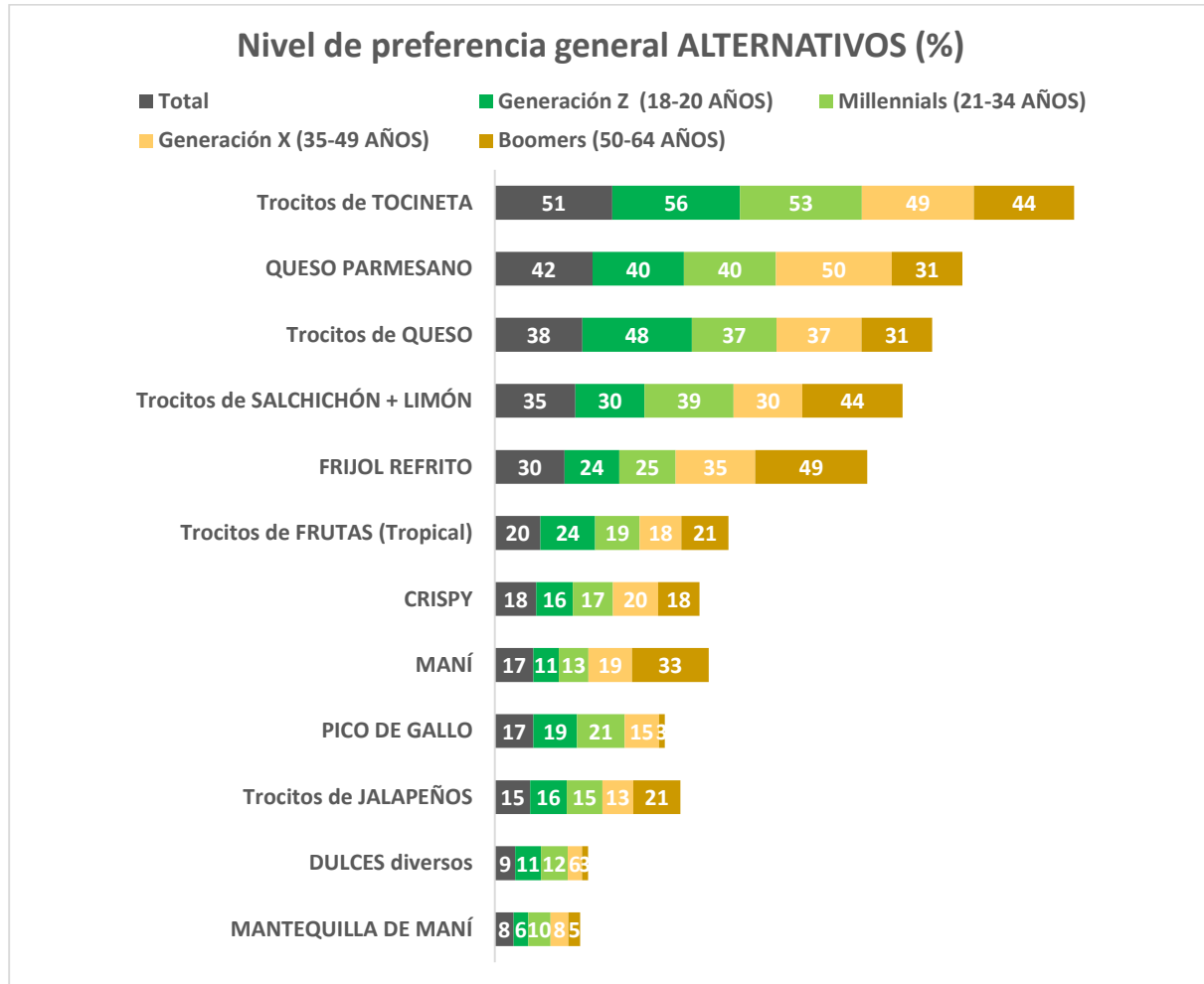


Gráfico 53. Toppings preferidos para combinar con las P. F. T. F.

Fuente: elaboración propia, a partir de una muestra base de 384 individuos

Se observa que dentro de la categoría de alternos hay una preferencia general por trocitos de tocینeta, queso parmesano, trocitos de queso y trocitos de salchichón con limón, donde el 56 % de la Generación Z son el grupo que más prefieren los *trocitos de tocینeta*, mientras que el 50 % de la Generación X son el grupo que más prefiere el queso parmesano, y el 48 % de la generación Z vuelve y se observa como uno de los grupos a los que más le gustan los trocitos de queso; finalmente, el grupo al que más le gustan los trocitos de salchichón con limón son al 44 % de los Boomers (gráfico 53).

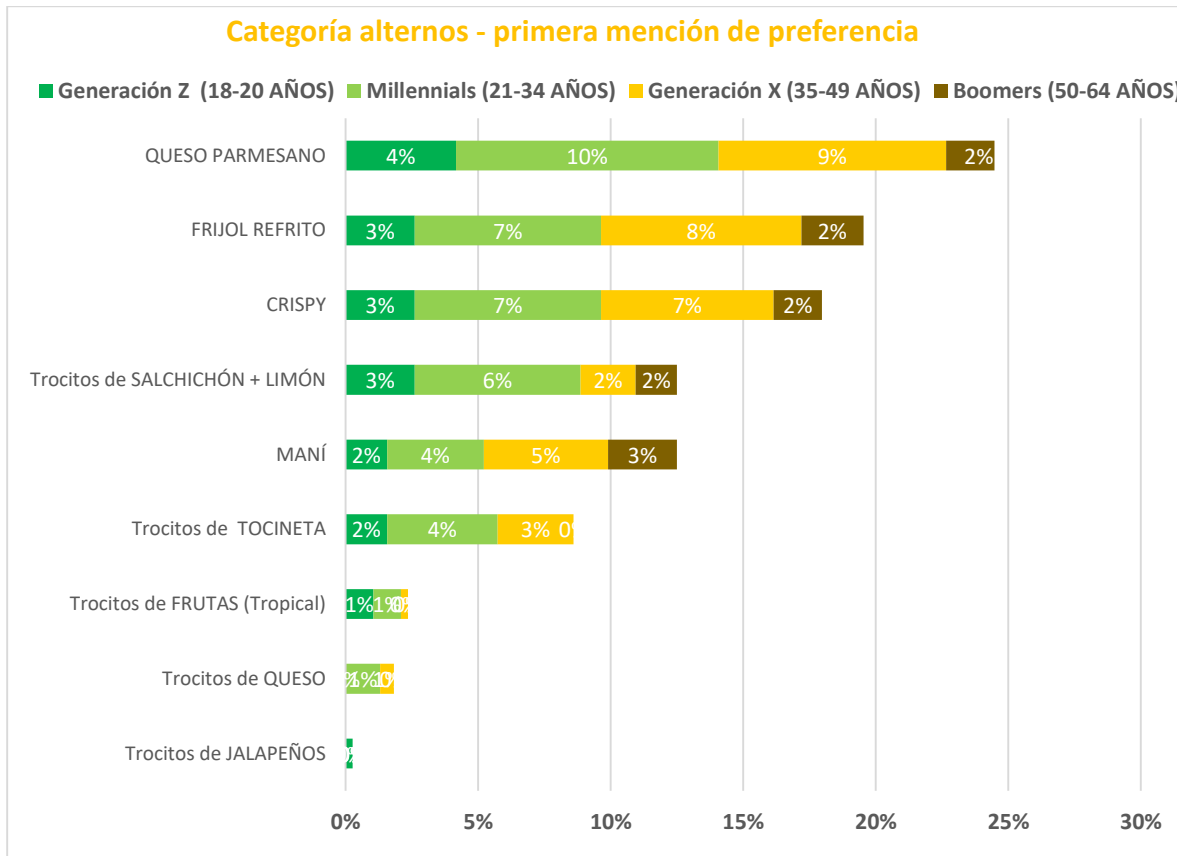


Gráfico 54. Toppings preferidos para combinar con las P. F. T. F.

Fuente: elaboración propia, a partir de una muestra base de 384 individuos

El 25 % de los consumidores de P. F. T. F. en la ciudad de Medellín, en su primera mención de la escogencia múltiple para la categoría de alternativo prefiere acompañar sus papitas con *queso parmesano*, donde el 56 % de la Generación Z es el grupo que más prefiere este acompañante (gráfico 54).

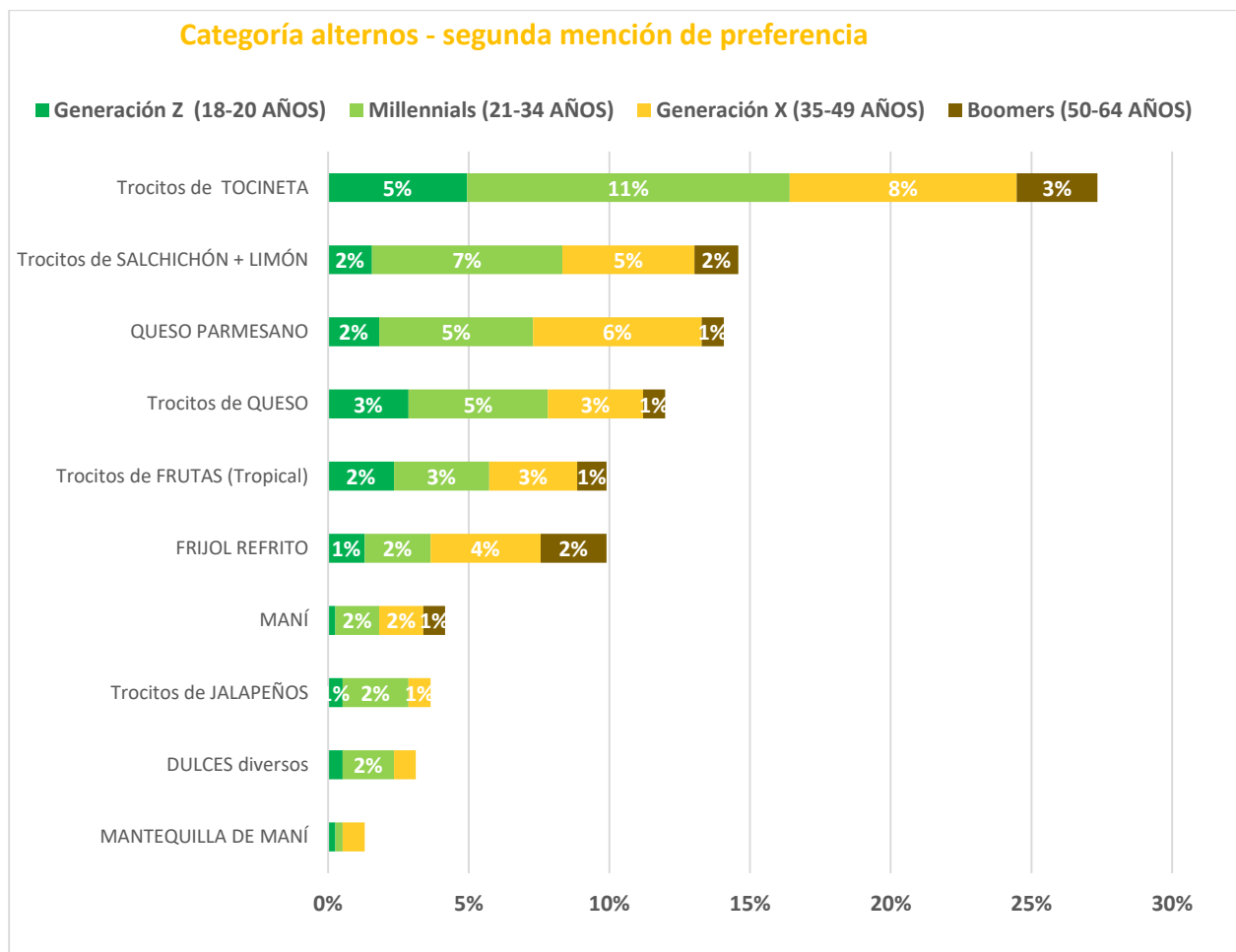


Gráfico 55. Toppings preferidos para combinar con las papitas fritas tipo francesa

Fuente: elaboración propia, a partir de una muestra base de 384 individuos

El 27 % de los consumidores de P. F. T. F. en la ciudad de Medellín, en su segunda mención de la escogencia múltiple para la categoría de alterno prefiere acompañar sus papitas con *trocitos de tocineta*, donde el 50 % de la Generación X es el grupo que más prefiere esta opción (gráfico 55).

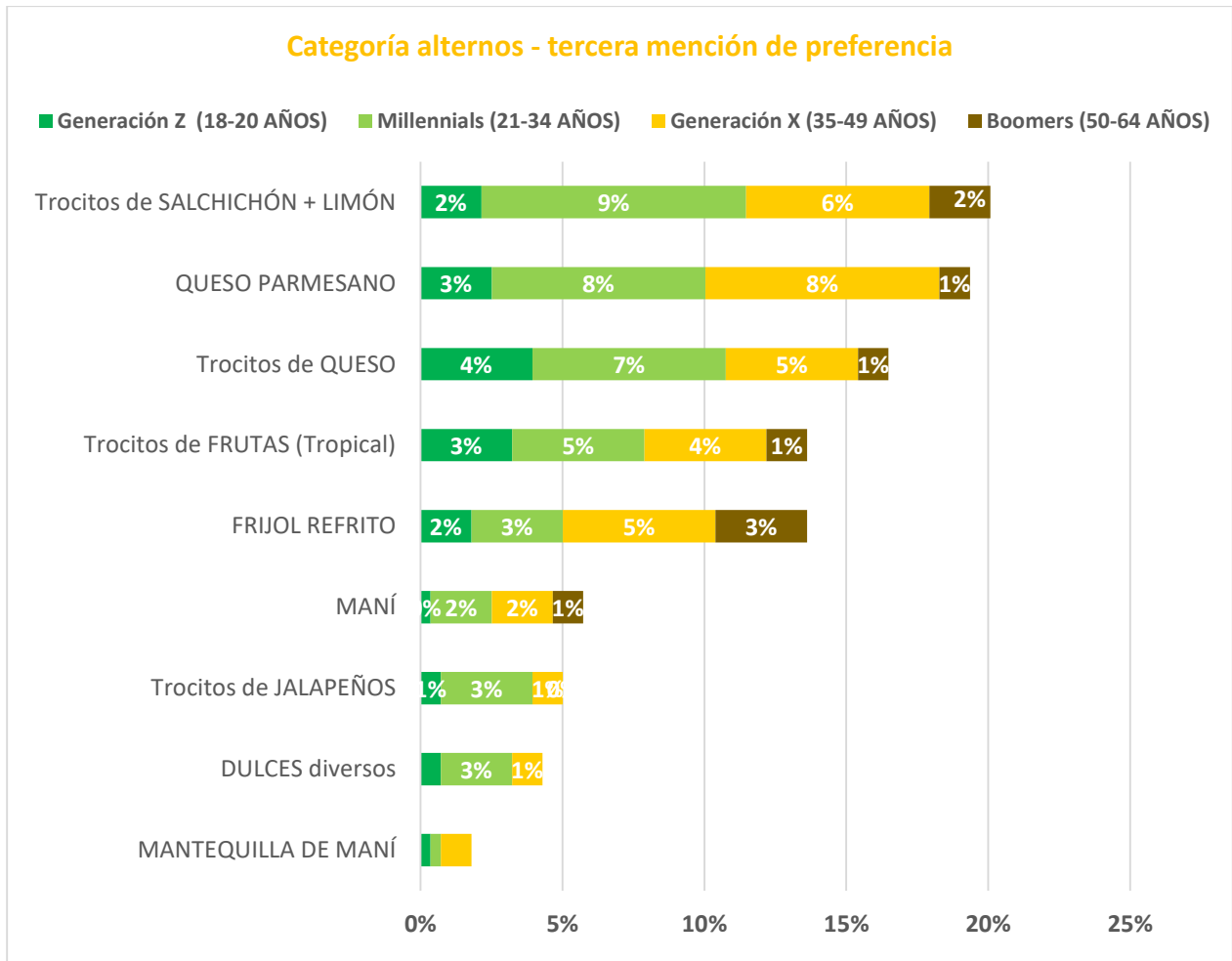


Gráfico 56. Toppings preferidos para combinar con las papitas fritas tipo francesa

Fuente: elaboración propia, a partir de una muestra base de 384 individuos

El 19 % de los consumidores de P. F. T. F. en la ciudad de Medellín, en su tercera mención de la escogencia múltiple para la categoría de alterno prefiere acompañar sus papitas con *trocitos de salchichón + limón*, donde el 44 % de los Boomers son el grupo con mayor preferencia de este tipo de acompañante (gráfico 56).

CATEGORÍA: OFERTA P. F. T. F. (VALIDACIÓN DE PREFERENCIAS MENÚ PREARMADOS)

A continuación, en la tabla 42 se presentan los resultados relacionados con las preferencias que el mercado tiene sobre la combinación de las P. F. T. F. y sus diferentes *toppings*. Estos datos se presentan de mayor a menor preferencia por los consumidores en Medellín, y sin desagregar ningún segmento de mercado, por lo cual sus resultados esta expresados de forma transversal según la muestra del estudio.

Tabla 42. Preferencias menú prearmados de P.F.T.F. + *toppings*

Escenarios - menús prearmados					Nivel preferencia del mercado
Combinación (forma P. F. T. F. + carnes + vegetales + ingredientes + tamaños)					
Forma P. F.	Carnes	Vegetales	Ingredientes	Tamaños P. F.	
FOSFORITOS clásicos	Trocitos de RES + Salsa <i>goulash</i>	Trocitos de VARIADAS CEBOLLAS	Diversas SALSAS DE LA CASA	Mediano	79 %
FOSFORITOS clásicos	Trocitos de POLLO + Salsa <i>goulash</i>	VEGETALES SALTEADOS en mantequilla	HUEVOS DE CODORNIZ	Grande	77 %
MALLA	Trocitos de POLLO + Salsa <i>goulash</i>	VEGETALES SALTEADOS al estilo oriental	HUEVOS DE CODORNIZ	Pequeño	73 %
FOSFORITOS clásicos	Trocitos de CERDO + Salsa <i>goulash</i>	VEGETALES SALTEADOS en mantequilla	HUEVOS DE CODORNIZ	Mediano	71 %
FOSFORITOS clásicos	Trocitos de CERDO + Salsa <i>goulash</i>	Con un <i>mix</i> de MAICITOS + ARVEJA + ZANAHORIA	CILANTRO finamente picado	Pequeño	68 %
CASCOS	Trocitos de RES + Salsa <i>goulash</i>	VEGETALES SALTEADOS al estilo oriental	CILANTRO finamente picado	Grande	66 %
ESPIRAL	Trocitos de RES + Salsa <i>goulash</i>	Con un <i>mix</i> de MAICITOS + ARVEJA + ZANAHORIA	HUEVOS DE CODORNIZ	Grande	66 %

FOSFORITOS clásicos	Carne MOLIDA con receta de la casa	VEGETALES SALTEADOS al estilo oriental	ANTIPASTO	Grande	65 %
MALLA	Trocitos de CERDO + Salsa <i>goulash</i>	VEGETALES SALTEADOS al estilo oriental	HUEVOS DE CODORNIZ	Mediano	64 %
CASCOS	Trocitos de CERDO + Salsa <i>goulash</i>	VEGETALES SALTEADOS en mantequilla	Diversas SALSAS DE LA CASA	Grande	62 %
ESPIRAL	Trocitos de POLLO + Salsa <i>goulash</i>	VEGETALES SALTEADOS al estilo oriental	Diversas SALSAS DE LA CASA	Pequeño	61 %
ESPIRAL	Carne MOLIDA con receta de la casa	VEGETALES SALTEADOS en mantequilla	CILANTRO finamente picado	Mediano	61 %
ESPIRAL	Trocitos de CERDO + Salsa <i>goulash</i>	Trocitos de VARIADAS CEBOLLAS	ANTIPASTO	Grande	59 %
MALLA	Trocitos de POLLO + Salsa <i>goulash</i>	Trocitos de VARIADAS CEBOLLAS	CILANTRO finamente picado	Grande	57 %
CASCOS	Carne MOLIDA con receta de la casa	Trocitos de VARIADAS CEBOLLAS	HUEVOS DE CODORNIZ	Pequeño	54 %
MALLA	Trocitos de RES + Salsa <i>goulash</i>	VEGETALES SALTEADOS en mantequilla	ANTIPASTO	Pequeño	54 %
MALLA	Carne MOLIDA con receta de la casa	Con un <i>mix</i> de MAICITOS + ARVEJA + ZANAHORIA	Diversas SALSAS DE LA CASA	Grande	51 %
CASCOS	Trocitos de POLLO + Salsa <i>goulash</i>	Con un <i>mix</i> de MAICITOS + ARVEJA + ZANAHORIA	ANTIPASTO	Mediano	46 %

Nota: resultados basados en los escenarios de preferencia diseñados para el análisis *conjoint*, por lo cual el nivel de preferencia arrojado es general sobre la base total de la muestra de estudio, y no sobre algún segmento específico. Más adelante en el análisis multivariado se tratan las combinaciones por segmentos significativas y donde el *conjoint* juega un papel determinante.

Fuente: elaboración propia.

CATEGORÍA: PREFERENCIA LUGAR DE CONSUMO P. F. T. F. + TOPPINGS (%)

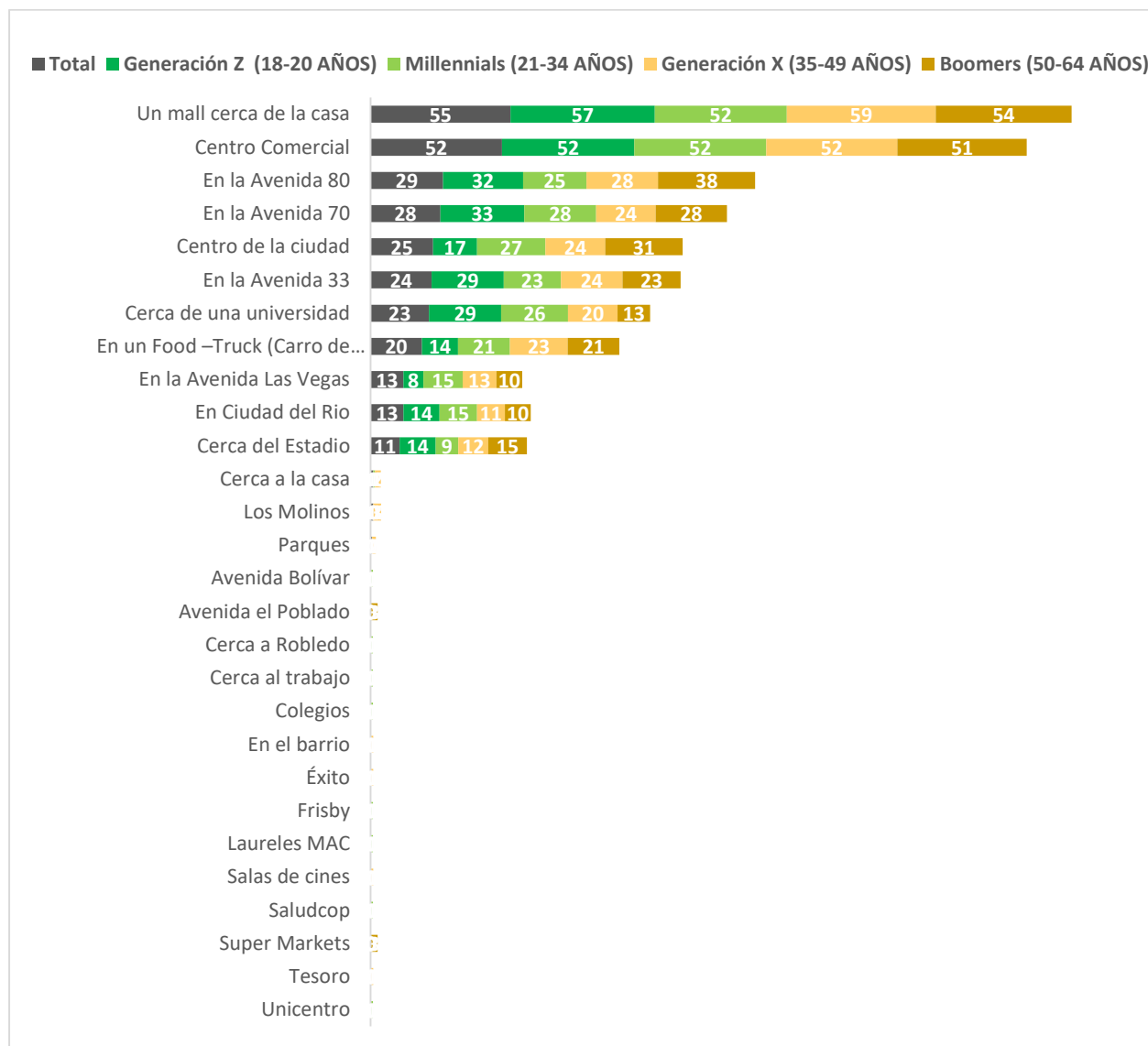


Gráfico 57. Nivel de preferencia general (lugar ideal de consumo de P. F. T. F.)

Fuente: elaboración propia, a partir de una muestra base de 384 individuos

Por lo general al consumidor de P. F. T. F. de Medellín, le gustaría encontrar una oferta innovadora de papitas + toppings, principalmente en un mall cerca de su casa o en un centro comercial. También sienten interés por encontrarla en lugares como la avenida 80 o como la carrera 70, de Medellín (gráfico 57). El grupo más interesado en encontrar un mall cerca de la casa lo representa

el 59 % de los Boomers, mientras que en un centro comercial todos los grupos mantienen un interés similar. Respecto a la avenida 80, el 38 % de los Boomers son los más interesados en esta zona; adicionalmente, la carrera 70 es la zona de mayor interés para la Generación Z.

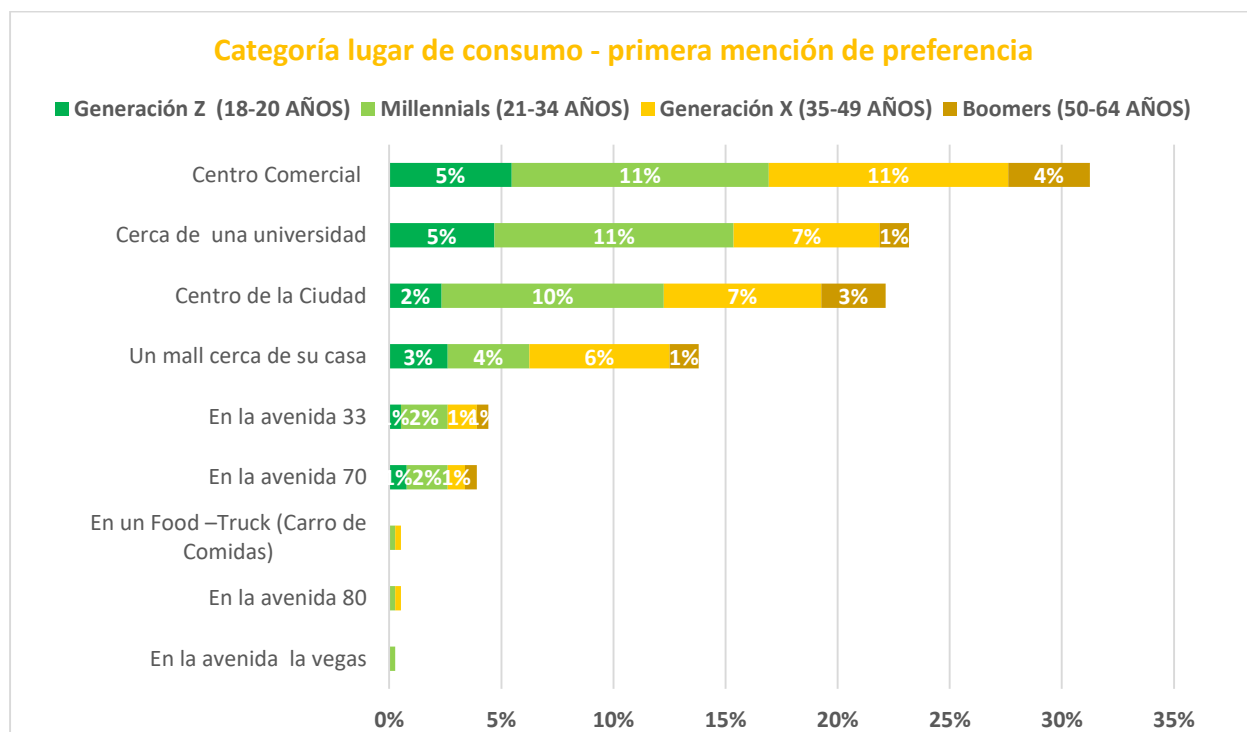


Gráfico 58. Lugar preferido para el consumo de P. F. T. F., por segmentos

Fuente: elaboración propia, a partir de una muestra base de 384 individuos

El 31 % de los consumidores de P. F. T. F. de Medellín, en su primera mención sobre la escogencia múltiple para selección el lugar o zona donde le gustaría encontrar las mejores papitas a la francesa es un centro comercial, donde el interés de los grupos de consumidores es muy similar, y es superior a la mitad de cada uno de los grupos. Otra opción de interés después del centro comercial serían las zonas de tránsito de las universidades, donde el principal grupo de interés lo representan el 29 % de la Generación Z y el 26 % de los Millennials (gráfico 58).

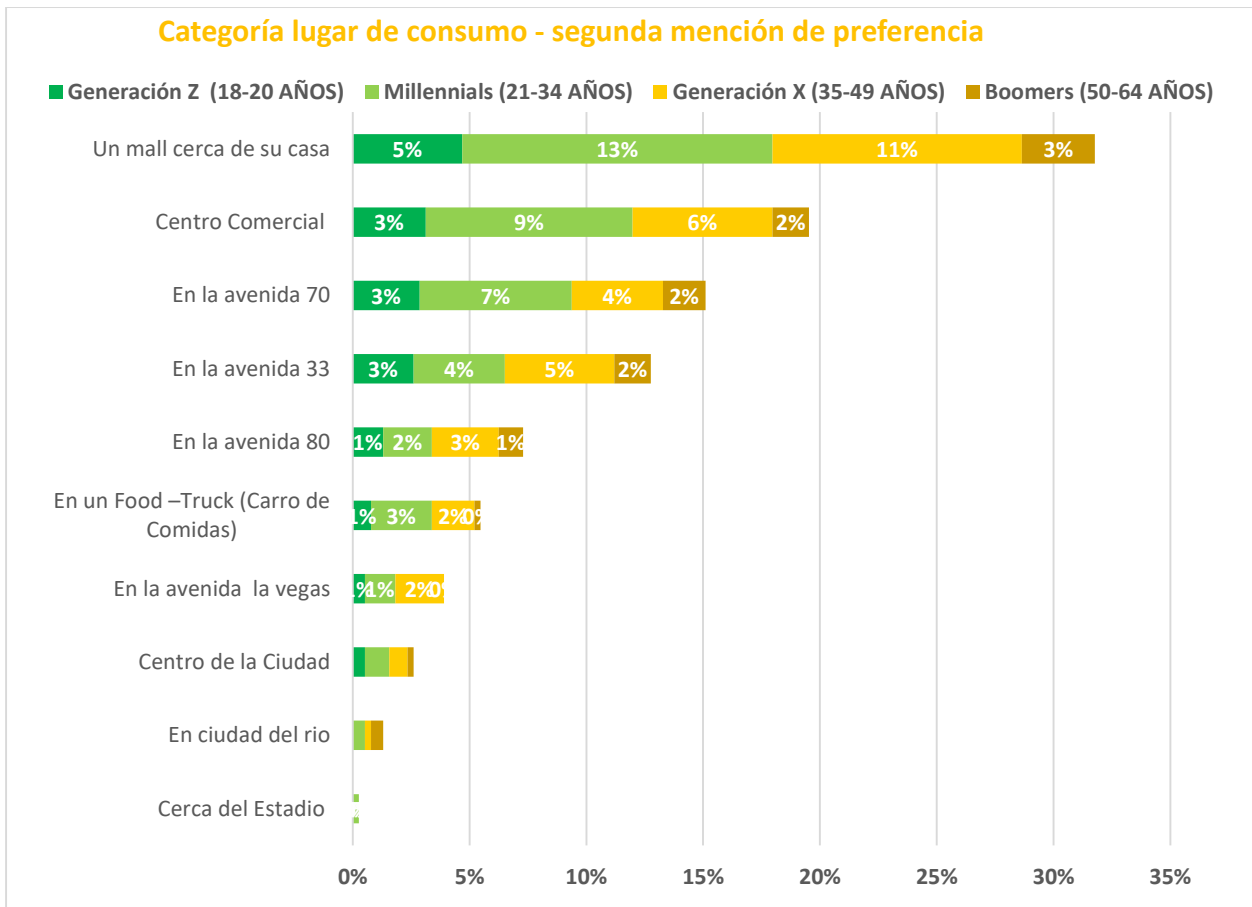


Gráfico 59. Lugar preferido para el consumo de P. F. T. F. por segmentos

Fuente: elaboración propia, a partir de una muestra base de 384 individuos

El 32 % de los consumidores de P. F. T. F. de Medellín, en su segunda mención sobre la escogencia múltiple para selección el lugar o zona donde le gustaría encontrar las mejores papitas a la francesa es un *mall* cerca de la casa, donde el interés de los grupos de consumidores es muy similar y es superior a la mitad de cada uno de los grupos (gráfico 59).

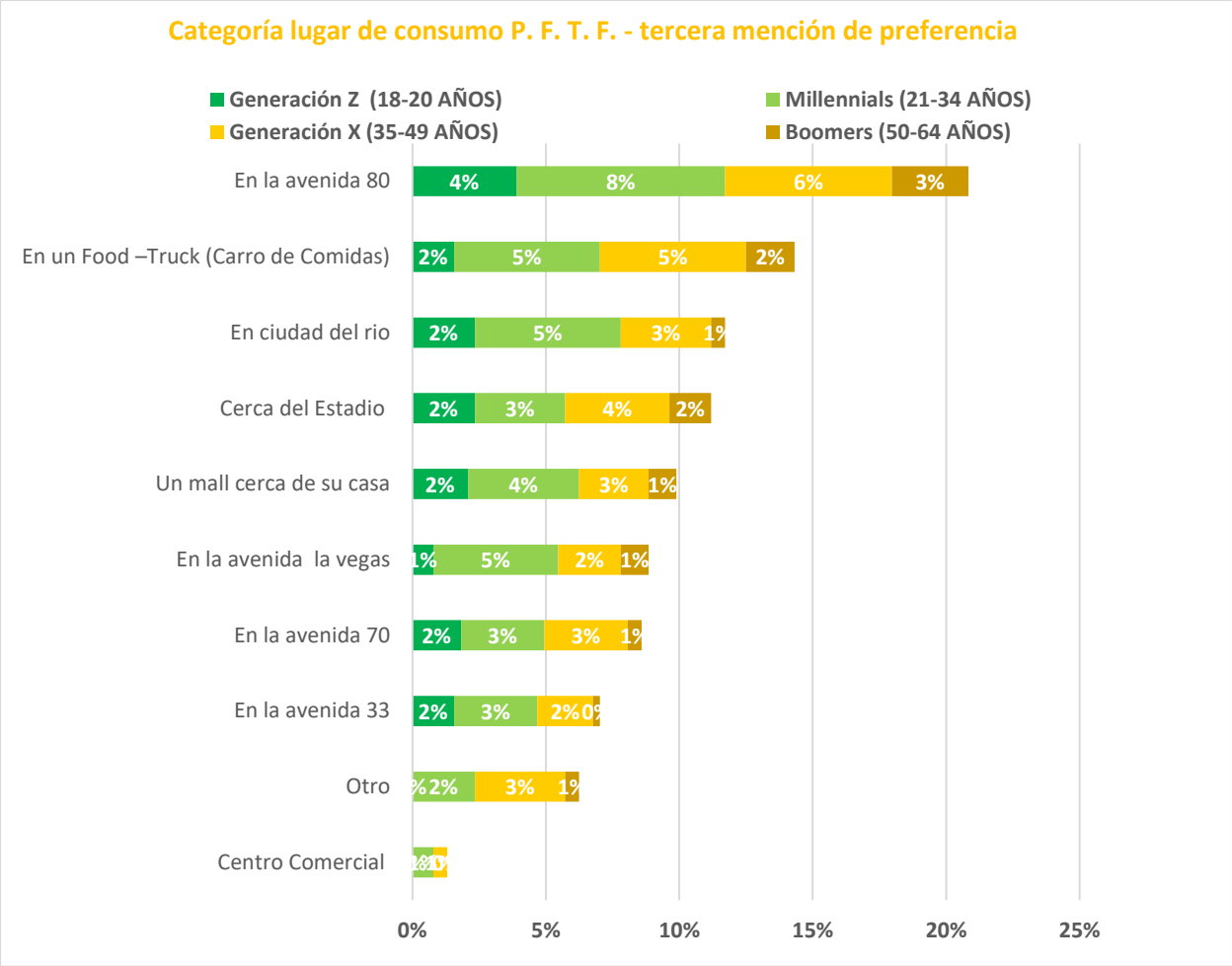


Gráfico 60. Lugar preferido para el consumo de P. F. T. F. por segmentos

Fuente: elaboración propia, a partir de una muestra base de 384 individuos

El 21 % de los consumidores de P. F. T. F. de la ciudad de Medellín, en su tercera mención sobre la escogencia múltiple para seleccionar el lugar o zona donde le gustaría encontrar las mejores papitas a la francesa es la avenida 80, donde el 38 % de los Boomers y el 32 % de la Generación Z son los más interesado en esta zona (gráfico 60).

Bloque 1F - Conductuales y demográficos

CATEGORÍA: CONDUCTA DIGITAL

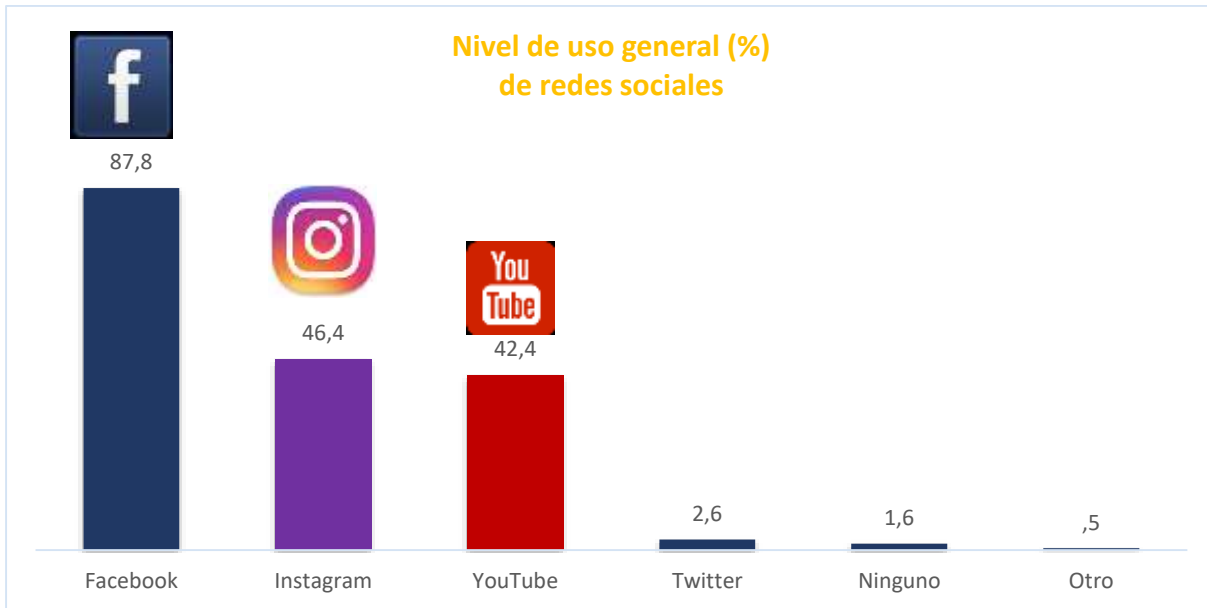


Gráfico 61. Nivel de uso redes sociales.

Fuente: elaboración propia, a partir de una muestra base de 384 individuos

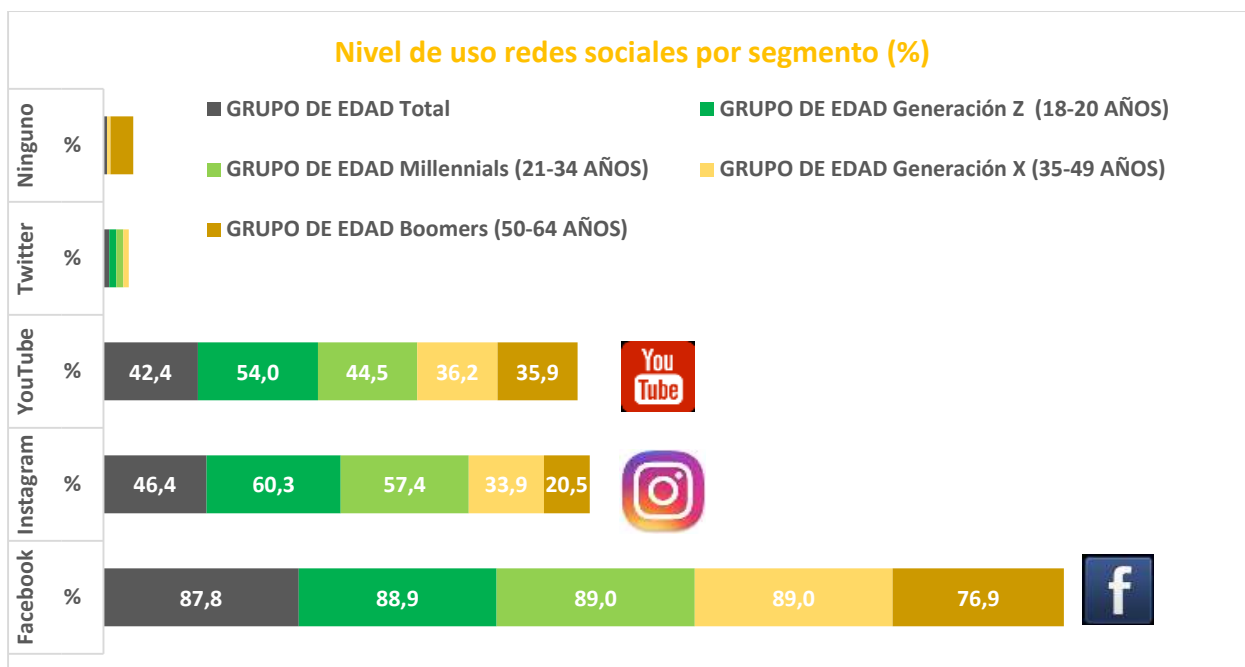


Gráfico 62. Nivel de uso redes sociales por segmento

Fuente: elaboración propia, a partir de una muestra base de 384 individuos

El 88 % de los consumidores de P. F. T. F. de Medellín usan Facebook como su principal red social, seguida por Instagram, en un 46 %, y luego por YouTube, con un 42 % (gráfico 61). Facebook en cada uno de los grupos de consumidores es protagonista en su uso, pues este supera la mitad de cada grupo. Instagram es más utilizado por el 60 % de la generación Z y el 57 % de los Millennials. YouTube, por su parte, en comparación con los demás grupos generacionales, tiene mayor relevancia y uso para el 54 % Generación Z (gráfico 62).

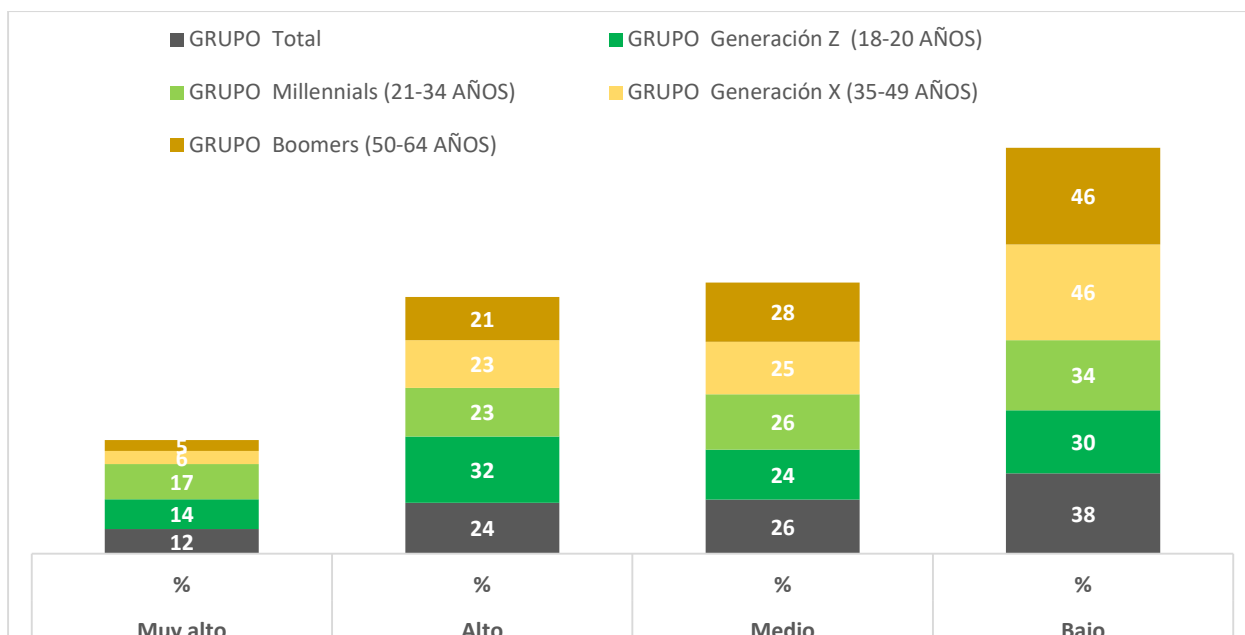


Gráfico 63. Nivel de uso tecnología para satisfacer necesidades de alimentación

Fuente: elaboración propia, a partir de una muestra base de 384 individuos

Se puede notar que el uso de la tecnología para satisfacer las necesidades de alimentación es en su gran mayoría bajo, en especial para el 46 % tanto de la Generación X como la de los Boomers (gráfico 63). Aun así, se observa que estos tienen participación en los niveles de uso medio y alto. Por otra parte, también se puede determinar que hay un uso alto-muy alto para el 46 % de la generación Z y el 40 % de los Millennials, lo que de una u otra forma demuestra que la tecnología es clave para algunos segmentos de mercado, y que orgánicamente las personas se influyen progresivamente en su uso, sin importar la edad.

CATEGORÍA: CONDUCTA HACIA EL PRODUCTO

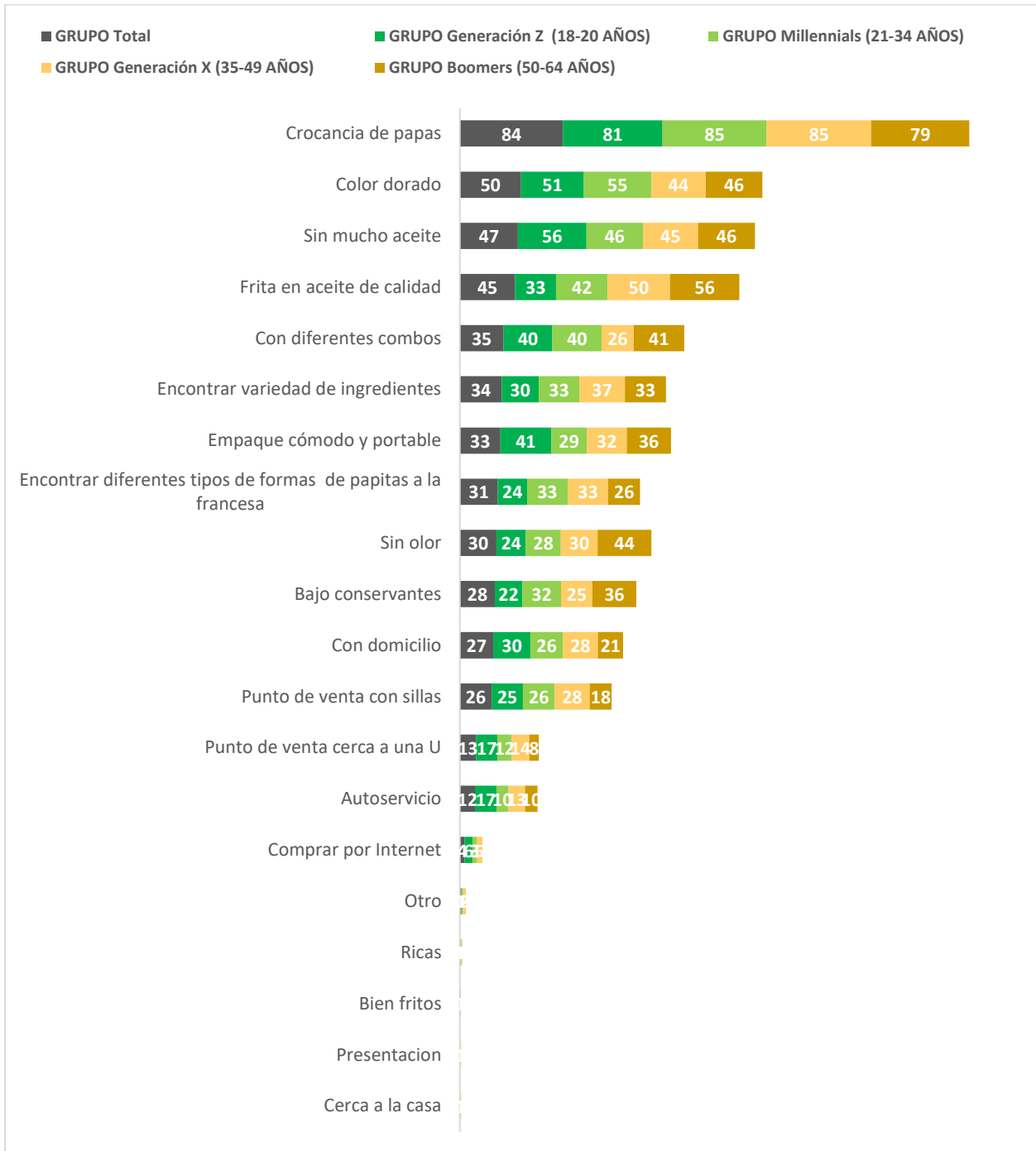


Gráfico 64. Beneficios y bondades esperados en las P. F. T. F.

Fuente: elaboración propia, a partir de una muestra base de 384 individuos

Se puede determinar que los tres atributos fundamentales y valorados por el mercado con respecto a la oferta de las P. F. T. F. son la *crocan*cia de las papas (84 %), su color dorado (50 %), y que estén fritas sin mucho aceite (47 %), lo que de una u otra forma está relacionado con un aceite de calidad (gráfico 64). La *crocan*cia es un atributo de mucha importancia para todos los grupos de consumidores generacionales. Con respecto al color dorado, este atributo tiene relevancia para todos, pero la mayor relevancia es para el 51 % de Generación Z y el 55 % de los Millennials. El fritar las papitas sin mucho aceite y, por ende, en un aceite de calidad, es importante para todos los grupos, pero el 56 % de la generación Z valora con mayor peso las papitas sin mucho aceite, mientras que el 50 % de la Generación X y el 56 % de los Boomers valoran con significancia que las papitas sean fritadas en un aceite de calidad.

CATEGORÍA: DEMOGRAFÍA POR SEGMENTOS

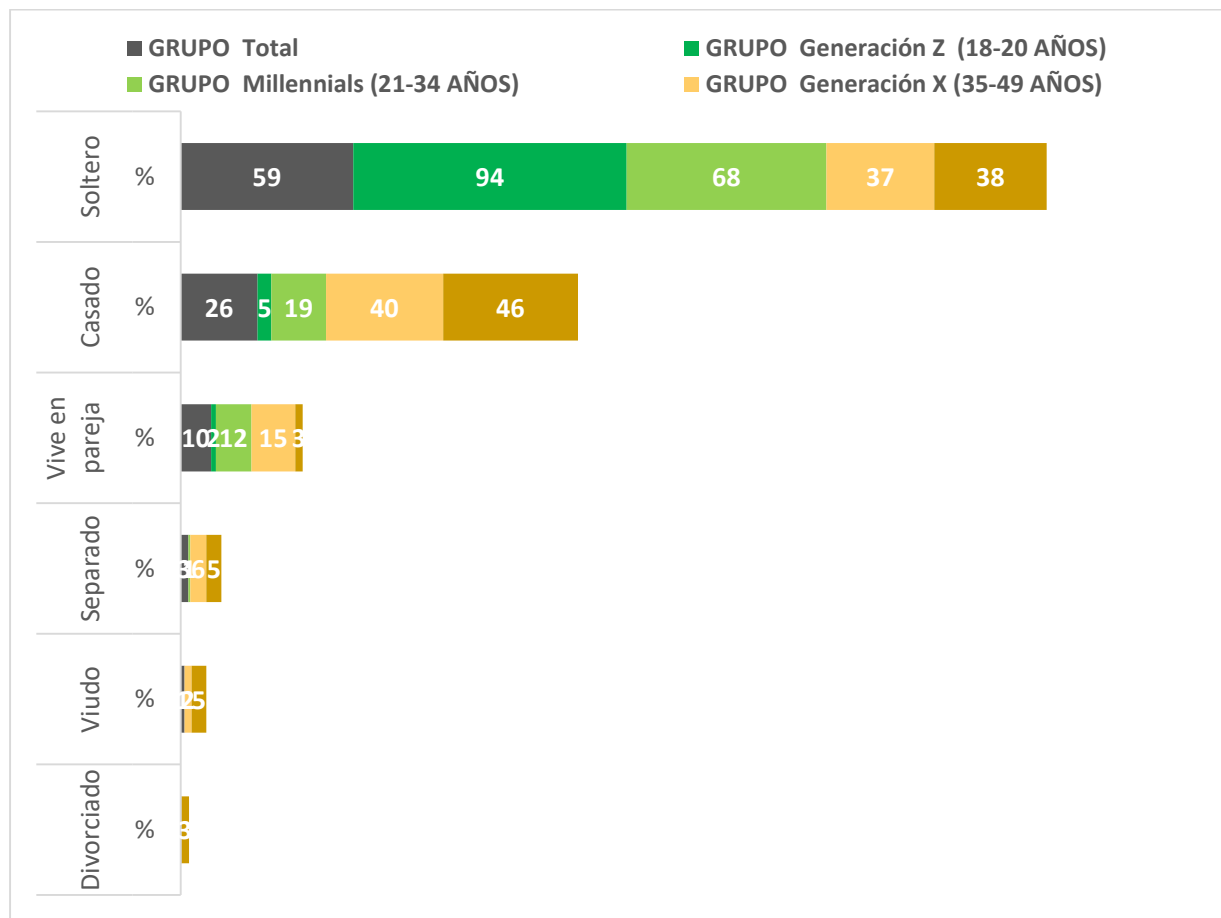


Gráfico 65. Estado civil por segmentos.

Fuente: elaboración propia, a partir de una muestra base de 384 individuos

La gran mayoría de los consumidores de papitas fritas son solteros y, en una menor proporción, les siguen los casados. Los grupos de consumidores que pertenecen en mayor medida a los solteros son la Generación Z y los Millennials, mientras que los casados suele concentrar más a los grupos de la Generación X y a los Boomers (gráfico 65).

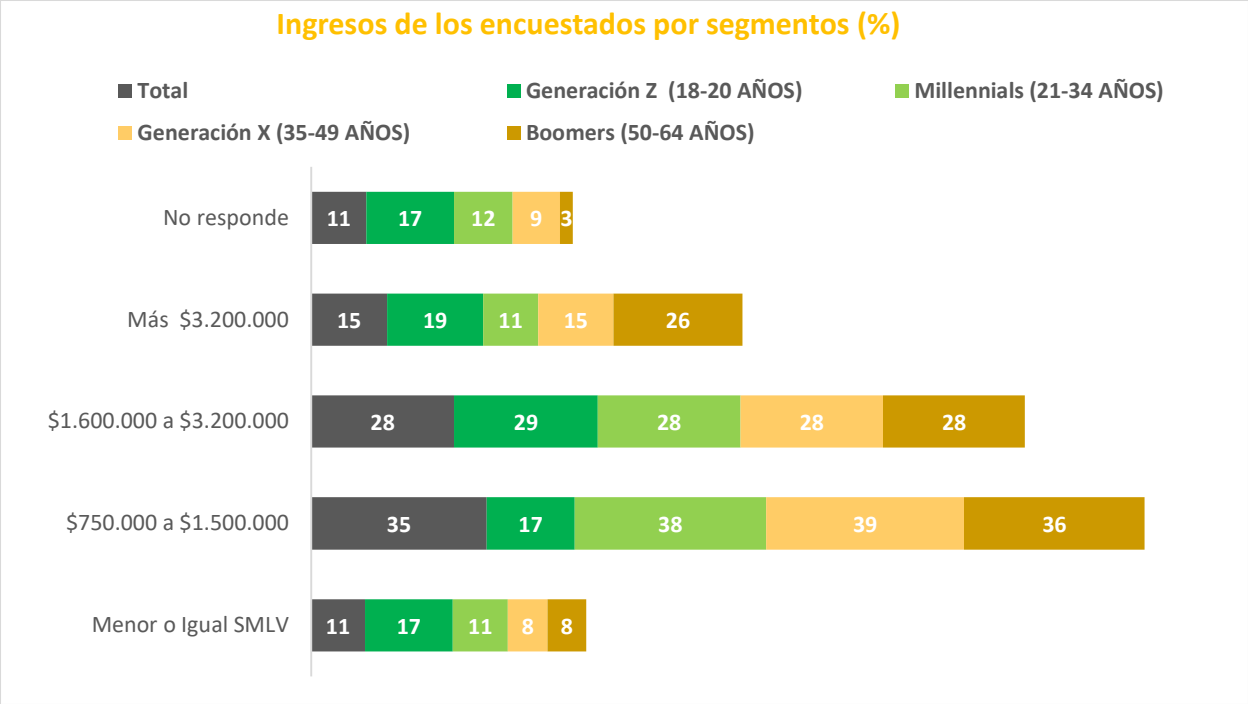


Gráfico 66. Nivel de ingresos por segmentos.

Fuente: elaboración propia, a partir de una muestra base de 384 individuos

El 35 % de los encuestados, siendo la gran mayoría de los encuestados, concentra sus ingresos promedios mensuales en un rango de \$750.000 a \$1.500.000. Los grupos que más ingresos tienen pertenecen al 26 % de los Boomers, con ingresos superiores a los \$3.200.000, y el de menor ingreso pertenece al 17 % de la Generación Z, con ingresos iguales o menores a un SMLV (gráfico 66).

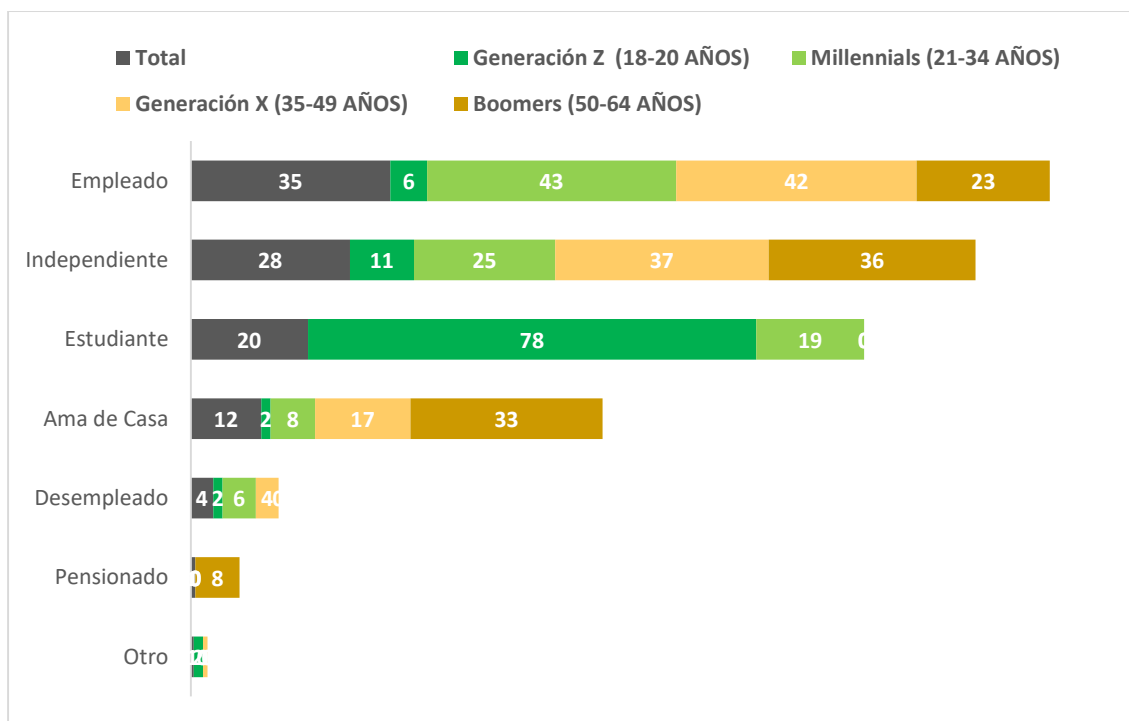


Gráfico 67. Ocupación por segmentos.

Fuente: elaboración propia, a partir de una muestra base de 384 individuos

La mayoría de los consumidores de papitas F. T. F. son empleados, y corresponden al 43 % de los Millennials y el 42 % de la Generación X; entre los independientes, el mayor protagonismo lo tienen el 37 % de la Generación X y el 36 % de los Boomers (gráfico 67). Ser estudiante es una ocupación a la que, definitivamente, pertenece al 78 % de la Generación Z. En el grupo de los Boomers tienen protagonismo las amas de casa, con un 33 %.

Bloque 2: análisis multivariado

Una vez explorado todo el análisis de resultados bivariado, y relacionados estos con los segmentos generacionales, se procede a darle tratamiento a algunas técnicas estadísticas aplicadas a los datos tabulados y recolectados de la encuesta presencial, con el propósito de encontrar decisiones ocultas en los datos y en las diferentes variables estudio. Es importante aclarar que en el siguiente bloque

de análisis pueden existir algunos tecnicismos del proceso estadístico en los cuales no se profundiza, pero se citan dado que algunas técnicas estadísticas lo ameritan dentro de sus procesos; aun así, el enfoque no se basa en el proceso sino en el resultado que arrojan las diversas técnicas para fortalecer el análisis de resultados.

A continuación, el análisis de la medición, técnicas multivariantes:

En este estudio se utilizan técnicas multivariantes, de las cuales hay dependientes e interdependientes. Estas técnicas se diseñaron para reducir y condensar resultados de múltiples variables, de tal forma que se puedan sintetizar resultados y optimizar el análisis. Dados los objetivos del presente estudio, se consideró pertinente utilizar tanto una técnica de reducción de variables (interdependiente) asociadas a la técnica de correspondencia múltiple, la cual produce mapas perceptuales, como una técnica dependiente, la del análisis del árbol, y luego se procedió a hacer un análisis conjunto.

En ese orden de ideas, se comienza entonces el análisis multivariante con la técnica de correspondencia para establecer un mapa perceptual entre la percepción general de la oferta de P. F. T. F. en Medellín (las papitas fritas a la francesa son dañinas para la salud) versus las variables demográficas del estudio.

Bloque 2A- Técnica de correspondencia múltiple

Para establecer un mapa perceptual sobre la opinión de la oferta de P. F. T. F. en Medellín, y las variables demográficas, es necesario utilizar el escalamiento multidimensional implementado en el programa estadístico SPSS, donde se identifica la estructura existente en las proximidades de los puntajes obtenidos con respecto a la opinión de la oferta de las P. F. T. F.; es decir, se identifica la relación entre las categorías de las variables. Por lo tanto, se aprecian grupos de personas con características similares.

En este proceso se tuvieron en cuenta las variables opinión de la oferta, estado civil, género, categorías de ingresos y ocupación. Los resultados se observan en el gráfico 68.

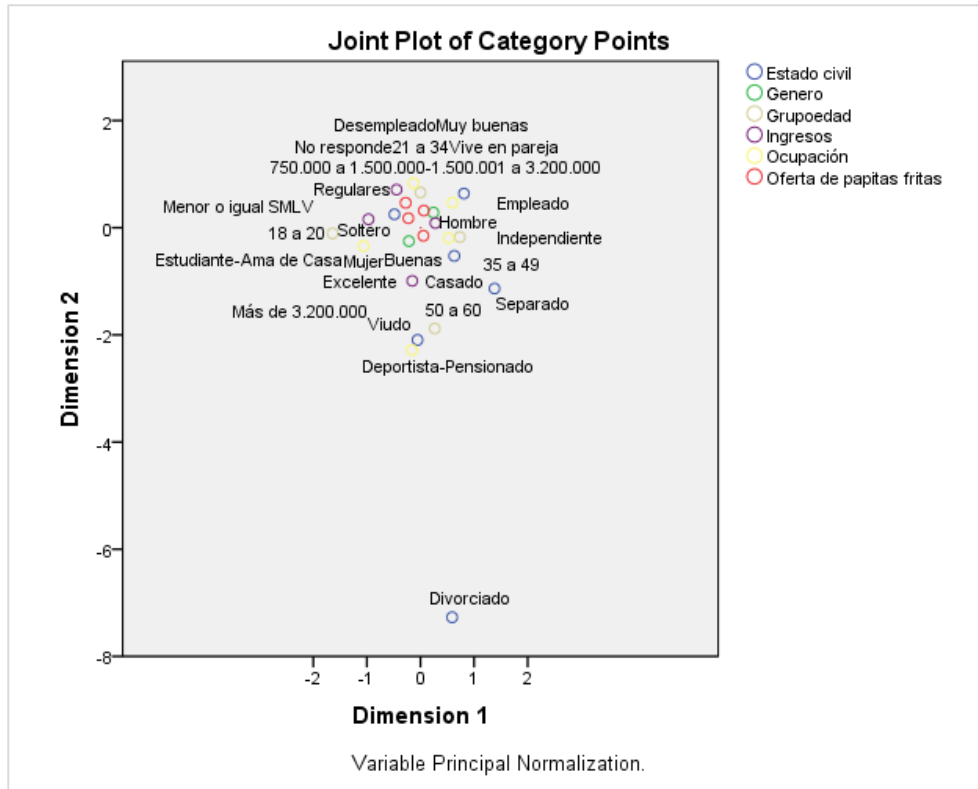


Gráfico 68. Mapa perceptual de la oferta P. F. T. F. versus variables demográficas.

Fuente: elaboración propia, exportado por el programa SPSS.

En el gráfico anterior, se adicionaron las flechas que identifican las categorías sobre las percepciones de la oferta de las P. F. T. F. Se aprecia que las categorías de personas cerca de la opción excelente pertenecen a casados, con más de \$3.200.000 de ingresos, mujeres y amas de casa; además, de estudiantes se observan dos grupos de edad cerca de esta opción, y son los más jóvenes (18 a 20) y los de más edad (50 a 60).

Los que consideran la oferta de P. F. T. F. buena tienen algunas similitudes con los de la excelencia; por ejemplo, también son casados, amas de casa y mujeres; sin embargo, la edad más próxima es personas entre 35 y 49 años.

Cerca de la opción de oferta muy buena, se encuentran desempleados, que viven en pareja, con edades entre 21 a 34 años y con ingresos diversos. En los que consideran la oferta regular, se identifican personas con ingresos entre \$750.000 y \$1.500.000, o menor o igual a un salario mínimo, hombres y solteros. Se destaca que la categoría de divorciado no encuadra en ninguna opción, dada su poca frecuencia de personas con esa característica.

Las dimensiones dominantes en las variables demográficas y la percepción sobre la oferta de las P. F. T. F., que son las que infieren en las consideraciones de la opinión de los encuestados según sus variables demográficas hacia la oferta, se presentan a continuación en el gráfico 69.

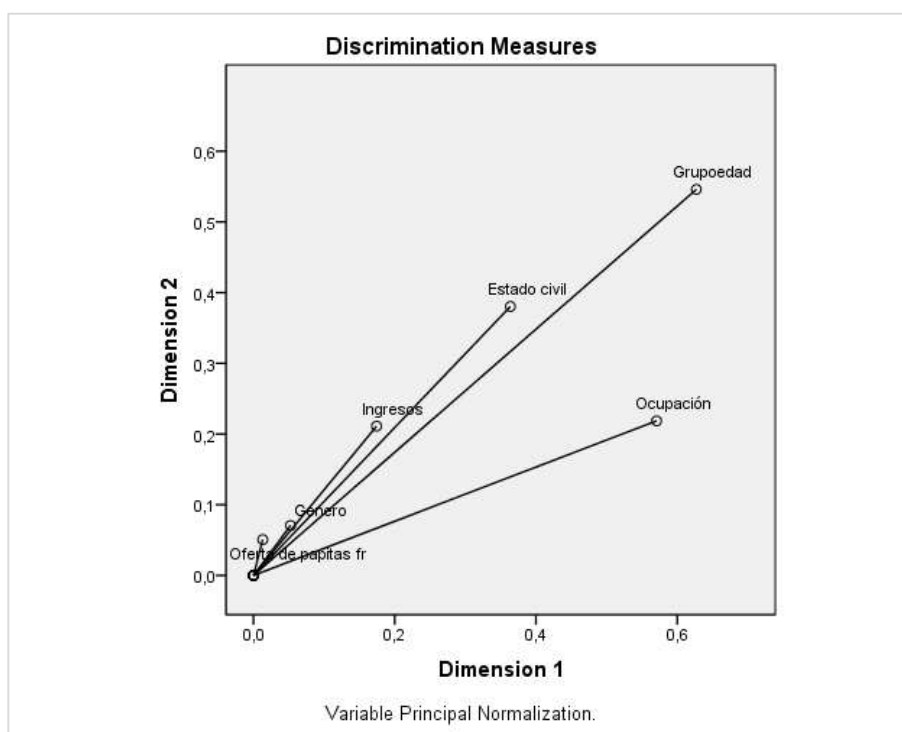


Gráfico 69. Dimensiones dominantes en las percepciones de oferta de P. F. T. F. versus factores demográficos en Medellín.

Fuente: elaboración propia, exportado por el programa SPSS.

Las variables más influyentes de las consideradas demográficas en la opinión de la oferta son los grupos de edad. Esto se observa en el gráfico anterior, donde la ocupación y el estado civil son otras variables influyentes; no obstante, cerca del origen se encuentra la variable género, lo que indica que no es una variable que discrimine la opinión sobre la oferta de P. F. T. F. Incluso, la misma oferta se encuentra muy próxima al cero y, por lo tanto, se puede afirmar que la opinión no varía sustancialmente en las diferentes categorías de las variables demográficas.

Bloque 2B -Técnica del árbol

En este estudio se consideraron dos casos: el primero, tuvo en cuenta las variables: *¿Se considera un adicto a las papitas fritas tipo francesa?*, grupo de edad (P.4), estado civil (P.24), ocupación (P.25), ingresos (P.26), género (P.27) y estrato (P.28). Los resultados se presentan en el siguiente árbol de decisión.

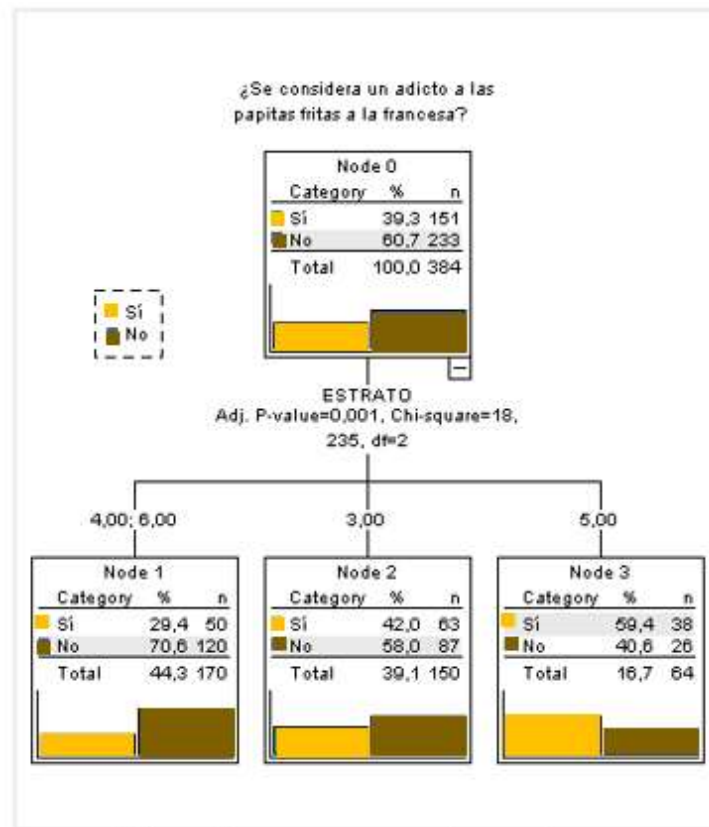


Figura 10. Relaciones entre variables sociodemográficas y adicción a las P. F. T. F. en Medellín.

Fuente: elaboración propia - Exportado por el programa SPSS.

Una vez ingresados los datos de las diversas variables de la encuesta al sistema SPSS, y aplicando el procedimiento CHAID, este arrojó el anterior gráfico (figura 10), en el cual se observa que la variable *se considera adicto a las P. F. T. F.* no mostró relación con las variables grupo de edad, estado civil, ocupación, ingresos y género, mientras que por estrato sí se presentaron resultados estadísticamente significativos.

En el primer nodo se puede observar que presenta el total de la muestra; es decir, el 39,3 % de los encuestados mencionan que sí son adictos, mientras que el restante 60,7 % dicen que no lo son. La figura de árbol muestra cómo en el estrato 5 se dan más personas adictas al consumo de P. F. T. F., con un 59,4 %, y cómo en el estrato 3 los adictos están en el 42 %, mientras que tanto en el estrato 4 como en 6 el porcentaje es de un 29,4 %, respectivamente, lo cual revela un importante hallazgo sobre la preferencia del consumidor y representa una contribución para generar ideas de peso estratégico en un negocio especializado en P. F. T. F.

Así mismo, el segundo caso consideró la misma variable dependiente por su importancia en el estudio, con las siguientes variables independientes: grupo de edad (P.4), *¿Conoce algún restaurante, local comercial o una marca que se especialice en la venta de P. F. T. F. en Medellín?* (P.6), frecuencia de consumo (P.13), estado civil (P.24), ocupación (P.25), ingresos (P.26) y género (P.27).

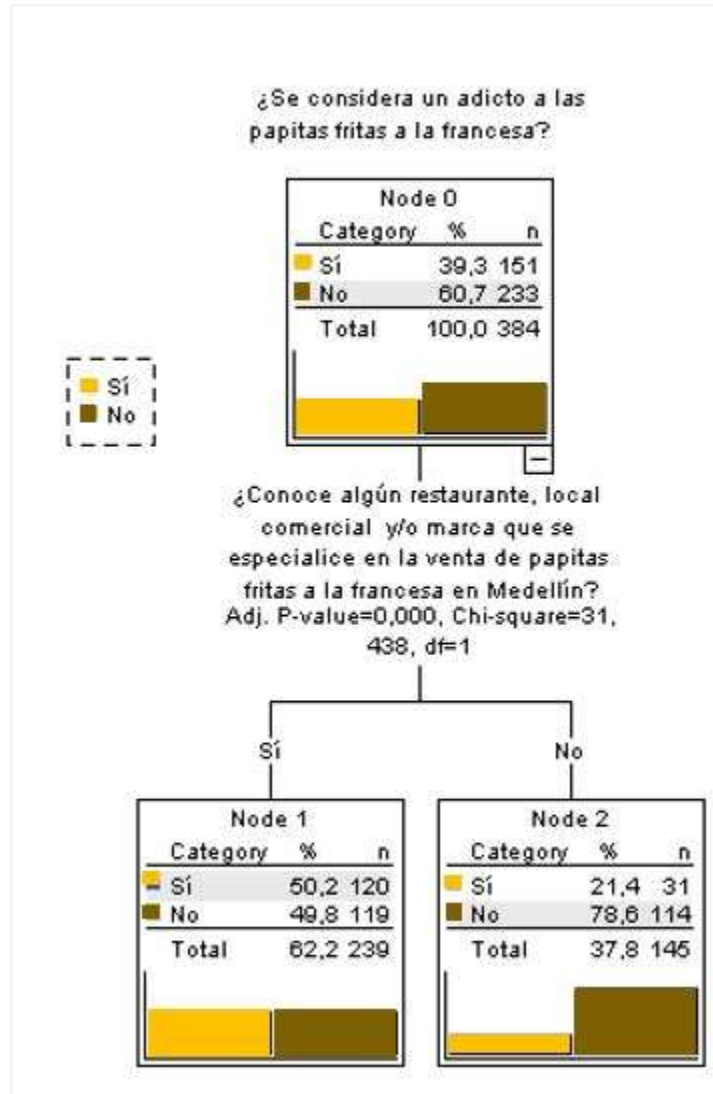


Figura 11. Relaciones entre aspectos sobre el mercado de papitas fritas, variables sociodemográfica y adicción a las P. F. T. F. en Medellín. Fuente: exportado por el programa SPSS.

En este nuevo *set* de interrogantes únicamente mostró relación con la adicción a las P. F. T. F., y el conocimiento que se tiene sobre algún local o negocio que se especialice en su venta (figura 11). La diferencia radica en que los que sí son adictos, aproximadamente la mitad (50,2 %), también conocen de sitios especializados en la venta de P. F. T. F. en Medellín, mientras que el porcentaje de los que no son adictos corresponde al 21,4 %. *Bloque 2C - Técnicas conjunto, o conjoint*

Análisis P. F. T. F. Medellín Colombia

El estudio se realizó teniendo en cuenta cuatro grupos de consumidores descritos en el bloque 1B del análisis de resultados bivariado, los cuales se muestran a continuación en la figura 12.

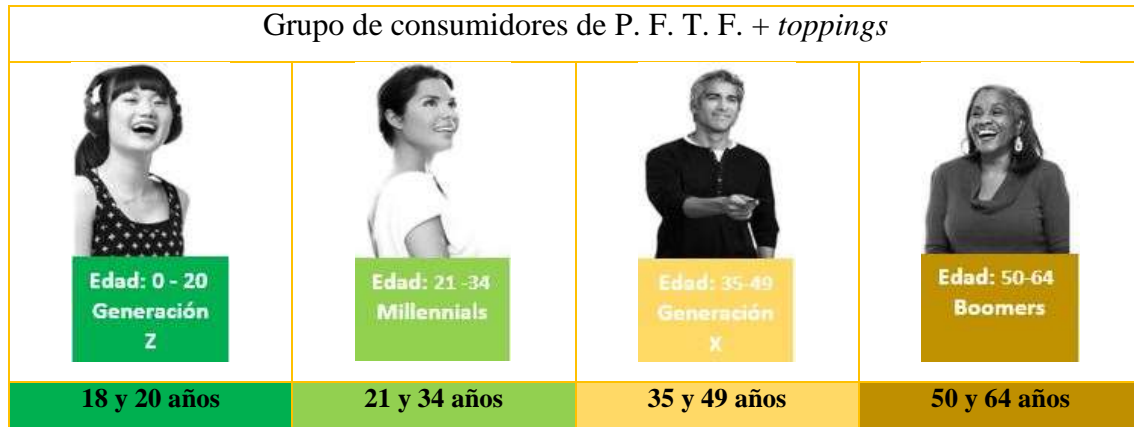


Figura 12. Segmentos de consumidores P. F. T. F.

Fuente: elaboración propia.

Es claro que no todos los atributos del producto contribuyen de igual manera a definir el valor final para el consumidor (Varela & Braña, 1996); por ende, es sustancial identificar la importancia que los consumidores les otorgan a los atributos y, de paso a los niveles que los conforman, para tomar la decisión de consumir el producto. Para posibilitar un mejor entendimiento de los atributos o factores y sus respectivos niveles medidos en el análisis conjunto, se presenta la tabla 43.

Tabla 43. Esquema de atributos o factores del análisis conjunto

Atributos/factores	Niveles del atributo	
Tipo papa	A	Papitas fritas en forma de FOSFORITOS clásicos
	B	Papitas fritas en forma de CASCOS
	C	Papitas fritas en forma de ESPIRAL
	D	Papitas fritas en forma de MALLA
Carnes	E	Con trocitos de CARNE DE POLLO finamente picado + salsa <i>goulash</i>
	F	Con trocitos de CARNE DE RES finamente picado + salsa <i>goulash</i>
	G	Con trocitos de CARNE DE CERDO finamente picado + salsa <i>goulash</i>

	H	Con CARNE MOLIDA con receta de la casa
Vegetales	I	Con VEGETALES SALTEADOS en mantequilla
	J	Con VEGETALES SALTEADOS al estilo oriental
	K	Con trocitos de VARIADAS CEBOLLAS finamente picado
	L	Con un <i>mix</i> de MAICITOS + ARVEJAS + ZANAHORIA
Variados ingredientes	M	Con HUEVOS DE CODORNIZ
	N	Con CILANTRO finamente picado
	O	Con ANTIPASTO
	P	Con diversas SALSAS DE LA CASA
Tamaños	Q	Papitas en presentación Grande
	R	Papitas en presentación Mediana
	S	Papitas en presentación Pequeña

Fuente: elaboración propia.

El análisis conjunto de los atributos del producto de P. F. T. F. + *toppings* según el segmento permite principalmente:

- Identificar los atributos de mayor y menor relevancia para los consumidores de las P. F. T. F. en Medellín.
- Identificar los atributos específicos que mayor atractivo presentan en los consumidores de las P. F. T. F. en Medellín; además, los atributos que podrían perjudicar en mayor medida el grado de preferencia de las P. F. T. F.
- Encontrar a través del modelo identificado para cada segmento una combinación ideal de atributos en las papitas, y adicionalmente conocer cuál es el peor escenario de motivación para el consumo de las P. F. T. F. en Medellín.

El análisis conjunto se presenta comparando los resultados de la utilidad y la importancia de cada atributo para cada segmento de edad, y luego se presentan de manera separada los resultados de cada nivel en cada atributo y segmento (tabla 44).

Tabla 44. Resumen de utilidades por factor y nivel por segmento, Medellín 2017

Atributos y niveles		Utilidades estimadas 18-20 Generación Z	Utilidades estimadas 21-34 Millennials	Utilidades estimadas 35-49 Generación X	Utilidades estimadas 50-64 Boomers
Forma +	FOSFORITOS clásicos	0,934	0,418	0,758	0,74
	CASCOS	-0,443	-0,011	-0,344	-0,49
	ESPIRAL	-0,594	-0,442	-0,604	-0,728
	MALLA	0,104	0,035	0,189	0,478
Carnes +	Trocitos de POLLO + salsa <i>goulash</i>	-1,241	-1,518	-1,37	-0,965
	Trocitos de RES + salsa <i>goulash</i>	-1,809	-2,294	-2,283	-2,548
	Trocitos de CERDO + salsa <i>goulash</i>	0,953	1,424	1,105	1,003
	Carne MOLIDA con receta de la casa	2,096	2,387	2,548	2,51
Vegetales +	VEGETALES SALTEADOS en mantequilla	-0,051	0,121	-0,072	-0,343
	VEGETALES SALTEADOS al estilo oriental	0,223	0,382	0,5	0,561
	Trocitos de VARIADAS CEBOLLAS	-0,483	-0,444	-0,537	-0,42
	Con un <i>mix</i> de MAICITOS + ARVEJA + ZANAHORIA	0,311	-0,06	0,109	0,202
Ingredientes +	HUEVOS DE CODORNIZ	0,366	-0,074	0,182	0,048
	CILANTRO finamente picado	-0,312	0,005	0,002	0,343
	ANTIPASTO	-0,376	-0,16	-0,253	-0,042
	Diversas SALSAS DE LA CASA	0,322	0,229	0,069	-0,349
Tamaño	Grande	0,946	0,914	0,922	0,709
	Mediano	0,868	1,143	1,05	0,924
	Pequeño	-1,814	-2,057	-1,972	-1,634
(Constant)		7,421	7,638	7,556	7,217

La tabla anterior muestra las puntuaciones de utilidad (las contribuciones parciales) de cada nivel. Los mayores valores positivos de utilidad indican una mayor preferencia por parte de los consumidores de las P. F. T. F., mientras que los valores negativos indican niveles que le restan valor a la percepción de los compradores del producto final. Es importante destacar que, para valores de utilidad cerca a cero, dicho nivel no sería definitivo al momento de definir un perfil de las P. F. T. F. Para el caso, se puede definir qué valores mayores a la unidad serán considerados como influyentes.

La tabla muestra las utilidades para los diferentes segmentos de edad, lo que permite hacer comparaciones en sus resultados y en las preferencias de los grupos.

En primer lugar, para el atributo *forma*, en todos los grupos de edad lo más valorado fueron las papitas fritas a la francesa en forma de fosforito; es decir, los clásicos, siendo mayor valorado en las edades de 18 a 20 años y menos valorado entre los de 21 a 34, pero siempre por encima de las otras formas (cascos, espiral y malla). En segundo lugar, está la forma de malla, dado que sus valores de utilidad son positivos en todos los grupos de edad. De otro lado, y de manera general, la forma menos sugerida y aceptada por los compradores es la de espiral.

En el factor o atributo *carnes*, sobresale en todos los grupos de edad la preferencia por la carne molida con receta de la casa, seguido de los trocitos de cerdo más salsa goulash, mientras que los trocitos de res con la misma salsa fueron lo menos apetecido en todos los segmentos.

Con respecto a la importancia de los niveles correspondientes del factor *vegetales*, lo más apetecido fueron los vegetales salteados al estilo oriental en todos los grupos de edad (mayores valores de utilidad), exceptuando a los de 18 a 20 años, donde la aceptación mayor fue para los maicitos + arveja + zanahoria. Los trocitos de variadas cebollas fue lo menos apetecido y, por lo tanto, en estos se obtuvieron las menores utilidades.

En lo que respecta a los ingredientes, se destaca la diversidad de opinión según los grupos de consumidores generacionales, es decir:

- Para la Generación Z (18 a 20 años) y la Generación X (35 a 49 años), lo más apetecido fueron los huevos de codorniz.
- Para los Millennials (21 a 34), se ponderaron de mejor manera las diversas salsas de la casa, las cuales también fueron bien valoradas por los más jóvenes, aunque, en segundo lugar.

- Para los Boomers (50 y 64 años), lo más preferido fue el cilantro finamente picado.

En todos los grupos de edad lo menos apetecido fue el antipasto. Esto se deduce dadas las utilidades negativas en todos los casos.

Por último, se encontró que el tamaño mediano fue el preferido por todos, menos por los más jóvenes; sin embargo, en general, se puede afirmar que tanto los tamaños medianos o grandes son bien recibidos. Por el contrario, el tamaño pequeño disminuye la utilidad del producto.

Con base en lo definido previamente, y en los valores de utilidad para cada segmento de edad, se puede llegar a los tipos de productos preferidos, que se presentan en la tabla 45.

Tabla 45. Preferencias por grupos de consumidores de P. F. T. F. Medellín 2017.

Unidad de análisis	Preferencias			
	Grupo de consumidores de P. F. T. F. + toppings			
Atributos P. F. T. F.	Generación Z 18-20	Millennials 21-34	Generación X 35-49	Boomers 50-64
Forma	Fosforitos	Fosforitos	Fosforitos	Fosforitos
Carnes	Carne MOLIDA con receta de la casa	Carne MOLIDA con receta de la casa	Carne MOLIDA con receta de la casa	Carne MOLIDA con receta de la casa
Vegetales	MAICITOS + ARVEJA + ZANAHORIA	VEGETALES SALTEADOS al estilo oriental	VEGETALES SALTEADOS al estilo oriental	VEGETALES SALTEADOS al estilo oriental
Ingredientes	HUEVOS DE CODORNIZ	Diversas SALSAS DE LA CASA	HUEVOS DE CODORNIZ	CILANTRO finamente picado
Tamaño	Grande	Mediano	Mediano	Mediano

Fuente: elaboración propia.

En general, aunque en algunos grupos de edad se presentan divergencia en los temas de vegetales e ingredientes, se concluye que la forma de las papitas fritas más apetecida es la de fosforitos; los

topping ideales para acompañarlas son la carne molida con receta de la casa, los vegetales salteados al estilo oriental y los huevos de codorniz, y el tamaño mediano.

Con respecto a la importancia porcentual de los factores o atributos de las P. F. T. F. en Medellín, se encontró lo siguiente (tabla 46).

Tabla 46. Importancia porcentual de los atributos según segmentos de edad. Medellín 2017.

Atributos	Generación Z 18-20	Millennials 21-34	Generación X 35-49	Boomers 50-64
Carnes	25,192	26,763	26,317	28,282
Vegetales	20,06	18,849	19,801	17,73
Forma	19,209	17,949	18,986	20,56
Tamaño	17,942	18,488	17,356	15,919
Ingredientes	17,597	17,952	17,54	17,509

Fuente: elaboración propia, con base en los resultados exportados por el *software* estadístico SPSS.

Se destaca que en todos los grupos de edad el atributo mejor valorado fue el de las carnes porcentajes ligeramente superiores al 25 %. En segundo lugar, fue ponderado el tema de los vegetales, con porcentajes de importancia alrededor del 20 %, exceptuando a las personas entre 50 y 64 años, las cuales se inclinaron por la forma de las P. F. T. F., a la que le dieron una importancia relativa del 20,56 %.

Se observa que para la Generación X y los Boomers el tamaño fue lo menos relevante, mientras que para la Generación Z lo menos tenido en cuenta fueron los ingredientes, aunque muy cerca del tamaño, y para los Millennials lo menos valorado fue la forma. La síntesis se puede apreciar a continuación en el gráfico 70.

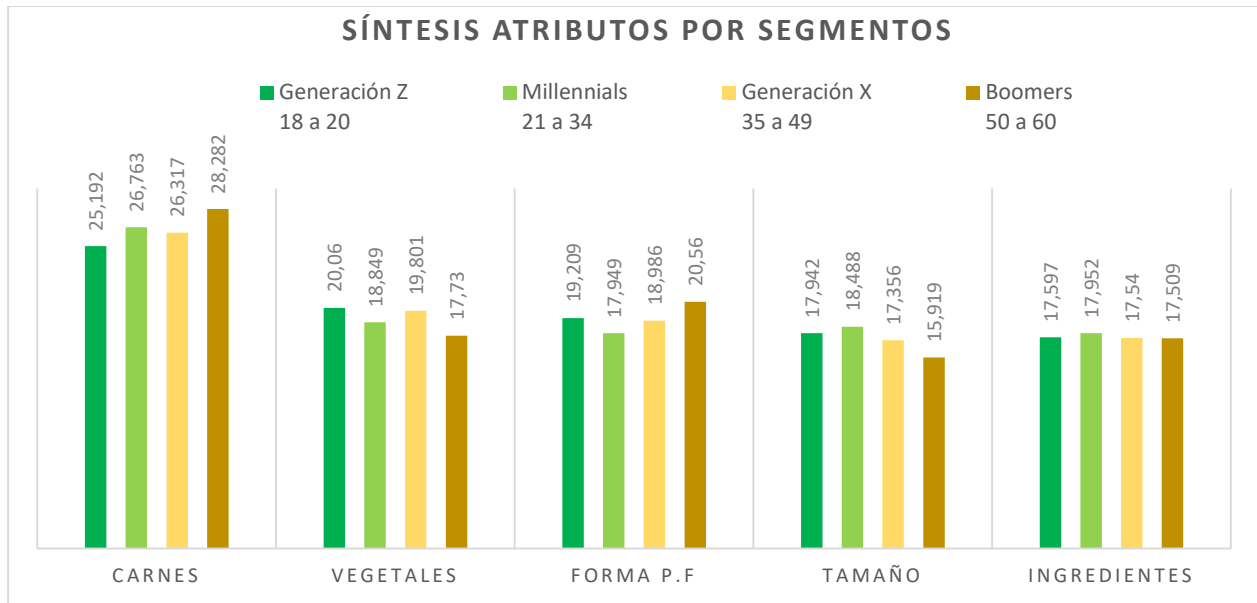


Gráfico 70. Importancia porcentual de los atributos según segmentos generacional Medellín 2017.

Fuente: elaboración propia, a partir de una muestra base de 384 individuos

Se aprecia que, en general, las carnes fueron lo más destacado y valorado para los diferentes segmentos de edad considerados en el estudio (gráfico 70). Se observa, además, que los porcentajes para los ingredientes fueron similares en todos los grupos de edad.

RESULTADOS POR NIVELES DE FACTOR, SEGÚN SEGMENTOS GENERACIONALES

Es importante identificar con más detalle los resultados encontrados según los niveles de cada factor o atributo desagregando la información por niveles. Las figuras construidas son entregadas por el programa SPSS teniendo en cuenta las denominadas “utilidades” (puntuaciones de las preferencias de los encuestados).

La estructura de preferencias de los consumidores de las P. F. T. F. obtenidas utilizando la técnica *conjoint* es confiable, dados los resultados de los coeficientes de bondad de ajuste entregados por el programa SPSS (tabla 47). Estos coeficientes son: *Tau*, de Kendall, y *R*, de Pearson, los cuales,

mientras más cerca estén a la unidad, mejor será el ajuste, y eso es coherente con el valor p de la prueba, donde en todos los casos, el valor de significancia fue menor de 0,05; es decir, en términos sencillos, el modelo es adecuado.

Tabla 47. Coeficientes de bondad de ajuste del análisis *conjoint* según segmento

Coeficientes	Generación Z 18-20		Millennials 21-34		Generación X 35-49		Boomers 50-64	
	Valor	Sig.	Valor	Sig.	Valor	Sig.	Valor	Sig.
Pearson's R	,994	,000	1,000	,000	1,000	,000	,999	,000
Kendall's tau	,967	,000	,950	,000	1,000	,000	,950	,000

Fuente: elaboración propia, con base en los resultados exportados por el *software* estadístico SPSS.

Teniendo en cuenta la tabla anterior, se puede afirmar que hay correlación entre las percepciones de los encuestados y los valores encontrados con el modelo de *conjoint*. Esto quiere decir que la técnica utilizada es apropiada.

Ambos coeficientes son altos y estadísticamente significativos, comprobando así la validez de las utilidades y del modelo encontrado. Se prefiere tener en cuenta en mayor medida el coeficiente de Kendall, puesto que este entregó valores altos, cercanos a la unidad, lo que es positivo para definir el modelo ajustado como adecuado; esto significa que el modelo es bueno.

Para construir los gráficos siguientes se tomaron las estimaciones de los coeficientes de las utilidades parciales de cada uno de los niveles del factor, tal como lo entrega el programa SPSS, con el comando de sintaxis `/plot=all`.



RESULTADOS POR FACTOR SEGMENTO 1: GENERACIÓN Z

Para el factor forma, se consideraron cuatro opciones: fosforitos clásicos, cascos, espiral y malla.

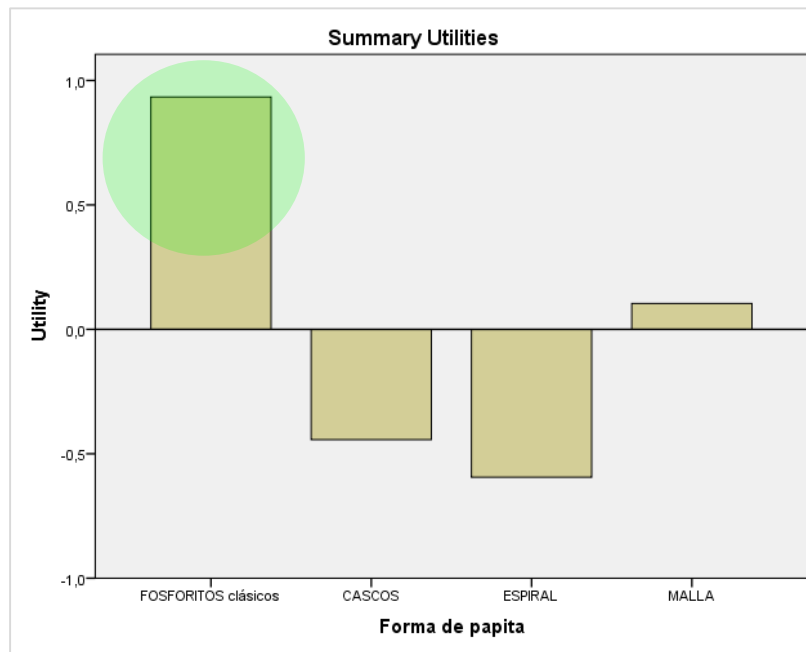


Gráfico 71. Utilidades factor forma de as P. F. T. F. en Medellín, Generación Z.

Fuente: elaboración propia, con base en los resultados exportados por el software estadístico SPSS.

En el factor forma, como ya se había detectado, el nivel fosforitos clásicos es lo más ponderado por los consumidores, con una utilidad de 0,934, y lo menos valorado es la opción “espiral”, con una utilidad de -0.594 (gráfico 71). La opción malla obtuvo un valor de utilidad cercana a cero; por

lo tanto, se puede afirmar que no es relevante para la decisión del comprador del producto de P. F. T. F. en este segmento de edades.

El factor carnes está compuesto por cuatro niveles: trocitos de pollo + salsa *goulash*, trocitos de res + salsa *goulash*, trocitos de cerdo + salsa *goulash* y carne molida con receta de la casa.

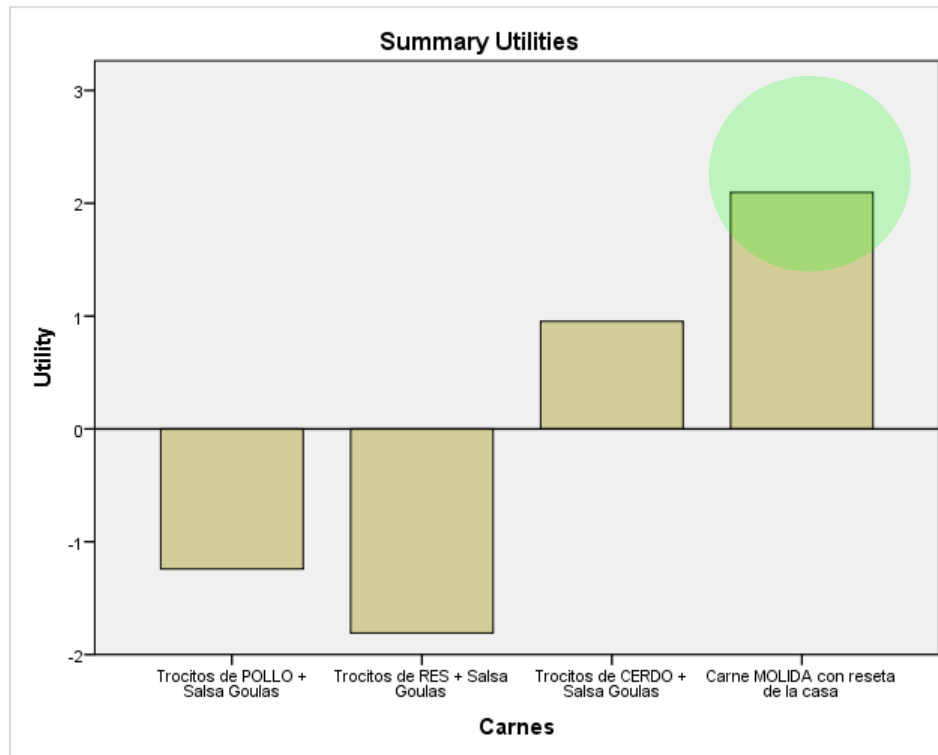


Gráfico 712. Utilidades factor carnes de las P. F. T. F. en Medellín, Generación Z.

Fuente: elaboración propia, con base en los resultados exportados por el software estadístico SPSS.

Con respecto al factor carnes, lo más apetecido y valorado por las personas en el rango de edad de 18 a 20 años fue la carne molida con receta de la casa, con una utilidad de 2,096, mientras que lo menos apetecido fueron los trocitos de res más salsa *goulash*, con una utilidad negativa de -1,809, seguido de cerca por los trocitos de pollo más salsa de *goulash*, con una utilidad negativa de -1,241 (gráfico 72).

El factor vegetales está formado por cuatro niveles: vegetales salteados en mantequilla, vegetales salteados al estilo oriental, trocitos de variado encebollado, maicitos + arveja + zanahoria (gráfico 73).

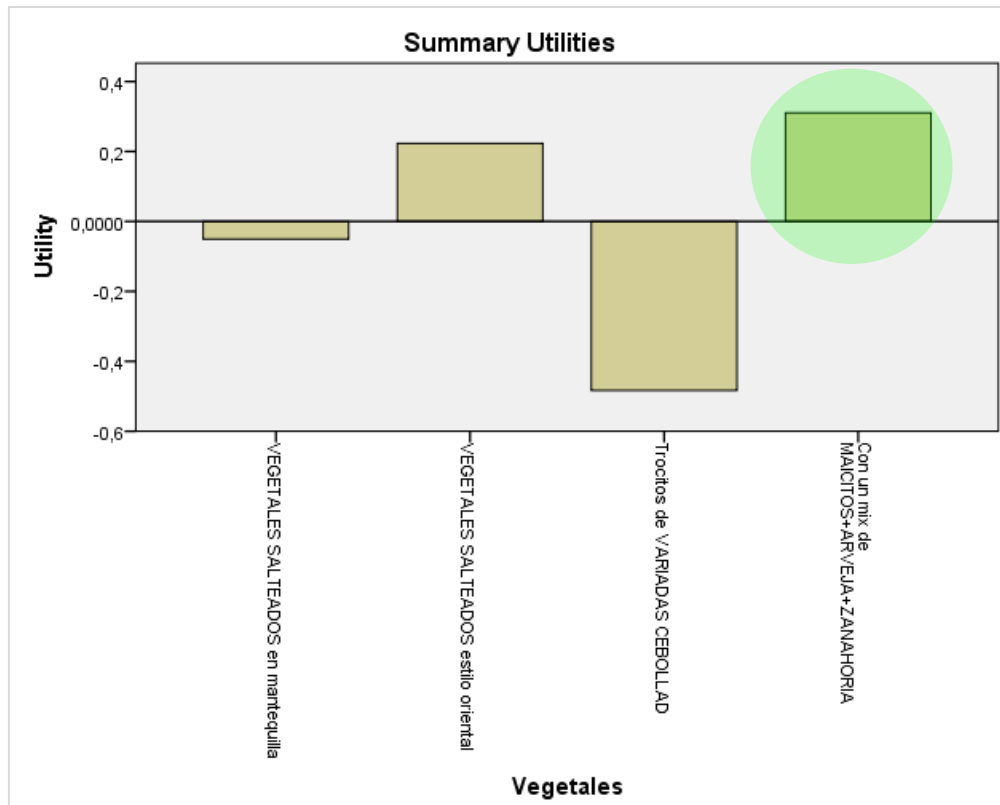


Gráfico 723. Utilidades factor vegetales de las P. F. T. F. en Medellín, Generación Z.

Fuente: elaboración propia, con base en los resultados exportados por el *software* estadístico SPSS.

En este factor no se aprecia un nivel realmente diferenciador en lo positivo; es decir, las utilidades encontradas tuvieron valores cercanos a cero. Por lo tanto, no son influyentes de manera significativa. Esto se intuye dados los valores bajos de las utilidades (cerca de cero). De otro lado, lo menos valorado por este grupo de personas jóvenes fueron los trocitos de variedades de cebollas.

El factor ingredientes estuvo formado por cuatro niveles: huevos de codorniz, cilantro finamente picado, antipasto y salsas de la casa (gráfico 74).

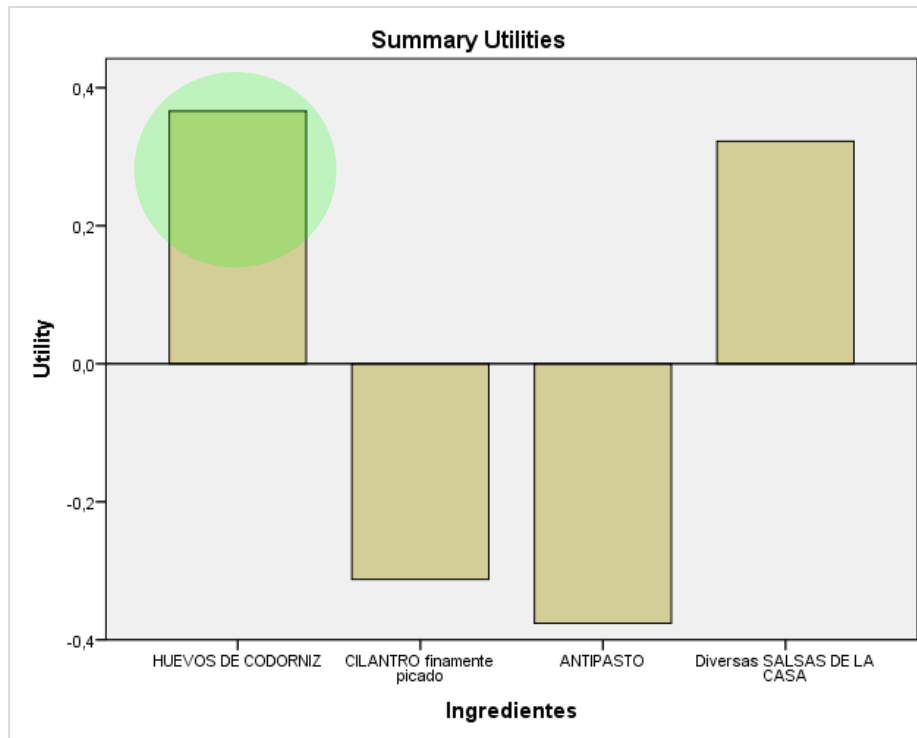


Gráfico 734. Utilidades factor ingredientes de las P. F. T. F. en Medellín, Generación Z.

Fuente: elaboración propia, con base en los resultados exportados por el *software* estadístico SPSS.

Con respecto a los ingredientes, las utilidades encontradas tanto en lo positivo como en lo negativo no presentan niveles muy diferenciadores; sin embargo, se puede afirmar que lo más apetecido por los compradores de P. F. T. F. fueron los huevos de codorniz y las diversas salsas de la casa, mientras que lo menos apetecido fueron el antipasto y el cilantro finamente picado. El factor tamaño lo componen tres niveles: pequeño, mediano y grande.

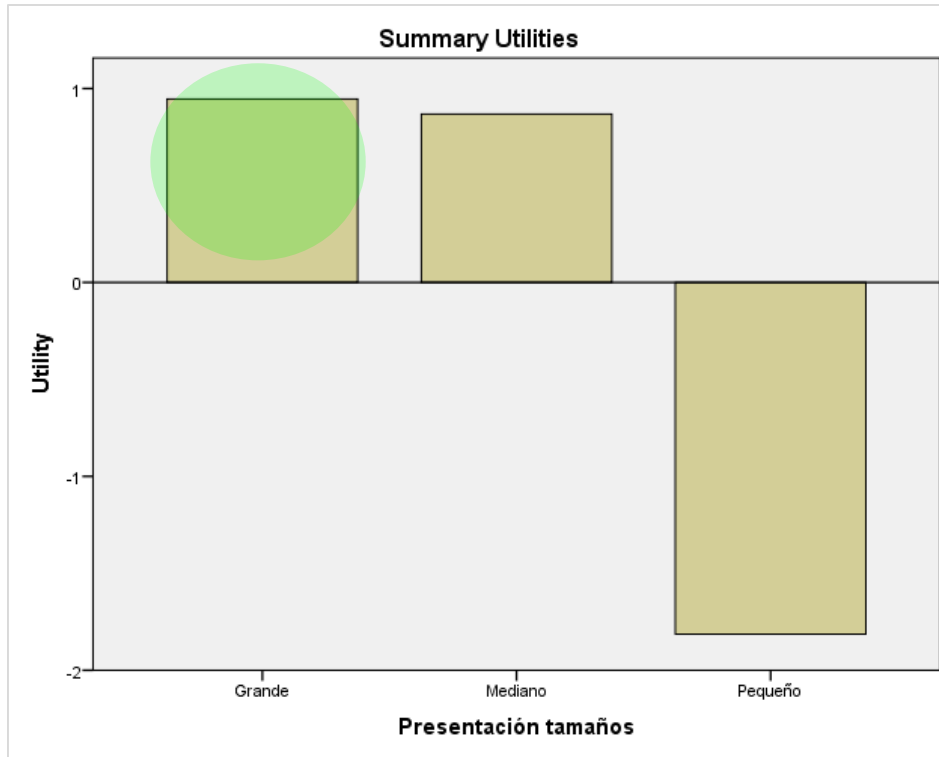


Gráfico 745. Utilidades factor tamaño de las P. F. T. F. en Medellín, Generación Z.

Fuente: elaboración propia, con base en los resultados exportados por el *software* estadístico SPSS.

Con respecto al factor tamaño, se destaca con mayor asertividad que lo menos apetecido por los compradores de la Generación Z es el tamaño pequeño, donde su utilidad es alta (-1,814), los tamaños grande y mediano presentaron valores similares y positivos para los encuestados (gráfico 75).



RESULTADOS POR FACTOR SEGMENTO 2: MILLENNIALS

Continuando con la metodología de cálculo ya mencionada, se obtuvieron los siguientes resultados para las personas consumidoras de P. F. T. F. en Medellín, entre las edades de 21 a 34 años.

Factor forma: se consideraron cuatro opciones (fosforitos clásicos, cascos, espiral y malla).

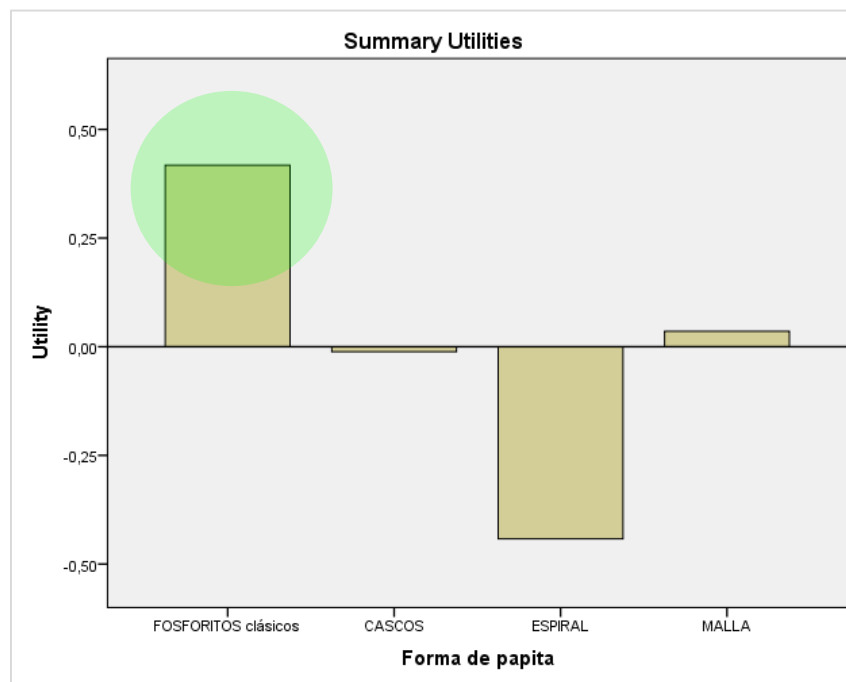


Gráfico 756. Utilidades factor forma de las P. F. T. F. en Medellín, para los Millennials.

Fuente: Elaboración propia, con base en los resultados exportados por el software estadístico SPSS.

Teniendo en cuenta los valores de utilidad, los cuales son bajos (entre -0,5 y 0,5), se deduce que este factor es poco influyente en la decisión de compra para los consumidores de P. F. T. F. con edades entre 21 y 34 años (gráfico 76). No obstante lo anterior, se prefiere la forma fosforito, y la menos preferida es la espiral. La forma de cascos y la malla no influyen en la decisión de compra para este grupo de personas.

Factor carnes: compuesto por cuatro niveles (trochitos de pollo + salsa *goulash*, trochitos de res + salsa *goulash*, trochitos de cerdo + salsa *goulash*, carne molida con receta de la casa).

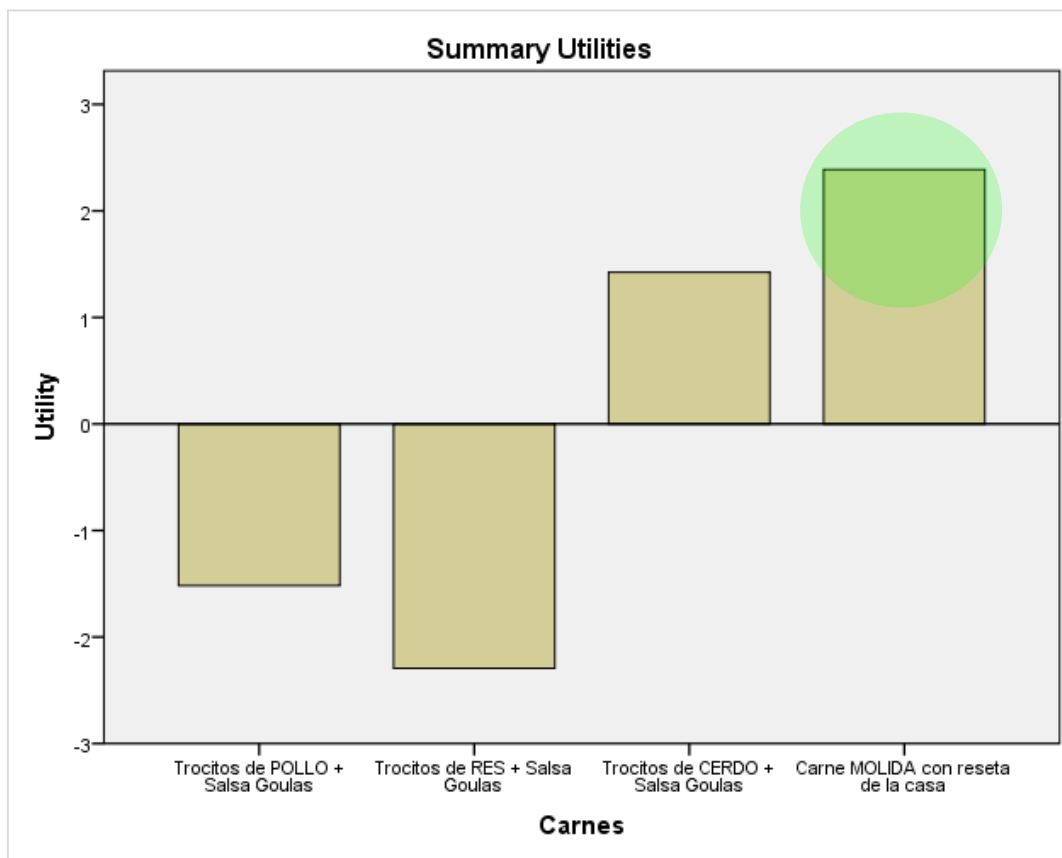


Gráfico 767. Utilidades factor carnes de las P. F. T. F. en Medellín, Millennials

Fuente: elaboración propia, con base en los resultados exportados por el software estadístico SPSS.

Con respecto al factor carnes, lo más apetecido y valorado por las personas en el rango de edad de 21 a 34 años fue la carne molida con receta de la casa, con una utilidad de 2,387, lo que lleva a afirmar que es definitiva su elección en este grupo de personas (utilidad alta), mientras que lo menos apetecido fueron los trocitos de res más salsa *goulash*, utilidad negativa de -2.294, seguido de cerca por trocitos de pollo más salsa de *goulash* con -1,518. Estas últimas opciones no se recomiendan para el segmento Millennials (gráfico 77).

El factor vegetales se formó por cuatro niveles: vegetales salteados en mantequilla, vegetales salteados al estilo oriental, trocitos de variado encebollado, maicitos + arveja + zanahoria (gráfico 78).

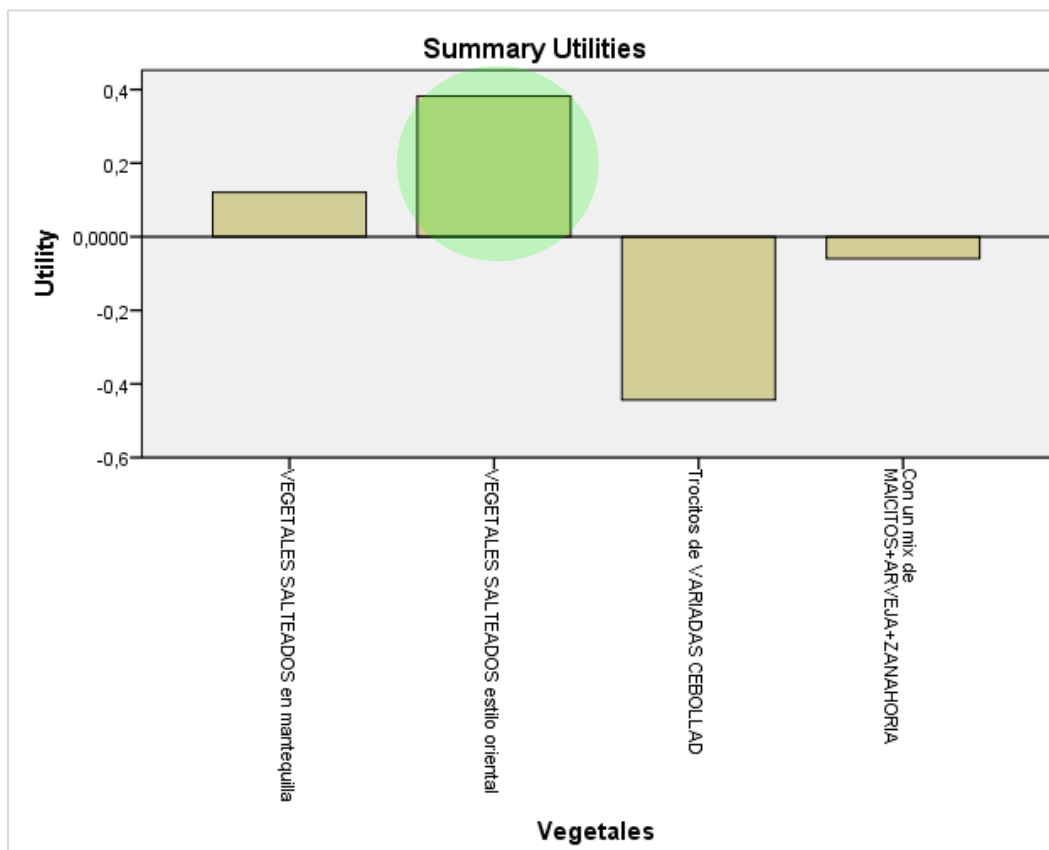


Gráfico 778. Utilidades factor vegetales de las P. F. T. F. en Medellín, Millennials.

Fuente: elaboración propia, con base en los resultados exportados por el *software* estadístico SPSS.

Los resultados son similares a los obtenidos en las personas de 18 a 20 años; es decir, no se aprecia un nivel realmente diferenciador en lo positivo, y las utilidades encontradas tuvieron valores cercanos al cero. Por lo tanto, no son influyentes de manera significativa. De otro lado, lo menos valorado por este grupo de personas jóvenes, fueron los trocitos de variedades de cebollas. El factor ingredientes alternos tiene los cuatro niveles (huevos de codorniz, cilantro finamente picado, antipasto y salsas de la casa).

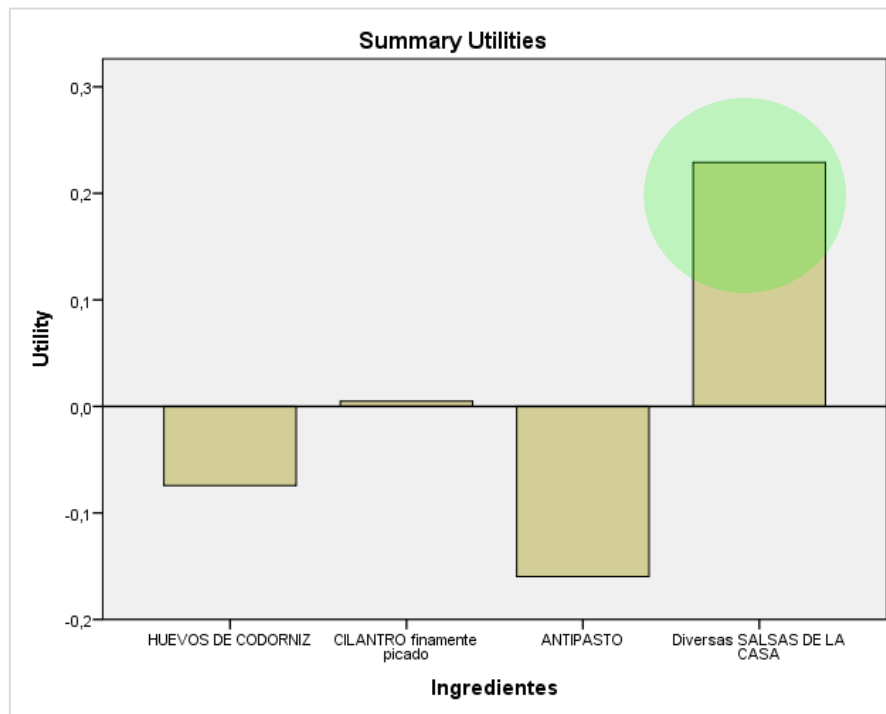


Gráfico 789. Utilidades factor ingredientes de las P. F. T. F. en Medellín, Millennials.

Fuente: elaboración propia, con base en los resultados exportados por el *software* estadístico SPSS.

Con respecto a los ingredientes, las utilidades encontradas tanto en lo positivo como en lo negativo, e igual que en el segmento anterior, no son muy diferenciadores, no obstante, como los más apetecido por los compradores de P. F. T. F. se identifican las diversas salsas de la casa y cilantro finamente picado, mientras que los menos apetecidos fueron el antipasto y los huevos de codorniz.(gráfico 79).

Factor tamaño: formado por tres niveles (pequeño, mediano y grande).

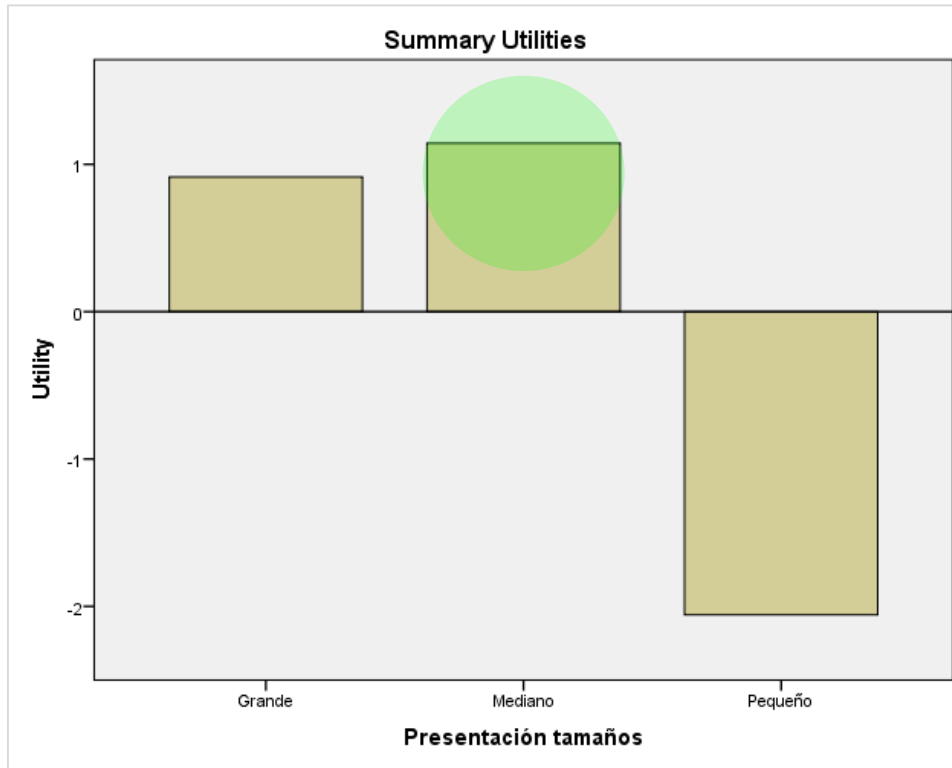


Gráfico80. Utilidades factor tamaño de las P. F. T. F. en Medellín, Millennials.

Fuente: elaboración propia, con base en los resultados exportados por el *software* estadístico SPSS.

Con respecto al factor tamaño, la opinión más generalizada está en no considerar adecuado el tamaño pequeño, donde su utilidad es alta, -2,057. Los tamaños grande y mediano presentaron valores similares y positivos para los encuestados, siendo preferido el de tamaño mediano (gráfico 80).



RESULTADOS POR FACTOR SEGMENTO 3: GENERACIÓN X

Como es lógico, se mantienen los mismos factores y niveles. Los siguientes resultados son para las personas consumidoras de P. F. T. F. en Medellín, con edades entre 35 y 49 años.

Factor forma: se consideraron cuatro opciones (fosforitos clásicos, cascos, espiral y malla).

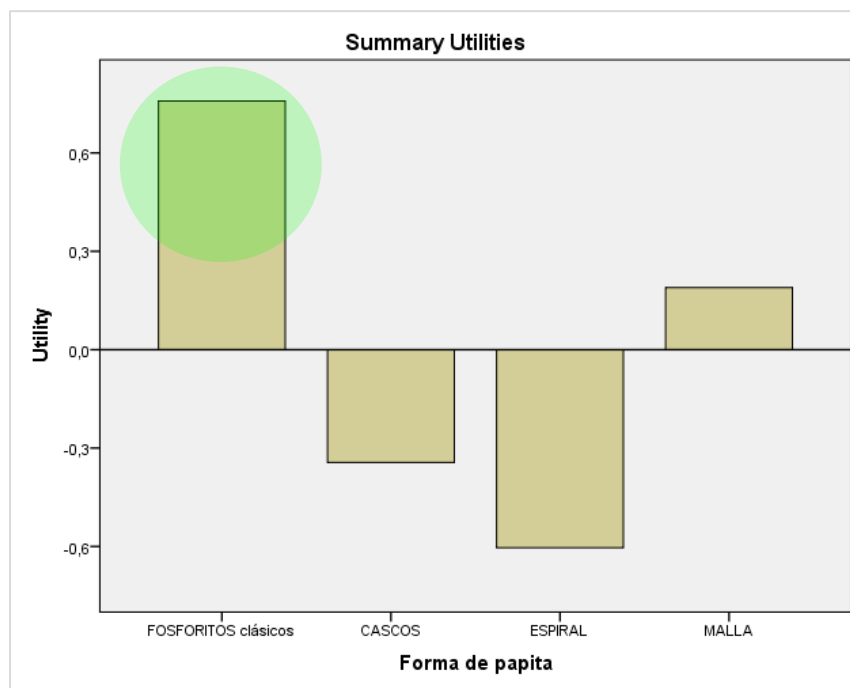


Gráfico 791. Utilidades factor forma de las P. F. T. F. en Medellín, Generación X.

Fuente: elaboración propia, con base en los resultados exportados por el software estadístico SPSS.

La forma parece no ser tan discriminante a la hora de definir la compra, sus utilidades son menores de la unidad; sin embargo, se observa que lo más positivo para ellos son de nuevo los fosforitos clásicos, y lo menos es el espiral (gráfico 81).

Factor Carnes: Compuesto por cuatro niveles (Trocitos de pollo + salsa *goulash*, trocitos de res + salsa *goulash*, trocitos de cerdo + salsa *goulash*, carne molida con receta de la casa).

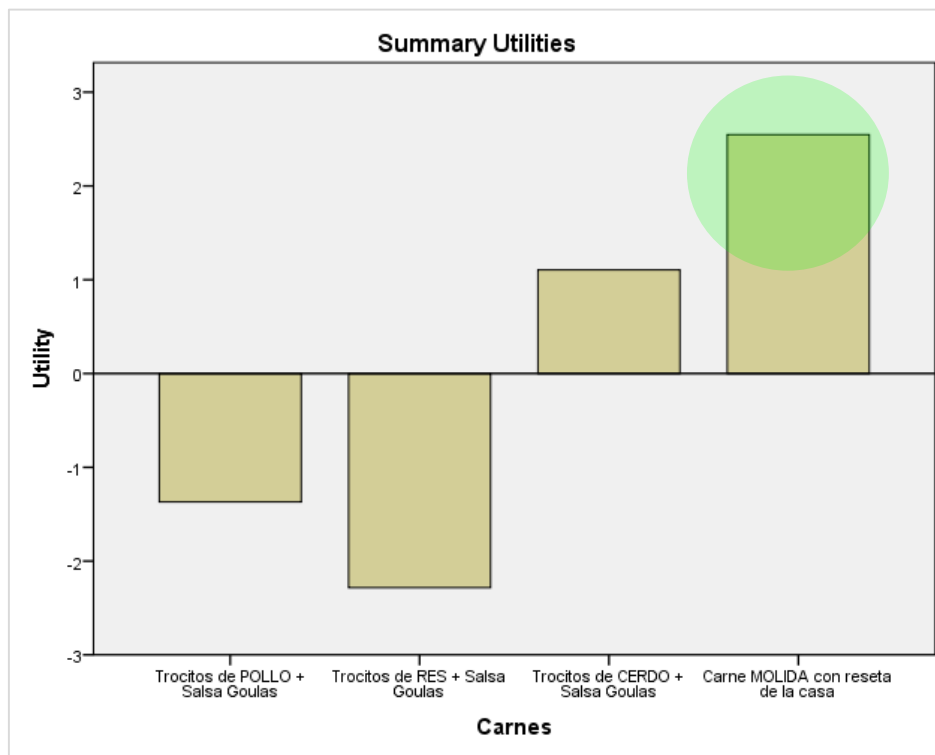


Gráfico 802. Utilidades factor carnes de las P. F. T. F. en Medellín, Generación X.

Fuente: elaboración propia, con base en los resultados exportados por el software estadístico SPSS.

Para los consumidores en edades entre 35 y 49 años, la carne molida con receta de la casa con una utilidad de 2,548 es lo preferido; dado su valor de utilidad, es de tener en cuenta como una muy buena opción. También es claro que lo menos apetecido para este estrato son los trocitos de res más salsa *goulash*, con una utilidad negativa de -2,283 (gráfico 82).

Factor vegetales: formado por cuatro niveles (vegetales salteados en mantequilla, vegetales salteados al estilo oriental, trocitos de variado encebollado, maicitos + arveja + zanahoria).

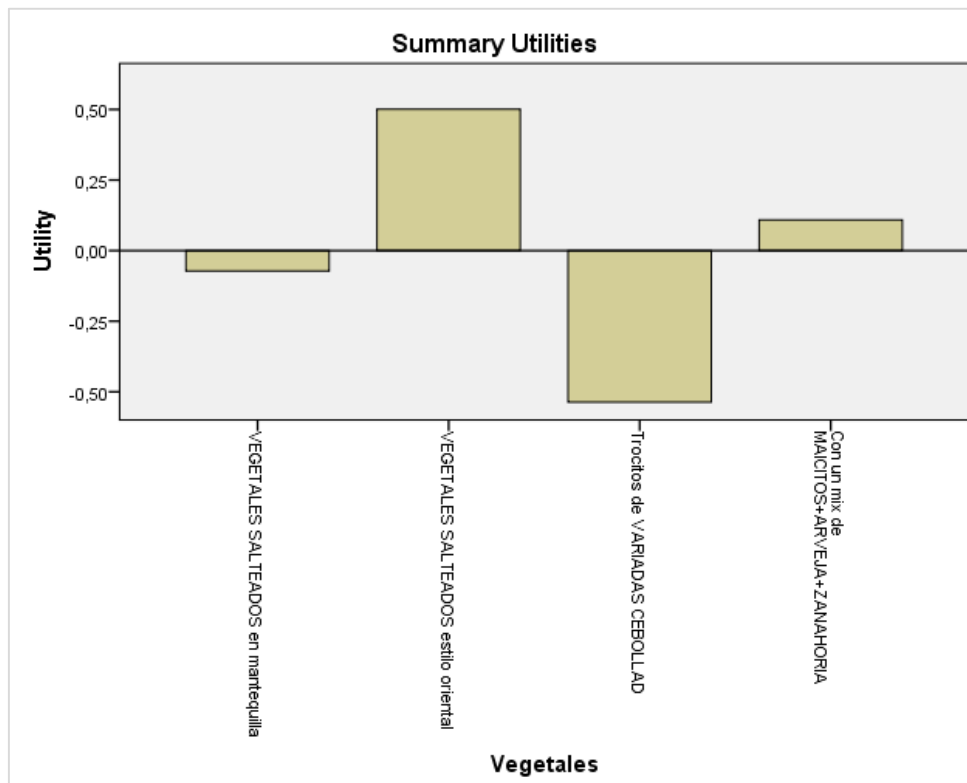


Gráfico 813. Utilidades factor vegetales de las P. F. T. F. en Medellín, Generación X.

Fuente: elaboración propia, con base en los resultados exportados por el *software* estadístico SPSS.

No se aprecia un nivel realmente diferenciador en lo positivo; es decir, las utilidades encontradas fueron valores bajos, por debajo de 0,5, por lo que no resultan influyentes de manera significativa. No obstante, se puede mencionar como lo mejor los trocitos salteados al estilo oriental, y como lo menos apetecido los trocitos de variadas cebollas (gráfico 83).

Factor ingredientes: formado por cuatro niveles (huevos de codorniz, cilantro finamente picado, antipasto y salsas de la casa).

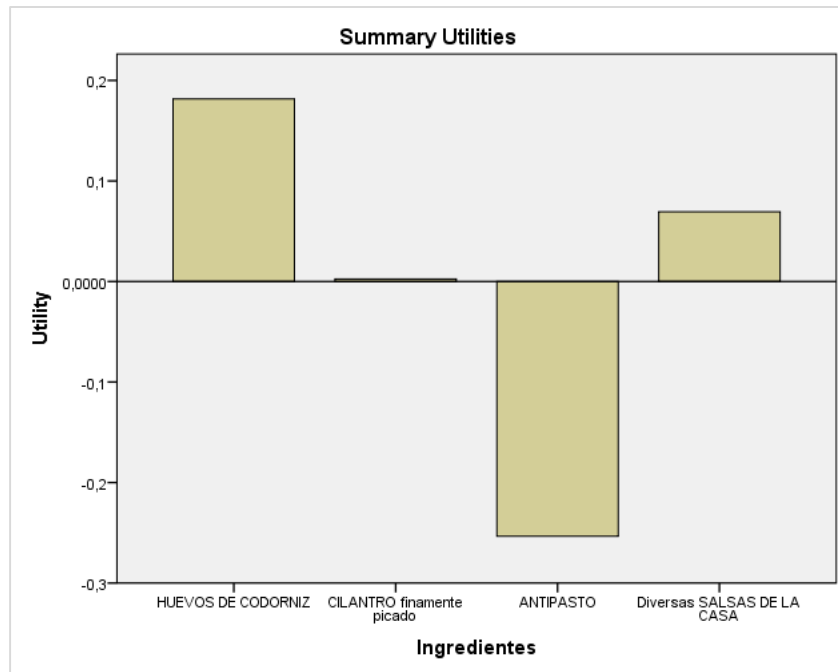


Gráfico 824. Utilidades factor ingredientes de las P. F. T. F. en Medellín, Generación X.

Fuente: elaboración propia, con base en los resultados exportados por el *software* estadístico SPSS.

Con respecto a los ingredientes, las utilidades encontradas tanto en lo positivo como en lo negativo fueron muy bajas; por lo tanto, se pueden considerar poco diferenciadores. A pesar de este comentario, los huevos de codorniz y las diversas salsas de la casa se identifican como lo más apetecido por los compradores de P. F. T. F., mientras que lo menos apetecido es el antipasto (gráfico 84).

Factor tamaño: formado por tres niveles (pequeño, mediano y grande).

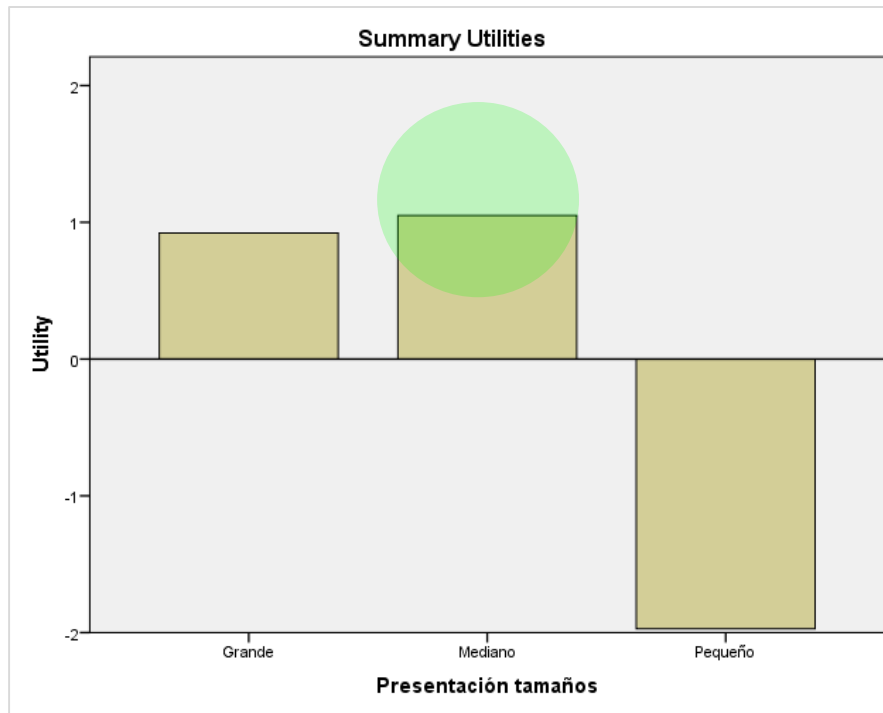
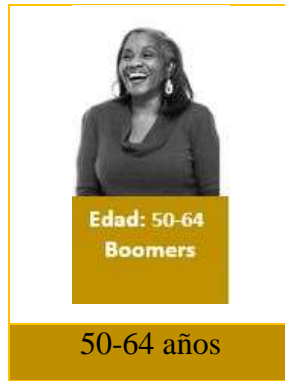


Gráfico 835. Utilidades factor tamaño de las P. F. T. F. en Medellín, Generación X.

Fuente: elaboración propia, con base en los resultados exportados por el *software* estadístico SPSS.

El factor tamaño parece estar bien definido en los consumidores en general, y en el grupo de 34 a 49 en particular la no aceptación del tamaño pequeño parece evidente; su valor de utilidad fue alto, -1,972, mientras que los otros tamaños mantienen valores similares y positivos para los encuestados (gráfico 85).



RESULTADOS POR FACTOR SEGMENTO 4: BOOMERS

Ahora se presentan los resultados para las personas consumidoras de P. F. T. F. en Medellín, que tienen entre 50 y 64 años.

Factor Forma: Se consideraron 4 opciones (fosforitos clásicos, cascos, espiral y malla).

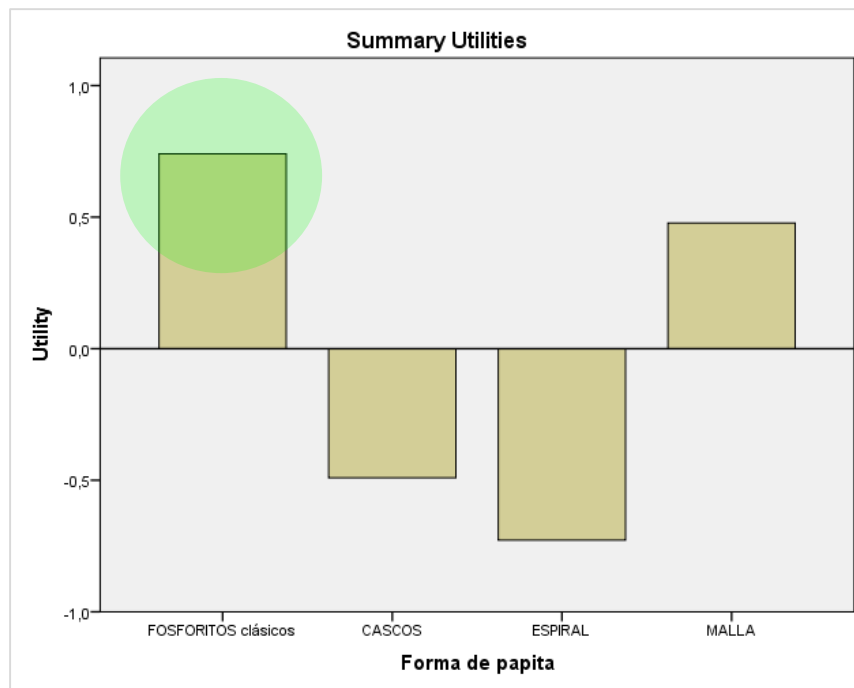


Gráfico 846. Utilidades factor forma de las P. F. T. F. en Medellín, Boomers.

Fuente: elaboración propia, con base en los resultados exportados por el software estadístico SPSS.

Para las personas mayores, con edades entre 50 y 64 años, la forma no es lo esencial, algo que se ha detectado en los otros segmentos de edad analizados (gráfico 86). También se observa que los fosforitos clásicos son lo mejor y la forma de espiral lo menos deseado, sin obtener valores de utilidad altos.

Factor carnes: compuesto por cuatro niveles (trochitos de pollo + salsa *goulash*, trochitos de res + salsa *goulash*, trochitos de cerdo + salsa *goulash*, carne molida con receta de la casa).

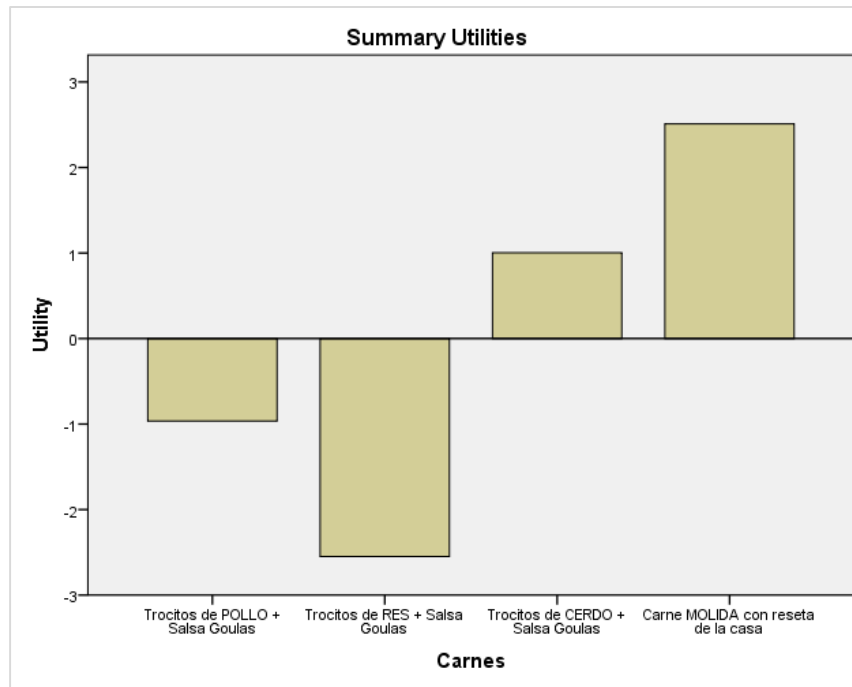


Gráfico 857 Utilidades factor carnes de las P. F. T. F. en Medellín, Boomers.

Fuente: elaboración propia, con base en los resultados exportados por el *software* estadístico SPSS.

Se identifican las carnes como uno de los criterios fundamentales al momento de definir un menú de P. F. T. F. Lo más apetecido y valorado por las personas en el rango de edad de 50 a 64 años fue la carne molida con receta de la casa, con una utilidad de 2,548, mientras que lo menos apetecido fueron los trocitos de res más salsa *goulash*, con utilidad negativa de -2,283. Estos resultados se han presentado en otros segmentos de edad (gráfico 87).

Factor vegetales: formado por cuatro niveles (vegetales salteados en mantequilla, vegetales salteados al estilo oriental, trocitos de variado encebollado, maicitos + arveja + zanahoria).

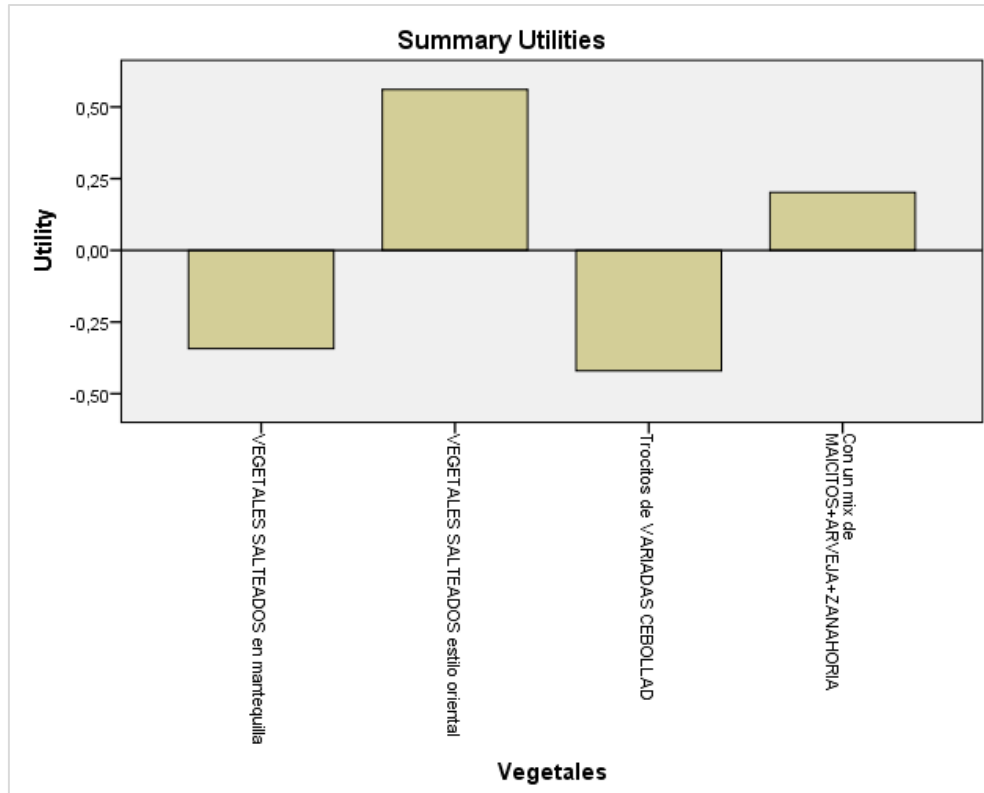


Gráfico 868 Utilidades factor vegetales de las P. F. T. F. en Medellín, Boomers.

Fuente: elaboración propia, con base en los resultados exportados por el *software* estadístico SPSS.

Se mantiene la constante de que los vegetales no son realmente diferenciadores al momento de definir la compra de las P. F. T. F. De todas formas, y como en el segmento anterior, los vegetales salteados al estilo oriental es lo mejor, y lo menos valorado son los trocitos de variedades de cebollas (gráfico 88).

Factor ingredientes: formado por cuatro niveles (huevos de codorniz, cilantro finamente picado, antipasto y salsas de la casa).

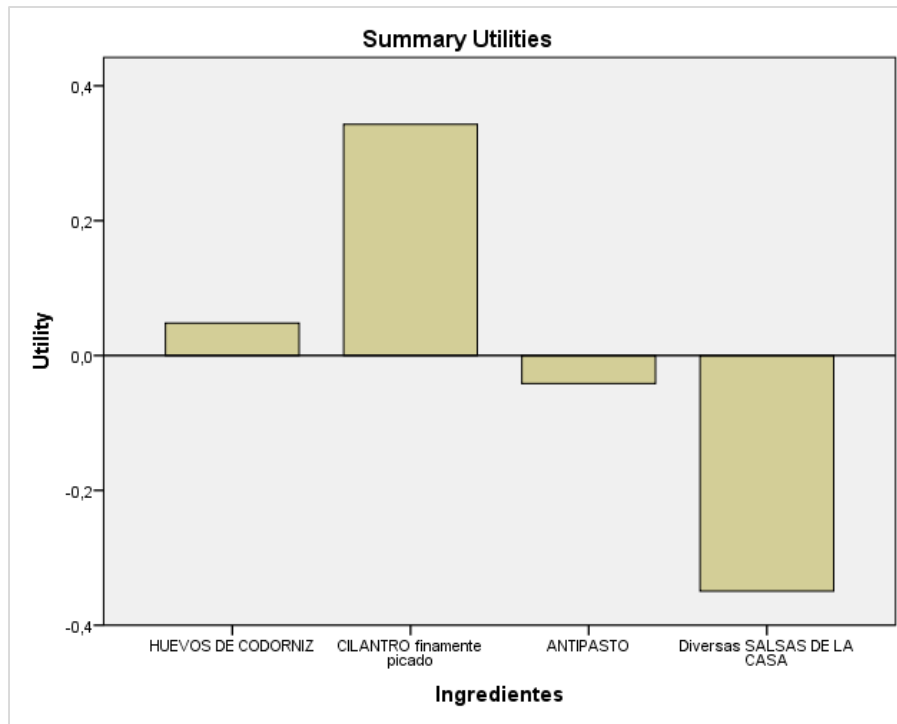


Gráfico 879 Utilidades factor ingredientes de las P. F. T. F. en Medellín, Boomers.

Fuente: elaboración propia, con base en los resultados exportados por el *software* estadístico SPSS.

La opinión sobre los ingredientes se mantiene en el sentido en que las utilidades no son diferenciadoras dados sus valores cercanos a cero; por lo tanto, el factor no es discriminante a la hora de elegir el menú (gráfico 89). Sin embargo, se puede afirmar que en lo más apetecido por los compradores de P. F. T. F. para las personas entre 50 y 60 es el cilantro finamente picado, y lo menos apetecido son las diversas salsas de la casa.

Factor tamaño: formado por tres niveles (pequeño, mediano y grande).

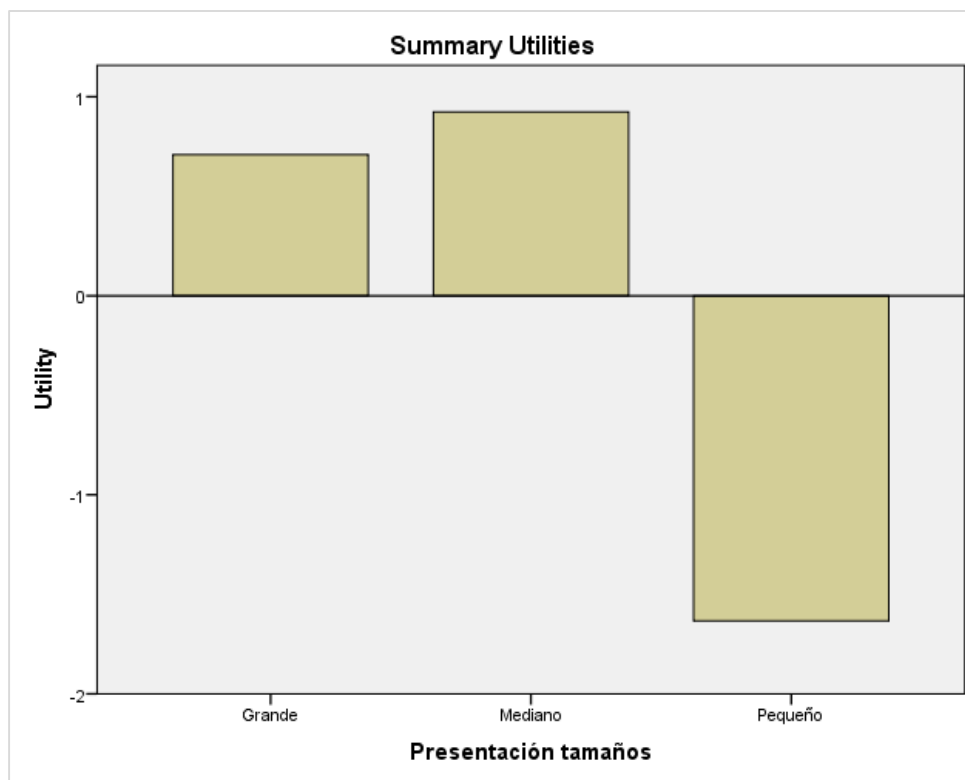


Gráfico90. Utilidades factor tamaño de las P. F. T. F. en Medellín, Boomers.





Fuente: elaboración propia, con base en los resultados exportados por el *software* estadístico SPSS.

Se mantiene la constante de los otros grupos de edad, donde lo menos apetecido en un menú de P. F. T. F. es el tamaño pequeño, y lo mejor para esta población es el tamaño mediano (gráfico 90).

vi. Consolidación segmentación P. F. T. F. en Medellín

Una vez realizados todos los procedimientos y análisis cuantitativos, se procede a elaborar una consolidación de la información con aquellas variables clave vinculadas a un negocio de comidas rápidas y fundamentadas principalmente en los cuatro grupos generacionales anteriormente descritos, por lo cual se procede a determinar la segmentación de mercados para un negocio especializado en P. F. T. F. hacia el consumidor final, que se presenta a continuación en la tabla 48.

Tabla 48. Consolidación de la segmentación P. F. T. F., en Medellín 2017

B2C		Segmentación generacional Para un negocio especializado en P. F. T. F. + <i>toppings</i> Medellín			
Estudio	variable	 Edad: 0 - 20 Generación Z	 Edad: 21 -34 Millennials	 Edad: 35 -49 Generación X	 Edad: 50-64 Boomers
	Rango de edad	0 y 20 años	21 y 34 años	35 y 49 años	50 y 64 años
Nielsen Generational Lifestyle Survey - 2015	Porcentaje de la población mundial	21 %	25 %	17 %	25 %
	Descripción general	Empoderados por la tecnología, son más inclinados al mundo virtual, más individualistas y asociales que las anteriores generaciones.	Enfocados en conseguir sus metas, servidores a la comunidad, la lealtad a las marcas es volátil, motivados por las tendencias o la moda, se informan sobre sus intereses.	La generación más adaptable al cambio tras grandes transformaciones tecnológicas y sociales, en su mayoría son los padres de los niños que ahora van a la escuela.	Acostumbrados a trabajar durante muchos años en la misma empresa (se están jubilando), ven como mentores a los Millennials, ya que les enseñan y les dan ideas creativas.
	Interés	Cosas relacionadas con la tecnología y la interactividad.	Información de producto en internet, infográficos, les gusta entretenerse con temas afines a la comida, cine, diversión, viajes,	Actividades al aire libre u ocio en compañía, preocupados por el bienestar de sus hijos, información veraz de las cosas.	Preocupación por el aspecto físico, la vida saludable (salud, energía y bienestar), iniciativas verdes y de impacto social.

		marcas que dan nuevas experiencias.		
Conducta compras	Influyen en un 70 % en las compras de comida en sus hogares, el internet en claves en sus decisiones de compra.	Son uno de los grupos de edad de mayor gasto en consumo masivo, son impulsivos en las compras.	Sensibles al precio, importante las referencias de grupos de contactos.	Tienen poder adquisitivo, sofisticados en algunos casos, importa la lealtad a la marca.
Valoran	El 85 % toma decisiones de compra en grupo, los grupos de referencia influyen la compra de productos.	Contenido de valor gráfico, buscan la disrupción y rebelarse hacia lo tradicional.	Reconocimiento, personalización, confianza del producto (calidad).	Buen servicio, precios bajos todos los días y la ubicación de la tienda o el local.
Alimentación	Lo “orgánico”, “libre de gluten” y “alto en proteína” les gusta.	Son los que buscan más ávidamente cenar por fuera. Lo “orgánico”, “libre de gluten” y “alto en proteína” les gusta.	Lo “bajo en sodio” o “bajo en azúcar” les gusta.	Son quienes comen fuera de casa con mayor frecuencia. Lo “bajo en sodio” o “bajo en azúcar” les gusta.
Porcentaje de hábitos de comer por fuera	46 %	58 %	44 %	29 %
Porcentaje de compras <i>online</i>	6 % - 9 %	49 % - 59 %	25 % - 28 %	7 % - 13 %
Conducta digital	Les gustan los memes, subir fotos y videos a sus redes sociales, validar sus opiniones con sus amigos. Son más multiplataforma que los Millennials.	Son digitales, están marcados particularmente por la tecnología.	Inmigrantes digitales	Análogos , usan internet para estar cerca de sus familiares o allegados.

	RANGO EDAD	18 Y 20 años	21 y 34 años	35 y 49 años	50 y 64 años
Encuesta Consumidor P. F. T. F. Medellín 2017	% Población Medellín	9 %	41 %	33 %	11 %
	Mercado potencial	7.407	33.121	26.438	8.498
	Ocupación	78 % estudiantes 11 % independiente	43 % empleados 25 % independientes	42 % empleados 37 % independientes	36 % independientes 33 % amas de casa
	Top of Mind P. F. T. F.	5 % Mandingas (22 % Grupo) 3 % Frisby (11 % del Grupo)	20 % McDonald's (26 % Grupo) 11 % Mandingas (15 % Grupo)	13 % Frisby (21 % Grupo) 10 % McDonald's (20 % Grupo)	6 % McDonald's (30 % Grupo) 3 % Kokoriko (13 % Grupo)
	Adición P. F. T. F.	38 %	38 %	38 %	51 %
	3 acompañamientos principales con P. F. T. F.	Salsas diversas, hamburguesa, carnes res/pollo/cerdo	Salsas diversas, hamburguesa, Sándwiches	Salsas diversas, hamburguesa, Sándwiches	Salsas diversas, hamburguesa, carnes res/pollo/cerdo
	Forma P. F. T. F.	Preferiblemente Fosforitos, seguido por Mallas	Preferiblemente Fosforitos	Preferiblemente Fosforitos, seguido por Mallas	Preferiblemente Fosforitos, seguido por Mallas
	Atributos buscados	Crocancia en las P. F. T. F. Sin mucho aceite Diferentes Combos	Crocancia en las P. F. T. F. Color Dorado Diferentes tipos de PTF	Crocancia en las P. F. T. F. Frito en aceite de calidad con diferentes <i>toppings</i>	Crocancia en las P. F. T. F. Frito en aceite de calidad sin olor
	Topping carnes	51 % Alitas de Pollo 62 % S. Ranchera 35 % trocitos Jamón	57 % Alitas de Pollo 55 % S. Ranchera 56 % mini costillas BBQ	61 % Alitas de Pollo 61 % S. Ranchera 43 % Chicharrón Picado	75 % Alitas de Pollo 49 % S. Ranchera 51 % mini croquetas de Pollo
	Topping salsa	62 % Salsa tomate 62 % salsa BBQ 52 % salsa de ajo	59 % Salsa tomate 70 % salsa BBQ 47 % salsa de piña	67 % Salsa tomate 55 % salsa BBQ 50 % salsa mayonesa	77 % Salsa tomate 59 % salsa BBQ 67 % salsa rosada
	Topping vegetales	44 % trocitos de aguacate	62 % Trocitos de Aguacate 48 % Trocitos Tomate Rojo	58 % Trocitos de Aguacate 52 % Trocitos Tomate Rojo	59 % Trocitos de Aguacate 64 % Trocitos Tomate Rojo

	59 % Trocitos Tomate Rojo 59 % trocitos de lechuga	42 % Trocitos Tomate Verde	43 % Repollo finamente Picado	54 % trocitos cebolla blanca
Topping alternos	56 % trocitos de tocineta 40 % Queso parmesano 48 % Trocitos Queso	53 % trocitos de tocineta 40 % Queso parmesano 39 % Salchichón + Limón	49 % trocitos de tocineta 50 % Queso parmesano 35 % frijol Refrito	44 % trocitos de tocineta 31 % Queso parmesano 49 % frijol Refrito
Lugar de consumo ideal	Centro Comercial Mall cerca a la casa Av. 80 - Av. 33 - U	Centro Comercial Mall cerca a la casa Food Truck - Av. 70	Centro Comercial Mall cerca a la casa Av. 70- Av. 80	Centro Comercial Mall cerca a la casa AV 80 - Centro
Ocasión de consumo	estar en la calle, acompañado, consumo de comida rápida, fin de semana, tardeo, reencuentro de amigos	estar en la calle, acompañado, consumo de comida rápida, cuando ve otra persona comiendo, después rumbear	estar en la calle, acompañado, consumo de comida rápida, pasar por un punto especializado, en casa	estar en la calle, acompañado, consumo de comida rápida, tardeo, recomendación, en casa
Frecuencia compra	37 % Semanal o Quincenal	42 % Semanal - 31 % Quincenal	35 % Semanal - 36 % Quincenal	31 % Quincenal o Mensual
Redes sociales	89 % Facebook 60 % Instagram	89 % Facebook 57 % Instagram	89 % Facebook 34 % Instagram	77 % Facebook 20 % Instagram
Nivel uso tecnología para satisfacer necesidades de alimentación	Muy alto	Alto	Medio	Bajo

Fuente: elaboración propia, con base en los resultados de las encuestas del Estudio Generacional de Nielsen 2015 y del estudio de consumidor de P. F. T. F. Medellín 2017.

Con la consolidación anterior, se tiene el *zoom* estratégico para entender y conocer los grupos de consumidores B2C a los que un negocio especializado en P. F. T. F. puede atender, lo que, en última instancia, le permitirá desarrollar ideas y estrategias de *marketing* a partir de los diferentes grupos de consumidores de P. F. T. F. de Medellín.

6. Conclusiones

Una vez resuelto cada uno de los tres frentes de estudio del ejercicio investigativo, se procede a evidenciar las principales conclusiones de cada bloque analizado, en relación con los objetivos previstos, que permita efectuar una condensación puntual de los resultados del proyecto, y una contribución dirigida a facilitar el proceso de planeación estratégica de un negocio especializado en P. F. T. F. Las conclusiones son muy concretas; por ende, en caso de requerirse una mayor profundización en algún aspecto, se deben consultar los capítulos o frentes correspondientes.

A nivel general, los estudios relacionados con el consumo de papa o de papitas fritas en Colombia tienen mayor énfasis en los estudios de consumo de papa dentro de la canasta familiar, seguidos del consumo masivo de las papitas fritas tipo *chips* (las de paquete) y, en menor medida, los estudios sobre preferencias de consumo de las papitas fritas tipo francesas, por lo cual es más común encontrar estudios enfocados a la comprensión de consumo de la papa dentro de la canasta familiar colombiana, y pocos estudios que profundicen en dinámicas del consumo relacionadas con P. F. T. F. que se originan a través de los diversos establecimientos de comercio de comidas rápidas o de negocios especializados en este producto.

Esta investigación, de tipo exploratorio, facilita la identificación de problemas y de oportunidades de nuevos enfoques de ideas o de hipótesis relacionadas con la situación de estudio.

6.1 Conclusiones del análisis estratégico del entorno, o *panorama macroambiente*

- El segmento de personas entre 15 y 65 años representa alrededor del 72 % de la población de Medellín, que corresponde a la población económicamente activa; por

consiguiente, este representa diferentes grupos de consumidores de P. F. T. F. a los cuales se puede dirigir el negocio especializado, considerando entre estos a los estratos 3 y 4, que representan el 40 % de la población.

- Se presenta un entorno económico con desaceleración económica desde el 2013; sin embargo, en el 2017 el PIB presentaba lento crecimiento, baja inflación y aumento de las exportaciones, lo que indica una leve y paulatina recuperación económica para el resto del año, que se revierte en un clima favorable para hacer negocios, con mejores perspectivas de que el comercio se mantendrá y crecerá.
- La inflación viene teniendo un descenso progresivo, lo que favorece los costos de adquisición de materia prima relacionados con las papas frescas, los vegetales y las carnes, entre otros. Esto, a su vez, facilita una fijación de precios más estables al mercado y mejor estabilización para los costos de aprovisionamiento. No obstante, los factores climáticos, los paros camioneros y la estacionalidad de la demanda pueden afectar esta condición.
- En Medellín hay una tasa desempleo del 10,4 %, cifra que se debe tener presente para las estimaciones de demanda y las proyecciones del negocio, puesto que este porcentaje restaría en la población de consumo.
- Se logra identificar que desde el año 2012 la papa prefrita congelada muestra un crecimiento constante en las importaciones colombianas, donde de 2013 a 2016 presenta una variación promedio anual de crecimiento del 18 %, lo que se traduce en una dinámica positiva dentro de la demanda del consumo de las P. F. T. F., a través de aquellos negocios relacionados con las comidas rápidas al cliente final, revelando así un indicador de entorno muy positivo para la formulación estratégica de un negocio especializado en P. F. T. F. al consumidor final.
- A partir del segundo semestre de 2017 se presenta un escenario más optimista para las acciones del negocio especializado en P. F. T. F., puesto que, al parecer, se da una progresiva y lenta recuperación económica para el 2018. Además, el sector económico relacionado con los alimentos, y en comparación con otras cuentas del PIB, en Colombia viene manteniendo su dinamismo en la economía, lo que presenta un clima de negocios con recuperación, donde la confianza de las diversas inversiones para el negocio especializado en P. F. T. F. puede realizarse con mayor seguridad en el retorno de la inversión a largo plazo.
- Los salarios que habitualmente devenga el personal relacionado con las comidas rápidas o los restaurantes suelen ser un poco más del mínimo. El entorno muestra que

suelen estar entre un 2 % y un 3 % por encima de lo que devengan los empleados, lo que indicaría un parámetro porcentual máximo para aquellos casos en los que el negocio considere pagar un poco más del mínimo a un empleado, y así estar en la media promedio del entorno y del sector.

- Las fechas comerciales de Medellín representan una gran oportunidad para las estrategias de mercadeo promocional, razón por la cual dentro de la planeación estratégica del negocio se deben establecer campañas específicas según las temáticas del mes, que estén encaminadas al posicionamiento de la marca y a la persuasión del consumo. Además, hacer experimentos con promociones que contribuyan a la estabilización comercial, como es el caso de la participación en eventos gastronómicos, donde la familia y los amigos salen a recrearse dentro o fuera de la ciudad, y la presencia de las papitas es un detonador del consumo en este tipo de espacios.

- La afluencia del turismo en Medellín en los últimos años ha venido fortaleciéndose cada vez más, lo que presenta una oportunidad enorme para el sector gastronómico, donde las P. F. T. F., al ser un ícono de consumo mundial, gozan de ciertas ventajas competitivas frente a otros platos de la región. Esta situación debe ser tomada en cuenta dentro de la planeación estratégica y dentro de los criterios de los canales de comercialización que se consideren abrir.

- A pesar de los diversos esfuerzos de seguridad de la Alcaldía de Medellín, se identificó un panorama no muy atractivo en materia de seguridad para el negocio, puesto que hay un fenómeno asociado a la extorsión hacia los diferentes tipos de negocios, donde los empresarios de restaurantes o los locales de comidas rápidas no son la excepción. Es un problema que no es controlable, y este se convierte en un riesgo latente según la zona comercial donde opere el punto de venta, lo que le exige al negocio tener medidas de precaución y seguridad con los empleados, los activos de la empresa y los accionistas.

- Es de vital importancia considerar las normas del Decreto 3075 de 1997 del Ministerio de Salud y Protección Social (Invima, 2017), sobre la manipulación de alimentos, puesto que no cumplirlas puede acarrear medidas de suspensión parcial o total del punto del negocio especializado en P. F. T. F. Por ende, es prioritario que todas las personas que participen del proceso gastronómico del negocio estén capacitadas y acreditadas en buenas prácticas de manufactura entregado por una entidad de control reconocida.

- Dadas las características del negocio, se debe tener presente la reforma tributaria, especialmente en estos aspectos: el IVA se reemplaza por el llamado “Impoconsumo”, que será del 8 % aplicado a los productos del restaurante (clave para configurar la facturación); las micro- y las pequeñas empresas no pagarán impuesto sobre la renta entre los años 2017 y 2019, siempre y cuando estén en zona de conflicto financiero (períodos consecutivos de pérdida); no hay IVA para productos como verduras, carnes, quesos y huevos, siendo esto último una ventaja para disminuir los costes de aprovisionamiento del negocio.
- El negocio debe implementar un sistema de gestión de seguridad y salud ocupacional, lo que le permitirá contar con una matriz de riesgos para su administración. No hacerlo le implicará sanciones y multas por parte de las entidades de control encomendadas para esto por el Ministerio de Salud y Protección Social.
- Para que la empresa tenga un lado social y responsable con el medio ambiente, se debe considerar dentro de la estrategia del negocio un manejo y un tratamiento del aceite dentro del proceso de producción y posconsumo. Las opciones de aprovechamiento que se pueden considerar con el aceite de cocina utilizado son los siguientes: entrega del residuo a entidades ecológicas, reventa a empresas especializadas en el residuo, reventa del residuo como un insumo para que otras empresas elaboren grasas mecánicas o industriales, jabones, ceras, velas, abono orgánico, biodiesel y concentrado de animales, entre otros productos (Rojas, 2015).
- El uso de la tecnología para el tipo de negocio es importante en cuatro aspectos: sistema de facturación de las ventas, seguridad, fritadoras y comunicaciones. El negocio es recomendable que esté en un nivel 3 de tecnología, en el cual debe tenerse en la nube algún *software* que les permita controlar inventario, facturación, nómina y contabilidad general, y contar con buenos utensilios de cocina, bonos de descuento digitales, cámaras de seguridad y un manejo de redes sociales más elaborado.
- Dentro de las tendencias de alimentación mundiales se destaca la importancia de la tecnología como mecanismo para satisfacer las necesidades de alimentación (aplicaciones especializadas en entregas o en preórdenes), materias primas mucho más orgánicas, productos funcionales que ayuden en algo al organismo, empaques que ayuden en la portabilidad y la movilidad, y puntos de ventas que recreen historias donde los ambientes con temática natural orgánica lleven a los comensales al campo o a la granja sin salir de la ciudad, y donde la experiencia de consumo sea cada vez mejor.

6.2 Conclusiones del análisis estratégico del sector *panorama industrial* (sectorial)

- Las perspectivas del mercado de las comidas rápidas en Colombia están inmersas en una dinámica de crecimiento, competitividad y valor agregado. Según la revista Dinero (2016): “El negocio de comidas por fuera del hogar está disparado: crece a más de 15 % anual y ya vende \$30 billones”, lo que refleja un atractivo de mercado para incursionar y desarrollar productos dentro del subsector o subcategoría en cuestión.
- Las papitas a la francesa son, y han sido, un ícono dentro del subsector de las comidas rápidas a nivel local e internacional, y, sin distinguir algún segmento o nicho en especial, este producto es apetecido, y habitualmente acompaña la demanda del consumo de los diferentes productos de comidas rápidas, por lo cual, en la medida en que el sector evoluciona, algunos negocios se han especializado en diferentes líneas de productos, y las P. F. T. F. al consumidor final no son la excepción. Los negocios que se vienen especializando vienen arrojando un buen desempeño comercial y presentan una demanda en crecimiento.
- Desde el año 2014, el subsector viene teniendo un crecimiento promedio anual del 15 %; sin embargo, se desarrolla dentro de un panorama de desaceleración económica en los últimos años, en los que el subsector mantiene su dinamismo y crecimiento, lo que da “luz verde” a inversiones dinámicas en los negocios.
- Es creciente el consumo de las comidas rápidas por fuera del hogar (Arango, 2008), lo cual se da por motivos laborales, falta de tiempo y por la búsqueda de nuevas experiencias gastronómicas. Además, unos datos clave dentro de este patrón de consumo es que, de los ingresos mensuales de los colombianos, alrededor de un 8 % corresponde a los gastos de alimentación por fuera del hogar, en el cual el gasto promedio por plato o producto es de \$10.200; adicionalmente, el 56 % de los colombianos tiene la costumbre de comer por fuera de sus hogares, razón por la cual un negocio especializado en P. F. T. F. + *toppings* debe preparar un plan de inversiones y de mercadeo que permita estimar los diferentes escenarios de inversión en los que se pretende incurrir, para así aprovechar el buen clima de negocios que se vislumbra en el mediano y el largo plazo.
- Los productos estrella dentro en el sector de las comidas rápidas, en orden de preferencia del consumidor, son: las hamburguesas (40 %), el pollo (26 %) y las pizzas (11 %). El negocio especializado en P. F. T. F., en el caso de considerar una

diversificación dentro de su portafolio, debe contemplar este orden para tener unas acciones que sean más afines a las preferencias del mercado.

- Gracias al crecimiento del sector gastronómico de Medellín, se observa una marcada tendencia a la innovación, la competitividad y el valor agregado. A pesar de los diferentes estratos económicos y segmentos de la población a los que se dirige cada uno de los negocios, hay enfoques basados en precio, en fusiones gastronómicas especializadas, en comida rápida con un toque *gourmet* (Velázquez y Villegas, 2011) y en formatos que relatan historias, entre otros, que le apuestan a mejorar la experiencia de consumo, logrando excelentes resultados. Estos factores deben ser tenidos en cuenta para enfocar la estrategia comercial del negocio especializado en P. F. T. F. al consumidor final.
- Las P. F. T. F. han estado presentes en la evolución del sector, y el mercado les pide este producto a los diferentes tipos de negocios de comidas, por lo cual es un hábito de consumo que está relacionado con las comidas rápidas.
- Colombia es uno de los mayores productores de papa en Latinoamérica. La gran mayoría de la producción de papa proviene de departamentos como Cundinamarca, Boyacá, Nariño, Antioquia y Santander, y aproximadamente el 81 % se da para consumo doméstico, considerándose esto como una ventaja competitiva relativa para el negocio especializado en P. F. T. F., puesto que el aprovisionamiento de la papa fresca, en el caso de enfocarse en un proceso artesanal, se podría considerar de fácil acceso pero con un sistema de comercialización ineficiente, donde la cadena comercial es larga, los paros camioneros se presentan y la inflación del producto es alterada por las condiciones climáticas, entre otros, que hacen que la ventaja no sea tan atractiva.
- Al Colombia presentar un déficit comercial con respecto a la materia prima de la papa prefrita congelada, y al establecerse un negocio especializado en P. F. T. F. al consumidor final donde la rapidez del servicio y la calidad del producto sean parte fundamental de la estrategia comercial, se considera estratégico importar o comprar esta materia prima a través de comercializadoras internacionales, agentes comerciales de las grandes firmas o representaciones directas de los grandes productores y comercializadores, tales como McCain o LambWeston, que tienen operación en Colombia. Lo anterior se concluye por dos razones: la primera, obedece a que la industria nacional no tiene la capacidad de producción ni de entrega hacia los diferentes negocios de comidas rápidas en Colombia; la segunda consideración es un tema relacionado con la rapidez y la calidad del proceso del producto final, puesto que este tipo de papa industrializada permite tener una fritura rápida, crocante y de óptima calidad, aspectos

se pueden dar en el proceso artesanal, al utilizar papa fresca, pero con un mayor lapso de tiempo en el proceso para llegar al producto final. La planeación estratégica del negocio especializado en P. F. T. F. debe considerar estos puntos, puesto que permiten establecer diferenciales en el mercado.

- Es clave adelantar una evaluación de los proveedores McCain y LambWeston, ya que el primero tiene productos de alta calidad, ofrece acompañamiento en el proceso gastronómico y tiene presencia comercial directa en toda Colombia. El segundo, en cambio, ofrece una variada innovación de productos de papitas y facilita publicidad en relación con el negocio final, pero no tiene representación comercial en Medellín.
- Los empresarios y chefs expertos consideran que en Medellín se han visto algunos lugares especializados en P.T.F.T. que han venido creciendo, los cuales están jugando confusiones gastronómicas, sabores y presentaciones, arrojando muy buenos resultados comerciales. Lo que demuestra un indicador sobre el atractivo del mercado de este tipo de negocio, ya que algunos de estos están en expansión.
- Los principales problemas que se presentan en los negocios relacionados con las comidas rápidas están vinculados en gran medida con los empleados: la actitud, los riesgos de la cocina, la manipulación de los alimentos y la inestabilidad laboral.
- Según los chefs expertos entrevistados, la diferenciación en los negocios de comidas rápidas en Medellín no es muy notoria, puesto que la gran mayoría de los negocios en este campo ofrece los mismos productos; sin embargo, algunos de los últimos empresarios vienen desarrollando ideas de negocio de forma creativa, donde la parte artesanal y la *gourmet* se adaptan a las fusiones gastronómicas de la comida rápida, sin perder el concepto de *fast food*.
- El análisis sectorial revela no solo una industria desarrollada y competitiva, en la que el consumidor ha ganado poder de negociación desde cuando la tecnología, la comunicación y la información le han permitido exigir mejores productos gastronómicos tras las diversas opciones de alimentación, sino también el dinámico crecimiento de los diferentes grupos de consumidores en los que los hábitos de consumo de comida por fuera del hogar son cada vez más frecuentes. También existe una industria donde los proveedores tienen un nivel de complejidad variado según el tipo de materia prima, para un negocio especializado en P. F. T. F. Por ejemplo, la papa prefrita congelada en la que el poder de negociación es alto, ya que esta materia la ofrecen pocos proveedores en Colombia, y realizar importaciones directas o a través de terceros requiere de procesos y costos adicionales, lo que le resta ventaja competitiva al negocio. Caso contrario sucede con las materias primas como el aceite, los implementos de cocina y empaque, en los que los proveedores son variados y el poder de negociación es menor.

Por otra parte, es un sector donde las barreras de entradas y de salida no son altas, por lo cual no existen mayores implicaciones o proteccionismos a la industria, lo que lo convierte en un sector donde la competencia es diaria y está en crecimiento, como también una industria en la que muchos negocios entran, pero pocos permanecen en el tiempo, pues es fácil salir. Sin embargo, a excepción de los negocios franquiciados, estas condiciones varían puesto que hay implicaciones de tiempo, capital y responsabilidades contractuales. A la fecha en Medellín no se encontró ningún negocio especializado en P. F. T. F. que explorara la modalidad de franquicia. Con respecto a los productos sustitutos dentro de la industria, la misma P. F. T. F. se puede considerar uno de estos puesto que siempre han estado dentro del negocio de las comidas rápidas, y al especializar el producto con nuevas funciones gastronómicas y empaques, entre otros factores, lo convierte en un producto reposicionado, reinventado y, por consiguiente, un producto con un significativo potencial de penetración del mercado. No obstante, en la preferencia por el consumo de las papitas podrían interferir las hamburguesas, el pollo, y la pizza, así como otras opciones mucho más livianas y saludables, según las preferencias de los grupos de consumidores.

▪ Desde la perspectiva de referenciación del *benchmarking* relacionado con el *mix de marketing* de la categoría de estudio, se encuentran las siguientes oportunidades para un negocio especializado en P. F. T. F. al consumidor final y su formulación estratégica:

- *Producto*: las P. F. T. F. en diferentes formas y figuras la vienen ofreciendo pocos negocios especializados en el producto, ya que la gran mayoría de la oferta de papitas, en forma de bastones o fosforito clásicos, lo convierte en una oportunidad para entregarle opciones al consumidor final. También es importante la variedad de salsas, y habitualmente los competidores internacionales se destacan en este atributo del portafolio, mientras que la oferta de salsas de los locales es tímida, evidenciando una posible diferenciación y un plus para desarrollar. Respecto a los *toppings*, se destacan oportunidades para los vegetales, la carne molida, las croquetas, las albóndigas y los chorizos, los cuales vienen ofreciendo algunos competidores, con una buena aceptación. Uno de los competidores internacionales más destacados por sus productos y su alcance comercial les comunica a sus clientes uno de sus diferenciales principales, el cual hace relación a la forma como se preparan las papitas fritas en su doble fritura, textura y *crocancia* (proceso belga u holandés), siendo esta práctica una ventaja competitiva que la mayoría de los competidores no emplea y que, por consiguiente, se traduce en una oportunidad para ritualizar el proceso de fritura, igual a la forma en que las papitas son consumidas por la humanidad.

- *Plaza*: gran parte de los competidores tiene puntos de atención fija, en un formato tipo *express*, donde las sillas y el espacio son limitados, lo que da lugar a la posibilidad de ofrecer mejores opciones de adecuación en espacio y sillas, sin salirse del formato *express*. Así mismo, las ambientaciones de la gran mayoría de los puntos de venta ofrecen espacios con luces frías o blancas. Si en cambio ofrecieran iluminación cálida o *vintage*, se entregaría un punto de venta mucho más acogedor. Lo anterior impactaría en los comensales en forma de una mejor experiencia, que se traduciría en diferenciación en la oferta y recordación de la marca.
- *Promoción*: las prácticas promocionales más comunes encontradas en los principales competidores hacen referencia a los bonos de descuento para ciertos productos, 2 x 1 en unos períodos de tiempo determinados y para algunos productos, descuentos con medios de pago especializados (tarjetas de crédito y Apps especiales), dando lugar a encontrar mejores prácticas creativas para capturar la demanda del consumo. El *marketing* digital de la mayoría de los competidores locales es improvisado y tiene una baja ausencia de contenido sobre la categoría, en los que no hay sitios web de los negocios, las pautas publicitarias pagadas digitales son tímidas y el posicionamiento en motores de búsqueda se da gracias a las redes sociales. Estos aspectos dan paso a una oportunidad para crear una estrategia de *marketing* digital estructurada, que impacte en el posicionamiento de la marca y la creación de contenido de valor y, por ende, que jalone prospectos para el consumo de las papitas. También otro aspecto deficiente dentro de los competidores locales es el poco manejo profesional de su imagen corporativa y de su ADN de marca.
- *Precio*: la gran mayoría de los competidores de la categoría manejan un esquema de precios básicos, donde algunos ofrecen unos conos de papas, platos, bebidas y algunas adiciones con precios determinados, y otros ofrecen una base de cobro inicial y cobran por cada una de las adiciones. Este tipo de menú de precios es básico, puesto que se pueden tener mejores rendimientos financieros al establecer combos, diferencias en precios por tamaños de papas o días con precios especiales; por ende, hay oportunidades para desarrollar un menú de precios con foco en la rentabilidad.

6.3 Conclusiones generales de la investigación cualitativa del entendimiento del consumidor

- Se destacan oportunidades importantes en la variable de comunicaciones y publicidad para el consumo de papitas F. T. F. que ayuden a disminuir los riesgos

percibidos por los consumidores, tales como el miedo al consumo de grasa, y su preocupación por los procesos gastronómicos que se llevan a cabo en la preparación del producto.

- Si bien algunos de los participantes mencionaron marcas específicas que ofrecen actualmente el producto de las papitas F. T. F., se evidencia la oportunidad de lanzar al mercado una propuesta que le brinde al consumidor opciones innovadoras en términos de *toppings*, adiciones y mezclas, con la intención de generar mayor interés y motivación en el consumo de papitas F. T. F.
- La posibilidad de establecer dos perfiles, que evidencian las percepciones, preferencias e ideales del consumidor de papitas F. T. F., permite hacer un reconocimiento de cuáles pueden ser las estrategias de mercadeo más convenientes para generar un acercamiento al consumidor de papitas F. T. F., teniendo en cuenta sus necesidades y motivaciones a la hora de consumir el producto.
- Se identifica una actitud receptiva y abierta en el consumidor de papitas F. T. F., lo cual puede estar evidenciando que, tanto para el consumidor tradicional como para el innovador, hay un potencial amplio de oferta según las consideraciones y preferencias descritas por ambos perfiles.
- Es fundamental alinearse según las preferencias locativas y de consumo que expresan los participantes, con el fin de generar estrategias de mercadeo que se ocupen de promover la satisfacción de las necesidades e intereses de los consumidores de papitas F. T. F.
- Teniendo en cuenta el rango salarial de los participantes y la pregunta que busca establecer cuál es el precio máximo que están dispuestos a pagar por unas papitas F. T. F. con una nueva receta gastronómica de adicionales, no es posible establecer una relación clara entre ingresos económicos y disposición de gasto, ya que no es un factor determinante a la hora de consumir papitas F. T. F.
- Si el estudio se hace en Medellín y si se está hablando de preferencias locativas y horas de consumo, podría ser interesante tener en cuenta a los extranjeros, que tanto visitan la ciudad en busca de experiencias en el contexto de rumba y vida social.

Teniendo en cuenta los comportamientos de los consumidores identificados en el análisis cualitativo, se pueden facilitar algunas estrategias de mercadeo, derivadas del análisis categórico que se presenta a continuación.

6.4 Connotaciones claves para un negocio especializado en P. F. T. F. al consumidor final, a partir del entendimiento del consumidor

Categoría: general del producto

Desde el punto de vista del consumidor, la variable de producto dentro de la estrategia y la mezcla de mercadeo exigen tener presente que una de las características esenciales es la *crocancia* y el buen sabor de las papitas fritas, como unos atributos promesa de la oferta, y como unas posibles bases para generar un posicionamiento en el mercado.

Categoría: pensamiento sobre el producto

A pesar de que el consumidor de P. F. T. F. valore atributos positivos como la *crocancia* y el sabor de las papas, a la vez también percibe unos atributos negativos del producto relacionados con lo poco saludable y con las implicaciones de un mal aceite en el producto. Esto le exige a la estrategia del negocio especializado en papitas considerar dentro de su proceso gastronómico unos aceites de óptima calidad y que sean menos perjudiciales para la salud, por lo cual la variable de comunicación hacia el cliente final es clave dentro de este proceso táctico.

Categoría: personaje papitas F. T. F.

La estrategia de comunicación del negocio tiene la oportunidad de recrear y de apoyarse en un personaje ficticio que tenga una personalidad osada, alegre y con energía masculina, puesto que el consumidor recrea de forma indirecta las características que tendría el “personaje” que represente al producto. Según la estrategia empresarial de negocio, esto facilitaría la traducción de los ejes de posicionamiento que la marca y de la propuesta de valor.

Por lo anterior, cabe resaltar que la marca del producto o servicio también se puede convertir en un personaje. Existen casos en los que son tan reconocibles por el público, que su presencia es altamente explotable para los fines publicitarios, porque:

Un personaje humaniza a una marca, sin importar si es real o ficticio. Le da sentido y le proporciona atributos psicológicos y emocionales que por sí mismo el producto no tiene. Esta fue la razón por la que inicialmente aparecieron tubos de crema dental con brazos y piernas, que los envases de algunos productos ganaron músculos de atleta, que ciertos animales adquirieron características antropomórficas, y las hamburguesas llegaron a tener boca y ojos. La ilustración encontró en estos nuevos héroes la punta de lanza que buscaban y la comprensión del por qué aquellos van más allá que un logotipo, cuando este no significa por sus propios medios una

solución. Si hay conexión, el efecto es inmediato. Un dibujo (una propuesta bien ilustrada) que seduzca a un consumidor lo hará en el futuro sujeto de recibir nuevas historias y contenidos. (Santa María, 2013)

Categoría: actitudes hacia el consumo de P. F. T. F.

Dentro de la estrategia empresarial se pueden considerar varios frentes estratégicos; por ejemplo, las piezas gráficas y campañas publicitarias pueden evocar aquellos instantes de consumo con las papitas (coger las papitas con las manos, las papitas justo antes de entrar en la boca, la satisfacción de ver una persona comiendo papitas con salsas o combinaciones etc.). Esto activaría el interés y los deseos del consumo asociados al placer y el antojo que generan las papitas a la francesa. Otro punto clave para desarrollar estrategias de mercadeo para la categoría es que el consumo de P. F. T. F. está relacionado con el compartir con otras personas, en un sitio agradable, y en especial un fin de semana en la noche, por lo que es clave, primero, desarrollar un espacio locativo agradable al consumidor y, segundo, como la intención de consumo de las papitas se da para el fin de semana, la publicidad digital o tradicional puede accionarse antes o durante el fin de semana.

Categoría: atributos positivos de las P. F. T. F.

Dentro del proceso de elaboración de las papitas a la francesa debe ser prioritario garantizar las características de sabor, textura, *crocancia* y opciones de salsas, y que estén bien fritas y frescas, por lo que las materias primas deben ayudar en este sentido siendo de calidad y estar bien conservadas. Esto exige tener unos procesos de elaboración controlados, unos proveedores calificados y una supervisión de la calidad del producto final. En efecto, el cumplimiento de estas características puede aportar bases para lograr diferenciación y posicionamiento en la categoría.

Categoría: atributos negativos de las P. F. T. F.

La estrategia del producto y la experiencia del cliente deben estar conectados de forma positiva. Por ello, la promesa y los pilares aportadores de diferenciación del producto deben monitorearse para evitar una papita frita de mala calidad, traducida en ser grasosa, blanda, sin sabor, sin una correcta manipulación de alimentos, fría, frita en un aceite reutilizado en exceso, salada o cruda. Por lo tanto, estos factores se podrían asumir como variables de evaluación por parte del cliente, cuando experimente insatisfacción con el consumo de las papitas. De esta manera, se

monitorearía la calidad del producto y la experiencia del cliente en su consumo, impactando así la diferenciación de la oferta en el mercado.

Categoría: rituales de consumo de las P. F. T. F.

El negocio especializado en P. F. T. F. debe tratar de reforzar los rituales de consumo al traducir los *insights* del mercado con respecto a las ocasiones de consumo del producto; por ejemplo, en las piezas gráficas o campañas publicitarias reflejar esos momentos de comportamiento en los que el consumidor incurre para comerse las papitas: echarles sal o paprika a las papitas recién fritas, untar las papitas de N salsa desde una coquita o coger las papitas con la mano, entre otros. Son rasgos característicos que hacen que el consumir afirme indirectamente su conducta y estimule el consumo de las papitas, impactando la probabilidad de compra en el punto de venta.

6.5 Conclusiones generales de la investigación cuantitativa del entendimiento del consumidor

Quienes consumen en mayor grado las P. F. T. F. se presentan en mayor porcentaje en el estrato 5. Donde menos se presentan es en los estratos 4 y 6. Los consumidores del estrato 5 tienen un mayor conocimiento sobre la existencia de restaurantes y locales especializados en la oferta de P. F. T. F. Estos consumidores no se diferencian según otras variables sociodemográficas como grupo de edad, estado civil, ocupación, ingresos, género o frecuencia de consumo.

En todos los grupos de edad, la forma más apetecida fue la de fosforitos clásicos. En cuanto a las carnes, lo más valorado fue la carne molida con receta de la casa, igualmente para todos los segmentos de edad. Los vegetales preferidos fueron los vegetales salteados al estilo oriental en todas las edades, exceptuando los más jóvenes (18-20), los cuales prefieren los maicitos con arveja y zanahoria. Se presentó mayor divergencia en las preferencias por los ingredientes. Los huevos de codorniz son preferidos por las personas entre 18 a 20 y 35 y 49 años. Las diversas salsas se perciben como mejores para los de 21 a 34 años, y el cilantro finamente picado lo prefieren los de 50 a 64 años.

En cuanto al tamaño, lo mejor percibido fue el tamaño mediano; solo los de 18 a 20 años prefirieron el tamaño grande. En todos los casos, el atributo más valorado fue el de las carnes, seguido de los vegetales, exceptuando para los de 50 a 60, que tienen en segundo lugar de preferencia la forma de las papitas. Lo menos valorado en general fueron el tamaño y los ingredientes.

Conclusión productos P. F. T. F. + *toppings* más y menos preferidos por grupos de edad

Tabla 49. productos P. F. T. F. + *toppings* más y menos preferidos por grupos de edad

Segmento de edad (años)	Menú prearmado más preferido	Menú prearmado menos preferido
Generación Z 18-20	Fosforitos clásicos + carne molida con recta de la casa + maicitos con arvejas y zanahoria + huevos de codorniz y de tamaño grande.	Espiral + trocitos de res con salsa <i>goulash</i> + trocitos de VARIADAS CEBOLLADO + antipasto y pequeña.
Millennials 21- 34	Fosforito clásicos + carne molida con recta de la casa + VEGETALES SALTEADOS al estilo oriental + diversas SALSAS DE LA CASA y de tamaño mediano.	Espiral + trocitos de res con salsa <i>goulash</i> + trocitos de VARIADAS CEBOLLADO + antipasto y pequeña.
Generación X 35- 49	Fosforito clásicos + carne molida con recta de la casa + VEGETALES SALTEADOS al estilo oriental + huevos de codorniz y de tamaño mediano.	Cascos + trocitos de res con salsa <i>goulash</i> + trocitos de VARIADAS CEBOLLADO + antipasto y pequeña.
Boomers 50-60	Fosforito clásicos + carne molida con receta de la casa + VEGETALES SALTEADOS al estilo oriental + CILANTRO finamente picado y de tamaño mediano.	Espiral + trocitos de res con salsa <i>goulash</i> + VEGETALES SALTEADOS en mantequilla + antipasto y pequeña.

A grandes rasgos, en la tabla 49 se observan aspectos interesantes que se plantean en los grupos de consumidores; por ejemplo, desde el punto de vista descriptivo de lo que entrega la medición de Nilsen (2015), al establecer que la Generación Z influye en un 70 % en las compras de comida en sus hogares, convierte a este grupo en una masa influenciadora de una posible marca que logre cautivar su atención. Los Millennials son uno de los grupos de edad de mayor gasto

en consumo masivo, les interesan los planes de ocio donde está presente la comida, lo que los convierte en un *target* interesante para desarrollar y dirigir campañas específicas para persuadir el consumo de P. F. T. F. + *topping* los fines de semana. A los de la Generación X les gusta que los productos sean personalizados, y que los alimentos sean “bajos en sodio” o “bajos en azúcar”, lo que le da señales a la estrategia para implementar rituales de consumo alrededor de las P. F. T. F. + *toppings* o campañas publicitarias focalizadas con un contenido puntual. Respecto a los Boomers, que son los que comen fuera de casa con mayor frecuencia, esto los convierte en un segmento de mercado en el cual se pueden potencializar las ocasiones de consumo al estar en la calle tardeando, y donde la presencia promocional del producto de P. F. T. F. atraiga su atención.

Al tomar la encuesta de Generacional de Nilsen 2015 y la encuesta de consumidor de P. F. T. F. Medellín 2017, y al haber establecido la edad como la variable clave de segmentación y ser esta el puente de ambas mediciones, se concluye que se hace una especie de hibridación en la segmentación de los grupos de consumidores de papitas, donde los resultados proveniente de la encuesta del consumidor de P. F. T. F. no revelan mayores diferenciales entre los grupos tratados, pues son pocas las diferencias que se presentan. Por esta razón, las diferencias no son determinantes. Esto posiblemente por ser una preferencia relacionada con temas de sabor y olor que se pueden generar por múltiples razones de consumo. Por decir algo, y guardadas las proporciones, ¿por qué a algunos consumidores les pueden gustar las papitas con alitas, y a otros las papitas con salsa? La edad no sería determinante para establecer el diferencial. No obstante, en algunos atributos como los ingredientes, se observan algunas preferencias distintas en el grupo de los mayores. Entonces se podría establecer que cuando una persona asiste a un local o restaurante especializado en P.T.T.F, la edad no sería definitiva para la elección del menú.

Dados los resultados de la consolidación de la segmentación obtenida, y al tratar de generalizar sobre cómo se comportan, piensan y toman decisiones los consumidores, agruparlos por edad no es suficiente para desarrollar una estrategia de *marketing* para un negocio especializado en P. F. T. F.; sin embargo, no descubrir estas diferencias podría dificultar la labor de mercadeo o de la estrategia empresarial que se quiere moldear, porque los cambios están ahí. No reconocerlos significa perder relevancia como marca y ventaja competitiva en el negocio. Esta investigación entrega insumos clave para la planificación estratégica, como es por ejemplo el plan de *marketing*.

Se tienen elementos de valor para saber a qué se enfrenta un negocio especializado en P. F. T. F. + *toppings* de cara al entorno, y es favorable en una gran parte de sus escenarios. Se conocen las condiciones generales del sector de las comidas rápidas, la categoría y sus competidores, en los cuales se presenta una alta competencia, crecimiento, ausencia de diferenciación de las comidas rápidas y oportunidades para seguir innovando en Medellín. Por último, se cuenta con el conocimiento y entendimiento del consumidor con respecto al producto en estudio y a los diferentes grupos de consumidores traducidos en una segmentación de mercado, que constituyen los pilares clave para construir, planear y desarrollar la estrategia empresarial de un negocio en cuestión, y las acciones táctico-estratégicas de *marketing* derivadas.

6.6 Limitaciones del estudio

No se encontró un proyecto que combinara la investigación documental, que requiere el análisis situacional competitivo de un entorno o industria, con una investigación de mercado que identificara los segmentos o preferencias de las papitas fritas tipo francesas. Respecto a lo anterior, se encontraron estudios fragmentados o especializados sobre análisis estratégicos competitivos de sectores, la industria de la papa, la agricultura y la alimentación mundial, el consumo de papitas fritas, el consumo de las comidas rápidas o *snacks* (Dinero, 2014); así mismo, estudios de consumo según estilos de vida generacionales, entre otros, que están relacionados con el marco del trabajo. También se encontraron estudios sindicados del sector alimentos (*fast food*) de diferentes países, como Estados Unidos, Perú y Brasil, pero en su gran mayoría cobraban por acceder a su revisión referencial. Por otra parte, no se logró identificar o encontrar algún estudio relacionado con la segmentación de mercados o el perfil del consumidor para las papitas fritas tipo francesas.

7. Referencias bibliográficas

- Acero, H. (15 de febrero, 2017). Seguridad en Medellín, más allá de las cifras. *La Silla vacía*. Recuperado el 5 de marzo de 2017, de <http://lasillavacia.com/silla-llena/red-de-la-paz/historia/seguridad-en-medellin-mas-alla-de-las-cifras-59753>
- Acodres (2017). Normatividad para restaurantes en Colombia. *Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica*. Recuperado el 6 de enero de 2017, de <http://acodres.com.co/AC/normatividad-para-restaurantes-colombia/>
- AECOC (2016). El yin y el yang de las tendencias. *Asociación de Distribuidores y Fabricantes, Código 84*. Recuperado el 30 de abril de 2017, de <https://www.aecoc.es/articulos/el-yin-y-el-yang-de-las-tendencias/#/login>
- Alarcón, G. (2013). *Sistemas de producción equina*. Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD. Recuperado el 7 de junio de 2016, de <https://sioc.minagricultura.gov.co/Equino/Documentos/005%20-%20Documentos%20T%C3%A9cnicos/Produccion%20Equina.pdf#search=sistemas%20de%20producci%C3%B3n%20equina>
- Alcaldía de Medellín (2012). *Plan de Desarrollo Turístico Medellín 2011 - 2016*. Recuperado el 1 de marzo de 2017, de https://www.medellin.gov.co/irj/go/km/docs/pccdesign/SubportaldelCiudadano_2/Plan deDesarrollo_0_15/InformacinGeneral/Shared%20Content/Documentos/instrumentos/ps/DESARROLLO%20TURISTICO.pdf
- Alcaldía de Medellín y Dane (2010). *Estudio del perfil sociodemográfico 2005-2015. Total Medellín*. Recuperado de <https://goo.gl/78YY7e>
- Arango, M. (2008). *El sector de la hospitalidad en Colombia*. Bogotá: Axioma y La Barra. Recuperado el 15 de marzo de 2017, de http://www.colombiaaprende.edu.co/html/estudiantesuperior/1608/articulos-218036_archivo_pdf3.pdf

- Arboleda, L., Zuleta, C., Ochoa, A., Matute, M., y Villa, P. (2013). *Cultura alimentaria en la zona urbana de la ciudad de Medellín, en cuanto a pautas, prácticas, creencias y significados*. Medellín: Universidad de Antioquia.
- Área Metropolitana del Valle de Aburrá (2005). *Manual de buenas prácticas ambientales para los hoteles y restaurantes*. Medellín: Grupo Producción más Limpia. Recuperado el 1 de marzo de 2017, de <http://www.metropol.gov.co/institucional/Documents1/Ambiental/Producci%C3%B3n%20m%C3%A1s%20limpia/Manual%20Buenas%20Practicas%20Ambientales%20para%20los%20Hoteles%20y%20Restaurantes.pdf>
- Báez y Pérez de Tudela, J. (2009). *Investigación Cualitativa* (2ª. ed.). Madrid: ESIC.
- Banco de la República (2017). *Índice de Precios al Consumidor (IPC)*. Bogotá D.C. Recuperado el 5 de marzo de 2017, de <http://www.banrep.gov.co/es/ipc>
- Banco de la República (diciembre, 2016). *Proyecciones macroeconómicas de analistas locales y extranjeros*. Informe sobre inflación. Recuperado el 23 de mayo de 2017, de http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/paginas/Pronosticos_analistas_informe_inflacion.xls
- Beardsworth, A., Bryman, A., Keil, T., Goode, J., Haslam, C., & Lancashire, E. (2002). Women, men and food: the significance of gender for nutritional attitudes and choices. *British Food Journal*, 104(7), 470-491. <https://doi.org/10.1108/00070700210418767>
- Berlanga-Silvente, V., Rubio-Hurtado, M., y Vila, R. (2013). Cómo aplicar árboles de decisión en SPSS. *REIRE, Revista d'Innovació i Recerca en Educació*, 6(1), 65-79. DOI:10.1344/reire2013.6.1615
- Bonilla, M. (2015). *Tipos de patatas y para qué se usa cada uno*. Recuperado el 17 de abril de 2017, de <http://cocinillas.lespanol.com/2015/01/tipos-de-patatas-y-para-que-se-usa-cada-uno/>
- Boxwell, R. (1994). *Benchmarking para competir con ventaja*. Madrid: McGraw Hill.

- Builes, M. (14 de junio, 2006). Crece la población de Medellín. *Semana*. Recuperado el 20 de marzo de 2017, de <http://www.semana.com/on-line/articulo/crece-poblacion-medellin/79405-3>
- Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia – CCM (2016). *Estructura empresarial 2016*. Medellín.
- Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia (2014). Perfil socioeconómico de Medellín y el Valle de Aburrá. *Informes Estudios Económicos*. Recuperado el 1 de marzo de 2017, de http://www.camaramedellin.com.co/site/Portals/0/Documentos/2017/Publicaciones%20regionales/17-3Perfil%20ValledeAburra_Oct14.pdf
- Camp, R. C. (1989). *Benchmarking: the search for industry best practices that lead to superior performance*. Wisconsin: ASQC/Quality Press.
- Caracol Radio (5 de mayo, 2017). Restaurantes usan tecnología para animar a sus clientes a gastar más dinero. Recuperado el 1 de junio de 2017, de http://caracol.com.co/radio/2017/05/10/tecnologia/1494439543_604157.html
- Cardona, M. (13 de julio de 2016). 12 datos que todos los amantes de las papas fritas deberían saber. *Univision Noticias*. Recuperado el 30 de mayo de 2017, de <http://www.univision.com/estilo-de-vida/trending/12-datos-que-todos-los-amantes-de-las-papas-fritas-deberian-saber>
- Castaño, D. (2016). Baja la inflación en Medellín, pero a menor ritmo. *El Colombiano*. Recuperado el 15 de marzo de 2017, de <http://www.elcolombiano.com/negocios/inflacion-colombia-medellin-por-encima-del-promedio-HC5316678>
- Castro, G., y Euromonitor (2016). *Las 10 principales tendencias globales de consumo para 2017*. DOI: 10.13140/RG.2.2.24490.21446
- Católico-Segura, D., Cely-Angarita, V., & Pulido-Ladino, J. (2013). Revelación de la información financiera sobre propiedad, planta y equipo en empresas industriales cotizadas en Colombia. *Cuadernos de Contabilidad*, 14(36), 943-970. Disponible en <http://www.scielo.org.co/pdf/cuco/v14nspe36/v14nspe36a04.pdf>

- Chaparro, E., & Martínez, M. (21 de enero, 2009). *Guía para elaborar un diagnóstico situacional*. Recuperado el 5 de abril de 2017, de <http://www.seduca2.uaemex.mx/material/LIA/AEPyMES/Cnt21.php>
- Chávez, M. (16 de mayo, 2015). Solo 1% de las empresas en Colombia usan tecnología de punta. *La República*. Recuperado el 5 de marzo de 2017, de <https://www.larepublica.co/internet-economy/solo-1-de-las-empresas-en-colombia-usan-tecnologia-de-punta-2256286>
- Chávez, P. (2008). *La Papa, Tesoro de los Andes*. Lima: CIP. Recuperado el 2 de marzo de 2017, de http://fci.uib.es/digitalAssets/177/177040_peru.pdf
- Ciribeli, J., y Miquelito, S. (2015). La segmentación del mercado por el criterio psicográfico: un ensayo teórico sobre los principales enfoques psicográficos y su relación con los criterios de comportamiento. *Visión de Futuro*, 19(1), 33-50. Recuperado el 1 de mayo de 2017, de <http://www.redalyc.org/pdf/3579/357938586002.pdf>
- Clavijo, S., Vera, A., y Joya, J. S. (21 de noviembre, 2016). Alimentos y bebidas: Desempeño reciente del sector. *Comentario Económico del día*. Bogotá: ANIF. Recuperado el 21 de marzo de 2017, de <http://anif.co/sites/default/files/nov21-16.pdf>
- Cocina.es (23 de junio, 2014). *¿Qué patata es mejor para freír, cocer y hacer tortillas?* Recuperado el 5 de marzo de 2017, de <https://www.cocina.es/2014/06/23/que-patata-es-mejor-para-freir-cocer-y-hacer-tortillas/>
- Confidencial Colombia (9 de junio, 2016). *¿Hacia dónde va el sector gastronómico en Colombia?* Recuperado el 31 de mayo de 2017, de <http://confidencialcolombia.com/>
- Corona, G. (2012). *Comportamiento de consumidor*. Tlanepantla: Red Tercer Milenio S.C.
- Dane (2016). Cuentas anuales de bienes y servicios – Colombia Producto Interno Bruto (PIB). *Boletín Técnico*. Bogotá: Dane. Recuperado el 27 de abril de 2017, de http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/pib/anuales/ccrg_base2005/Bol_Cuentas_Anuales_2013-2014p.pdf
- Dane y Municipio de Medellín (2010). *Perfil Sociodemográfico 2005-2015: Total Medellín*. Obtenido de <https://goo.gl/9FR9m7>

- Datamonitor (2010). *Global Fast Food: Industry Profile*. Nueva York. Recuperado el 1 de marzo de 2017, de <https://es.scribd.com/doc/55793662/Data-Monitor-Fast-Food>
- Dawson, S. (2013). 15 Datos De Interés y Curiosos Sobre Las Papas Fritas. *MedicinaPositiva*. Recuperado el 9 de Marzo de 2017, de <http://medicinapositiva.com/15-datos-de-interes-y-curiosos-sobre-las-papas-fritas/>
- Demby, E. H. (1989). Psychographics revisited: The birth of a technique. *Marketing Research*, 6(2), 26-30. Disponible en <https://archive.ama.org/archive/ResourceLibrary/MarketingResearch/documents/9511240220.pdf>
- Diario Libre (6 de septiembre, 2012). Papas fritas a la francesa. Recuperado el 12 de marzo de 2017, de <https://www.diariolibre.com/revista/papas-fritas-a-la-francesa-BODL350908>
- Dinero (1 de mayo, 2017). *La inflación más alta de los últimos 7 años*. Recuperado el 6 de abril de 2017, de <http://www.dinero.com/economia/articulo/la-inflacion-alta-ultimos-anos/217685>
- Dinero (15 de diciembre, 2016). La radiografía del mercado de comidas rápidas en Colombia. Recuperado el 15 de marzo de 2017, de <http://www.dinero.com/edicion-impres/negocios/articulo/como-es-el-mercado-de-comida-rapida-en-colombia/240021>
- Dinero (26 de octubre, 2015a). *Lo bueno y lo malo de Colombia en el Doing Business 2016*. Recuperado el 31 de mayo de 2017, de <http://www.dinero.com/actualidad/articulo/resultados-colombia-facilidad-para-hacer-negocios-segun-doing-business-2016/215268>
- Dinero (31 de marzo, 2015b). *Lluvia de hamburguesas*. Recuperado el 3 de mayo de 2017, de <http://www.dinero.com/edicion-impres/caratula/articulo/negocio-comidas-colombia/207247>
- Dinero (25 de octubre, 2014). *El Top 20 de los snacks más consumidos por los colombianos*. Recuperado el 12 de abril de 2017, de <http://www.dinero.com/pais/articulo/encuesta-sobre-consumo-snacks-colombia/202496>

- Banco Mundial (2016). *Doing Business 2017*. Washington: The World Bank Group.
Recuperado el 1 de marzo de 2017, de <http://espanol.doingbusiness.org/reports/global-reports/doing-business-2017>
- El Espectador (1 de marzo, 2013). Medellín ganó título como ciudad más innovadora del mundo. Recuperado de <https://www.elespectador.com/noticias/nacional/medellin-gano-titulo-ciudad-mas-innovadora-del-mundo-articulo-407645>
- El Espectador (18 de agosto, 2008). Las papas fritas contiene una sustancia cancerígena. *Agencia EFE*. Recuperado el 15 de abril de 2017, de <http://www.elespectador.com/articulo-papas-fritas-contienen-una-sustancia-cancerigena>
- El País (14 de octubre, 2016). Colombia sólo recicla 17% de sus residuos, únase a esta 'maratón' de limpieza. *El País.com.co*. Recuperado el 2 de marzo de 2017, de <http://www.elpais.com.co/colombia/solo-recicla-17-de-sus-residuos-unase-a-esta-maraton-de-limpieza.html>
- El Tiempo (2017). Colombia tiene el cuarto salario mínimo más pobre de América Latina. *Economía y Negocios*. Recuperado el 30 de mayo de 2017, de <http://www.eltiempo.com/economia/sectores/salario-minimo-en-colombia-entre-los-mas-bajos-de-america-latina-86582>
- El Tiempo (23 de febrero, 2016). *Medellín, la de mayor crecimiento en visitantes extranjeros en 2015*. Recuperado el 5 de marzo de 2017, de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-16518698>
- El Tiempo (4 de mayo, 2015). Recicle el aceite usado de cocina y evite riesgos para su mesa. *Huella Social*. Recuperado el 2 de junio de 2017, de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-15683577>
- El Tiempo (11 de agosto, 2014). Consumo de papa cae en 24 libras-año por persona. *Economía y Negocios*. Recuperado el 3 de junio de 2017, de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-14367638>
- Escobar, M. (1998). *Las aplicaciones del análisis de segmentación: el procedimiento Chaid*. Instituto Juan March de Estudios e Investigaciones. Universidad de Salamanca.

- Recuperado el 30 de marzo de 2017, de <http://casus.usal.es/blog/modesto-escobar/files/2014/06/Escobar1998a.pdf>
- Espinoza, O. (2002). *Gestión Ambiental de Aceites Usados*. Programa APGEP-SENREM. Convenio USAID-CONAM. Lima: Sociedad Peruana de Derecho ambiental. Recuperado el 1 de marzo de 2017, de https://documentslide.org/the-philosophy-of-money.html?utm_source=gestion-ambiental-de-aceites-usados
- Expansión (2017). IPC de Colombia. *Datosmacro.com*. Recuperado el 5 de marzo de 2017, de <http://www.datosmacro.com/ipc-paises/colombia?sc=IPC-AyB>
- FAO (2016). *El estado mundial de la agricultura y la alimentación*. Roma: Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura – FAO. Recuperado el 1 de marzo de 2017, de <http://www.fao.org/3/a-i6030s.pdf>
- FAO (2008). Tesoro enterrado. América Latina. *Año onternacional de la papa*. Recuperado el 30 de abril de 2017, de http://www.fao.org/potato-2008/es/mundo/america_latina.html
- Fedepapa (2016). *Documento estratégico Plan 2020* [documento privado]. Bogotá D.C.: Fedepapa.
- Fedepapa (2013a). *Exploración de Hábitos de Consumo de Papa en Colombia* [documento privado]. Bogotá D.C.
- Fedepapa (2013b). *Consumo y mercadeo de la Papa en Colombia*. Recuperado en 25 de noviembre, de <https://consumoymercadodepapa.wordpress.com/2014/11/28/consumo-y-mercadeo-de-la-papa-en-colombia/>
- Fishbein, M. (1967). *Reading in Attitude Theory and Measurement*. Nueva York: John Wiley.
- Forbes, S., Kahiya, E., & Balderstone, C. (2015). Analysis of Snack Food Purchasing and Consumption Behavior. *Journal of Food Products Marketing*, 22(1), 65-88. doi:<http://dx.doi.org/10.1080/10454446.2014.949992>
- García, M., e Ibarra, L. (2012). *Diagnóstico de clima organizacional del Departamento de Educación de la Universidad de Guanajuato*. México DF. Recuperado el 30 de mayo de 2017, de http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/disenos_de_la_investigacion.html

- Garzón, D. (13 de junio, 2015). El sector gastronómico creció 22% en el último año con 90.000 restaurantes. *La República*. Recuperado el 3 de marzo de 2017, de <https://www.larepublica.co/ocio/el-sector-gastronomico-crecio-22-en-el-ultimo-ano-con-90000-restaurantes-2266206>
- Global Data (2015). *Consumer and Market Insights: Savory Snacks Market in Colombia*. Recuperado el 15 de mayo de 2017, de <https://www.globaldata.com/store/report/cs1779mf--consumer-and-market-insights-savory-snacks-market-in-colombia/>
- Gómez, L. (2 de octubre, 2015). Informe: Así es el mundo de la papa colombiana. *CONtexto Ganadero*. Recuperado el 15 de mayo de 2017, de <http://www.contextoganadero.com/agricultura/informe-asi-es-el-mundo-de-la-papa-colombiana>
- Guerrero, F., Martínez, M., y Ramírez, J. (2003). Análisis de las preferencias de técnicos en soporte de un sistema de información mediante la utilización de Análisis Conjunto. *XI Jornadas de ASEPUMA*. Oviedo.
- Guevara, L. (17 de diciembre, 2008). Sistema de Comida Rápidas. El Fast Food (primera parte). *TV Cocina*. Recuperado el 1 de mayo de 2017, de <http://www.tvcocina.com/profiles/blogs/sistema-de-comida-rapidas-el>
- HBSnoticias.com (14 de junio, 2016). *Así es la evolución de los padres: De 'baby boomers' a Millennials. ¿Cuál es el suyo?* Obtenido de <http://hsbnoticias.com/noticias/vida-moderna/cultura/asi-es-la-evolucion-de-los-padres-de-baby-boomers-millenni-316139>
- Holt, H. (1995). *Made How*. Obtenido de Madehow: <http://www.madehow.com/Volume-3/Potato-Chip.html>
- IBM Knowledge Center (s. f). *Criterios para CHAID*. Recuperado el 30 de 03 de 2017, de IBM Knowledge Center: https://www.ibm.com/support/knowledgecenter/es/SSLVMB_sub/statistics_mainhelp_ddita/spss/tree/idh_idd_criteria_chaid.html
- IBM Knowledge Center (2017). *Multiple Correspondence Analysis*. Recuperado el 10 de agosto de 2017, de

https://www.ibm.com/support/knowledgecenter/es/SSLVMB_22.0.0/com.ibm.spss.statistics.help/spss/categories/idh_mcan.htm

ICARE (2017). *Indicador Mensual de Confianza Empresarial – IMCE*. Santiago. Recuperado el 1 de junio de 2017, de <http://www.icare.cl/imce-2014/imce>

Icontec (2017a). *Norma técnica colombiana GTC24. Gestión ambiental. Residuos sólidos. Guía para la separación en la fuente*. Obtenido de <https://tienex.co/media/b096d37fcdee87a1f193271978cc2965.pdf>

Icontec (2017b). *Gestión Ambiental de Aceites Usados. Guía técnica*. Obtenido de <http://www.bvsde.ops-oms.org/bvsare/e/guia/guia.pdf>

Iglesias, I. (26 de noviembre, 2014). Así es el tamaño de la 'torta' de las comidas rápidas. *El Tiempo*. Recuperado el 10 de mayo de 2017, de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-14889239>

INALDE (junio, 2016). El reto comercial: 5 generaciones diferentes en un mismo mercado. *Revista INALDE*, 43, 4-9. Recuperado el 1 de mayo de 2017, de <http://www.inalde.edu.co/sala-de-prensa/revista-inalde/detalle-central/ic/el-reto-comercial-5generaciones-diferentes-en-un-mismo-mercado/icac/show/Content/>

Industria Alimenticia (1 de mayo, 2013). Perspectiva global del mercado de panificación y snacks. *Snacks, Cereales y Confitería*. Recuperado el 13 de mayo de 2017, de <http://www.industriaalimenticia.com/articles/86519-perspectiva-global-del-mercado-de-panificacion-y-snacks>

Instituto de Economía Digital – ICEMD (21 de marzo, 2016). ¿Qué es un mapa perceptual? (comentario de blog). *Blog: La ciencia del posicionamiento estratégico*. Recuperado el 5 de junio de 2017, de <http://blogs.icemd.com/blog-la-ciencia-del-posicionamiento-estrategico/que-es-un-mapa-perceptual/>

International Potato Center – CIP (2015). *Datos y cifras de la papa*. Recuperado el 1 de marzo de 2017, de <https://cipotato.org/es/lapapa/dato-y-cifras-de-la-papa/>

International Trade Center – ITC (2016). Lista de los importadores para el producto seleccionado. *Trade Map En*. Recuperado el 15 de marzo de 2017, de

http://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=3||||2004||4|1|1|2|1|2|1|

Invima (2017). *Normatividad*. Recuperado el 31 de mayo de 2017, de <https://www.invima.gov.co/>

Isotools (8 de noviembre, 2016). *Normativa en Seguridad y Salud en el trabajo en Colombia* (comentario de blog). Recuperado el 5 de marzo de 2017, de <http://www.isotools.com.co/normativa-en-seguridad-y-salud-en-el-trabajo-en-colombia/>

Kotler, P., y Keller, K. (2006). *Dirección de marketing*. México D.F.: Pearson Educación.

La Hoja de Medellín (2004). De chatarra a gourmet. *La Hoja de Medellín*, 67. Recuperado el 30 de abril de 2017

La Nación (25 de junio, 2010). *Anécdotas, leyendas y recetas curiosas*. Recuperado el 15 de abril de 2017, de <http://www.lanacion.com.ar/1278256-anecdotas-leyendas-y-recetas-curiosas>

La Economía de Hoy (26 de julio, 2017). *Proyección tasa de inflación Banco de Colombia 2017 y 2018* (comentario de blog). Recuperado el 5 de marzo de 2017. Recuperado de <http://laeconomiahoy.com.co/proyeccion-tasa-de-inflacion%E2%80%AC-%E2%80%AAbanco-de-colombia%E2%80%AC%E2%80%AC-2017-y-2018/>

La República (16 de mayo de 2015). *Solo 1% de las empresas en Colombia usan tecnología de punta*. Recuperado el 25 de mayo de 2017. Recuperado de <https://www.larepublica.co/internet-economy/solo-1-de-las-empresas-en-colombia-usan-tecnologia-de-punta-2256286>

Lago, J., Rodríguez, M., y Lamas, Á. (2011). El Consumo de Comida Rápida. *Strategic Research Center*. Recuperado el 12 de diciembre de 2016, de <http://www.abc.es/gestordocumental/uploads/Sociedad/comida-rapida.pdf>

- Lee, L. (25 de octubre, 1996). Lo último en papas fritas, crujientes y calentitas. *El Tiempo*. Recuperado el 5 de marzo de 2017, de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-559792>
- Limeira, T. (2017). *Comportamento do Consumidor Brasileiro* (2ª. ed.). Saraiva.
- Loaiza, J., y Martínez, R. (21 de febrero, 2017). Nadie se escapa de las extorsiones en Medellín. *El Colombiano*. Recuperado el 30 de marzo de 2017, de <http://www.elcolombiano.com/antioquia/extorsion-en-medellin-MX5990842>
- Loayza, L. (12 de julio, 2010). Industrias alimentarias. *I Congreso Internacional-Escuela de Trabajo en América Latina*. Obtenido de <http://lisset27loayza.fullblog.com.ar/industrias-alimentarias.html>
- Lorette, K. (s. f.). Un análisis situacional de un plan estratégico de marketing (b. Isaguirres, trad.). *La Voz de Houston*. Recuperado el 4 de febrero de 2017, de <https://pyme.lavoztx.com/un-analisis-situacional-de-un-plan-estrategico-de-marketing-4354.html>
- Lowell, J. (2004). The food industry and its impact upon increasing global obesity: a case study. *British Food Journal*, 106(3), 238-248. <https://doi.org/10.1108/00070700410528817>
- Magidson, J. (1993). *SPSS for Windows CHAID, Release 6.0*. Chicago: SPSS Inc.
- Manipulación de Alimentos Colombia (1 de octubre, 2001). *Normatividad*. Recuperado el 19 de mayo de 2017, de <http://www.manipulaciondealimentoscolombia.com/normatividad>
- Mateos, M. (2003). *Papa prefrita congelada*. IICA: Buenos Aires. Recuperado el 10 de mayo de 2017, de http://webiica.iica.ac.cr/argentina/documentos/cdd-Papa_prefrita-congelada.pdf
- Maza, R. (junio, 2001). Fast Food, el gran desconocido. *Alimentación, Equipos y Tecnología*, 20(159), 95-98.

- McDaniel, C., y Gates, R. (2015). *Investigación de mercados* (10ª. ed.). México D.F.: Cengage. Recuperado el 2 de mayo de 2017, de http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lhr/arena_h_mg/capitulo2.pdf
- Medellín Cómo Vamos (13 de febrero, 2017). Seguridad y convivencia en Medellín. *Medellín cómo vamos*. Recuperado el 31 de mayo de 2017, de <http://www.medellincomovamos.org/seguridad-y-convivencia/>
- Medellín Conventions & Visitors Bureau (11 de marzo, 2016). Las cifras explican el éxito de Medellín en materia de turismo. Recuperado el 1 de junio de 2017, de <http://medellinconventionbureau.com/noticias/las-cifras-explican-el-exito-de-medellin-en-materia-de-turismo/>
- Ministerio del Trabajo (2016). *Reglamentario del Sector Trabajo en Colombia*. Recuperado el 20 mayo de 2017, de <http://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/0/DUR+Sector+Trabajo+Actualizado+a+15+de+abril++de+2016.pdf/a32b1dcf-7a4e-8a37-ac16-c121928719c8>
- Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible – Minambiente (15 de mayo, 2015). *Colombia celebra Día Mundial del Reciclaje*. Recuperado el 15 de mayo de 2017, de <http://www.minambiente.gov.co/index.php/component/content/article?id=1793:%20colombia-celebra-dia-mundial-del-reciclaje>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo – Mincomercio (2017a). *Conozca el Mincomercio*. Recuperado el 31 de mayo de 2017, de http://www.mincit.gov.co/publicaciones/34613/conozca_el_mincomercio
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo – Mincomercio (2017b). NTS - Establecimientos gastronómicos. Recuperado el 5 de marzo de 2017, de http://www.mincit.gov.co/publicaciones/1395/nts_-_establecimientos_gastronomico
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo – Mincomercio (27 de diciembre, 2013). *Decreto 3019 de 2013*. Recuperado el 10 de agosto de 2017, de http://www.ctcp.gov.co/athena/fileman/DOC_CTCP_1_4_1296.pdf
- Mintel (2017). *Tendencias globales de alimentación y bebidas 2017*. Recuperado el 20 de mayo de 2017, de <http://es.mintel.com/tendencias-de-alimentacion-y-bebidas>

- Mitchell, D. (13 de abril, 2013). Potato Chips, Why You Can't Eat Just One. *Emax Health*. Recuperado el 5 de marzo de 2017, de <https://www.emaxhealth.com/1275/potato-chips-why-you-cant-eat-just-one>
- Muñoz, J. (11 de junio, 2016). En 2020, las ventas anuales de la industria de alimentos y bebida facturarán más de US\$35.000 millones. *La República*. Recuperado el 28 de abril de 2017, de <https://www.larepublica.co/consumo/en-2020-las-ventas-anuales-de-la-industria-de-alimentos-y-bebida-facturaran-mas-de-us35000-millones-2388476>
- Nielsen (30 de mayo, 2015). *Estilos de vida generacionales*. Obtenido de Estudio Global: <https://www.nielsen.com/content/dam/niensenglobal/latam/docs/reports/2016/EstilosdeVidaGeneracionales.pdf>
- Nielsen (17 de octubre, 2014a). *A nivel global las ventas de snacks alcanzan \$347 mil millones de dólares anuales*. Recuperado el 10 de junio de 2017, de <http://www.nielsen.com/co/es/press-room/2014/ventas-globales-snacks.html>
- Nielsen (septiembre, 2014b). *Snack Attack. What consumers are reaching for around the world. 2014 Nielsen Global Snacking Report*. Recuperado el 1 de mayo de 2017, de <http://www.nielsen.com/content/dam/corporate/us/en/reports-downloads/2014%20Reports/nielsen-global-snacking-report-september-2014.pdf>
- Organización Internacional del Trabajo – OIT (2015). *Informe mundial sobre salarios 2014/2015: Salarios y desigualdad de ingresos* (Primera edición ed.). Ginebra: PRODOC. Recuperado el 30 de mayo de 2017, de http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_343034.pdf
- Organización Mundial de la Salud – OMS (2015). *Consumo de alimentos y bebidas ultra-procesados en América Latina*. Nueva York: Naciones Unidas. Recuperado el 5 de marzo de 2017, de http://www.paho.org/hq/index.php?option=com_content&view=article&id=11153%3AUltra-processed-food-and-drink-products&catid=7587%3Ageneral&Itemid=40601&lang=es
- Palacio, M., y Restrepo, A. I. (2011). *Caracterización conductual de los consumidores de restaurantes orgánicos de los estratos 4, 5 y 6 de Medellín* [tesis de grado]. Envigado:

- Escuela de Ingeniería de Antioquia. Recuperado el 21 de marzo de 2017, de <http://repository.eia.edu.co/bitstream/11190/1109/1/ADMO0675.pdf>
- Pareja, D. (10 de enero, 2017). El reto en seguridad es reducir las cifras de homicidios y de hurtos. *El Tiempo*. Recuperado el 5 de marzo de 2017, de <http://www.eltiempo.com/colombia/medellin/el-reto-de-seguridad-para-medellin-en-el-2017-46862>
- Pérez, B. (2017). Tendencias en el desarrollo de productos de alimentación para 2017. *Ainia Centro Tecnológico*. Obtenido de <http://www.ainia.es/tecnoalimentalia/consumidor/tendencias-en-el-desarrollo-de-productos-de-alimentacion-para-2017/>
- Pérez, V. (26 de abril, 2014). La venta de hamburguesas es un negocio que ya está facturando \$1 billón al año. *La República*. Recuperado el 15 de mayo de 2017, de <https://www.larepublica.co/empresas/la-venta-de-hamburguesas-es-un-negocio-que-ya-esta-facturando-1-billon-al-ano-2114736>
- Pérez L., C. (2011). *Técnicas de segmentación. Conceptos, herramientas y aplicaciones*. Madrid: Garceta.
- Pérez C., C. (2008a). ¿Qué es y cómo se usa el análisis conjoint? *Marketísimo. Una ventana al mundo del marketing*. Recuperado el 3 de marzo de 2017, de <http://marketisimo.blogspot.com.co/2008/06/qu-es-y-cmo-se-usa-el-analisis-conjoint.html>
- Pérez L., C. (2004). *Técnicas de análisis multivariante de datos. Aplicaciones con SPSS*. Madrid: Pearson Educación.
- Perilla, S., y Mojica, J. (6 de marzo, 2015). Colombianas trabajan más que los hombres, pero ganan menos que ellos. *El Tiempo*. Recuperado el 31 de mayo de 2017, de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-15353195>
- Pew Research Center, (2010). Generaciones 2010. Recuperado el 10 de junio de 2018, de <http://www.pewinternet.org/2010/12/16/generations-2010/>

- Picón, E., Braña, T., y Varela, J. (2002). Quién prefiere un destino como Galicia antes de otro de sol y playa? Predicción de la elección de un destino turístico mediante análisis conjunto. *Metodología de las Ciencias del Comportamiento* (vol. Esp.), 445-448.
- Picón, E., Varela, J., y Braña, T. (2006). *Análisis conjunto*. Madrid: La Muralla.
- Picón, E., y Varela, J. (2000). Segmentando mercados con análisis conjunto. Una aplicación al sector turístico. *Psicothema*, 12(2), 453-458. Recuperado de <http://www.psicothema.com/psicothema.asp?id=603>
- Polo, D. (s. f.). Medellín Colombia para emprender negocios exitosos. *Emprender Fácil*. Recuperado el 31 de mayo de 2017, de <http://www.emprender-facil.com/es/medellin-colombia/>
- Portafolio (8 de marzo, 2016a). *Cinco ciudades colombianas entre las mejores 30 de Latinoamérica para hacer negocios*. Recuperado el 28 de marzo de 2017, de <http://www.portafolio.co/internacional/ciudades-latinoamericanas-mejores-negocios-colombia-destaca-492109>
- Portafolio (28 de junio, 2013). *Pasabocas, un mercado crujiente de ventas millonarias*. Recuperado el 10 de junio de 2017, de <http://www.portafolio.co/negocios/empresas/pasabocas-mercado-crujiente-ventas-millonarias-71004>
- Porter, M. (4 de agosto, 1998). *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* (2a. ed.). Nueva York: Free Press.
- Porter, M. E. (nov.-dic., 1996). What Is Strategy? *Harvard Business Review*. Obtenido de <https://hbr.org/1996/11/what-is-strategy>
- Porter, M. E. (1980). *The Competitive Advantage of Nations*. Nueva York: The Free Press.
- Porter, M. (1982). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: Compañía Editorial Continental.
- QuestionPro (2017). *¿Qué es el análisis estratégico?* Recuperado el 11 de agosto de 2017, de <https://www.questionpro.com/es/analisis-estrategico.html>

- Recetas saludables (2006). *Recetas saludables con papas y sus propiedades*. Consultado el 20 de abril de 2017, de http://www.recetas-saludables.com/articulo_papa.html
- RedLat (2016). Trabajo Decente en América Latina – Colombia. *Escuela Nacional Sindical*. Recuperado el 1 de junio de 2017, de <http://www.redlat.net/site/wp-content/uploads/2016/01/colombia.pdf>
- Revista La Barra (2017). *Díaz y Restrepo: de franquiciados a grandes restauradores*. Recuperado el 10 de mayo de 2017, de <https://revistalabarra.com/ediciones/ed-77-reinventarse-reconquistar/diaz-restrepo-franquiciados-a-grandes-restauradores/>
- Rojas, J. F. (15 de mayo, 2015). Aceite de cocina usado, otro negocio de Socya (entrada de blog. Tomado de El Colombiano). *Ecobiocombustibles*. Recuperado el 31 de mayo de 2017, de <http://ecobiocombustibles.blogspot.com.co/>
- Rojas, J., y Arias, F. (4 de marzo, 2017). Medellín es donde más ha subido la inflación en el último año. *El Colombiano*. Recuperado el 3 de junio de 2017, de <http://www.elcolombiano.com/negocios/economia/inflacion-sube-mas-en-medellin-a-febrero-KI6082840>
- Rosas, A. (4 de septiembre, 2015). Las 8 P's del Marketing Mix evolución de las 4 P's del Marketing. *Tu Empresa*. Recuperado el 3 de junio de 2017, de <http://mejoratuempresa.es/las-8-ps-del-marketing-mix-evolucion-de-las-4-ps-del-marketing/>
- Salgado, J. (2007). Diagnóstico situacional y direccionamiento estratégico. En J. Salgado, *Repositorio Institucional de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE* (págs. 47-97). Recuperado el 31 de mayo de 2017, de <http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/1772/3/T-ESPE-024412-2.pdf>
- Sanabria, R. (2005). *Formulación y pensamiento estratégico*. Bogotá: Planeta y Uniandes. Recuperado el 18 de mayo de 2017
- Santos, C. N. (2007). Somos lo que comemos: identidad cultural y hábitos alimenticios. *Estudios y perspectivas en turismo*, 16(2). Recuperado el 26 de abril de 2017, de http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1851-17322007000200006

- Schiffman, L., y Lazar, L. (2010). *Comportamiento del consumidor* (10ª. Ed.). México: Pearson Educación. Recuperado el 3 de marzo de 2017, de <http://biblioteca.soymercadologo.com/wp-content/uploads/2016/04/Comportamiento-del-Consumidor-10ed-Schiffman-y-Lazar-Kanuk.pdf>
- Semana (13 de abril, 2013). ¿Por qué son tan adictivas las papas fritas? *Neurociencia*. Recuperado el 1 de marzo de 2017, de <http://www.semana.com/vida-moderna/articulo/por-que-tan-adictivas-papas-fritas/339739-3>
- Semana (2 de agosto, 2016). En el 80 % de los barrios de Medellín hay extorsión. Recuperado el 31 de mayo de 2017, de <http://www.semana.com/nacion/articulo/seguridad-medellin-en-el-80-de-los-barrios-hay-extorsion/459948>
- Semana (22 de septiembre, 2012). *El mercado de comidas rápidas: un negocio sabroso*. *Semana*. Recuperado el 21 de 3 de 2017, de <http://www.semana.com/economia/articulo/el-mercado-comidas-rapidas-negocio-sabroso/265173-3>
- Serna, A. (18 de noviembre, 2016). *Estudio revela que comer papas fritas es saludable*. Recuperado el 25 de mayo de 2017, de <http://hoy21.com/ocio/curiosidades/estudio-revela-que-comer-papas-fritas-es-saludable-noticia-5588>
- Serna, H. (2008). *Gerencia estratégica* (10ª. ed.). Bogotá: 3R Editores.
- Sierra, J. (2017). Medellín registra 212.000 desocupados a mayo de 2017. *El Colombiano*. Recuperado el 31 de mayo de 2017, de <http://www.elcolombiano.com/negocios/economia/aumento-del-desempleo-le-pone-varios-retos-a-medellin-IL6836291>
- Sofofa (2017). *Indicadores de Confianza*. Recuperado el 20 de mayo de 2017, de <http://web.sofofa.cl/informacion-economica/publicaciones/>
- Spendolini, M. J. (1994). *Benchmarking*. Bogotá: Norma.
- Stanford Research Institute – SRI (2007). Tipología VALS. Disponible en <https://www.sri.com/work/timeline-innovation/timeline.php?timeline=business-entertainment#!&innovation=vals-market-research>

- Telesur (2017). *Estudio revela riesgos de comer papas fritas*. Recuperado el 14 de junio de 2017, de <http://www.telesurtv.net/news/Estudio-revela-riesgos-de-comer-papas-fritas-20170614-0030.html>
- Tice, C. (7 de febrero, 2014). 10 Ways Technology Will Rock Your Dining Experience In 2014. *Revista Forbes*. Recuperado el 1 de mayo de 2017, de <https://www.forbes.com/sites/caroltice/2014/02/07/10-ways-technology-will-rock-your-dining-experience-in-2014/#196af75c66c4>
- Torrigo, I. (11 de enero, 2017). Turismo en Medellín cerró con cifras positivas el 2016. *El Mundo.com*. Recuperado el 31 de mayo de 2017, de <http://www.elmundo.com/noticia/Turismo-en-Medell-iacute-n-cerr-oacutecon-cifras-positivas-el-2016/44809>
- Trusabor (1 de diciembre, 2016). *Tendencias de la comida rápida en Medellín*. Recuperado el 20 de marzo de 2017, de <https://trusabor.wordpress.com/2016/12/01/tendencias-de-la-comida-rapida-en-medellin/>
- Universidad del Claustro de Sor Juana – UCSJ (s. f.). Papas a la francesa. *Claustronomía, Revista Gastronómica Digital*. Recuperado el 15 de abril de 2017, de <http://www.ucsj.edu.mx/claustronomia/index.php/fichas-gastronomicas/14-papas-a-la-francesa>
- United States Department of Agriculture – USDA (2017). *Basic Report: 11412, Potatoes, french fried, steak fries, salt added y proccesing, frozen, oven heated*. Recuperado el 20 de abril de 2017, de <https://ndb.nal.usda.gov/ndb/foods/show/3134?man=&lfacet=&count=&max=&qlook up=&offset=&sort=&format=Abridged&reportfmt=other&rptfrm=&nd>
- Varela, J., y Braña, T. (1996). *Análisis conjunto aplicado a la investigación comercial*. Madrid: Eudema.
- Vásquez, R., y Franco, W. (2015). *ABC de la NIIF* (Primera ed.). Bogotá D.C.: Legis.
- Velázquez, M; Villegas, A; (2011). Caracterización conductual de los consumidores de restaurantes orgánicos de los estratos 4, 5 y 6 de Medellín. Informe: Escuela de Ingeniería de Antioquia

- Veronese, N., Stubbs, B., Noale, M., Solmi, M., Vaona, A., Demurtas, J., ... Fontana, L. (2017). Fried potato consumption is associated with elevated mortality: an 8-y longitudinal cohort study. *The American Journal of Clinical Nutrition*, 106(1), 162-167. <https://doi.org/10.3945/ajcn.117.154872>
- Zickuhr, K. (2010). *Generations 2010*. Washington, D.C: Pew Research Center. Recuperado el 23 de abril de 2017, de http://www.pewinternet.org/files/old-media/Files/Reports/2010/PIP_Generations_and_Tech10.pdf
- Zuluaga, D. (7 de julio, 2016). Haga cuentas para 2017 con inflación de al menos 6,5 %. *El Colombiano*. Recuperado el 5 de marzo de 2017, de <http://www.elcolombiano.com/negocios/a-rezar-para-que-la-inflacion-2016-sea-de-6-5-YY4526980>

Otras fuentes consultadas

- Business Wire (2015). Research and Markets: Prepared Meals Market in Colombia: Consumer and Market Insights. Recuperado el 5 de mayo de 2017, de <http://www.businesswire.com/news/home/20150811005473/en/Research-Markets-Prepared-Meals-Market-Colombia-Consumer>
- Cajal, M. (9 de diciembre, 2014). Millennials, Generación X, Baby Boomers: ¿Cómo se comportan online? Obtenido de <https://www.mabelcajal.com/2014/12/millennials-generacion-x-baby-boomers-como-se-comportan-online.html/>
- Castro, J. N. (2009). Investigación integral de mercados: avances para el nuevo milenio. McGraw-Hill.
- Contexto Ganadero (2 de octubre, 2014). Fedepapa apuesta a la tecnología para aumentar el consumo. Recuperado el 2 de abril de 2017, de <http://www.contextoganadero.com/agricultura/fedepapa-apuesta-la-tecnologia-para-aumentar-el-consumo>

- Córdova, M. (5 de julio, 2013). ¿Por qué nos cuesta tanto dejar de comer chocolates o papas fritas? La Tercera. Recuperado el 29 de abril de 2017, de <http://diario.latercera.com/edicionimpresa/por-que-nos-cuesta-tanto-dejar-de-comer-chocolates-o-papas-fritas/>
- Daily News (1 de enero, 2013). Who invented french fries? France and Belgium battle over who invented fried, crispy potato perfection. Lifestyle. Recuperado el 30 de abril de 2017, de <http://www.nydailynews.com/life-style/eats/france-belgium-invented-french-fries-article-1.1230918>
- Driscoll, J. L., de Bondy, G., y Andrew, C. O. (1970). Característica de la industria de la papa frita en Bogotá y Cali. Boletín Departamental, 8. Medellín: Instituto Colombiano Agropecuario. Disponible en http://bdigitalagropecuaria.corpoica.org.co/view/action/singleViewer.do?dvs=1521735369514~10&locale=en_US&VIEWER_URL=/view/action/singleViewer.do?&DELIVERY_RULE_ID=10&frameId=1&usePid1=true&usePid2=true
- Goyal, A., & Singh, N. (2007). Consumer perception about fast food in India: an exploratory study. *British Food Journal*, 109(2), pp. 182-195.
<https://doi.org/10.1108/00070700710725536>
- Guerrero, N. (2005). Factores que intervienen en los hábitos alimentarios no adecuados en la provincia de Palena. Santiago (Chile). Recuperado el 1 de Junio de 2017, de http://medicina.uach.cl/saludpublica/diplomado/contenido/trabajos/1/Osorno%202005/Factores_que_intervienen_en_los_habitos_alimentarios.pdf
- Guerrero, F., y Ramírez, J. (2009). El análisis de escalamiento multidimensional: una alternativa y un complemento a otras técnicas multivariantes. (D. d. Empresa, Ed.) *Revista Electrónica de Comunicaciones y Trabajos de ASEPUMA*. Obtenido de <https://www.uv.es/asepuma/X/K11C.pdf>

- Küster-Boludaa, I., & Vidal-Capilla, I. (2002). Consumer attitudes in the election of functional foods. *Spanish Journal of Marketing - ESIC*, 21(1), 65-79.
<https://doi.org/10.1016/j.sjme.2017.05.002>
- Llorens, G. (2010). Una perspectiva al Concepto de Modelo de Negocios "Artículo Ventaja Competitiva de Henry Chesbrough" (disertación doctoral). Université Libre des Sciences de l'Entreprise et des Technologies de Bruxelles, Santiago. Recuperado el 23 de mayo de 2017, de
<http://mba.americaeconomia.com/sites/mba.americaeconomia.com/files/paperventajacompetitiva.pdf>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo – Mincomercio (14 de diciembre, 2015). Decreto 2420 de 2015. Recuperado el 10 de agosto de 2017, de
http://www.mincit.gov.co/loader.php?lServicio=Documentos&lFuncion=verPdf&id=79561&name=DECRETO_2420_DE_2015.pdf&prefijo=file
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo – Mincomercio (17 de diciembre, 2014). Decreto 2615 de 2014. Recuperado el 10 de agosto de 2017, de
http://www.mincit.gov.co/loader.php?lServicio=Documentos&lFuncion=verPdf&id=4587&name=Decreto2615_2014_p.pdf
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo – Mincomercio (24 de octubre, 2014). Decreto 2129 de 2014. Recuperado el 10 de agosto de 2017, de
http://www.ctcp.gov.co/athena/fileman/DOC_CTCP_1_4_2493.pdf
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo – Mincomercio (27 de diciembre, 2013). Decreto 3024 de 2013. Recuperado el 27 de diciembre de 2017, de
http://www.ctcp.gov.co/athena/fileman/DOC_CTCP_1_4_1299.pdf
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo – Mincomercio (27 de diciembre, 2013). Decreto 3023 de 2013. Recuperado el 10 de agosto de 2017, de
http://www.ssf.gov.co/wps/documentos/laentidad/DECRETO_3023_27_DICIEMBRE_2013.pdf

- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo – Mincomercio (27 de diciembre, 2013). Decreto 3022 de 2013. Recuperado el 10 de agosto de 2017, de http://www.mincit.gov.co/loader.php?lServicio=Documentos&lFuncion=verPdf&id=4585&name=Decreto3022_2013_p.pdf
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo – Mincomercio (28 de diciembre, 2012). Decreto 2784 de 2012. Recuperado el 10 de agosto de 2017, de http://www.mincit.gov.co/loader.php?lServicio=Documentos&lFuncion=verPdf&id=65489&name=Decreto_2784_de_2012.pdf&prefijo=file
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo – Mincomercio (27 de diciembre, 2012). Decreto 2706 de 2012. Recuperado el 10 de agosto de 2017, de <http://www.contaduria.gov.co/wps/wcm/connect/cf7c48fb-0359-45d5-a034-436d4759d6bd/D2706-12+Gr+3+Microempresas-1.pdf?MOD=AJPERES>
- Ministerio de Hacienda y Crédito Público – Minhacienda (11 de septiembre, 2014). Decreto 2267 de 2014. Recuperado el 10 de agosto de 2017, de <http://suin.gov.co/viewDocument.asp?id=1428481>
- Ministerio de Hacienda y Crédito Público – Minhacienda (29 de agosto, 2013). Decreto 1851 de 2013. Recuperado el 10 de 08 de 2017, de http://www.ctcp.gov.co/athena/fileman/DOC_CTCP_1_4_1293.pdf
- Organización Mundial de la Salud – OMS (2010). Informe sobre la salud en el mundo: la financiación de los sistemas de salud: el camino hacia la cobertura universal. Ginebra, Suiza: Organización Mundial de la Salud. <http://www.who.int/whr/2010/es/>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Generación de modelos de negocio. (L. V. Cao, trad.) Barcelona: Planeta.
- Pérez, V. (mayo, 2017). Análisis sectorial de comidas rápidas (J. Wildbret, entrevistador).
- Podsakoff, P., MacKenzie, S., Lee, J., & Podsakoff, N. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(PMID: 14516251), 879-903. doi:10.1037/0021-9010.88.5.879

- Portafolio (20 de octubre, 2016b). El plan para simplificar los impuestos a las empresas. Portafolio. Recuperado el 23 de Mayo de 2017, de <http://www.portafolio.co/economia/la-reforma-tributaria-2016-reduce-el-impuesto-de-renta-a-las-empresas-501133>
- Porter, M. E. (1980). *COMPETITIVE STRATEGY: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: THE FREE PRESS. Recuperado el 8 de agosto de 2017, de <http://www.vnseameo.org/ndbmai/CS.pdf>
- Report Linker (2016). *Global Snack Food Industry 2017-2021*. Recuperado el 31 de mayo de 2017, de <https://www.reportlinker.com/report-summary/Processed-Food/4160/Global-Snack-Food-Industry.html>
- Rodríguez, A., y de Lira, M. A. (2011). *Papas a la francesa*. Consejo Nacional de Educación Profesional Técnica – Conalep. Recuperado el 15 de abril de 2017, de <https://www.scribd.com/document/73246058/Papas-a-La-Francesa>
- SINC (11 de abril, 2013). *Biomedicina y Salud: Otras especialidades médicas*. Recuperado el 29 de <http://www.agenciasinc.es/Noticias/Los-cientificos-continuan-rastreando-el-misterio-de-la-adiccion-a-las-patatas-fritas>
- Statista (2015). *Social media account ownership and usage of Baby Boomer users worldwide as of 1st quarter 2014*. Recuperado el 14 de marzo de 2017, de <https://www.statista.com/statistics/307013/social-media-account-ownership-and-use-worldwide-baby-boomers/>
- Tudela, J. (2009). *Investigación cualitativa*. Madrid: ESIC. Recuperado el 11 de agosto de 2017, de [https://books.google.com.co/books?id=Xmv-PJ9KtzsC&printsec=frontcover&dq=Juan+B%C3%A1ez+y+P%C3%A9rez+de+Tudela+\(2012\);&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwibtqnm-dDVAhVDRSYKHbZsAx0Q6AEIJTAA#v=onepage&q=Juan%20B%C3%A1ez%20y%20P%C3%A9rez%20de%20Tudela%20\(2012\)%3B&f=f](https://books.google.com.co/books?id=Xmv-PJ9KtzsC&printsec=frontcover&dq=Juan+B%C3%A1ez+y+P%C3%A9rez+de+Tudela+(2012);&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwibtqnm-dDVAhVDRSYKHbZsAx0Q6AEIJTAA#v=onepage&q=Juan%20B%C3%A1ez%20y%20P%C3%A9rez%20de%20Tudela%20(2012)%3B&f=f)