



Plan de Mercadeo Restaurante el Fortín

Comida criolla, asados y lechona

PLAN DE MERCADEO
RESTAURANTE EL FORTÍN
COMIDA CRIOLLA, ASADOS Y LECHONA



Por: Trinidad Londoño Quiceno

Asesor: María Andrea Ruiz Velásquez

MAESTRIA DE MERCADEO

UNIVERSIDAD EAFIT

MEDELLÍN

2022

Contenido

	Pág.
Introducción.....	15
1. Presentación de la Empresa y Orientación estratégica	19
1.1 Misión.....	19
1.2 Visión	19
1.3 Valores Corporativos	20
1.4. Modelo de Negocio	20
2. Análisis de la situación: Entorno interno y externo	22
2.1 Análisis competitivo de la industria.....	22
2.1.1 Competidores potenciales.....	22
2.2 Amenazas de nuevos competidores y barreras de entrada	23
2.2.1 Barreras de entrada.....	24
2.2 Clientes	26
2.3 Productos Sustitutos	27
2.4 Competidores del sector.....	27
3. Análisis del entorno externo y sus variables.....	34
3.1 Análisis del entorno interno.....	34
3.1.1 Político.....	34
3.1.2 Económico.....	35
3.1.3 Social.....	36
3.1.4 Tecnológico.....	37
3.1.5 Ambiental.....	37

3.1.6 Legal.....	37
3.2 Análisis del entorno interno.....	38
3.2.1 Análisis Económico y Financiero.....	38
3.2.2 Análisis de recursos operacionales.....	42
4. Análisis del mercado.....	46
4.1. Tamaño.....	46
4.2. Participación.....	53
4.3. Segmentación, segmentos del mercado, mercado meta.....	54
4.4. Posicionamiento.....	58
5. Formulación de objetivos del plan y propuesta estratégica.....	59
5.1. Objetivos del plan de mercadeo.....	59
5.1.1 Objetivo general.....	59
5.2. Estrategias.....	59
5.2.1. Ser el líder en costos.....	59
5.2.2. La diferenciación.....	60
5.2.3. Enfoque o segmentación.....	63
6. Investigación de mercados.....	67
6.1. Objetivo general de la investigación.....	67
6.2. Objetivos específicos.....	67
6.3. Metodología.....	68
6.4. Trabajo de campo.....	69
6.5. Resultados de la investigación.....	72
6.5.1. Buyer persona.....	72
6.6 Conclusiones.....	76
6.6.1. Journey map.....	79

7. Despliegue de las estrategias de mercadeo	83
7.1 Producto.....	83
7.2 Precio.....	89
7.3. Distribución	94
7.4. Comercialización y Comunicación	96
7.5. Servicio	100
8. Tácticas	103
9. Presupuesto asignado	105
10. Cronograma de actividades	105
11. Proyección de ventas y utilidades	107
11. Control y seguimiento	109
11.1. Indicadores KPIs.....	109
11.2. Control de resultados.....	111
11.3. Planes de contingencia.....	112
12 Lecciones aprendidas:	113
12.1. Desde la óptica del mercadeo	113
12.2. Desde la óptica de la organización	114
12.3. Desde la óptica del proceso de intervención	116
Referencias bibliográficas	117

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1. Análisis de la oferta gastronómica de los principales competidores.....	29
Tabla 2. Estado de ganancias y pérdidas acumulado primer semestre del 2021.....	41
Tabla 3. Resultados Matriz DOFA	44
Tabla 4. Características de cada etapa del ciclo de vida del producto	86
Tabla 5. Estrategias propuestas de diferenciación del producto del restaurante El Fortín	88
Tabla 6. Estrategias derivadas del marketing mix	103
Tabla 7. Cronograma de actividades	105
Tabla 8. Proyección ventas marzo 2022 – marzo 2023.....	107
Tabla 9. Estado de resultados proyectado los primeros 6 meses (marzo - agosto 2022):	108
Tabla 10. Indicadores de monitoreo y control	109

Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1. Menú actual del restaurante El Fortín ®	39
Figura 2. Cifras generales del sector	46

Lista de Gráficas

	Pág.
Gráfica 1. Restaurantes de servicio completo en unidades del periodo 2015 – 2020 ..	47
Gráfica 2. Ventas en restaurantes de servicio completo en número de transacciones por minuto	49
Gráfica 3. Total, de ventas en restaurantes de servicio completo en Billones de pesos (COP)	50
Gráfica 4. Pronóstico de restaurantes de servicio completo en unidades al año 2025	51
Gráfica 5. Pronóstico de ventas en restaurantes de servicio completo en número de transacciones por minuto al año 2025	52
Gráfica 6. Pronóstico de ventas en restaurantes de servicio completo al año 2025 en Billones de pesos (COP).....	53
Gráfica 7. Imagen de la guía de entrevista:	70
Gráfica 8. Buyers	72
Gráfica 9. Mapa de experiencia del cliente, descripción de las etapas:	79
Gráfica 10. Mapa de la experiencia del cliente	81
Gráfica 11. Ciclo de vida de un producto	86
Gráfica 12. Proceso estratégico para la fijación de precios	92

LISTA DE SIGLAS Y ACRÓSTICOS

ACODRES: Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica.

UPB: Universidad Pontificia Bolivariana.

CAGR: Tasa de Crecimiento Anual Compuesto.

Resumen

El restaurante el Fortín, ubicado en el sector de la 70, cuenta con una oferta gastronómica de platos típicos de Antioquia, como la bandeja paisa, el sancocho, el mondongo y otras especialidades de la comida tradicional colombiana. Los platos del restaurante el Fortín, se caracterizan por la sazón y el sabor de las comidas gracias a que la preparación de esta se hace con ingredientes frescos. A continuación, se evidencia el plan de mercadeo realizado al restaurante El Fortín.

Palabras clave: plan de mercadeo, restaurantes, Medellín

Abstract

El Fortín restaurant, located in the 70 sector, has a gastronomic offer of typical dishes from Antioquia, such as the paisa tray, sancocho, tripe and other specialties of traditional Colombian food. The dishes at el Fortín restaurant are They are characterized by the seasoning and flavor of the food thanks to the fact that its preparation is made with fresh ingredients. Next, the marketing plan carried out at El Fortín restaurant is evidenced.

Keywords: marketing plan, restaurant, Medellín

Glosario

Sector restauración: Industria de restaurantes significa cualquier lugar para comer o beber que prepara y ofrece alimentos o bebidas para el consumo humano, ya sea en cualquiera de sus instalaciones o mediante servicios tales como catering, banquetes, box lunch o servicio en la acera.

Corrientazo: Es una alusión para referirse en Colombia a los almuerzos que se compran en los pequeños o medianos restaurantes, por lo general se caracterizan por ser sencillos, baratos, abundantes y de buen sabor.

Menú del día: Corresponde al menú del almuerzo que se vende en los restaurantes, que en general cambia diariamente y se caracteriza por ser más económico que el resto de los platos de la carta.

Comida típica: Los alimentos tradicionales se refieren a productos elaborados con recetas tradicionales específicas conocidas desde hace mucho tiempo.

Buyer persona: Representación ficticia de tu cliente ideal. Está basada en datos reales sobre el comportamiento y las características demográficas de los clientes, así como en una creación de sus historias personales, motivaciones, objetivos, retos y preocupaciones.

Plan de mercadeo: Un plan de marketing es un documento operativo que demuestra cómo una organización planea utilizar la publicidad y la divulgación para dirigirse a un mercado específico.

Sazón: Hace referencia al gusto o sabor que se percibe en los alimentos. un ingrediente (como un condimento, especia o hierba) que se agrega a los alimentos principalmente por el sabor que imparte

Público objetivo: También llamado target, corresponde a un recorte demográfico, socioeconómico y comportamental de un grupo compuesto por los futuros consumidores del producto o servicio de una Empresa. Es muy importante conocer este público para poder dirigir y enfocar las estrategias y acciones de marketing y ventas.

Propuesta de valor: Recurso para transmitir de manera objetiva y directa las ventajas que una Empresa puede aportar a sus clientes. Esta relaciona los aspectos fundamentales de la Empresa y la posiciona entre sus consumidores, lo que mejora su capacidad para resolver sus problemáticas.

Teletrabajadores: Empleados de diferentes Empresas o áreas de conocimiento que trabajan desde lugares diferentes a la oficina, por lo general desde la casa, un café o un coworking. Dentro de este grupo también se encuentran los freelances, que son empleados independientes que trabajan para una o varias empresas desde el lugar de su preferencia.

Adultos mayores: Para efectos de este plan de mercadeo, se entenderán aquellos hombres y mujeres mayores de 55 años, que se encuentran cerca de su jubilación o que ya están jubilados.

Estudiantes universitarios: Para efectos de este plan de mercadeo, se entenderán a aquellas personas que se encuentran haciendo un pregrado o postgrado en una institución universitaria.

Introducción

El sector de la restauración tiene un notable número de competidores en el mercado colombiano y en especial en ciudades como Medellín, que se caracterizan por una amplia oferta gastronómica con productos de todo tipo. Esto es aplicable especialmente en términos de los establecimientos de comida típica paisa, con una importante oferta compuesta por grandes, medianos y pequeños competidores.

Entre los grandes y medianos competidores, se encuentran restaurantes como *El Rancherito, Asados Doña Rosa, Hacienda Hato Nuevo, Mondongo's; Cocolollo, Asados La 80*, entre otros; así como pequeños competidores que también comprenden una amplia oferta compuesta por pequeños restaurantes de comida típica distribuidos en toda la ciudad y en los municipios aledaños.

La Industria de los restaurantes tiene bajas barreras de entrada, lo que incide en que el sector sea muy atractivo para el ingreso de nuevos competidores y emprendedores; de hecho, pese a la propagación de la pandemia de la COVID-19 acaecida en el año 2020 y 2021, lo que generó el cierre de 29 mil establecimientos - entre restaurantes y bares- también generó nuevas oportunidades para que empresarios y emprendedores vieran en este sector, una oportunidad de crecimiento y reactivación económica con competitividad y apalancamiento en los procesos de transformación digital y en las nuevas dinámicas derivadas del mercado en el marco de

la pandemia; que según cifras de ACODRES (Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica) se abrieron más de 31 mil establecimientos durante el 2020.

En un mercado tan robusto resulta conveniente ser competitivo, especialmente, en términos de la permanencia en el mercado, lo que hace menester que los restaurantes permanentemente analicen y revisen sus operaciones en función del entendimiento del mercado, el contexto social, económico, político, ambiental y tecnológico en el cual operan, así como del impacto de cada una de estas variables en la operación y posicionamiento en el mercado, en relación con sus competidores y consumidores, los que son cada vez más exigentes y se encuentran informados y con acceso a una considerable variedad de opciones a la hora de elegir un restaurante.

Es por esto, que resulta indispensable que los negocios, y en especial, los restaurantes, cuenten con un plan de mercadeo que los guíe y les permita enfocar sus estrategias y recursos hacia los resultados y propósitos que se han establecido, tanto en el corto como mediano y largo plazo; todo ello, a partir del análisis interno del negocio, lo que implica tener en cuenta la situación y proceder de los competidores; así como de los factores externos que pueden impactar las operaciones y los resultados del negocio. Esto le permitirá al restaurante estar siempre vigente y mantenerse competitivo en el mercado.

El restaurante *El Fortín*®, ubicado en el sector de La 70, cuenta con una oferta gastronómica de diversos platos típicos de la gastronomía antioqueña, como la bandeja paisa, el sancocho, el mondongo y otras especialidades de la comida tradicional

colombiana. Los platos del restaurante el Fortín, se caracterizan por la sazón y el sabor de las comidas gracias a que la preparación de esta se hace con ingredientes frescos.

El restaurante *El Fortín* también se vio afectado por la pandemia, lo que se evidencia en sus ingresos y ventas, pasando de vender 150 a 80 platos al día y un máximo de 120 platos los días con mayor demanda. Los ingresos del restaurante provienen de las ventas de sus platos; es así como su estructura de costos tiene un alto componente de costos administrativos que representan el 57% de los costos, incluso por encima de los costos variables o los asociados a la producción que representan el 49%. Durante los primeros 6 meses de operación del 2021, el estado de resultados del restaurante arrojó una pérdida operacional por \$27,4M.

Esta situación pone de manifiesto la necesidad de aumentar las ventas del restaurante y como mínimo reestablecerlas a los niveles de prepandemia, que le permitan aumentar sus ingresos y mejorar sus utilidades, pero, sobre todo, mantenerse en el mercado. Es por ello por lo que el plan de mercadeo para el restaurante estará orientado hacia una estrategia competitiva de diferenciación, pues después de realizar la investigación de los principales competidores, se determinó que los productos o platos del restaurante se diferencian especialmente por la sazón y el sabor de sus platos. En este sentido, se buscará el aprovechamiento de estos atributos para definir las estrategias del plan de mercadeo y la propuesta de valor para los clientes potenciales.

Para conocer a los clientes potenciales del restaurante, se realizó una investigación cualitativa a 10 personas, entre hombres y mujeres de diferentes edades,

con miras a la indagación sobre sus gustos, preferencias, expectativas y hábitos de consumo de almuerzos durante la semana, los fines de semana y al solicitar un servicio de domicilio. Este estudio arrojó 3 buyer persona: teletrabajadores, estudiantes y los adultos mayores; cada uno de ellos con características, necesidades, expectativas y hábitos diferentes que requieren estrategias de mercado acordes con sus singularidades y que le permita al restaurante, satisfacer cada segmento de manera adecuada y llegar a más clientes potenciales en cada uno de estos, mediante el despliegue de una estrategia de consolidación de una oferta de valor diferenciada no solo en cuanto a producto y servicio, sino también, en términos de estrategia de comunicación y promoción.

1. Presentación de la Empresa y Orientación estratégica

1.1 Misión

La misión del Restaurante “El Fortín” ® es “ofrecer a nuestros clientes lo mejor de la cocina típica antioqueña y otras delicias de la gastronomía colombiana; nuestra especialidad son los frijoles con chicharrón y sus derivados; nuestros platos están hechos de ingredientes frescos y tienen el sabor y la sazón de la comida hecha en casa”.

1.2 Visión

En consonancia, la visión del restaurante es “Ser reconocidos como uno de los mejores restaurantes de comida típica Antioqueña y de algunas delicias de la gastronomía colombiana a los mejores precios en la ciudad de Medellín que nos permita crecer y expandirnos”.

1.3 Valores Corporativos

Calidad: Todos nuestros platos son preparados con ingredientes frescos, preparaciones limpias con altos estándares de higiene y seguridad alimenticia y lo más importante con la sazón de la comida casera que nos recuerda a la sazón de la abuela.

Compromiso: Somos un equipo comprometido con la buena alimentación de nuestros clientes y con el servicio, para que nuestros clientes se sientan felices y a gusto con nuestros platos y con el servicio que ofrecemos.

Servicio: Procuramos mejorar cada día en el servicio a nuestros clientes en todos nuestros canales; en el restaurante brindando un servicio impecable en las mesas desde la limpieza, el orden y la toma adecuada del pedido, hasta la entrega del mismo de manera oportuna con una presentación limpia y ordenada en el plato; en el canal telefónico con la cordial atención y la toma de pedidos de manera correcta y entrega oportuna e impecable de los platos en los tiempos de entrega definidos y con los clientes de las plataformas digitales para garantizar que todo les llega a tiempo, limpio e impecable.

Eficiencia: Siempre estamos cuidando nuestros procesos y estándares, para mantener la calidad, el sabor y la sazón de nuestros platos lo más costo - eficiente posible.

1.4. Modelo de Negocio

Restaurante *El Fortín*® está ubicado en el corazón de Laureles, en la circular 1, al frente de la UPB (Universidad Pontificia Bolivariana), en la salida hacia la 70; es un restaurante de comida típica paisa, asados y algunos platos tradicionales que

tradicionalmente han compartido los antioqueños en el marco de la riqueza de la gastronomía colombiana. Su especialidad son los frijoles con chicharrón y todos sus derivados como el calentado para los desayunos, la bandeja paisa, la cazuela de frijoles y el menú con frijoles, además cuentan con una variedad de platos tradicionales de Antioquia como el mondongo, el sancocho trifásico, los tamales Antioqueños, fiambres y asados, el menú del día y otras especialidades de la comida típica colombiana como la Lechona Tolimense.

Actualmente, cuentan con 10 empleados: 2 cocineros principales, 2 auxiliares de cocina, 1 parrillero, 2 meseros y 2 domiciliarios y 1 asesor telefónico. La principal fuente de ingresos del Restaurante *El Fortín*®, proviene de la venta de sus platos en el restaurante y las ventas a domicilios directos con el restaurante o por plataformas de domicilios.

Al ser un restaurante ubicado en un importante sector de la ciudad de Medellín y al estar ubicado al frente de este claustro universitario, las principales ventas se realizan a los vecinos del sector (residencias, hoteles y negocios) y al público de la universidad (estudiantes, docentes y personal administrativo), sin embargo, también se obtienen ingresos por ventas en otros sectores de Medellín, aunque en una menor cantidad. Las ventas totales están compuestas por ventas directas en el restaurante y ventas a domicilios directos con el restaurante o a través de plataformas digitales.

2. Análisis de la situación: Entorno interno y externo

2.1 Análisis competitivo de la industria

2.1.1 Competidores potenciales.

En la ciudad de Medellín se tiene una amplia oferta gastronómica. Específicamente hablando de comida típica paisa se encuentra una gran cantidad de restaurantes desde los más grandes y reconocidos como lo son *El Rancherito, Asados Doña Rosa, Mondongo's, Hacienda, Hato Viejo, Cocorollo, Asados La 80*, hasta proveedores de mediana y pequeña escala con una oferta típica y ubicados en toda la ciudad y los municipios aledaños.

Otros establecimientos que se están convirtiendo en competencia directa para los medianos y pequeños restaurantes de comidas típicas, son las llamadas “cocinas ocultas” tanto las que son legales, que funcionan como una forma de ampliar la operación de restaurantes reconocidos y cadenas de servicios domiciliarios, cumpliendo con los requisitos sanitarios y legales; como las que son ilegales, que no cuentan con la formalidad, rigurosidad, normas sanitarias y pago de impuestos, que sí deben pagar los restaurantes, pero que se convierten en un competidor importante, ya que al tener menores costos, pueden ser más competitivos a nivel de precios.

Específicamente en el sector de Laureles y sus alrededores, se encuentra una amplia oferta gastronómica que va desde reconocidos restaurantes de comidas típicas, a medianos y pequeños restaurantes de comida casera o “corrientazos” de los que se extrajo una muestra por considerarse una competencia directa para el Restaurante “El Fortín” ® por su cercanía y las comidas que ofrecen. Entre ellos se encuentran:

- Restaurante Mondongo's.
- Cocorollo.
- Barbaran.
- La sazón de mi negrita.
- Las delicias de doña Lucy.
- Sazón y Sabor.
- Uno más Uno Cocina.
- Cucayito.
- Asados la 80.

2.2 Amenazas de nuevos competidores y barreras de entrada

La industria de los restaurantes tiene bajas barreras de entrada al mercado, lo que lo hace una atractiva opción de negocio para los emprendedores. Según las cifras de Acodres (Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica), durante el 2020 se crearon 30.155 restaurantes y bares en Colombia.

La creación de nuevos establecimientos se dio por el alto nivel de desempleo que se presentó en el año 2020, debido a los despidos masivos por parte de las empresas, lo que incentivó la creación de nuevos emprendimientos (Bancolombia, 2021). Esto demuestra la facilidad con la que los emprendedores pueden ingresar a este mercado lo que permite evidenciar que las barreras de entrada a este mercado sean casi nulas.

2.2.1 Barreras de entrada.

No existen grandes barreras de entrada por economías de escala por el lado de la oferta; si bien existen grandes restaurantes en el sector de la comida típica paisa y pueden llegar a tener una mejor capacidad de negociación con los proveedores, por lo general, tienen altos costos en infraestructura y personal, lo que incide en la reducción de esta ventaja.

Por el lado de los canales de distribución tampoco se tiene una barrera de entrada, ya que los restaurantes además del servicio de mesa pueden establecer domicilios propios o acceder a la distribución de sus alimentos mediante la utilización de diferentes plataformas digitales. Aunque las barreras de entrada a este mercado son bajas, existen 4 barreras que pueden dificultar la entrada de nuevos competidores en este mercado:

- **Falta de capital inicial:** el montaje de un restaurante requiere una gran inversión inicial de capital para las adecuaciones locativas, compra de mobiliario, electrodomésticos y utensilios de cocina, sin mencionar los gastos de marketing y publicidad en que se requiere invertir, pues al ser un nuevo negocio en un

mercado existente, requiere de una gran inversión en este rubro para el lanzamiento y campañas publicitarias que den a conocer el negocio.

- **Confianza del consumidor:** específicamente en el sector de la comida típica paisa, los consumidores son bastante tradicionales y por lo general son fieles a un restaurante, esto genera una barrera de entrada a nuevos competidores que pueden tener dificultades para ganar clientes y establecer posicionamiento en el mercado.
- **Ubicación:** En el caso de los restaurantes, la ubicación es un factor clave, una ventaja comparativa y se vuelve una barrera de entrada para nuevos competidores pues facilita la accesibilidad y visibilidad a los clientes; asimismo determina la posibilidad de acceder a nuevos clientes que un restaurante que no tenga una ubicación tan privilegiada. Sin embargo, con el marketing digital y de las redes sociales se rompen las barreras de la ubicación permitiéndole a los restaurantes que no tienen una ubicación privilegiada, darse a conocer en diferentes mercados y llegar a una gran cantidad de clientes ubicados en diferentes partes de la ciudad.
- **Mercadeo:** Desarrollar una adecuada estrategia de marketing sobre todo al inicio de la entrada en operación de un nuevo restaurante, requiere una alta inversión en tiempo y dinero para las actividades de lanzamiento y campañas publicitarias que le permitan al restaurante darse a conocer en este nuevo mercado, esto se convierte en una barrera de entrada si no se cuenta con los recursos necesarios para esta inversión.

- **Proveedores:** Existe una gran variedad de proveedores locales, que proveen a los restaurantes de todo lo relacionado con frutas, verduras, carnes y abarrotes. Esta diversidad de proveedores y al existir una buena fuente de suministro de insumos permiten que el nivel de negociación sea relativamente fácil.

Uno de los elementos que más impacta a la industria de los restaurantes son los altos costos de los cánones de arrendamiento de los locales comerciales, que en ocasiones impactan los márgenes de rentabilidad o hacen inviable algunos negocios.

2.2 Clientes

El poder de negociación de los compradores es variado, los clientes pueden cambiar de restaurantes con facilidad, debido a la gran variedad de oferta que tiene el mercado actual. Los clientes del restaurante el Fortín se pueden agrupar en 3 grandes grupos:

- **Los clientes de la Universidad:** en este grupo se encuentran los profesores, empleados administrativos y los estudiantes.
- **Vecinos del sector:** al ser un sector tan residencial, muchos de los clientes del Fortín son vecinos del sector, dentro de este grupo se encuentran las familias y empleados que trabajan desde casa.
- **Empleados del sector y comerciantes:** aunque es un sector residencial, en la zona hay muchos negocios, notarías, almacenes y sus empleados son clientes regulares del restaurante.

2.3 Productos Sustitutos

Las comidas rápidas, como hamburguesas, pizzas, sándwiches, pollo, sushi se han convertido en los principales sustitutos para las comidas en los restaurantes por la gran variedad, oferta y facilidad con que las personas pueden acceder a estos productos.

Otro de los sustitutos que se ha vuelto tendencia es la comida saludable y vegana como ensaladas, bowls, entre otros; es así como cada vez más las personas están prefiriendo este tipo de comidas sobre la comida típica paisa, al considerarla más saludable.

2.4 Competidores del sector

El restaurante *El Fortín*®, ubicado en Medellín en el Barrio Laureles frente a la Universidad Pontificia Bolivariana por su ubicación, por el segmento de clientes al cual se dirige y por su portafolio de productos y servicios y por los rangos de precios que maneja tienen varios competidores (Tabla 1):

- Restaurante Mondongo's.
- Cocina oculta Cocorollo.
- Barbaran.
- La sazón de mi negrita.

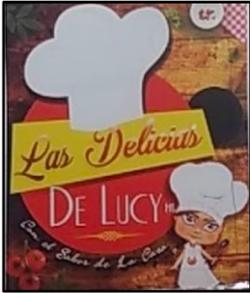
- Las delicias de doña Lucy.
- Consazon.
- Uno más Uno Cocina.
- Pescatori.
- Cucayito.
- Asados la 80.

Tabla 1.

Análisis de la oferta gastronómica de los principales competidores

Restaurante	Descripción y características generales	Precios y servicio a domicilio	Presentación	Experiencia
<p>Mondongo's</p> 	<p>Tipo de comida: Mondongo y comida típica Antioqueña. No tienen menú del día.</p> <p>Ubicación: ubicado en todo el corredor de la avenida 70, por el cual transitan muchas personas.</p>	<p>Precios: \$24.000 - \$40.000</p> <p>Domicilios: Tiempo 30 min</p>	<p>Empaque: Recipientes de plástico.</p>	<p>Tienen catálogo por WhatsApp.</p>
<p>Cocorollo</p> 	<p>Tipo de comida: comida típica Antioqueña, también cuentan con menú del día.</p> <p>Ubicación: Avenida Nutibara en la Transversal 39 B #77-54 Medellín, Antioquia.</p>	<p>Precios: Menú del día \$20.000</p> <p>Otros platos: entre \$20.000 y \$40.000</p>	<p>Empaque: Recipientes de plástico para los frijoles y cajas de cartón para otros productos.</p>	<p>Tienen atención por WhatsApp, uno escribe y le dan las opciones y precios.</p>

		<p>Domicilios:</p> <p>30 minutos</p>		
<p>Barbaran</p> 	<p>Tipo de comida: asados y comida típica Antioqueña, también cuentan con menú del día.</p> <p>Ubicación: ubicado en todo el corredor de la avenida 70, por el cual transitan muchas personas.</p>	<p>Precios:</p> <p>Menú del día</p> <p>\$14.000</p> <p>Otros platos: entre \$20.000 y \$40.000</p> <p>Domicilios: 18 min</p>	<p>Empaque: Desechable</p> 	<p>Los frijoles tienen tocineta y un sabor a sopa por los condimentos, que le roban el sabor a los frijoles.</p> <p>No tienen buena sazón.</p>
<p>La Sazón de mi Negrita</p>	<p>Tipo de comida: Comida de mar y comida típica Antioqueña, también cuentan con menú del día</p>	<p>Precios:</p> <p>Menú del día</p> <p>\$12.000</p>	<p>Empaque: desechable</p>	<p>El sabor de los frijoles con muy buena sazón, el chicharrón buen tamaño, la arepa frita deliciosa la</p>

	<p>Ubicación: en la circular 2 con 72 a dos cuadras de la avenida 70 y de la UPB (Universidad Pontificia Bolivariana).</p>	<p>Otros platos: \$20.000</p> <p>Domicilio: 1 hora y 13 min</p> <p>A pesar de ser tan cerca muy demorado el domicilio.</p>		<p>experiencia no fue buena por los tiempos de entrega y cuando se llama a preguntar responden que tienen muchos pedidos.</p>
<p>Las delicias de Doña Lucy</p> 	<p>Tipo de comida: comida típica Antioqueña y menú del día</p> <p>Ubicación: en la circular 1 con 72 a dos cuadras de la avenida 70 y al frente de la UPB (Universidad Pontificia Bolivariana).</p>	<p>Precios: Menú del día \$13.000</p> <p>Otros platos: \$20.000</p> <p>Domicilio: 20 min</p>	<p>Empaque: desechable</p> 	<p>Buen sabor de los frijoles, no el mejor pero aceptable, pedí chicharrón y no había, me dijeron que había chuleta de cerdo y me trajeron milanesa de pollo.</p> <p>Arepa frita</p>
<p>Consazón</p>	<p>Tipo de comida: Menú del día y comida típica paisa.</p>	<p>Precios:</p>	<p>Empaque: desechable</p>	<p>Buen servicio, se cumplió la</p>

	<p>Ubicación: en la circular 1 con 73 a tres cuadras de la avenida 70 y a dos cuadras de la UPB (Universidad Pontificia Bolivariana).</p>	<p>Menú del día \$16.000</p> <p>Domicilio: 20 min</p>		<p>promesa de entrega, la comida aceptable, pero le falta sazón a todo, a los frijoles, al chicharrón, al arroz, adicional la porción.</p>
<p>Cucayito</p> 	<p>Tipo de comida: Menú del día y comida típica costeña.</p> <p>Ubicación: en la circular 2 con 72 a una cuadra de la UPB (Universidad Pontificia Bolivariana) y a dos cuadras de la avenida 70.</p>	<p>Precios: Menú del día \$15.000</p> <p>Domicilio: 20 min</p>	<p>Empaque: desechable</p> 	<p>Buen servicio, todo el proceso se hizo por WhatsApp, de manera muy fácil, sin embargo, el menú del día no tiene el mejor sabor o sazón.</p>
<p>Asados la 80</p>	<p>Tipo de comida: Menú del día y comida típica paisa.</p>	<p>Precios: 23.500 Domicilio: \$4.000</p>	<p>Empaque: Frijoles y arroz: recipiente plástico. Chicharrón y maduro: caja de cartón</p>	<p>Excelente experiencia de compra, cuentan con página web y todo el</p>



Ubicación: en la avenida 80.

Domicilio: 1 hora y 30 minutos.



proceso se puede realizar desde ahí, desde el pedido hasta el pago y también tiene seguimiento de en qué va la compra.

3. Análisis del entorno externo y sus variables

3.1 Análisis del entorno interno

En las variables del entorno interno se consideraron:

3.1.1 Político.

Aunque es un momento complejo por la inestabilidad política del país, las marchas en contra del gobierno y la cercanía a las elecciones presidenciales; el gobierno continúa manteniendo sus planes y programas de recuperación para incentivar la inversión social y ayudar a los pequeños y medianos negocios a recuperarse tras los efectos de la pandemia.

Específicamente, en la ciudad de Medellín, el panorama no es diferente, la inestabilidad política, las marchas, la polarización, las diferencias entre el gobierno local y las empresas privadas, pueden generar un impacto adverso para los pequeños y medianos negocios, generando temor en los inversionistas y en los consumidores; sin embargo, es notable a lo largo de todo este año la recuperación de los diferentes sectores y el crecimiento del turismo en la ciudad, favoreciendo el aumento en la inversión y el consumo por parte de nacionales y extranjeros.

3.1.2 Económico.

Tras la pandemia, el 2020 fue un año difícil en general para todos los sectores económicos especialmente para el sector de los restaurantes y bares, pues fueron los últimos en reactivarse tras la emergencia sanitaria. El impacto económico y social para este sector fue de gran impacto, pues muchos hogares percibieron una disminución de los ingresos y pérdidas económicas con un impacto directo en la economía y en el consumo de los hogares.

En cuanto a la reactivación económica en especial para los pequeños y medianos empresarios, el Gobierno Nacional estableció diferentes planes y programas para ayudar a estos negocios a superar la crisis; ayudas como el subsidio para el pago de las nóminas, el acceso a créditos a bajas tasas de interés, y el no pago de impuestos por un periodo de tiempo fueron algunas de las ayudas económicas para los pequeños y medianos negocios en todo el país.

Durante la pandemia, los negocios que sobrevivieron lo hicieron porque contaban con ahorros con los cuales sostener la operación y porque se adaptaron rápidamente a una estrategia digital que les permitió aumentar las ventas de sus productos a domicilio.

La pandemia y la crisis económica derivada de ella ponen de manifiesto la realidad de muchos de los restaurantes en el país y en Medellín; la mayoría de estos negocios dependen de los ingresos diarios que les generan las ventas, y no tienen la capacidad de ahorro para responder a crisis inesperadas que puedan afectar su operación e incluso generar el cierre de sus negocios.

3.1.3 Social.

Varios fenómenos sociales se derivaron de la pandemia con un impacto directo en los hábitos de consumo de las personas, en especial en el consumo de alimentos.

El confinamiento obligó a las empresas a adaptar sus operaciones para que las personas que pudiesen hacerlo trabajaran desde casa, aumentando el consumo de comidas preparadas en casa en algunos casos y por otro lado aumentando las comidas pedidas a domicilio o a través de plataformas digitales debido a la falta de tiempo de las personas para preparar los alimentos en casa mientras teletrabajan.

En cuanto a los cambios en los hábitos alimenticios, las personas a raíz de la pandemia, hoy más que nunca se preocupan por la calidad de los alimentos que consumen, su procedencia, y el impacto que estos tienen sobre la salud y el bienestar; dentro de estos cambios de hábitos, se resaltan los que más incidencia tienen en el consumo de comidas preparadas en los restaurantes:

- *Mayor conciencia en la salud y el bienestar:* tras la COVID-19, las personas hoy son más conscientes en la importancia de la alimentación en la salud y en la prevención de las enfermedades, con preferencias hacia la comida saludable preparada con ingredientes de temporada, naturales y frescos.
- *Preferencia por los alimentos tradicionales, auténticos y locales que evoquen la nostalgia y el confort:* esta tendencia se observa tanto en la comida preparada en casa como en los restaurantes; las personas prefieren aquellos alimentos locales, de temporada, que les recuerden las comidas preparadas en el hogar y que a su vez los hagan sentir seguros como en casa (The Food Tech, 2021).

3.1.4 Tecnológico.

La adopción digital fue una de las mayores transformaciones generadas por la pandemia; a raíz del confinamiento la única forma en que los restaurantes pudieron generar ingresos fue a través de domicilios y plataformas digitales; los restaurantes que adoptaron este cambio de alguna manera lograron sostenerse y generar ingresos durante la pandemia y para muchos restaurantes se convirtió en el punto de partida de sus operaciones digitales y la forma de llegar a más consumidores.

3.1.5 Ambiental.

Tras la pandemia, el aumento de la conciencia ambiental colectiva ha marcado un hito en la historia del mundo; hoy cada vez encontramos más ciudadanos conscientes y preocupados por el cuidado del medio ambiente, con elecciones más conscientes sobre lo que consumen y en donde lo consumen.

Específicamente hablando del consumo de alimentos, hoy los consumidores se preocupan por cómo son preparados sus alimentos y por las prácticas que tienen los restaurantes en la preparación y empaque de estos; los restaurantes que logren entender esta tendencia serán los preferidos por los consumidores.

3.1.6 Legal.

Todas las normas legales, sanitarias, de industria y comercio y de seguridad alimentaria pueden tener un impacto en la operación de los restaurantes que de no ser tenidas en cuenta en algunos casos pueden generar incluso el cierre de estos establecimientos.

3.2 Análisis del entorno interno

3.2.1 Análisis Económico y Financiero.

2.2.1.1 Ingresos.

Los ingresos del restaurante provienen de las ventas de sus platos en el restaurante, por domicilios y plataformas digitales; en promedio las ventas del restaurante por mes son por valor de \$35.9M. Por su parte, el precio de los platos en el restaurante para los desayunos, oscilan entre los \$10.000 y \$15.000 y para los platos principales entre los \$16.000 hasta \$30.000, donde el menú del día es el producto más vendido diariamente de toda la carta (Figura 1).

Figura 1.

Menú actual del restaurante El Fortín ®



Fuente: Restaurante El Fortín, 2021

3.2.1.2 Estructura de costos.

Los costos del restaurante se dividen en costos fijos y variables:

Costos fijos

Estos corresponden a los costos del personal, arrendamientos, servicios públicos y gastos financieros:

- **Personal:** El restaurante cuenta con 10 empleados, la mayoría de los empleados tienen una vinculación directa con el restaurante a excepción de uno de los meseros, los domiciliarios y el asesor telefónico que son contratados por demanda y su pago se hace por horas. A los empleados se les paga el mínimo, más otras bonificaciones y todo lo relacionado con los aportes a la seguridad social, auxilios, dotaciones, etc. En promedio al mes por concepto de salarios y prestaciones, se paga un total de \$14.5M,
- **Arrendamientos:** El local donde se encuentra ubicado el restaurante es arrendado y se paga un canon mensual por valor de \$2M.
- **Servicios Públicos:** mensualmente se pagan en promedio por servicios públicos energía, acueducto, alcantarillado e internet un valor mensual de \$2.5M.
- **Costos Financieros:** el restaurante tiene varios créditos con entidades financieras por los cuales se paga mensualmente por intereses y capital una cuota promedio por mes de \$2'261.423 millones.

Costos variables

Los costos variables son principalmente el costo de los insumos (verduras, carnes y abarrotes) requeridos para la preparación de los alimentos en el restaurante; los costos variables son en promedio por mes \$17,6M (Tabla 2).

Tabla 2.

Estado de ganancias y pérdidas acumulado primer semestre del 2021

CONCEPTO	VALOR	PORCENTAJE
(*) Ventas brutas	\$215.877.502	100%
(-) Devoluciones	0	0%
(-) Descuentos	0	0%
(=) Ventas Netas	\$215.877.502	100%
(-) Costo mercancía vendida	\$106.088.647	49,14%
(=) Utilidad en ventas	\$109.788.855	50,86%
(-) Gastos		
Administración	\$123.678.512	57,29%
Financieros	\$13.568.542	6,29%
Otros gastos	\$ -	0,00%
(=) Perdida operativa	-\$ 27.458.199	-12,72%

Fuente: elaboración propia. Nota: estado de ganancias y pérdidas corresponde al periodo comprendido entre enero y junio del 2021.

3.2.2 Análisis de recursos operacionales.

3.2.2.1 Tecnología utilizada y déficits posibles.

La operación del restaurante es la de una cocina tradicional, solo que los equipos y utensilios son más grandes, cuentan con un asador de piedra volcánica con capacidad para más o menos 20 carnes en simultaneo cada 30 minutos y un horno para cocinar la lechona.

3.2.2.2 Capacidad producción.

La capacidad de producción del restaurante es de más o menos 200 y pueden llegar hasta los 250 platos al día, hoy las ventas del restaurante son en promedio entre 80 y 120 platos por día, siendo los lunes, jueves y sábados los días con más ventas.

3.2.2.3 Gastos referidos a los canales de distribución.

No tienen los gastos distribuidos por canal, esta sería una propuesta a realizarle al restaurante.

3.2.2.4 Gastos del equipo de ventas.

No cuentan con equipo de ventas.

3.2.2.5 Inversiones y Gastos de comunicación.

Las inversiones en su mayoría son locativas y en equipos, estas inversiones en total tienen un valor estimado de \$30M teniendo en cuenta la depreciación.

3.2.2.6 Organización.

El restaurante actualmente cuenta con 10 empleados; 2 cocineros principales, 2 auxiliares de cocina, 1 parrillero, 2 meseros, 2 domiciliarios y 1 asesor telefónico.

3.3. Planteamiento de matriz DOFA (resultados del diagnóstico)

Tabla 3.

Resultados Matriz DOFA

<p style="text-align: center;">FORTALEZAS:</p> <ul style="list-style-type: none">● El sabor de los platos que se caracteriza por el sabor y la sazón de los platos.● Ubicación privilegiada del restaurante al frente de la Universidad Pontificia Bolivariana y en un sector central y turístico de la ciudad como lo es la avenida 70● Los precios de los platos son bastante competitivos con los competidores del sector.● Cuentan con la capacidad instalada, que les permite aumentar la oferta.● Productos complementarios del fortín como vinagreta, chimichurri e encurtido, podrían generar ingresos adicionales.	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none">● Poco conocimiento del restaurante en otros sectores de la ciudad.● Desconocimiento de las ventas en los diferentes canales (mesa, domicilios y plataformas digitales).● Altos costos de operación y financieros que afectan la rentabilidad del negocio.● No se tiene un costeo exhaustivo de los platos que permita identificar la rentabilidad por producto.● No se tienen identificados los costos por canal de ventas● No cuentan con un presupuesto asociado a las actividades de mercadeo.● No tienen un buen posicionamiento en redes sociales que les permita llegar a una mayor audiencia.<ul style="list-style-type: none">● No cuentan con un registro de ventas diarias● Renovación de la imagen en redes sociales y manual de marca.
--	---

OPORTUNIDADES:

- Darse a conocer en otros sectores de la ciudad.
- Establecer una adecuada estrategia de pricing que permita mejorar la rentabilidad del negocio.
- Identificar los costos asociados por cada canal y establecer un presupuesto mensual para las actividades de mercadeo
- Implementar prácticas de sostenibilidad ambiental que vayan desde la producción de los alimentos hasta el empaque y la distribución de estos.
- Crear menús alternativos, que tengan en cuenta a las personas fitness, veganas y vegetarianas.
 - Aumentar el posicionamiento en redes sociales
- El trabajo en casa y el teletrabajo seguirán incrementando, generando una oportunidad.

AMENAZAS:

- La entrada de nuevos competidores y las bajas barreras de entrada en el sector pueden reducir las ventas y la rentabilidad.
- Existencia y crecimiento de cocinas ocultas, tanto las legales como las ilegales
- Crecimiento de cada vez más consumidores conscientes con el medio ambiente que buscan restaurantes más con productos y empaques más amigables con el medio ambiente.
- Cambio en los hábitos de consumo hacia alimentos más fitness, veganos o vegetarianos.

Fuente: elaboración propia

4. Análisis del mercado

4.1. Tamaño

En Colombia actualmente existen 131.702 establecimientos entre restaurantes y bares y aunque la pandemia generó el cierre de 29.799 establecimientos, también se crearon otros 30.155 (Figura 2), ampliando la oferta en todo el país (Bancolombia, 2021).

Figura 2.

Cifras generales del sector

ACTIVIDAD ECONÓMICA	MATRÍCULAS RENOVADAS 2020	CREADAS 2020	CANCELADAS 2020
Expendio a la mesa de comidas preparadas	51,670	11,939	9,899
Expendio por autoservicio de comidas preparadas	2,748	666	490
Expendio de comidas preparadas en cafeterías	17,479	3,334	3,652
Otros tipos de expendio de comidas preparadas n.c.p.	Estas fueron algunas de las principales cifras del subsector de bares y restaurantes durante 2020 por la pandemia del covid-19.		4,078
Catering para eventos	3,676	759	664
Actividades de otros servicios de comidas	1,273	322	184
Expendio de bebidas alcohólicas para el consumo dentro del establecimiento	34,558	7,160	9,832
TOTAL	131.702	30.155	29.799

Fuente: Bancolombia. **Nota:** Estas cifras incluyen los datos de restaurantes y bares en Colombia

Específicamente, hablando de los restaurantes de servicio completo; es decir aquellos que incluyen atención en las mesas y servicio a domicilio, pero su especialidad es la atención en sitio; al cierre del 2019 existían 33.411 restaurantes y con la pandemia a finales del 2020 esta cifra se redujo a 29.871 puntos de venta, lo

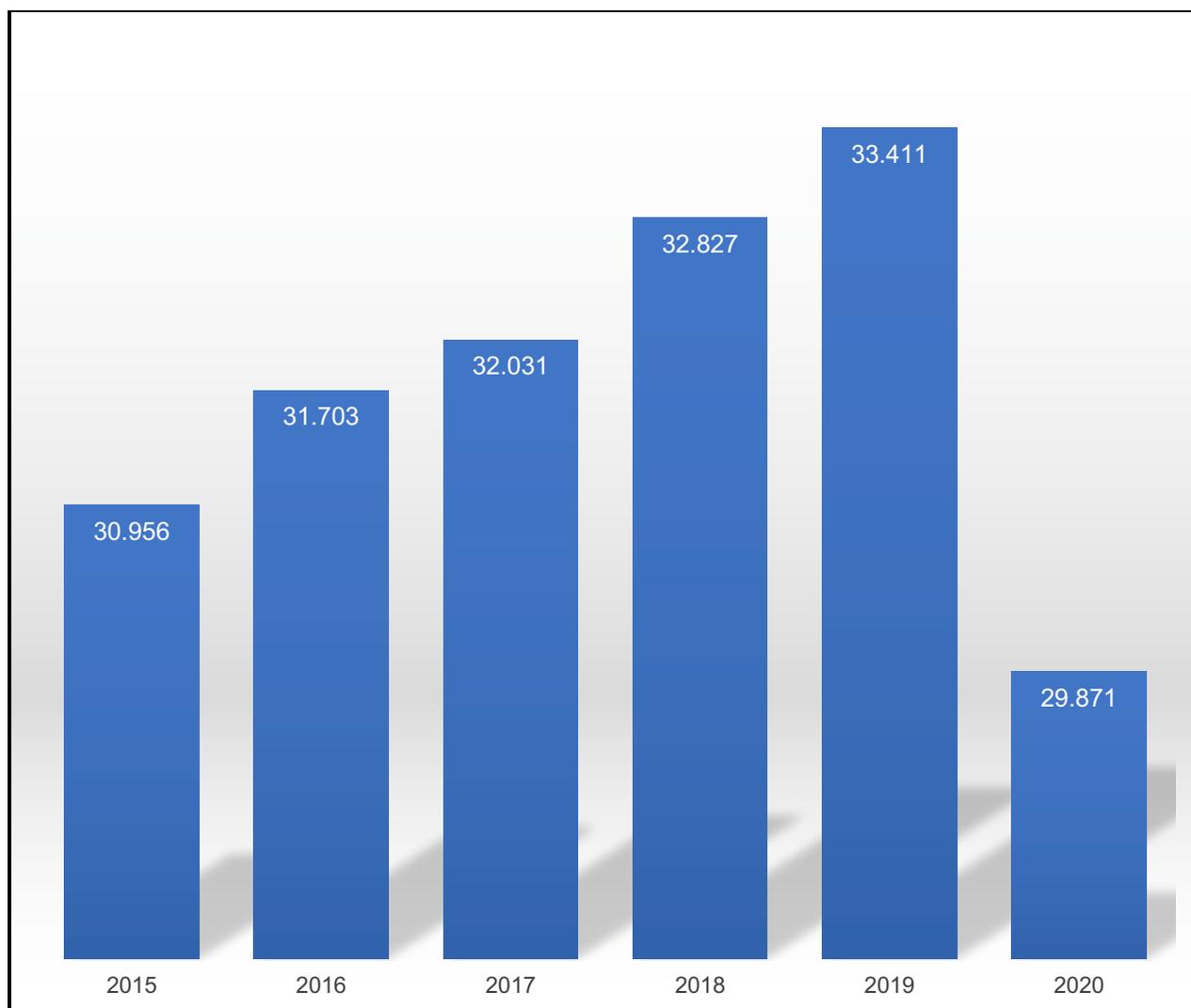
cual representa una disminución del 11% en el número de establecimientos (Euromonitor, 2021).

De igual manera durante el 2020 se registró una reducción en el número de transacciones, pasando de 937,7 transacciones por minuto a 627,5, lo cual equivale a una caída en el número de transacciones del 33%. Por su parte, el volumen de ventas que a finales del 2019 registraban \$26,3 billones de pesos, se redujo a \$17,5 billones, debido a la caída en las ventas de los restaurantes y al cierre de algunos establecimientos, lo cual equivale a una disminución del mercado del 33% (Euro monitor, 2021).

Con la reactivación de la economía, la apertura de los restaurantes y los aprendizajes logrados en 2020 con la pandemia en cuanto a protocolos de bioseguridad, preparación y distribución de alimentos, nuevos hábitos del consumidor, el impulso a las ventas por domicilios y en otras plataformas digitales, los apoyos gubernamentales del gobierno al sector restaurador y la facilidad de ingresar a este mercado; se espera que este sector tenga una tasa de crecimiento anual compuesto (CAGR) por sus siglas en ingles del 14% frente al 11% que se tenía en 2020, con un crecimiento en el número de restaurantes de 29.871 en 2020 a 34.163 en 2025 (Gráfico 1 a 6), representando un aumento en las ventas estimadas del sector y en el tamaño del mercado por valor de \$29.5 billones al 2025, es decir un incremento del 68% con respecto al año 2020 (Euro monitor, 2021).

Gráfica 1.

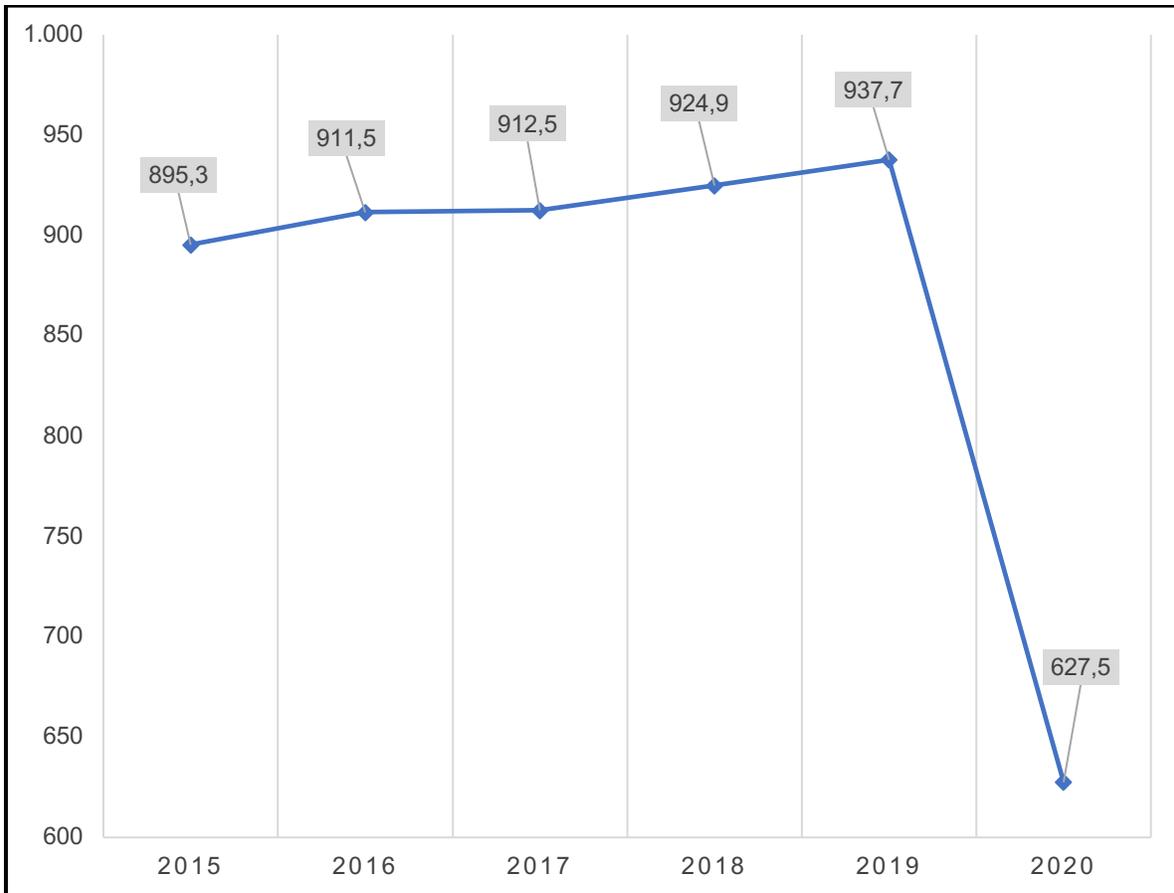
Restaurantes de servicio completo en unidades del periodo 2015 – 2020



Fuente: elaboración propia a partir de datos de Euromonitor. *Nota:* en 2019 se tenían 33.411 restaurantes de servicio completo, los cuales durante la pandemia se redujeron a 29.871, es decir se cerraron 3.540 restaurantes lo cual equivale al 11% (Euro monitor, 2021).

Gráfica 2.

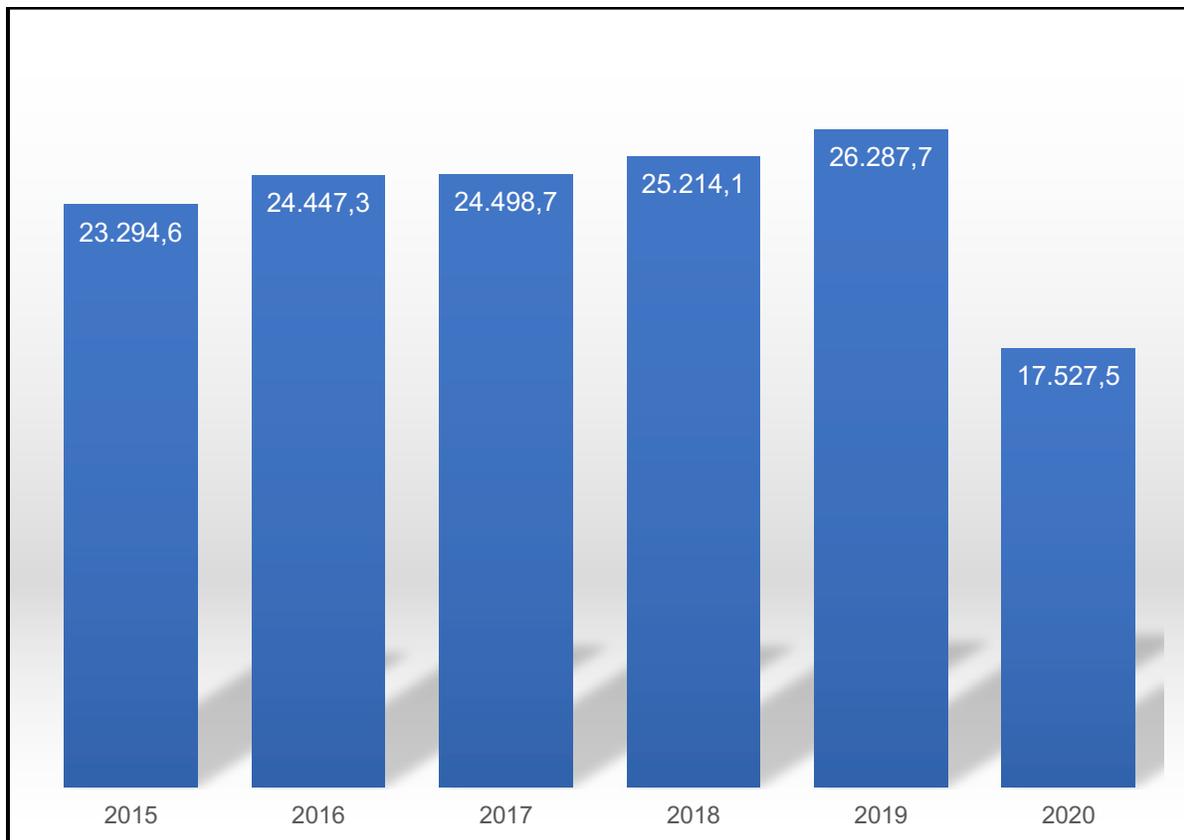
Ventas en restaurantes de servicio completo en número de transacciones por minuto



Fuente: elaboración propia a partir de datos de Euromonitor. **Nota:** en 2019 los restaurantes realizaban 937,7 transacciones por minuto, las cuales se redujeron a 627,5 durante el 2020, lo cual representa una reducción del 33% en el número de transacciones al año (Euro monitor, 2021).

Gráfica 3.

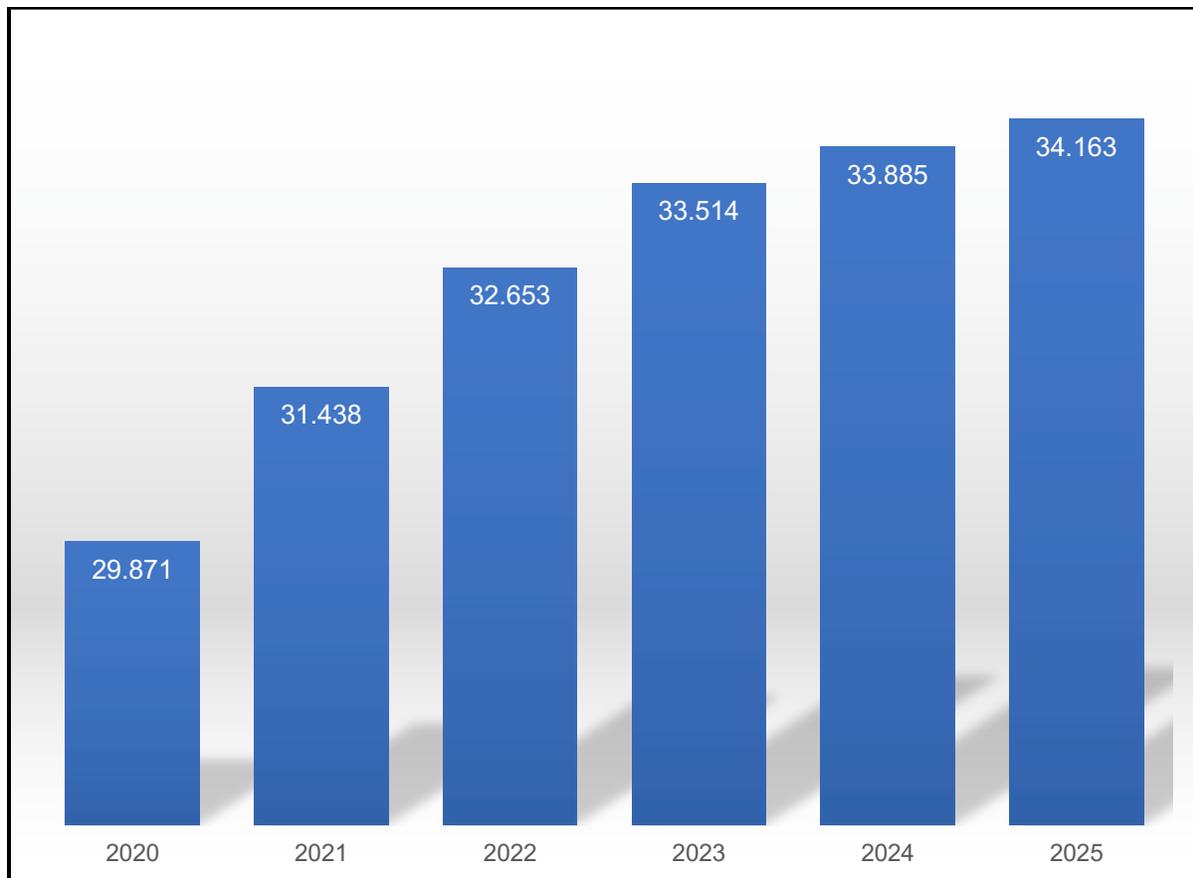
Total, de ventas en restaurantes de servicio completo en Billones de pesos (COP)



Fuente: elaboración propia a partir de datos de Euromonitor. Nota: en 2019 los restaurantes de servicio completo registraron ventas por \$26.3 billones de pesos las cuales se redujeron en 2020 por la pandemia a \$17.5 billones, una reducción de \$8.8 billones que representan una disminución en las ventas del 33% (Euro monitor, 2021).

Gráfica 4.

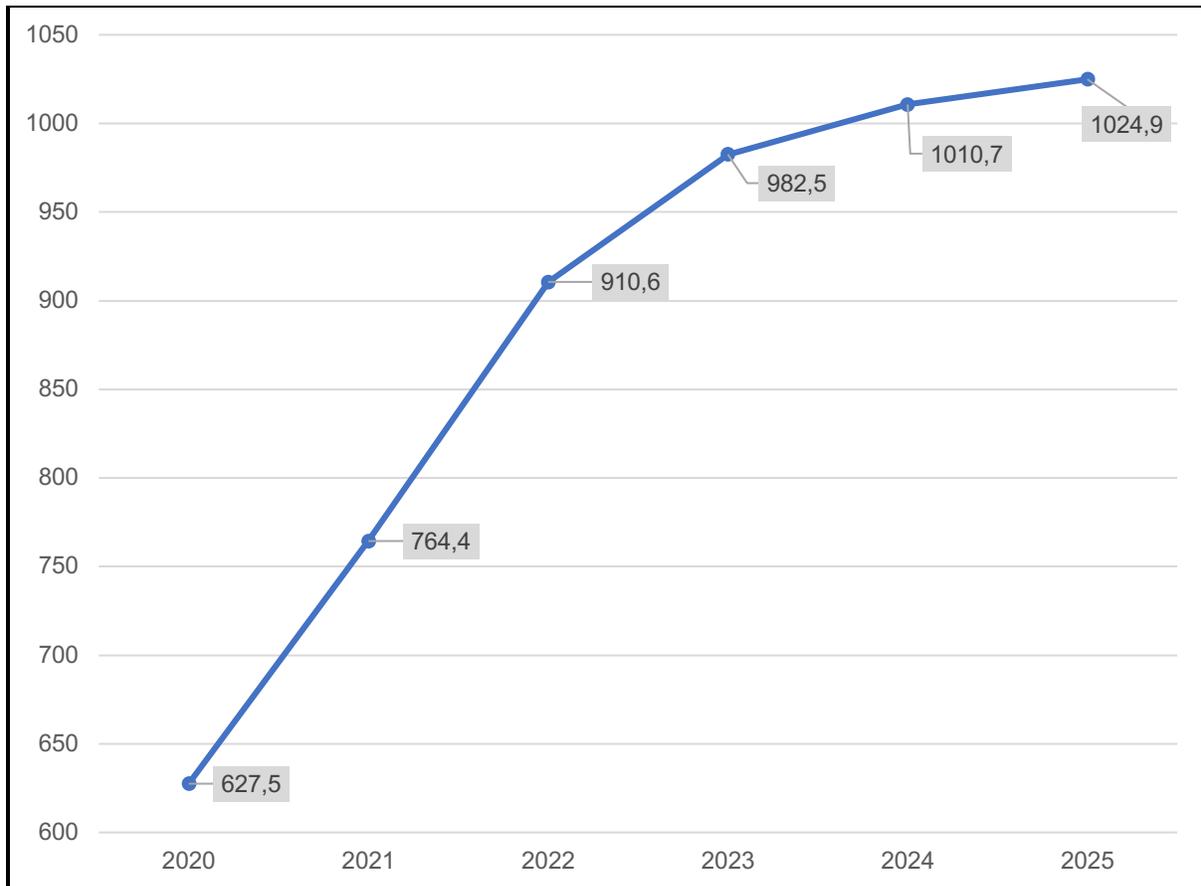
Pronóstico de restaurantes de servicio completo en unidades al año 2025



Fuente: elaboración propia a partir de datos de Euromonitor. **Nota:** Con la reactivación económica, la reapertura de los restaurantes y con cada vez menos restricciones, se espera un incremento en el número de establecimientos pasando de 29.871 restaurantes de servicio completo en 2020 a 34.163 en 2025, un aumento del 14% (Euro monitor, 2021).

Gráfica 5.

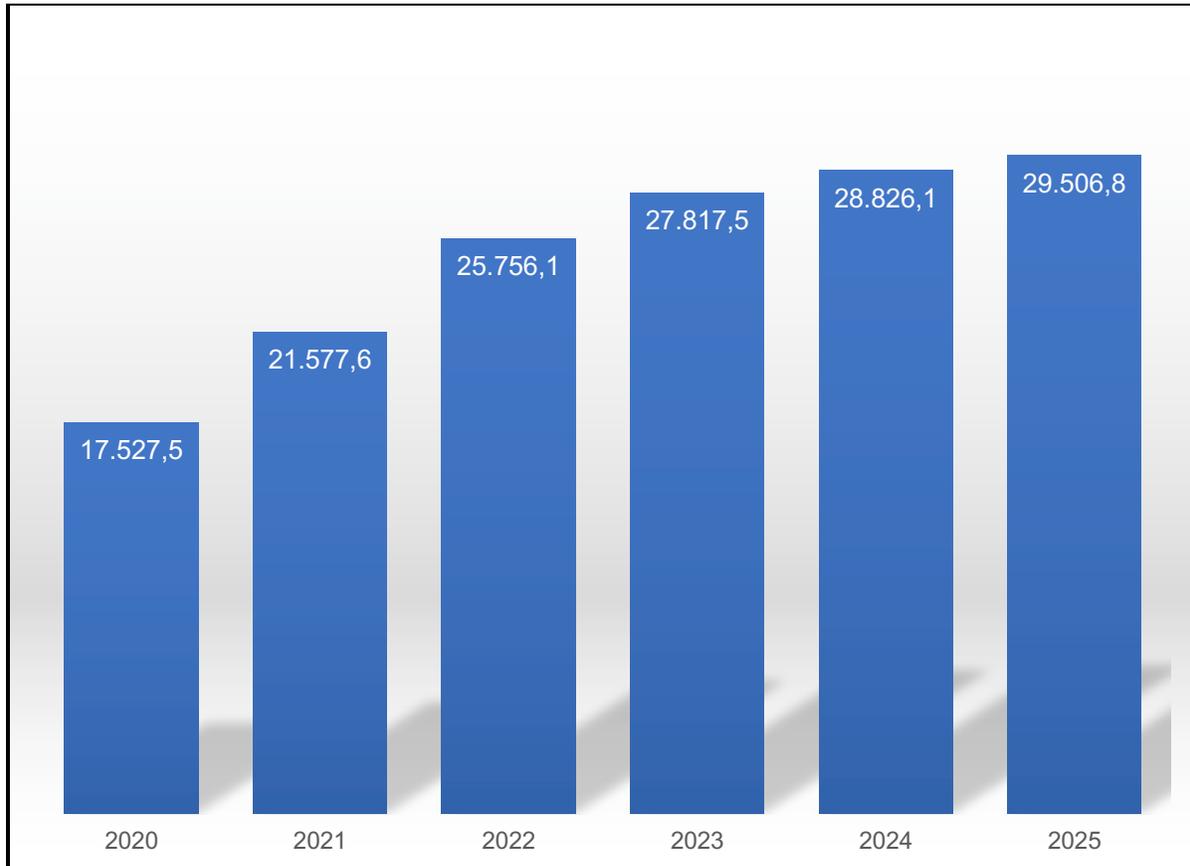
Pronóstico de ventas en restaurantes de servicio completo en número de transacciones por minuto al año 2025



Fuente: elaboración propia a partir de datos de Euromonitor. Nota: al 2025, se espera que el número de transacciones por minuto pase de 627,5 transacciones a 1.024,9 (Euro monitor, 2021).

Gráfica 6.

Pronóstico de ventas en restaurantes de servicio completo al año 2025 en Billones de pesos (COP)



Fuente: elaboración propia a partir de datos de Euromonitor. Nota: se espera que al año 2025, las ventas en los restaurantes de servicio completo no solo vuelvan a los niveles que se encontraban antes de la pandemia, sino que se incrementen, llegando a ventas por \$29.5 billones de pesos (Euro monitor, 2021).

4.2. Participación

No se tiene información sobre la participación del restaurante el Fortín en el mercado, pues no se conoce el valor de las ventas de sus competidores, solo se cuenta con información general del sector.

4.3. Segmentación, segmentos del mercado, mercado meta

En general en el mercado de las comidas, se puede dar la segmentación básica del mercado, por sexo, por edad, por ingresos y por nacionalidades:

Segmentación por sexo:

Es la segmentación menos determinante, pues diferentes sexos pueden tener preferencias similares a la hora de elegir un restaurante, sobre todo en estos tiempos donde la comida saludable y funcional se volvió un elemento clave a la hora de seleccionar donde comer tanto por hombres como por mujeres. (Gourmedia, 2017)

Sin embargo, temas relacionados con el espacio físico y la decoración del restaurante pueden ser relevantes a la hora de seleccionar un restaurante específico, por ejemplo, lugares abiertos, con algo de naturaleza suelen llamar la atención de las mujeres, mientras que lugares cerrados tipo bares, son preferidos muchas veces por el género masculino.

Segmentación por edad:

En esta segmentación se pueden agrupar los clientes en 5 grupos:

- **Mercado para niños:** en este grupo, están los niños desde los 3 hasta los 14 años, suelen ir acompañados de adultos y sus preferencias por los alimentos suelen ser bastante simples con preferencias por las comidas rápidas como hamburguesas, perros, pizzas, papas fritas, pollo frito entre otros. A la hora de escoger el plato, los adultos suelen tener una gran influencia en los niños.

- **Mercado de jóvenes/adolescentes:** en este grupo, están los jóvenes desde los 14 hasta los 25 años, suelen ser más independientes a la hora de seleccionar los platos, pero de igual forma sus gustos son simples con preferencia al igual que los niños por las comidas rápidas hamburguesas, perros, pizzas, papas fritas, pollo frito entre otros.
- **Mercado de adultos:** Se considera en este grupo a las personas desde los 25 hasta los 55 años, en este grupo las personas son independientes en cuanto a sus elecciones y económicamente. Suelen tener preferencias y gustos variados con preferencia de comidas más elaboradas, les gusta probar diferentes sabores y tener diferentes elecciones, por lo general en este grupo, la comida rápida es preferible para los fines de semana, mientras que en semana prefieren comida variada, más elaborada, funcional y saludable, pues hay una amplia tendencia por el cuidado de la salud y la buena alimentación.
- **Mercado de adultos mayores:** En este grupo se encuentran las personas de más de 55 años, para este grupo lo más importante a la hora de comer por fuera de casa, es buscar opciones saludables que les ayuden a cuidar su salud y a tener bienestar, prefieren comidas con sabores caseros pero saludables.

Segmentación por ingresos:

Es la segmentación más determinante en el mercado gastronómico, la oferta es bastante amplia con comidas para todos los gustos y a diferentes precios. En Colombia esta oferta es amplia sobre todo en las ciudades principales, siendo Medellín y Bogotá las ciudades con la mayor oferta en cuanto a restaurantes.

En esta variedad de comidas y precios, existen restaurantes con platos entre los \$100K y los \$150K orientados a personas con altos ingresos, \$50K y \$100K orientado a personas con ingresos entre altos y medios, entre \$30K y \$50K orientado a personas con ingresos medios y por debajo de \$30K a personas con ingresos medios o bajos.

Segmentación por nacionalidad:

Esta es una segmentación reciente, pues en el país, sobre todo en ciudades principales, es muy común ver personas de diferentes países que conforman este mercado y que es un público para tener en cuenta dentro del grupo o el público objetivo.

Otras segmentaciones más acertadas, ya que nos dan más información de gustos y preferencias de los clientes, y son las que más deben ser tenidas en cuenta para definir y ejecutar el plan de mercadeo, son la segmentación psicográfica y conductual (Gourmedia, 2017):

Segmentación psicográfica:

Específicamente, para los restaurantes, el estilo de vida, el estatus social, las actividades, intereses y opiniones de las personas tiene una alta influencia directa en lo que comen. Por lo general, las personas que asisten a este tipo de restaurantes son empleados, con ingresos promedio, que les gusta la comida casera, no son los más fitness no son vegetarianos ni son veganos, prefieren la comida que les recuerda la comida de la casa, son personas menos complicadas para comer y por lo general les gusta la comida abundante y con buena sazón. En este punto es importante evaluar si

el Restaurante el Fortín quiere llegar a otro tipo de público como por ejemplo las personas fitness, vegetarianas o veganas.

Segmentación conductual:

Los clientes del restaurante el Fortín pueden dividirse en 3 grupos dependiendo de la frecuencia de consumo del restaurante:

- **Clientes frecuentes:** en este grupo se encuentran por lo general los empleados de las oficinas y negocios cercanos al restaurante, los profesores y personal administrativo de la universidad que almuerzan de 3 a 5 veces a la semana en el restaurante.
- **Clientes ocasionales:** En este grupo se encuentran las personas que viven cerca al sector o que trabajan desde casa y que de manera ocasional piden almuerzo en el restaurante, más o menos 1 o 2 veces por semana. En este grupo también encontramos a las personas que almuerzan los fines de semana en el restaurante.
- **Clientes de temporada:** en este grupo se encuentran los turistas (nacionales o extranjeros) que cuando visitan la ciudad van al restaurante. En este grupo también podríamos clasificar a los comensales que compran de manera muy ocasional, por ejemplo, una vez al mes o cuando se antojan de comida típica. Las personas fitness, podrían ser usuarios de temporada, pues si bien por lo general la mayor parte del tiempo cuidan su alimentación, en ciertas ocasiones quieren comer comida caserita.

Mercado objetivo del restaurante *El Fortín* ®:

De acuerdo con la segmentación expuesta; el mercado objetivo al cual se va a enfocar este plan de mercadeo tendrá las siguientes características:

- **Segmentación socioeconómica:** Empleados de la universidad, de oficinas y negocios cercanos, estudiantes universitarios y vecinos del sector entre los 25 y los 55 años, de clase media y que cuentan con ingresos propios o en el caso de los estudiantes apadrinados por sus familiares.
- **Segmentación psicográfica y conductual:** La segmentación se enfocará en personas con ingresos promedio, que les gusta la comida casera, y que de manera frecuente comen en restaurantes o piden a domicilio.

4.4. Posicionamiento

No se tiene definido el posicionamiento del restaurante el Fortín en el mercado, pues no se tiene información sobre las ventas de sus competidores; sin embargo, analizando la concurrencia de comensales al restaurante en comparación con sus competidores del sector y las ventas a domicilio, parece estar bien posicionado por lo menos con los clientes recurrentes del restaurante y los clientes del sector, adicional durante el último año, las ventas se han mantenido estables y se espera que con la implementación de este plan de mercadeo al incrementarse las ventas, mejore también el posicionamiento del restaurante en la mente de los consumidores.

5. Formulación de objetivos del plan y propuesta estratégica

5.1. Objetivos del plan de mercadeo

5.1.1 Objetivo general.

- Aumentar las ventas del restaurante el Fortín en un 20%, durante los 2 primeros años de implementación del plan, pasando de unas ventas diarias entre 80-120 platos diarios a en promedio 150 platos a través de la identificación del público objetivo y la definición de propuestas de valor para este público que le permita al restaurante volver a los niveles de ventas que tenían antes de la pandemia y mejorar las utilidades y la rentabilidad del negocio.

5.2. Estrategias

Para aumentar las ventas del restaurante *El Fortín*, la estrategia de este plan de marketing estará orientada a una estrategia competitiva; Porter (1987) afirma que una empresa debe desarrollar una ventaja competitiva que le ayude a mantener su posición dentro del mercado o incluso a ganar participación dentro del mismo; para ello plantea 3 estrategias (Ballesteros, 2018, p. 132):

5.2.1. Ser el líder en costos.

Una empresa con bajos costos puede trasladar este beneficio al consumidor con precios bajos del mercado u obtener mejores utilidades (Ballesteros, 2018, p. 133); en

el caso del restaurante el Fortín, esta es una estrategia compleja ya que después de analizar sus estados financieros, el restaurante tiene unos altos costos de operación y financieros, lo cual le impide trasladar este beneficio a los clientes bajando sus precios o aumentando las utilidades; de hecho durante el primer semestre del 2021, el restaurante arrojó pérdidas operacionales que ponen de manifiesto que por la vía costos no es posible reducirlos por lo menos en el corto plazo. También, es importante tener en cuenta que la inflación proyectada para el 2022, puede encarecer aún más los costos de operación del restaurante, de hecho, el sector estima aumentos en los platos denominados “corrientazos” entre el 15% y el 27% por los altos precios en los alimentos y otros insumos (Portafolio, 2021).

Sin embargo, aunque la estrategia de ser líder en costos es compleja para el restaurante por su situación actual, es importante tener en cuenta que los precios de los productos son bastante competitivos en comparación con sus competidores, por lo tanto el restaurante debe buscar alternativas para ser más eficiente en la gestión de sus costos, como por ejemplo reducir sus costos financieros o buscar economías de escala que le permitan reducir los costos, también es importante estar monitoreando los costos de operación para evitar incrementos en los mismos que reduzcan aún más las utilidades y pongan en peligro la operación y la estabilidad del negocio.

5.2.2. La diferenciación.

Esta estrategia consiste en tener una oferta de valor que lo diferencia de sus competidores, esta diferencia puede darse desde el producto, uno diferenciado en

cuanto a sus características, componentes, funcionalidad, empaque etc. (Ballesteros, 2018, p. 134).

Bajo este enfoque y partiendo del conocimiento que tenemos de los grandes competidores del restaurante tales como Mondongos, Cocorollo, Asados la 80 y los medianos y pequeños competidores del sector del área de influencia, es importante que el restaurante cuente con una estrategia competitiva que le permita no solo mantenerse en el mercado sino diferenciarse de sus competidores y llegar a nuevos clientes dentro del área de influencia y de otros sectores de la ciudad; para esto el restaurante deberá estar siempre atento y vigilante de lo que hacen sus competidores directos e indirectos, de sus productos, precios, campañas, promociones y demás que le permita al restaurante el Fortín mantenerse a la vanguardia y vigente en un mercado que es cada vez más competido y con consumidores cada vez más exigentes y cambiantes.

Desde la perspectiva del mercado, el concepto de competencia pone de manifiesto un conjunto más amplio de competidores reales y potenciales que la competencia definida únicamente en términos de la categoría de productos, es decir, no solo debemos estar vigilantes con los restaurantes que venden comida típica paisa o comida casera, también debemos estar vigilantes con los restaurantes por ejemplo de comida vegana o vegetariana que podrían representar un desafío y/o una oportunidad para el restaurante el Fortín en su estrategia de aumentar las ventas y llegar a nuevos clientes (Kotler & Keller, 2012, p.302).

Después de analizar a los competidores, encontramos que uno de los atributos con los cuales podría diferenciarse el Restaurante el Fortín y que debemos resaltar y comunicar de manera adecuada y efectiva, es la calidad de sus platos medida por la sazón y la frescura de sus ingredientes en la preparación; este atributo le permitirá al restaurante diferenciarse de sus competidores y será uno de los elementos claves que deberá garantizar el restaurante y ser claramente comunicado a la audiencia tanto de clientes actuales como potenciales.

Si la calidad de los platos, medida por la sazón es el principal atributo de diferenciación del restaurante frente a sus competidores, el restaurante deberá mantenerse vigilante y garantizar que este atributo se mantiene en el tiempo, cuidando siempre las técnicas de preparación en cuanto a cantidades y estandarización de procesos y utilizando ingredientes frescos que garanticen siempre la sazón en las comidas.

Otro de los elementos importantes en la estrategia de diferenciación que puede trabajar el restaurante, es observar los atributos en los cuales los competidores son fuertes y paulatinamente ir introduciendo pequeñas mejoras en el producto y/o servicio que aumenten el valor percibido por parte de los clientes del Restaurante “El Fortín” ®; analizando la competencia, la mejora en los empaques por unos más ecológicos o reduciendo el uso de icopor, una mejor comunicación de la marca que resalte los atributos de los platos y una mejor y mayor cobertura en los canales digitales y plataformas de domicilios puede ayudar a cumplir el objetivo en el aumento de las ventas.

5.2.3. Enfoque o segmentación.

La tercera estrategia competitiva desde la perspectiva de Porter (1987), es el enfoque o la segmentación, que consiste en seleccionar una parte pequeña del mercado (segmentos o nichos) y volverse fuerte en dicho segmento, desplegando una estrategia del liderazgo en costos o diferenciación, de acuerdo con el mercado objetivo (Ballesteros, 2018, p. 135).

Para esto, lo primero que debemos hacer, es conocer a nuestros consumidores; si queremos aumentar las ventas del restaurante, el primer paso es entender a los consumidores, quienes son, que quieren, que esperan; pues los negocios existen para entender las necesidades de los clientes y satisfacerlas y esto solo es posible con un conocimiento profundo de los clientes actuales y potenciales del restaurante para plantear estrategias que generen valor y que nos ayuden a generar lealtad de los clientes actuales del restaurante y a atraer nuevos clientes potenciales (Solomon, 2017).

Luego, identificaremos los buyer persona del restaurante; un buyer persona es una representación ficticia del cliente o grupos de clientes que se quieren atraer, pero sobre todo convertir y fidelizar; esta estrategia nos ayudara a entender con mayor profundidad el público objetivo al que irán dirigidas las estrategias de marketing del restaurante (Hubspot, n.d.)

Desarrollar los buyer persona nos permitirá entender a los clientes, sus gustos, preferencias, expectativas, hábitos y dolores en un momento de consumo como lo es la

hora del almuerzo, tanto en semana como los fines de semana y nos ayudara a establecer las estrategias para atraerlos y retenerlos.

Para competir con mayor eficiencia, es importante tener estrategias de marketing dirigido a un segmento o segmentos de clientes, que permitan concentrar los esfuerzos y recursos del restaurantes en atraer y retener aquellos consumidores que el restaurante tiene mayor posibilidad de satisfacer con la oferta de productos actual, para esto es importante que se identifique el perfil y los grupos de compradores y se clasifiquen o agrupen en segmentos o categorías, lo cual realizaremos a través de los buyer persona, esto a su vez nos permitirá seleccionar el segmento o segmento de mercado que podemos satisfacer con la oferta actual del restaurante y establecer una adecuada estrategia de gestión y comunicación sobre los beneficios o atributos de los productos del restaurante para cada segmento o grupo de clientes del mercado objetivo (Kotler & Keller, 2012, p.237)

Recordemos que un segmento de mercado, es un grupo de clientes que comparten un conjunto similar de necesidades y deseos (Kotler & Keller, 2012, p.238), por ello es de vital importancia que para este plan de mercadeo se identifiquen estos segmentos o grupos de clientes para poder satisfacerlos conociendo de manera muy general algunas variables demográficas pero sobre todo haciendo énfasis en las variables psicográficas y conductuales relacionadas con el comportamiento, la personalidad y estilo de vida de los consumidores que nos dará mayor información sobre los hábitos de consumo de las personas a la hora de almorzar y como el restaurante puede satisfacerlos.

La segmentación psicográfica, utiliza la psicología y la demografía para entender mejor a los consumidores, en esta segmentación los compradores se dividen en diferentes grupos con base en sus características psicológicas y de personalidad, su estilo de vida o sus valores. Las personas de un mismo grupo demográfico pueden tener perfiles psicográficos muy diferentes, por esto es una variable que por sí sola no nos da más información y debemos profundizar en las variables psicográficas para identificar y definir los buyer persona de acuerdo con sus gustos, preferencias y hábitos a la hora de almorzar (Kotler & Keller, 2012, p.249).

La segmentación conductual divide a los compradores en grupos con base en sus conocimientos de, su actitud hacia, su uso de, y su respuesta a un producto, en esta segmentación se tienen en cuenta las necesidades y los beneficios que los productos representan para las personas, los roles de decisión, y el uso real y las variables relativas al uso, en este último punto la frecuencia de las personas de almorzar por fuera y el entendimiento del por qué lo hacen representa un elemento muy importante en la definición de los buyer persona (Kotler & Keller, 2012, p.251).

Así pues, la estrategia de segmentación que realizaremos a través de los buyer persona nos dará un conocimiento profundo del segmento o segmentos de clientes que el restaurante puede satisfacer y en el cual centraremos las estrategias del este plan de mercadeo.

En resumen, la estrategia que se seguirá para el restaurante el Fortín es una estrategia de diferenciación de mercado, pues el restaurante ya cuenta con platos de muy buena calidad, definida por la sazón, el sabor y la preparación de las comidas con

ingredientes frescos; esta estrategia nos conducirá también a identificar y mejorar algunos atributos del producto y a comunicarlos de manera asertiva de acuerdo con los diferentes hallazgos obtenidos en los buyer persona o arquetipos de clientes. De manera simultánea, se debe cuidar y monitorear de manera permanente los costos del restaurante que permitan que este siga siendo competitivo y rentable en sus operaciones.

6. Investigación de mercados

Se realizó una investigación cualitativa para definir los buyer persona del Restaurante *El Fortín* ®.

6.1. Objetivo general de la investigación

- Entender los hábitos, gustos, preferencias, necesidades y comportamientos de clientes o grupos de clientes a la hora de almorzar durante la semana y los fines de semana, que nos permita construir los arquetipos de clientes de un restaurante.

6.2. Objetivos específicos

- Entender los gustos y preferencias de las personas a la hora de almorzar, conocer cuáles son los atributos más importantes que debe tener un almuerzo, para cada grupo de clientes.
- Conocer los hábitos de consumo de las personas a la hora de almorzar, si prefieren preparar sus alimentos o si prefieren comprarlos y como estos hábitos cambian en semana y durante el fin de semana.
- Identificar la frecuencia con la cual las personas piden almuerzo a domicilio, entender cuáles son sus preferencias y los atributos que deben tener los almuerzos cuando se piden por este canal.

6.3. Metodología

Se realizará una investigación cualitativa de tipo descriptiva a una muestra pequeña de clientes actuales o potenciales del restaurante el Fortín con el fin de obtener una comprensión más profunda de sus criterios de decisión y de su motivación a la hora de almorzar (Feria *et al*, 2020).

La investigación descriptiva como su nombre lo indica, nos ayuda a describir el fenómeno investigado, que para el caso de este plan de mercadeo son los arquetipos de clientes de un restaurante, esta metodología busca desarrollar una imagen o fiel representación o descripción del fenómeno a estudiar a partir de sus características, con el fin de especificar propiedades importantes de comunidades, personas o grupos (Feria *et al*, 2020), en este caso hablamos de grupos de clientes de quienes tendremos una descripción detallada de sus hábitos y comportamientos para definir arquetipos de clientes o grupos de clientes con características similares.

Esta investigación nos ayudará a puntualizar las características observables y verificables del fenómeno a estudiar, en este caso nos dará información clave para la definición de los arquetipos de clientes dando conclusiones sobre los comportamientos de una persona o grupo de personas y como esto influye en la toma de decisiones (Guevara *et al*, 2020).

Las ventajas este tipo de investigación es que nos permitirá obtener datos variados, ya que la mayoría de datos recopilados son datos cualitativos que nos ayudaran a tener una comprensión holística del objeto de investigación y al ser una entrevista que se lleva a cabo de forma muy natural, le permite al entrevistado estar

tranquilo, dar datos honestos y de alta calidad, adicional es un método fácil de llevar a cabo y barato y nos dará una base de información que nos permitirá tomar decisiones (Feria et al, 2020).

Para este tipo de investigación, realizaremos entrevistas guiadas con preguntas abiertas, para obtener la mayor información posible de las personas entrevistadas, posteriormente esta información será recopilada, analizada y clasificada con el fin de poder establecer categorías que permitan definir los arquetipos de clientes de un restaurante que sirvan de insumo para definir la estrategias y propuestas de valor (Guevara *et al.*, 2020).

6.4. Trabajo de campo

Se definió una guía de entrevista dividida en 3 temas principales: los almuerzos, la preparación de los almuerzos incluida la compra de los ingredientes y los domicilios; con esta guía se entrevistó a 10 personas, hombres y mujeres de diferentes edades entre los 27 y 66 años, y donde la mayoría de las personas se concentraba en un rango de edad entre los 35 y los 45 años, en su mayoría profesionales o emprendedores.

Las personas entrevistadas por lo general fueron personas del área de influencia que viven o trabajan cerca al restaurante el Fortín y personas allegadas, algunos hoy son clientes actuales del Fortín y otros no. A continuación, presentamos la guía con las preguntas que se le realizaron a los entrevistados, estas entrevistas fueron consolidadas, la información fue agrupada y catalogada para definir los buyer persona:

Gráfica 7.

Imagen de la guía de entrevista:

Introducción: Trini hacer una introducción en la que le cuentes a las personas cual es el motivo de la entrevista, resaltando que sus datos serán confidenciales.

Encuestado

- o Edad:
- o Ocupación:
- o Estado civil:
- o Nivel educativo:

Preguntas generales para construcción de arquetipos:

Almuerzo

Pensando en el último almuerzo

1. Descríbame como fue ese almuerzo:
2. ¿Qué fue lo que mas le gusto?, ¿Por qué? ¿lo que menos le gusto? ¿Por qué?
3. Si tuviera que describirle a alguien con 3 palabras que es lo mas importante en un almuerzo para usted ¿Cuáles serian esas palabras? ¿Por qué?
4. ¿Hay alguna diferencia en sus hábitos de almuerzo los fines de semana, frente a los de lunes a viernes? ¿Cuáles son esos hábitos? ¿por qué?

Preparación del almuerzo

¿Te involucraste en alguna medida en la compra de los ingredientes y en la preparación del almuerzo?

En caso afirmativo

6. donde compraste estos ingredientes? ¿Por qué? ¿Qué es lo que más te gusta? ¿Lo que menos te gusta?
7. En la preparación ¿Qué es lo mas importante? ¿Qué es lo que mas te gusta? ¿Lo que menos te gusta?
8. ¿Hay alguna diferencia en sus hábitos de preparación de almuerzo los fines de semana, frente a los de lunes a viernes? ¿Cuáles son esos hábitos? ¿por qué?

Servicio a domicilio

¿Has pedido servicio a domicilio recientemente?

En caso afirmativo

9. ¿Con qué frecuencia pide a domicilio?
- 10 ¿Qué es lo que más le gusta de los servicios a domicilio? ¿Por qué?
10. ¿Qué es lo que menos le gusta de los servicios a domicilio? ¿Por qué?
11. ¿Hay alguna diferencia en sus hábitos de servicios de domicilio de almuerzo los fines de semana, frente a los de lunes a viernes? ¿Cuáles son esos hábitos? ¿por qué?
12. ¿Por lo general como pides servicio a domicilio? A traves de las plataformas digitales o llamas directamente al restaurante? ¿Por qué?

Precio

¿Si almorzaras por fuera de la oficina todos los días, cuanto es lo maximo que estarias dispuesto a pagar? ¿Por qué?

Fuente: elaboración propia

6.5. Resultados de la investigación

6.5.1. Buyer persona.

Con la información de las entrevistas, se definieron tres buyer personas o arquetipos de clientes; recordemos que un buyer persona es una representación ficticia de un cliente o grupo de clientes ideales o potenciales que queremos atraer, convertir y fidelizar, nos da información de sus necesidades, gustos, preferencias, expectativas y dolores y una idea de cómo podemos satisfacerlos. Durante el trabajo de campo se encontraron 3 buyer personas:

- Los teletrabajadores
- Los estudiantes universitarios
- Los adultos mayores

Gráfica 8.

Buyers

Buyer persona



Los teletrabajadores



Redes sociales:   

Descripción: mujeres y hombres profesionales, solteros, empleados de empresas, emprendedores y freelance entre los 35 y los 45 años, que trabajan de manera híbrida alternando entre la casa y la oficina.

Intereses y hobbies: Son personas activas, les gusta practicar ejercicio durante la semana, les gusta cocinar, leer, y salir los fines de semana con sus amigos.

Personalidad: son extrovertidos, sociales, alegres y dinámico, les gusta conversar con sus amigos, amigos y disfrutar de un buen café

Qué es importante en el almuerzo: Durante la semana la mayoría preparan sus alimentos, porque les gusta saber lo que comen y como está preparada la comida, se involucran con la compra de los insumos para la preparación de sus almuerzos; en semana comen por lo general en casa y durante los fines de semana prefieren comer por fuera. Lo más importante de un almuerzo es que este balanceado, equilibrado, caliente y lo más importante que tenga buen sabor

Motivaciones: Los motiva su trabajo, su crecimiento profesional y poder obtener ingresos que les permitan tener el estilo de vida que quieren, los motiva viajar y conocer nuevos lugares.

Miedos y frustraciones: No tener tiempo durante la semana, las múltiples actividades cuando trabajan desde casa

Qué esperan de un restaurante y sus domicilios: La mayoría pide comida a domicilio los fines de semana y algunas veces durante la semana, para ellos lo más importante cuando piden comida a domicilio, es que llegue rápido, que este caliente, bien organizada, que no este revuelta y que se conserve el sabor. Prefieren pedir directamente en el restaurante porque les parece más barato y personalizado, piden por las plataformas por facilidad y porque algunos restaurantes no tienen domicilios.

Buyer persona



Los Universitarios



Descripción: mujeres y hombres profesionales, entre los 25 y los 30 años, que se encuentran realizando un posgrado, algunos de ellos son empleados y otros trabajan de manera independiente

Intereses y hobbies: Son personas activas, les gusta estudiar, socializar, practican deporte, navegar en redes sociales, rumbeo los fines de semana y ver netflix

Motivaciones: Los motiva conocer personas nuevas, socializar ampliar su círculo social

Personalidad: extrovertidos, tranquilos, relajados, seguros de si mismos.

Miedos y frustraciones: No cumplir sus metas o encontrar el trabajo que sueñan, quedarse estancados

Qué es importante en el almuerzo: Por lo general almuerzan en casa, la comida que les preparan, pocas veces se involucran en la compra de los alimentos ni tampoco en la preparación de los mismos. Para ellos es importante que un almuerzo este completo, que los deje llenos y que tenga buen sabor, les gusta mucho la comida chatarra sobre todo los fines de semana.

Qué esperan de un restaurante y sus domicilios:

La mayoría pide comida a domicilio los fines de semana y algunas veces durante la semana, sobre todo comida chatarra, para ellos lo mas importante es que la comida llegue rápido, que este caliente, bien organizada y que no llegue revuelta. Prefieren pedir a domicilio por las plataformas digitales como Rappi, Didi, Uber Eats o por Whatsspp, no les gusta llamar a la línea telefónica de los restaurantes.

Redes sociales:



Buyer persona

Los adultos mayores



Descripción: mujeres y hombres entre los 55 y 70 años, algunos ya son jubilados, en el caso de las mujeres algunas son amas de casa dedicadas al hogar.

Intereses y hobbies: son activos, les gusta hacer ejercicio al aire libre, leer, ver televisión, ir a misa los domingos y salir a tomar café con los amigos.

Motivaciones: Los motiva su familia, poder compartir un domingo en familia, estar saludables y que su familia este bien.

Personalidad: son sociables, buenos conversadores, alegres, extrovertidos.

Miedos y frustraciones: envejecer, enfermarse, no valerse por ellos mismos

Qué es importante en el almuerzo: Durante la semana la mayoría preparan sus alimentos, porque disponen del tiempo para hacerlo, se involucran totalmente en la compra de los alimentos y en su preparación. Para ellos lo mas importante en un almuerzo es que este caliente, que sea caserito y que tenga buen sabor. Los fines de semana cocinan para compartir en familia o algunas veces salen a almorzar por fuera para descansar de cocinar.

Qué esperan de un restaurante y sus domicilios: Casi no piden domicilios, a veces los fines de semana piden para descansar de la cocina y piden en restaurantes tradicionales donde vendan comida casera. Cuando piden a domicilio prefieren llamar directamente al restaurante y tener comunicación directa. Les gusta que la comida llegue rápido, que este caliente, bien empacada y que no este revuelta.

Redes sociales:    

Fuente: Restaurante El Fortín, 2021

6.6 Conclusiones

Generales:

La mayoría de las personas encuestadas se encuentran en un rango de edad entre los 35 y los 45 años. Por lo general estas personas son profesionales o emprendedores y la mayoría por pandemia se encuentran trabajando desde casa y desean continuar en una modalidad de teletrabajo o que les permita alternar entre la casa y la oficina.

La mayoría de las personas que trabajan desde casa, que son solteros y viven solos sin importar si son hombres y mujeres manifiestan que en semana prefieren preparar sus alimentos para cuidar lo que comen.

En el almuerzo:

El almuerzo depende mucho de si es un día en semana o es fin de semana, por lo general la mayoría de los entrevistados durante la semana laboral almuerzan algo equilibrado y balanceado, que puede ser ensaladas o comidas muy caseritas y equilibradas, que se componen de una proteína, verdura y un carbohidrato.

Durante el fin de semana algunos preparan comidas más elaboradas en los almuerzos como por ejemplo frijoles, sudado o piden a domicilio comida típica colombiana o a veces comida chatarra, en su mayoría pizzas o hamburguesas, pero estas sobre todo estas últimas las piden en la noche.

Para la mayoría de los entrevistados los principales atributos que debe tener un almuerzo son: que sea equilibrado, nutritivo, completo, que tenga muy buen sabor y buena porción de proteína; en estos dos últimos atributos todos coincidieron, otros entrevistados mencionaron que también es importante que el almuerzo este caliente.

La mayoría de los entrevistados, tienen hábitos de almuerzo diferentes en semana y durante los fines de semana, pues mencionan que los fines de semana tienen más tiempo para preparar sus alimentos, salir a almorzar o piden a domicilio para descansar y variar de lo que comen en semana.

En la preparación:

La mayoría de las personas se involucran en la compra de los ingredientes para la preparación de los almuerzos y por lo general compran en diferentes partes las verduras, los abarrotes y otros productos del hogar. Las verduras por lo general las compran en fruvers o sitios especializados en frutas y verduras, algunos lo hacen en los supermercados, pero siempre buscan que estas sean frescas.

En la preparación de los alimentos a las personas les gusta mucho tener todos los ingredientes a la mano, y de la preparación les gusta que sepan lo que se están comiendo y como está preparado, lo que menos les gusta es que en semana casi no disponen de tiempo para preparar los alimentos y tampoco disfrutan de lavar los platos.

Los hábitos en la preparación de los alimentos cambian entre semana y durante los fines de semana, pues los fines de semana manifiestan que tienen más tiempo para preparar los alimentos y hacen comidas más elaboradas.

La mayoría de los entrevistados se involucran en la preparación de los alimentos, pues son personas que se preocupan por su alimentación y les gusta saber lo que comen y como está preparado.

En los domicilios:

En promedio las personas piden domicilios cada 8 días y durante los fines de semana, por lo general piden alimentos más elaborados o piden pizza o hamburguesa y lo hacen para descansar de cocinar.

Lo que menos les gusta de pedir a domicilio son los tiempos de espera, manifiestan que a veces se demoran mucho o que la comida les llegue fría, mal presentada o revuelta.

Menos de la mitad de los entrevistados pide a domicilio en semana y lo hacen porque no tienen tiempo o para descansar de cocinar y comer algo diferente.

La mayoría de las personas entrevistadas prefieren pedir los domicilios directamente en los restaurantes, pues manifiestan que el servicio es más personalizado y menos costoso.

Precios:

Si las personas almorzaran por fuera todos los días a la semana, estarían dispuestos a pagar entre \$15.000 y \$20.000 por un almuerzo.

6.6.1. Journey map.

Se realizó el journey map con uno de los entrevistados que también es cliente del Fortín para complementar la información obtenida en los buyer persona con la experiencia de un cliente que nos permitiera establecer estrategias más acertadas para lograr el objetivo propuesto en este plan de mercadeo (Gráfico 9).

Gráfica 9.

Mapa de experiencia del cliente, descripción de las etapas:

	NECESIDAD	INVESTIGACION
Objetivos del cliente	Necesidad	Busqueda
Proceso	Necesidad de alimentarse, porque se acerca la hora del almuerzo	Encontrar un lugar cercano que se acomode a sus gustos y preferencias
Canales y puntos de contacto	Tengo mucha hambre, que sera que voy a almorzar hoy?	Voy a buscar qué hay hoy para almorzar en lugares cercanos
		Página del sitio, redes sociales (facebook, instagram) apps de domicilios (Rappi, Uber eats, Domicilios.com) y boca a boca

ELECCIÓN	COMPRA	ESPERA
Elección	Compra	Substage title
Encontrar un lugar de comida casera a buen precio y cerca	Disponibilidad en la atención por los diferentes canales	Que el tiempo se cumpla dentro de la promesa de entrega
Quiero algo casero, no muy costoso	Voy a escribirles por whatsapp, para ver cual es el menú del día	Listo, ya pedí unos frijoles con chicharrón, ojala me lleguen pronto
Consulta del menú en el punto de venta solicitado vía whatsapp	Compra por whatsapp	



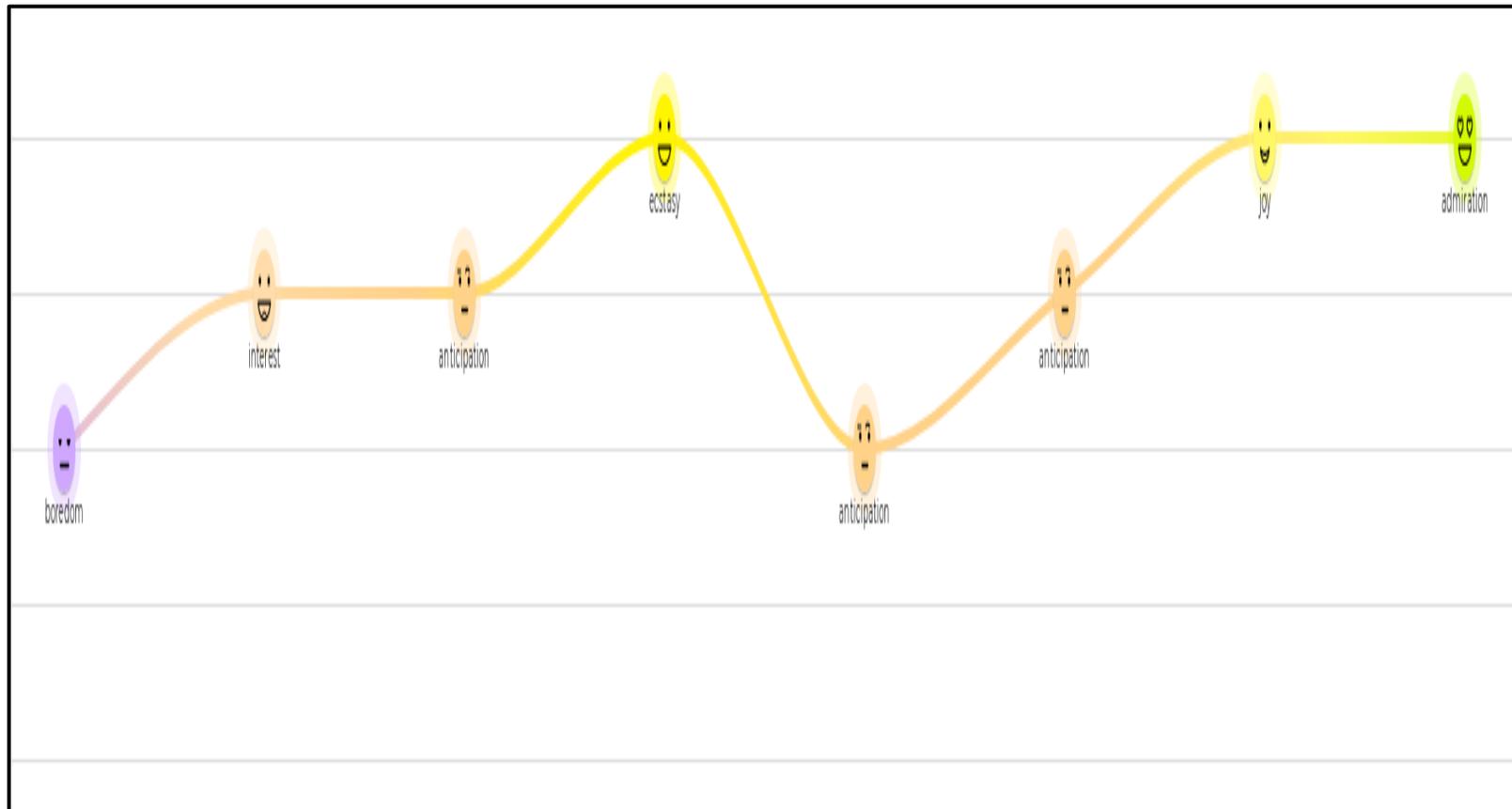
ENTREGA	DISFRUTE	EXPERIENCIA
Substage title	Hora del almuerzo	Evaluación experiencia
Que la comida llegue caliente y en buen estado	Que la comida cumpla con sus necesidades y expectativas, que quede satisfecha	Dependiendo de la experiencia, recomendar y calificar el restaurante, recompra
Por fin, llegó mi almuerzo, estoy ansiosa por almorzar	Se ve delicioso	Estaba delicioso, voy a publicarlo y a recomendarlo en mis sociales y repetire
Experiencia de entrega con el domiciliario		Recomendación por redes sociales (facebook, instagram)



Fuente: elaboración propia

Gráfica 10.

Mapa de la experiencia del cliente



Fuente: elaboración propia

6.1.1.1 Conclusiones.

En general la experiencia del cliente fue buena, con momentos de anticipación y expectativa en la etapa de búsqueda del lugar donde él quería comer, pues estaba buscando un almuerzo casero a buen precio que le quedara cerca y en la espera del domicilio después de realizar el pedido esperando a que se lo entregaran rápido.

Posterior a la entrega, el resultado fue satisfactorio en cuanto al sabor, la sazón y la cantidad que el cliente esperaba. En los momentos de anticipación y expectativa es recomendable cuando es un cliente habitual mandarle información con el menú del día y también publicarlo de manera oportuna en redes sociales, para que esto facilite su búsqueda y reduzca las opciones del cliente.

El otro momento donde se observa una oportunidad es en el seguimiento al pedido; primero es muy importante que siempre se les dé un tiempo estimado de entrega (promesa de entrega) que deberá definirse de acuerdo a la operación y este siempre debe ser comunicado al cliente durante el pedido, también se recomienda buscar herramientas de geolocalización que le permitan al cliente rastrear su pedido, un buen ejemplo de esto es como lo hacen las plataformas de domicilios como Rappi o como lo hace el restaurante Asados la 80.

7. Despliegue de las estrategias de mercadeo

7.1 Producto

Un producto definido como un satisfactor de necesidades, que ayuda a resolver un problema, a satisfacer una necesidad o a ayudar a un cliente a lograr sus objetivos. Los productos por lo general se clasifican en dos grandes categorías: de consumo y para las organizaciones; para efectos de este plan de mercadeo nos enfocaremos en los productos de consumo, definidos como aquellos productos que los consumidores finales compran para su consumo personal (Garnica & Viveros, 2017).

Para este plan nos referiremos a los productos de consumo de conveniencia, es decir, los que el consumidor necesita como por ejemplo los bienes de consumo básico, que son aquellos que los consumidores compran de manera periódica y sistemática como los alimentos; estos pueden ser los que se compran en los supermercados o la comida preparada o para llevar (Garnica & Viveros, 2017).

Los productos poseen unos atributos que satisfacen las necesidades de los consumidores, por lo general la mayoría de los productos poseen los siguientes atributos que los diferencian de sus competidores:

Calidad: son aquellas características generales del producto que le permiten satisfacer la necesidad del consumidor; la calidad depende de la percepción de las personas; por ejemplo, para el restaurante el Fortín cuando hablamos de calidad nos referimos a la sazón y el sabor de sus platos y a la frescura de los ingredientes con los que se

preparan que hacen que las personas lo perciban como una comida con muy buena sazón y con sabor casero, una comida de buena calidad.

Aunque la calidad depende de la percepción de cada consumidor, hay dos elementos que son iguales para todos los productos: el nivel y la consistencia:

El nivel de calidad: lo determina que tan bien el producto o servicio cubre las necesidades de los clientes, esto es un concepto relativo, pues para determinarlo debe compararse con el de los competidores en sus características de sabor, precio, distribución o promoción; en el caso del restaurante el Fortín el nivel de calidad de un almuerzo depende de las necesidades y expectativas de cada cliente, pues para un consumidor la sazón puede ser el atributo más importante pero para otro puede ser el precio o la facilidad con la cual accede al producto, todo depende de lo que el consumidor este buscando (Garnica & Viveros, 2017).

La consistencia: es la capacidad de un producto para suministrar el mismo nivel de calidad en el transcurso del tiempo, esta consistencia significa darles a los consumidores lo que esperan cada vez que compran el producto. Siguiendo la estrategia de diferenciación descrita en el numeral anterior donde queremos que el Restaurante *El Fortín*® se diferencie de sus competidores, es muy importante que todos sus productos se diferencien por la calidad de estos, no solo en el nivel en el cual satisfacen las necesidades de los clientes sino también en la consistencia, como platos que siempre conservan la sazón y que son preparados con ingredientes frescos.

Adicional al producto, es importante que dentro de la estrategia de diferenciación del Restaurante “El Fortín” ® como estrategia competitiva, se revisen otros elementos importantes asociados al producto como la marca, la etiqueta, el empaque:

Marca: con respecto a la marca, al ser un restaurante, todos los productos se identifican con la marca o en nombre del restaurante, y en este caso el Restaurante “El Fortín” ®, ya es una marca reconocida por lo menos en el área de influencia.

Etiquetas: En este caso, *El Fortín* ® no utiliza etiquetas en sus productos a domicilio, excepto la lechona, lo cual sería un elemento para trabajar como parte de la estrategia de diferenciación ya que solo los grandes competidores cuentan con etiquetas en sus empaques, pero los medianos y pequeños competidores directos del restaurante no manejan ningún tipo de etiqueta en sus productos.

Envase: el restaurante al igual que los competidores directos del sector, utilizan recipientes de icopor planos para empacar sus productos. Después de analizar la competencia, vemos que solo los grandes competidores como Cocorollo, Asados la 80 y Mondongos, utilizan recipientes especiales y no utilizan icopor para empacar sus productos.

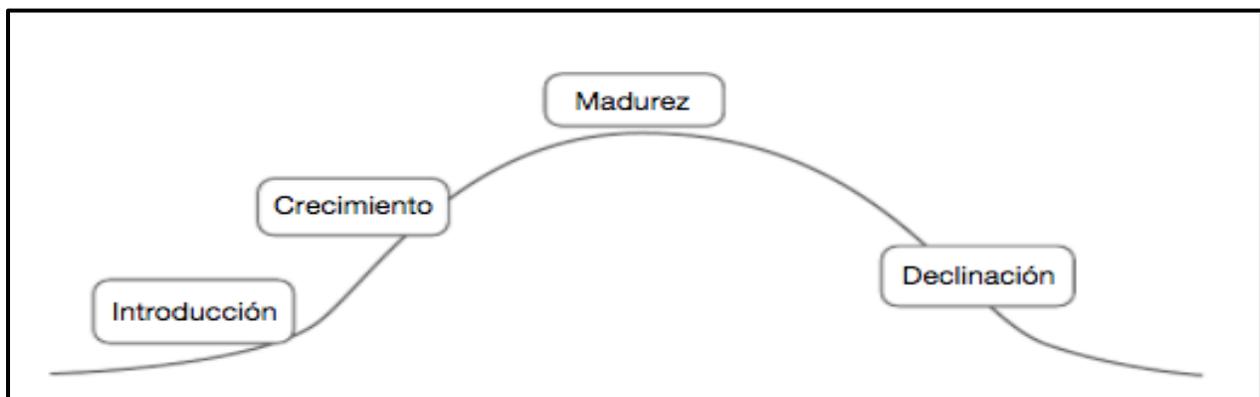
El envase de un producto debe estar diseñado para proteger sus características físicas o químicas, en este caso para conservar el sabor y la temperatura de los alimentos, para llamar la atención del consumidor final y para dar información sobre el restaurante y estimular el consumo (Garnica & Viveros, 2017).

Un aspecto importante para tener en cuenta referente al empaque de los productos y después de analizar lo que hacen los grandes competidores, es tener presente que cada vez más, los consumidores son más conscientes del impacto que los productos y las marcas ejercen sobre el medio ambiente, de hecho se dice que el 50% de los consumidores en el mundo están dispuestos a pagar más por bienes y servicios de las compañías que han implementado programas que retribuyen de alguna forma a la sociedad y/o al medio ambiente (Solomon, 2017).

Ciclo de vida del producto: El ciclo de vida de un producto consta de cuatro etapas: introducción, crecimiento, madurez y declinación, las empresas deben ser capaces de determinar en qué parte del ciclo de vida se encuentra su producto en determinado momento para poder definir e implementar las estrategias de marketing requeridas en cada etapa particular del ciclo de vida del producto (Garnica & Viveros, 2017).

Gráfica 11.

Ciclo de vida de un producto



Fuente: Garnica & Viveros, 2017. p.239

Tabla 4.

Características de cada etapa del ciclo de vida del producto

	Etapa			
	Introducción	Crecimiento	Madurez	Declinación
Clientes	Innovadores	Mercado masivo	Mercado masivo	Leales
Competencia	Poca o nula	Creciente	Intensa	Decreciente
Ventas	Niveles bajos que después crecen	Crecimiento rápido	Crecimiento lento	Decreciente
Utilidades	Muy bajas o nulas	Importantes: alcanzan el nivel máximo	Decrecen	Pocas o nulas

Fuente: Garnica & Viveros, 2017.p.239

Entretanto, un producto se encuentra en introducción cuando es un producto nuevo que no existe en el mercado, o uno que ya existía con alguna característica nueva, por lo general en esta fase no se tienen utilidades o son muy bajas; un producto en crecimiento es cuando este ya ingreso al mercado y está en etapa de aceptación por parte de este, en esta fase crecen las ventas y las ganancias y pueden subir los precios posteriores a la introducción del producto en el mercado (Garnica & Viveros, 2017).

Un producto en su etapa de madurez es cuando ya es conocido en el mercado; durante el inicio de esta etapa las ventas siguen incrementándose, aunque con menor rapidez que en la etapa de crecimiento y llega un momento en el ciclo de vida del producto en el que las ventas se estancan debido al aumento de la competencia y al ingreso de nuevos competidores en un mercado que como el de los restaurantes tiene bajas barreras de entrada.

Analizando el portafolio de productos del Fortín o los diferentes platos comercializados por el restaurante, la mayoría de ellos se encuentran en etapa de madurez, por lo tanto, debemos definir e implementar estrategias relacionadas con el producto que le permitan al restaurante diferenciarse de sus competidores (Garnica & Viveros, 2017).

Si bien los platos del Fortín se diferencian de sus competidores por la calidad de los mismos, específicamente por la sazón y el sabor de la comida, debemos buscar hacer estos atributos más llamativos mediante la mejora del producto y todos los elementos que lo componen, pasando de un producto 1.0 donde claramente este satisface las necesidades, expectativas y genera beneficios para sus consumidores, a un producto 2.0 donde propondremos una serie de mejoras en algunos de los atributos del producto que le darán valor agregado y lo diferenciarán de sus competidores directos. A continuación, se resumen las estrategias propuestas de diferenciación del producto del restaurante *El Fortín*:

Tabla 5.

Estrategias propuestas de diferenciación del producto del restaurante *El Fortín*

ATRIBUTOS PRODUCTO	PRODUCTOS EL FORTÍN 1.0	PRODUCTOS EL FORTÍN 2.0
Calidad: Sazón y sabor	Hoy los platos tienen muy buena sazón y buen sabor, pero no se tienen estandarizadas las recetas que permitan que este atributo se mantenga en el tiempo.	Estandarizar recetas y los procesos, así como capacitar al personal para conservar este atributo en el tiempo
Calidad: Ingredientes Frescos	Las preparaciones se caracterizan porque se preparan con ingredientes frescos, sin	Definir e implementar una estrategia de comunicación que permita contarles a los consumidores que los platos

	embargo, esto no es comunicado a los consumidores	están preparados con ingredientes frescos que garantiza la sazón y el sabor, como mensaje central de la marca
Etiqueta	Hoy los platos que se entregan a domicilio no llevan ninguna etiqueta de la marca	Etiquetar los recipientes de la comida que se entrega a domicilio con la marca e información del restaurante
Envase	Hoy los platos que se entregan a domicilio son en recipientes planos de icopor sin ninguna característica que los diferencie de sus competidores.	Cambiar los recipientes por unos hechos de material reciclable o por lo menos reducir al máximo el uso de icopor
Precios	Hoy los precios de los platos son bastante competitivos con respecto a sus competidores medianos y pequeños y se encuentran muy por debajo de los precios de los grandes competidores (Cocorollo, Asados la 80, Mondongos)	Con las mejoras propuestas a los atributos del producto, se deberá hacer un ajuste a los precios para que reflejen ese valor agregado.

Fuente: elaboración propia

7.2 Precio

La mayoría de empresas cometen el error de fijar sus precios de manera táctica con base en sus costos, en los precios de la competencia o lo que creen que sus clientes están dispuestos a pagar por un producto o servicio; sin embargo, sienten que dicha práctica les impide capturar todo el valor que ofrecen sus productos o servicios a los consumidores (Restrepo, 2016), y este es el caso en la fijación de precios del restaurante *El Fortín*, donde los precios se definen teniendo en cuenta los costos más

un margen de ganancia que en promedio es del 30% y se aumentan cada año, a veces sin tener en cuenta los precios de la competencia o el aumento de la inflación.

La definición de los precios no es una definición táctica, es una definición estratégica que requiere principalmente conocer el público objetivo y lo que valoran por ejemplo de un almuerzo o en general lo que valoran a la hora de alimentarse y que tan sensibles son a los precios, así el precio de un producto o servicio debe resultar de un análisis estratégico que busque capturar todo el valor ofrecido por el restaurante a los clientes (Restrepo, 2016).

Para definir una adecuada estrategia de precios, es importante tener claro los conceptos de rentabilidad, margen y volumen. La rentabilidad es el retorno medido sobre la inversión en el periodo de tiempo. El margen es la relación entre la utilidad y las ventas y la relación entre las ventas y la inversión es la rotación. La rentabilidad por lo tanto es el producto del margen y la rotación ($\text{Rentabilidad} = \text{margen} * \text{rotación}$) (Restrepo, 2016).

Basar la estrategia de precios solo en los costos más un margen de utilidad o de acuerdo con los precios de la competencia es un error, pues se está dejando de utilizar el valor como un arma muy poderosa para diferenciarse de sus competidores, por esto es muy importante trabajar en una estrategia de diferenciación del producto de el de los competidores que permita aumentar su valor y por ende los precios, que a su vez aumenten la rentabilidad del restaurante.

Para definir el precio, de acuerdo con el valor percibido, lo primero que debemos hacer es entender quién es nuestro cliente objetivo; en este punto nos basaremos en

los buyer persona identificados para conocer a nuestros clientes y entender lo que representa valor para ellos y definir así un precio óptimo que permita cubrir los costos y obtener la máxima rentabilidad. De esta forma, para entender el concepto de valor de un segmento o segmentos de clientes, se debe seguir el concepto de las cinco C del mercadeo basado en valor: Comprender, Crear, Comunicar, Convencer y Capturar valor (Restrepo, 2016):

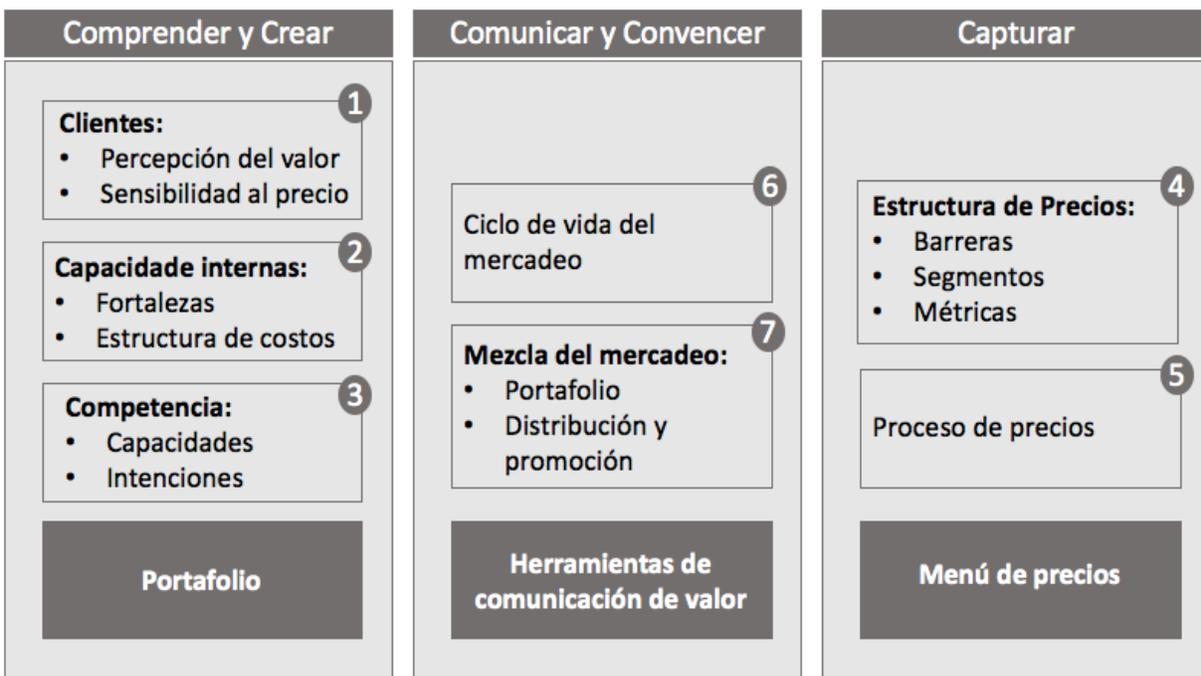
- Comprender la necesidad del cliente.
- Crear valor para el cliente diseñando soluciones.
- Comunicar el valor que se crea (tangible o intangible).
- Convencer al cliente de que debe pagar por el valor recibido.
- Capturar el valor con la segmentación y métricas correctas

Este concepto de las cinco C del mercadeo basado en valor está estrechamente correlacionado con las 4P y la investigación de mercados, esta última como una herramienta fundamental para comprender quien es el cliente y que representa valor para él. La P de producto convencional, hace parte de crear valor para el cliente haciendo tangible el producto o la solución, en este caso los platos del Fortín con la sazón y sabor que los caracteriza, las P de promoción y plaza, son las que hacen posible comunicar y convencer al cliente de que debe pagar por el valor recibido y por último la estrategia de precios está representada en la forma como se captura el valor en el momento de la compra (Restrepo, 2016).

Para la definición de una buena estrategia de precios que garantice que se capture el valor ofrecido, es imprescindible estar en capacidad de poder crear ese valor y comunicarlo, por esto la estrategia de precios está estrechamente relacionada con las políticas de producto y de comunicación. Entretanto, para una adecuada definición de los precios de los productos del restaurante el Fortín basados en el valor recibido por parte de los clientes, se deben considerar los siguientes elementos (Gráfica 12):

Gráfica 12.

Proceso estratégico para la fijación de precios



Fuente: Restrepo, 2016, p.37.

Por su parte, los pasos entonces para la fijación estratégica de los precios basados en el valor son:

- Conocer el público objetivo y comprender cuales son los segmentos de clientes que se quieren atender, esto es conocer cuáles son los atributos relevantes de los productos que cada segmento valora, para esto utilizaremos los buyer persona identificados en el proceso de investigación.
- Asegurarse de que se cuenta con las capacidades y ventaja competitiva requeridas para atender rentablemente los segmentos del mercado seleccionado, adicionalmente en este punto se debe verificar si la estructura de costos del restaurante es compatible con la estrategia elegida, que para este plan de mercadeo es la diferenciación.
- Conocer a sus competidores, a quien se está enfrentando en el mercado, conocer las capacidades de la competencia.
- Definir portafolio y precios por cada segmento (menú de precios), teniendo en cuenta los segmentos encontrados o los buyer persona definidos se debe configurar el portafolio de menús y precios acorde a cada segmento de clientes teniendo en cuenta la sensibilidad de cada segmento a los precios.
- Comunicar el valor y convencer al cliente, teniendo siempre en cuenta el ciclo de vida del mercadeo, del producto y monitoreando de manera permanente lo que pasa en el mercado y con nuestros competidores, definir cuál es la mejor manera de comunicar el portafolio a cada segmento de clientes.

7.3. Distribución

Todas las actividades encaminadas a poner los productos y servicios a disposición de los consumidores en el momento y lugar donde ellos desean adquirirlos hacen parte del proceso de distribución. Los canales de distribución están constituidos por un grupo de personas que dirigen el flujo de productos o servicios desde el productor hasta el consumidor final (Garnica & Viveros, 2017).

Los objetivos de los canales de distribución son: facilitar el intercambio, ser un medio por el que el productor “comunica” características del producto, y entregar el producto o servicio donde el cliente lo necesite a tiempo y con la calidad esperada (Garnica & Viveros, 2017). En el caso del restaurante *El Fortín*®, identificamos tres canales de distribución: servicio en el restaurante, domicilios propios y domicilios a través de plataformas digitales:

Servicio en el restaurante: es cuando los comensales se dirigen directamente al restaurante para consumir sus alimentos, en este canal es fundamental que los alimentos lleguen de manera oportuna, que estén calientes, bien presentados y que el personal del restaurante realice un excelente servicio a las mesas y esté atento ante cualquier solicitud del cliente.

Domicilios propios: es la entrega de los productos del Fortín con los domiciliarios propios del restaurante, en este canal se debe velar porque los alimentos lleguen oportunamente a los clientes o a tiempo, la comida impecablemente empacada y todo en su lugar; como vimos en los buyer persona es fundamental que la comida llegue caliente, bien empacada y que por ningún motivo llegue revuelta, también es

importante velar por la presentación de los colaboradores, ya que el transporte de alimentos requiere que el personal este bien presentado, limpio y con los protocolos de bioseguridad que le den seguridad y tranquilidad a los clientes de que pueden comer tranquilos y seguros porque la comida es preparada, empacada y transportada de la manera más limpia posible. Este canal tiene un gran potencial, pues en los buyer persona, la mayoría de los entrevistados prefieren el domicilio del restaurante por el contacto directo y porque lo perciben menos costos que el de las plataformas.

Domicilios a través de Plataformas digitales: en este canal nos referimos a todos los domicilios que son entregados a través de las diferentes plataformas de domicilios, tales como Rappi, Uber Eats, Didi, mis Domicilios etc. En este canal el restaurante debe velar por entregar la comida caliente, muy bien empacada y organizada y evitar que esta llegue fría y revuelta, y si bien la responsabilidad de la entrega está a cargo del operador, debemos garantizar que esta salga impecable desde el restaurante para disminuir el riesgo de que llegue en mal estado al consumidor final.

También es importante estar alineados con cada operador para comunicar adecuadamente las campañas, las ofertas y en general para que se realice una adecuada comunicación y exposición de la marca y sus productos en estas plataformas, por esto es muy importante que el restaurante revise de manera permanente como se está realizando esta comunicación, como aparecen los platos, los precios, las ofertas y demás, pues esta plataforma nos ayuda a llegar a una audiencia mayor que pueden llegar a convertirse en clientes potenciales.

Otro elemento importante para trabajar en el restaurante es identificar los ingresos por ventas de cada canal de distribución y el % sobre las ventas, pues esta información nos puede dar indicadores si las ventas suben o bajan en cada canal y las mejoras que debemos implementar para mantener o aumentar las ventas en todos los canales que apoyen nuestro objetivo de marketing.

7.4. Comercialización y Comunicación

La comercialización de los productos se realiza de manera directa en el restaurante o a través de los diferentes canales de distribución antes mencionados, en todos la comunicación y la promoción juegan un papel fundamental que nos apoyará en el objetivo de aumentar las ventas. La comunicación del restaurante hacia su audiencia debe estar orientada a:

- Que conozcan el restaurante, sus productos y servicios
- Estimular la demanda por parte de sus clientes actuales y potenciales.
- Conservar a sus clientes frecuentes a través de estrategias encaminadas a su conservación como por ejemplo programas de consumidores frecuentes orientados a recompensar a los clientes más fieles y leales del restaurante.
- Combatir los esfuerzos promocionales competitivos, que si bien no es una actividad que nos ayuda a incrementar las ventas o la participación en el mercado, impide una pérdida de estas y nos mantiene vigentes en relación con la competencia

- Mantener los niveles de ventas a través de actividades promocionales en temporadas de baja demanda, como por ejemplo cuando la Universidad donde se encuentra una gran parte de sus clientes, salen de vacaciones (Garnica & Viveros, 2017).

En este caso las actividades de promoción y comunicación del restaurante “El Fortín” ® se realizarán con el objetivo de vender más, no solo en el restaurante si no también en los diferentes canales o plataformas de domicilios y para ellos realizaremos las siguientes actividades:

Promoción de ventas: son un conjunto de actividades de corta duración dirigidas a los consumidores e intermediarios (plataformas de domicilios), que mediante incentivos económicos o materiales o mediante la realización de actividades específicas, estimulan la demanda a corto plazo y generan un aumento en las ventas.

En este punto se deben realizar actividades o generar contenido en redes que generen un estímulo, ofrezcan un valor agregado o den incentivos a los clientes para que aumenten la frecuencia de compra en los clientes actuales y generen conversión de los clientes potenciales. Algunas de las herramientas que podemos utilizar son:

Cupones: reducen el precio de un producto y se utilizan para incentivar a los consumidores a aumentar su frecuencia de consumo o a probar un producto por primera vez.

Demostraciones: campañas de demostración a las personas que pasen por el sector o muestras gratis de productos a clientes actuales entregados durante los domicilios para que los prueben.

Incentivos a usuarios frecuentes: recompensas para los clientes frecuentes como por ejemplo una tiquetera o descuentos por una X cantidad de almuerzos a la semana.

Concursos de consumidores: promoción en la cual los participantes participan en el sorteo de premios de acuerdo con sus compras, o por referirnos (Garnica & Viveros, 2017). Para definir y ejecutar una adecuada estrategia de promoción, tendremos en cuenta los buyer persona, que nos darán información de lo que quieren y esperan cada grupo o arquetipo de clientes para que estas sean efectivas y nos ayuden a cumplir con el objetivo de incrementar las ventas.

Publicidad de productos: es aquella que promueve los usos, las características y los beneficios de los productos; en este caso las campañas de publicidad, estarán enfocadas en los platos del Fortín, resaltaremos sus atributos de sazón, sabor, frescura de sus ingredientes, métodos de preparación y demás elementos que queramos comunicar de acuerdo a los resultados del buyer persona, como por ejemplo que son comidas sanas, caseras, hechas con ingredientes frescos y preparaciones saludables que puedes pedir todos los días sin tener que salir de casa o evitar cocinar, lo cual les dar más tiempo para dedicar a otras actividades. Esta publicidad será desplegada en las redes sociales del restaurante y en las plataformas de domicilios.

Relaciones públicas: es el arte y la técnica de gestionar la comunicación de la organización y su público meta para construir, administrar y mantener su imagen

positiva. Tiene una característica de ser una forma de comunicación bidireccional, pues es una comunicación en doble vía entre la empresa y el consumidor y le permite a la empresa escuchar y atender sus necesidades favoreciendo la comprensión mutua entre la organización y su público, esta comunicación no es puntual ni específica, se hace a lo largo de toda la vida del negocio, ya que comunica la misión y los valores de marca (Garnica & Viveros, 2017).

En el caso del Restaurante “El Fortín”®, las comunicaciones de relaciones públicas irán orientadas a contarle a su audiencia sobre la cultura organizacional de su personal y su la calidad humana, el apoyo al agro y a los pequeños y medianos comerciantes locales al comprar todos los insumos en el mercado local y como cada día el restaurante se preocupa por mejorar sus prácticas y procesos para que sean más amigables con el medio ambiente. Como parte de esta comunicación constante, se deben reforzar los atributos de los platos del Fortín para que sea un mensaje permanente que se mantenga en la mente de los consumidores.

Marketing directo: es una estrategia del marketing que implica la relación directa e interactiva entre la empresa y el cliente final; dentro de esta se incluyen la venta personal en el restaurante, las que se hacen por redes sociales, por email, por línea telefónica o por WhatsApp (Garnica & Viveros, 2017).

En el marketing directo del restaurante el Fortín que es el que se realiza todos los días sobre todo en los canales telefónico, WhatsApp y redes sociales, debe procurarse por transmitir a los clientes los valores de la marca, la excelencia e impecabilidad del servicio, los atributos del producto y el valor agregado del producto

que se ira implementando paulatinamente con este plan de mercadeo y que generaran una mayor satisfacción y fidelización de los clientes.

7.5. Servicio

El servicio involucra todas las actividades de cara al cliente, desde que este realiza el pedido en los diferentes canales hasta que la comida llega al cliente por los diferentes canales de distribución.

Servicio en mesas:

En las mesas el servicio debe ser impecable, desde el saludo y la atención del mesero a los clientes en las mesas, este debe tener clara la información del menú del día y de los paltos en general, debe estar atento con la toma del pedido y entrega de la comanda en la cocina. También debe estar pendiente de los clientes por si lo necesitan antes y después de la entrega de la comida.

Es importante que se definan acuerdos de niveles de servicio, es decir tener unos tiempos estimados de más o menos cuanto tiempo transcurre entre la toma de los pedidos y la entrega de los platos, de igual forma en momentos de mucha demanda es importante cuantificar estos tiempos y comunicárselo a los clientes.

Servicio en el canal telefónico:

En el canal telefónico se debe estandarizar el proceso, desde el saludo hasta la toma del pedido, independiente de la persona que conteste; para el cliente debe ser transparente y sentirse tranquilo y confiado de que se está comunicando con el restaurante el Fortín y que el pedido será tomado de forma correcta y gestionado de manera oportuna, también es importante que por este canal se tenga la información de donde está un pedido y más o menos en cuanto le estaría llegando a su domicilio y para tomar y gestionar de manera rápida y oportuna alguna queja, inquietud o sugerencia que deben tener los clientes.

Servicio por redes sociales:

Las redes sociales como Instagram, Facebook y WhatsApp hoy son un medio por el cual se materializan muchas ventas; no solo son una herramienta de comunicación, sino que muchas personas al interactuar diariamente por estas redes prefieren realizar sus transacciones por estos medios o que por lo menos desde estas redes se pueda redireccionar al canal de WhatsApp para finalizar el proceso de venta. Esto implica tener una persona encargada de las redes y de la atención de los clientes por estos medios que posea la información del día a día del restaurante y que se encuentre en capacidad de gestionar un pedido.

Servicio en plataformas digitales de domicilios

De igual manera que en las redes sociales, se debe monitorear lo que pasa en las diferentes plataformas; si llegan pedidos por alguna de ellas que se gestionen de manera oportuna y se brinde una atención directa a los intermediarios, que permitan gestionar el pedido de manera adecuada y atender cualquier inquietud, queja o reclamo de los intermediarios.

8. Tácticas

Teniendo en mente el objetivo del plan de mercadeo es aumentar las ventas, que los productos del *Fortín* se encuentran en una etapa de madurez y que la estrategia para cumplir el objetivo de aumentar las ventas es la diferenciación, se proponen las siguientes actividades derivadas del marketing mix (Tabla 6):

Tabla 6.

Estrategias derivadas del marketing mix

ESTRATEGIA	ACTIVIDAD
PRODUCTO (Calidad: sazón y sabor)	Estandarización de los procesos y las recetas en la preparación de los platos para conservar la consistencia y que siempre los platos garanticen la sazón y el sabor como un atributo de diferenciación.
PRODUCTO (Etiquetas)	Diseñar y colocar etiquetas en los empaques de los productos entregados a domicilio que identifiquen el restaurante y den información adicional del mismo.
PRODUCTO (Envase)	Analizar la posibilidad de cambiar los empaques de icopor por unos menos contaminantes que conserven el sabor y la temperatura de las comidas, e ir migrando hacia nuevos empaques que sean amigables con el medio ambiente.
PRECIO	Definición de los precios o menús de precios de los productos teniendo en cuenta las mejoras en los atributos del producto, los costos, la inflación, pero sobre todo lo que valoran los clientes
DISTRIBUCIÓN	Identificar las ventas asociadas a cada canal de distribución, es decir qué % de las ventas se venden directamente en el restáurate, en domicilios propios y en cada una de las plataformas de domicilios.
DISTRIBUCIÓN	Fortalecer el canal de domicilios propios, ya que tiene un alto potencial como lo vimos en los arquetipos donde la mayoría de las personas prefieren domicilios propios por la atención personalizada y porque dicen que son menos costos que las plataformas, adicional se pueden obtener ingresos adicionales.

DISTRIBUCIÓN	Monitorear de manera periódica como se ve el restaurante en las plataformas para garantizar que se tiene una adecuada comunicación del producto y sus atributos.
COMUNICACIÓN	Rediseñar la comunicación de la marca en redes sociales, una comunicación más limpia, clara y asertiva, donde se muestren los productos y sus atributos, los procesos de preparación, el personal, donde se hable de los proveedores y se comparta experiencia de los clientes
COMUNICACIÓN	Definir campañas promocionales que aumenten nuestra audiencia en todos los canales, pero sobre todo que se conviertan en clientes potenciales
COMUNICACIÓN	Generar contenido relacionado con los platos del Fortín, preparaciones, tips de cocina, recetas, información nutricional, etc. para hacer atractiva las redes y generar una mayor audiencia
COMUNICACIÓN	Generar campañas para nuestros clientes recurrentes para premiar su fidelidad y aumentar la frecuencia de consumo.
COMUNICACIÓN	Definir acuerdos de niveles de servicio con los clientes en los diferentes canales para que siempre sepan cual es el tiempo de entrega estimado y se evite la incertidumbre
COMUNICACIÓN	Definir y estandarizar los procesos de comunicación para que todo el personal tenga una comunicación asertiva y adecuada con los clientes

Fuente: elaboración propia

9. Presupuesto asignado

Inicialmente se realizarán las actividades que no requieren un presupuesto, y conforme aumenten las ventas, se espera destinar un % de las ganancias sobre las ventas adicionales para las actividades de marketing.

10. Cronograma de actividades

Con el fin de lograr aumentar las ventas del restaurante *El Fortín* en un 20% durante los dos primeros años de implementación del plan de mercadeo, se proponen las siguientes actividades las cuales incluyen algunas que pueden implementarse fácilmente con un bajo presupuesto y otras que requieren una importante inversión para la ejecución de las actividades de marketing del restaurante.

Estas actividades se planean para ser ejecutadas durante el primer año de implementación, iniciando desde el mes de marzo del 2022 hasta marzo del 2023. Durante este año se realizarán las definiciones e implementaciones de las principales estrategias definidas en este plan de mercadeo, el segundo año se evaluarán las actividades del año anterior y se realizarán estrategias y campañas adicionales que nos permitan cumplir el objetivo definido, aunque esperamos que el primer año se cumpla la meta establecida de aumentar las ventas en el 20%.

Tabla 7.

Cronograma de actividades

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PLAN ESTRATEGICO															
OBJETIVO: Incrementar las ventas 20% durante los dos primeros años															
ESTRATEGIA 1 : Diferenciación del Producto															
ESTRATEGIA 2: Estructura de Precios															
ESTRATEGIA 3: Distribución															
ESTRATEGIA 4: Comercialización y Comunicación															
ESTRATEGIA 5: Servicio															
CRONOGRAMA SEMANAL															
	Estrategia 1: Diferenciación de Producto	RESPONSABLE	mar-22	abr-22	#####	jun-22	jul-22	ago-22	#####	oct-22	nov-22	dic-22	ene-23	feb-23	mar-23
1	Estandarizar recetas de los platos (ingredientes, cantidades, preparación)	Responsable de cocina	■	■											
2	Diseño de etiquetas para los productos con la información del restaurante	Diseñador		■	■										
3	Explorar y cotizar empaques ecologicos	Catalina Gomez		■	■										
4	Rediseño y cambio de empaque y etiquetas	Proveedor		■	■										
5	Ejecución del cambio				■	■	■	■							
6	Seguimiento, control y ajustes				■	■	■	■							
	Estrategia 2: Estructura de Precios	RESPONSABLE	mar-22	abr-22	#####	jun-22	jul-22	ago-22	#####	oct-22	nov-22	dic-22	ene-23	feb-23	mar-23
7	Revisión de precios de los productos (Costos + ganancia + valor)	Catalina Gomez, equipo			■	■	■	■							
8	Definir Menú de precios	Catalina Gomez, equipo			■	■	■	■							
9	Modificar carta	Diseñador											■	■	■
10	Seguimiento, control y ajustes	Catalina Gomez, equipo											■	■	■
	Estrategia 3: Canales de Distribución	RESPONSABLE	mar-22	abr-22	#####	jun-22	jul-22	ago-22	#####	oct-22	nov-22	dic-22	ene-23	feb-23	mar-23
11	Identificar ventas por canal	Catalina Gomez	■	■	■	■	■	■							
12	Realizar analisis de ventas por canal	Catalina Gomez	■	■	■	■	■	■							
13	Revisar como esta el Fortin en cada canal	Catalina Gomez				■	■	■							
14	Hacer ajustes con cada canal	Catalina Gomez				■	■	■							
15	Fortalecer canal de domicilios propios	Catalina Gomez						■	■	■					
16	Implementar whatsapp marketing (whatsapp bussines)	Catalina Gomez, equipo, asesor de marketing						■	■	■					
17	Seguimiento, control y ajustes	Catalina Gomez, equipo						■	■	■					
	Estrategia 4: Comercialización y Comunicación	RESPONSABLE	mar-22	abr-22	#####	jun-22	jul-22	ago-22	#####	oct-22	nov-22	dic-22	ene-23	feb-23	mar-23
18	Definir historia de marca y narrativa de marca (valores, identidad, razon de ser, personalidad)	Catalina Gomez, equipo	■	■											
19	Mejoramiento de imágenes en redes sociales (actualizar fotos de platos, del restaurante, del personal)	Diseñador, Community Manager		■	■										
20	Cambio de imagen en los canales de distribución	Diseñador, Community Manager		■	■										
21	Definir story telling del restaurante que conecte psicológicamente con los buyer persona	Catalina Gomez, equipo		■	■										
22	Definir campañas promocionales para aumentar audiencias	Catalina Gomez, equipo, asesor de marketing		■	■										
23	Generar contenido de valor para las redes sociales (preparaciones, tips de cocina, recetas, información nutricional)	Catalina Gomez, equipo, asesor de marketing		■	■	■	■	■							
24	Definir y lanzar campañas para atraer a nuevos clientes	Catalina Gomez, equipo, asesor de marketing				■	■	■		■	■	■	■	■	■
25	Definir y lanzar campañas para clientes recurrentes para aumentar la frecuencia de consumo	Catalina Gomez, equipo, asesor de marketing				■	■	■		■	■	■	■	■	■
26	Seguimiento a la efectividad y resultados de las campañas y ajustes	Catalina Gomez, equipo, asesor de marketing				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	Estrategia 5: Servicio	RESPONSABLE	mar-22	abr-22	#####	jun-22	jul-22	ago-22	#####	oct-22	nov-22	dic-22	ene-23	feb-23	mar-23
27	Definir protocolos de servicio (Mesas y telefonico)	Catalina Gomez, asesor de marketing	■	■											
28	Capacitar al personal en protocolos de servicio	Catalina Gomez, asesor de marketing		■	■										
28	Seguimiento y evaluación	Catalina Gomez, asesor de marketing		■	■	■	■	■							
30	Ajustes	Catalina Gomez, asesor de marketing		■	■	■	■	■							

Fuente: elaboración propi

11. Proyección de ventas y utilidades

Plan de ventas primer año:

Tabla 8.

Proyección ventas marzo 2022 – marzo 2023

Mes	Ventas/día	Total	Total/mes	Ventas acumuladas
mar-22	90	\$ 1.575.000	\$ 44.100.000	\$ 44.100.000
abr-22	90	\$ 1.575.000	\$ 44.100.000	\$ 88.200.000
may-22	100	\$ 1.750.000	\$ 49.000.000	\$ 137.200.000
jun-22	105	\$ 1.837.500	\$ 51.450.000	\$ 188.650.000
jul-22	110	\$ 1.925.000	\$ 53.900.000	\$ 242.550.000
ago-22	115	\$ 2.012.500	\$ 56.350.000	\$ 298.900.000
sept-22	120	\$ 2.100.000	\$ 58.800.000	\$ 357.700.000
oct-22	125	\$ 2.187.500	\$ 61.250.000	\$ 418.950.000
nov-22	130	\$ 2.275.000	\$ 63.700.000	\$ 482.650.000
dic-22	135	\$ 2.362.500	\$ 66.150.000	\$ 548.800.000
ene-23	140	\$ 2.450.000	\$ 68.600.000	\$ 617.400.000
feb-23	145	\$ 2.537.500	\$ 71.050.000	\$ 688.450.000
mar-23	150	\$ 2.625.000	\$ 73.500.000	\$ 761.950.000

Fuente: elaboración propia

Variables:

- Inflación: 5.6%
- Impuesto al consumo: 8%
- Aumento salario mínimo: 10%

Estado de resultados proyectado los primeros 6 meses (marzo - agosto 2022):

Tabla 9.

Estado de resultados proyectado los primeros 6 meses (marzo - agosto 2022):

CONCEPTO	VALOR	PORCENTAJE
(*) Ventas brutas	\$298.900.000	100%
(-) Devoluciones	\$ -	0%
(-) Descuentos	\$ -	0%
(=) Ventas Netas	\$298.900.000	100%
(-) Costo mercancía vendida	\$120.516.703	40,32%
(=) Utilidad en ventas	\$178.383.297	59,68%
(-) Gastos		
Administración	\$136.046.363	45,52%
Financieros	\$ 13.568.542	4,54%
Otros gastos	\$ -	
(=) Utilidad operativa	\$ 28.768.392	9,62%

Fuente: elaboración propia

Así las cosas, en comparación con el estado de resultados anterior de enero a junio del 2021, asumiendo un incremento en las ventas de 5 platos adicionales a partir del tercer mes de la implementación de este plan de mercadeo, al final del sexto mes, tendremos una ventas estimadas por valor de \$281M y asumiendo un incremento en los costos de los insumos del 13.6% (IPC + Impo consumo) y un aumento en los costos administrativos del 10% por los aumentos en el salario mínimos del personal, al final del sexto mes, tendremos utilidades por valor de \$28.7M, mientras que en el ejercicio anterior teníamos perdidas operacionales por -\$27.4M.

Por último, si las ventas se mantienen en un nivel de 150 platos por día y adicional se empiezan a gestionar mejor los costos como por ejemplo pagar los créditos, las utilidades para los dueños van a aumentar y la rentabilidad del negocio.

12. Control y seguimiento

12.1. Indicadores KPIs

Durante el periodo de implementación de este plan de mercadeo, se debe hacer seguimiento y control a los siguientes indicadores del negocio que nos permitirán monitorear la eficacia de las acciones del plan de mercadeo en el cumplimiento del objetivo de incrementar las ventas y de igual manera tomar acciones correctivas que nos ayuden a enfrentar posibles desviaciones que dificulten o pongan en riesgo el cumplimiento de nuestro objetivo. Los indicadores que se deben monitorear y controlar de manera periódica son los siguientes que se muestran en la Tabla 10:

Tabla 10.

Indicadores de monitoreo y control

Métrica	Forma de Calculo
Cumplimiento en ventas	$\frac{\text{Ventas logradas}}{\text{Ventas planeadas}}$
Crecimiento en ventas	$\frac{\text{Ventas periodo actual} - \text{ventas del periodo anterior}}{\text{Ventas del periodo anterior}}$
Ventas por canal	$\frac{\text{Ventas por canal}}{\text{Ventas logradas}}$

Cartera	$\frac{\text{Cartera pendiente por recaudar}}{\text{Ventas logadas}}$
Cartera morosa	$\frac{\text{Cartera pendiente por recaudar superior a 30 días}}{\text{Ventas logadas}}$
Rentabilidad bruta	$\frac{\text{Ventas logadas} - \text{costo de ventas}}{\text{Ventas logadas}}$
Rentabilidad neta	$\frac{\text{Utilidad bruta} - \text{gastos}}{\text{Utilidad bruta}}$
Nivel de satisfacción	$\frac{\text{Clientes satisfechos}}{\text{Clientes totales}}$

Fuente: elaboración propia

De esta forma, para poder realizar la medición de los indicadores, se debe tener registro de la siguiente información:

- Registro de ventas: se debe llevar registro de las ventas diarias, semanales y mensuales.
- Registro de ventas por canal: se debe identificar diariamente las ventas por cada canal de distribución, es decir cuantas son por domicilios propios, Uber Eats, Didi, Rappi etc.
- Costo de los insumos: tener información de los costos de los insumos diariamente o si estos se obtienen semanalmente, distribuirlos de acuerdo con las cantidades para poder tener el costeo por unidad vendida.

- Costos fijos: todos los costos asociados a servicios públicos y arrendamientos, costos financieros (si se tienen a tasa fija)
- Encuestas de satisfacción: realizar encuestas de satisfacción de manera periódica que nos permita medir la satisfacción del cliente e identificar elementos de mejora.

De igual forma debemos monitorear lo que dicen nuestros clientes con respecto al producto, al precio, a la distribución, al servicio y a la comunicación con el fin de determinar qué tan acertados estamos siendo con el despliegue de las estrategias establecidas en este plan de mercadeo para los diferentes arquetipos de clientes.

Otro aspecto fundamental que debemos evaluar de forma periódica y permanente es lo que está pasando en el mercado, que están haciendo nuestros competidores en las variables que componen del mix de marketing que nos permita ajustar las estrategias en caso de que sea requerido y conservar nuestra posición competitiva dentro del mercado.

12.2. Control de resultados

Al final de cada mes, se debe realizar el estado de resultados para tener una visión completa de los resultados financieros del restaurante y las utilidades al final de cada periodo.

Cada uno de los indicadores establecidos en el punto anterior deben ser monitoreados de manera periódica para determinar desviaciones de lo real con

respecto al plan, de igual forma se deben establecer medidas de control que nos permitan corregir desviaciones e implementar acciones que nos lleven al cumplimiento de los objetivos establecidos en este plan de mercadeo.

12.3. Planes de contingencia

De acuerdo al monitoreo de los indicadores, al estado de resultados de cada mes y a la encuesta de satisfacción realizada a los clientes, si al final del tercer periodo (mayo-2022) no se observa un incremento en las ventas acorde a la proyección, se deben revisar nuevamente las variables del mix de marketing para determinar donde se están presentando los fallos y buscar posibles soluciones y alternativas o definir si se requiere el lanzamiento de una campaña publicitaria o promocional diferente que nos permita llegar a una mayor audiencia e incrementar las ventas.

13. Lecciones aprendidas:

13.1. Desde la óptica del mercadeo

Investigar y conocer de manera profunda a nuestros competidores es fundamental para definir el plan de mercadeo y la estrategia de mercadeo a seguir, pues es en esta investigación donde conocemos y comparamos como estamos en nuestro mix de marketing frente a nuestros competidores directos y que elementos debemos mejorar en cada uno de ellos para volvernos más competitivos y permanecer en el mercado.

Es fundamental conocer las tendencias del mercado y los comportamientos de los consumidores, pues en un entorno que cambia rápidamente gracias a la transformación digital y a condiciones externas como por ejemplo el cambio climático o una pandemia, los gustos y preferencias de los consumidores cambian y el mercado cambia de un día para otro, por eso es importante estar monitoreando de manera permanente estos cambios, como el entorno influye en el comportamiento de los consumidores y como se debe adaptar una empresa a estos cambios para seguir siendo competitiva.

Hoy no solo se requiere ser competitivo desde el mix de marketing, se debe ser competitivo desde la experiencia del cliente, desde la historia que contamos a los clientes y lo que queremos que identifiquen de la marca, no se trata solamente de vender, se trata de contar una historia con la cual se identifiquen nuestros clientes y que los hagan preferirnos.

Monitorear los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ambientales es tan importante como conocer a nuestros competidores, pues estos factores pueden tener efectos directos en la oferta y la demanda de cualquier negocio y pueden tener un impacto positivo o negativo en los resultados que de anticiparse pueden prepararse y convertirlos en una oportunidad.

Inicialmente cuando se va a realizar un plan de mercadeo, durante el proceso de investigación de mercados somos muy dados a investigar a nuestros clientes actuales, lo cual sería adecuado si el objetivo del plan fuera como mejorar la satisfacción de nuestros clientes, pero cuando el objetivo es incrementar las ventas y llegar a un público mayor, lo correcto es investigar a nuestros clientes potenciales, donde un buyer persona es la mejor herramienta que nos puede ayudar a identificar este prototipo de clientes, sus necesidades, expectativas, lo que espera y como llegarle desde la comunicación convirtiendo a esos clientes potenciales en clientes efectivos.

Desde el mercadeo se tiende a suponer sobre lo que piensan, sienten y quieren los consumidores, y esto es un error que cometen la mayoría de las empresas al realizar su plan de mercadeo, por esto la parte investigativa es clave para encontrar los verdaderos insights y plantear estrategias reales a los clientes actuales y potenciales.

13.2. Desde la óptica de la organización

El sector de los restaurantes es uno de los sectores más competidos sobre todo en la ciudad de Medellín, no solo tiene una competencia directa de los grandes y medianos

restaurantes de cada categoría, sino que también se enfrentan cada día a nuevos competidores, nuevos emprendimientos, a cocinas ocultas legales o ilegales que ingresan cada día al mercado, pues es uno de los sectores con más bajas barreras de entrada, por lo tanto ser competitivos en este sector y mantenerse en el mercado, es una tarea de todos los días, que requiere tiempo y dedicación para mejorar y evolucionar cada día.

Los restaurantes al igual que cualquier negocio deben manejarse con la rigurosidad en los procesos, procedimientos y en las operaciones. Se deben tener procesos y procedimientos estándar, medibles, controlados que garanticen la consistencia en las operaciones y preparaciones para que el cliente siempre reciba el producto esperado, sobre todo cuando el producto es la calve en una estrategia de diferenciación.

Conocer muy bien todas las operaciones del restaurante, cuanto son las ventas por periodo, como está la distribución, cuáles son los costos de los insumos, cuanto son las ventas por cada canal, los productos que más rotan o que mejor rentabilidad dejan o cuales son los más costosos para poder monitorearlos y detectar desviaciones que requieran una intervención que garanticen la sostenibilidad y rentabilidad del restaurante.

Se debe contar con un administrador del restaurante que sin estar metido en el detalle del día a día las operaciones pueda monitorear y registrar las operaciones que le dan vida al restaurante y que pueda realizar análisis diarios, semanales y mensuales sobre la operación para definir y establecer planes de mejora.

13.3. Desde la óptica del proceso de intervención

La intervención de un tercero en la definición del plan de mercadeo le da una mirada objetiva a las diferentes situaciones y elementos que deben ser abordados e intervenidos para el mejoramiento y evolución del negocio en el objetivo de mercadeo que el negocio decida plantearse.

Es muy importante que exista un interés genuino y una necesidad estratégica desde los propietarios del negocio para mejorar y evolucionar el negocio, pues esto facilita el trabajo del profesional en mercadeo y le da acceso a toda la información del negocio que le permitirá realizar una mejor planeación del mercadeo.

Referencias bibliográficas

Ballesteros Herencia C. A. (2019). La representación digital del engagement: hacia una percepción del compromiso a través de acciones simbólicas. *Revista de Comunicación* 18 (1). pp. 210-229.

www.scielo.org.pe/pdf/rcudep/v18n1/a12v18n1.pdf

Bancolombia. (2021). ¿Cómo les fue a los bares y restaurantes colombianos en 2020 por la pandemia? *Perspectivas Económicas*.

<https://www.bancolombia.com/wps/portal/negocios/actualizate/perspectivas-economicas/como-les-fue-a-bares-y-restaurantes-colombianos-2020-por-pandemia>

En Alimentos Latinoamérica. (2021). Bimbo, Comapan y Don Maíz, empresas que lideran las ventas en el negocio del pan en Colombia. Noticias.

<https://enalimentos.lat/noticias/3710-bimbo-comapan-y-don-maiz-empresas-que-lideran-las-ventas-en-el-negocio-del-pan-en-colombia.html>

Euromonitor: Full-Service Restaurants in Colombia Country Report | 01 Mar 2021.

Feria Avila, H., Matilla González, M. ., & Mantecón Licea, S. . (2020). La entrevista y la encuesta: ¿métodos o técnicas de indagación empírica?. *Didasc@lia: Didáctica Y educación* ISSN 2224-2643, 11(3), 62–79. Recuperado a partir de

<http://revistas.ult.edu.cu/index.php/didascalia/article/view/992> question pro

Gourmedia. (2017). La segmentación de clientes de los restaurantes: un paso esencial.

Archivo. <https://gourmedia.es/2017/03/01/marketing-gastronomico-restaurante/>

- Guevara Albán G. P.; Verdesoto Arguello, A. E.; y Castro Molina N. E. (2020). Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción). *RECIMUNDO; Editorial Saberes del Conocimiento*. pp. 163-173. DOI: 10.26820/recimundo/4.(3).julio.2020.163-173
- Hernández Garnica, C., Maubert Viveros, C. A. (2017). Fundamentos de marketing. Pearson Educación. <http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.eafit.edu.co/?il=4404>
- Higuerey E. (2020). Propuesta de valor: qué es y cómo elaborar la propuesta perfecta para tus clientes. Rock Content. <https://rockcontent.com/es/blog/propuesta-de-valor/>
- Hoyos Ballesteros, R. (2018). Plan de marketing: con enfoque en gerencia de mercadeo. Ecoe Ediciones. <http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.eafit.edu.co/?il=8802>
- Kotler, P., Brady, M. & Keller, K. L. (2012). Marketing Management: European edition. (2nd ed.) London: Pearson Education.
- Porter, M.E. (2002). Ventaja Competitiva. Barcelona: Alay Ediciones
- Restrepo Abad N. (2016). El precio: clave de la rentabilidad. Paidós Empresa. <https://www.planetadelibros.com.co/libro-el-precio-clave-de-la-rentabilidad/223169>
- Restrepo Abad, N. (2016). El Precio: clave de la rentabilidad. Estrategias de marketing para su negocio. Paidos Empresa ediciones

Revista Portafolio. (2021). Vendrán alzas en 'corrientazos' por los altos precios de los insumos. Empresas. <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/restaurantes-vendran-alzas-en-corrientazos-por-los-altos-precios-de-los-insumos-559801>

Schüler L. (2020). Público objetivo, cliente ideal y buyer persona: ¿cuáles son las diferencias? RD Station. <https://www.rdstation.com/es/blog/publico-objetivo-cliente-ideal-buyer-persona/>

Solomon, M. (2006). Comportamiento del consumidor. México: Pearson Education

Solomon, M. R. (2017). Comportamiento del consumidor. Pearson Educación.

<http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.eafit.edu.co/?il=4917>

Sordo A. I. (2021). Qué es un buyer persona y cómo crearlo (+ plantillas gratis). Hub Spot. Marketing. <https://blog.hubspot.es/marketing/que-son-buyer-personas>

The Food Tech. (2021). Los sistemas digitales y la autenticación de la comida mediterránea. Redacción. <https://thefoodtech.com/seguridad-alimentaria/los-sistemas-digitales-y-la-autenticacion-de-la-comida-mediterranea/>