

**Posicionamiento de un grupo de restaurantes de la Zona Gastronómica de La Macarena.
Comparativo con el restaurante Della Nonna**

Lina Daniela Hamón Castro

**Trabajo de grado para optar por el título de Comunicadora Social
con énfasis en Comunicación Organizacional**

**Directora
Adriana Tobón Botero**

**Pontificia Universidad Javeriana
Facultad de Comunicación y Lenguaje
Comunicación Social**

**Bogotá, Colombia
2018**

ARTÍCULO 23

“La Universidad no se hace responsable por los conceptos emitidos por los alumnos en sus trabajos de grado, solo velará porque no se publique nada contrario al dogma y la moral católicos y porque el trabajo no contenga ataques y polémicas puramente personales, antes bien, se vean en ellas el anhelo de buscar la verdad y la justicia”.

Bogotá, 21 de mayo de 2018

Doctora
MARISOL CANO BUSQUETS
Decana
Facultad de Comunicación y Lenguaje
PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
Bogotá

Respetada Decana

Me dirijo a usted de manera atenta, con el fin de presentarle mi trabajo de grado titulado “Posicionamiento de un grupo de restaurantes de la Zona Gastronómica de La Macarena. Comparativo con el restaurante Della Nonna”, requisito para obtener el título de Comunicadora Social con énfasis en Comunicación Organizacional.

Cordialmente,

Lina Daniela Hamón Castro

Lina Daniela Hamón Castro
C. C. 1136886873

Bogotá, 21 de mayo de 2018

Doctora

MARISOL CANO BUSQUETS

Decana Facultad de Comunicación y Lenguaje

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA

Bogotá

Estimada Doctora:

Reciba un saludo. Me permito presentar el trabajo de grado **“Posicionamiento de un grupo de restaurantes de la Zona Gastronómica de La Macarena. Comparativo con el restaurante Della Nonna”**, de la estudiante Lina Daniela Hamón Castro para optar al título de Comunicadora Social en el campo profesional de Organizacional.

Es fruto del interés de la estudiante en profundizar acerca del papel de la comunicación en el posicionamiento de marca a través de la experiencia exitosa de un grupo de restaurantes de la zona de La Macarena en contraste con una crisis que lleva al cierre de un negocio nuevo en el mismo sector.

El estudio cabe en el ámbito profesional de la comunicación organizacional y cobra valor cuando confronta teoría, experiencia y práctica en pequeñas y medianas empresas que de manera intuitiva e improvisada se ven en la necesidad de competir, mantener vigencia y lograr permanencia en un sector económico que muestra muchos casos de corta vida.

Cumple con los objetivos propuestos y hace uso de herramientas metodológicas pertinentes para el tipo de estudio.

Cordialmente,



ADRIANA TOBÓN B.

Tabla de contenido

| | |
|--|----|
| Introducción | 7 |
| Justificación | 8 |
| Capítulo 1. Antecedentes | 9 |
| 1.1. Planeación de la comunicación | 9 |
| 1.2. Comunicación para el posicionamiento de marca | 13 |
| 2. Marco teórico | 19 |
| 2.1. Planeación de la comunicación | 19 |
| 2.2. Marca, imagen e identidad corporativa..... | 29 |
| 2.3. Posicionamiento de marca | 34 |
| Capítulo 3. Marco metodológico | 44 |
| Capítulo 4. Contexto | 51 |
| 4.1. Industria restaurantera..... | 51 |
| 4.2. Ruta Gastronómica Bogotana | 53 |
| 4.3. Reconocimiento de la zona de La Macarena | 61 |
| 4.4. El posicionamiento de los negocios en la web..... | 63 |
| Capítulo 5. Casos de estudio..... | 69 |
| 5.1. Romero & Canela | 69 |
| 5.2. Sándwich Taller - Café Popular | 80 |
| 5.3. La Tapería | 94 |

| | |
|---|-----|
| 5.4. Criterios de análisis comunes a los restaurantes | 104 |
| Capítulo 6. ¿Qué pasó con el restaurante Della Nonna?..... | 107 |
| Conclusiones..... | 114 |
| Referencias..... | 119 |
| Anexos | 125 |

Índice de tablas

| | |
|---|-----|
| Tabla 1. Propiedades de las marcas | 16 |
| Tabla 2. Niveles de comunicación y relación con los públicos | 26 |
| Tabla 3. Formas de comunicar la Identidad Corporativa..... | 32 |
| Tabla 4. Comparación de tipos de consumidores | 35 |
| Tabla 5. Características de los océanos azules y océanos rojos..... | 37 |
| Tabla 6. Categorías de la Identidad de Marca..... | 39 |
| Tabla 7. Sistema de la Identidad de Marca | 40 |
| Tabla 8. Objetivos específicos de la investigación | 45 |
| Tabla 9. Resultados encuesta virtual..... | 62 |
| Tabla 10. Resultados asociados al término de búsqueda Restaurantes en Bogotá del 1 de noviembre de 2017 al 1 de abril de 2018..... | 67 |
| Tabla 11. Estimaciones de alcance e impacto, página de Facebook restaurante Romero & Canela | 75 |
| Tabla 12. Proposición de valor de marca restaurante Romero & Canela | 78 |
| Tabla 13. Análisis de plataformas de opinión restaurante Romero & Canela | 79 |
| Tabla 14. Estimaciones de alcance e impacto página de Facebook restaurante Sándwich Taller | 87 |
| Tabla 15. Estimaciones de alcance e impacto página de Facebook restaurante Café Popular | 88 |
| Tabla 16. Proposición de valor de marca restaurantes Sándwich Taller y Café Popular | 92 |
| Tabla 17. Análisis de plataformas de opinión restaurantes Sándwich Taller y Café Popular | 93 |
| Tabla 18. Estimaciones de alcance e impacto página de Facebook La Tapería | 99 |
| Tabla 19. Proposición de valor de marca restaurante La Tapería..... | 102 |

| | |
|--|-----|
| Tabla 20. Análisis de plataformas de opinión restaurante La Tapería..... | 104 |
| Tabla 21. Proposición de valor de marca restaurante Della Nonna | 113 |

Índice de figuras

| | |
|--|----|
| Figura 1. Comunicación de la Identidad Corporativa..... | 25 |
| Figura 2. Aspectos que tiene cuenta el consumidor a la hora de elegir un restaurante. Colombia versus promedio global..... | 53 |
| Figura 3. Caracterización y segmentación de públicos zona gastronómica de Usaquéen..... | 54 |
| Figura 4. Caracterización y segmentación de públicos zona gastronómica Parque de la 93..... | 55 |
| Figura 5. Caracterización y segmentación de públicos zona gastronómica Zona T..... | 56 |
| Figura 6. Caracterización y segmentación de públicos zona gastronómica Zona G..... | 57 |
| Figura 7. Caracterización y segmentación de públicos zona gastronómica La Macarena..... | 58 |
| Figura 8. Las Torres del Parque..... | 59 |
| Figura 9. Zona Gastronómica de La Macarena..... | 60 |
| Figura 10. Caracterización y segmentación de públicos zona gastronómica de La Candelaria ... | 60 |
| Figura 11. Niveles de búsqueda para el término Restaurantes en Bogota. 1 de noviembre de 2017 a 1 de abril de 2019..... | 65 |
| Figura 12. Comparativo de búsquedas Restaurantes zonas gastronómicas de Bogotá. Periodo de tiempo 1 de noviembre de 2017 a 1 de abril de 2018..... | 68 |
| Figura 13. Descripción restaurante Romero & Canela..... | 70 |
| Figura 14. Fachada restaurante Romero & Canela..... | 71 |
| Figura 15. Publicación en Página de Facebook Romero & Canela..... | 72 |
| Figura 16. Publicación en página de Instagram Romero & Canela..... | 73 |
| Figura 17. Descripción restaurante Sándwich Taller..... | 80 |
| Figura 18. Fachada restaurante Sándwich Taller..... | 81 |

| | |
|---|-----|
| Figura 19. Descripción restaurante Café Popular | 82 |
| Figura 20. Fachada restaurante Café Popular | 82 |
| Figura 21. Video receta posta negra | 84 |
| Figura 22. Publicación en página de Facebook restaurante Sándwich Taller..... | 85 |
| Figura 23. Publicación en página de Instagram restaurante Sándwich Taller | 85 |
| Figura 24. Publicación en página de Facebook restaurante Café Popular | 86 |
| Figura 25. Publicación en página de Instagram restaurante Café Popular | 86 |
| Figura 27. Fachada restaurante La Tapería..... | 95 |
| Figura 26. Descripción restaurante La Tapería..... | 95 |
| Figura 28. Publicación en página de Facebook restaurante La Tapería | 96 |
| Figura 29. Publicación en página de Instagram restaurante La Tapería | 97 |
| Figura 30. Descripción restaurante Della Nonna..... | 108 |
| Figura 31. Interior restaurante Della Nonna | 109 |

Introducción

Della Nonna fue una empresa que comenzó con la comercialización a domicilio de comida italiana precocida y congelada. En 2016, sus dueños decidieron abrir el primer restaurante en un espacio adecuado para la instalación de *foodtrucks* en la zona de chapinero en Bogotá. Al cabo de cinco meses este no obtuvo los resultados esperados por lo que decidieron cambiar el concepto inicial y reubicarse en el sector de La Macarena, una zona de la capital colombiana famosa por su variada y amplia oferta gastronómica.

Della Nonna buscaba ser un referente de la comida italiana tradicional en Bogotá, apostar por una muy buena calidad a un precio asequible. Este trabajo de investigación inicialmente tenía como objetivo la creación de una estrategia de posicionamiento para dicha marca, pero como debió cerrarse se modificó el enfoque del proyecto y se optó por realizar una comparación de los planes de posicionamiento de tres restaurantes de la capital con características similares a Della Nonna, para identificar las acciones que han contribuido a su permanencia e incluso a convertirse en referentes de la gastronomía bogotana.

De acuerdo con lo anterior, surge la pregunta de investigación para desarrollar a lo largo de este trabajo: ¿Cuáles son los aportes de la comunicación al posicionamiento de marca en el sector restaurantero de Bogotá con una muestra de restaurantes de la Zona de La Macarena para entender las falencias en el plan de posicionamiento del restaurante Della Nonna el cual tuvo que cerrar?

Justificación

El sector restaurantero en Bogotá está en auge, nuevas modalidades de negocios de venta de comida han surgido en los últimos años por lo que los emprendedores que deciden ingresar a este gremio deben contar con propuestas innovadoras y contar con un capital robusto para su sostenimiento, ya no es suficiente ofrecer un producto de alta calidad para cautivar al público objetivo y mantenerse en el mercado.

Lo anterior es una realidad innegable, de hecho, los propietarios del restaurante Della Nonna lo experimentaron, su negocio presentaba una propuesta novedosa, pero después de un periodo significativo de tiempo debieron cerrar por razones financieras. El mercado gastronómico bogotano exige crear e implementar acciones pertinentes para ofrecer al cliente un factor diferenciador, lo que será determinante para el posicionamiento en una industria cada vez más saturada, de largo aliento en planificación y de corta vida en su operación si no se es exitoso rápidamente.

Ante un público cada que cada vez más exige tener información sobre la empresa que produce los productos que consume y contar con canales de comunicación directa con la misma, las organizaciones modernas no pueden limitar su labor a la producción, distribución y venta de productos y servicios. Diseñar e implementar una estrategia de comunicación es la manera más viable para fortalecer el vínculo de una marca con sus clientes, ya que esta, bien implementada cumple con el objetivo de entender a los consumidores y, al mismo tiempo, conocer el nivel de comprensión que estos tienen de la empresa y de la marca como tal.

Capítulo 1. Antecedentes

La planeación de la comunicación y su papel en el posicionamiento de las marcas

A continuación, se expondrán los estudios encontrados durante la investigación para la elaboración de este proyecto. Se abordarán los temas de comunicación para la planeación de la comunicación y el posicionamiento de marca. Para la recolección de información se han consultado diferentes bases de datos con gran oferta de artículos académicos, tesis, disertaciones y libros como Redalyc, Ebsco, ProQuest, entre otros; además, se ha accedido al material disponible en la biblioteca de la Universidad Javeriana.

El material encontrado se clasificó en dos apartados de acuerdo con la temática tratada. El primero aborda un ejemplo de planeación de la comunicación en una empresa multinacional y analiza los aportes pertinentes para el caso estudiado. El segundo examina el papel de la comunicación en el posicionamiento de marca, teniendo en cuenta su propuesta de valor, su identidad y la imagen que se quiere que el público perciba, entre otros aspectos. Se presentan algunos ejemplos del tema y su aplicación en las micro, pequeñas y medianas empresas.

1.1. Planeación de la comunicación

La comunicación en las Pymes es de vital importancia porque apunta a entablar relaciones, a poner en común, a crear un mensaje único y efectivo; contribuye a la planificación de acciones puntuales con el fin de construir una imagen sólida de la identidad de la empresa. López (2013) afirma que la comunicación es esencial en las organizaciones para su permanencia en el tiempo, les permite adaptarse a las exigencias del entorno, flexibilizar acciones para adoptar tendencias del mercado y cimentar el futuro con la retroalimentación que reciben de sus públicos de interés. No obstante, algunas pequeñas empresas no lo consideran así, por lo que no destinan los recursos

necesarios para que ésta pueda aportar a la estrategia de la compañía. Guerrero (2005) citado por López (2013) señala que muchas de las dificultades de las Pymes son resultado de una escasa preparación y de un limitado conocimiento de aspectos estratégicos relacionados con la comunicación.

Para mencionar un ejemplo del éxito que puede tener una empresa cuando el plan de comunicación es transversal en su estrategia se consultó la experiencia de Arcos Dorados, la empresa que cuenta con la mayor cantidad de franquicias de McDonald's en América Latina y el Caribe. Esta ha trabajado en la construcción y comunicación de una única identidad corporativa y filosofía de la organización. Se empezó con el planteamiento y definición del objetivo, la misión y la visión, así como de los valores de la organización, sabiendo que estos debían representar a todos los países en los cuales Arcos Dorados tiene presencia. Después se determinó la forma eficaz de comunicación para darlos a conocer a todo el personal de la región para que la información fuera interiorizada, aplicada y transmitida. Por último, la compañía generó un plan de comunicación integral en el que trabajó con todo el personal de Argentina, en donde -para la fecha- contaba con 188 locales comerciales.

La información obtenida debía permear por igual a toda la compañía sin discriminar la región o el nivel jerárquico por lo que se optó por la construcción de mensajes directos, simples cercanos a la realidad de los empleados y que fueran comprensibles por todo el público. Fue evaluada como una campaña exitosa en la que se involucraron más de 12.000 personas en Argentina, además se pudo evidenciar a través de un sondeo la apropiación de los presupuestos organizacionales a partir de labores cotidianas de los colaboradores con un resultado favorable del 95%. (Premios Eikon, 2010).

Mejia (2010) presentó como trabajo de grado para obtener el título de comunicadora social un plan de comunicaciones para posicionar la marca de agua Manantial de Asturias. A lo largo del trabajo, se toma como base los conceptos de comunicación estratégica, mercadeo, marca, identidad, planeación estratégica y plan de comunicación. Este último es esencial en el proceso de posicionamiento de una empresa o marca en el mercado, se concluye que para la elaboración de un plan de comunicaciones es importante evaluar el potencial del mercado, analizar el entorno, exponer las estrategias más necesarias y presentar los objetivos del mercado al que está dirigido el producto o servicio. Esto quiere decir que se debe segmentar el público objetivo e identificar su estilo de vida y conductas para determinar de qué manera y en qué momento contactar a los posibles clientes acorde con los objetivos de comunicación y marketing de la empresa, que darán las bases para seleccionar las herramientas y tácticas adecuadas para estructurar dicho plan.

Para realizar el mencionado trabajo de grado, se entró en una realidad muy polémica: la comercialización de agua embotellada, ya que existen grandes empresas que han monopolizado el negocio logrando posicionarse en el mercado. No es fácil entrar a competir con estas multinacionales que han privatizado dicho recurso natural. En el diagnóstico encontraron varias debilidades como la escasa cooperación entre las áreas para el logro de objetivos globales y la toma de decisiones centralizada en el dueño de la empresa, sin considerar los aportes de otros departamentos de la empresa quizá con mayor conocimiento. La centralización de procesos dificulta la definición de una identidad corporativa ya que los trabajadores de la empresa no sienten mayor pertenencia hacia la misma, lo que es fundamental para alcanzar las metas propuestas. Como parte de la elaboración del plan, las estudiantes analizaron los elementos de la comunicación y marketing orientados a la satisfacción y preferencia de los clientes.

La empresa Manantial de Asturias está en Santa Rosa de Cabal siendo esta población su principal público objetivo; como parte del diagnóstico, las autoras encontraron que para sus habitantes es muy importante representar su región por lo que, para tener éxito dentro de este público, se debe crear una identidad e imagen basada en sus características y en expresar la cultura santarroseña. Realizaron un análisis DOFA y los resultados se analizaron según los ejes de investigación: comunicación, planeación estratégica, comunicación del marketing e identidad corporativa. Los resultados llevaron a que el plan de comunicación apuntara a la necesidad de generar sentido de pertenencia por parte de los colaboradores con la empresa, pues se encontró que parte de la construcción de identidad corporativa se hace desde todos los públicos de la organización, tanto internos como externos; así como desde el reconocimiento de la importancia del entorno en el que se desempeña la compañía, sus tradiciones y cultura.

Para Aleman (2017) existen tres elementos esenciales para entender al consumidor actual inmerso en un mundo cada día más globalizado del cual recibe información publicitaria constantemente. Uno de los factores clave es entender que los clientes se mueven en muchas ocasiones por el deseo de ser aceptados socialmente, lo cual puede provocar que la acción realizada no sea coherente con sus sentimientos sino regida por presión o convencionalismo social. Aunque se cree popularmente que la primera impresión es definitiva, esto puede variar si la empresa o marca cambia los estímulos con los que se expone el receptor con el cuidado de no llegar a saturarlo, logrando, poco a poco, cambiar la percepción y reacción que el consumidor puede tener de ella.

El último aspecto mencionado por el autor hace referencia a la programación de los estímulos por parte de la empresa ya que de esto dependerá el nivel de recordación; es necesario crear un mensaje claro que contextualice tanto a la marca como al producto o servicio ya que la manera

como se emite determinará el deseo o decisión del cliente por adquirirlo. De acuerdo con lo anterior es importante planear con detalle las acciones de comunicación que van a ser implementadas, definir el público y entender que no se debe emitir un mensaje genérico, ya que cada audiencia responde diferente ante los estímulos; lo que puede dar resultados satisfactorios en determinado público, puede generar aversión por parte de otros consumidores.

1.2. Comunicación para el posicionamiento de marca

Todas las empresas buscan ser exitosas con sus clientes, pero en ocasiones sus estrategias no se enfocan en lo que estos en verdad quieren, pretenden construir sistemas de servicio desde la perspectiva del consumidor pero terminan llevando a cabo estrategias tradicionales donde éste sigue viéndose como espectador y no como centro y protagonista de las mismas. Las propuestas más actuales hablan de *mercadeo holístico* refiriéndose a la implementación de un programa de mercadeo integral que reconozca la importancia de otras labores, acciones y públicos no tan evidentes; por lo que es necesario mantener una perspectiva amplia e inclusiva. Sanclemente (2017) El autor hace énfasis en la necesidad de que los empresarios se preocupen no solo por sus clientes directos sino por todos los grupos de interés o *stakeholders*, ya que estos pueden significar una ventaja competitiva y sumar con su aporte al valor de la compañía y del producto. Al mismo tiempo, tienen la capacidad de influenciar a la opinión pública de manera positiva o negativa con respecto a la empresa. Para ello las compañías deben diseñar planes de comunicación orientados al funcionamiento interno con el fin de contar con personal capacitado que conozca y esté en disposición de atender las necesidades del mercado.

Antes de la instauración de la web 2.0 ya se había pensado en la necesidad de involucrar al espectador y dejar concebirlo como un receptor pasivo. Alfaro (1992) afirma que el principio del

marketing debe ser ponerse en los zapatos del usuario final del producto para que éste compre un determinado artículo y no otro. El producto que mejor se adapte y resuelva las necesidades de los usuarios será el que mayor acogida tendrá. De acuerdo con lo anterior, para lanzar un nuevo producto o servicio se deben estudiar en detalle las necesidades de los clientes que no hayan sido satisfechas por otras empresas. Para este autor, el director de marketing es quien tiene la responsabilidad de encontrar dónde y cómo posicionar las novedades que se planean lanzar al mercado.

Así mismo, plantea dos condiciones que la empresa debe tener en cuenta antes de llevar al mercado dicho producto o servicio. En primer lugar, la compañía debe ser consciente de hasta dónde puede llegar y de las herramientas y tecnologías que domina para tener el mayor conocimiento posible del mercado al que va a ingresar. Dichas herramientas aseguran el funcionamiento del producto o actividad a vender, minimizando riesgos y extremando los sistemas de control para evitar un posible fracaso.

Con cada necesidad que surge en la sociedad se presentan nuevas oportunidades de negocio y se materializan pequeñas empresas para abastecer dichas demandas. Sin embargo, existe un gran porcentaje cuyo periodo de existencia no sobrepasa los dos años, que se ven obligadas a un cierre prematuro que solo se puede evitar con altas sumas de dinero y con innovación para cubrir necesidades económicas y humanas esenciales (Rodríguez , 2002).

Como evidencia de esto, en una entrevista realizada por la Revista Dinero, dos investigadores de la Universidad EAN afirmaron que las pequeñas y medianas empresas en Colombia representan cerca del 38% del Producto Interno Bruto (PIB) total, una cifra muy baja comparada con algunas economías desarrolladas en las cuales las pymes aportan entre el 50% y 60% de la producción nacional. Asimismo, afirman que la principal falencia de las pymes en

Colombia es que cuentan con poco espacio para la innovación y el conocimiento, lo que representa una gran probabilidad de quedar fuera del mercado ya que, por la globalización, deben competir a nivel internacional. Además, la mayoría de pymes en Colombia son negocios de subsistencia, por lo que sus dueños y gerentes buscan generar rentabilidad a corto plazo y consideran que invertir en innovación es costoso (Perez, 2015).

Para entrar en materia del negocio gastronómico, su oferta de valor, mercado y características diferenciales, vale la pena revisar los resultados de una investigación del sector restaurantero en México, Cuevas (2002), con el fin de identificar los atributos más importantes para los clientes cuando eligen un restaurante; encontró que son los siguientes en orden de prioridad: calidad, servicio, ambiente, variedad, prestigio, presentación, precio y, por último, la atención.

El primer estudio se llevó a cabo en 1986 y en el año 2002 el autor replicó el mismo formato de encuesta utilizado en la primera investigación con un grupo de personas con perfiles similares, en lugar y horario parecido, para revisar si se presentaban cambios con respecto a los resultados anteriores. En efecto, fueron significativamente diferentes en el último sondeo, en el que el factor el precio fue el más relevante, seguido de calidad, seguridad, ubicación, tiempo disponible, ambiente, servicio y, por último, poder estacionar en el establecimiento. Para el autor, “La única forma de ofrecer un precio competitivo y que al mismo tiempo sea lo suficientemente alto para absorber los costos, gastos e impuestos y generar utilidades, sin sacrificar la calidad, cantidad o presentación, es por medio del control de costos y gastos” (Cuevas, 2002, p. 12) para lo cual el autor apunta a mejorar tres aspectos fundamentales: cantidad, calidad y presentación, tanto de los productos como del lugar.

Por otro lado, Rodríguez (2008) realizó un trabajo de grado orientado a diferenciar los conceptos de personalidad de marca y carácter que, a menudo, son confundidos en el mundo del mercadeo. Define personalidad de marca como importancia y utilidad, mientras que el carácter de la marca lo estudia desde una perspectiva llamada caracterología mediante una comparación entre el carácter de los seres humanos y de las marcas.

Rodríguez (2008) afirma que son muy pocas las marcas que tienen un carácter permanente y que se preocupan por conservarlo ya que es un aspecto propio que define y representa una marca y no otra, lo que le otorga a la misma un posicionamiento con su público objetivo. Propone las siguientes propiedades fundamentales de las marcas:

| Propiedades de las marcas | Definición |
|------------------------------------|---|
| Emotividad | Grado de conmoción de la marca ante aquello que es de su interés. Forma cómo reacciona ante las necesidades de su público objetivo más allá del simple hecho de vender un producto o servicio |
| Actividad | Hace que una marca sea sinónimo de dinamismo de acuerdo con el sector que representa. |
| Resonancia de las representaciones | Depende de la decisión de los estrategas de la marca, que determinan si la marca debe ser percibida como tradicional o actual. |

Tabla 1. Propiedades de las marcas

Fuente: Elaboración propia a partir de Rodríguez (2008)

La marca de cerveza Águila, que sirvió para dicha investigación, utiliza el fútbol como su asociación más fuerte y como principal promotor de las comunicaciones, pues es el patrocinador oficial de la Selección Colombia. En sus campañas hace uso del patriotismo al utilizar los colores de la bandera y marcar fuertemente su contenido con aspectos representativos nacionales. La

marca está relacionada también con el tejo y el coleo, deportes que la llevan a diferentes regiones del país y le permiten reforzar su personalidad con representaciones culturales colombianas.

Los patrocinios de Águila son escogidos de manera estratégica y, aunque la mayoría de las marcas cerveceras colombianas son propiedad de la misma empresa, existe una notable preferencia entre éstas en diferentes regiones del país. El Carnaval de Barranquilla, por ejemplo, patrimonio de Colombia, está estrechamente relacionado con la marca, esto le permite a la misma consolidarse como símbolo importante de la cultura nacional.

Así pues, la clave para lograr el posicionamiento de marca deseado está en escuchar al consumidor, en ponerse en sus zapatos y dejar de lado las acciones tradicionales, dar paso a la innovación y al estudio de las necesidades y tendencias que surgen en la sociedad, ya que en cada una de estas se presentan nuevas oportunidades de negocio. De las investigaciones citadas en el estado del arte se puede concluir que las preferencias de los usuarios van cambiando con el tiempo, así como los atributos que se deben tener en cuenta para la toma de decisiones con respecto a adquirir productos o servicios.

En gastronomía, según el trabajo realizado por Cuevas (2002), se puede evidenciar que entre 1986 y 2002 los factores decisivos para asistir a un restaurante cambiaron notablemente y es probable que si se realiza el mismo sondeo en la actualidad también existiría un cambio sustancial de valoración de los atributos y nuevas expectativas por cumplir.

Las marcas que desean perdurar deben hacer asociaciones fuertes con las tendencias y los contextos en los que se desenvuelven, un claro ejemplo esto se percibe en la marca de cerveza Águila que se consume en todo el país, pero concentra gran parte de sus esfuerzos en su punto clave de distribución y venta, Barranquilla, por lo que sus campañas y estrategias están orientadas a esa región, haciendo énfasis en sus tradiciones culturales.

Otro caso de una compañía más pequeña, que aún no está muy posicionada, es la marca de agua Manantial de Asturias, mencionado anteriormente, entre las conclusiones arrojadas por esta investigación se evidenció la necesidad de resaltar la identidad del público objetivo de la marca, en este caso Santa Rosa de Cabal en Colombia.

Los clientes, por medio del consumo, buscan resaltar sus tradiciones, construir su identidad y ser aceptados por determinado grupo social, por lo que para ser una marca posicionada y con una presencia significativa y duradera en el mercado, es necesario no solo abordar a los consumidores directos del producto o servicio, sino a todos los grupos de interés que pueden influir en ellos y en su decisión final informada por la historia, su contexto y cultura.

2. Marco teórico

A continuación, se presentan las categorías de análisis que se tendrán en cuenta para esta investigación. Dichas categorías están pensadas como soporte teórico para el cumplimiento de los objetivos de este trabajo.

2.1. Planeación de la comunicación

La comunicación empresarial se debe traducir en comunicación estratégica en el momento en que la compañía define dónde se encuentra y a dónde quiere llegar, teniendo presente el contexto en el que se desempeña la empresa y las situaciones que se viven en el mismo. No es posible desarrollar una única estrategia que alcance a todos los públicos potenciales de la organización pues cada uno de estos tiene intereses diferentes con respecto a lo que la empresa le puede ofrecer, por lo que al realizar un plan de comunicaciones es indispensable analizar y definir los objetivos de cada uno de los públicos y continuar con un estudio permanente de los mismos ya que estos no son estáticos y pueden cambiar en un periodo de tiempo corto. Aun cuando los grupos de interés de una organización pueden ser muy variados, es importante crear una imagen coherente que combine lo que la compañía quiere representar con las diferentes imágenes presentes en la mente de sus públicos.

La Comunicación Corporativa se refiere “a la totalidad de los recursos de comunicación de los que dispone una organización para llegar efectivamente a sus Públicos” (Capriotti, 1999), para este autor, el éxito está en hacer una demostración constante de las ventajas y desempeño de la compañía por medio de las acciones, productos y servicios que la conforman. Además de realizar

las acciones es necesario comunicarlas, es decir, transmitir los mensajes creados a los públicos de forma directa y organizada.

El plan de comunicación organizacional proporciona el marco general dentro del cual se inscriben las operaciones de relaciones públicas o las campañas para fortalecer una marca. En este se debe especificar lo que se quiere hacer, qué acciones se van a tomar y qué mensajes se van a transmitir (Libaert, 2005, p. 55). Este tendrá un impacto sobre todos los componentes de la organización ya que debe abordar todas sus dimensiones.

Es necesario que exista coherencia entre los múltiples aspectos que comunica la organización, por lo que se requiere identificar las necesidades comunicativas de cada uno de los públicos a los que se dirige la compañía y desarrollar los objetivos correspondientes, junto con los mensajes y las acciones necesarias para alcanzarlos. Según Capriotti (1999), la organización debe determinar las formas comunicativas que va a emplear para seleccionar las actividades y medios adecuados de acuerdo con los objetivos que se quieren alcanzar. El autor menciona una serie de aspectos importantes dentro del Plan de Comunicación:

- a. Determinar las formas comunicativas más utilizadas por la compañía para contactarse con sus grupos de interés.
- b. Identificar cuáles de estas son planificadas y cuáles comunican espontáneamente.
- c. Medir el impacto y el potencial comunicativo que pueden tener dichas formas comunicativas en los públicos.
- d. Comunicar la Identidad de la organización.

La identificación de los ítems mencionados propiciará una mejor gestión de los recursos comunicativos con los que cuenta la empresa, logrando una mayor influencia en sus públicos.

Para llevar a cabo un plan de comunicación en una organización es necesario saber con certeza qué se va a hacer y reducir al mínimo la incertidumbre y los riesgos para la compañía. Los mercados actuales son muy complejos y para estar vigente es esencial contar con una planeación formal que no de espacio a la improvisación. Para Ambrósio (2000) es importante que con las estrategias de marketing las empresas puedan afrontar los obstáculos mediante acciones rápidas y precisas que las lleven por la misma línea del mercado e incluso les permitan estar a la vanguardia.

Para Libaert (2005), son varias las etapas en la realización de un plan de comunicación las cuales serán mencionadas y explicadas a continuación:

2.1.1. La auditoría

Es la base del plan de comunicación, de su rigurosidad depende el resultado de la estrategia y esta constituye un acto de comunicación en sí misma, ya que su base parte de conocer y escuchar a los interlocutores de la organización; además, se centra en su funcionamiento evaluando las acciones emitidas por la competencia y el entorno en el que se desenvuelve en general. La auditoría permite realizar un diagnóstico de los resultados del plan precedente y tomar medidas preventivas y correctivas para obtener los resultados esperados en la implementación de un nuevo plan.

Se debe llevar a cabo un diagnóstico en el que se realiza un análisis del estado actual de la comunicación en la organización. Este se puede llevar a cabo mediante la elaboración de matrices que permitirán conocer los aspectos comunicativos pasados, actuales y visualizar los futuros en la organización. La confiabilidad de una auditoría depende de varios aspectos: “la relación con el

objetivo estratégico, el recuento del conjunto de los factores que tienen impacto sobre la imagen de la empresa y el diagnóstico apoyado en resultados” (Libaert, 2005, p. 107).

El autor también plantea cinco criterios que deben ser cumplidos para que el proceso de auditoría sea confiable y eficaz. Estos son: *Consistencia*, significa que el proceso de auditoría y medición debe ser exhaustivo y tener en cuenta todos los indicadores necesarios y pertinentes. *Contexto*, el objetivo de la investigación debe ser claro ya que solo de esta manera la medición adquiere algún significado. *Credibilidad*, los resultados obtenidos deben dar cuenta de la realidad para poder sustentar las acciones futuras. *Continuidad*, los resultados se dan en relación con unos antecedentes. *Claridad*, los resultados arrojados por los instrumentos de medición deben ser entendibles para el lector. (Libaert, 2005, p. 123).

2.1.2. Definición del objetivo

Establece la meta que la organización quiere alcanzar, representa el núcleo del plan de comunicación. El objetivo de la comunicación debe formularse de acuerdo con el objetivo de la organización, es decir del objetivo estratégico ya que es el elemento que le permite conectarse con la realidad de la compañía. Las acciones por realizar se determinan cuando la organización define qué desea lograr. Por lo general, se formula un objetivo general, siendo este la meta principal del plan de comunicación para la organización y posteriormente se desprenden una serie de objetivos específicos que determinarán la ruta a seguir y cubren distintas áreas para lograr el objetivo principal. Una característica fundamental que debe cumplir el objetivo del plan de comunicación es ser flexible y adaptable a nivel geográfico y cronológico

Según Libaert (2005) cumplir con el objetivo de notoriedad debe ser la primera preocupación de una organización ya que, antes de plantearse otras metas, esta debe darse a conocer y obtener

un lugar en la mente del consumidor. Existen cuatro tipos de tipos de notoriedad los cuales serán mencionados a continuación.

- Notoriedad espontánea, en la que el consumidor recuerda el nombre de una empresa o marca naturalmente.
- Notoriedad *top of mind*, en la que la empresa o marca se encuentra entre las primeras que se vienen a la mente del público, respondiendo generalmente a la pregunta cuándo piensa en una marca de (un determinado sector de consumo), ¿cuál es la primera que se le viene a la mente?
- Notoriedad sugerida que se refiere al reconocimiento de una marca que se le ha mencionado al consumidor
- Notoriedad calificada, en la que el consumidor puede reconocer y mencionar las marcas o productos de una organización.

2.1.3. Mensajes, destinatarios y medios

El mensaje es el reflejo del objetivo general del plan de comunicación, definir el mensaje significa empezar a direccionar y estructurar los discursos que se van a divulgar. El mensaje debe ser coherente con la identidad de la empresa y su objetivo, si estos criterios no se cumplen puede que el mensaje sea rechazado o sea considerado ineficaz Libaert (2005). Los mensajes también se deben segmentar por grupos de interés y se deben reflejar en las acciones de comunicación que se implementen. Otras características que, según el autor, deben cumplir los mensajes son la durabilidad y la adaptabilidad. La primera responde a que la eficacia del mensaje organizacional se mide por su durabilidad en el tiempo; en cuanto a la adaptabilidad, todos los públicos de la

empresa, internos o externos, deben estar en la capacidad de integrar el mensaje y este debe poder llevarse a todas las áreas de la organización.

En la elaboración del plan de comunicación es vital la selección de los públicos a los que va dirigido el mensaje, su identificación, caracterización y priorización. No puede ser arbitraria, por el contrario, debe ser el resultado de un proceso exhaustivo de evaluación ya que, es posible que, cada público requiera de un mensaje o acción de comunicación específica.

El objetivo de comunicación de la empresa será determinante para escoger el mensaje a transmitir y los públicos que se desea impactar. En la mayoría de los casos no es posible que el uso de un solo medio sea suficiente para cumplir con los objetivos de la organización, por lo que se requiere hacer una sinergia y coordinación entre varios medios para lograr el resultado esperado. Los medios tradicionales siguen estando presentes en el plan de comunicación de las organizaciones; sin embargo, “los medios cuya utilización va en aumento son los que se orientan a la personalización, la segmentación, la proximidad y la interactividad” (Libaert, 2005, p. 188).

Por su parte, Capriotti (2009) propone tres canales de comunicación entre una organización y sus públicos: los medios de comunicación masivos, las relaciones interpersonales y el contacto directo con la organización. Mediante los canales anteriormente mencionados, los públicos pueden obtener dos tipos de información: la información socialmente mediada, que esta filtrada por otras fuentes de información antes de llegar al receptor final mediante un proceso de selección y acondicionamiento, es decir, está manipulada por otros actores y la información directamente experimentada lograda por medio de la experiencia e interacción entre el usuario y la organización. Con el fin de resumir la información anteriormente mencionada, el autor propone el siguiente modelo en el que se incluyen los canales y tipos de información obtenida.

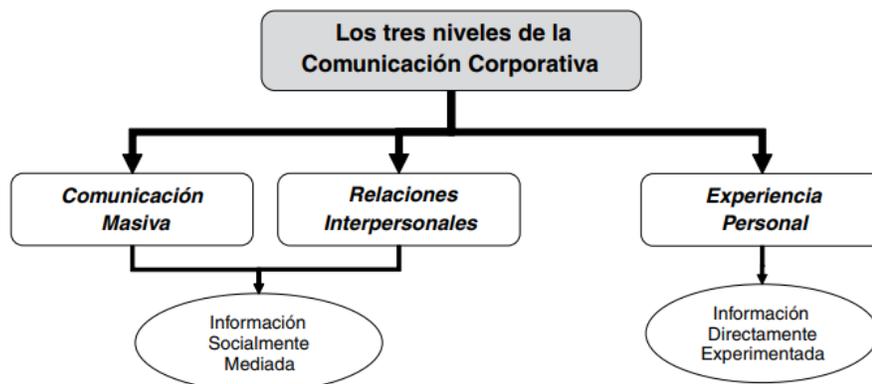


Figura 1. Comunicación de la Identidad Corporativa

Fuente: Capriotti (2009)

La siguiente tabla resume las consideraciones del autor con respecto a los niveles de comunicación y su impacto en los públicos de la organización.

| Comunicación masiva | | Relaciones interpersonales | |
|--|--|--|---|
| Unidireccional: los públicos no responden al mensaje. | | Bidireccional: interacción e influencia mutua. | |
| Indirecta: el medio de comunicación se interpone entre el emisor y el receptor. | | Directa: existe respuesta por parte del destinatario. | |
| Distante: no hay implicación afectiva del destinatario. | | Emocional: proximidad entre ambas partes. Es posible que la influencia se ejerza gracias al sentimiento existente entre emisor y receptor. | |
| Información emitida por la organización a través de los medios masivos de comunicación. | | Fomenta la formación y modificación de opiniones y de la imagen de una organización. | |
| Información emitida masivamente por la competencia, miembros del sector o general que pueda afectar la labor de la organización. | | <i>Grupo de Referencia</i> como elemento que influye significativamente en la conducta y/ opinión de un individuo. | |
| Pueden ser: | | Importancia de los líderes de opinión como individuos expertos en un tema. La influencia ejercida por estos puede ser: | |
| Mensajes comerciales: de la organización o de los competidores. Son controlados por los anunciantes y no por el medio. | Noticias: reconocidas como información emitida por el medio. Las organizaciones deben preocuparse por lograr ser proveedoras de | Informativa: un individuo acepta información de otro que considera tiene conocimiento sobre determinado tema. | Normativa: utilizar dicha información con el fin de cumplir las expectativas de terceros para lograr aceptación y/o identificación con un grupo. |

| | | | |
|--|---|--|--|
| | información para los medios de comunicación | | |
| Experiencia personal | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Bidireccional: los mensajes pueden ser emitidos y recibidos tanto por la organización como por los miembros de los públicos • Directa: no hay intervención de ningún medio ni influencia de relaciones interpersonales en la emisión o recepción del mensaje • Emocional: hay una implicación directa y fuerte de los individuos | | | |
| Obtención de información de primera mano de las organizaciones para lograr identificar las diferencias, ventajas y desventajas de unas versus las otras. | | | |
| Se refiere al servicio, atención y trato personal de la organización hacia los públicos, quienes experimentan la conducta de la empresa a través de los miembros de la misma, el consumo de los productos y/o servicios ofrecidos para comprobar la utilidad y calidad de los mismos. | | | |

Tabla 2. Niveles de comunicación y relación con los públicos

Fuente: Elaboración propia a partir de Capriotti (2009)

En la era del Marketing 3.0 los clientes son concebidos no solo como consumidores sino como seres humanos integrales que buscan en las empresas mucho más que los productos y servicios para satisfacer sus necesidades funcionales o emocionales, apuntan a una satisfacción espiritual y a encontrar soluciones para convertir el mundo en un lugar mejor. Las compañías, más allá de desarrollar un producto deberían apoyar y comprometerse con la solución de los problemas de la sociedad, elevando el concepto del marketing y complementando el marketing emocional con uno espiritual.

El Marketing 3.0 se sustenta en la presencia digital de las marcas y nace como respuesta a varios elementos que están ganando importancia en el mundo actual: las nuevas tecnologías, los problemas generados por la globalización y el interés de las personas en expresar su individualidad y espiritualidad Kothler (2012). En el Marketing 3.0 las empresas se diferencian entre sí por sus valores, lo que antes parecía no tener relevancia, ahora puede resultar una ventaja competitiva considerable.

La comunicación digital permite a las empresas mantener flujos constantes de información y obtener retroalimentación en un periodo de tiempo antes inimaginable. Los espacios digitales deben ser incluidos en los planes de comunicación e incluso desde el plan de negocios de la organización Gonzalez (2016). La digitalización ha transformado la manera como las empresas hacen negocios; las organizaciones nacidas antes de la era digital han tenido que hacer un cambio cultural para adaptarse a las nuevas demandas del mercado.

El gran impacto que ha traído la digitalización ha sido notorio en la forma como los consumidores se comunican entre sí, con otras empresas y adquieren productos y servicios. Según Matoses (2015), la manera como la empresa se relaciona con el consumidor es única y es lo que la hace diferente de la competencia, generando enlaces con las emociones y haciendo que las interacciones con el público impacten en los procesos de la compañía. Por lo anterior, es necesario que las organizaciones tengan la capacidad de medir la eficiencia de sus procesos y canales para conocer la experiencia del cliente.

Para Gonzalez (2016) las principales herramientas digitales de gestión con las que debe contar una compañía son: medios digitales corporativos propios como un sitio web y perfiles en redes sociales que promuevan la formación de una comunidad digital en torno a la empresa o marca; plataformas de monitoreo y análisis de los datos arrojados por los canales propios y adquiridos; aplicaciones para dispositivos móviles; herramientas de gestión de recursos humanos, reclutamiento y capacitación de personal.

Casal (2016) propone una serie de canales digitales para que un plan de comunicación digital responda efectivamente a los objetivos de la organización.

- *SEO (Search Engine Optimization)*: Optimización para motores de búsqueda, su objetivo es mejorar el posicionamiento de un sitio web en los motores de búsqueda Según el sitio

web especializado en marketing digital 40 de Fiebre, existen dos factores principales en los que un motor de búsqueda se basa para posicionar una página web: la autoridad y la relevancia. La autoridad es la popularidad de un sitio web y la popularidad se da de manera directamente proporcional al valor de la información que contiene la página web, esto se determina según la experiencia del usuario, ya que el contenido que más veces es compartido es el que ha sido más útil para el público. Por otro lado, la relevancia responde a varios aspectos del sitio que ratifican la relación de un sitio web con respecto a la búsqueda realizada por el usuario (40 de Fiebre).

- SEM (*Search Engine Marketing*): Es una herramienta ofrecida por los buscadores para que las marcas se publiciten. Con ésta se puede aumentar el número de visitas de una página web a través de un tráfico pagado. El SEM permite a las marcas darse a conocer en un periodo corto de tiempo y si se usa de una manera adecuada se puede lograr un rápido retorno de la inversión (40 de Fiebre).
- Display: Es un tipo de publicidad gráfica en la que el anuncio, en general compuesto por imagen, texto y/o sonido, se presenta en una página web de destino. La creatividad de los formatos capta la atención de los usuarios aumentando el número de visitas del sitio web.
- Social Media: Es una herramienta básica dentro de una estrategia digital. Los perfiles en redes sociales permiten la comunicación bilateral y el alcance de una gran cantidad de usuarios mediante la publicación de contenidos. Las marcas pueden obtener una retroalimentación inmediata e interactuar con sus clientes.
- E-mail Marketing: Permite presentar una propuesta personalizada de negocio a un gran número de usuarios, de manera masiva o sectorial. Proporciona la posibilidad de

segmentar, captar nuevos clientes o retener y fidelizar a aquellos que ya tienen relación con la marca.

Para la consultora de comunicaciones colombiana Dattis, las compañías que han implementado dentro de sus planes de comunicación canales institucionales en línea deben hacer un monitoreo y análisis constante de la manera como las audiencias interactúan con los mismos y entienden la labor de estos en la actividad de la organización (Dattis). Según el análisis de los canales propios de comunicación de una organización, mencionados anteriormente; perfiles en redes sociales, página web, acciones de e-mail marketing y publicidad gráfica se puede medir y evaluar la efectividad de las acciones implementadas y el impacto frente a los principales competidores.

2.2. Marca, imagen e identidad corporativa

Las marcas, según Joan Costa citado en Martín (2005), cumplen una función identitaria que busca diferenciar un producto de sus semejantes por medio de la asignación de recursos y atributos distintivos. Las marcas tienen un lugar muy importante en las relaciones comerciales y de intercambio de las economías actuales, anteriormente se usaban para diferenciar productos, pero en la actualidad han trascendido para hacer lo mismo en otras áreas como la de servicios, corporaciones, partidos políticos e incluso organismos públicos.

El valor de la marca se encuentra en su habilidad para posicionarse de manera positiva en la mente de los públicos e incluye todo lo que estos piensan y sienten con respecto a ella. Las marcas pueden permanecer en el tiempo más allá de sus productos, estos pueden evolucionar e incluso desaparecer mientras que una marca bien posicionada tiene la posibilidad de seguir vigente e

innovar con nuevos productos o servicios si los anteriores no han sido exitosos o han perdido vigencia. De acuerdo a lo anterior, es la marca quien dota a sus productos de significado ya que estos, por sí solos, no transmiten ningún mensaje (Couret, 2014).

El enfoque organizacional de la identidad corporativa afirma que ésta “representa la forma que la organización elige para identificarse a sí misma en relación con sus públicos” (Capriotti, 2009). Según el mismo autor, resalta no solo los aspectos gráficos de la empresa sino los rasgos distintivos de la misma en cuanto a creencias, valores y atributos. Así pues, la identidad corporativa es el conjunto de rasgos y características centrales de la organización con las que la misma se identifica a nivel interno y contribuye a su diferenciación de otras organizaciones de su entorno y de su mismo sector de negocios. Estos rasgos deben perdurar en el tiempo, son la esencia de la organización que proviene del pasado, se encuentra en el presente y tiene voluntad de permanecer en el futuro, brindándole a la empresa una estabilidad y coherencia que le permite fortalecerse, pero asimismo adaptarse a los cambios del medio en el que se desenvuelve.

Es necesario que la organización llegue a sus públicos y comunique su actividad. Capriotti (2009) afirma que, en muchas ocasiones, las organizaciones centran sus esfuerzos comunicativos en campañas de marketing directo y publicidad, descuidando los sucesos cotidianos de la empresa. Desde la satisfacción de los usuarios con los productos y servicios hasta la atención en los puntos físicos y vía telefónica se da información a los públicos.

De acuerdo a lo anterior, además de centrar su atención en la creación y divulgación de piezas publicitarias o actividades de relaciones públicas, la organización tiene que cuidar su conducta. La percepción de los públicos sobre la empresa es un resultado de la actividad comunicativa de la misma, de su experiencia y la de otros usuarios.

El autor propone dos maneras en las que la organización comunica su identidad corporativa. La Conducta Corporativa, que hace referencia a lo que esta hace diariamente, a su cotidianidad, y la Comunicación Corporativa, que destaca sus acciones comunicativas, es decir, lo que la entidad dice que hace, lo que cuenta. Estos dos aspectos son fundamentales para la construcción de la imagen de la empresa, y aun cuando se definen por separado, los públicos reciben esta información de manera integral y cuando esto no sucede se hace evidente la incoherencia y desconexión entre el mensaje que la organización quiere emitir y el que reciben sus públicos. Por eso la conducta corporativa, al ser lo que empresa comunica de manera espontánea y natural en su quehacer diario tiene mayor nivel de credibilidad que la comunicación corporativa al ser más planificada. (Capriotti, 2009).

La Comunicación Corporativa hace referencia al conjunto de mensajes que la empresa utiliza de manera consciente y controlada para conectarse con sus públicos. No se apoya directamente en la publicidad tradicional y el marketing directo, sino en técnicas propias de las relaciones públicas como la relación con medios de comunicación e instituciones y la gestión de la imagen. Así pues, la Comunicación Corporativa se apoya en la Comunicación Comercial y la Comunicación Institucional para el cumplimiento de sus objetivos. A continuación, se presenta un esquema que resume la diferenciación que hace el autor acerca de estos tipos de comunicación.

| Comunicación corporativa | | |
|---------------------------------|---|---|
| | Comunicación Comercial | Comunicación Institucional |
| Discurso | Organización como sujeto económico. | Organización como sujeto social. |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Impulsar el reconocimiento de los beneficios de los productos y/o servicios que ofrece la organización. | <ul style="list-style-type: none"> • Impulsar el reconocimiento valores, principios y aportes de la organización a la comunidad. • Generar credibilidad y confianza hacia la organización con el fin de |

| | | |
|------------------|---|--|
| Objetivos | <ul style="list-style-type: none"> • Generar credibilidad y confianza hacia los productos y/o servicios que ofrece la organización con el fin de obtener una reputación positiva de los mismos. • Lograr el consumo de los productos y/o servicios que ofrece la organización y mantener la relación con el consumidor a lo largo del tiempo. | <p>que esta obtenga una reputación positiva ante la sociedad</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lograr la aceptación, reconocimiento e integración social de la organización. |
| Públicos | Grupos implicados en el proceso de elección, compra y/o consumo de los productos o servicios que ofrece la organización. (Consumidores, compradores, distribuidores, etc.) | Grupos implicados en el funcionamiento y el logro de los objetivos de la organización a nivel corporativo. (Empleados, comunidad local, entidades gubernamentales, medios de comunicación, etc.) |

Tabla 3. Formas de comunicar la Identidad Corporativa

Fuente: Elaboración propia a partir de Capriotti (2009)

Según Pinedo (2009) es necesario combinar ciencia y arte en una buena estrategia de marca. La ciencia es necesaria para obtener datos sólidos y confiables, cifras y tendencias del mercado y para sustentar la estrategia; mientras el arte lo es para analizar los datos obtenidos e interpretar las necesidades del público objetivo. Los autores proponen un modelo de cinco etapas básicas para desarrollar una estrategia de marca eficaz:

- a. Entendimiento del consumidor: es la base de la estrategia, su pertinencia dependerá de la buena calidad de la información que se haya obtenido no solo del público objetivo sino de los diferentes segmentos del mercado y la competencia. Esta investigación se debe realizar periódicamente porque las tendencias del mercado pueden cambiar. Recomienda identificar la influencia de ciertos atributos de un producto o servicio en el comportamiento de los consumidores para rediseñar una estrategia u oferta, aumentar la inversión en los aspectos más relevantes para los consumidores y reducir el presupuesto de lo que no es fundamental.

- b. Segmentación y evaluación económica de mercados: La precisión de esta etapa dependerá de las variables que se usen para dividir los segmentos de consumidores. Los autores recomiendan realizar una segmentación basada en el comportamiento de compra (cómo, por qué y para qué compran). Esto se puede complementar con información adicional como demográfica, social, etc.
- c. Estrategia de portafolio de marcas: Las organizaciones que tienen más de un producto o servicio deben crear una estrategia para maximizar los resultados del portafolio total de marcas. Esta debe definir a qué segmento va dirigida cada marca, de tal manera que no se genere rivalidad entre las mismas y se enfatice en la importancia de cada una de ellas para el logro de los objetivos de la empresa.
- d. Desarrollo de la identidad de marca: Son muy pocos los casos en los que el posicionamiento de una marca se da de forma vitalicia. Una marca puede pasar por distintos estados de posicionamiento durante su existencia dependiendo de las tendencias del mercado y su solidez. La identidad de una marca define los atributos con los que se pretende asociarla, debe expresar una relación estrecha con los consumidores y la comprensión de las razones de dicha cercanía. En esta etapa se debe definir qué es la marca, pero también qué no es y centrarse en los atributos principales y el público objetivo al que se pretende llegar.
- e. Activación de la identidad de marca: Para lograr una estrategia de marca estable, la organización debe examinar todos los canales a través de los cuales tiene contacto con el consumidor. Determinar su impacto en la decisión de compra y fidelización del cliente para definir cuáles necesitan mayor atención e inversión.

2.3. Posicionamiento de marca

“El posicionamiento de la marca es la parte de la identidad de la marca y proposición de valor que se comunicará activamente a la audiencia objetivo y que demuestra una ventaja sobre las marcas competidoras”

David Aaker

En el contexto de la postmodernidad el concepto de marketing ha sido modificado con nuevos significados y con la integración de las tendencias actuales y necesidades de consumo de la sociedad; así mismo, ha evolucionado junto a las tecnologías pioneras cumpliendo un rol protagónico en el funcionamiento de esta nueva era. Para Arbaiza (2011), con la llegada del postmodernismo las empresas empezaron a alcanzar a su público potencial mediante una comunicación de doble vía en la que el usuario, además de consumidor, también es conocedor y selecciona lo que consume aumentando su nivel de exigencia y haciendo que las empresas aprovechen e innoven en oportunidades de hacer marketing casi en cualquier escenario.

El marketing se está renovando constantemente a partir de nuevos estilos y estrategias para superar las expectativas del consumidor. “Se puede afirmar que el sujeto de consumo postmoderno se ha convertido en un actor en busca de un producto que cuente con una imagen que le permita enriquecer la imagen social deseada” (Arbaiza, 2011, p. 136). De acuerdo con lo anterior, el cliente ya no es un consumidor pasivo que simplemente recibe lo que las compañías consideran que debe recibir, sino un creador de contenido y constructor de interpretaciones a través de lo cual otorga a lo que consume el poder de aportar a la construcción de su propia identidad. Según el autor, esto es propiciado por la web y sus espacios de interacción social que permiten a los consumidores

interactuar con la marca y participar en la generación de mensajes comerciales. En esta es el consumidor quien le da el valor al producto, por eso las empresas deben realizar una rigurosa segmentación de mercado y, con base en ésta, crear un producto o servicio de calidad superior, que cumpla un objetivo específico y supla una necesidad clara de dicho sector.

| Consumidor tradicional | Consumidor en la postmodernidad |
|--|--|
| Pasivo – receptor de información Espectador | Activo – produce información, creador de contenido, constructor de interpretaciones. Pone condiciones |
| Identidad formada por el consumo | Identidad construida con el consumo |
| Recepción de publicidad | Interacción con las marcas, genera mensajes comerciales. |
| El producto le da el valor al consumidor | El consumidor le da el valor al producto |

Tabla 4. Comparación de tipos de consumidores

Fuente: Elaboración propia a partir de Arbaiza (2011)

En 1960, Rooser Reeves definió el concepto de Propuesta de venta única USP por sus siglas en inglés (Unique Selling Proposition), el cual se divide en tres partes. En primer lugar, cada anuncio debía mostrar los beneficios que el comprador iba a obtener al adquirir determinado producto, es decir, era necesario presentarle una propuesta al cliente. Segundo, dicha propuesta no debía ser algo que la competencia también pudiera ofrecer, la compañía debía ofrecer algo único que revelara las particularidades de la marca y, por último, la propuesta debía lograr movilizar al público y atraer nuevos consumidores del producto.

Para Trout (2001), es importante ser diferente ya que si un producto cuenta con características particulares puede generar mayor recordación en la memoria de los consumidores, de igual manera, deben hacerse explícitas las razones por las cuales debería elegir ese producto y

no otro. Así mismo, el autor menciona cuatro funciones psicológicas que determinan la decisión de compra: en primer lugar está la intuición que en términos de ventas se refiere a personas que buscan *la última generación* en una serie de productos, para llegar a este tipo de clientes es necesario innovar constantemente y ofrecer un nuevo tipo de producto; como segunda función está la reflexión, los consumidores reflexivos se caracterizan por no darle importancia a los aspectos emocionales de una situación o un producto, este tipo de cliente se concentra en las características físicas y/o funcionales del producto que van a elegir y se somete al razonamiento lógico en el proceso de toma de decisiones; la tercera corresponde a los sentimientos; los consumidores sentimentales se guían por la empatía hacia los demás, para llegar a ellos se puede acudir a la opinión de expertos o conocedores de un tema para hablar y calificar el producto, lo que generará mayor confianza al momento de la elección; y por último está la psicológica que hace referencia a los sentidos, a las personas sensoriales les gusta contextualizar las cosas, valoran los detalles y las especificaciones y le dan gran importancia a los hechos que determinan la calidad de la marca.

En lo que se plantea como identificar oportunidades de mercado no pierde vigencia la reflexión de Chan Kim (2004) en su libro *Blue Ocean Strategy* en el cual acuña los términos de océanos rojos y azules para proponer reflexiones a quienes desean incursionar, fortalecerse o innovar en el mercado según las oportunidades que les plantea.

| Océanos rojos | Océanos azules |
|--|--|
| Industrias que existen en el mercado, en las que ya todo está inventado; las reglas y los límites están definidos por lo que hay muy poco espacio para la innovación y se da una competencia a muerte porque la rentabilidad y el crecimiento son muy reducidos. | El término hace referencia a las industrias que no existen y, por ende, a espacios desconocidos del mercado, que no han sido aprovechados y surgen en algunas ocasiones como resultado de la ampliación de las fronteras de los océanos rojos. |

| | |
|---|---|
| <p>Lo más importante es mantenerse a flote y la única estrategia es vencer a los rivales. Su estrategia afirma que las reglas de competencia están determinadas y son inmodificables.</p> | <p>Sus acciones no se sustentan en vencer a la competencia, sino en hacer uso de una lógica denominada <i>innovación en valor</i>, restarle importancia a la competencia “dar un gran salto cualitativo en valor tanto para los compradores como para la compañía, abriendo de paso un espacio nuevo y desconocido en el mercado” (Chan Kim, 2004, pág. 13). La innovación se logra cuando las empresas combinan y logran un equilibrio entre innovación, utilidad, precio y posiciones de costo.</p> |
| <p>Las organizaciones deben competir y buscar sobresalir de acuerdo con las normas establecidas que convierten en un reto la necesidad de diferenciación.</p> | <p>Las fronteras de la industria no están definidas, sino que los actores del mercado las construyen mediante sus acciones.</p> |

Tabla 5. Características de los océanos azules y océanos rojos

Fuente: Elaboración propia a partir de Chan Kim (2004)

Existen tres criterios que definen una buena estrategia de océano azul y que permiten vislumbrar su viabilidad en términos comerciales: el foco, que debe dar cuenta del perfil estratégico de la compañía, de lo contrario, los costos de implantación del modelo de negocios propuesto serán muy altos y complejos; la divergencia, que se logra concentrándose en las fortalezas del propio perfil y dejando de compararse con el de los competidores porque esto eclipsa el factor diferencial y su singularidad; por último, un mensaje contundente que debe comunicarse al mercado de manera clara, fuerte y auténtica (Chan Kim, 2004).

Construir una marca es, pues, un asunto complejo, no se trata solo de invertir dinero sino de darle vida a una idea que debe ser renovada con las demandas cambiantes del mercado, pero

conservando una esencia característica. Para Aaker (2002), una marca necesita resolver ciertos aspectos fundamentales sobre su identidad como, por ejemplo, definir si va a ser global o local, con todos los beneficios y desventajas que representa cada una de las opciones. Si se desea ser percibida como local, la marca puede aprovechar aspectos culturales de un segmento particular al que quieren dirigirse y reforzar su concepto con la creación de vínculos entre ésta y los consumidores. “Las marcas locales de mayor éxito no tienen que comunicar a nadie que son locales; más aún, las personas solo deben observar las actitudes de la marca, sus acciones y en algunas circunstancias, su acento” (Aaker, 2002, p. 135). Pueden tomar ventaja de las falencias de una marca global de referencia, que es percibida como lejana en sus actitudes y distante de las necesidades locales. Por otro lado, si la marca prefiere una identidad global, cuenta con mayor prestigio al tener una gran audiencia y demostrar su capacidad de competir en diversos mercados. “la marca global (...) puede imprimir la personalidad de internacional y cosmopolita, características que pueden ser muy importantes para algunas categorías de producto” (p. 136).

Las marcas más fuertes son las que logran una mezcla entre la actividad de marca, es decir, lo que ésta hace para construir su imagen y la interacción con el consumidor, y cómo los consumidores se relacionan con la marca. La imagen de marca no se resume en un elemento meramente gráfico como un logotipo sino en las asociaciones que realiza el receptor al verlo; es decir, a las cargas emocionales de la marca. Ser o no una buena marca depende de la reacción que ésta genera en la mente del público, ya que esta imagen es el resultado de la mezcla entre el mensaje emitido por la marca y las necesidades del cliente (Cheverton, 2006).

“La identidad de marca es un conjunto de activos (y pasivos) vinculados al nombre y símbolo de la marca que incorporan (o sustraen) el valor suministrado por un producto o servicio a la compañía y/o a sus clientes” (Aaker, 2002, p. 24). Para este mismo autor, las categorías que

conforman la identidad de marca son: el reconocimiento del nombre, la fidelidad a la marca, la calidad que el cliente percibe de ella y, por último, las asociaciones que se hacen de la marca. Los activos no crean valor de igual manera en todos los casos, es necesario conocer las diferentes formas como las marcas pueden crear valor. El activo de la marca genera valor para el público y para la compañía teniendo en cuenta que deben estar asociados al nombre y al símbolo y la modificación de los mismos puede afectar a los activos o pasivos de la marca.

La identidad de marca estudia desde cuatro perspectivas: la marca como producto, la marca como organización, la marca como persona y la marca como símbolo. En la primera de estas perspectivas se encuentran inmersas las dimensiones de alcance del producto, sus atributos, calidad/valor, los usos del producto y la marca, los usuarios a los que se dirige y el país del que proviene. Para la perspectiva de la marca como organización están las dimensiones de los atributos organizativos y local versus global. La tercera perspectiva que se refiere a la marca como persona incluye la personalidad de la marca y las relaciones que se establecen entre la marca y el cliente. Por último, la marca como símbolo involucra los imaginarios visuales y la herencia de la misma (Aaker, 2002, p. 71).

| Categorías que conforman la identidad de marca |
|--|
| Reconocimiento del nombre Fidelidad a la marca Calidad que el cliente percibe de la marca Asociaciones que se hacen de la marca |

Tabla 6. Categorías de la Identidad de Marca

Fuente: Elaboración propia a partir de Aaker (2002)

| Sistema de identidad de marca | |
|--------------------------------------|---|
| Perspectivas | Perspectivas de estudio de la identidad de marca |
| Marca como producto | Propósito del producto, Atributos del producto |

| | |
|-------------------------|--|
| | Calidad / valor, Usos y usuarios País de origen. |
| Marca como organización | Atributos de la organización Local versus global |
| Marca como persona | Personalidad de la marca Relaciones que se establecen entre marca y cliente |
| Marca como símbolo | Imaginarios visuales Herencia de la marca |

Tabla 7. Sistema de la Identidad de Marca

Fuente: Elaboración propia a partir de Aaker (2002)

Para Stum (1991) tres asuntos son clave en los esfuerzos por influenciar la actitud del cliente, cada uno de estos supone una relación de causa y efecto. En primer lugar, la calidad en el desarrollo interno de la empresa ya que contar con altos estándares da como resultado un consumidor satisfecho; altos niveles de satisfacción del consumidor representan mayor volumen en ventas y, por último, medir la satisfacción del cliente puede ayudar a predecir el comportamiento futuro del mismo. Aun teniendo presentes los tres aspectos anteriores, esto no garantiza la lealtad del consumidor ya que en ocasiones los compradores afirman estar totalmente satisfechos con un producto o servicio, pero no la totalidad de estos adquirirían dicho producto o servicio con el mismo proveedor en un futuro.

El concepto u óptica del marketing se basa según Lambin (1997), en “una teoría de las elecciones individuales la cual se fundamenta en el principio de soberanía del comprador” (p. 2). Las personas buscan experiencias gratificantes. El trabajo y la producción son motivados por un interés personal orientado al desarrollo personal que posteriormente se traduce en bienestar

general. Este autor menciona dos tipos de marketing: en primer lugar, se encuentra el marketing estratégico, cuyo objetivo es realizar un análisis permanente de las necesidades del mercado con el fin de desarrollar productos y servicios destinados a un público específico, dotándolos de cualidades distintivas frente a sus competidores, lo que se traduce en una ventaja competitiva que perdure en el tiempo. Por otro lado, se encuentra el marketing operativo que está orientado a “la organización de estrategias de venta y de comunicación cuyo objetivo es dar a conocer y valorar a los compradores potenciales las cualidades distintivas reivindicadas por los productos ofrecidos” (Lambin, 1997) esto con el fin de reducir los costos de operación de la compañía.

2.4. Crisis – comunicación organizacional

Según el diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, la palabra crisis significa “Cambio profundo y de consecuencias importantes en un proceso o una situación, o en la manera en que estos son apreciados”, aunque la crisis trae consigo cambios significativos, estos no necesariamente deben ser de carácter negativo. Las crisis se dan generalmente de forma inesperada sentando su base en una incógnita, ya que vienen acompañadas de incertidumbre.

Las organizaciones están expuestas a diferentes tipos de crisis dependiendo del sector económico en el que se desempeñen. En el aspecto empresarial, la crisis representa un cambio entre dos momentos: el anterior y el posterior a la misma. Para Piñuel (1997) pone en peligro la imagen y el equilibrio natural de una organización, ya que entre ambos momentos o situaciones “se produce un acontecimiento súbito frente al cual una organización tiene que reaccionar comprometiendo su imagen y su equilibrio interno (como organización) y externo (ante sus públicos)” (p. 167).

Es fundamental adelantar acciones básicas de previsión y reacción ante estos hechos. El tiempo que se tarde la organización en afrontar, enfrentar y responder, y la actitud de la empresa ante la misma determinarán el impacto y la variación de la percepción de la organización entre sus públicos.

Distintos autores han tratado el tema de comunicación de crisis, entre los más referenciados se puede encontrar González (1998) quien clasifica las crisis en dos grupos: crisis evitables y crisis no evitables. Las evitables son aquellas que se pueden prevenir mediante acciones de la organización ya que su origen radica, generalmente, en acciones humanas del personal de la compañía que pueden ser controlables. Las no evitables se dan por accidentes naturales o errores humanos que la empresa no puede controlar. El autor propone a las organizaciones prever la mayor cantidad de posibles crisis no evitables y contar con acciones destinadas a mitigar el impacto negativo de las mismas.

Asimismo González (1998) compara el ciclo de vida de una crisis con el proceso biológico de los seres vivos, compuesto por cuatro etapas: nacimiento, etapa de crecimiento, madurez y declive. Esta analogía contribuye a prever los resultados esperados en cada etapa para así adoptar medidas preventivas. Si la organización cuenta con las herramientas necesarias para afrontar la crisis puede que está no llegue a pasar por las etapas de crecimiento y madurez. En otro escenario los tiempos de auge de una crisis (etapa de crecimiento y madurez) pueden ser muy cortos, lo que indica que la compañía adoptó las medidas correctas en el tiempo indicado.

En conclusión, para posicionar una marca no es suficiente con invertir dinero; con la llegada de la posmodernidad los públicos han cambiado y han pasado de ser simples receptores a generadores de contenido que contribuyen y participan activamente en la elaboración de productos y marcas de acuerdo con sus exigencias, necesidades y gustos. Las marcas deben tener claro qué

quieren comunicar y apuntar siempre a la innovación, ya que actualmente hay pocas necesidades insatisfechas y el usuario tiene a la mano una gran oferta de posibilidades para lograr lo que desee; un producto o servicio que no genere un valor agregado no despertará interés en los clientes y por ende no permanecerá en el tiempo.

Las empresas deben contar con planes de comunicación que les permitan afrontar los periodos de crisis de manera eficiente y oportuna, ya que en esta época de inmediatez tanto la información positiva correspondiente a aciertos, casos exitosos, etc. como la negativa, serán difundidas con una rapidez antes impensable y la competencia estará atenta para tomar ventaja de las falencias de la compañía. Las compañías que deseen perdurar en el tiempo deben apuntar a la creación de océanos azules, identificando las oportunidades en comercialmente atractivas para ingresar en industrias en las que las reglas del juego y competencia no están determinadas. Es importante definir el público al que se quiere llegar, los mensajes ya no pueden ser estandarizados ya que los clientes desean sentirse especiales y diferentes en un mundo que, en muchas ocasiones, los hace ver como una gran masa homogénea.

El estado de crisis es algo con lo que conviven las empresas constantemente, según Garrido (2004), estas pueden “provocar el nacimiento de nuevas ideas o generar mayor impulso a proyectos desechados por haber sido tildados de excesivamente innovadores y riesgosos para el curso de las cosas de la empresa” (p. 86). Una crisis resuelta de manera satisfactoria, haciendo uso de las herramientas y los canales adecuados puede dar como resultado nuevas posibilidades de negocio y el mejoramiento de los procesos de la organización.

Capítulo 3. Marco metodológico

La intención inicial de este trabajo era la construcción de una estrategia de posicionamiento de marca para el restaurante de comida italiana Della Nonna; sin embargo, dicho establecimiento fue cerrado a mediados del mes de diciembre de 2017, luego de once meses de operación. Por lo anterior, se propuso darle un giro a la investigación, continuando con el restaurante Della Nonna como caso de estudio de una crisis que lleva a su cierre para entenderla en lo relacionado con el posicionamiento y el lanzamiento de marca.

Para hacerlo se decidió investigar a fondo la zona gastronómica de La Macarena, donde se encontraba ubicado este negocio, seleccionando tres restaurantes con características similares a Della Nonna para contrastar sus acciones comunicativas y de posicionamiento con las realizadas por Della Nonna.

El enfoque de esta investigación es cualitativo, pretende estudiar la realidad en su contexto natural ya que se basó en la recogida de información mediante técnicas como la observación, la encuesta, entrevista semiestructurada y el análisis de contenidos web en canales propios y canales de información adquiridos de los restaurantes a estudiar. El análisis realizado fue enriquecido con la experiencia adquirida en las prácticas profesionales realizadas en la consultora de comunicaciones Dattis, gracias a esto, se obtuvieron diferentes herramientas y conocimiento que ha sido puesto en práctica a lo largo de este trabajo de grado especialmente en lo que concierne al posicionamiento de los negocios con el apoyo de las herramientas digitales.

Se elaboró la siguiente matriz con el fin de identificar las dimensiones y los indicadores que componen cada objetivo específico.

| Objetivo | Variables | Dimensiones | Indicadores |
|--|---|--|---|
| Estudiar los planes de posicionamiento de la competencia en el mercado gastronómico de Bogotá. | Estrategias utilizadas por la competencia para posicionar su marca | Estrategias de posicionamiento utilizadas por los restaurantes más reconocidos de en el sector de La Macarena, con características similares a las del restaurante Della Nonna | Opinión de los clientes, Conocimiento de los sectores gastronómicos en Bogotá, Percepción calidad - precio, Perfil del cliente |
| Comparar los aspectos identificados que, desde la comunicación, aportan al posicionamiento de marca de restaurantes en Bogotá. | El plan de comunicación en el posicionamiento de marca de restaurante | Elementos de un plan de comunicación pertinentes para posicionar un restaurante | Plan de comunicación, estrategias, tácticas, acciones, resultados, mensajes emitidos, canales empleados, rango de precios, ubicación |
| Identificar las debilidades en el plan de comunicación del restaurante Della Nonna. | Importancia de la implementación de un plan de comunicación | Análisis de acciones comunicativas implementadas por el restaurante de comida italiana Della Nonna | Fallas en el plan de comunicación del restaurante Della Nonna |

Tabla 8. Objetivos específicos de la investigación

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con lo anterior, se determinaron diferentes herramientas para conseguir la información. En primer lugar, se estructuró una encuesta de difusión virtual a través de la plataforma Google, con el fin de evaluar el conocimiento de los bogotanos sobre las zonas gastronómicas de la ciudad, así como el perfil del público de cada una de éstas. El formato se presenta a continuación:

1. Edad:
 - 15-20 años
 - 21- 25 años
 - 26-30 años
 - 31-35 años
 - 36-40 años
 - +40 años

2. Ocupación: _____

3. ¿Cuál es su presupuesto por persona para una salida a comer?
 - Menos de \$20.000
 - \$20.000 a \$30.000
 - \$31.000 a \$40.000
 - \$41.000 a \$50.000
 - +50.000

4. ¿A qué zona gastronómica de Bogotá acude con más frecuencia?
 - Usaquén
 - Parque de la 93
 - Zona T
 - Zona G
 - La Macarena
 - La Candelaria
 - Otra

5. ¿Cómo se informa de la oferta gastronómica de Bogotá?
 - No me informo
 - Redes Sociales
 - Plataforma de domicilio reserva o foros
 - Voz a voz
 - Radio, televisión, prensa
 - Influenciadores
 - Volanteo

6. ¿Qué es lo más importante al momento de elegir un restaurante?
 - Relación precio – calidad
 - Relación precio – cantidad
 - Variedad de opciones en el menú
 - Ubicación
 - Ambiente

7. ¿Qué imagen tiene del sector de La Macarena en Bogotá? _____

8. ¿Qué restaurante se le viene a la mente cuando le mencionan la zona gastronómica de La Macarena en Bogotá? _____

Posteriormente se hizo una categorización de restaurantes previa revisión de varias formas de clasificarlos según su concepto y se optó por la que hace referencia al número de tenedores que se presenta en una escala descendente de cinco a uno:

- **Cinco tenedores = Restaurantes de lujo:** este tipo de establecimientos cuenta con una serie de políticas tanto internas como externas que se cumplen a cabalidad. Asimismo, los alimentos son elegidos de una carta que debe ofrecer una amplia variedad de platos diferenciados entre entradas, platos fuertes, sugerencias, carnes y postres según la especialidad del negocio. De igual manera, los restaurantes de cinco tenedores cuentan con una carta independiente de bebidas alcohólicas y selección de vinos. Todos los productos son servidos en la mesa por un mesero uniformado y excelentemente presentado. Los materiales empleados tanto para la elaboración de los alimentos como para la decoración, las vajillas, cristalería y demás elementos del establecimiento deben ser de alta calidad. Entre las características principales del mismo se encuentra una entrada exclusiva para clientes y otra para el personal, además de servicios como valet parking, sala de espera, aire acondicionado o calefacción según el caso y cuartos de baño independientes.
- **Cuatro tenedores = Restaurantes de primera clase:** Esta categoría de restaurantes también es conocida como *full service*, el menú se presenta en una carta de cinco a siete diferentes tipos de servicio, cuenta con una variedad limitada de bebidas alcohólicas. No es necesario que las materias primas sean de lujo, pero sí de buena calidad.
- **Tres tenedores = Restaurantes de segunda clase:** Son conocidos también como restaurantes turísticos. El acceso del personal, proveedores y clientes se da por la misma

entrada, pero en tiempos diferentes. El espacio en este tipo de establecimientos es reducido y su carta no cuenta con más de seis tiempos de servicio “entremeses, sopas y cremas, verduras, huevos o pastas, especialidades de pescado, especialidades de carnes y postres, dulces, helados o fruta” (Incametal, 2017).

- **Dos tenedores = Restaurantes de tercera clase:** Los materiales utilizados para la prestación del servicio como vajillas, cubiertos y cristalería deben ser resistentes y sencillos, no es necesario que cumplan otros requerimientos específicos. El acceso al establecimiento puede ser usado tanto por el personal y proveedores como por los comensales en el mismo momento y su menú no debe tener más de cuatro tiempos de servicio.
- **Un tenedor = Restaurantes de cuarta clase:** Este tipo de establecimiento es más sencillo, la carta o menú no debe presentar más de tres tiempos de servicio que incluyen entrada, plato fuerte y postre. No es necesario que los meseros estén uniformados, pero si deben contar con una buena presentación personal.

Se llevó a cabo un análisis individual de cada caso de estudio, teniendo como base los cuatro aspectos claves a tener en cuenta para la realización de un plan de comunicación planteados por Capriotti (1999). Dentro de este análisis se tienen en cuenta otros aspectos provenientes de diferentes fuentes, por ejemplo, para evaluar el impacto y potencial comunicativo de las acciones realizadas por la organización, se tiene en cuenta el algoritmo planteado en el 2018 por la plataforma Facebook, con el fin de determinar si dichas acciones través de este sitio web son efectivas. El último aspecto planteado por el autor hace referencia a la manera como la empresa

comunica la identidad de marca cuyo análisis se desarrolló con el sistema de identidad de marca planteado por Aaker.

Se hizo también una revisión de las plataformas de opinión o canales adquiridos que presentan una puntuación promedio de los restaurantes de acuerdo con unas variables establecidas, según las cuales el usuario puede calificar su nivel de conformidad con el producto, la atención y el lugar. Se hizo la validación con TripAdvisor, Restorando y Degusta.

TripAdvisor, uno de los sitios web de opinión e interacción más importantes a nivel global determinó cuatro variables para otorgar una calificación final a un establecimiento. Estas son: Comida, Servicio, Relación Calidad – Precio y por último Ambiente del lugar, al promediar el puntaje otorgado por los visitantes en cada uno de estos aspectos se define el resultado final de nivel de satisfacción del consumidor en una escala de uno a cinco.

Por otra parte, las plataformas Restorando y Degusta tienen en cuenta las variables de Comida, Servicio y Ambiente. De acuerdo con los puntajes obtenidos en cada una de éstas se define una calificación final del establecimiento en una escala de uno a diez para Restorando y de uno a cinco en Degusta.

Adicionalmente, se consultaron las plataformas de divulgación de los restaurantes seleccionados para conocer lo que dicen y cuentan a partir de la experiencia de los clientes. Con el fin de obtener resultados acerca del impacto de las acciones comunicativas de los restaurantes, se hace una medición del alcance orgánico de sus publicaciones en Facebook. Se tienen en cuenta las publicaciones realizadas en un trimestre, comprendido entre el 15 de enero y el 15 de abril del 2018, promediando el número de interacciones con las que cuenta el contenido y haciendo uso de las formas establecidas por cada una de estas redes sociales para priorizar y/o mostrar contenido a sus usuarios.

Según el algoritmo de Facebook, el alcance orgánico de las publicaciones de una página se limita a un 3% de los seguidores de la misma. Para conocer si el impacto de las publicaciones de una página de Facebook es relevante, se debe realizar el siguiente procedimiento.

- Tener en cuenta que una página de Facebook puede impactar en promedio al 3% de sus seguidores por lo cual es necesario obtener esta cifra para conocer el número de usuarios alcanzados en por publicación
- Se debe promediar el número de interacciones por publicación (reacciones, comentarios y número de veces compartido), en este caso se tomará como muestra el contenido publicado en un periodo de tres meses comprendido entre el 15 de enero y el 15 de abril de 2018.
- Para obtener el valor de usuarios que interactúa se debe dividir el promedio de interacciones entre el promedio de personas alcanzadas por publicación y realizar la debida operación para obtener un porcentaje.

Capítulo 4. Contexto

4.1. Industria restaurantera

Los restaurantes hacen parte del sector terciario o de servicios de la economía. Este sector se considera no productivo ya que no produce bienes tangibles, pero contribuye a la formación del ingreso y producto nacional. El mercado restaurantera en Bogotá está en auge, nuevas modalidades de negocios de venta de comida han surgido en los últimos años por lo que los emprendedores que deciden ingresar a este gremio deben contar con propuestas innovadoras para mantenerse en el mercado.

La Asociación Colombiana de Industria Gastronómica (ACODRES) en su sitio web se define como el gremio que representa los intereses de la industria gastronómica colombiana. “Es uno de los vehículos más importantes para el fortalecimiento del turismo que reúne al sector gastronómico colombiano y que ejerce influencia en las decisiones públicas que afectan el desarrollo del sector gastronómico del país” (Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica).

Un estudio realizado por el Fondo de Promoción Turística de Colombia en colaboración con Acodrés, tenía el objetivo de proporcionar a todas las personas involucradas con el sector de restaurantes y a los inversionistas unos estándares que les permitieran identificar el comportamiento de las ventas y la utilidad generada en función de las mismas, así como reconocer tendencias administrativas y operacionales en el sector. Esta investigación buscaba entregar a los restaurantes participantes las herramientas para realizar un Análisis Operacional, mediante una comparación con los otros miembros de la industria y los propios resultados. La comparación se llevó a cabo con el fin de realizar un análisis de tendencias, obtener un control administrativo al

evaluar los datos reales con respecto a lo presupuestado e identificar las situaciones anómalas que requieren solución inmediata.

El mercado de comidas fuera del hogar tiene una conformación diversa: la mayor parte son pequeños restaurantes informales y atomizados (los ‘corrientazos’), que representan alrededor de 80% del mercado total. Pero 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 representan en Colombia algo más de 15% del mercado total. (Dinero.com, 2015)

En el 2015 se realizó el Estudio Global de Nielsen sobre Comidas Fuera de Casa, fueron encuestados más de 30.000 usuarios de internet en 61 países, siete de ellos en América Latina. El estudio arrojó que los colombianos prefieren las comidas hechas en casa, pero el porcentaje de personas que comen fuera del hogar ha incrementado y actualmente se encuentra en un 38%. Asimismo, en Latinoamérica se está consumiendo mayor cantidad de comida rápida y en Colombia el 53% de los encuestados frecuenta establecimientos de este tipo. En segundo lugar, se encuentran los restaurantes de comida casual que son preferidos por el 46% de las personas que comen fuera de casa, seguido por los restaurantes formales con un 44% y, por último, la comida callejera que solo tiene el 15% de acogida entre el público colombiano.

La principal causa del incremento de personas que comen fuera de casa es la falta de tiempo para cocinar y la creciente oferta de opciones gastronómicas. Según este mismo informe, el factor más importante al momento de elegir un restaurante es el precio de la comida, tanto a nivel global como nacional 50% y 49% respectivamente; también se evidencia que en Colombia se le da más importancia a la calidad 45% y al servicio prestado 30% con respecto a los resultados globales en los que los porcentajes son 33% y 17% respectivamente. El tipo de comida que ofrece el restaurante representa solo el 11% de importancia al momento de decidir por un establecimiento.

Para concluir, el estudio menciona que “Atraer al consumidor colombiano que cada vez come más por fuera de casa es un reto que implica la mezcla, en proporciones adecuadas, de ingredientes, de la calidad de los alimentos, el precio razonable, así como un buen servicio, agilidad y cercanía.” (Nielsen, 2015). A continuación, se encuentran de manera gráfica los resultados anteriormente mencionados, haciendo énfasis en el comparativo Colombia versus el resto del mundo.

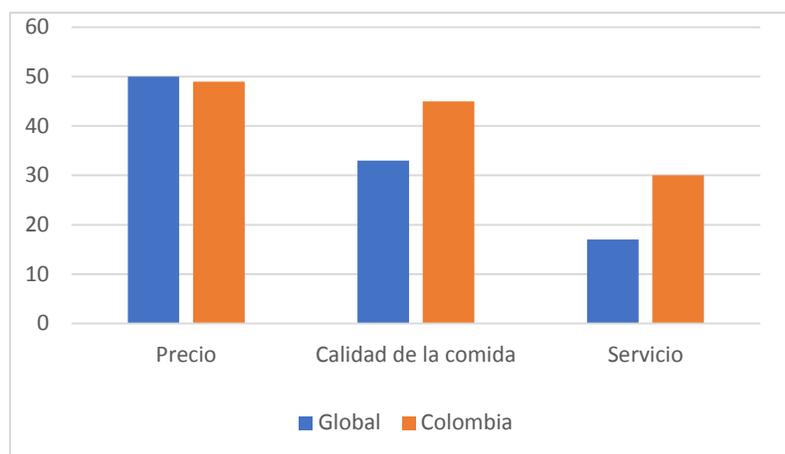


Figura 2. Aspectos que tiene cuenta el consumidor a la hora de elegir un restaurante. Colombia versus promedio global

Fuente: Estudio Global de Nielsen sobre Comidas Fuera de Casa.

Para Crowe Horwath (2016), aunque el mercado nacional de restaurantes se está incrementando constantemente, existe un alto nivel de competitividad en el mismo, por lo que los negocios deben crear estrategias que les permitan ofrecer precios competitivos con relación a los demás restaurantes de su misma línea, además de implementar tácticas que les otorguen un factor diferenciador en aspectos que se mencionaron antes como son: ubicación, decoración, menú y precios, entre otros.

4.2. Ruta Gastronómica Bogotana

Para Silva (2006), la ciudad es un espacio para el acontecimiento cultural y el efecto imaginario. Los lugares se transforman en referencia para un sector de los habitantes de la ciudad.

Bogotá cuenta con cinco zonas gastronómicas establecidas; Usaquén, Parque de la 93, Zona T, Zona G, La Macarena y La Candelaria. A continuación, se describen cada una de estas zonas de acuerdo a su ubicación, tipos de establecimientos y público objetivo.

4.2.1. Usaquén

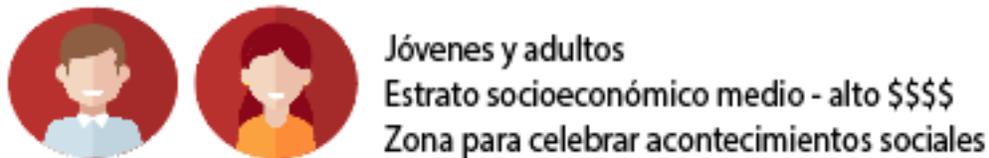


Figura 3. Caracterización y segmentación de públicos zona gastronómica de Usaquén
Fuente: Elaboración propia

La localidad de Usaquén está ubicada en el extremo nororiental de Bogotá. Limita al sur con la calle 100, al norte con los municipios de Chia y Sopo, al oriente con el municipio de La Calera y al occidente con la Autopista Norte. La zona gastronómica de Usaquén se encuentra establecida entre las calles 121 y 117 y las carreras séptima y cuarta.

La arquitectura de esta zona es de estilo colonial. En su plaza principal se destaca la iglesia de Santa Bárbara, las calles de adoquín y las construcciones características de la época hispánica (Bello, 2009). En la zona gastronómica de Usaquén es posible encontrar más de 50 restaurantes que abarcan desde la cocina nacional e internacionales hasta la molecular o fusión. Ha sido tanto el impacto de este sector que la Alcaldía Local de Usaquén ha lanzado un Festival Gastronómico.

Los comensales que frecuentan la zona gastronómica de Usaquén son personas de estrato socioeconómico medio-alto, ya que en general el precio de un plato en algunos restaurantes del sector puede superar los \$100.000.

Localidad de Chapinero

La localidad de Chapinero es una de las más tradicionales de la ciudad. Limita al norte con la calle 100 y la vía a La Calera, las cuales la dividen de la localidad de Usaquén. Al sur con la calle 39 y el río Arzobispo; al oriente los cerros demarcan su límite con los municipios de La Calera y Choachí y al occidente con el eje vial Autopista Norte – Avenida Caracas.

Chapinero ha sido declarada Zona de Interés Cultural ya que cuenta con una variada oferta de actividades para todo tipo de público. En esta localidad se encuentran ubicadas tres importantes zonas gastronómicas de la capital colombiana: El parque de la 93, la zona T y la zona G.

4.2.2. Parque de la 93

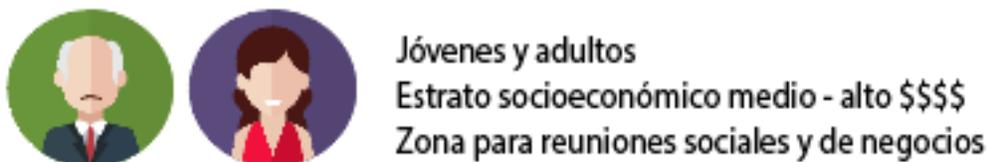


Figura 4. Caracterización y segmentación de públicos zona gastronómica Parque de la 93

Fuente: Elaboración propia

Se encuentra ubicado entre las calles 93A y 93B y las carreras 11 y 13, en el sector de El Chicó. El parque de la 93 es un lugar obligado para locales y extranjeros ya que es escenario de actividades culturales de gran importancia para la ciudad. Se encuentra muy cerca de importantes hoteles y centros empresariales lo que hace de los exclusivos restaurantes ubicados a su alrededor un punto estratégico para hacer negocios. El mercado objetivo de los restaurantes de este sector son empresarios, nacionales y/o extranjeros o ciudadanos pertenecientes a los estratos 5 y 6.

Todo el parque está rodeado por una variada oferta de restaurantes que van desde opciones gourmet de franquicias de comidas, cocina de autor, etc. Además, tiene un centro comercial y de negocios especializado en diseño, arte mobiliario y objetos. Aprovecha los eventos estacionales de Día de la Madre, Día del Padre, San Valentín, Festivales, teatro, opera, bazar de navidad y demás actividades que organiza la ciudad para convocar al público familiar o seleccionado según el caso.

4.2.3. Zona T

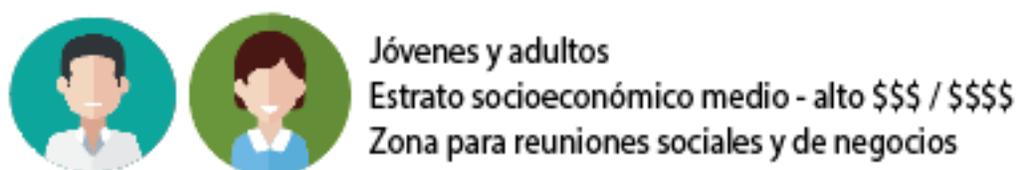


Figura 5. Caracterización y segmentación de públicos zona gastronómica Zona T

Fuente: Elaboración propia

Esta importante zona gastronómica está ubicada en la calle 85 frente al centro comercial Andino. Se encuentra cerca de otros importantes y exclusivos centros comerciales, así como de tiendas de diseñador y centros de negocios. La zona es de alta circulación por parte de nacionales y extranjeros debido a las múltiples actividades que ofrece por lo que quienes acuden a ella lo realizan para comer algo durante un día de compras, encuentros sociales o negocios. Combina lugares casuales, bares, restaurantes de cocina de autor y sitios de rumba para personas entre medio y alto poder adquisitivo.

4.2.4. Zona G

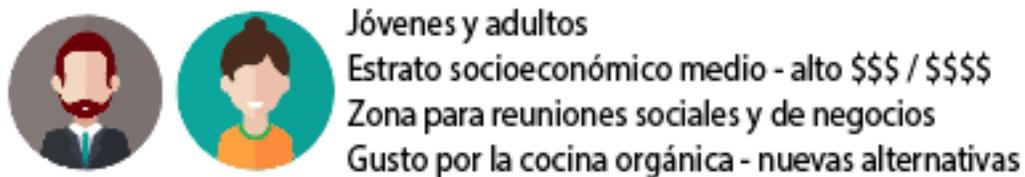


Figura 6. Caracterización y segmentación de públicos zona gastronómica Zona G

Fuente: Elaboración propia

La zona G se estableció en Chapinero Alto. Entre las carreras 4 y 9 y las calles 66 a 72 “(...) los restaurantes se ubicaron en casas los restaurantes se ubicaron en casas, la mayoría de conservación e interés cultural, que invitan a descubrir el pasado del barrio a través de un interesante diálogo entre arquitectura y gastronomía.” (Cabrera, 2017). Esta zona está rodeada por gran cantidad de hoteles, lo que hace que sea altamente visitada por turistas. En esta se concentran restaurantes modernos, de cocina orgánica, vegetarianos, alternativos, entre otros.

Está ubicada cerca de grandes edificaciones empresariales, hoteles y tiendas de diseñador, esto le garantiza el flujo constante de visitantes.

4.2.5. La Macarena

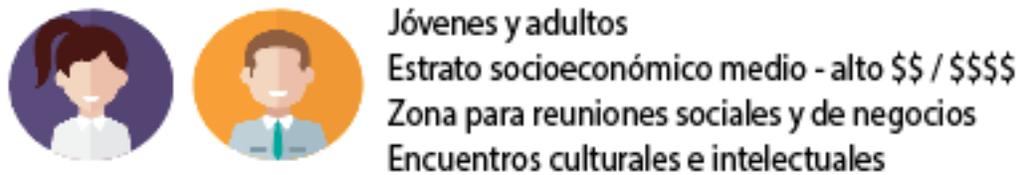


Figura 7. Caracterización y segmentación de públicos zona gastronómica La Macarena

Fuente: Elaboración propia

El barrio La Macarena está ubicado al oriente de la capital colombiana en la localidad de Santa Fe. Limita el norte con el barrio La Perseverancia y al sur con la calle 26, al occidente con la carrera 5ta y al oriente con la avenida circunvalar. Uno de los edificios más emblemáticos de Bogotá se encuentra ubicado en este sector, se trata de Las Torres del Parque, un clásico de la arquitectura y una de las principales obras de Rogelio Salmona. Esta construcción ha sido un referente bogotano, no solo por su impecable arquitectura sino por ser hogar de la naciente clase media de los años 70; actualmente sigue albergando desde figuras públicas como políticos y actores, hasta intelectuales y personas anónimas, todas en un mismo lugar, por lo que se ha establecido como eje de la vida bohemia capitalina.

La Macarena, además, se encuentra estratégicamente ubicada cerca al centro de Bogotá, desde hace varios años ha sido un referente artístico y cultural. Este barrio se fundó a mediados del siglo XX, después de la construcción de la plaza de toros La Santamaría, lo que se traduce en que muchos de los habitantes del sector eran, y aún siguen siendo, aficionados a la fiesta brava (Malagón, 2016). Además, su cercanía tanto a epicentros culturales como el Planetario de Bogotá y el Museo Nacional como al Centro Internacional, importante sector financiero de la capital, hace que este sector sea frecuentado por toda clase de público.



Figura 8. Las Torres del Parque

Fuente: Propia

En cuanto a la oferta gastronómica de este sector de la ciudad, se puede encontrar tanto comida nacional como internacional. Esta zona es muy versátil, ya que ha permitido el establecimiento de chefs jóvenes, restaurantes de cocina de autor y lugares tradicionales para degustar preparaciones típicas bogotanas como el chocolate santafereño.

Por su cercanía a zonas deprimidas de la ciudad puede ser percibida como poco segura, pero ha hecho un gran esfuerzo por mantenerse al margen de situaciones que representan riesgo para sus visitantes. Por lo anterior, en el 2015 nace como iniciativa de residentes, comerciantes, artesanos, trabajadores del sector y otras organizaciones el Festival Macarenazo como un espacio de integración para la comunidad. El eslogan del Festival Macarenazo es Cocina, Arte y Amigos y busca combatir el estigma de inseguridad que permea la zona, mediante un escenario

gastronómico y cultural que también contribuya a la visibilización de los comercios de La Macarena.



Figura 9. Zona Gastronómica de La Macarena
Fuente: Propia

4.2.6. La Candelaria

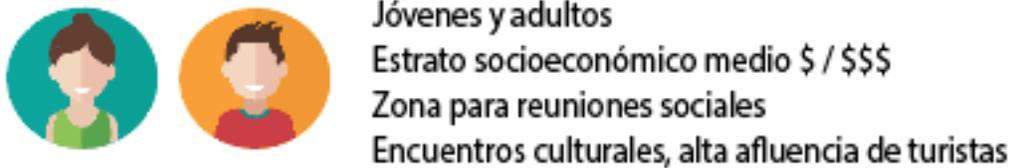


Figura 10 Caracterización y segmentación de públicos zona gastronómica de La Candelaria
Fuente: Elaboración propia

Las construcciones del sector de La Candelaria han sido declaradas bien de interés histórico y cultural de Colombia, su arquitectura conserva el característico estilo colonial y republicano de las diferentes épocas en que se han construido las edificaciones. En cuanto a las opciones

gastronómicas que ofrece, se encuentran restaurantes de cocina internacional y tradicional bogotana, bares y cafés en donde los consumidores pueden durante su comida disfrutar de una galería de arte o espacio cultural y la experiencia de encontrarse en uno de los lugares en donde se ha escrito la historia de la ciudad y, en ciertos aspectos, del país.

Los comensales que quieren degustar preparaciones de la cocina típica bogotana pueden encontrarse con múltiples restaurantes que entre sus cartas ofrecen platos tradicionales como el tamal con chocolate o el ajiaco santafereño. Muy cerca está otro de los atractivos turísticos de esta zona, el Chorro de Quevedo, ubicado en la calle 13 con carrera segunda, quienes visitan y/o frecuentan este lugar son especialmente jóvenes, tanto nacionales como turistas; allí es posible degustar la tradicional chicha bogotana, mientras se presencia algún espectáculo artístico o show de cuenteros, muy característicos de la zona.

Se encuentra ubicada muy cerca de museos, iglesias, la Plaza de Bolívar, la Catedral Primada y otros lugares de gran interés para los visitantes de la capital. Es el epicentro del teatro durante el Festival Iberoamericano y testigo de toda la actividad gubernamental del país.

4.3. Reconocimiento de la zona de La Macarena

A la encuesta virtual presentada antes dieron respuesta 50 personas que permitieron determinar el nivel de conocimiento de los ciudadanos acerca de la zona gastronómica de La Macarena entre las seis zonas gastronómicas especificadas en el apartado anterior, Ruta Gastronómica Bogotana, es decir, Usaquén, Parque de la 93, Zona T, Zona G, La Macarena y La Candelaria, se habilitó la opción “otra” en el caso que los encuestados acudieran a alguna diferente a las propuestas. Los resultados se resumen en la siguiente tabla:

| Zona gastronómica | Número de respuestas |
|--------------------------|-----------------------------|
| Usaquén | 12 |
| Parque de la 93 | 5 |
| Zona T | 12 |
| Zona G | 9 |
| La Macarena | 2 |
| La Candelaria | 1 |
| Otra | 9 |

Tabla 9. Resultados encuesta virtual

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada

Se encontró que las zonas gastronómicas más reconocidas y visitadas son Usaquén y la Zona T en igualdad de condiciones, seguida de la Zona G y la “otra”, donde los encuestados mencionaron la zona de chapinero, centros comerciales y áreas aledañas a su lugar de residencia. Posteriormente estuvo la Zona G y en los últimos lugares La Macarena y La Candelaria, las dos zonas gastronómicas del centro de la ciudad.

En cuanto a la percepción de los ciudadanos acerca de La Macarena se obtuvieron como resultados que ocho de los encuestados manifestaron no conocer o no tener ninguna opinión sobre el sector, cinco lo definieron como peligrosa, “chirri” y alejado del norte de la ciudad. Las restantes opiniones de los encuestados la destacan con calificativos como zona bohemia, artística, colonial e interesante que ofrece alternativas de buenos restaurantes, pero con poca visibilidad a causa de la falta de promoción.

En la pregunta referente a cómo se informan los bogotanos acerca de la oferta gastronómica de la ciudad, las opciones de redes sociales y voz a voz ocuparon el primer lugar con 27 respuestas cada una. En los últimos lugares se ubicaron los medios tradicionales como radio, televisión y prensa con dos respuestas y el volanteo obtuvo una única respuesta.

Cuando se preguntó por el reconocimiento de restaurantes específicos de la zona gastronómica de La Macarena, 15 de los encuestados mencionaron La Juguetería, La Tapería, Romero & Canela, Rómulo y Remo, El Patio, Chibchombia, Sándwich Taller, Ana & Otto, Café Popular, Tapas Macarena y La Mona Pizza; al igual que en las preguntas anteriores, en varias de las respuestas indicaron no conocer el sector, por lo que no podían referir ningún restaurante.

4.4. El posicionamiento de los negocios en la web

Internet se ha convertido en uno de los instrumentos de comunicación más poderosos de la actualidad. Ha propiciado un diálogo entre las organizaciones y sus públicos a través de la web. Según Castro (2007), gracias a su capacidad de interactividad, la internet es un medio de comunicación real, mientras los medios tradicionales como televisión, radio y prensa se perciben principalmente como medios de información. Por eso las acciones comunicativas de las empresas a través de internet, y en especial en este mundo de la gastronomía, son claves para generar conexión con sus públicos, ya que una de las primeras fuentes de información a la que acuden los usuarios cuando desean conocer una organización o negocio es su página web y demás canales virtuales donde está presente. Adicionalmente, las opiniones de los usuarios tienen un mayor alcance ya que a través de internet éstas se movilizan de manera instantánea y masiva.

Por lo anterior, las acciones a través de la web han cobrado un alto nivel de importancia en los planes de comunicación de las organizaciones. Para Capriotti (2009) esta herramienta ha transformado el papel de los públicos de una entidad, pasaron de ser receptores pasivos de información a emisores protagonistas y generadores de contenido.

El papel del SEO (Search Engine Optimization), se ha vuelto poderoso por ser el que identifica los resultados orgánicos, es decir no pagos, arrojados por los buscadores. Para Google,

el SEO trata de mejorar constantemente un sitio web con el fin de que los motores de búsqueda puedan rastrearlo con más facilidad. Por eso en muchas organizaciones se valora porque hace la optimización de los sitios web y mejora su posicionamiento en los buscadores. Según (40 de Fiebre) el SEO es importante porque permite a los motores de búsqueda definir de qué trata cada sitio web y para qué usuarios puede ser útil.

Como lo afirma (Arbaiza, 2011, p. 136), el consumidor ya no es un ser pasivo sino creador de contenido e interpretaciones, propiciado fundamentalmente por la web y los espacios de interacción social que ésta ha puesto a su disposición. De acuerdo con esto, además de los canales de comunicación propios, establecidos formalmente por cada restaurante, existen una serie de plataformas de opinión en las que los usuarios pueden otorgarle un puntaje a los negocios según su experiencia; son canales adquiridos de comunicación.

La ventaja de estos canales es la credibilidad, ya que las empresas no tienen intervención en los mismos y los usuarios confían en ellas como fuente. Asimismo, los usuarios satisfechos se pueden convertir, sin pedirlo, en embajadores de la marca. Esto puede ser un factor de doble filo para la empresa ya que el margen de acción y control sobre la información transmitida por estos canales es muy limitado.

4.4.1. Análisis de tendencias online

Tendencias de Búsqueda de Google o Google Trends es una herramienta que muestra los términos de búsqueda más populares de acuerdo con unos criterios determinados por el usuario, quien puede filtrar los resultados según un rango de fecha o una región o país determinado. Existen algunos términos de búsqueda que son más relevantes en ciertas fechas determinadas; además, ésta plataforma permite comparar dos o más términos y determinar sus volúmenes de búsqueda.

A continuación se presentan los volúmenes de búsqueda identificados desde el 1 de noviembre del 2017 hasta el 1 de abril de 2018 para temas relacionados con la zona gastronómica de La Macarena por medio de la utilización de la plataforma Tendencias de Búsqueda de Google. El análisis contempla el crecimiento y los temas de interés relacionados con el mercado gastronómico de Bogotá, para identificar inquietudes comunes de los colombianos en internet que puedan representar una oportunidad temática para la generación de contenidos en los activos digitales de los restaurantes del sector. La herramienta Tendencias de Búsqueda de Google no arroja el número exacto de búsquedas con respecto a un término sino cifras de volumen relativas en una escala de 1 a 100. Asimismo, esta plataforma permite conocer otras búsquedas relacionadas con el término de búsqueda inicial y el volumen de búsqueda de las mismas en la misma escala de 1 a 100 mencionada anteriormente.

De acuerdo a lo anterior, el rastreo de tendencias presenta los resultados arrojados sobre el término de búsqueda “Restaurantes en Bogotá” en un rango de tiempo estimado del 1 de noviembre de 2017 al 1 de abril de 2018.

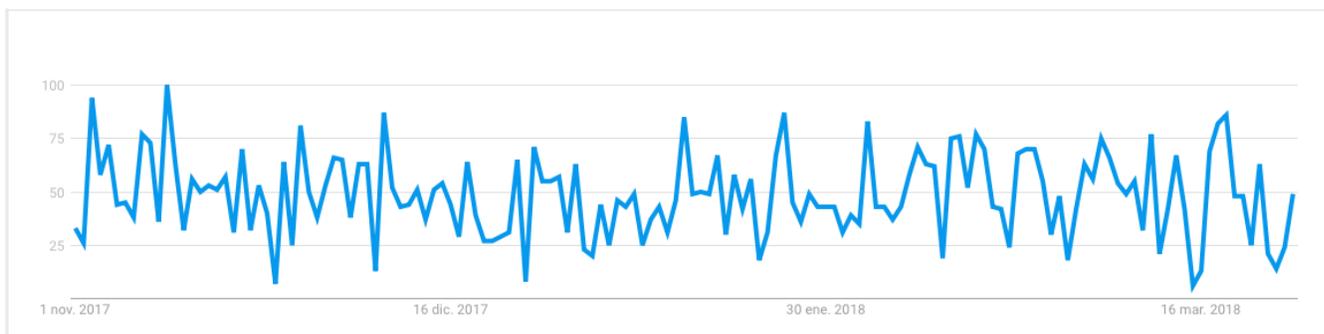


Figura 11. Niveles de búsqueda para el término Restaurantes en Bogota. 1 de noviembre de 2017 a 1 de abril de 2019

Fuente: Elaboración propia con herramienta Tendencias de Búsqueda de Google – Google Trends

En la figura 2 se puede evidenciar que, en dicho periodo de tiempo, los niveles de búsqueda han sido muy variados para el término Restaurantes en Bogotá. En la mitad del mes de noviembre de 2017 el volumen de búsquedas aumentó considerablemente hasta llegar al tope de los 100 puntos, mientras el punto más bajo de búsquedas para el mismo término se dio en la mitad del mes de marzo de 2018. De acuerdo con lo anterior y con el calendario colombiano se puede deducir que los niveles de búsqueda más altos se dieron a mediados del mes de noviembre, periodo en el que acontecen grados, fiestas de empresas y otros eventos con la llegada del fin de año, por lo cual una gran cantidad de personas está en búsqueda de restaurantes para sus celebraciones.

En cuanto a las consultas relacionadas con el término Restaurantes en Bogotá en el periodo de tiempo mencionado, la plataforma arroja los siguientes resultados.

| Posición | Búsqueda | Volumen de búsquedas |
|-----------------|---|-----------------------------|
| 1 | Mejores restaurantes en Bogotá | 100 |
| 2 | Restaurantes Zona G | 44 |
| 3 | Restaurantes en el centro de Bogotá | 40 |
| 4 | Restaurantes para celebrar cumpleaños en Bogotá | 32 |
| 5 | Restaurantes temáticos Bogotá | 32 |
| 6 | Restaurantes en venta Bogotá | 32 |
| 7 | Restaurantes en La Macarena | 22 |
| 8 | Restaurantes con música en vivo Bogotá | 20 |
| 9 | Restaurantes chinos Bogotá | 8 |
| 10 | Restaurantes de carnes Bogotá | 8 |

Tabla 10. Resultados asociados al término de búsqueda Restaurantes en Bogotá del 1 de noviembre de 2017 al 1 de abril de 2018.

Fuente: Elaboración propia a partir de la herramienta Tendencias de Búsqueda de Google.

Esta función de la herramienta Tendencias de Búsqueda de Google puede ser utilizada por los establecimientos para determinar qué temáticas son más relevantes o generan mayor interés en los usuarios y así crear contenido entorno a las mismas.

Como se mencionó anteriormente, la plataforma Tendencias de Búsqueda de Google permite realizar la comparación entre dos o más términos para determinar cuál de estos genera mayor número de búsquedas. A continuación, se presenta el comparativo de búsquedas entre las diferentes zonas gastronómicas de Bogotá, en el rango de tiempo comprendido entre el 1 de noviembre de 2017 y el 1 de abril de 2018.

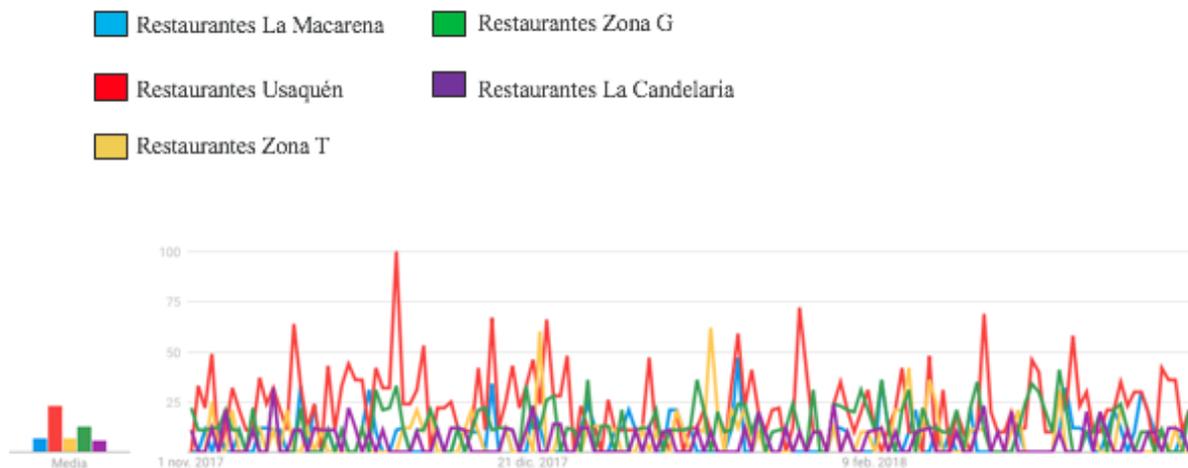


Figura 12. Comparativo de búsquedas Restaurantes zonas gastronómicas de Bogotá. Periodo de tiempo 1 de noviembre de 2017 a 1 de abril de 2018

Fuente: Tendencias de Búsqueda de Google – Google Trends

De acuerdo con la gráfica anterior, se puede evidenciar que el término más empleado en esta categoría, según la escala de Tendencias de Búsqueda de Google – Google Trends, es Restaurantes en Usaquén. Existe una amplia diferencia entre el volumen de búsquedas realizadas con este término en comparación con las otras zonas gastronómicas de la ciudad, lo que se traduce en mayor interés de los usuarios por obtener información sobre dicha zona. En segundo lugar, se encuentran las búsquedas relacionadas con Restaurantes Zona G, Restaurantes La Macarena y Restaurantes Zona T que obtuvieron resultados similares, con picos de volúmenes de búsqueda en momentos diferentes y, por último, se encuentra el término Restaurantes La Candelaria.

Capítulo 5. Casos de estudio

De acuerdo con la mencionada categorización por número de tenedores, con la ubicación definida, La Macarena, y con el tipo de restaurante seleccionado, se tomaron como muestra tres establecimientos como caso de estudio para analizar desde la comunicación sus planes de posicionamiento y compararlos con las acciones implementadas por el restaurante de comida italiana Della Nonna, que tuvo una corta vida en el sector de La Macarena.

Los siguientes restaurantes sirvieron como referencia, previa revisión de la información obtenida de sus canales propios de divulgación:

5.1. Romero & Canela

Este restaurante está especializado en comida árabe, de Medio Oriente e India. Comenzó como *food truck* ubicado en las inmediaciones de la Universidad Nacional. Actualmente se encuentra establecido en la calle 27 con carrera 4, al inicio a la emblemática calle de los restaurantes de La Macarena y tiene capacidad para atender a 24 personas.

Cuenta con un número limitado de opciones en el menú, el cual se divide en entradas, pastas – arroces, shawarmas, postres y bebidas, entre las cuales es posible encontrar tres tipos especiales de té, bebidas calientes y bebidas alcohólicas. Se caracteriza por el uso de especias en la preparación de sus platos. En la siguiente figura se resume de manera gráfica las principales características del restaurante Romero & Canela como la clasificación según número de tenedores, su presencia en la web, las opciones de pago y los servicios que presta.



Figura 13. Descripción restaurante Romero & Canela.

Fuente: Elaboración propia.

Como se describe en la figura anterior, el establecimiento Romero & Canela es un restaurante de tres tenedores, ofrece servicio a domicilio, los medios de pago recibidos son efectivo y tarjetas débito y crédito, no cuenta con página web, pero si con sitios activos de Facebook e Instagram, en TripAdvisor, la más grande plataforma de opinión tiene un puntaje de 4.5 puntos sobre 5 posibles.



Figura 14. Fachada restaurante Romero & Canela

Fuente: Facebook Romero & Canela

Según los aspectos clave para la elaboración de un plan de comunicación planteados por Capriotti se evalúan los siguientes aspectos.

a. **Determinar las formas comunicativas más utilizadas por la compañía para contactarse con sus grupos de interés**

Romero & Canela lo hace a través de publicaciones en redes sociales, en Facebook a través del nombre Romero y Canela en la Macarena y en Instagram como romeroycanela. Se puede evidenciar su vinculación con actividades e iniciativas artísticas, adicionalmente, cada semana ofrecen a sus comensales noches de música en vivo, las cuales anuncian en estos canales y, en algunas ocasiones, dejan un registro de la actividad. Asimismo, hace uso de plataformas de opinión o canales adquiridos: TripAdvisor y Degusta. Asimismo, el restaurante tiene una alianza con la

plataforma de descuentos Groupon, en donde periódicamente se puede encontrar un cupón u oferta que permite a los usuarios degustar un menú diseñado por el restaurante a un precio considerablemente menor que el establecido en la carta.



Figura 15. Publicación en Página de Facebook Romero & Canela

Fuente: Facebook Romero y Canela en La Macarena



Figura 16. Publicación en página de Instagram Romero & Canela
Fuente: Instagram romerocanela

Por otro lado, la decoración y ambiente del lugar, así como los constantes eventos que realizan se han convertido en una forma de conectarse con el público objetivo, ya que este siente identificado con las acciones realizadas por el restaurante.

En cuanto a los niveles de la comunicación corporativa planteados por Capriotti (2009) se emplean, principalmente, las relaciones interpersonales de carácter bidireccional ya que se ejerce influencia mutua entre ambas partes, es decir, el restaurante y sus públicos. El establecimiento brinda una experiencia a sus comensales y a través de sus productos y servicio puede contribuir a la conformación de una opinión o perspectiva de la comida oriental, asimismo, los consumidores de acuerdo a sus preferencias contribuyen al direccionamiento del negocio, a la creación de nuevos platos, decoración del lugar y servicios adicionales. Por otro lado, está el contacto directo con la

organización, lo que permite tener información de primera mano para generar un criterio con respecto al lugar y sus productos.

b. Identificar cuáles de éstas son planificadas y cuáles comunican de manera espontánea

Las publicaciones realizadas en redes sociales por la empresa se pueden identificar como formas comunicativas planificadas ya que el contenido ha sido previamente evaluado antes de ser publicado, así como los eventos, alianzas, artistas invitados e iniciativas llevadas a cabo por y en el restaurante. Por otro lado, la información que se puede encontrar en los canales adquiridos se califica como espontánea al ser una recopilación de opiniones y percepciones de los usuarios que han visitado el establecimiento y deciden compartir su experiencia con otros clientes potenciales y con el sector en general, con la industria, convirtiéndose sus comentarios en recomendaciones que sirven a los intereses del restaurante de tener nuevos clientes y mantener la fidelidad de los actuales.

c. Medir el impacto y el potencial comunicativo que pueden tener dichas formas comunicativas en los públicos

Romero & Canela cuenta con 1700 seguidores en su página de Facebook. En el periodo comprendido entre el 15 de enero y el 15 de abril se hicieron 41 publicaciones cuyo contenido se puede clasificar en: imágenes de platos, invitaciones a eventos, imágenes y/o videos que muestran la cotidianidad del establecimiento.

| | |
|-----------------------------|-------------|
| Número de seguidores | 1700 |
|-----------------------------|-------------|

| | |
|---|------|
| Promedio estimado de personas alcanzadas por publicación | 51 |
| Número de publicaciones en el trimestre | 41 |
| Número total de interacciones recibidas en el trimestre | 316 |
| Promedio de interacciones por publicación | 7.7 |
| Promedio estimado de personas que interactúan con la página | 15.1 |

Tabla 11. Estimaciones de alcance e impacto, página de Facebook restaurante Romero & Canela

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con lo anterior, del número estimado de personas alcanzadas, el 15,1% interactúa con las publicaciones. Los días que ofrecen música en vivo el restaurante se llena a su máxima capacidad, lo cual indica que esta estrategia es efectiva ya que atrae más público que un día normal.

d. Comunicar la Identidad de la organización:

Según el Sistema de Identidad de Marca de Aaker

Marca como producto

- Propósito del producto: Producto adscrito al sector terciario o de servicios. La empresa centra sus esfuerzos en lograr el reconocimiento de la marca como un referente de la cocina árabe, tanto en el sector como en la ciudad de Bogotá.
- Atributos del producto: La marca asocia su producto con el buen servicio, con un concepto saludable, casual y romántico. Aprovecha el auge de las comidas sanas y las especias, de la tendencia vegana y de los conceptos de lo light, orgánico, que tanto movilizan las decisiones de los jóvenes.
- Calidad/Valor: Para el restaurante Romero & Canela, es importante que el consumidor sienta un choque en sus sentidos al probar sus platos y que este factor, combinado con la ambientación del lugar y el servicio se fundan en una experiencia enriquecedora y

diferente, siendo un referente para las personas que buscan algo más que comida al momento de asistir a un restaurante.

- Usos del producto y marca: La marca busca llevar su utilidad más allá de satisfacer una necesidad básica como lo es alimentarse, tiene como objetivo brindar una experiencia y ser escenario de acontecimientos especiales para los consumidores.
- Usuarios: Los principales consumidores de la marca son adultos, en búsqueda de un sitio diferente para comer, intelectuales, apasionados por el arte y un estilo de vida tranquilo y sano.
- Origen: El restaurante es colombiano, pero maneja un concepto internacional ya que todos sus platos provienen del mundo árabe, aromatizado y colorido.

Marca como organización

- Atributos de la Organización: El restaurante Romero & Canela se posiciona a través de atributos como la calidad de su servicio. Cada miembro del personal contacto con los clientes, al ser un negocio pequeño, es atendido por pocas personas, pero al momento que el establecimiento se encuentra lleno todo el personal debe estar dispuesto a colaborar en distintas áreas. De igual manera, los comensales se llevan la sensación de haber pagado por un servicio personalizado y de calidad. Los platos son preparados en el instante por lo que los ingredientes son frescos y los olores están muy presentes al momento de ser recibido por el usuario.
- Local versus Global: La organización se muestra como una empresa local, aunque su oferta gastronómica proviene de otro país, a través de su accionar busca ser referente primero en la zona gastronómica de La Macarena y después en la ciudad de Bogotá.

Marca como persona

- Personalidad de marca: La personalidad del restaurante Romero & Canela se asocia a la de una persona joven, pero a la vez sabia, misteriosa, armónica y mística. Los colores y la ambientación del restaurante hacen alusión a estos aspectos, así como representan un tributo a las especias y condimentos que han sido fundamentales en la historia de la humanidad.
- Relaciones establecidas entre la marca y el cliente: El restaurante Romero & Canela busca que la relación con sus comensales sea más trascendental que la que se genera al asistir a un restaurante común, gracias al servicio brindado por parte del personal y a la experiencia del usuario mediante los olores y sabores provenientes de sus platos. El personal presenta sugerencias de la carta según la petición de los comensales, asimismo, la satisfacción de los clientes es evaluada a lo largo del servicio estableciendo mayor cercanía entre la marca y el cliente.

Marca como símbolo

- Imaginarios Visuales: La imagen visual del establecimiento ha sido un factor fundamental para su posicionamiento en el sector, la decoración del lugar invita a los transeúntes a descubrir qué hay adentro. De igual manera, esta zona al presentar un alto nivel de competencia, hace necesario el uso de elementos diferenciales para llamar la atención de los públicos. Romero & Canela ha optado por el uso de elementos llamativos como luces, vitrales y pinturas que evocan el origen de sus platos y ganan atracción hacia el lugar.

- Herencia de la marca: El restaurante Romero & Canela comenzó con el concepto de *Food Truck*, ofreciendo un menú más informal pero siempre dándole prioridad al uso de especias y la comida árabe, pero se transformó en un estilo más cómodo, bohemio y formal.

| Proposición de valor de la marca | |
|---|--|
| Beneficios funcionales | Suplir una necesidad básica: alimentación |
| Beneficios emocionales | <ul style="list-style-type: none"> • Comida sana, preparada con ingredientes frescos de alta calidad. • La decoración del establecimiento lo hace un lugar propicio para llevar a cabo celebraciones o tener una comida especial. • Apoyo a los negocios locales. |
| Beneficios de autoexpresión | Los consumidores de este restaurante pueden querer hacer evidente su estilo de vida sano y el gusto por la cocina internacional. |

Tabla 12. Proposición de valor de marca restaurante Romero & Canela

Fuente: Elaboración propia

En cuanto al aspecto de proposición de valor de la marca, Romero & Canela se basa en los beneficios emocionales que pueden recibir los consumidores al visitar el restaurante, fundamentados en los atributos de la organización. Con esto se puede afirmar que, además de un producto para suplir una necesidad básica como lo es la alimentación, Romero & Canela ofrece una experiencia a los comensales, desde el servicio al cliente prestado por el personal, pasando por la decoración, ambientación, menaje del lugar hasta los eventos musicales y artísticos llevados a cabo en el establecimiento.

| Nombre del sitio web | Puntaje | Número de opiniones | Comentarios destacados |
|-----------------------------|----------------|----------------------------|-------------------------------|
|-----------------------------|----------------|----------------------------|-------------------------------|

| | | | |
|-------------|---------|----|---|
| Facebook | 4.8 / 5 | 52 | La mayoría de las reseñas son positivas, haciendo referencia a la calidad de los platos, el uso de las hierbas y la atención por parte del personal. Los pocos comentarios negativos destacan las dimensiones del restaurante, ya que cuando está muy lleno puede llegar a ser incómodo. |
| TripAdvisor | 4.5 / 5 | 13 | La mayoría de los comentarios destacan el ambiente del lugar y la particularidad en el sabor de la comida y a la satisfacción que genera ser atendido de manera personalizada por los dueños del establecimiento. No tiene ningún comentario negativo |
| Degusta | 4.0 / 5 | 5 | Los comentarios positivos resaltan la decoración y la ambientación general del lugar, así como la buena atención y el sabor de la comida. El único comentario negativo que se evidencia en este canal, hace referencia al menú del medio día que ofrecen de lunes a viernes en horario de almuerzo, según el comensal este menú es de baja calidad y poco concepto. |

A continuación, se presenta una recopilación de los comentarios y opiniones que los clientes de Romero & Canela han dejado en sus canales adquiridos.

Tala 13. Análisis de plataformas de opinión restaurante Romero & Canela

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a lo anterior, la identidad de marca del restaurante Romero & Canela se comunica de manera efectiva ya que los aspectos con los que la marca quiere ser reconocida y posicionada son igualmente destacados en las opiniones de los usuarios que han visitado el lugar.

Esto muestra la coherencia entre el diseño y la planificación de sus dueños, y la experiencia de los clientes que construyen la imagen.

5.2. Sándwich Taller - Café Popular

Sándwich Taller presenta una idea nueva de cocina tradicional colombiana, ofrece 16 sabores diferentes de sánduches, todos inspirados en ingredientes y recetas nacionales, transformadas para llevarle al usuario una noción de cocina diferente



Figura 17. Descripción restaurante Sándwich Taller

Fuente: Elaboración propia.



Figura 18. Fachada restaurante Sándwich Taller
Fuente: Propia

Café Popular nació como respuesta a la alta demanda y las largas filas que se formaban a las afueras de Sándwich Taller, ya que este está ubicado en un espacio muy reducido que cuenta con una barra alrededor de la cocina con una capacidad aproximada para diez personas. En este restaurante se conserva la esencia de sabores e ingredientes tradicionales colombianos, llevado al concepto de las tapas, los pequeños bocados y los platos para compartir. Adicionalmente, ofrece una variedad de cafés de alta calidad, vinos, cocteles y otras bebidas con licor.



Figura 19. Descripción restaurante Café Popular
Fuente: Elaboración propia.



Figura 20. Fachada restaurante Café Popular
Fuente: Propia

Según los aspectos clave para la elaboración de un plan de comunicación planteados por Capriotti se evaluaron los siguientes puntos:

a. **Determinar las formas comunicativas más utilizadas por la compañía para contactarse con sus grupos de interés:**

Los restaurantes Sándwich Taller y Café Popular lo hacen a través de plataformas virtuales, principalmente. Cuentan con redes sociales activas, Facebook, Instagram y Youtube, en donde emplean un lenguaje cotidiano y típico de la costa atlántica colombiana. Asimismo, tienen alianzas y apoyan colectivos de arte de la ciudad, es un escenario constante de diferentes actividades y encuentros de grupos artísticos. Los restaurantes Sándwich Taller y Café Popular, pertenecientes al mismo propietario han sido cofundadores y constantes promotores del festival El Macarenazo, posicionándose como actores importantes en el sector. El voz a voz es una forma comunicativa que ha beneficiado a estos establecimientos. La ambientación del lugar está marcada por obras de artistas nacionales lo que lo convierte en un espacio de exhibición de interés para propios y extraños.

En cuanto a los niveles de la comunicación corporativa planteados por Capriotti (2009) se emplean, principalmente, las relaciones interpersonales de carácter bidireccional, ya que el establecimiento produce contenido de acuerdo a los gustos y la demanda de sus públicos, especialmente en el canal de YouTube de Sándwich Taller, en el que se publican recetas pedidas por sus suscriptores con lo cual apelan a la cercanía con sus clientes y a ser útiles para ellos, asimismo, se encuentra el contacto directo con la organización y la gran influencia que esto ejerce en el alcance de posibles nuevos clientes.

b. **Identificar cuáles de éstas son planificadas y cuáles comunican de manera espontanea**

Las publicaciones en redes sociales son formas comunicativas planeadas por la organización, ya que todas son sometidas a previa revisión. Los videos del canal de YouTube y las fotos cuentan con un proceso de producción para su elaboración, edición y posterior publicación. Las alianzas con diferentes colectivos también son acciones planificadas ya que cada una de éstas es previamente estudiada; se realizan con el objetivo de dar y recibir beneficios para ambas partes. El voz a voz es una forma comunicativa espontánea, los usuarios satisfechos con su experiencia en estos establecimientos recomiendan a otros consumidores visitarlo. Los restaurantes son constantemente visitados por extranjeros que han sido previamente referidos por otros viajeros.



Posta Negra Sandwich Taller 2

Figura 21. Video receta posta negra

Fuente: Canal de YouTube Sándwich Taller



Figura 22. Publicación en página de Facebook restaurante Sándwich Taller
Fuente: Facebook Sandwich Taller



Figura 23. Publicación en página de Instagram restaurante Sándwich Taller
Fuente: Instagram sandwich_taller

 **El cafe popular** 8 de abril a las 15:03 · 🌐

Bistec+papas fritas #domingo cocina de cantina 350grs de bife ancho, chimichurri casero y cascotes de papa crocante #love reservas Tel.5615809 -3193156903



Figura 24. Publicación en página de Facebook restaurante Café Popular
Fuente: Facebook El cafe popular

Figura 25.



39 Me gusta

elcafepopular Para nuestro menú de 7 pasos de hoy pepinos Kebab y yogurt casero! #menudegustacion #cafepopular #foodie #love #foodporn #foodgram #restaurant #instagood #tonight #kebab

Publicación en página de Instagram restaurante Café Popular
Fuente: Instagram elcafepopular

c. **Medir el impacto y el potencial comunicativo que pueden tener dichas formas comunicativas en los públicos:**

Sándwich Taller cuenta con 5.650 seguidores en su página de Facebook. En el periodo comprendido entre el 15 de enero y el 15 de abril se hicieron 54 publicaciones cuyo contenido se puede clasificar en: imágenes de platos, fotografías que revelan la cotidianidad del restaurante y contenido de humor, entre otros temas.

| | |
|--|-------------|
| Número de seguidores | 5650 |
| Promedio de personas alcanzadas por publicación | 169,5 |
| Número de publicaciones en el trimestre | 54 |
| Número total de interacciones recibidas | 695 |
| Promedio de interacciones por publicación | 13 |
| Promedio de personas que interactúan con la página | 7,6 |

Tabla 14. Estimaciones de alcance e impacto página de Facebook restaurante Sándwich Taller

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con lo anterior, del número estimado de personas alcanzadas, el 7,6% interactúa con las publicaciones de Facebook de Sándwich Taller.

Café Popular tiene 630 seguidores en su página de Facebook, en el periodo de tiempo tomado como muestra para la realización de este trabajo de investigación se hicieron 73 publicaciones, que se pueden dividir en: imágenes y/o descripciones de platos y bebidas ofrecidas en el restaurante, fotografías y videos de eventos musicales y culturales, fotografías de la cotidianidad del restaurante.

| | |
|--|------------|
| Número de seguidores | 630 |
| Promedio de personas alcanzadas por publicación | 19 |
| Número de publicaciones en el trimestre | 73 |
| Número total de interacciones recibidas | 248 |
| Promedio de interacciones por publicación | 4 |
| Promedio de personas que interactúan con la página | 21 |

Tabla 15. Estimaciones de alcance e impacto página de Facebook restaurante Café Popular

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con lo anterior, del número estimado de personas alcanzadas, el 21% interactúa con las publicaciones de Facebook de Café Popular.

La vinculación a iniciativas artísticas y culturales de los restaurantes Sándwich Taller y Café Popular han sido de gran impacto, ser pioneros y promotores del festival El Macarenazo los ha consolidado no solo como un referente gastronómico sino como una figura activa en las actividades de la zona, convirtiéndolo en punto de encuentro para varios colectivos y grupos con diferentes intereses e inclinaciones artísticas.

d. Comunicar la Identidad de la organización:

Según el Sistema de Identidad de Marca de Aaker

Marca como producto

- Propósito del producto: La empresa centra sus esfuerzos en lograr el reconocimiento de sus productos como un referente de la evolución de la cocina colombiana en Bogotá.
- Atributos del producto: Los restaurantes destacan la calidad de los ingredientes en la elaboración de los productos, el apoyo constante a los negocios locales ya que la mayoría

de las materias primas se adquieren en las plazas de mercado de Bogotá. El chef se ha encargado de evolucionar el concepto tradicional del sándwich, fusionándolo con ingredientes y platos típicos nacionales.

- **Calidad/valor:** Cada plato al momento de ser preparado es inspeccionado con el fin de presentarle al cliente un producto de calidad, en Sándwich Taller los platos son preparados frente a los comensales, adicional, los ingredientes son seleccionados por el propietario de los restaurantes quien se encarga de recorrer las plazas de mercado de la ciudad en búsqueda de la materia prima para la elaboración del producto y está presente en el servicio diario de los establecimientos, lo cual considera un aspecto fundamental para el éxito de un restaurante en el sector. El deseo por conservar la tradición local en la construcción de los platos, el lenguaje utilizado en sus acciones comunicativas otorga valor a la marca para el público nacional y atraen a los comensales extranjeros.
- **Usos del producto y marca:** Sándwich Taller es un espacio muy pequeño, por lo que no es propicio para departir después de comer, el uso de este establecimiento es degustar la de comida tradicional colombiana llevada al concepto del sándwich. En Café Popular la música y decoración contribuyen a brindar un espacio de esparcimiento, ha sido escenario de encuentros artísticos y culturales organizados por diferentes colectivos. Además, el estilo que se maneja en este restaurante es más formal, las opciones de bebidas con licor y entradas ofrecen a los usuarios más allá del producto una experiencia diferente.
- **Usuarios:** El perfil del usuario de este restaurante es el de una persona de clase media-alta, que esté interesado por la cultura nacional y también la de otros países. Este establecimiento está orientado además del público local, a los extranjeros que quieren degustar la comida colombiana y personas que buscan conceptos salidos de lo convencional.

- Origen: El restaurante es colombiano, todos los platos ofrecidos son transformaciones de la cocina típica nacional.

Marca como organización

- Atributos de la Organización: La organización ha logrado posicionarse como un espacio para el arte y la gastronomía local. Sus alianzas con colectivos artísticos, urbanos y compañías turísticas para extranjeros han logrado convertirla en un referente no solo a nivel local sino también internacional. El trato recibido por los usuarios refleja la cultura de la organización; los comensales son, en muchas ocasiones, atendidos por el propietario de los restaurantes conoce de primera mano cómo funciona el servicio del establecimiento y recibir la retroalimentación de los clientes, brindando una atención personalizada y brindándole al consumidor la satisfacción de que sus requerimientos son recibidos por la cabeza de la organización.
- Local versus Global: La organización se define como local ya que sus actividades están orientadas al posicionarse como un referente gastronómico y al desarrollo de la zona gastronómica de La Macarena, han sido pioneros y cofundadores del festival artístico y gastronómico El Macarenazo. Aun cuando el propietario ha intentado darle otro concepto al restaurante Café Popular, éste está fuertemente ligado al estilo de Sándwich Taller en la mente del público por lo cual decidió conservar esta línea de comida típica colombiana agregándole aspectos más formales a la carta como una selección de vinos y bebidas con licor de calidad.

Marca como persona

- Personalidad de Marca: Según su propietario, Café Popular sería un joven bogotano alternativo con un estilo “hipster”, en el caso de Sándwich Taller, se ve representado en un barranquillero de mochila y alegre en la capital.
- Relaciones establecidas entre la marca y el cliente: La organización establece una relación cercana con sus usuarios, el tamaño limitado del restaurante Sándwich Taller permite mayor interacción entre el personal y los clientes quienes pueden observar el proceso de preparación de sus platos. Ambos establecimientos cuentan con la presencia permanente del propietario quien está evaluando el servicio y la satisfacción de los clientes de manera constante, asimismo es el directamente el que responde las opiniones y comentarios de los usuarios en plataformas de divulgación y opinión.

Marca como símbolo

- Imaginarios visuales: Sándwich Taller y Café Popular son dos establecimientos reconocidos localmente, su participación y vinculación a diferentes actividades artísticas, culturales y gastronómicas tanto en la zona como en otras partes de la ciudad han contribuido a fortalecer y posicionar su imagen.
- Herencia de la marca: Sándwich Taller fue el primero de los dos restaurantes, su propietario quiso explorar otras formas de fusionar y presentar la cocina tradicional colombiana, aprovechando ingredientes que en ocasiones no son valorados; Café Popular nació como respuesta a la alta demanda y la poca capacidad de acomodación que tenía el local de Sándwich Taller, su propietario quiso darle otro concepto al nuevo establecimiento pero al estar tan arraigado a la línea de Sándwich Taller fue adecuado para recibir clientes de este,

se ha mantenido el concepto de la comida típica colombiana pero su presentación es diferente, brindándole un toque más formal y propicio para departir.

| Proposición de valor de la marca | |
|---|---|
| Beneficios funcionales | Suplir una necesidad básica: alimentación |
| Beneficios emocionales | <ul style="list-style-type: none"> • Tributo a la comida tradicional colombiana • La decoración del establecimiento Sándwich Taller transporta a los comensales a un ambiente caribeño • Apoyo la gastronomía y colectivos de arte local |
| Beneficios de autoexpresión | Los consumidores de este restaurante buscan expresar su reconocimiento a la cultura colombiana, conservando un estilo actual y sofisticado que otros establecimientos de comida típica no ofrecen. |

Tabla 16. Proposición de valor de marca restaurantes Sándwich Taller y Café Popular

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la proposición de valor de la marca, los restaurantes Sándwich Taller y Café Popular se basan en los beneficios emocionales y de autoexpresión que pueden recibir los consumidores al visitar los establecimientos, fundamentados en los atributos de la organización. También hacen énfasis en el perfil del usuario, se enfocan en gran medida en atraer comensales extranjeros interesados en conocer la cultura colombiana desde su oferta gastronómica hasta sus representaciones artísticas, haciendo alianzas con organizaciones encargadas de guiar turistas en la ciudad.

Además de un producto para suplir una necesidad básica como lo es la alimentación, el colectivo al que pertenecen los restaurantes Sándwich Taller y Café Popular ofrece una experiencia a sus visitantes. Desde la posibilidad de apreciar la preparación de los platos, la combinación entre platos preparados con ingredientes cien por ciento colombianos acompañados de bebidas típicas o licores de alta calidad y la posibilidad de visitar la galería de arte expuesta en Café Popular.

En el siguiente cuadro se realiza una recopilación de las opiniones en plataformas adquiridas de los usuarios que han visitado los restaurantes Sándwich Taller y Café Popular.

| Nombre del sitio web | Puntaje | Número de opiniones | Comentarios destacados |
|-----------------------------|----------------|----------------------------|---|
| Facebook | 4.6 / 5 | 83 | Los comentarios positivos destacan la atención, el ambiente alegre del lugar, el concepto innovador, los ingredientes y sabores de los platos. Por otro lado, las reseñas negativas hacen referencia al servicio de domicilios, en donde los consumidores han tenido largas esperas y poca respuesta en la línea de atención lo que disminuye la calidad del producto recibido. |
| TripAdvisor | 4.0 / 5 | 48 | Las reseñas positivas destacan el ingenio en la cocina para crear la gran variedad de sándwich que ofrecen, la relación precio-calidad y el sabor de los mismos. En cuanto a los comentarios negativos, hacen referencia al tamaño del lugar y el servicio a domicilio. |
| Degusta | 4.2 / 5 | 18 | Los comentarios positivos destacan el concepto, el sabor de los platos y la calidad de los ingredientes. En cuanto a las reseñas negativas, estas hacen referencia al tamaño del lugar, lo que lo hace un poco incómodo y no un lugar para pasar el rato. |

Tabla 17. Análisis de plataformas de opinión restaurantes Sándwich Taller y Café Popular

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con lo anterior, la identidad de marca de los restaurantes Sándwich Taller y Café Popular se comunica de manera efectiva, ya que es un referente en la zona en cuanto a comida típica colombiana, sus clientes destacan la creatividad en la evolución de platos tradicionales

llevados al concepto del Sándwich y la atención informal y cálida por parte del personal. Es necesario hacer énfasis en la inclinación artística del lugar y que los comensales no la perciben como un aspecto a destacar.

5.3. La Tapería

Es un restaurante de tapas españolas fundado en el año 2009 en el barrio La Macarena. El lugar está decorado con arte urbano y ofrece a sus comensales una ambientación con música en vivo. En su página describe su especialidad como el ritual de compartir alrededor de un variado menú de tapas y tragos. El menú del restaurante está dividido en: tapas calientes, en donde el comensal puede encontrar 24 opciones horneadas o fritas acompañadas de salsas especiales de la casa; tapas frías, con una variedad de 16 platos que incluyen ensaladas, antipastos, ceviches, jamones y embutidos, se especifica el uso de vegetales 100 % orgánicos para su elaboración; estofados, 3 platos calientes que se sirven exclusivamente a la hora del almuerzo; licores y bebidas sin licor.



Figura 27. Descripción restaurante La Tapería
Fuente: Elaboración propia



Figura 26. Fachada restaurante La Tapería
Fuente: Propia

Según los aspectos clave para la elaboración de un plan de comunicación planteados por Capriotti se evaluó lo siguiente:

a. Determinar las formas comunicativas más utilizadas por la compañía para contactarse con sus grupos de interés

El restaurante La Tapería se comunica con sus públicos a través de plataformas virtuales. Cuenta con una página web muy completa y bien elaborada, así como redes sociales activas en Facebook e Instagram.



Figura 28. Publicación en página de Facebook restaurante La Tapería

Fuente: Facebook La Tapería



Figura 29. Publicación en página de Instagram restaurante La Tapería
Fuente: Página de Instagramlataperiabogota

El voz a voz es muy utilizado, al estar posicionados como el primer restaurante especializado en tapas de Bogotá, son un referente a nivel local para los consumidores que buscan este tipo de producto.

En cuanto a los niveles de la comunicación corporativa planteados por (Capriotti, 2009) se emplean, principalmente, las relaciones interpersonales de carácter directo ya que existe respuesta por parte del destinatario, así como la intervención de grupos de referencia de carácter informativo. Por otro lado, se encuentra el contacto directo con la organización.

La Tapería también lleva a cabo acciones de comunicación con sus públicos internos, implementaron un programa llamado “La legión del león”, un juego de roles cuyo objetivo es

promover el desarrollo del personal del establecimiento y lograr la excelencia en todos los aspectos que componen el servicio.

b. Identificar cuáles de éstas son planificadas y cuáles comunican de manera espontánea

Las acciones comunicativas compartidas tanto en el sitio web como en las redes sociales de La Tapería son planeadas ya que se realizan intencionalmente previa revisión para ser compartidas con el propósito de promocionar la marca. El voz a voz, una de las formas comunicativas más fuertes entre el restaurante y sus públicos es de carácter espontáneo. La Tapería no está en la capacidad de controlar lo que sus clientes pueden contarles a comensales potenciales de su experiencia en el lugar.

c. Medir el impacto y el potencial comunicativo que pueden tener dichas formas comunicativas en los públicos

| | |
|--|-------------|
| Número de seguidores | 5760 |
| Promedio de personas alcanzadas por publicación | 173 |
| Número de publicaciones en el trimestre | 40 |
| Número total de interacciones recibidas | 3013 |
| Promedio de interacciones por publicación | 75,3 |
| Promedio de personas que interactúan con la página | 43,5 |

Tabla 18. Estimaciones de alcance e impacto página de Facebook La Taperia

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con la información anterior, del número estimado de personas alcanzadas, el 43,5% interactúa con las publicaciones, es decir, estas tienen un gran alcance en el público que sigue al restaurante. Las publicaciones con mayor número de interacciones son fotografías de platos servidos por el establecimiento, así como una descripción de su composición e ingredientes. Lo anterior indica que el contenido publicado en la página de Facebook de La Tapería tiene un alto nivel de impacto entre sus seguidores.

El *voz a voz* es la acción comunicativa espontánea que más tiene impacto para este establecimiento, como lo mencionó su administrador en la entrevista, la mayoría de comensales acuden a La Tapería al ser referidos por otros clientes. Asimismo, este restaurante se ha posicionado como un escenario musical en La Macarena.

d. Comunicar la Identidad de la organización

Según el Sistema de Identidad de Marca de Aaker

Marca como producto

- Propósito del producto: La organización centra sus esfuerzos en mantenerse como pionero en el concepto de tapas y comida para compartir en el sector gastronómico bogotano.
- Atributos del producto: Los atributos con los que La Tapería ha relacionado sus productos son la coherencia con la tradición española, la calidad, la amistad, al ser ideales para compartir.
- Calidad / valor: Los ingredientes usados en la elaboración de los platos son de alta calidad, el valor otorgado al cliente es la singularidad en sus preparaciones, la mayoría son platos

exclusivos del establecimiento o recetas fieles a la tradición española de las tapas; la ambientación del lugar y los eventos realizados están ligados a dicha cultura.

- Usos del producto y marca: Todos los platos ofrecidos en La Tapería son servidos en un tamaño ideal para compartir, el establecimiento cuenta con música en vivo y diferentes eventos que le brindan al usuario un espacio ideal para departir.
- Usuarios: El perfil del consumidor de La Tapería está desde los 18 años en adelante, con medio/alto poder adquisitivo, con gusto por la comida española.
- Origen: Los platos servidos en La Tapería son de origen español, así como la música y los eventos como una forma de tributo a dicha cultura.

Marca como organización

- Atributos de la Organización: La organización ha logrado posicionar su restaurante como un referente de la comida y cultura española en Bogotá, brindando productos de calidad, siendo escenario de eventos artísticos y culturales, el primer restaurante de Tapas de Bogotá y uno de los establecimientos que más tiempo ha permanecido en el sector de La Macarena.
- Local versus Global: La Tapería es una marca global, cuando busca hacer tributo a la cultura y tradiciones españolas, entrar a este restaurante transporta al consumidor a un bar de tapas en España

Marca como persona

- Personalidad de Marca: La Tapería está representada en una mujer joven, bailarina de flamenco carismática, que se hace querer por las personas que la rodean.
- Relaciones establecidas entre la marca y el cliente: El establecimiento es un referente gastronómico en el sector, gracias al concepto que maneja ha consolidado una clientela fiel

que frecuenta el restaurante. Es recomendable reservar con antelación ya que por su reconocimiento cuenta con un alto nivel de demanda.

Marca como símbolo

- Imaginarios visuales: La marca está estrechamente vinculada a la cultura española, la decoración y la ambientación del lugar hacen tributo a ese país. También está estrechamente vinculada al arte, es escenario constante de muestras musicales. La imagen del este restaurante está bien cuidada, se quiere conservar como un sitio propicio para compartir y al mismo tiempo exclusivo y dirigido a un público en específico.
- Herencia de la marca: La Tapería nace en el año 2009 como la consolidación de la experiencia y el recorrido adquirido por sus propietarios, quienes son pioneros en el negocio de las tapas a nivel nacional. La marca buscaba traer a Colombia la tradición española de compartir estos pequeños platos y ha servido de inspiración para nuevos establecimientos que han abierto sus puertas con un concepto similar.

| Proposición de valor de la marca | |
|---|--|
| Beneficios funcionales | Suplir una necesidad básica: alimentación |
| Beneficios emocionales | <ul style="list-style-type: none"> • Tributo a la cultura gastronómica española y un concepto típico de está: las tapas • La decoración del establecimiento La Tapería transporta a sus comensales a un bar de tapas en España. • Espacio ideal para compartir con amigos, familia, pareja. |
| Beneficios de autoexpresión | Los consumidores de este restaurante buscan expresar su afinidad por la cultura española y la buena comida. Es un restaurante con precios altos por lo que frecuentarlo y/o visitarlo puede ser asociado con contar con un alto poder adquisitivo. |

Tabla 19. Proposición de valor de marca restaurante La Tapería

Fuente: Elaboración propia

Las personas que requieran conocer las opiniones e información sobre el establecimiento previo a su visita pueden obtener reseñas mediante varios canales: página web oficial, redes sociales Facebook e Instagram @lataperiabogota y perfiles en canales adquiridos como TripAdvisor, Restorando, Atrápalo y Degusta.

| Nombre del sitio web | Puntaje | Número de opiniones | Comentarios destacados |
|----------------------|----------|---------------------|---|
| Facebook | 4.6 / 5 | 69 | Los comentarios positivos destacan la variedad de platos, el sabor de los mismos que es fiel a la gastronomía española y el ambiente del lugar. Las opiniones negativas hacen referencia al precio de la comida y al tamaño de las porciones. |
| TripAdvisor | 4.5 / 5 | 329 | Las reseñas positivas destacan el concepto de las tapas para compartir, el servicio por parte del personal, el ambiente y la música del lugar. Hay algunos comentarios negativos que se refieren principalmente al tiempo de espera para recibir los platos, la sobre cocción de algunas preparaciones y el precio. |
| Restorando | 9.0 / 10 | 280 | Las reseñas en general son positivas, destacando la composición de los platos, el concepto de las tapas y el ambiente del lugar. Los comentarios negativos hacen referencia a la falta de orientación por parte de los meseros a quienes manifiestan no entender el concepto y el alto precio de los productos. |

| | | | |
|---------|---------|-----|---|
| Degusta | 4.4 / 5 | 113 | Los comentarios positivos se refieren al ambiente, sabor y concepto de las tapas. Por otro lado, las reseñas negativas critican principalmente la relación precio cantidad y la poca oferta de bebidas para acompañar |
|---------|---------|-----|---|

Fuente: Elaboración propia

Tabla 20. Análisis de plataformas de opinión restaurante La Tapería

5.4. Criterios de análisis

comunes a los restaurantes

Con una mirada global a los restaurantes seleccionados como referencia, de acuerdo con el estudio llevado a cabo en México por Cuevas (2002) con el fin de determinar los atributos más importantes para los comensales al momento de elegir un restaurante y en el cual se identificaron en orden de importancia los siguientes factores: precio, calidad, seguridad, ubicación, tiempo disponible, ambiente, servicio y disponibilidad de estacionamiento, se puede concluir que estas cualidades son replicables en el público bogotano, según los resultados de la encuesta virtual y el análisis de las opiniones en canales adquiridos.

Las variables previamente mencionadas se pueden evidenciar de manera explícita en los comentarios de los usuarios en las plataformas de opinión analizadas en los cuadros anteriores. Todas las reseñas de los restaurantes estudiados hacen referencia a una o más variables planteadas por el autor. Es así como el restaurante Romero & Canela tiene en su mayoría calificaciones positivas por la calidad de sus platos en relación con el precio, así como al ambiente del lugar y al servicio por parte del personal. En cuanto a Sándwich taller, los clientes manifiestan satisfacción con el sabor y, en general, con la relación precio – calidad de los productos, pero encuentran algunas debilidades en el servicio y en el ambiente del lugar, que se ve opacado por sus limitadas

dimensiones. La Tapería recibe evaluaciones positivas en cuanto a la variedad y la calidad de sus platos, así como al ambiente del lugar, mientras los comentarios negativos se refieren al alto precio de sus productos y los tiempos de espera por los mismos.

En cuanto a la variable ubicación, la zona gastronómica de La Macarena recibe opiniones positivas por el ambiente bohemio que la caracteriza, así como por su arquitectura e historia; sin embargo, algunos hechos de inseguridad han estigmatizado el sector afectando de manera negativa la percepción del mismo.

Teniendo en cuenta lo planteado por Chan Kim (2004), Romero & Canela, Sándwich Taller y Café Popular y La Tapería, son establecimientos cuyas características los enmarcan en los océanos azules. Los tres restaurantes descubrieron espacios desconocidos y no explorados del mercado y allí plantearon su negocio, no en vencer a la competencia sino en presentar una propuesta innovadora que atrajera al público objetivo. Han sido pioneros en el concepto que cada uno maneja, lo cual ha sido fundamental para su posicionamiento, dándoles la libertad de brindar propuestas de valor novedosas, exclusivas, únicas, a sus clientes ya que las fronteras en las que se mueven no son planteadas por ellos mismos en su accionar. Estos tres establecimientos enfocan sus esfuerzos en posicionarse gracias a sus propias acciones que surgen como resultado de procesos creativos, investigaciones y esfuerzo, más no de intentar superar a la competencia.

La Tapería fue el primer restaurante de tapas de Bogotá, trajo al país este tradicional concepto español. También ha tenido éxito por la posibilidad de degustar varios sabores en pequeños bocados y compartir en torno a estos platos, aspecto que ha cautivado al público bogotano. Por su parte, los restaurantes Sándwich Taller y Café Popular expandieron las fronteras de la comida tradicional colombiana, aprovecharon los espacios no estudiados del mercado en cuanto a comida típica y crearon un nuevo concepto que ha tenido gran acogida en el público

capitalino. Romero & Canela también ofrece a sus comensales un concepto novedoso, con el uso de condimentos naturales y especias, que se perciben tanto en el olor como en el sabor de los platos, la decoración del lugar y el servicio lo han convertido en un establecimiento a resaltar en La Macarena. La autenticidad y el hecho de centrar sus esfuerzos en fortalecer su propio perfil mediante una innovación constante, yendo más allá de las demandas del mercado.

Todo lo anterior muestra los aspectos fundamentales que han permitido, no solo el sostenimiento de los establecimientos sino su distinción en la zona. La comunicación ha cumplido un papel fundamental en la visibilización de su oferta, en ganar credibilidad y preferencia por parte de los clientes, en diferenciar los establecimientos entre tantos que existen en pocas cuadras donde cada local ofrece una opción gastronómica.

Capítulo 6. ¿Qué pasó con el restaurante Della Nonna?

Della Nonna fue una iniciativa de emprendimiento de dos jóvenes colombianos, comenzó en el 2016 como un servicio de venta de comida italiana congelada a domicilio. Luego de un tiempo, en enero de 2017 sus dueños decidieron abrir un punto físico y materializar la idea en un restaurante de comida italiana tradicional.

Della Nonna abrió sus puertas por primera vez en el sector de Chapinero en Bogotá. El concepto inicial del restaurante era el de *food truck* y estaba ubicado al interior de un centro cultural denominado “Teatro de Garaje” junto con dos restaurantes más y otro establecimiento de venta de arte independiente. Durante ese periodo se intentó aprovechar el centro cultural como punto de referencia ya que constantemente se llevaban a cabo diferentes actividades y eventos a los que acudían en promedio 50 personas, además se hicieron alianzas con los otros restaurantes para fijar un promedio de precios y ofrecer en cada establecimiento productos exclusivos, de tal manera que no se generara una competencia agresiva y hubiera negocio para todos, acuerdo válido en términos de atender un público cautivo a partir de la oferta del lugar donde funcionaban.

Después de seis meses de operación en ese lugar el restaurante no arrojaba los resultados esperados, por lo cual sus propietarios decidieron iniciar la búsqueda de un nuevo lugar para instalarse. El restaurante dejó de funcionar por, aproximadamente, un mes tras el cual abrió nuevamente sus puertas en el sector de La Macarena, en la carrera quinta con calle 28. Sus propietarios tenían altas expectativas del sector porque correspondía a una de las zonas gastronómicas de Bogotá; sin embargo, con el paso del tiempo el establecimiento tampoco dio los resultados esperados ni las ganancias necesarias para su sostenimiento por lo que fue cerrado de nuevo.

Cabe entonces preguntarse qué pasó, por qué mientras otros se mostraban exitosos y fuertes, éste no lograba mantenerse. Para intentar entender a qué se debió la crisis que lo llevó al cierre hace falta pasarlo por el mismo análisis hecho a los establecimientos de referencia con características semejantes y ubicados en la misma zona.



Figura 30. Descripción restaurante Della Nonna

Fuente: Elaboración propia



Figura 31 Interior restaurante Della Nonna

Fuente: Elaboración propia

El restaurante de comida italiana Della Nonna se definía como un establecimiento de tres tenedores, ofrecía servicio a domicilio y el pago era únicamente en efectivo, no tenía una presencia definida en la web ya que solo contaba con una página de Facebook con muy bajo nivel de actividad y las publicaciones no presentaban una periodicidad ni contenido definido.

Con la encuesta virtual, que no requirió de muchas preguntas, se puede determinar que faltó realizar un estudio de mercado que permitiera tomar la decisión de ubicación para la apertura de Della Nona, pues habiendo estado antes en Chapinero parecía no ofrecer condiciones diferenciales positivas para retomar el negocio y posicionarlo en medio de tan variadas opciones con una ubicación poco reconocida y valorada, ya que el sector de la Macarena está estigmatizado y los restaurantes posicionados se encuentran ubicados en ciertas calles reconocidas para tal fin, Della Nonna se estableció sobre la carrera quinta, lo que no contribuyó a su conocimiento en la zona.

A continuación, se analiza el Restaurante Della Nonna de acuerdo a los aspectos clave para elaborar un plan de comunicación planteados por Capriotti, modelo que se utilizó en el estudio de los tres restaurantes caso de estudio.

a. Determinar las formas comunicativas más utilizadas por la compañía para contactarse con sus grupos de interés

El restaurante Della Nonna hizo uso del volanteo como una manera de llegar a sus clientes potenciales, estos recursos fueron distribuidos por el sector aledaño al restaurante en La Macarena, en especial en los conjuntos residenciales, haciendo énfasis en las Torres del Parque. No era usual este tipo de divulgación entre los locales de la zona y tal vez pudo llevarlo a ser percibido como un lugar barato, de paso, en comparación con los otros restaurantes.

Asimismo, el establecimiento contaba con canales de comunicación digital propios, Facebook e Instagram en el que se publicaba esporádicamente información del restaurante e imágenes alusivas a sus productos y a la comida italiana en general.

En los últimos meses de funcionamiento del establecimiento, se implementó el concepto de viernes cultural, en el que se hacían presentaciones de música en vivo. El voz a voz también fue una forma comunicativa empleada por el restaurante, pero ésta tuvo tanto repercusión positiva como negativa, ya que en ocasiones se evidenció que los comensales no estuvieron conformes con el producto recibido, lo que pudo influir en el alcance con los públicos.

b. Identificar cuáles de éstas son planificadas y cuáles comunican de manera espontánea

Las acciones realizadas a través de las redes sociales, el volanteo y el concepto de viernes cultural fueron acciones planificadas por el restaurante, todas se pensaron previamente con el fin

de captar el mayor número de clientes posibles pero se percibieron como improvisadas y desconectadas, como acciones de urgencia. El voz a voz es una forma comunicativa espontánea, ya que el establecimiento no puede controlar lo que sus clientes transmiten después de recibido el servicio.

c. Medir el impacto y el potencial comunicativo que pueden tener dichas formas comunicativas en los públicos

Actualmente no se puede determinar el impacto comunicativo de las acciones realizadas a través de redes sociales, ya que los sitios de Facebook e Instagram del restaurante Della Nonna fueron borrados; sin embargo, se sabe que las acciones no fueron efectivas al ser muy esporádicas y no tener un contenido definido con una clara intención de darse a conocer y posicionarse.

El voz a voz no tuvo un alto potencial comunicativo, ya que la clientela del restaurante Della Nonna no se incrementó. Además, algunos de los clientes no expresaron satisfacción con el producto recibido y con los tiempos de espera, de lo cual se puede concluir que hubo un bajo nivel de recomendación del establecimiento y hasta una alerta que lo ubicaba entre los lugares no sugeridos a potenciales clientes.

d. Comunicar la Identidad de la organización

Según el Sistema de Identidad de Marca de Aaker

Marca como producto

- Propósito del producto: El restaurante centró sus esfuerzos en ser un referente de la comida italiana tradicional a nivel local.
- Atributos del producto: Los atributos con los que Della Nonna relacionó su producto fueron el tributo a los ingredientes y preparación de la comida tradicional italiana, desligándola del concepto formal que tienen en general estos establecimientos.
- Calidad / valor: Los ingredientes usados en la elaboración de los platos eran de alta calidad, las recetas eran una tradición familiar de la propietaria del restaurante.
- Usos del producto y marca: Los usos del producto eran suplir la necesidad de alimentarse.
- Usuarios: Jóvenes universitarios, trabajadores y residentes del sector.
- Origen: Los platos servidos en el restaurante Della Nonna eran recetas inspiradas en La Toscana italiana.

Marca como organización

- Atributos de la Organización: La organización buscaba posicionar el restaurante como un referente de la comida tradicional italiana en Bogotá, dejando de lado el concepto formal que tienen estos establecimientos
- Local versus Global: Della Nonna era una marca local, se enfocó en posicionarse en los sectores en los que se estableció.

Marca como persona

- Personalidad de Marca: El restaurante Della Nonna estaba representado, como su nombre lo indica, en una abuela tradicional italiana. El concepto familiar era muy importante y los comensales del establecimiento eran denominados “nietos”.
- Relaciones establecidas entre la marca y el cliente: La marca no logró establecer relaciones significativas con sus clientes.

Marca como símbolo

- Imaginarios visuales: Debido a su corto periodo de funcionamiento no logró establecer imaginarios visuales en torno a la marca.
- Herencia de la marca: La herencia del restaurante Della Nonna provenía de una tradición familiar italiana que fue transmitida por generaciones.

| Proposición de valor de la marca | |
|---|---|
| Beneficios funcionales | Suplir una necesidad básica: alimentación |
| Beneficios emocionales | Tributo a la cultura gastronómica italiana, trayendo a Colombia recetas familiares tradicionales de la región de La Toscana |
| Beneficios de autoexpresión | No se establecieron los beneficios de autoexpresión ofrecidos por el restaurante Della Nonna. |

Tabla 21. Proposición de valor de marca restaurante Della Nonna

Fuente: Elaboración propia

Conclusiones

- La zona gastronómica de La Macarena se está posicionando en la ciudad y es cada vez más visitada; sin embargo, según los resultados arrojados por la encuesta virtual, aún hay muchas personas que no la han visitado e incluso no saben dónde se encuentra ubicada. Además, está permeada por imaginarios negativos que la describen como insegura, lo cual afecta el alcance de nuevos públicos. Ciertos acontecimientos como los altercados antitaurinos en las inmediaciones de la Plaza de Toros La Santamaría, han afectado el funcionamiento de los restaurantes de la zona, lo que ha significado un aumento en los esfuerzos de los propietarios de los establecimientos para cambiar esa percepción y poder continuar en funcionamiento.
- La comunicación estratégica se evidencia en el momento en el que la organización define dónde se encuentra y a dónde quiere llegar, los tres restaurantes caso de estudio de esta investigación reconocen estos aspectos, desde sus inicios conocían las condiciones del mercado y del sector en el que se establecían; plantearon sus objetivos de acuerdo con la realidad del entorno, lo cual les ha permitido superar los momentos de crisis que se les han presentado. En contraposición a ellos, el caso del restaurante Della Nonna muestra la falta de estudio de aspectos fundamentales para el funcionamiento de un negocio gastronómico, de la zona seleccionada para la apertura y de las condiciones de la misma. La consideración principal para el cierre fue de carácter financiero y no hubo detección temprana que permitiera prevenir la crisis o mitigar el impacto para el negocio, sus inversionistas y colaboradores. Las acciones fueron improvisadas, impulsivas e intuitivas, lo que no permitió detectar y escoger las herramientas necesarias para afrontar la crisis que

los llevó a su cierre. Las pequeñas y medianas empresas en Colombia deben presentar propuestas innovadoras para lograr mantenerse vigentes, actualmente no se compete solo con empresas locales sino con todas las organizaciones que han permeado el mercado gracias a la globalización. Los tres restaurantes posicionados y estudiados en este trabajo, han centrado sus esfuerzos en abrir nuevos espacios y se pueden incluir dentro del concepto de los océanos azules, mientras el restaurante Della Nonna incursionó en una línea en la cual las reglas ya estaban establecidas, su propuesta no fue lo suficientemente fuerte para ampliar las fronteras del mercado ni para competir con los otros negocios de la zona.

- En general, en todos los restaurantes se evidencia que no existe una planeación juiciosa de las acciones de comunicación, que no es claro para los locales que con estas se contribuye también al posicionamiento de La Macarena como una zona gastronómica reconocida en la ciudad. Esto implica trascender los espacios de los locales para conversar con la competencia del sector, definir lo que las puede beneficiar en conjunto, inscribirse entre la comunidad circundante, ganar visibilidad y con eso preferencia, ofrecer diferenciales basados en los aspectos que se resaltaron como la arquitectura, la bohemia y la cercanía a importantes zonas turísticas de la ciudad.
- La percepción acerca del posicionamiento por parte de los diferentes públicos se construye con la conjunción de lo que la organización comunica, tanto de manera planificada como espontánea, con la experiencia de los usuarios que se transmite a otros posibles consumidores, lo que se convierte en insumo suficiente de información para tomar la decisión de visitar o no un establecimiento. Ninguno de los restaurantes mencionó que contara con un plan de comunicación establecido; no se percibe la necesidad de invertir para su posicionamiento a partir de aquellos aspectos que han funcionado, como destacar

la cotidianidad de los restaurantes, exaltar sus espacios como lugares propicios para el encuentro, los negocios y la diversión, ofrecer actividades artísticas. Todo esto se hace de manera descontextualizada y desconectada del entorno. La Tapería es el único, entre los establecimientos estudiados, que implementa acciones organizadas de comunicación que involucran a sus públicos internos, apuntando al mejoramiento de las habilidades personales de los trabajadores, a lograr una atención unificada, de calidad y que esto se refleje en el público, por eso es, entre los tres restaurantes estudiados, el que más se ha posicionado en la zona y en Bogotá.

- La vinculación con grupos o personajes influyentes, así como el apoyo a diferentes causas e iniciativas sociales contribuyen hoy al reconocimiento de las organizaciones y, por tanto, les sirven para posicionarse en mayor medida que el uso de la publicidad tradicional. Esto lo pudieron validar los restaurantes Sándwich Taller y Café Popular, que se han vinculado a iniciativas culturales y sociales, convirtiéndose en escenario para encuentros de diferentes colectivos locales y un restaurante referente y casi destino obligado para extranjeros en la ciudad, lo que representa ventas e ingresos fijos. Además, genera una gratitud ganada por su constante apuesta por la convivencia local.
- Después de la investigación y de aplicar las entrevistas se comprueba que, en el caso de los negocios gastronómicos, no es suficiente con estar ubicados en un lugar posicionado para ser exitosos, los mercados actuales son escenarios de gran complejidad y la zona gastronómica de La Macarena no es un sector en el que se puedan mantener fácilmente. Se evidenció que es necesaria la presencia constante de los propietarios en el funcionamiento de los mismos, en la construcción de lazos con los clientes mediante la atención personalizada que caracteriza a la zona, en la toma de decisiones de las acciones de

comunicación necesarias para posicionarse, en detectar y reconocer las posibles amenazas y riesgos, y en actuar de manera proactiva.

- El restaurante Della Nonna no tuvo una intención clara de desarrollar su marca, aspecto que se constató en la aplicación del modelo de Capriotti, en el cual hubo varios ítems a los que no les pudo dar respuesta, debido a la poca definición de las características propias del establecimiento, lo cual no permitió construir una identidad de marca. Además, omitió la importancia de reconocer el entorno en el que se iba a desenvolver, sumándose esto a los motivos por los cuales no se logró un alcance exitoso y efectivo de su público objetivo.
- Con esta investigación se confirma que algunos restaurantes ya no hacen uso de los medios tradicionales de comunicación, por eso hay que acoger aquellos que generan cierta sensación de proximidad con los consumidores e interactividad entre las partes; para luego fortalecer el trato personalizado a los usuarios. El foco de este tipo de negocios no puede estar solo en la divulgación a través de piezas publicitarias que, en ocasiones idealizan la marca, sino en cuidar su actividad diaria en todos los ámbitos de operación y el resultado de la experiencia entre los clientes.
- Aunque no es el término más buscado, Restaurantes en La Macarena aparece en el puesto número siete de diez en el ranking de búsquedas relacionadas con Bogotá. Los propietarios o encargados de comunicaciones de los restaurantes de esta zona deberían generar contenido en línea combinando este y otros de los términos más buscados con el fin de lograr ser más relevantes y despertar mayor interés en los usuarios. El análisis de los canales digitales en los restaurantes estudiados muestra, únicamente, el uso de *Social Media*. Los establecimientos cuentan con perfiles en redes sociales, propiciando una comunicación en red y la interacción con sus públicos. La Tapería es el único negocio que

cuenta con una página web, y al realizar la búsqueda en Google “Restaurantes en La Macarena” aparece en la primera página de resultados, dando cuenta de un buen uso del lenguaje, empleando términos relevantes que permiten responder al requerimiento de la búsqueda.

- Las empresas del sector gastronómico que no incursionen en el medio digital y fortalezcan su presencia en él están obligadas a ser espectadoras del éxito de aquellas que sí han sabido sacar provecho de las redes sociales y su potencial en términos de visibilidad, estudio de tendencias del mercado y los consumidores, y evaluación de satisfacción de los clientes. Los restaurantes estudiados deben revisar y fortalecer el servicio a domicilio ya que es un elemento clave en temporadas de poca asistencia de clientes al sector y resulta muy cómodo en temporadas de lluvia y para los clientes que prefieren pedir a sus casas u oficinas. Igualmente, luchar contra la sensación de inseguridad con acciones que pueden trabajarse con los residentes de la zona, la estación de policía cercana, la Alcaldía y los valet parking porque no hay estacionamientos formales, entre otras. Todos estos aspectos podrían abordarse en un plan de comunicación que haga más amable el entorno y que apoye en el posicionamiento de los locales y la fidelización de los clientes.

Referencias

40 de Fiebre. (s.f.). *¿Qué es el SEM?* Obtenido de 40 de Fiebre:

<https://www.40defiebre.com/que-es/sem/>

40 de Fiebre. (s.f.). *¿Qué es el SEO y por qué lo necesito?* Obtenido de 40 de Fiebre:

<https://www.40defiebre.com/guia-seo/que-es-seo-por-que-necesito/>

Aaker, D. (1996). *El éxito de tu producto está en la marca: las mejores estrategias para desarrollarla y fortalecerla*. México: Prentice Hall.

Aaker, D. (2002). *Construir Marcas Poderosas*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

Aleman, C. (15 de 03 de 2017). *3 claves para entender al consumidor de hoy*. Recuperado el 12 de 09 de 2017, de Burson-Marsteller: <http://bmcolumbiablog.co/uncategorized/3-claves-para-entender-al-consumidor-de-hoy/>

Alfaro, T. (1992). *El Marketing como arma competitiva. Cómo asignar prioridades a los recursos comerciales*. Madrid: McGraw Hill.

Ambrósio, V. (2000). *Plan de marketing paso a paso*. . Bogotá: Universidad Federal de Rio de Janeiro.

Arbaiza, F. (2011). *El Marketing y la Postmodernidad: Nuevos desafíos ante un nuevo contexto*. *Revista de Comunicación*.

Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica. (s.f.). *Acodres.com.co*. Obtenido de <http://acodres.com.co/quienes-somos/#mision>

Bello, M. D. (2009). *Usaquén*. Bogotá: Universidad Distrital Francisco José de Caldas.

Cabrera, M. (26 de 03 de 2017). *El Tiempo*. Recuperado el 02 de 03 de 2018, de Chapinero Alto se convirtió en el nuevo polo culinario de Bogotá:

- <http://www.eltiempo.com/cultura/gastronomia/restaurantes-de-chapinero-alto-ayudan-a-conservar-su-arquitectura-71518>
- Capriotti, P. (1999). Comunicación Corporativa, una estrategia de éxito a corto plazo. *Reporte C&D – Capacitación y Desarrollo*, 30-33.
- Capriotti, P. (2009). *Branding Corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la entidad*. Santiago: Colección de Libros de la Empresa.
- Casal, I. (05 de 04 de 2016). *Blog Elogia*. Recuperado el 17 de 02 de 2018, de Elogia:
<https://blog.elogia.net/los-6-canales-principales-para-una-estrategia-digital-exitosa>
- Chan Kim, W. M. (2004). *Blue Ocean Strategy*. Boston: Harvard Business School.
- Cheverton, P. (2006). *Cómo funcionan las marcas*. Barcelona: Gedisa S.A.
- Clemente, J. G. (Diciembre de 2006). *revistasice.com*. Recuperado el 01 de 03 de 2017, de
http://www.revistasice.com/CachePDF/BICE_2898_51-60_DF87D49EEBC76C8A9BEDE386F1B4BC6F.pdf
- Couret, A. (19 de 02 de 2014). *Branderstand*. Obtenido de Posicionamiento de marca:
<http://www.branderstand.com/posicionamiento-de-marca/>
- Crowe Horwathg. (2016). *Restaurantes, alimentos y bebidas*. Bogotá.
- Cuevas, F. (2002). *Control de Costos y Gastos y en los Restaurantes*. México D.F.: Grupo Noriega Editores.
- Dattis. (s.f.). *Metodología diseño de estrategia*.
- Dinero.com. (31 de 03 de 2015). *Lluvia de Hamburguesas*. Obtenido de
<http://www.dinero.com/edicion-impresacaratula/articulo/negocio-comidas-colombia/207247>

- Enriquez, A. (2007). *La comunicación empresarial en situaciones de crisis*. Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona.
- Fondo de Promoción Turística de Colombia. Acodrés. (s.f.). *Operación de restaurantes en Colombia*. Recuperado el 13 de 09 de 2017, de <http://acodres.com.co/wp-content/uploads/2013/09/operacionrestaurantes.pdf>
- García Canclini, N. (2009). El consumo sirve para pensar. En N. García Canclini, *Consumidores y ciudadanos. Conflictos multiculturales de la globalización* (págs. 41-55). México: Editorial Debolsillo.
- Garrido, F. (2004). *Las claves de la comunicación empresarial en el siglo XXI*. Barcelona: Gestión 2000.
- González, A. (1998). *Marketing preventivo: la comunicación de crisis en la empresa*. Barcelona: Bosch.
- Gonzalez, I. (21 de 09 de 2016). *¿Qué es la comunicación digital y por qué es importante en las empresas?* Recuperado el 17 de 02 de 2018, de Ilifebelt: <https://ilifebelt.com/que-es-comunicacion-digital-y-por-que-es-importante-en-las-empresas/2016/09/>
- Google. (s.f.). *Ayuda de Search Console*. Obtenido de Support Google: <https://support.google.com/webmasters/answer/7451184?hl=es>
- Guerrero, J. (2005). *La internacionalización de las Mipymes y sus retos frente al tratado de libre Comercio con los Estados Unidos de América*. Cali: Fundación FES Social.
- Incametal. (08 de 04 de 2017). *Hogar Universal*. Obtenido de <https://www.hogaruniversal.com/institucional/content/clasificación-de-restaurantes-por-categor%C3%ADa>
- Kothler, P. K. (2012). *Marketing 3.0*. Madrid: LID Editorial Empresarial.

- Lambin, J. (1997). *Marketing Estratégico*. México D.F.: McGraw Hill.
- Libaert, T. (2005). *El plan de comunicación organizacional: Cómo definir y organizar la estrategia*. México D.F: Limusa, SA.
- López, J. (2013). *Las PYMES, un desafío en la Comunicación Organizacional*. Bogotá: Universidad de la Sabana.
- Malagón, S. (23 de 03 de 2016). *El regreso del barrio La Macarena*. Recuperado el 01 de 03 de 2018, de <http://www.revistaarcadia.com/impres/art/articulo/nuevos-espacios-artisticos-en-el-barrio-la-macarena-en-bogota/47723>
- Martín, M. (2005). *Arquitectura de Marcas*. Madrid: ESIC.
- Matoses, B. (27 de 10 de 2015). *RocaSalvatella*. Recuperado el 17 de 02 de 2018, de RocaSalvatella: <http://www.rocasalvatella.com/es/la-era-del-consumidor-la-era-de-las-experiencias>
- Mejia, M. Z. (2010). *Propuesta para Posicionamiento de Marca a través de la Comunicación en la empresa Manantial de Asturias*. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.
- Moliner, B. (2004). *La formación de la satisfacción/insatisfacción del consumidor y del comportamiento de queja: Aplicación al ámbito de los restaurantes*. Valencia: Universitat de València.
- Nielsen. (2015). *Estudio Global de Nielsen sobre Comidas Fuera de Casa*. Obtenido de <http://www.nielsen.com/co/es/insights/news/2016/38-por-ciento-de-los-colombianos-come-fuera-de-su-hogar-una-o-mas-veces-a-la-semana.html>
- Perez, R. R. (2 de 2 de 2015). *¿Por qué fracasan las pymes en Colombia?* (R. Dinero, Entrevistador) Bogotá, Colombia.

- Pinedo, F. S. (2009). La estrategia de marca, clave durante la crisis. *Marketing más ventas*, 16-25.
- Piñuel, J. (1997). *Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones*. Madrid: Síntesis.
- Pizzolante, I. (2004). *La "Geometría" de la Comunicación Empresarial*. Recuperado el 28 de 09 de 2017, de Razón y Palabra:
<http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n34/ipizzolante.html>
- Premios Eikon. (2010). *Arcos Dorados: CAMPAÑA DE COMUNICACIÓN SOBRE MISIÓN, VISIÓN Y LOS VALORES DE LA COMPAÑÍA*. Recuperado el 15 de 09 de 2017, de www.premioseikon.com: http://www.premioseikon.com/?arcos-dorados-campaNa-de-comunicaciOn-sobre-misiOn-visiOn-y-los-valores-de-la-compaNIa&page=ampliada&id=142&_s=&_page=casos_ganadores
- Revista Dinero. (31 de 08 de 2016). *Dinero*. Recuperado el 09 de 09 de 2017, de <http://www.dinero.com/pais/articulo/los-dificiles-retos-de-tener-un-restaurante-y-un-food-truck-en-bogota/231375>
- Rodríguez, D. (2008). El carácter como determinante diferencial para el posicionamiento de las marcas. Bogotá.
- Rodríguez, J. (2002). *Administración de pequeñas y medianas empresas*. México, D.F.: Thomson.
- Sánchez, C. (2009). *Communication-society.com*. Recuperado el 10 de 09 de 2017, de Universidad de Navarra: https://www.unav.es/fcom/communication-society/es/articulo.php?art_id=322#C01
- Sancllemente, J. (18 de 03 de 2017). *Debemos ir más allá de simplemente satisfacer a los clientes*. Recuperado el 09 de 09 de 2017, de [Dinero.com](http://www.dinero.com):

<http://www.dinero.com/opinion/columnistas/articulo/debemos-ir-mas-alla-de-satisfacer-a-los-clientes-juan-sanclemente/243097>

Silva, A. (2006). *Imaginario Urbanos*. Bogotá: Arango Editores.

Stum, D. T. (1991). Building Customer Loyalty. *Training and Development Journal*, 34.

Trout, J. (2001). *Diferenciarse o morir. Cómo sobrevivir en un entorno competitivo de alto riesgo*. Madrid: Mc Graw Hill.

Vásquez, C. (s.f.). *El Plan de Comunicación*. Obtenido de Comunicación Corporativa:

<https://sites.google.com/site/comunicorpora/unidades/comunicacion-y-organizaciones/plan-de-comunicacion>

Vidal, F. (2014). De la marca- función a la marca-emoción y a la experiencia de consumo. Una aproximación a la mercantilización de experiencias en la publicidad de la significación. *Revista de Comunicación*, 13, 118-143.

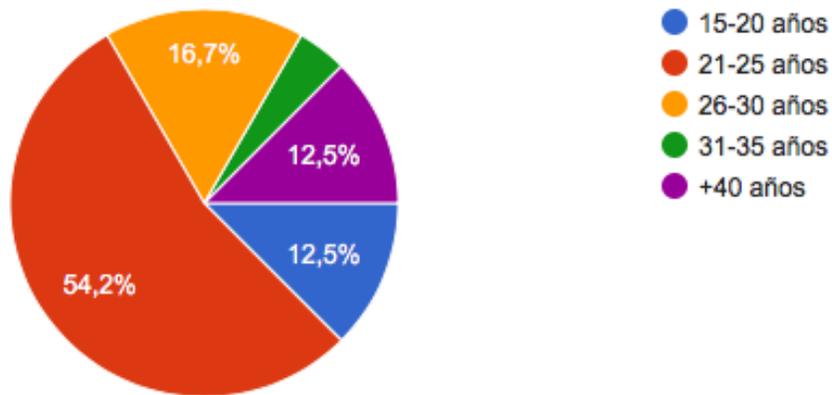
Vinagre, M. (2014). *Uso de la dotación básica del restaurante y asistencia en el preservicio*. Madrid: Ideas Propias.

Anexos

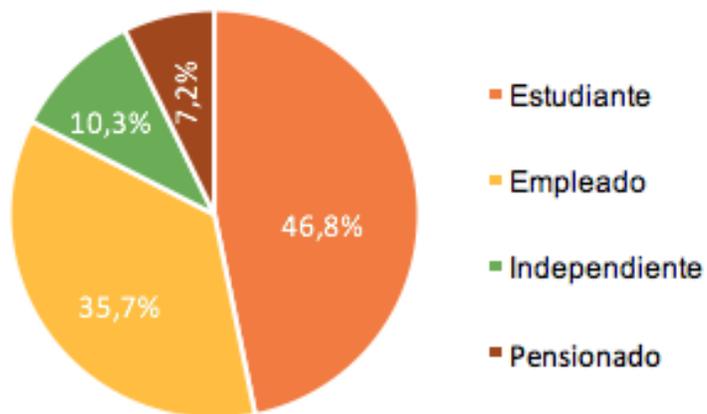
Resultados encuesta virtual realizada a través de la herramienta Formularios de Google

Número de personas encuestadas: 50

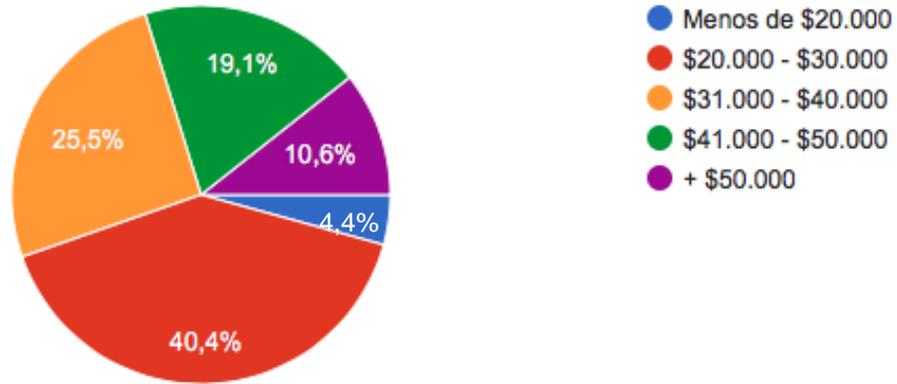
1. Edad:



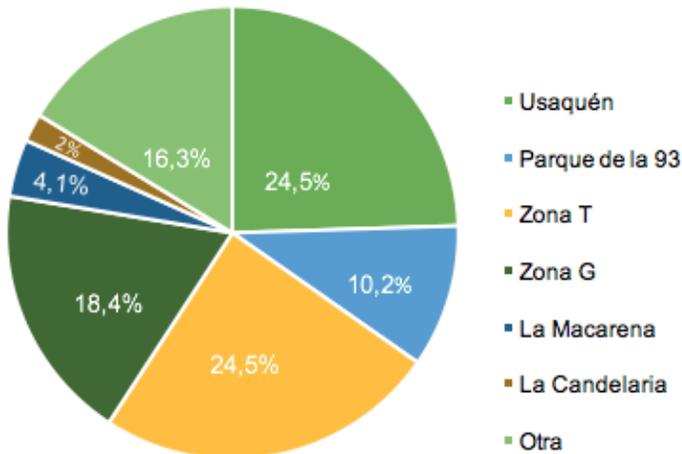
2. Ocupación:



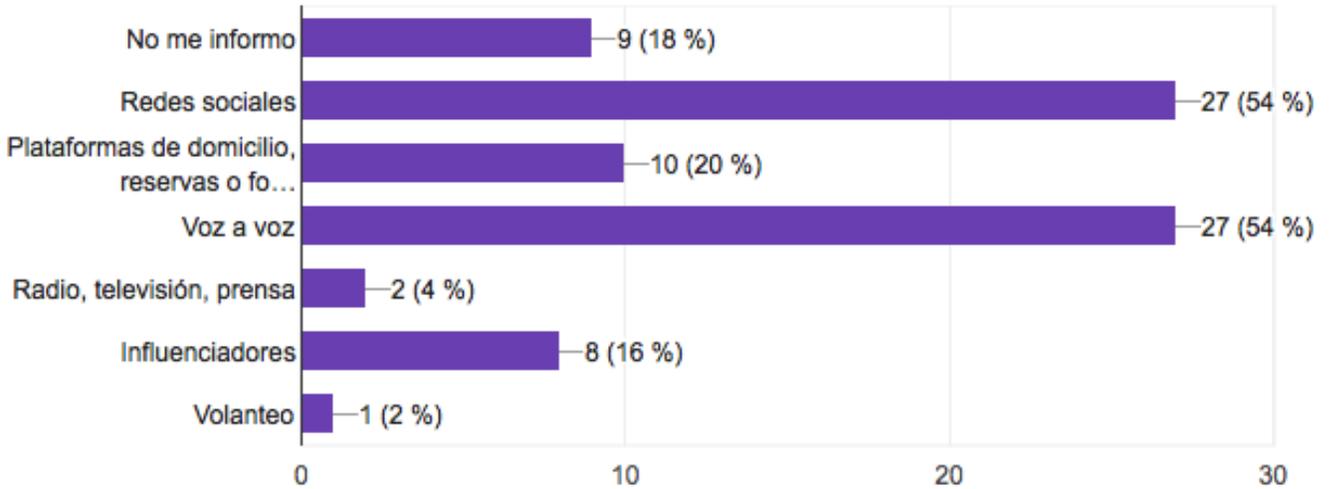
3. ¿Cuál es su presupuesto por persona para una salida a comer?



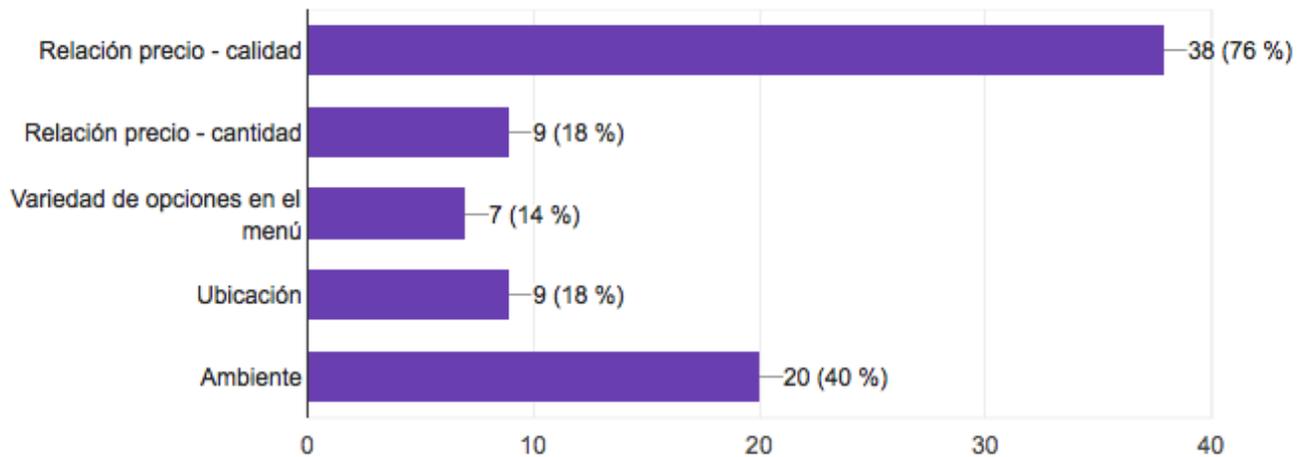
4. ¿A qué zona gastronómica de Bogotá acude con más frecuencia?



5. ¿Cómo se informa de la oferta gastronómica de Bogotá?



6. ¿Qué es lo más importante al momento de elegir un restaurante?



7. ¿Qué imagen tiene del sector de La Macarena en Bogotá?

| |
|--|
| No se donde es la macarena (2) |
| Bohemio |
| Buena, tranquila. |
| Normal |
| Diferente, variado y atractivo |
| Gastronómica y bohemia 100% |
| Un sector interesante |
| El ambiente |
| No lo conozco |
| Zona antigua historica con representación gastronómica de diferentes países |
| Restaurantes |
| Buena aunq no hay tanta propaganda sobre esta zona |
| Es retirado, zona de comidas rápidas |
| Tradicional |
| Muy popular gastronomicamente, fuerte en comida internacional |
| Genial |
| Peligroso |
| Lejos del norte - peligroso en la noche |
| Ninguna |
| Bohemio |
| MUY INTERESANTE PERO COSTOSA |
| Lejos |
| Buen sector de comidas |
| Es un lugar con buena vista, lindas y elegantes fachadas de sus casas, seguro. |

Gomelo, pero bonito

Siento que últimamente se ha puesto de moda. Es un barrio tradicional que se ha vuelto medio hipster-gomelo, creo.

Es bohemio y artistico

Bohemio y artistico

En mi vida ninguna

No se donde queda

Bonito y costoso

Muy chirri

Costoso y no tan rico

Buena as literatura para variar

Tiene muy buenos restaurantes aún siendo un sector de escasos recursos en Bogotá. Es como ir a Cartagena y ver en una cuadra el turismo y en la otra cuadra la pobreza real de la ciudad.

Muy rico y alternativo

Bohemio pero peligroso

No lo conozco

Mi sector favorito para ir a comer

Agradable

Buena

Bonito e interesante

No he ido

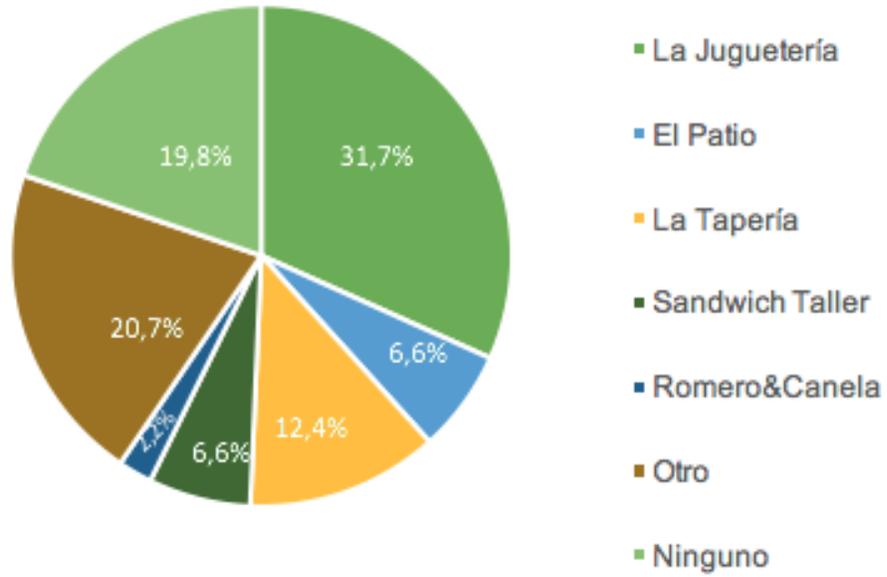
Es caro

Es bonito pero es peligroso

Hay restaurantes chèveres

Es muy artistico

8. ¿Qué restaurante se le viene a la mente cuando le mencionan la zona gastronómica de La Macarena en Bogotá?



Entrevista restaurante Romero & Canela sector de La Macarena

Juan Manuel Gordillo, cofundador, subchef y administrador

1. **Lina Hamón:** ¿Cómo describiría este restaurante?

Juan Manuel Gordillo: Este restaurante tiene un concepto saludable, casual y romántico. Se genera ese espacio de intimidad, como son pocas mesas se crea una intimidad entre los que trabajan y el cliente. Se halla una familiaridad y una amistad, no estamos buscando tanta formalidad de que tú te sientes y el mesero te sirve y ya sino crear una armonía, una comunicación y una amistad entre el que ofrece el servicio y el que lo recibe.

2. **LH:** Si este restaurante fuera una persona ¿cómo la definiría?

JMG: Una persona misteriosa, armónica y mística. Por eso los colores que ves acá son para hacer alusión a las especias y a la mística que esto representa, porque durante la historia de la humanidad han sido fundamentales; se han usado como moneda de cambio, han sido usadas por gente muy importante para comer y para la salud.

3. **LH:** ¿Qué tipo de restaurante considera es su competencia?

JMG: Todos, en la zona todos son competencia indirecta. La competencia directa sería principalmente restaurantes que tuvieran nuestra misma propuesta o algo parecido, aquí solo hay uno que es el restaurante árabe By tapas que queda en la 26 con 4, ese sería la competencia directa, pero en sí, son todos los restaurantes que están alrededor.

4. **LH:** ¿Qué diferencia a este restaurante de la competencia?

JMG: Como ya lo había mencionado antes, es el trato, el servicio que es más trascendental del que tu encuentras en un restaurante normal. Las personas van a un restaurante más que a comer, a salir de su entorno, a salir de su casa, a sentirse cómodo, a que lo atiendan y a sentirse como en casa y ese es nuestro factor diferencial frente a los demás.

5. **LH:** ¿Cuál es la experiencia que quieren brindarle al consumidor?

JMG: Básicamente, la experiencia de que te sientes, comas y tus sentidos vuelen a través del gusto. Que los sabores no sean fuertes pero que estén presentes y tengan carácter. Nuestro juego es con las sensaciones, texturas y sabores, entonces eso crea una experiencia muy chévere.

6. **LH:** ¿Cómo considera que la comunicación puede aportar al posicionamiento?

JMG: Es muy importante, hoy en día la comunicación... cómo comunico a los medios lo que yo estoy vendiendo y haciendo eso es lo más primordial, cómo tu vendes la idea, las redes. Hoy en día el networking y el marketing está por encima de la calidad, se lleva todo eso porque se vende a través de los medios y las redes.

7. **LH:** ¿Cuáles son las fortalezas de este restaurante para posicionarse en el mercado gastronómico bogotano?

JMG: Una de las fortalezas es el factor diferencial nuestro, nosotros no somos una cocina que tu encuentras en cualquier parte sino una cocina única y eso es algo que a la gente le gusta mucho. Nosotros comenzamos con un camión, un food truck hace cuatro años y nos permitió ya tener este local, hemos ido construyendo eso paso a paso. A la gente le encanta no comer tanto lo mismo de siempre, los mismos sabores y lo habitual sino romper esos paradigmas de lo habitual.

8. **LH:** ¿Recibe retroalimentación de los clientes que visitan el restaurante?

JMG: Si, normalmente siempre les preguntamos cómo les parece la comida, cómo se han sentido... el problema es que el bogotano es muy hipócrita y sentir la respuesta honesta es muy difícil; a veces te la dan, sobre todo los extranjeros, como el 80 por ciento del barrio son extranjeros que vienen de pasada, ellos son los que realmente de dicen la verdad.

9. **LH:** ¿Con qué canales de opinión y evaluación cuenta el restaurante?

JMG: A partir de las redes y páginas web. En TripAdvisor, estamos en Degusta.com, Facebook, Instagram. Ahí las personas comentan, hacen sus reseñas sobre la comida. Puedes chequear en TripAdvisor y ahí uno encuentra unos comentarios bien interesantes.

10. **LH:** ¿Qué ha cambiado desde sus inicios hasta la actualidad?

JMG: Como te mencioné, nosotros comenzamos con un camión detrás de la Universidad Nacional donde está el Camilo Torres. Teníamos una línea más casual, ofrecíamos todos los días un menú distinto, algo más casual, un poco más rápido, pero siempre conservando la misma esencia de las especias y los shawarmas, se fue transformando un poco más en un restaurante y luego el mismo restaurante te dice cómo se va adaptando. Nos damos cuenta que la gente viene a tapear, a comer entraditas, muy íntimo, muy para parejas; si te das cuenta, solo han estado parejas. El mismo negocio te indica por dónde ir y donde transformar.

11. **LH:** ¿Realizan actividades de Responsabilidad Social?

JMG: Las realizábamos, nosotros todos los martes íbamos al Bronx y hacíamos una sopa para 150 personas y la regalábamos ahí. Hoy en día, ya no existe el Bronx entonces ya no lo hacemos, pero estamos en busca de eso.

12. **LH:** ¿Cuáles considera que pueden ser las debilidades, amenazas y retos que debe enfrentar una persona que quiera abrir un restaurante? En general y en el sector.

JMG: En cuanto a lo más difícil de tener un restaurante es lo que te consume a ti de tiempo. Te consume todo el día, todos los días de domingo a domingo hasta que se acabe el restaurante; entonces requiere mucha responsabilidad y mucho empeño. Si uno abre un restaurante y no ama la restauración, no ama la cocina ya está a mitad del fracaso porque genera mucha presión, entonces, si tu no haces lo que amas difícilmente se puede dar y un restaurante te genera que todos los días se abre, todos los días te genera gastos, todos los días te genera ingresos, todos los días tienes que mantener feliz al cocinero, al mesero, porque son el personal operativo y ellos son los que más rápido se cansan. Entonces, en un restaurante normal duran de 4 a 6 meses los meseros y los cocineros, un reto muy importante es mantener a un empleado feliz, eso es imposible y lo primordial.

En cuanto a los retos que tiene el sector, el mayor reto es darse a conocer porque las personas llegan a este barrio sin saber que comer, ellos no llegan diciendo “voy a ir a La Juguetería, voy a ir a La Churrasquería, al Viejo Bandoneo”, ellos se paran en la esquina de la 27 con 4 y echan ojo, entonces uno necesita tener algo atractivo que venderles, ya sea una promoción, algo que les llame

la atención, música en vivo, promociones de cocteles, promociones de comida... eso genera que al cliente le interese entrar porque normalmente en esta esquina La Jugueteria se lleva todo, entonces tú tienes que entrar con otras cosas a jugar ahí.

13. **LH:** ¿Cuál ha sido un momento de crisis importante para el restaurante? ¿cómo lo superaron?

JMG: El momento de crisis ha sido a nivel financiero porque superar el punto de equilibrio es lo más complicado, el restaurante genera gastos todos los días, el único sector que te genera ganancias es el salón, es el que vende, pero todo lo demás son gastos, cocina es gastos, nómina, servicios. Nosotros como cocineros de profesión estamos ultra meticulosos ante el menor detalle y nunca hemos tenido una falla al respecto, ni siquiera un pelo en la comida... nuestras crisis han sido financieramente y administrativamente hablando, pero con la comida y el servicio no. Ha habido algunas opiniones negativas porque cuando el restaurante se llena obviamente el servicio cambia, ya no puede ser tan personalizado, entonces la gente si siente ese cambio. Los clientes que vienen un día como hoy y después vienen por ejemplo en la noche que están llenas todas las mesas y el trato puede cambiar un poco, eso influye en la percepción del lugar.

14. **LH:** ¿Cómo influye la ubicación del restaurante en su posicionamiento?

JMG: La ubicación es primordial, esta parte donde estamos es la entrada a La Macarena, entonces todo el mundo lo ve. El problema que tenemos es que hay dos árboles al frente y que los carros antes se hacían ahí por eso la gente no lo ve, pero, nosotros por la noche ponemos luces afuera para que la gente se pregunte “¿qué hay ahí? Eso es lo que utilizamos.

15. **LH:** ¿Qué tipo de público atrae la zona de La Macarena? ¿por qué?

JMG: Residentes del barrio, personas que viven en Bogotá y extranjeros. Entre semana son los ejecutivos que están en el Centro Internacional, pero en su mayoría los residentes y extranjeros son los que consumen el barrio. No es el mismo perfil de una persona que va a la G o a la T, aquí la gente se ha acostumbrado a que La macarena es un sitio tranquilo, de arte, bohemio, entonces las personas que llegan aquí están buscando eso... por eso no hay rumba, no hay bares o por lo menos no de música actual, los bares que encuentras aquí son de música alternativa por así decirlo. Son personas entre 30 y 40 años que han viajado por el mundo, que se cansan de lo mismo que

encuentran en la T, en la 85, en Chapinero Alto y llegan aquí, esos son unos y las personas mayores digamos de 40 para arriba son personas que les gusta el buen vivir, el buen comer, pero no les gusta digamos que la calle este llena, que el restaurante este lleno, que no se puedan ni mover entonces vienen a La Macarena porque como son restaurantes un poco más pequeños que lo usual, son a lo mucho 20 mesas y ya entonces también les gusta eso. Por ejemplo, El Patio es la mayor insignia de La Macarena, ahí van los políticos, los periodistas, ahí se la pasaba Jaime Garzón todo el tiempo, entonces siempre ha habido ese palpito, son clientes políticos, artistas, escritores, profesores de universidad, intelectuales.

16. **LH:** Describa el perfil del consumidor del restaurante

JMG: Es el perfil que mencioné anteriormente. Adicional nosotros a veces hacemos convenios de descuentos con empresas, directamente con ellos para que la misma empresa mande a sus empleados entonces son descuentos, paquetes, promociones, eventos de fin de año, días especiales, cualquier cosa se inventa uno y se lo vende a la empresa y ellas lo compran. Tenemos una empresa financiera que le regalaba a sus mejores vendedores cenas con nosotros, viene la persona a la que le regalaron el bono y consume acá, eso es una forma de tener clientes y darnos a conocer.

Entrevista restaurantes Café Popular y Sandwich Taller sector de La Macarena

Danilo Ciro, fundador y chef

1. **Lina Hamón:** ¿Cómo describiría este restaurante?

Danilo Ciro: Mis restaurantes tienen conceptos colombianos, lugares pensados en la cotidianidad de nosotros, de nuestra comida, la influencia de la gastronomía es colombiana y en general la música y lo que pasa es al ritmo colombiano. Yo diría que son restaurantes colombianos con toques de vanguardia, atrevidos.

2. **LH:** Si este restaurante fuera una persona ¿cómo la definiría?

D.C: El Café Popular diría que es un hípster bogotano y Sandwich Taller un costeño de mochila, tipo barraquillero así bulloso y súper empoderado siempre. Así serían los tipos de persona de los dos

3. **LH:** ¿Qué tipo de restaurante considera es su competencia?

DC: La Hamburguesería es lo más cercano al Sandwich Taller y en cuanto al Café Popular, yo diría que La Tapería.

4. **LH:** ¿Qué diferencia a este restaurante de la competencia?

DC: Como decía antes, el concepto colombiano es la gran diferencia, porque es la apuesta mía como cocinero colombiano de proponer cosas propias de aquí, entonces esa es la diferencia porque digamos, La Tapería es un lugar que ofrece tapas y comida española que es muy buena y tiene un formato que es el de la tapa, y acá hay comida colombiana servida en platos pequeños que es el formato de la tapa, pero con nuestros sabores. A nivel de popularidad obviamente las tapas van a ser más reconocidas entonces esa es la competencia principal y el reto es lograr decirle a los clientes que acá que esto también son tapas o que este es el mismo formato de compartir y estar más desprendido del plato individual.

5. **LH:** ¿Cuál es la experiencia que quieren brindarle al consumidor?

DC: Que sean felices acá, comiendo rico, escuchando buena música, que pasen un rato memorable.

6. **LH:** ¿Cómo considera que la comunicación puede aportar al posicionamiento?

DC: Inicialmente La Macarena de siempre ha sido visto como un lugar bohemio, el sitio donde tomar, donde iniciar la fiesta, entonces pienso que la imagen de aquí combinado con la buena comida hace eso. Yo he hecho videos de mis preparaciones y hago muchos live de lo que pasa cuando hay movimiento, cuando hay ritmo.

7. **LH:** ¿Cuáles son las fortalezas de este restaurante para posicionarse en el mercado gastronómico bogotano?

DC: El nivel de comunicación ya sea de las redes sociales, de la misma fotografía, de las palabras que se usan debe estar al nivel de esa misma comida... que tú puedas decir que eres así y lo muestres siendo así y la gente venga y lo perciba así, ser real con lo que dices que eres.

8. **LH:** ¿Recibe retroalimentación de los clientes que visitan el restaurante?

DC: Todo el tiempo, personalmente porque estoy en la operación y una de mis funciones junto a la mayoría del personal es preguntar cómo les ha ido a los clientes en medio del servicio, cómo les ha parecido todo. Los clientes inmediatamente cuando les gusta un lugar te van a decir la retroalimentación inmediata. También hay opiniones todo el tiempo en Facebook, en TripAdvisor los extranjeros más que todo. Las buenas opiniones ayudan al posicionamiento porque son clientes que han tenido tan buena experiencia que lo tienen que contar para que otra gente sepa y vaya.

9. **LH:** ¿Con qué canales de opinión y evaluación cuenta el restaurante?

DC: Redes sociales, Facebook, Instagram, correos, tenemos un canal de Youtube donde pasamos cosas y en eso los clientes siempre dicen cosas. No tenemos página web pero los canales que tenemos son activos y en todas las redes siempre estamos en la jugada porque las notificaciones llegan todo el tiempo, siempre respondemos todos los correos y todos los mensajes.

10. **LH:** ¿Qué ha cambiado desde sus inicios hasta la actualidad?

DC: Todo ha cambiado, han madurado, en el proceso uno va identificando lo que a la gente más le gusta y lo va simplificando o va aplicando, tú no te olvidas de las personas que son tus amigos, las personas siempre te recuerdan y vuelven porque si te tratan bien tu vuelves.

El Sándwich que fue donde comencé era más pequeño, con la idea de los sánduches y gusto mucho; me invitaron a cocinar a un festival en Europa y cuando regresé amplié, dupliqué el Sándwich Taller con el mismo espacio y luego por las filas y la necesidad de clientes abrí Café Popular, desarrollando un concepto un poco en el aire, siempre he atendido gente del Sándwich Taller acá en Café Popular desde que se abrió, entonces Café Popular lleva un año atendiendo clientes del Sándwich Taller, reservas de agencias, de lugares vienen acá y en ese proceso nació Café Popular como un hijo de Sándwich Taller, con la intención de crecer y tener su propio concepto lo cual ha sido difícil y por eso no se ha podido desprender un poco del concepto de lo colombiano entonces he optado por mantenerlo e incluirle cosas como carta de vinos, café colombiano de orígenes, incluir cosas que Sándwich no tiene y que pueden estar en un restaurante; el buen café, los buenos tragos, los buenos licores, el buen vino.

11. **LH:** ¿Realizan actividades de Responsabilidad Social?

DC: Hemos hecho un par de cosas, por ejemplo, Sándwich Taller es uno de los fundadores del festival El Macarenazo que es un festival que se hace en La Macarena y este es el cuarto año que se va a hacer y es un evento en donde los vecinos también que cocinan, que son artesanos y son artistas sacan sus cosas y las venden en la calle como una feria, es como un picnic callejero de los restaurantes y de los vecinos; es una idea de la cual nosotros somos fundadores.

12. **LH:** ¿Cuáles considera que pueden ser las debilidades, amenazas y retos que debe enfrentar una persona que quiera abrir un restaurante? En general y en el sector.

DC: Hay que hacer una inversión alta porque es una zona que es muy cara, todo es muy caro. La Macarena tiene fama de insegura y acá todo cambia todo el tiempo, es decir, hay semanas buenas y semanas malas, entonces La Macarena como zona puede aportar un 50 por ciento de lo que pasa y se necesita, pero el trabajo y el concepto que tú traigas es el otro 50 por ciento.

La Macarena es difícil o sea los lugares que aquí se han sostenido han hecho mucho y son muy pocos realmente. El Patio, por ejemplo, que es un lugar emblemático es un nicho de la opinión popular, está el respaldo de que es el lugar donde comía Jaime Garzón, han venido toda la vida ministros y gente importante y es una trattoria italiana, cocinan comida tradicional italiana. Yo pienso que la presencia del dueño en sí, el anfitrión es importante porque como son lugares tan

pequeños y personales lo que más inspira a que un cliente vuelva es que sepa que el dueño está ahí y que le está ofreciendo ese plus y no es una maquina en la 93 en donde no conoces a nadie, aquí tienes esa experiencia en la que te atienden personas, todo es más informal, es rico y el dueño está ahí; la mayoría de dueños en La Macarena son quienes dirigen el restaurante porque son sitios más pequeños.

13. **LH:** ¿Cuál ha sido un momento de crisis importante para el restaurante? ¿cómo lo superaron?

DC: Las temporadas de corridas de toros son momentos difíciles, primero porque en la logística de la ciudad el barrio queda encerrado, los acordonamientos no permiten que la gente entre y como siempre hay problemas de disturbios la gente que podría venir a comer ese día no viene porque pues no sale del cordón de seguridad, entonces, no dejan entrar la gente de los carros a comer y la gente que está no sale del cordón de seguridad para comer. Han sido momentos difíciles cuando hubo un escándalo del violador de La Macarena que fue un caso muy famoso entonces la gente percibe eso y dice “tras de que hay que ir al centro que es inseguro...”. Aquí siempre hemos mantenido alianzas de seguridad entre los restauranteros y la policía porque aquí queda un CAI muy cerca entonces lo que hemos intentado hacer es siempre tener alianzas con ellos y contribuir con la inmediatez de los mensajes, que esté la policía y los vecinos ahí y es un trabajo de voz a voz que tiene cada restaurante a través del personal para darle confianza a los clientes, entonces es decirle a los clientes hay un cuida carros que siempre va a cuidarle los carros y no va a pasar nada

14. **LH:** ¿Cómo influye la ubicación del restaurante en su posicionamiento?

DC: Para posicionar un restaurante en La Macarena, hay que trabajar todos los días, hay que tener la certeza de que lo que vas a vender sea bueno, acá pasa mucho eso, acá abren restaurantes todo el tiempo pero si no son buenos a los tres meses no hay nadie ya porque los presupuestos con los que la gente emprendedora llega a montar aca son menores, son sin musculo financiero, no son restaurantes con proyecciones de años o con unas inversiones dispuestas y además de grupos económicos sino son de una persona que decidió apostarle y decidió meterle 30, 40 o 50 millones a un lugar.

15. **LH:** ¿Qué tipo de público atrae la zona de La Macarena? ¿por qué?

DC: Los que viene a La Macarena son exploradores, personas que tienen una tendencia como hippie o hípster, que les gusta más lo urbano porque siempre es un riesgo. Yo tengo clientes de varios lugares, muchos, más que todo los que vienen del norte vienen con zozobra muchas veces porque venir al centro de las ciudades siempre va a ser un reto para las personas que viven muy en el norte o en las zonas de dinero. Lo que beneficia a los restaurantes es que vengan personas con alto nivel de consumo, esa es la retribución por tu trabajo. A La Macarena si viene su gente, los domingos viene a almorzar gente de dinero y en general viene gente del norte, gente de La Macarena viene muy poca, pero pues si salen a comer porque acá también vive gente que está bien económicamente.

16. **LH:** Describa el perfil del consumidor del restaurante

DC: El perfil del consumidor de mis restaurantes es una persona de clase media-alta que, entre otras cosas, incide mucho que las personas hayan viajado o vivido en otros lugares porque lo que La Macarena ofrece está muy a ser un barrio internacional, aquí han vivido extranjeros toda la vida y el concepto de los restaurantes de La Macarena, realmente ha sido fundado por lo europeos. Yo no soy de Bogotá y llevo 20 años viviendo acá y los primeros cinco restaurantes, menos el patio, han sido de extranjeros; algo muy importante es el uso de los espacios, el colombiano no sabe usar los espacios, por el contrario, el europeo está acostumbrado a espacios chiquitos y a ponerle su no sé qué y que la gente se incomode lo cual también funciona. El perfil de la gente que viene acá por un lado es mucho extranjero, que son personas que ven esto acorde a sus lugares y, por otro lado, gente que le gusta comer comida rica un poco más barata, en lugares que son menos convencionales. Clase media- alta de intelectuales, artistas, diseñadores, comunicadores, gente que esté en los medios, que no sean aburridos.

Hemos disfrutado de un muy buen voz a voz de los clientes lo que nos ha hecho muy buena publicidad por ejemplo la gente viene, le gusta y le dice a más gente que venga. Me he encontrado padres de chicas y chicos que se ven que son gomelísimos, el papá ahí bien pinchado me lo encuentro en la puerta buscando el sitio y que se ve que les da pereza porque no se ve cómodo pero pasa y pasa mucho. Entre nuestro posicionamiento la comida, la música y la informalidad es lo que ha incidido y que la gente diga que es rico, puede ser incomodo, pero no está caro y se pasa bacano, ponen música chévere y les gusta y vuelven, la gente le cuenta a otra y esa gente viene. Ha venido gente de otros lugares del mundo o sea, de Berlín han recomendado a otra gente a comer

acá con nosotros, de Palestina, de Washington, viajeros que se encuentran con otros viajeros y les dicen que pasen a comer al lugar. Si trabajo con una agencia que desarrolla planes para extranjeros en Bogotá, los lleva a rumbar y los lleva a comer y nosotros somos uno de los destinos donde van a comer, esta noche inclusive tienen dos reservas.

17. **LH:** ¿Algún otro comentario adicional?

DC: Siempre he estado muy interesado en el arte, tengo alianzas con artistas y colectivos de grafiteros en Bogotá, el viernes santo ellos tienen un encuentro de los 30 mejores grafiteros de Bogotá tienen reservado el restaurante para una fiesta. Estoy ligado con el Colectivo Latino Graff para unirlos. Mi restaurante tiene mucho que ver con el arte, hemos hecho muchos contactos con muchos músicos colombianos, Bomba Estéreo, Choquibtown, siempre han venido a comer.

El Sándwich Taller es como si entraras a una taberna en el Caribe; es cálido, los que atienden son costeños, la música, la sazón y la vaina. Pego con la onda de los graffiteros y estamos ahí, siempre viene gente a traer y poner arte y uno intenta mantenerse en ese hilo que es súper urbano y es un canal de venta de nosotros; aquí no vendemos esa sofisticación de que te van a cobrar caro por lo mismo, es más relajado, digamos en Sándwich Taller tu comes con 20 lucas y te vas increíble, nada que ver el corral y eso ni siquiera Home Burgers donde es una fila la hijuemadre y es un sabor, nosotros tenemos 16 sabores; tenemos sándwich de morcilla de la plaza, tenemos sándwich de trucha, de posta negra cartagenera, de longaniza chocoana. Nosotros nunca cerramos, abrimos todos los días, estamos llenos de influencia colombiana y buscamos salirnos de lo tradicional.

Entrevista Restaurante La Tapería

Javier Rodríguez Peralta, administrador

1. **Lina Hamón:** ¿Cómo describiría este restaurante?

Javier Rodríguez: Somos un restaurante de comida española, el concepto que manejamos es el de las tapas que son platos pequeños que se ponen en el centro de la mesa para compartir.

2. **LH:** Si este restaurante fuera una persona ¿cómo la definiría?

JR: Una mujer porque se hace querer bastante, abierta a conocer a todo el mundo

3. **LH:** ¿Qué tipo de restaurante considera es su competencia?

JR: La verdad no tenemos competencia en el momento porque fuimos el primer restaurante de tapas en Colombia

4. **LH:** ¿Qué diferencia a este restaurante de la competencia?

JR: El concepto de las tapas que es nuestra especialidad y la comida es muy buena, no conozco muchos restaurantes de tapas, solo hay uno más en la zona

5. **LH:** ¿Cuál es la experiencia que quieren brindarle al consumidor?

JR: Una gran variedad de sabores en varios platos porque no son platos fuertes, es una combinación de muchos sabores en un plato pequeño para compartir, pues son tapas. Pruebas de muchísimos sabores, desde calamares, langostinos y este tipo de preparaciones hasta patatas bravas que son la especialidad de la casa.

6. **LH:** ¿Cómo considera que la comunicación puede aportar al posicionamiento?

JR: Nosotros tenemos redes sociales activas, Facebook e Instagram y una página web de La Tapería bastante elaborada. Acá adentro realizamos eventos, tenemos música en vivo lo cual nos ha permitido ser punto de referencia también, no hacemos nada acá en la zona como volanteo y esas cosas porque baja el nivel del restaurante y, aunque somos un establecimiento a todo el mundo, queremos conservar una exclusividad... hacer eso nos bajaría el rating. Pero en verdad, lo que más nos ha aportado es el voz a voz, a la gente le gusta nuestra comida y el concepto que

manejamos y le dice a otras personas que vengan a comer, lo mejor son las referencias y recomendaciones. Además, nosotros actualmente estamos haciendo una especie de juego de roles al interior del restaurante para que los empleados interioricen su función dentro del funcionamiento de La Tapería y así lo reflejen a los clientes.

7. **LH:** ¿Cuáles son las fortalezas de este restaurante para posicionarse en el mercado gastronómico bogotano?

JR: Las tapas, lo repito siempre, eso es lo que nos ha mantenido durante 9 años que llevamos funcionando y nos han hecho un punto de referencia en la zona.

8. **LH:** ¿Recibe retroalimentación de los clientes que visitan el restaurante?

JR: Uno se da cuenta cuando el cliente es frecuente, ya lo distingue y si repite es porque le gusta, igual durante el servicio les vamos preguntando qué les parece la comida y la atención y cuando les pasamos la cuenta preguntamos si tienen alguna sugerencia y cómo les pareció la experiencia y pues, si pagan el servicio voluntario es porque les gustó.

9. **LH:** ¿Con qué canales de opinión y evaluación cuenta el restaurante?

JR: Estamos en TripAdvisor, en Facebook que manejamos la página y la gente puede dejar sus comentarios y el dueño directamente responde los comentarios, también tenemos un perfil en Restorando en el que manejamos algunas de las reservas y ahí el cliente puede ver los comentarios de los que ya vinieron y dejar el de ellos después de vivir la experiencia.

10. **LH:** ¿Qué ha cambiado desde sus inicios hasta la actualidad?

JR: El restaurante ha sido así desde el principio, ahora se han metido más cosas como neveras y tecnología, pero el concepto siempre ha sido el mismo. Obviamente, han cambiado algunos platos a lo largo del tiempo, pero la temática siempre ha sido la misma.

11. **LH:** ¿Realizan actividades de Responsabilidad Social?

JR: No, ninguna. Siempre buscamos usar materiales e ingredientes orgánicos que no contaminen.

12. **LH:** ¿Cuáles considera que pueden ser las debilidades, amenazas y retos que debe enfrentar una persona que quiera abrir un restaurante? En general y en el sector.

JR: Hay que tener un buen capital porque la zona es muy cara, debe tener también claro el concepto que quiera manejar y contar con buenas bases para diseñar los platos que va a ofrecer, debe ser muy gourmet de acuerdo a la zona que es muy bohemia y todo pero la gente es exigente y sobre todo que tenga buen sabor la comida. El sector es buenísimo pero los arriendos son muy costosos, si vas a montar un restaurante tienes que saber claramente de qué lo vas a montar y el sitio en el que lo vas a montar porque acá la gente también es muy exigente.

13. **LH:** ¿Cuál ha sido un momento de crisis importante para el restaurante? ¿cómo lo superaron?

JR Crisis como para quebrarse nada, hay meses en los que las ventas si se bajan bastante pero también es por lo mismo de la economía, la gente no puede venir todos los días a comer y pagar acá. Acá no hemos recibido comentarios negativos que no sean manejables

14. **LH:** ¿Cómo influye la ubicación del restaurante en su posicionamiento?

JR El éxito no está asegurado acá por la ubicación. Desde que empecé a trabajar acá ha habido varios restaurantes, incluso solo en esta cuadra que han durado dos meses o un poquito más y los cierran. Depende de la comida, el buen servicio e igual la meta que se pongan los dueños, hay unos que esperan más tiempo para definir si es viable o no mientras otros, como te conté, a los dos meses deciden que ya no más.

15. **LH:** ¿Qué tipo de público atrae la zona de La Macarena? ¿por qué?

JR Las personas que vienen acá deben tener dinero para gastar, el sector no es muy conocido, pero viene gente de estrato alto.

16. **LH:** Describa el perfil del consumidor del restaurante

JR: Acá viene gente de todo, digo desde 18 años hasta viejitos de 60, 70 años. Los precios son un poco caros por la calidad de los ingredientes e igual debes pedir bastantes cosas si quieres quedar lleno.

Entrevista restaurante Della Nonna

Gina Pardini, representante legal y propietaria

1. **Lina Hamón:** ¿Cuánto tiempo estuvo en funcionamiento el restaurante Della Nonna?

Gina Pardini: El restaurante duró en funcionamiento alrededor de un año

2. **LH:** ¿En qué momento decidieron darle fin al proyecto del restaurante Della Nonna?

GP: En diciembre de 2017 se tomó la decisión de darle fin al restaurante por motivos de balance económico y proyecciones sobre el retorno

3. **LH:** ¿Cómo estaba compuesta la estructura organizacional del restaurante Della Nonna?

GP: Contábamos con unos socios capitalistas que hacían parte de la junta, luego estábamos nosotros como compras, atención al cliente y manejo de recursos humanos, todo el tema de cocina, revisar lo que se necesitaba comprar y manejar inventarios. Después de nosotros teníamos dos empleados que hacían funciones de cocina, limpieza y atención

4. **LH:** ¿Cuál era el perfil del público al que estaba dirigido el restaurante Della Nonna?

GP: Por un lado, estaba dirigido a personas que buscaran un almuerzo dentro de su diario vivir, ya que estábamos ubicados muy cerca de una universidad y al centro internacional, ofrecíamos un menú del día más adecuado para un presupuesto diario, por otro lado, ofrecíamos también un menú más elaborado y más costoso, se buscaba gente joven, que rompiera los paradigmas de la comida italiana normal que se ve como algo extraño y complicado, convirtiéndolo en algo fácil de pedir y de consumir.

5. **LH:** ¿Qué acciones realizaron para dar a conocer el restaurante Della Nonna?

GP: Entre estas acciones llevamos a cabo distribución de panfletos y volantes, publicidad a través de redes sociales, fuimos escenario varias veces para eventos, publicidad directa en los sitios alrededor de Della Nonna, por ejemplo en empresas ubicadas en el sector, en apartamentos y edificios cercanos, en las universidades y además hicimos una alianza con gente interesada en el tema de la cerveza artesanal para salir en una gaceta que se publicaba del tema y eventos relacionados tanto en Chapinero como en La Macarena

6. **LH:** ¿Contaban con un plan de comunicaciones establecido?

GP: No contábamos con un plan de comunicaciones establecido. Creamos un manual de funcionamiento interno pero no lo pusimos en práctica con rigurosidad.

7. **LH:** ¿Cuál fue el reto principal durante el periodo de funcionamiento del restaurante y cómo lo afrontaron?

GP: Poder conseguir una demanda promedio, poder saber cuántas personas llegaban día a día, fue un reto que no pudimos superar ya que no fue posible establecer la demanda para cada día tal vez también porque el tiempo que estuvimos en cada uno de los lugares fue muy corto. Al no saber cuántas personas en promedio iban a ir a comer a veces nos quedábamos cortos de materia prima y teníamos que salir corriendo a comprar cosas que faltaban, lo que hacía los tiempos de espera más largos o en ocasiones sobraban muchas cosas y al ser comida no la podíamos guardar lo que significaba pérdida para nosotros.

8. **LH:** ¿Qué cambiarían si en este momento decidieran emprender un negocio en la industria gastronómica nuevamente?

GP: No volveríamos a tener un negocio en la Industria Gastronómica.

9. **LH:** ¿Qué le aconsejarían a alguien que decide emprender un negocio en la industria restaurantera en Bogotá?

GP: Aconsejaría hacer una cartografía social del sector porque le ayuda a identificar qué aspectos de la zona son foco de gente o que atrae gente o qué piensa la gente ahí, por otro lado, le aconsejaría tener un presupuesto muy grande, muy muy grande, superior a los 100 millones de pesos porque toma mucho tiempo en estabilizarse y además aun cuando se estabiliza se demora un tiempo en evidenciarse el retorno de la inversión. También dependiendo de la plaza, sobre todo para los restaurantes que no son en cadena ni estandarizados, sino que son más orientados al arte de cocinar que cuenten con un buen administrador. Es importante tener un esquema claro de publicidad donde antes de abrir el restaurante se sepa que van a hacer en cuanto a publicidad y que presupuesto se requiere porque el presupuesto que yo creo que son más de 100 millones para el funcionamiento del restaurante hasta un punto de equilibrio no es suficiente, sino que además deben sumar el

presupuesto en mercadeo que también es muy grande y desde el principio debe ser una inversión que se sepa para qué es, en qué está enfocada y todo eso.