

**PLAN DE MERCADEO DEL RESTAURANTE DE COMIDAS  
RÁPIDAS “COWY SÁNDWICH & PARRILLA”  
PARA EL AÑO 2014**

**DIANA CABRERA MARTÍNEZ  
JOSÉ BELLO HERNÁNDEZ**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE MERCADEO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES  
SANTIAGO DE CALI  
2013**

**PLAN DE MERCADEO DEL RESTAURANTE DE COMIDAS  
RÁPIDAS “COWY SÁNDWICH & PARRILLA”  
PARA EL AÑO 2014**

**DIANA CABRERA MARTÍNEZ  
JOSÉ BELLO HERNÁNDEZ**

**Proyecto de grado para optar el título de profesional en Mercadeo y  
Negocios Internacionales y Administrador de Empresas**

**Directora  
ÁNGELA TERESA BELTRÁN  
Magíster en Administración**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE MERCADEO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES  
SANTIAGO DE CALI  
2013**

**Nota de aceptación:**

**Aprobado por el Comité de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad Autónoma de Occidente para optar al título de Profesional en Mercadeo y Negocios Internacionales**

**ORITHA RODRÍGUEZ**

**Jurado**

**MARÍA ISABEL MEJÍA**

**Jurado**

**Santiago de Cali, 2 de mayo de 2013.**

“Los sueños pueden motivar e inspirar más que ninguna otra cosa, si se cree que se es capaz de realizarlo, pero si no se toman las medidas necesarias para lograrlo, éstos se convierten en espejismos que rondan en la mente.”

La motivación nos impulsa a comenzar y el hábito nos permite continuar,  
Comenzar es el primer paso que se debe dar ahora.

## **AGRADECIMIENTOS**

Los Autores expresan sus agradecimientos a:

En primer lugar agradecemos a Dios por otorgarnos la bendición de disfrutar plenamente de la realización de nuestro proyecto de Grado.

También a nuestras Familias quienes son el motor de nuestras vidas, son siempre el apoyo incondicional y que sin dudarlo un segundo confiaron en nosotros desde el primer día que emprendimos nuestro proyecto de grado.

A “Cowy sándwich & parrilla “que fue la marca que nos permitió desarrollar e implementar todos nuestros conocimientos diseñando un plan de mercadeo con énfasis en administración para su posicionamiento de marca como un restaurante de comida rápida tipo Gourmet.

También debemos nuestros agradecimientos a nuestra directora de proyecto de Grado por su incondicional apoyo, por cada uno de sus conocimientos que nos permitieron llevar a cabo este proyecto de grado.

A la Universidad, a nuestros excelentes profesores quienes nos acompañaron durante todo nuestro proceso de aprendizaje y siempre estuvieron ahí cuando necesitábamos un consejo.

Y por último a todas aquellas personas que de una otra forma contribuyeron al desarrollo de este trabajo brindándonos su amistad y apoyo.

## CONTENIDO

	pág.
RESUMEN EJECUTIVO	12
INTRODUCCIÓN	14
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	15
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	15
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	15
2. JUSTIFICACIÓN	16
3. OBJETIVOS	17
3.1 OBJETIVO GENERAL	17
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	17
4. ANTECEDENTES	18
5. MARCO DE REFERENCIA	24
5.1 MARCO TEÓRICO	24
5.1.1.1 Qué comprende un Plan de Marketing	30
5.1.1.2 Qué contiene, abarca y requiere un plan de marketing	31
5.1.1.3 Estructura del Plan de Marketing	33
5.1.1.4 El proceso del marketing plan	33
5.2 MARCO CONCEPTUAL	33

<b>6. ANÁLISIS DE LA COMPAÑÍA</b>	<b>42</b>
<b>6.1 RESEÑA COWY</b>	<b>42</b>
<b>6.1.1 Restaurante Cowy Sandwich &amp; Parrilla</b>	<b>42</b>
<b>6.2 MISIÓN</b>	<b>43</b>
<b>6.3 VISIÓN</b>	<b>43</b>
<b>6.4 CADENA DE VALOR</b>	<b>43</b>
<b>6.5 RECURSOS NATURALES</b>	<b>45</b>
<b>6.6 TECNOLOGÍA</b>	<b>46</b>
<b>6.7 RECURSOS HUMANOS</b>	<b>47</b>
<b>6.8 MERCADO OBJETIVO</b>	<b>48</b>
<b>6.9 COMPOSICIÓN, UBICACIÓN DE COWY SÁNDWICH Y PARRILLA</b>	<b>49</b>
<b>6.10 CARACTERIZACIÓN SOCIOECONÓMICA</b>	<b>50</b>
<b>6.11 ACTIVIDAD GASTRONÓMICA</b>	<b>51</b>
<b>6.12 BENCHMARKING</b>	<b>59</b>
<b>6.12.1 Benchmarking Interno</b>	<b>60</b>
<b>6.12.2 Benchmarking Competitivo</b>	<b>60</b>
<b>6.13 MARCO LEGAL</b>	<b>62</b>
<b>7. METODOLOGÍA</b>	<b>64</b>
<b>7.1 TIPO DE ESTUDIO</b>	<b>64</b>
<b>7.2 ANÁLISIS DE LA CATEGORÍA</b>	<b>66</b>
<b>7.2.1 Evolución de la categoría</b>	<b>67</b>
<b>7.2.2 Tamaño de la categoría</b>	<b>67</b>

7.2.3	Crecimiento de la categoría	68
7.3	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	69
7.3.1	Encuesta	69
7.4	CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO	69
7.5	ANÁLISIS DEL SECTOR	71
7.6	ANÁLISIS DEL MERCADO	72
7.7	MODELO DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER	73
7.8	ENTORNOS	76
7.9	INVESTIGACIÓN DEL MERCADO REAL	81
7.10	COMPETENCIA	87
7.11	POSICIÓN ESTRATÉGICA	88
7.11.1	Análisis DOFA	88
7.11.2	Matriz de Ansoff	93
7.12	OBJETIVOS	93
7.12.1	Objetivos Corporativos	93
7.12.2	Objetivos Divisionales	94
7.12.3	Objetivos de marketing	94
7.13	MEZCLA DE MARKETING	94
8.	ESTRATEGIAS DE MERCADEO	96
8.1	PROPOSICIÓN DE VALOR	96
8.2	ESTRATEGIA DE PRODUCTO	97
8.3	ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN	98

<b>8.4 ESTRATEGIA DE PLAZA</b>	<b>101</b>
<b>8.5 ESTRATEGIA DE PRECIO</b>	<b>102</b>
<b>8.6 ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN</b>	<b>103</b>
<b>9. EVALUACIÓN FINANCIERA</b>	<b>104</b>
<b>10. PRESUPUESTO</b>	<b>106</b>
<b>10.1 PLAN DE MERCADEO RESTAURANTE COWY SÁNDWICH Y PARRILLA</b>	<b>106</b>
<b>11. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>108</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>109</b>

## LISTA DE CUADROS

	pág.
<b>Cuadro 1. Productos y servicios de Cowy Sándwich &amp;Parrilla</b>	<b>48</b>
<b>Cuadro 2. Consumo de comidas rápidas</b>	<b>72</b>
<b>Cuadro 3. Factores claves del éxito: matriz de factores claves de éxito</b>	<b>86</b>
<b>Cuadro 4. Matriz DOFA</b>	<b>88</b>
<b>Cuadro 5. Debilidades</b>	<b>89</b>
<b>Cuadro 6. Oportunidades</b>	<b>89</b>
<b>Cuadro 7. Amenazas</b>	<b>90</b>
<b>Cuadro 8. Fortalezas</b>	<b>91</b>
<b>Cuadro 9. Posición y estrategia de actividad dentro de la empresa COWY que contribuyen al éxito</b>	<b>92</b>
<b>Cuadro 10. Mezcla de mercadeo de la empresa 4 P's</b>	<b>95</b>
<b>Cuadro 11. Precios de producto</b>	<b>102</b>
<b>Cuadro 12. Ventas Mensuales Año 2012</b>	<b>104</b>
<b>Cuadro 13. Ventas proyectadas</b>	<b>105</b>
<b>Cuadro 14. Presupuesto plan de mercadeo del restaurante</b>	<b>106</b>
<b>Cuadro 15. Cronograma de Actividades</b>	<b>107</b>

## LISTA DE FIGURAS

	pág.
<b>Figura 1. Mapa de ubicación del restaurante Cowy Sándwich &amp; Parrilla</b>	<b>42</b>
<b>Figura 2. Modelo teórico de una cadena de valor</b>	<b>44</b>
<b>Figura 3. Mapa de ubicación de la Comuna 17</b>	<b>51</b>
<b>Figura 4. Modelo Servqual</b>	<b>55</b>
<b>Figura 5. Gráfica Recomendación a futuros clientes del restaurante</b>	<b>81</b>
<b>Figura 6. Gráfica Comparación de COWY frente a su competencia inmediata</b>	<b>82</b>
<b>Figura 7. Gráfica Aspectos que se tienen en cuenta a la hora de elegir un restaurante de comida rápida</b>	<b>82</b>
<b>Figura 8. Gráfica Instalaciones del restaurante</b>	<b>83</b>
<b>Figura 9. Gráfica Frecuencia de visita al restaurante</b>	<b>83</b>
<b>Figura 10. Gráfica Nivel de confianza que ofrece Cowy por su calidad</b>	<b>84</b>
<b>Figura 11. Gráfica Variedad en el menú de Cowy</b>	<b>84</b>
<b>Figura 12. Gráfica Medios de comunicación para publicitar Cowy</b>	<b>85</b>
<b>Figura 13. Gráfica Coherencia entre precio y calidad del servicio de Cowy</b>	<b>85</b>

## RESUMEN EJECUTIVO

“COWY Sándwich & Parrilla” es un restaurante de comidas saludable, nutritiva y balanceada en el sistema de servicio rápido, que ese inicia en el año 2011 ubicado en el barrio Bosques del Limonar de la ciudad de Cali. Este restaurante ofrece sus servicios a los habitantes de la comuna 17, con una concentración de ventas en el horario de la noche ofreciendo la cena.

Este proyecto tiene como objetivo diseñar un plan de mercadeo con estrategias de promoción, producto, precio y comunicación que permitan reconocer a “COWY Sándwich & Parrilla” como un restaurante de comida rápida que genere recordación en los clientes. Para cumplir este objetivo se analizó la situación actual del restaurante de comida rápida.

Por lo tanto, se definió la elaboración de un plan de mercadeo que investigó las necesidades del mercado real, analizó la posición estratégica de la empresa, proponiendo planes tácticos como parte de las estrategias.

En el desarrollo de este proyecto se encontró que “COWY Sándwich & Parrilla” dispone de las herramientas físicas y humanas, en cuanto al chef y meseros necesarios para atender un restaurante de comidas rápidas con buena calidad que tiene la oportunidad de explorar nuevos productos para mejorar su margen de ganancia y tener un mayor crecimiento en el número de clientes.

Sin embargo el sector de comidas rápidas no es nada fácil para los negocios nuevos ya que las barreras de entrada son demasiado altas.

En este sentido es necesario que “COWY Sándwich & Parrilla” expanda su mercado saliendo del nicho específico de amigos, basando sus objetivos en generación de utilidades pero sin hacer estrategias masivas que demanden cuantiosos recursos para reconocer su marca.

Por ello se propone implementar tendencias culinarias sanas con amplias diversidad para abarcar todos los gustos creando un valor de marca en el cliente, representado en el alto nivel de conciencia y familiaridad.

También se conocerán las necesidades del mercado actual para convertirlos en la guía de la empresa y así entrar a satisfacerlas, manteniendo el reconocimiento de la misma y extendiéndola no solo por los productos actuales sino por la implementación de las estrategias para la recordación de marca, evaluando los factores internos y externos que puedan representar ventaja o desventaja, como en la elección de los mercados a los cuales se va a dirigir.

**Palabras Claves:** producto, promoción, marca, estrategia de mercado, restaurante de comida rápida

## INTRODUCCIÓN

El presente proyecto de grado es un plan de mercadeo diseñado para el restaurante “COWY Sándwich & Parrilla”, el cual requiere de manera urgente, estrategias de mercadeo que le permitan ampliar su mercado, reduciendo la inversión comercial que se enmarca en concentrar sus ventas al público cautivo de la comuna 17.

En primera instancia se muestra el proyecto, el cual hace referencia al marco teórico y metodológico que se tuvo en cuenta, para desarrollar el plan de mercadeo. Allí se determinó el planteamiento del problema y los objetivos que justificaron cada uno de los resultados del trabajo.

En el segundo capítulo se elaboró el análisis situacional en donde se analiza los recursos actuales del restaurante al igual que sus amenazas y oportunidades y de su competencia. También se analizaron las principales debilidades externas e internas del negocio, su cadena de valor y sus habilidades para el mercadeo y el desarrollo de productos sanos.

Posteriormente en el tercer capítulo se entre a desarrollar los objetivos del plan de mercadeo en la mezcla pertinente que respecta al restaurante, como son precio producto promoción y plaza.

Finalmente aparece el estado financiero de los 3 últimos años y el proyectado para el 2014 frente a sus ventas brutas, overhead, ventas netas, costos y utilidades.

# 1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

## 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El mercado de las comidas rápidas es un negocio que se encuentra en desarrollo, crece aceleradamente, aunque aún no llega a su fase de madurez, cuenta con muy buenas perspectivas para el futuro. Por factores como el ritmo de vida agitado que llevan las personas, este tipo de mercados tiene una gran acogida y han pasado de ser una opción de comida en los días del fin de semana, a convertirse en una alternativa de alimentación diaria para algunos consumidores. En medio de esta situación cambiante COWY Sándwich & Parrilla, es una empresa nueva en el mercado de las comidas rápidas, que busca darse a conocer y al mismo tiempo aumentar su nivel de ventas y tener un posicionamiento en la ciudad.

COWY Sándwich & Parrilla no posee una estrategia de mercadeo definida que le permita cumplir con sus objetivos, como lo son captar un número mayor de clientes, dar a conocer sus productos y de esa misma forma incentivar sus ventas y lograr una mayor cobertura o exposición de sus productos. Por las razones ya mencionadas el restaurante posee un crecimiento lento, ya que cuenta con pocos clientes, debido a la falta de estrategias de comunicación que le permita darse a conocer y llegar a un gran número de personas para hacer de este lugar un sitio más concurrido. Este restaurante carece de estrategias de precio, producto, plaza y promoción que le permita ser más competitivo frente a otros negocios que manejan un concepto similar.

## 1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuáles son las estrategias de marketing que se deben implementar en el restaurante de comidas rápidas COWY Sándwich & Parrilla para lograr crecer en ventas y captar nuevos clientes?

## 2. JUSTIFICACIÓN

Hace ya algún tiempo que el negocio de las comidas rápidas dejó de ser un negocio informal o de poca monta. Hoy en día son muchos los millones de dólares que se mueven en Estados Unidos y alrededor del mundo en este nicho de mercado, puesto que cada día se hace más importante permanecer en nuestros sitios de trabajo a la hora del almuerzo, permitiendo que lugares como estos ofrezcan alimentos sanos y de fácil y rápida elaboración.

Colombia, y especialmente la ciudad de Santiago de Cali, no es ajena a esta situación y se ve abocada a la reproducción de cientos de negocios que intentan cada día posicionarse en este mercado tan importante. Este es el caso de la empresa Cowy Sándwich & Parrilla, que por ser una empresa nueva en el mercado de comidas rápidas, busca dar a conocer sus productos, aumentando así su nivel de ventas, posicionándose en esta ciudad por la calidad de sus productos y la excelencia de su servicio.

Así mismo, por ser una empresa que apenas ha comenzado operaciones no posee estudios de mercado ni mucho menos estrategias que le permitan captar más clientes, ampliando su radio de acción de parientes, amigos y relacionados a todo el común que pudiera estar visitando el local y adquiriendo sus productos.

Por todo lo anterior se hace necesario diseñar un plan de mercadeo con el cual esta empresa pueda salir adelante, ampliando la cobertura de clientes, participando de los beneficios que le ofrece su ubicación, la calidad de sus productos y del servicio ofrecido. Al mismo tiempo que ofrece una excelente oportunidad para los presentadores de poner en práctica los conocimientos adquiridos a través del desarrollo de la carrera como Profesional en Mercadeo y Negocios Internacionales, y Administrador de Empresas, llevando así de la teoría a la práctica los conceptos y experiencias de los que saben de este negocio, el mercadeo en general.

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1 OBJETIVO GENERAL**

Elaborar un plan de mercadeo para el restaurante de comidas rápidas COWY Sándwich & Parrilla, para el año 2014.

#### **3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Investigar las necesidades del mercado real del restaurante de comida rápida Cowy Sándwich & Parrilla ubicado en la ciudad de Santiago de Cali.
- Analizar la posición estratégica de la empresa a través de encuestas aplicadas a los clientes del restaurante.
- Establecer las estrategias de mercadeo que contribuyan al mejoramiento de la empresa contribuyendo a la captación de nuevos clientes y al aumento en el volumen de ventas de la empresa.

#### 4. ANTECEDENTES

El concepto de comida rápida en el mundo es un estilo de alimentación donde la comida se prepara y sirve para consumir rápidamente en establecimientos especializados. Una de las características importantes de la comida rápida es la ausencia de camareros que sirvan en mesa, y el hecho de que la comida se sirva sin o con cubiertos.

En la antigua Roma se servía en puestos callejeros, en el Medio Oriente, se abre el primer **automat**, (1912) que era un local que ofrecía comida detrás de una ventana de vidrio con un corte para pagar.

Analizando el entorno local únicamente, es decir sin pensar en las economías del primer mundo, se puede llegar preguntar ¿Qué cantidad de servicios se utilizan a diario? A diario se usan servicios de transporte, de salud, seguridad, hotelería, restauración, turismo, entre otros.

A finales de 1800 con la invención de la máquina de picar carne, se dio origen a lo que hoy en día se conoce como hamburguesa<sup>1</sup>, la cual hasta inicios del siglo XX se creía que era una comida contaminada, insegura y solo para pobres.

En 1919, la cadena de restaurantes A&W Root Beer, la cual era destacada por su cerveza de raíz, se proclama como el primer establecimiento en contar con una ventanilla de servicio para autos. Hacia 1921, White Castle inaugura la primera cadena de restaurantes de hamburguesas, las cuales tenían un costo de 50 centavos de dólar. Así mismo el restaurante A&W Root Beer, fue el que uso por primera vez el termino de franquicia al registrar su propio almíbar. Pero en el año de 1930 Howard Johnson convirtió en franquicia la fórmula del restaurante, el menú, la publicidad y la arquitectura de sus restaurantes.

En la década siguiente, se puso de moda los locales con servicio al auto, en donde los clientes podían hacer el pedido y recibirlo sin necesidad de bajarse del

---

<sup>1</sup>¿Cuál es la historia de la comida rápida? [en línea]. Perú: El Comercio.pe, 2010 [consultado 3 mayo de 2013]. Disponible en Internet: <http://elcomercio.pe/gastronomia/651632/noticia-cual-historia-comida-rapida>

auto ya que contaban con meseras que andaban en patines por todo el estacionamiento<sup>2</sup>.

La comida rápida se establece de una manera masiva en los Estados Unidos, en Wichita, Kansas, con la hamburguesa. La industria de la comida rápida tuvo su apogeo luego de la Segunda Guerra Mundial. El nombre de los restaurantes de comida rápida surge bajo la idea de que algunos empresarios de restaurantes tenían sobre el servicio el cual consistía en llevar a sus clientes las hamburguesas para comerlas adentro de sus carros, así el cliente no tenía la necesidad de bajarse. Los llamados restaurantes “Drive –Inn” hizo que la industria de comida rápida fuera fuertemente asociado con los automóviles.

Debido a la gran cantidad de restaurantes de comida rápida que servían hamburguesas, el mercado obligó a los dueños de restaurantes a ofrecer cualquier tipo de comida que se pudiera servir de forma rápida, práctica e informal para comer. Hoy en día se encuentran cualquier tipo de comida rápida hasta de distintas nacionalidades; gracias a la Globalización se puede disfrutar de variados platillos, conservando el mismo concepto inicial que en los años 20 y los consumidores lo han aceptado.

Debido a las aglomeraciones urbanas que se caracterizan por ser un espacio complejo, en el que se optimiza el uso del suelo, actividades y personas que también aparecen en otros lugares de la ciudad; de aquí se derivó la necesidad de crear restaurantes de comida rápida, satisfaciendo las necesidades de las personas que devengan muy poco tiempo en el día por sus diferentes ocupaciones.

Después de esto, empezaron a surgir una serie de lugares similares y empresas que comenzaron a ampliar sus negocios. Hasta que en 1948, los hermanos Richard y Maurice McDonald abrieron en California el primer restaurante de la cadena del payaso, que ya contaba con el servicio de *drive-in*<sup>3</sup>.

Después de 6 años del éxito de **McDonald**, el empresario que lo proveía de batidoras quiso saber qué hacían con la gran cantidad de pedidos que le hacían, que incluían muchísimas máquinas para un solo cliente. Al visitar el local de “La

---

<sup>2</sup> Ibíd. Disponible en Internet: <http://elcomercio.pe/gastronomia/651632/noticia-cual-historia-comida-rapida>

<sup>3</sup> La historia de la comida rápida [en línea]. Chile: Kraft Foods, 2009 [consultado 5 de mayo de 2013]. Disponible en Internet: <http://www.philadelphia.cl/2011/02/21/historia-de-la-comida-rapida/>

cajita feliz”, vio su rotundo éxito en un público completamente transversal. Ahí se convenció de que debía adquirir los derechos para comercializar la marca. De esta forma, comenzó la expansión de McDonald como cadena y otras empresas empezaron a imitarlos<sup>4</sup>.

Desde el punto de vista de Colombia, según un artículo publicado en la Revista Semana, los restaurantes de comidas rápidas se encuentran en un crecimiento constante, debido a la tendencia de los colombianos a comer fuera de casa, debido al ritmo de vida que lleva la población, en donde la escases de tiempo es una constante<sup>5</sup>.

Como se observa en la revista Semana, en el año 2011 los hogares colombianos gastaron en comidas fuera del hogar 21,8 billones de pesos, un 17 por ciento más que el año anterior. De ese total, 3,6 billones corresponden a restaurantes de comida rápida, de acuerdo con la firma de consultoría de mercados Raddar<sup>6</sup>.

Aprovechando este boom, en los últimos años se han establecido nuevas cadenas internacionales, la mayoría de ellas provenientes de Estados Unidos. Otras están mirando con interés la manera de establecerse en el país a través de franquicias.

Y es que en menos de dos décadas se ha producido una revolución en este sector que les ha hecho 'abrir el apetito' a los colombianos. En 1995 existían en Colombia apenas diez cadenas de comida rápida posicionadas pero con la llegada de la multinacional McDonald's en ese año el panorama comenzó a cambiar a un ritmo frenético. Actualmente están Pizza Hut, Domino's Pizza, Kentucky Fried Chicken (KFC), Burger King, Subway, Wendy's, Taco Bell, Papa John's, entre otras.

De acuerdo con el portal de negocios [www.losdatos.com](http://www.losdatos.com), solo 45 empresas de comida rápida facturaron en el 2011 más de 1,4 billones de pesos, con un crecimiento en las ventas del 25 por ciento frente al año inmediatamente anterior. El número de locales de estas compañías es de 1.165, con un total de empleados

---

<sup>4</sup> Ibíd. Disponible en Internet: <http://www.philadelphia.cl/2011/02/21/historia-de-la-comida-rapida/>

<sup>5</sup> El mercado de comidas rápidas: un negocio sabroso [en línea]. Bogotá D.C. Semana.com, 2012 [consultado 6 de mayo de 2013]. Disponible en Internet: <http://www.semana.com/economia/articulo/el-mercado-comidas-rapidas-negocio-sabroso/265173-3>

<sup>6</sup> Ibíd. Disponible en Internet: <http://www.semana.com/economia/articulo/el-mercado-comidas-rapidas-negocio-sabroso/265173-3>

de 32.540. En cuanto a las preferencias de los consumidores es claro que la pelea está entre el pollo y la hamburguesa. Según la firma de consultoría RADDAR<sup>7</sup> El 40 por ciento de las ventas de estos establecimientos corresponde a hamburguesas, el 26 por ciento a pollo y el 11 por ciento a pizza.

Los jugadores locales no se han dejado arrinconar y pelean de tú a tú con los extranjeros. Ese es el caso de Hamburguesas El Corral que está en un cabeza a cabeza con McDonald's en la apertura de establecimientos y en ventas. La firma que nació en el país hace 29 años tiene 166 locales en más de 25 ciudades del país. El Corral no solo está en Colombia sino que a través del mecanismo de franquicias tiene locales en Chile, Ecuador y Panamá. Lo mismo sucede con Kokoriko que llegó hace varios años a Miami, y Crepes & Waffles que está presente en Perú, Ecuador Panamá, México y España.

El crecimiento y posicionamiento que han tenido las cadenas de comida rápida colombianas ha llevado a que varios extranjeros le hayan puesto el ojo. Ese es el caso de la compañía española Telepizza que adquirió hace dos años a la firma Jenno's Pizza, que cuenta actualmente con más de 100 locales. Ante el crecimiento de la compañía están pensando en comercializar franquicias.

El año pasado se concretó la compra de Café Oma por parte de Mesoamérica, uno de los fondos de inversión más grandes de Centroamérica. Este mismo fondo dio otro paso estratégico en su incursión en el país ya que hace pocas semanas anunció la compra de Presto, Tacos & Bar-BQ y BBQ, compañías de comida rápida que estaban bajo el control de Frayco.

Además de la nueva oferta de establecimientos comerciales otros factores están influyendo en el mayor consumo de comidas rápidas de los colombianos. Uno de ellos es la falta de tiempo que lleva a muchas familias a pedir domicilios, otro es el mayor crecimiento de la economía con tasas cercanas al 5 por ciento, el tamaño de la población -Colombia es el segundo país de Suramérica después de Brasil con mayor número de habitantes- y otro factor es el mejoramiento del ingreso. Así lo ratifica Camilo Herrera, director de Raddar, quien señala que mientras la gente sienta que su ingreso disponible es más alto está más dispuesta a comer fuera de la casa.

---

<sup>7</sup> ZAMBRANO, Ricardo. Medición del Consumidor Colombia [en línea]. Santiago de Cali: Blog Ricardo Zambrano, 2011 [consultado 7 de mayo de 2013]. Disponible en Internet: <http://www.aplicatics.com/sitio/ricardozambrano/2011/02/23/raddar-net/>

El apetito por este mercado se está viendo en el interés que tienen nuevas cadenas para establecerse en el país. Hace un mes estuvo una visita comercial de empresarios estadounidenses, a propósito del Tratado de Libre Comercio, que manifestaron su intención de invertir en varios sectores económicos del país, entre ellos el de comidas rápidas. Ese es el caso de la cadena Popeye's que intenta competirles a los restaurantes especializados en pollo, los helados Marble Slab, Mister Pretzelt y Dairy Queen, entre otros.

Luis Felipe Jaramillo, director de la feria de franquicias Fanyf y presidente de LFM (Leaders For Management), señala que no solo las cadenas estadounidenses quieren estar aquí sino también hay interés de otros países. Ese es el caso de Go Green, de Guatemala, especializada en ensaladas que acaba de abrir dos locales en Bogotá y que está buscando expandirse, de las firmas brasileñas Habib's, de comida árabe, y Vivenda Do Camaro, de comida de mar y de dos compañías francesas. Pero también están haciendo fila compañías de Argentina, España y Perú<sup>8</sup>.

Por su parte, el grupo mexicano Alsea, uno de los más grande operadores de franquicias de América Latina, que cuenta dentro de su portafolio con marcas como Domino's Pizza, Burger King, Chili's, está pensando en traer al país la cadena de comida china P.F. Chang's China Bistro.

"Este sector está creciendo mucho, están llegando todos y están comprando todo", dice Camilo Herrera, de Raddar, para ratificar el buen momento de estos establecimientos<sup>9</sup>.

Pero no todo es tan bueno en el sector. Luis Bernardo Ojeda, director de losdatos.com señala que uno de los mayores problemas es la gran informalidad. Aunque no hay cifras exactas algunos estudios sugieren que ese fenómeno en el sector de comidas rápidas supera el 50 por ciento. Un estudio de la firma McCann Worldgroup señala que comprar comida en la calle es una costumbre para el 56 por ciento de los colombianos.

Otro hecho conocido es que muchos propietarios legales, con el fin de evadir impuestos, tienen diferentes razones sociales para cada uno de sus

---

<sup>8</sup> Óp., cit. Disponible en Internet: <http://www.semana.com/economia/articulo/el-mercado-comidas-rapidas-negocio-sabroso/265173-3>.

<sup>9</sup> ZAMBRANO. Óp., cit. Disponible en Internet: <http://www.aplicatics.com/sitio/ricardozambrano/2011/02/23/raddar-net/>.

establecimientos. De ahí que la Dian haya emprendido una campaña desde hace varios meses para comprobar quiénes cumplen con todos los requisitos y expiden facturas.

Y otro gran cuello de botella, que se está presentando especialmente en Bogotá, es el costo elevado de los arriendos en centros comerciales. Al respecto Jaramillo, de Fanyf, sostiene que el precio de un alquiler debería estar entre el 6 y el 8 por ciento del valor de las ventas, pero en muchos casos eso no se tiene en cuenta y así es imposible que un negocio sea rentable, más en un sector que, como lo dice Naranjo, se volvió inmobiliario, lo que implica tener un brazo financiero fuerte. Con los elevados precios de los arriendos a las compañías de comida rápidas medianas y pequeñas les resulta muy difícil competir con el Goliat del sector<sup>10</sup>.

Por lo pronto, los consumidores colombianos seguirán pendientes de las nuevas opciones que les pueda ofrecer un negocio que cada vez se pone más apetitoso y competido.

Debido a que Cowy es una empresa de menos de un año de creación los antecedentes de plan de mercadeo de esta son nulos. El presente proyecto tiene la intención de presentar el primer diagnóstico de la empresa y con base a esto plantear el primer plan de mercadeo.

---

<sup>10</sup> El mercado de comidas rápidas: un negocio sabroso. Óp., cit. Disponible en Internet: [http://www.semana.com/economia/articulo/el-mercado-comidas-rapidas-negocio-sabroso/265173-3\\_](http://www.semana.com/economia/articulo/el-mercado-comidas-rapidas-negocio-sabroso/265173-3_)

## 5. MARCO DE REFERENCIA

### 5.1 MARCO TEÓRICO

**5.1.1 Plan de Mercadeo.** Según Philip Kotler<sup>11</sup>, el plan de Mercadeo es un proceso social y de gestión a través del cual se obtiene lo que se necesita en el marketing mix, creando, ofreciendo e intercambiando productos con valor como una herramienta de gestión muy importante utilizada por las compañías. Mediante el plan de marketing se realiza un estudio sobre las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de las empresas, que permite conocer la posición estratégica que cada empresa actualmente ocupa, para así determinar objetivos y estrategias a implementar.

En el Marketing Mix (4P) los especialistas en marketing utilizan una serie de herramientas para alcanzar las metas que se hayan fijado en el plan de mercadeo a través de su combinación o mezcla (mix). Por ello, se puede definir como el uso selectivo de las diferentes variables de marketing para alcanzar los objetivos empresariales. Fue McCarthy<sup>12</sup> quien a mediados del siglo XX, lo denominó la teoría de las «cuatro pes», ya que utiliza cuatro variables, cuyas iniciales en inglés empiezan por «p»:

- Product --> Producto
- Place --> Distribución - Venta
- Promotion-> Promoción
- Price --> Precio

Sobre la combinación y clasificación de estas cuatro variables en la decisión comercial hacen girar algunos autores toda estrategia del marketing dentro de la empresa. Hasta qué punto puede variar la fijación del precio de un producto, si se tienen en consideración los estudios y análisis de la competencia, el tipo de mercado existente e incluso el mismo entorno socioeconómico; por tanto, se puede afirmar que el éxito de una empresa vendrá dado por el perfecto conocimiento y análisis de los diferentes elementos del marketing que inciden en su actividad, y que a través de la puesta en marcha del plan de marketing alcanzarán los objetivos marcados.

---

<sup>11</sup> MUÑIZ, Rafael. Marketing en el siglo XXI [en línea]. Bogotá D.C.: CEF Marketing XXI. 2013 [consultado 9 de mayo de 2013]. Disponible en Internet: <http://www.marketing-xxi.com/marketing-mix-9.htm>.

<sup>12</sup> Ibíd., Disponible en Internet: <http://www.marketing-xxi.com/marketing-mix-9.htm>.

El plan de mercadeo también es una herramienta que sirve de base para los otros planes de la empresa (por ejemplo, el plan de producción o el financiero); asigna responsabilidades, permite revisiones y controles periódicos para resolver los problemas con anticipación. En un escenario cada vez más competitivo hay menos espacio para el error y la falta de previsión. Por ello el Plan de Marketing se convierte en un poderoso instrumento de gestión para la empresa.

Así por ejemplo Philip Kotler<sup>13</sup> y Gary Armstrong dicen que la mercadotecnia son las herramientas que utiliza la empresa para implantar las estrategias de mercadeo y alcanzar los objetivos establecidos en mercadotecnia moderna. Estas herramientas son conocidas y clasificadas como (las 4 P's) se ha constituido durante muchos años en la estructura básica de diversos planes de marketing, tanto de grandes, medianas como de pequeñas empresas.

Las 4 P's consisten en: Producto, Precio, Plaza (distribución) y Promoción.

Es el conjunto de atributos tangibles o intangibles que la empresa ofrece al mercado objetivo. Un producto puede ser un bien tangible (p. ej.: un auto), intangible (p. ej.: un servicio de limpieza a domicilio), una idea (p. ej.: la propuesta de un partido político), una persona (p. ej.: un candidato a presidente) o un lugar (p. ej.: una reserva forestal).

El "producto", tiene a su vez, su propia mezcla o mix de variables:

Precio: se entiende como la cantidad de dinero que los clientes tienen que pagar por un determinado producto o servicio. Representa la única variable de la mezcla de mercadotecnia que genera ingresos para la empresa, el resto de las variables generan egresos. Sus variables son las siguientes:

- La Plaza también conocida como posición o distribución, incluye todas aquellas actividades de la empresa que ponen el producto a disposición del mercado meta.
- La Promoción abarca una serie de actividades cuyo objetivo es: informar, persuadir y recordar las características, ventajas y beneficios del producto.

---

<sup>13</sup> Ibíd., Disponible en Internet: <http://www.marketing-xxi.com/marketing-mix-9.htm>.

Sin embargo, la evolución del mercado ha hecho que del también denominado marketing de masas se pasara al marketing relacional o «cuatro ces», donde el futuro comprador es el centro de atención de todas las acciones de marketing, como es la tendencia en el siglo XXI.

**Los Negocios en el sector de los servicios:** el sector de los servicios o sector terciario ha venido tomando fuerza en los últimos años, e incluso ha llegado a ser parte importante en el desarrollo de las economías de países desarrollados e industrializados ya que ha sido un pilar para que dichos países logren salir o sobrellevar los problemas y crisis económicas, eso se debe a que los servicios son parte de la vida diaria de las personas.

Si se analiza solamente el entorno local, es decir sin llegar a pensar en economías de primer mundo, y solamente palpando la realidad como la de los países en las vías de desarrollo podemos preguntarnos ¿Qué cantidad de servicios se utilizan diariamente? Pues bien a diario se utilizan servicios de transporte, de salud, seguridad, hotelería, restauración, turismo entre otros. Eso conlleva a pensar que es un “ Servicio” un servicio se define como cualquier acción o cometido sencillamente intangible que una parte ofrece a otra sin que exista transmisión de propiedad, la prestación de los servicios puede estar vinculada o no con los productos físicos<sup>14</sup>.

Características de los servicios:

- Intangibilidad: característica distintiva de los servicios que nos impide tocarlos o sentirlos tal como hacemos con los bienes materiales.
- Inseparabilidad: característica que distingue a los servicios y refleja la relación existente entre el prestador del servicio, el cliente que disfruta del servicio y otros cliente que comparten la experiencia del servicio.
- Heterogeneidad: característica distintiva de los servicios que refleja la variación de la consistencia de una transacción de servicios a otra.

---

<sup>14</sup> KOTLER, Philip y KELLER, Kevin L., Dirección de Marketing 12 ed., México: Pearson Educación, 2006, p.402.

- **Carácter Perecedero:** característica distintiva de los servicios en el sentido de que es imposible guardarlos, reservar la capacidad que no se usó y llevar inventarios<sup>15</sup>.

- **Ausencia de Propiedad:** los compradores de servicios adquieren un derecho, pero no la propiedad del soporte tangible del servicio, es decir que toman en forma de alquiler o servicio prestado más no hacen compra de él.

Los Servicios no tienen por qué tener todas las características expuestas simultáneamente. Por ejemplo cortarse el cabello es tangible, su efecto estético es innegable y no se consume solo mientras se produce el acto de cortarlo, sino que dura más tiempo. Los servicios que presta un cajero automático se encuentran totalmente estandarizados. La electricidad puede considerarse intangible, pero no se puede almacenar en baterías o acumuladores, y sus descargas se sienten<sup>16</sup>.

El servicio al cliente abarca actividades antes, durante y después de la venta, es importante convencer y mantener a los clientes, no solo para que compren sino para que se lleven una buena imagen de la empresa y así divulguen una buena recomendación de la misma. El servicio al cliente juega un papel importante en la fidelización del cliente, la satisfacción es el primer paso para lograr un cliente fiel, además de ser un diferenciador en el sector, un buen servicio al cliente permite una ventaja sobre las que no prestan este servicio o no tienen la misma calidad.

Diferentes conocedores del marketing han propuesto estrategias, principios, técnicas, para lograr un buen servicio al cliente, uno de ellos es Omar Jarreño Vargas\*, quien basado en su propia experiencia con el servicio al cliente, propone siete principios básicos para lograr un servicio al cliente eficiente.

Si el cliente le presenta una queja o tiene un problema con el producto o servicio que se le vendió, tratar de responderle con la mayor rapidez que sea posible a fin de solucionar su solicitud, esta es la mejor oportunidad de transformar un problema en una oportunidad para conseguir un cliente fiel.

---

<sup>15</sup> HOFFMAN, K. Douglas. Fundamentos de marketing de servicios. Latin America: Cengage Learning, 2002. p. 52.

<sup>16</sup> GRANDE, Ildefonso. Marketing de los servicios. 4 ed. Madrid: ESIC, 2005, p.38.

\* Consultor en marketing en Internet.

Pedir disculpas y de ser necesario devolver dinero, cambiar el producto o servicio, la idea es hacer todo lo necesario para corregir el error, el cliente o potencial se debe sentir bien atendido, el tiempo que tarde en responder las quejas juegan en contra y generan mala voluntad de parte de sus clientes o potenciales.

Según estudios sobre atención al cliente en Internet, las respuestas de las empresas a los e-mails enviados por los clientes o potenciales, son deficientes en más del 60% de los casos.

Solo un 42% de las respuestas se pueden considerar correctas, mientras que apenas un 28% ofrece información adecuada pero incompleta, que no resuelve la pregunta formulada, un 30% de las respuestas enviadas la respuesta no se adecua en absoluto a la pregunta realizada e incluso por increíble que parezca una de cada cuatro empresas continúa sin responder a los mensajes.

Omar Jarreño Vargas, corrobora los estudios sobre atención a cliente realizados,

Suelo comprar y solicitar presupuestos por email a menudo a otras empresas en Internet y es alucinante las respuestas que he llegado a recibir, hasta el punto de dudar si existe un ser humano pensante del otro lado y he llegado a la conclusión de que muchas de las respuestas deficientes que he recibido por correo electrónico son así sencillamente porque quien tiene esta tremenda responsabilidad no está correctamente cualificado para atender y responder todas las preguntas que se le hacen, hundiendo a la empresa para la que trabajan para desgracia de sus dueños\*.

Si no quiere hundir la reputación del negocio, entonces no tratará a los clientes como discapacitados mentales, no generará ventas a través de engaños, cumplirá siempre lo que promete. El producto o servicio no solo debe resolver o satisfacer al completo el deseo que tenga el cliente sino que además debe entregar más valor de lo que él espera recibir, por lo cual sobre pase siempre las expectativas de lo que esperan de su compra.

Según Karl Albrecht\*\*, cuando se trata de pedir la opinión de los clientes sobre el producto o servicio que ha comprado en lo posible hacer que cubran un

---

\* Consultor en marketing en Internet.

\*\* Karl Albrecht, consultor de gestión, futurista, orador y autor prolífico, la “revolución del servicio” propone la “gerencia del servicio.

cuestionario cortó para que les resulte rápido de responder, hacerles saber que el objetivo del cuestionario es mejorar el producto o servicio a fin de atender mejor. La encuesta es además un referente positivo como recordatorio del buen servicio de atención al cliente que el negocio ofrece.

Solicitar además que envíen los comentarios, preguntas y sugerencias para mejorar el negocio o los productos o servicios, mantener comunicación y un feedback permanente con los clientes o potenciales, ayudará a que el negocio se mantenga como un líder del sector.

En la actualidad, lograr la plena es un requisito indispensable para ganarse un lugar en la "mente" de los clientes y por ende, en el mercado meta. Por ello, el objetivo de mantener «satisfecho a cada cliente» ha traspasado las fronteras del departamento de mercadotecnia para constituirse en uno de los principales objetivos de todas las áreas funcionales (producción, finanzas, recursos humanos, etc...) de las empresas exitosas.

Por ese motivo, resulta de vital importancia que tanto mercadólogos y administradores, como todas las personas que trabajan en una empresa u organización, conozcan cuáles son los beneficios de lograrla, cómo definirla, cuáles son los niveles de satisfacción, cómo se forman las expectativas en los clientes y en qué consiste el rendimiento percibido, para que de esa manera, estén mejor capacitadas para coadyuvar activamente con todas las tareas que apuntan a lograr la tan anhelada

Si bien, existen diversos beneficios que toda empresa u organización puede obtener al lograr la satisfacción de sus clientes, éstos pueden ser resumidos en tres grandes beneficios que brindan una idea clara acerca de la importancia de lograrla:

- El cliente satisfecho, por lo general, vuelve a comprar. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio su lealtad y por ende, la posibilidad de venderle el mismo u otros productos adicionales en el futuro.
- El cliente satisfecho comunica a otros sus experiencias positivas con un producto o servicio. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio una difusión gratuita que el cliente satisfecho realiza a sus familiares, amistades y conocidos.

- El cliente satisfecho deja de lado a la competencia. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio un determinado lugar (participación) en el mercado.

En síntesis, toda empresa que lo logre, obtendrá como beneficios: la lealtad del cliente (que se traduce en futuras ventas), difusión gratuita (que se traduce en nuevos clientes) y una determinada participación en el mercado.

**5.1.1.1 Qué comprende un Plan de Marketing.** El Plan de Marketing<sup>17</sup> es un documento de trabajo donde se pueden definir los escenarios en que se va a desarrollar un negocio y los objetivos específicos.

Según la American Mercadeo Asociation (A.M.A.), el plan de mercadeo es un documento compuesto por un análisis de la situación de mercadotecnia actual, el análisis de las oportunidades y amenazas, los objetivos de mercadotecnia, la estrategia de mercadotecnia, los programas de acción y los ingresos proyectados (el estado proyectado de pérdidas y utilidades). Este plan puede ser la única declaración de la dirección estratégica de un negocio, pero es más probable que se aplique solamente a una marca de fábrica o a un producto específico. En última situación, el plan de mercadeo es un mecanismo de la puesta en práctica que se integra dentro de un plan de negocio estratégico total.

Se utiliza para identificar oportunidades, definir cursos de acción y determinar los programas operativos.

Dentro de cualquier tipo de organización el plan de mercadeo es una herramienta básica para la gestión en un mercado competitivo. Los objetivos ya marcados deben seguir unas pautas en el área de marketing para llegar al cumplimiento de los mismos. El plan de marketing dentro de la compañía no puede ser considerado como una materia aislada del resto de la misma, sino que por el contrario hay que buscar una coordinación y una congruencia con todos los demás elementos que en ella participa y sea parte fundamental del plan estratégico y si es necesario realizar adaptaciones con el plan general de toda la compañía ya que es la única manera de dar soluciones validas a las necesidades ya planteadas<sup>18</sup>.

---

<sup>17</sup> KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary. Fundamentos de Mercadeo. 6 ed. Ciudad de México: Prentice Hall, 2003. p. 533-546.

<sup>18</sup> GONZÁLEZ, Muñiz. El plan de marketing en la empresa [en línea]. Ciudad: CEF – Marketing XXI, 2013 [consultado 28 de febrero de 2013], Disponible en Internet: <http://www.marketing-xxi.com/el-plan-de-marketing-en-la-empresa-132.htm>

El plan de marketing es considerado también como un instrumento valioso que funciona como guía a todas las personas que están vinculadas con las actividades de mercadotecnia dentro de una empresa u organización porque describe aspectos tan importantes como los objetivos de mercadotecnia que se pretenden lograr, el cómo se llegara a alcanzar esos objetivos, los recursos que se emplearan, el cronograma de las actividades de mercadotecnia que se pretenden llevar a cabo.

**5.1.1.2 Qué contiene, abarca y requiere un plan de marketing.** El plan de marketing es la base global a partir de la cual se desencadenan y desarrollan los planes funcionales y operativos de la empresa. Una empresa que no se piensa desde el mercado ¡no existe! Y el plan de marketing tiene precisamente el objetivo de ser el pensamiento de la empresa a partir de sus clientes actuales y potenciales.

El plan de marketing es entonces, un plan que consiste en:

Un documento formal de trabajo que define un escenario del negocio, que enumera un conjunto de acciones de marketing concretas y específicas. Todas ellas dirigidas sinérgicamente hacia un objetivo general común, dirigida hacia un objetivo específico y alcanzable.

En tal sentido, el plan de marketing:

- Identifica oportunidades de negocio.
- Determina cursos de acción dirigidos a conquistar, mantener y desarrollar mercados.
- Define objetivos, estrategias operacionales y programas específicos que armonizan las variables del marketing mix.

Igualmente, el plan de marketing tiene distintos alcances o ámbitos de aplicación según cada caso específico. De esta forma es posible hablar del plan de marketing de la empresa en su conjunto como del plan de marketing para una determinada unidad de negocios. De igual modo, existen planes de marketing

focalizados en una línea completa de productos o, por el contrario, para un producto específico o un mercado en particular (por ejemplo, el Mercosur).

Como cualquier otro instrumento de gestión que tiene que ser utilizado por distintas personas para producir acciones concretas, el plan de marketing debe cumplir los siguientes requisitos:

**Sencillez:** debe poder ser rápidamente comprendido tanto por la alta gerencia que debe evaluarlo, como por los distintos operadores, ya sean jefes de producto, brand managers o jefes departamentales que deben implementarlo.

Así mismo, y más allá de su facilidad para ser entendido, el plan de marketing debe tener de igual que toda teoría científica y toda estrategia la simplicidad como un valor.

**Claridad:** debe ser suficientemente preciso y detallado para evitar confusiones o errores de interpretación tanto en su análisis a priori como en su ejecución y control posterior.

**Practicidad:** el plan de marketing debe ser, por sobre todas las cosas, ejecutable. No debe ser un sueño y debe privilegiar la viabilidad práctica por sobre la optimización teórica. Debe ser absolutamente pragmático, aún a riesgo de parecer obvio, ya que su peor destino es convertirse en un adorno más de la biblioteca del gerente de marketing.

**Flexibilidad:** debe ser lo más adaptable posible a una realidad permanentemente cambiante, tanto hacia dentro como hacia fuera de la organización. En un escenario caracterizado por constantes cambios en las preferencias de los consumidores, fuertes transformaciones en los canales de comercialización, la aparición de nuevos ingresantes en todos los mercados y la cada vez más rápida respuesta de los competidores, un plan de marketing sólo tiene sentido si es capaz de convertirse en un plan viviente.

**5.1.1.3 Estructura del Plan de Marketing.** Si bien el plan de marketing tiene diferentes formas de ser estructurado, desarrollado y presentado y si bien distintas compañías utilizan sus propias metodologías, existe un conjunto de fases esenciales que, de una u otra forma y con una u otra denominación resultan las bases fundamentales e invariantes.

**5.1.1.4 El proceso del marketing plan.** La elaboración de un plan de marketing es un proceso complejo pero de altísimo valor para la compañía. Esto es, el plan de marketing no sólo vale como instrumento de gestión una vez que está desarrollado, consensuado y aprobado. Una gran parte de la eficacia de un plan de marketing radica en la mecánica organizacional a través de la cual es formulado.

Existen distintas formas de trabajar en la preparación y elaboración de un plan de marketing. En algunas compañías, dicho proceso está totalmente subordinado todavía a un sistema formal que detalla minuciosamente cada una de las operaciones. En otras, por el contrario, los hombres de marketing tienen libertad para ser emprendedores dentro del marco del sistema corporativo global. Por supuesto, el grado de formalización de un plan de marketing depende del tamaño de la compañía y del grado de diversidad de sus negocios y la extensión geográfica de sus actividades.

## 5.2 MARCO CONCEPTUAL

**Mercadeo:** se considera a Philip Kotler creador del marketing como disciplina moderna, y así se comprende a esta práctica como un proceso social y administrativo por el cual los individuos satisfacen sus necesidades creando e intercambiando bienes y servicios. En pocas palabras, se llama marketing (o mercadotecnia o mercadeo en español) a las prácticas comerciales destinadas a satisfacer necesidades o deseos del consumidor mediante el desarrollo de productos que generan ganancias<sup>19</sup>.

**Estrategia:** una estrategia es el conjunto de acciones que se implementarán en un contexto determinado con el objetivo de lograr el fin propuesto<sup>20</sup>. La estrategia es

---

<sup>19</sup> SANZ, Victoria. Definición de Marketing [en línea] Bogotá: Definición abc, 2007 (consultado 10 de noviembre de 2012). Disponible en Internet: <http://www.definicionabc.com/negocios/marketing.php>

<sup>20</sup> UCHA, Florencia. Definición de Marketing [en línea]. Bogotá: Definición abc, 2007 (consultado 13 de noviembre de 2012). Disponible en Internet: <http://www.definicionabc.com/general/estrategia.php>

el camino que la empresa debe recorrer para alcanzar sus objetivos. Toda estrategia es básicamente estrategia competitiva. Michael Porter ha resumido tres tipos generales de estrategias llamadas genéricas o básicas, que proporcionan un buen inicio para abordar luego diferentes estrategias de desarrollo y crecimiento. Desde el punto de vista de los objetivos estratégicos se podrá optar por todo el mercado o un segmento determinado, y desde la óptica de las ventajas competitivas existentes, las alternativas serían la diferenciación o el control de costos.

**El sector:** es aquel que permite reflejar el comportamiento del mercado y evaluar las principales variables, que pueden incidir en forma negativa o positiva. Variables como la Tendencia de la industria, Información sobre la competencia que actúa en el sector, Información sobre los clientes de la industria, Análisis del ciclo de vida del sector, Cambios en las preferencias del consumidor, Información sobre los productos y servicios que se comercializan, Análisis y evaluación de nuevos productos o servicios, Tendencias de consumo (ecología, medio ambiente), Análisis sobre la fijación de precios, Pautas de publicidad y promoción de los productos o servicios, Visualizar segmentos de mercado disponibles, son ejemplos de la información que recopila un sector, por lo que se convierte en indispensable el analizarlo.

**Los consumidores:** se entiende por consumidor al individuo que requiere satisfacer cierta necesidad a través de la compra u obtención de determinados productos, para lo cual debe llevar a cabo algún tipo de operación económica. Estas operaciones pueden ser muy básicas y simples o extremadamente complejas e involucrar a corporaciones de gran tamaño. Para que exista un consumidor, siempre tiene que haber otro ente que provea el servicio (o proveedor) y un producto u objeto por el cual se establece toda la operación.

**El cliente:** es aquel individuo que mediante una transacción financiera o un trueque, adquiere un producto y/o servicio de cualquier tipo (tecnológico, gastronómico, decorativo, mueble o inmueble, etcétera). Un cliente es sinónimo de comprador y se los clasifica en activos e inactivos, de compra frecuente u ocasional, de alto o bajo volumen de compra, satisfecho o insatisfecho y según si son potenciales. El vendedor o encargado de marketing debe asegurarse de tomar en cuenta tanto las necesidades como las expectativas de cada cliente<sup>21</sup>.

---

<sup>21</sup> SANZ, Óp. cit., Disponible en Internet: <http://www.definicionabc.com/negocios/marketing.php>

**Segmentación del mercado:** es la división del mercado en distintos grupos de compradores que requieren productos separados y/o diferentes mezclas de Mercadeo. No existe una sola forma de segmentar un mercado. Se deben probar diferentes variables de segmentación, independientes o combinadas.

Por tal motivo se dice que la segmentación de mercado es el arte y la ciencia de separar a las personas o cosas en distintos grupos. Estos grupos se denominan segmentación de un mercado y se puede definir como un conjunto de clientes potenciales que son similares en la forma que perciben el producto y lo valoran, en sus esquemas de una conducta de compra y en las formas que ellos usan el producto.

Entonces al segmentar diferentes mercados se consigue que la empresa pueda brindar un mejor servicio ya que se dedicara a un grupo específico de personas al cual atender, a la vez lograr incrementar relaciones con los clientes de dicho segmento.

Ciertos aspectos de la segmentación y la identificación del mercado meta para los servicios son semejantes a los que se aplican en el caso d los productos manufacturados. Sin embargo, existen ciertas diferencias como la necesidad de que los segmentos de mercado sean compatibles. Otra diferencia entre los productos y servicios radica en que los proveedores de servicios cuentan con una capacidad mucho mayor para adaptar sus ofertas de servicios en tiempo real que las empresas de manufactura.

Las bases comunes para segmentar el mercado son:

- Segmentación demográfica: dividir el mercado para formar grupos con base en variables de edad, sexo, tamaño de familia, ocupación y religión.
- Segmentación geográfica: dividir el mercado para formar distintas unidades geográficas tales como naciones, países o estados.
- Segmentación psicográfica: dividir a los compradores para formar grupos con base en la clase social, el estilo de vida o las características de la personalidad.

- Segmentación basada en el comportamiento: dividir a los compradores para formar grupos con base en el conocimiento, la actitud, los usos o las respuestas ante los servicios.
- Desarrollo de perfiles de los segmentos resultantes: una vez identificados los segmentos, el desarrollo de sus perfiles es primordial. Por los mercados de consumo este tipo de perfiles comprenden caracterizaciones demográficas, psicográficas o segmentos por todo tipo de usos<sup>22</sup>.

**Posicionamiento en el mercado:** el posicionamiento significa "el lugar que ocupa un producto en la mente de los consumidores en relación con los de la competencia". La "posición" de un producto o servicio implica encontrar estrategias que den las mayores ventajas en los mercados seleccionados. El consumidor siempre paga por un valor que percibe.

**Producto:** el primer aspecto a considerar es el ajuste del producto a las necesidades o deseos del segmento de mercado a satisfacer. Para ello debemos considerar que un producto es cualquier elemento que se puede ofrecer a un mercado para la atención, la adquisición, el uso o el consumo que podría satisfacer un deseo o una necesidad. Incluye objetos físicos, servicios, sitios, organizaciones e ideas. El producto tiene señales concretas que pueden ser percibidas, como el contenido, diseño, aroma, forma, color, beneficios, etc.

El producto estrella de "Cowy sándwich & Parrilla" es la *Parrillada Cowy*, ya que trae diferentes Carnes de res, de cerdo y pollo de la mejor calidad acompañados de una ensalada verde, preparada con una muy buena selección de vegetales frescos, con un diferenciador como lo es la salsa de la casa que es a base de finas yerbas e ingredientes secretos.

**Marca:** la marca es una imagen o un nombre que pueden aparecer agrupados o no, con un diseño determinado y que sirve para reconocer productos o servicios pertenecientes a una empresa. El manejo de la marca es un aspecto importante del plan de Marketing. A través de la marca se percibe un conjunto de atributos como la calidad, el precio, el servicio, etc.; sirve para diferenciar el producto de la competencia y tiene como objetivo crear fidelidad por parte de los consumidores.

---

<sup>22</sup> Ana Cristina. Marketing de Servicios [en línea]. Colombia: Blogspot, 15 enero del 2007, [consultado agosto de 2013]. Disponible en Internet: <http://www.marketingdeservicios.blogspot.com/>.

Por ello es muy importante la selección del nombre de marca para aplicarlo a la estrategia de comunicación de la empresa. La marca debe ser "registrada" para obtener protección legal. La configuración de una marca debe contemplar aspectos como: diferenciación con la competencia, destacar ventajas del producto o servicio, fácil de recordar, comprensible y sencilla para pronunciar.

**Precio:** el concepto de precio está determinado por la cantidad moneda (dinero) que una persona está dispuesta a entregar por un bien o servicio. El precio constituye una variable dentro del plan de marketing que no se la debe tomar en forma aislada. La mayoría de las empresas tienen dificultades a la hora de fijar los precios de venta de sus productos o servicios. La elección del precio debe tener en cuenta los objetivos de rentabilidad, volumen y crecimiento de las ventas, servicios al cliente y también debe servir como estrategia para enfrentar la competencia. Se debe considerar también una coherencia externa basada en las expectativas del mercado en relación al valor del producto y la capacidad de compra de los consumidores. La fijación de precios por parte de la empresa es muy importante cuando se dan circunstancias como: introducción o ampliación de productos en el mercado, la competencia cambia su política de precios o se producen modificaciones en el comportamiento de los consumidores. Comprender la estructura de costos de un producto es esencial para la determinación final del precio y muy especialmente para darle a éste una utilización estratégica en el plano competitivo. Es necesario conocer los costos fijos, los variables, el punto de equilibrio, el margen de contribución y la rentabilidad por producto o líneas de productos.

**Competencia:** se analizan los competidores directos e indirectos del restaurante de comida rápida.

Entre los competidores se encuentran asaderos y puestos de comidas rápidas, en los cuales las especialidades son la carne asada, los perros y hamburguesas.

Estos utilizan ingredientes que contienen muchos preservantes y son poco saludables.

Cabe resaltar que en la comuna se cuenta con más de 3 restaurantes de comida rápida. Estos son: Giorgio's pizza, Don Carlos Areperia y Cubanito Express, esta última ofrece Sándwich tipo cubano. La mayoría de estos cuentan con un menú cuantioso en cuando a la variedad de platos e ingrediente se refiere y de hecho cuentan con gran experiencia y trayectoria, en la ciudad de Cali son muchos los restaurantes de este tipo.

Teniendo en cuenta la actividad de la empresa en estudio, se puede afirmar que pertenece a la actividad económica de servicios de hoteles y restaurantes de Cali.

**Distribución:** la distribución es colocar el producto lo más próximo posible del consumidor para que éste lo pueda adquirir en forma simple y rápida. Los canales de distribución pueden ser:

- **Directos:** son aquellos que vinculan la empresa con el mercado sin intermediarios y poseen un solo nivel. Pueden desarrollar su actividad a través de locales propios de venta al público, o por medio de corredores, viajantes, agentes de venta etc.

- **Indirectos:** pueden ser cortos o largos según cuenten con uno o más niveles entre la empresa y el consumidor.

**Comunicación:** la comunicación comprende un conjunto de actividades que se desarrollan con el propósito de informar y persuadir a las personas que integran los mercados objetivos de la empresa, como así también a los canales de comercialización y al público en general o a la comunidad donde opera la compañía. La comunicación permite captar la preferencia del consumidor, que se conozca el producto o servicio, instalar y consolidar una marca, establecer un puente entre la empresa y el mercado, destacar características positivas y neutralizar las negativas.

**Publicidad:** el objetivo de la publicidad es brindar una información a los consumidores con el fin de estimular o crear demanda para un producto o servicio. La publicidad es una de las formas de la comunicación que se establece entre la empresa y el consumidor, como parte del programa de comunicaciones.

El consumidor a través de la publicidad puede conocer cualidades distintivas de los productos, con el ahorro de tiempo que significa haber evitado la exploración en cada punto de venta. El objetivo de la publicidad es generar, en el grupo de compradores o segmento de mercado, una actitud favorable respecto del producto. Los medios que se utilicen para lograr los objetivos publicitarios deben ser capaces de efectuar eficazmente este tipo de comunicación.

**Promoción de ventas:** la promoción de ventas tiene como finalidad tomar contacto en forma personal con el mercado objetivo para comunicar sobre el producto o servicio de la empresa. El propósito de la promoción es lograr una respuesta más sólida y rápida del consumidor y además integrar el esfuerzo publicitario con la acción concreta de la venta.

La promoción depende también de las características del producto, en general los que más la utilizan son las empresas que se dirigen al consumo masivo.

Esta herramienta de comunicación tiene un gran potencial de desarrollo porque se pueden obtener resultados casi inmediatos; es menos costosa que la utilización de los medios publicitarios, se puede asegurar una respuesta rápida cuando se trata de lanzamientos de nuevos productos, permite dirigir la comunicación del producto o servicio al segmento de mercado elegido en forma más eficaz y obtener resultados de corto plazo.

**Relaciones públicas:** según el Instituto Británico, las Relaciones Públicas constituyen el "esfuerzo deliberado, planificado y continuado para establecer y mantener un entendimiento mutuo entre una organización y su público". Las relaciones públicas se desarrollan prácticamente en todas las organizaciones, con mayor o menor intensidad. Son parte del sistema de comunicación y se realizan en forma consciente o inconsciente en todos los contactos que la empresa tiene con las personas, clientes o proveedores. Este aspecto de la comunicación tiene que ver con la inserción de la empresa en el medio en que se desenvuelve. Todo intercambio de mensajes entre la empresa y su entorno constituye una forma de relación y tiene incidencia en la estrategia de marketing.

**El presupuesto:** un presupuesto es la expresión financiera de un plan de marketing encaminado a lograr determinados objetivos. Es la representación numérica del plan de maniobra y define el estado de previsión de ingresos y gastos durante el período de referencia. Los estados financieros permiten medir las disponibilidades actuales y futuras para la realización del plan de marketing. Para formular el presupuesto se requiere contar con objetivos claros, identificar todos los costos en materiales, personal e insumos financieros y definir claramente cuáles son las áreas y las personas responsables de usar esos recursos.

**El control:** el control es un proceso permanente, comienza desde el momento de la definición de los objetivos. Permite medir la desviación entre las previsiones y las realizaciones, analizar las causas, determinar las intervenciones necesarias e integrarlas en el plan de mercadeo o el plan que se haya trazado puntualmente.

**Investigación de mercados:** es el instrumento que posibilita a la empresa conocer el mercado donde va a ofrecer sus productos y servicios, acercarse al mismo para comprenderlo y luego desarrollar su estrategia de marketing para satisfacerlo.

**Diseño:** hay distintas formas de estructurar un plan, pero básicamente tiene la siguiente secuencia.

**Sumario ejecutivo.** Es el resumen de los aspectos fundamentales del plan. Comprende los principales objetivos, estrategias, recursos que serán necesarios y los resultados esperados. Se realice al final de la elaboración del plan.

**Análisis de situación:** aquí se describe el entorno económico de la empresa y el marco donde se desarrollarán las estrategias. Se compone de las siguientes partes:

- **El escenario:** son grandes tendencias de tipo político-económico, tecnológico, legal o sociocultural que afectan a todo el medio en que la empresa desarrolla sus actividades.
- **La empresa:** aquí se examinan los aspectos vinculados con la compañía como por ejemplo: los productos o servicios, los proveedores, experiencia y conocimientos del negocio, etc.

**Análisis de mercado:** comprende el análisis específico del sector en que se desarrollarán las estrategias y operaciones y, dentro de ese marco, el segmento concreto de mercado que será atendido.

**Análisis estratégico:** comprende una multiplicidad de estudios de información cuyo objeto es optimizar la formulación de la estrategia empresarial.

**D.O.F.A.:** es una herramienta propia del análisis estratégico que consiste en evaluar al micro y macro ambiente de la compañía.

**Los objetivos:** la definición de los objetivos es una de las tareas más complejas del plan, porque constituyen los resultados que se pretenden lograr.

**Las estrategias:** aquí se definen los caminos a través de los cuales la empresa alcanzará los objetivos propuestos.

**Presupuesto:** es la expresión cuantitativa del plan de marketing y de los programas de acción.

**U.E.N (Unidades estratégicas de negocios):** la principal herramienta en la planificación estratégica es el análisis de la cartera del negocio, mediante el cual la dirección evalúa e identifica los negocios claves que forman la compañía.

**Marketing operativo:** consiste en el desarrollo de todas las variables del Marketing Mix, marca, producto, envase, distribución, precio, comunicación y promoción.

**Control:** se describen los distintos mecanismos de verificación que se deben implementar para medir los resultados.

**Cow:** Significa vaca en inglés y Cowy es un diminutivo de la misma, es la marca que se le asigna al restaurante siendo alusivo a la manipulación de alimentos especialmente en carnes Roastbeef

**Parrillada:** La parrillada es normalmente cocinada en un ambiente caliente, cubierto y calentado por la llama de la incineración de madera, carbón, gas natural o propano. La parrillada en los restaurantes puede ser cocinada en una parrilla de metal diseñada especialmente para ese propósito.

**Sándwich:** conocido en español como **emparedado**, es una comida, a modo de tentempié, aperitivo o la comida que se suele hacer a diario típica de la gastronomía inglesa. Suele consistir en dos rebanadas de pan de molde inglés, o de cualquier tipo de pan, entre las cuales se coloca otros alimentos tales como carne, queso, verduras u otros, a veces con condimentos, salsas u otros acompañantes.

## 6. ANÁLISIS DE LA COMPAÑÍA

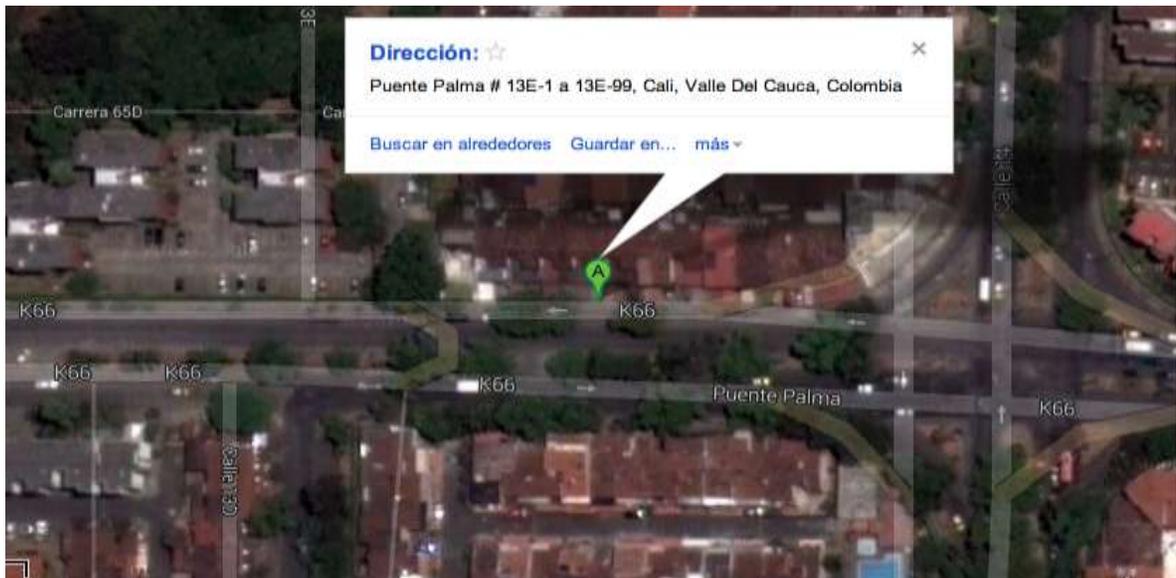
### 6.1 RESEÑA COWY

#### 6.1.1 Restaurante Cowy Sándwich & Parrilla

**Cowy:** hace referencia en diminutivo del significado Vaca en inglés, (Cow=vaca) dando a entender al consumidor que la especialidad del restaurante es la preparación de alimentos basados en carne de Res.

El restaurante familiar Cowy es una microempresa que abre sus puertas a la ciudad de Cali ofreciendo una comida saludable, nutritiva y balanceada, por primera vez el 18 de Diciembre de 2011, Ubicado en la Carrera 66 # 13E- 59 Barrio Bosques del Limonar.

**Figura 1. Mapa de ubicación del restaurante Cowy Sándwich & Parrilla**



**Fuente:** Google map [en línea]. Estados Unidos: Google, s.f., [consultado mayo de 2013]. Disponible en Internet: [https://maps.google.es/maps?f=d&source=s\\_d&saddr=Puente+Palma+%23+13E-1+a+13E-99,+Cali,+Valle+Del+Cauca,+C-76.533162&sspn=0.001352,0.002642&vpsrc=0&q=3.398253,-76.533146&mra=mift&ie=UTF8&t=m&z=19&iwloc=ddw0](https://maps.google.es/maps?f=d&source=s_d&saddr=Puente+Palma+%23+13E-1+a+13E-99,+Cali,+Valle+Del+Cauca,+C-76.533162&sspn=0.001352,0.002642&vpsrc=0&q=3.398253,-76.533146&mra=mift&ie=UTF8&t=m&z=19&iwloc=ddw0).

Uno de los hermanos Salazar ve la oportunidad de servir comida rápida sana recopilando los sabores del mundo en la ciudad de Cali, donde la población conocía de esta forma de alimentarse “Rápidamente” pero de una manera dañina para el organismo. Eran prácticamente inexistentes, las comidas rápidas sanas ahora podemos decir que con gusto el restaurante Cowy es un contribuyente a la alimentación deliciosa rápida y sana en Cali, el restaurante Cowy abre sus puertas por primera vez en el 2011.

Los primeros meses fue muy difícil entrar al mercado ya que las personas veían que el restaurante de comida rápida era muy parecido al resto que habían en el sector, sin darse a la tarea de conocer el diferenciador de la marca, ya que muchos tiene el pensamiento de que la comida callejera es más rica.

Ahora se sabe de otro mito y es que la comida sana no es sabrosa, solo se tiene que comer en Cowy sándwich y parrilla para devastar este mito, ya que cuenta con un diferenciador de carga calórica sobre los alimentos preparados y servido ante los mismos clientes y así darse cuenta por ellos mismos con que calidad se preparan los alimentos frescos que se sirven a la mesa.

## **6.2 MISIÓN**

Somos un restaurante que prepara y comercializa alimentos saludables de la más alta calidad a personas e instituciones, generando un impacto positivo y el reconocimiento de los clientes.

## **6.3 VISIÓN**

La visión de COWY Sándwich & Parrilla es ser una empresa líder local en el sector de restaurantes de comida rápida que se distinga por la calidad de los alimentos saludables nutritivos y balanceados en respuesta a las necesidades de las personas e instituciones.

## **6.4 CADENA DE VALOR**

Uno de los medios para identificar formas de crear diferencias por la mejora de valor es la Cadena de Valor, que evalúa las posiciones de la ventaja competitiva.

En tal sentido Michael Porter la define de la siguiente manera:

Es un instrumento metodológico para el análisis interno de la empresa, que permite efectuar una división de la empresa en actividades separables y de esa forma conocer como esa actividad contribuye a alcanzar los objetivos deseados.

Las actividades de valor son las distintas actividades físicas y tecnológicas que desempeña la empresa. Estos son los tabiques por medio de los cuales una empresa crea un producto valioso para sus compradores. El margen es la diferencia entre el valor total y el costo colectivos de desempeñar las actividades de valor<sup>23</sup>.

La cadena de valor describe las actividades internas y externas de la empresa y las relaciona con la capacidad de entregar productos o servicios con el valor agregado para el cliente; siendo en ese momento una ventaja competitiva para la empresa. Según los argumentos de Michael Porter el liderazgo en costo bajo o la diferenciación depende de todas aquellas actividades discretas que desarrolla una empresa y que separándolas en grupos estratégicamente relevantes la gerencia podría estar en capacidad de comprender el comportamiento de los costos, así como también identificar fuentes existentes o potenciales de diferenciación. Y en ese sentido este tipo de análisis permita identificar fuentes de ventaja competitivas.

**Figura 2. Modelo teórico de una cadena de valor**



**Fuente:** KOTLER, Philip y KELLER, Kevin L. Dirección de marketing. 12 Ed. México: Pearson, 2010, p. 415.

<sup>23</sup> PORTER, Michael. Ventaja competitiva. México: Continental, 2004, p. 56.

En COWY la cadena de valor está enmarcada en los conceptos de las tradiciones actuales, en el modelo teórico de Michel Porter aplicándolos a la empresa se refiere a una red de alianzas verticales entre varias empresas de negocios independientes, como son la carne, la papa, las verduras dentro de una cadena agroalimentaria. Todos ellos tienen una visión compartida y metas comunes, que se forman para reunir objetivos específicos de mercado para satisfacer las necesidades de los consumidores de los restaurantes de comidas rápidas.

Esto permite tomar decisiones en conjunto como así también compartir los riesgos y beneficios permitiendo realizar una inteligencia de la estructura de costos, marketing e información organizacional. Los distribuidores que están más cerca de los consumidores finales son esenciales para el éxito de la misma por lo tanto proporciona el marco de referencia para la realización de las transacciones de negocios, dando respuesta a las necesidades del consumidor.

En la zona sur de Santiago de Cali ubicada exactamente en el barrio Bosques del Limonar en la Carrera 66 # 13E-59 donde se encuentra situada la empresa existe la carencia en oferta de comida saludable, nutritiva, balanceada y 100 % natural, debido a que las comidas preparadas (sándwiches y salsas) contienen gran cantidad de embutidos y preservantes, realmente solo existe un negocio similar que no es capaz de satisfacer toda la demanda de dicha zona.

En términos de lugar, el sector de la Carrera 66 # 13E-59 en la comuna 17 cuenta con gran cantidad de consumidores de alimentos, pues, es un área residencial que cuenta con aproximadamente 28 conjuntos residenciales y su densidad poblacional o promedio de habitantes por apartamento es de 3.4 concentrando hacia un mercado potencial de 19.498 hab.

La zona sur de Santiago de Cali en el barrio Bosques del Limonar se encuentra en crecimiento de establecimientos de comida debido a la baja oferta de los mismos. Esto apoyado por el comportamiento cultural que se está dando, donde la tendencia de las familias de comer fuera del hogar es cada vez mayor en consecuencia de los cambios de estilo de vida de sus integrantes.

## **6.5 RECURSOS NATURALES**

La posibilidad de disponer de las materias primas con altos estándares que requiere la empresa para la elaboración de los productos, son de total acceso (verduras, carne solomillo, panes, lácteos, huevos y finas hierbas).

Las materias primas que se necesitan para la elaboración de los sándwiches, se elaborarán de manera artesanal la carne Roastbeef y las salsas, en cuanto al pan y los vegetales se comprarán a otras empresas industriales y se le harán algunas modificaciones complementarias.

Los alimentos que se manejan en el menú del restaurante Cowy Sándwich & parrilla, son más saludables que en otros restaurantes ya que la preparación se realiza en el momento que el cliente hace la orden, manipulando productos de alta calidad como lo son las carnes y frescas verduras, procurando manipular bajas cantidades de grasa en los alimentos y en sus respectivos aderezos.

## **6.6 TECNOLOGÍA**

El sándwiches Roastbeef se elaboran de la siguiente manera:

- Selección de materia prima.
- Compra de materia prima.
- Manipulación de materia prima.
- Preparación del producto.
- Empaque del producto.
- Despacho del producto.

Los equipos que se necesitan para la elaboración de los productos son:

- Un asador al carbón marca Patazas, valor \$800.000
- Un horno industrial ahumador 767 sk con capacidad 45 kg, eléctrico
- Un refrigerador y congelador. New maximum MSR-23NM
- Una tajadora tornado. HBS-300, disco de 30 cm
- Una licuadora industrial. Omniblend TM-767 2 lts, velocidad graduable
- Exhibición baño maría. BSB-5, 5 azafates, marca pallomaro
- Estación de sándwich y ensaladas, sistema de refrigeración por aire forzado TS-485d, 2 puertas, marca Pallomaro, valor \$1'500.000.

Las normas de calidad que esperarán los clientes son las mínimas requeridas por Salud Pública y las normas sanitarias de manipulación de alimentos. (Ver especificaciones en el ítem 5.3 Marco Legal).

## 6.7 RECURSOS HUMANOS

La empresa actualmente cuenta con una sola persona encargada de realizar diversas funciones, debido al bajo flujo de caja que presenta el restaurante, las cuales deberían estar delegadas en varios empleados.

El restaurante COWY Sándwich & Parrilla tiene como planes a futuro, contar con cuatro empleados claves responsables y proactivos, más un asesor de gerencia, ellos a la vez ayudarán a la retroalimentación continua de las diversas áreas de la empresa, captando así todas las necesidades y sugerencias de los clientes, además contribuirán a la generación de ideas que permitan proporcionar datos a la gerencia para la toma de decisiones.

**Gerencia:** será la persona encargada de engranar el funcionamiento de la empresa y de estar al tanto de las necesidades de los empleados y de los clientes. Será una persona que contará con una experiencia mínima de tres años en administración de restaurantes y que contará con un alto grado de conocimiento en servicio al cliente.

**Asesor de Gerencia:** persona con dos años de experiencia administrativa y comercial en el sector de las MIPYMES, se encargará de brindarle apoyo y asesoría a la administración en todas las unidades de la empresa.

**Perfil del Cocinero:** persona con experiencia mínima de un año en la manipulación y preparación de alimentos. Será la persona encargada de elaborar los productos, responsable de tener todos los ingredientes necesarios y en óptimas condiciones para entrar al mostrador.

**Perfil del asesor de ventas:** persona carismática, con experiencia mínima de un año en servicio al cliente, mostrador, preparación y manipulación de alimentos, es la persona encargada de armar el producto de acuerdo al gusto del cliente.

**Perfil del gestor de servicio:** persona carismática y proactiva, de buena presencia, capacidad y con experiencia en servicio al cliente mínimo de dos años, esta persona será la encargada de recibir al cliente y mostrar la carta, junto con sus debidas sugerencias al menú de acuerdo al perfil del cliente y su percepción.

## 6.8 MERCADO OBJETIVO

Los clientes del restaurante COWY Sándwich & Parrilla son habitantes de la localidad del sur de Cali, ubicados en la comuna 17, más precisamente entre calles 13 y 23 y entre carreras 50 y 70, en los barrios Cañaverales, Bloques del Limonar, Gratamira, Villas de Guadalupe, Los Samanes, El Parque, La Hacienda, Paraíso, Guácimos, entre otros.

Los consumidores se caracterizan por pertenecer a los estratos 3 y 4 principalmente. Son familias que cuentan con ingresos medios, que buscan alimentarse de una manera rápida, saludable y nutritiva, además les gusta salir a comer con frecuencia, debido a que trabajan en horarios extensos y que por motivos de cansancio o tiempo les queda difícil cocinar.

Las familias consumidoras se componen de padres y madres entre los 25 a 49 años que buscan cuidar la salud personal y familiar, además inculcar buenos hábitos alimenticios en sus hijos que comprenden las edades entre los 5 a 14 años. Las mujeres solteras, profesionales y en algunos casos cabezas de hogar también encajan dentro del perfil del consumidor de COWY sándwich & parrilla, debido a que su tiempo de alimentación y dedicación a su familia es limitado. Otro nicho al que nos dirigimos son los solteros(as) profesionales activos laboralmente, mayores de 25 años, con alta capacidad adquisitiva, les gusta cuidarse físicamente y buscan comida que cumpla con altos estándares de calidad.

La motivación a los clientes vendrá por la asesoría antes de tomar el pedido, degustación de los alimentos, variada oferta de combos, además de la posibilidad de adquirir los ingredientes para preparar los productos en su casa a la hora del desayuno (lunch home).

### Cuadro 1. Productos y servicios de Cowy Sándwich & Parrilla

<b>Comida Rápida</b>	<b>Precios</b>
Sándwich de Res, Pollo o Cerdo a la Parrilla.	
Sándwich de Roastbeef	
* Tamaño personal	\$ 8.500
* Tamaño Junior.	\$ 5.000
Hamburguesa Cowy	\$ 7.000
Choripán de res, pollo o cerdo.	\$ 5.000

**Cuadro 1. (Continuación).**

<b>Tostadas de plátano Gratinadas</b>	
Res, pollo, cerdo o chicharrón	\$ 5.000
Cowy (res, pollo y chicharrón)	\$ 8.000
Montadita (sin gratinar)	\$ 3.000
<b>Al Horno</b>	
Lasaña de pollo	\$ 9.000
Lasaña boloñesa	\$ 9.000
Lasaña mixta	\$ 9.000
<b>Carnes a la Brasa</b>	
(acompañados de ensalada, papa y maduro)	
<b>Parrillada Cowy</b>	<b>\$ 16.000</b>
Bife Cowy	\$ 15.000
Costilla Cowy BBQ	\$ 15.000
Chuzo Cowy (3 carnes + tocineta)	\$ 7.000
Chorizo de cerdo gourmet	\$ 5.000
Chorizo de res o de pollo	\$ 4.500
Chuzo de 1 carne ( res, pollo o cerdo)	\$ 6.000
Carne Asada	\$ 10.000
Filete de pollo	\$ 10.000
Churrasco	\$ 11.000
Punta de anca	\$ 11.000
<b>Bebidas</b>	
Jugo Cowy (gasificado)	\$ 3.300
Jugo natural en agua	\$ 3.000
Jugo en leche	\$ 4.000
Gaseosa 400 ml.	\$ 1.600
Gaseosa 600 ml.	\$ 2.700
Gaseosa ½ litro	\$ 3.500
Té fuze 400 ml.	\$ 1.800
Jugo hit.	\$ 1.500

## 6.9 COMPOSICIÓN, UBICACIÓN DE COWY SÁNDWICH Y PARRILLA

El restaurante se encuentra ubicado en la comuna 17 de la ciudad de Santiago de Cali.

La comuna 17 se encuentra en el sur oriente de la ciudad. Limita por el sur con la comuna 22 y el corregimiento de Hormiguero, por el oriente con el corregimiento de Navarro, por el nororiente con la comuna 16, por el norte con la comuna 10, por el noroeste con la comuna 19 y por el occidente con la comuna 18. La comuna 17

cubre el 10,4% del área total del municipio de Santiago de Cali con 1.255,6 hectáreas. La comuna 17 está compuesta por tres barrios, 19 urbanizaciones o sectores (Ver 18-1). Esta comuna exhibe el mayor número de urbanizaciones de todas las comunas de la ciudad, con el 21,3% de las urbanizaciones y sectores. Por otro lado, los barrios de esta comuna sólo corresponden al 1,2% del total. Esta comuna posee 796 manzanas, es decir el 5.7% del total de manzanas en toda la ciudad.

## 6.10 CARACTERIZACIÓN SOCIOECONÓMICA

Es importante anotar que la densidad mayor entre todas las comunas es de 358.14 para la comuna 13 y la menor es la comuna 22 con una densidad de 8.47 habitantes por hectárea<sup>24</sup>.

La comuna 17 está conformada por 31.656 viviendas, correspondiente al 6,3% del total de viviendas de la capital vallecaucana. El número de viviendas por hectárea es 25,2, cifra inferior a la densidad de vivienda para el total de la ciudad de 41,7 viviendas por hectárea. En cuanto a población, según el Censo de 2005, en esta comuna habita el 5,1% de la población total de la ciudad, es decir 103.975 habitantes, de los cuales el 44,2% son hombres (45.951) y el 55,8% restante mujeres (58.024).

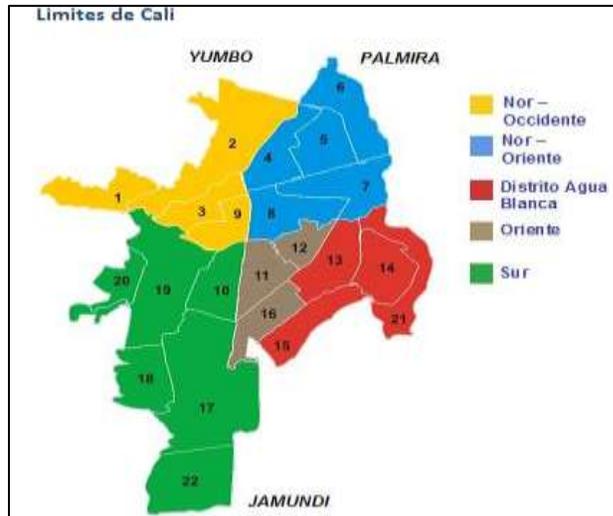
Esta distribución de la población por género es similar a la que se presenta para el consolidado de Cali (47.1% hombres y el 52.86% mujeres). El número de habitantes por hectárea –densidad bruta– es de 82,8.17. En cuanto a composición étnica, en esta comuna sólo el 9,4% de sus habitantes se reconoce como afrocolombiano o afro descendiente, mientras en la ciudad este porcentaje alcanza el 26,2%. Así mismo, la participación de la población indígena es de apenas 0,4% de la población total, porcentaje similar al total de la ciudad (0,5%). Al considerar la distribución de la población por edades<sup>25</sup>.

---

<sup>24</sup> Información Cali [en línea]. Santiago de Cali: Departamento Administrativo de Planeación Municipal, 2013 [consultado 2 marzo de 2013]. Disponible en Internet: <http://planeacion.cali.gov.co/dapweb/index.asp?ID=587>

<sup>25</sup> Censo de Población de 2005 [en línea]. Bogotá D.C.: DANE, 2013 [consultado 5 de marzo de 2013]. Disponible en Internet: [http://www.dane.gov.co/index.php?option=com\\_content&view=article&id=315&Itemid=124](http://www.dane.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=315&Itemid=124).

**Figura 3. Mapa de ubicación de la Comuna 17**



**Fuente:** Cali como vamos [en línea]. Cali: Alcaldía de Santiago de Cali, s.f., [consultado agosto de 2013]. Disponible en Internet: [http://calicomovamos.org.co/calicomovamos/index.php?option=com\\_content&view=article&id=24&Itemid=43](http://calicomovamos.org.co/calicomovamos/index.php?option=com_content&view=article&id=24&Itemid=43).

## 6.11 ACTIVIDAD GASTRONÓMICA

Es importante destacar que las actividades gastronómicas además de tener un futuro prometedor, se ven enfrentadas a las condiciones del entorno, en lo cultural, político económico, demográfico y social.

En lo económico, según “Cali en Cifras”, la ciudad presenta un crecimiento promedio del PIB (Producto Interno Bruto) en la última década del 4%, y se destaca en actividades como: servicios generales, construcción, industria manufacturera, servicios inmobiliarios, comercio, entre otros, generando empleo para un total de 1,080.000 personas, entre las cuales se encuentra el mercado de los restaurantes. Hay un total de 2’294.643 habitantes y una población económicamente activa - PEA de 1,253.000 personas según proyecciones al 2012<sup>26</sup>.

<sup>26</sup> DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE PLANEACIÓN. Cali en cifras. Santiago de Cali, 2011.

En lo político cabe resaltar los programas del gobierno direccionadas a favorecer las actividades gastronómicas como parte del desarrollo turístico de la región.

Para estructurar la primera política público-privada que tendrá la sección de hoteles y restaurantes en Colombia tendrá que formalizar 50.000 restaurantes de los 60.000 que ya existen, adicionalmente a esto aumentar el número de los restaurantes que cuenten con el Registro Nacional de Turismo que vendrán siendo 857 según registros de ACODRÉS, 2011<sup>27</sup>.

Muestran las cifras de ACODRÉS, 2010, que los restaurantes de Colombia generan 90.000 empleos directos y a su vez cada uno de estos puede generar cinco empleos indirectos; datos del DANE (2011) registran que entre noviembre 2010 y enero 2011, fue el período en el cual existió más concentración de actividades en cuanto al comercio, restaurantes y hoteles aportando un 26,6% de la tasa, al mismo tiempo ocuparon el tercer lugar entre las actividades de mayor crecimiento con un 5,4%<sup>28</sup>.

El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo cuenta con un plan estratégico y creación de una red de ferias gastronómicas que logre canalizar y organizar las ideas que surjan y convertirlas en hechos reales para lograr que Colombia se convierta en un destino gastronómico de talla internacional.

Una de las desventajas que puede tener el restaurante Cowy es que únicamente fomenta los alimentos que provienen del reino animal es decir que debido a su manipulación se debe tener una higiene estricta para evitar diferentes infecciones y enfermedades futura de lo que conlleva el consumo de alimentos procesados, como lo son:

Contaminación de la carne: los microorganismos que alteran la carne, llegan a ella por infección del animal vivo.

Contaminación endógena- o por invasión posmortem - contaminación exógena: aunque ambas son de gran importancia, la alteración de la carne a consecuencia de la contaminación exógena es la más frecuente, así, el hombre puede sufrir

---

<sup>27</sup> ACODRÉS presentó su documento "Operación de restaurantes en Colombia". En: Revista La Barra, mayo 3 de 2010.

<sup>28</sup> Ibíd.,

graves infecciones o intoxicaciones por el consumo de carne procedente de animales sanos.

Después del sacrificio y de la evisceración del animal, la carne conserva las características microbianas generales que tenía previo al sacrificio. La superficie del animal está contaminada por microorganismos provenientes del suelo, el aire y el agua, mientras que el músculo esquelético está prácticamente libre de ellos. Ahora bien, existe un número extremadamente alto de microorganismos presentes en el tracto\*.

Gastrointestinal de los animales, y es de esperarse que algunos de ellos puedan encontrar el camino a la superficie de las canales durante el proceso de evisceración; adicionalmente, algunos animales aparentemente sanos pueden albergar microorganismos en hígado, riñones, nódulos linfáticos y bazo, los cuales pueden llegar al músculo esquelético vía sistema circulatorio, generalmente se encuentran en el músculo en muy bajas cantidades. La contaminación también puede ocurrir en el proceso de insensibilización (previo al degüello), cuando éste se realiza por el medio del puntillazo, los microorganismos son distribuidos vía sistema circulatorio a los músculos.

En la medida que la canal sufre los diferentes cortes que son requeridos para la comercialización de las carnes, la superficie de contacto con el ambiente es mayor y las posibilidades de contaminación también lo son. Las condiciones medioambientales y de manejo (equipos, utensilios, operarios, entre muchos otros), y las características de la carne determinan finalmente la cantidad y calidad de microorganismos presentes.

Todo lo anterior se ve enfrentado a las condiciones sociales de la ciudad, donde la pobreza, la inseguridad y la violencia se constituyen en amenazas para cualquier actividad.

La primera afecta directamente la demanda, en Cali corresponde al 11.0% según datos del censo realizado por el DANE en el 2005. La inseguridad y la violencia conllevan a que estos negocios tengan que invertir en sistemas y vigilancia para garantizar tranquilidad a sus clientes.

---

\* Profesora Asociada. Universidad Nacional de Colombia, Sede Medellín. Facultad de Ciencias Agropecuarias. A.A. 568, Medellín.

Según Restrepo Patiño, Cali es una de las ciudades más peligrosas del mundo, tanto que llegar a recorrer las calles a pie, en transportes públicos o en carro se ha convertido en el estrés de todos los caleños y es una verdadera prueba de supervivencia llegar a los diferentes destinos; Cali ocupa el lugar número 11 entre las ciudades más violentas del mundo por sus 1.720 homicidios (ONG Mexicana Seguridad, Justicia y Paz, 2011), por su tasa de 78 muertes por cada cien mil habitantes<sup>29</sup>.

Estas cifras frenan totalmente el turismo y las diferentes inversiones privadas y extranjeras, es por este motivo que el gobierno municipal desarrolló el plan de seguridad y convivencia ciudadana cuya finalidad es reducir la delincuencia en Cali; este plan tiene cinco ejes: la prevención social en zonas de alto riesgo, el fortalecimiento de la justicia, una mayor presencia de la policía, la promoción de una cultura de la legalidad y el aumento de la responsabilidad ciudadana; de esta manera Cali no se verá afectada en las diferentes actividades que desarrolla para su crecimiento como ciudad.

Lo que inicialmente se quiere gestionar con los diferentes eventos de la ciudad en el entorno gastronómico son, ensálzate, delirio, todo lo típico de la región incluyendo los juegos nacionales que van desde julio 25 hasta el 24 de agosto del presente año (2013).

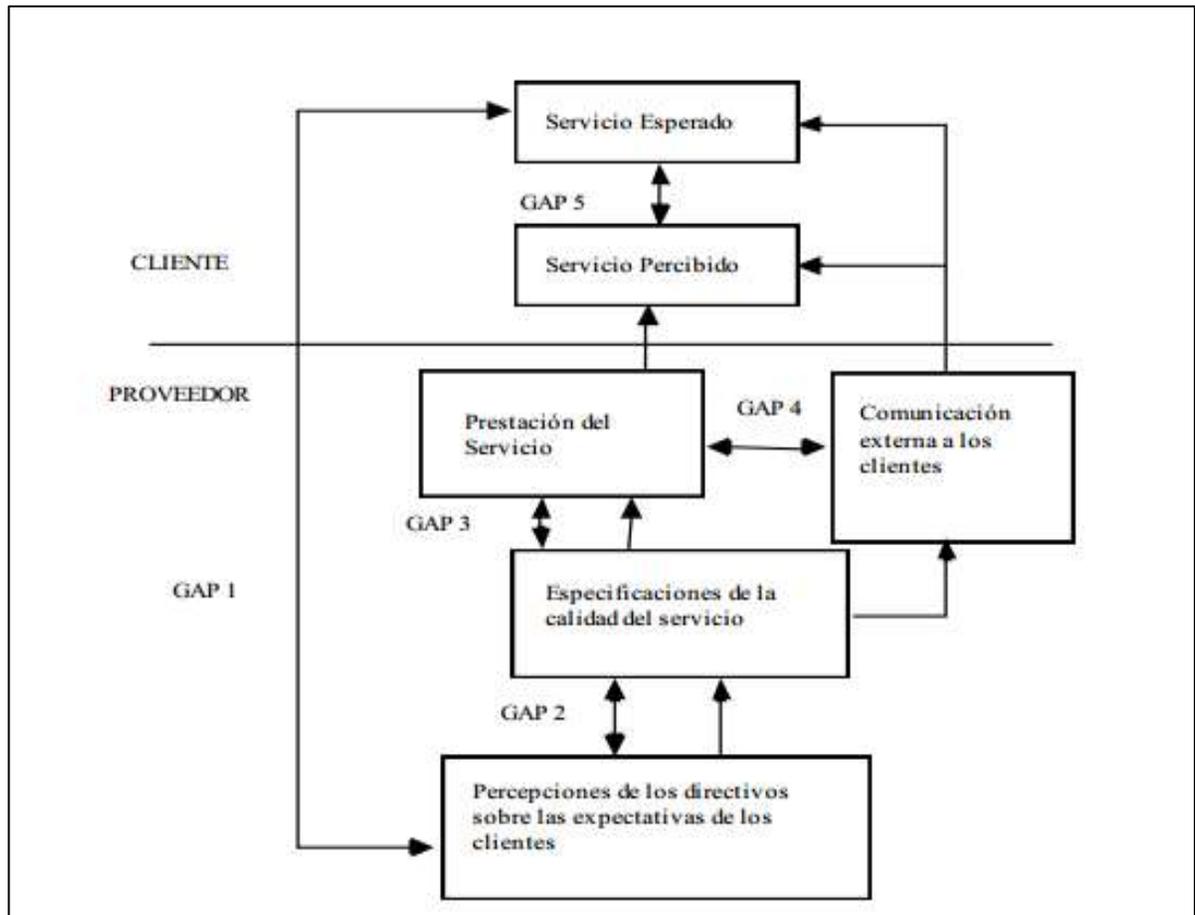
Este tipo de eventos posibilitan la acogida más mercado de la ciudad de Cali y del resto del mundo, ya que estos eventos tienen como invitados especiales a extranjeros que vienen con diferentes costumbres, para poder sorprenderlos con la mejor comida típica del valle del Cauca dando degustaciones de los excelentes platos que puede ofrecer de la comida rápida pero saludable a la vez, Cowy se dará a conocer como una de las mejores cocinas a nivel nacional.

---

<sup>29</sup> RESTREPO PATIÑO, Dora Inés y LÓPEZ DELGADO, Pedro Mario. Ciudad vivida, pensada, sentida... y tal vez, soñada. Tesis de Maestría. Cali: Universidad de San Buenaventura, 2012.

## 6.6 MODELO CONCEPTUAL DE SERVUCCIÓN

Figura 4. Modelo Servqual



**Fuente:** ZEITHALM, PARASURAMAN y BERRY. Método servqual [en línea]. 12 Manage, 2013 [consultado 15 de mayo de 2013]. Disponible en Internet: [http://www.12manage.com/methods\\_zeithaml\\_servqual\\_es.html](http://www.12manage.com/methods_zeithaml_servqual_es.html)

En esta figura se puede observar una serie de niveles de discrepancias entre lo que desea el cliente (expectativas) y lo que percibe que ha recibido de la empresa GP1 al GP5; es así como el significado detallado del GAP es:

GAP 1: también llamado “**GAP de escucha**” indica la discrepancia entre las expectativas de los clientes sobre un servicio concreto y las percepciones o creencias que se forman los directivos sobre lo que espera el consumidor de ese servicio. En otras palabras es no saber que espera el consumidor de nuestro

servicio; no conocer las expectativas del cliente. Algunos factores que agrandan este GAP son:

- Investigación de mercado inadecuada, insuficiente o mal hecha.
- Falta de comunicación dentro la organización, principalmente entre el manager y el personal de contacto (aquel que tiene contacto directo con el cliente)
- Ausencia de interacción entre los altos directivos y el cliente.
- Recuperación inadecuada del servicio otorgado, ya sea por no escuchar los reclamos del cliente, por no saber disculparse cuando una cosa no estuvo bien hecha, o simplemente por la ausencia de mecanismos de emergencia en caso de algún error cometido al erogar el servicio.

GAP 2: también conocido como “**GAP de diseño**”, mide la diferencia entre la percepción de la dirección con relación a las expectativas de los clientes y las especificaciones o normas de calidad. En otras palabras; no seleccionar estándares de servicio adecuados. Las causas del ensanchamiento de este GAP son:

- Modelo de servicio vago, indefinido e inadecuado.
- Ausencia de estándares definidos del cliente.

Gap 3: también nombrado “**GAP de rendimiento o desempeño**”, calcula la discrepancia entre las especificaciones o normas de calidad del servicio y la prestación del mismo, es decir, no respetar los estándares del servicio. Factores que aumentan la brecha:

- Carencia de controles y políticas de gestión de los recursos humanos.
- Incapacidad de integración entre oferta y demanda. (por ejemplo, cuando hay mucha demanda y poco personal, normalmente se rompen los estándares de calidad para poder atender a toda la clientela).
- Problemas con los intermediarios del servicio.

Gap 4: también denominado “**GAP de la comunicación**”, mide la diferencia entre el servicio prometido y el servicio entregado. En otras palabras; no alinear el desempeño con las promesas. Problemas que incrementan la brecha:

- Un marketing interno y externo ineficaz y mal integrado entre ambos.
- No educar ni formar al cliente, o hacerlo equivocadamente.
- Promesas excesivas dadas por la publicidad, medios de comunicación y por el mismo personal de contacto.
- Comunicación inadecuada dentro de la empresa.

Sin embargo, por otro lado hay 3 factores que influyen en el servicio esperado por el cliente pero que están fuera de nuestro control. Estos son:

- Comunicación de boca en boca; lo que me dice mi amigo, mi hermano, mi tía, etc., sobre el servicio)
- Necesidades personales; tal vez estoy buscando satisfacer una necesidad con un servicio que no es el adecuado)
- Experiencias pasadas; si ya adquirí el servicio alguna vez, yo tengo una idea sobre el mismo.

Como empresario o personal de una Microempresa, la tarea es reducir los GAPs de la organización que influyen en la percepción del servicio, para que de esta manera, se cierre la brecha y se tenga clientes siempre satisfechos y por tanto, frecuentes<sup>30</sup>.

El método del SERVQUAL de Valerie A. Zeithaml, A.Parasuraman, y Leonard L. Berry es una técnica que se puede utilizar para realizar un análisis de la separación del desempeño de la calidad del servicio de una organización contra necesidades de la calidad del servicio al cliente y se tiene en cuenta debido a que uno de los centros estratégicos del restaurante es el servicio.

El SERVQUAL es un método empírico derivado que puede ser utilizada por una organización de servicios para mejorar su calidad de servicio. El método implica el desarrollo de una comprensión de las necesidades percibidas de la calidad del servicio que buscan los clientes, estas opciones medidas de la calidad del servicio de la organización, se comparan contra la organización reconocida como "excelente". El análisis de la brecha resultante entonces se podrá utilizar como conductor de la mejora de la calidad del servicio.

### **Las brechas del modelo SERVQUAL**

Las brechas que proponen los autores del SERVQUAL indican diferencias entre los aspectos importantes de un servicio, como lo son las necesidades de los clientes, la experiencia misma del servicio y las percepciones que tienen los empleados de la empresa con respecto a los requerimientos de los clientes. A continuación se presentan las 5 brechas principales en la calidad de los servicios:

---

<sup>30</sup> Modelo servqual medición de la calidad del servicio [en línea]. Colombia: Emprendedores en red, s.f., [consultado agosto de 2013]. Disponible en Internet: <http://emprededorenred.com/modelo-servqual-medicion-de-la-calidad-del-servicio/>.

Brecha 1: evalúa las diferencias entre las expectativas del cliente y la percepción que el personal ( generalmente el gerente) tiene de éstas. Es importante analizar esta brecha, ya que generalmente los gerentes consideran el grado de satisfacción o insatisfacción de sus clientes en base a las quejas que reciben. Sin embargo, ese es un pésimo indicador, ya que se ha estudiado que la relación entre los clientes que se quejan y los clientes insatisfechos es mínima. Por eso se recomienda a las empresas tener una buena comunicación con el personal que está en contacto directo con el cliente, ya que éste es el que mejor puede identificar sus actitudes y comportamientos.

Brecha 2: ocurre entre la percepción que el gerente tiene de las expectativas del cliente, las normas y los procedimientos de la empresa. Se estudia esta brecha debido a que en muchos casos las normas no son claras para el personal, lo cual crea cierta incongruencia con los objetivos del servicio.

Brecha 3: se presenta entre lo especificado en las normas del servicio y el servicio prestado. La principal causa de esta brecha es la falta de orientación de las normas hacia las necesidades del cliente, lo cual se ve reflejado directamente en un servicio pobre y de mala calidad.

Brecha 4: se produce cuando el cliente se le promete una cosa y se le entrega otra. Esto ocurre principalmente como resultado de una mala promoción y publicidad, en la que el mensaje que se transmite al consumidor no es el correcto.

Brecha 5: esta brecha presenta la diferencia entre las expectativas que se generan los clientes antes de recibir el servicio, y la percepción que obtienen del mismo una vez recibido.

Todas estas brechas ayudan a identificar y medir las ineficiencias en la gestión de los servicios. Cada empresa debe orientar sus estudios hacia donde los principales “ síntomas” lo indiquen. Sin embargo una brecha que se debe analizar y tomar en consideración en todos los casos es la brecha 5 ya que permite determinar los niveles de satisfacción de los clientes<sup>31</sup>.

---

<sup>31</sup> WEIL, Adi S. Medición de la calidad de los servicios [en línea]. Buenos Aires: UCEMA, 2003 [consultado el 16 de mayo de 2013]. Disponible en Internet: [http://ucema.edu.ar/posgrado-download/tesinas2003/MADE\\_Weil.pdf](http://ucema.edu.ar/posgrado-download/tesinas2003/MADE_Weil.pdf)

Para conocer los aspectos que abarca el estudio de cada una de las brechas en el desarrollo del servicio es importante que la organización ponga todo su esfuerzo para mejorar cada aspecto estudiado, entonces para poder empezar con el estudio es necesaria la recolección de datos que puede hacerse vía encuestas a una muestra de clientes.

Para el caso de el restaurante “Cowy Sandwich & Parrilla” el metodo servqual maneja varias etapas mientras transcurre el ciclo de vida de la relacion entre el cliente y el restaurante, en cualquiera de las etapas de dicho ciclo el cliente puede abandonar el restaurante o culminar el proceso. Pero lo mas importante no es solo que aquel cliente culmine el proceso, lo realmente importante es que ese cliente vuelva y eso depende del valor agregado que perciba en cada servicio que se le ofrece.

Al revisar lo concerniente a cada una de las brechas explicitadas anteriormente, se puede observar que el restaurante Cowy Sándwich & Parrilla ha tomado en cuenta la percepción del cliente en cuanto a necesidades y expectativas satisfechas, ya que sus propietarios se han esmerado en la atención dedicada a cada persona que acude al restaurante, escuchando sus comentarios, sus reclamos, sus peticiones especiales, es decir, tomando en cuenta cada una de las necesidades expresadas de manera que sus directivos y colaboradores puedan entender qué necesitan sus clientes, cómo deben presentar sus productos, y todo lo relacionado a los servicios y productos que ellos ofertan, toda vez que han demostrado que generan confianza en sus clientes, quienes demuestran su preferencia y aceptación.

La interrelación del restaurante con el cliente debe ser continua y darle la importancia necesaria a cada detalle que pueda detectar el cliente en cada uno de los procesos y hacer una retroalimentacion con los aportes que los clientes puedan generar para mejorar el servicio y la calidad de los productos.

## **6.12 BENCHMARKING**

Permite comparar la organización para superarse basándose en los mejores.

El benchmarking es una valiosa herramienta de administración debido a que proporciona un enfoque lógico para comprender y evaluar de manera objetiva las fortalezas y debilidades de la compañía, en comparación con lo mejor de lo mejor

El punto de arranque, como administrador de benchmarking, será asegurarse de seleccionar las actividades y mediciones más adecuadas contra las cuales compararse llevando a cabo una revisión de la mejor inteligencia competitiva que sea posible conseguir.

Una vez se obtenga un sentido claro de lo que debe y puede establecerse como parámetro, el siguiente paso es determinar el tipo más adecuado de estudio de benchmarking que se realizará. El proceso de benchmarking se clasifica, más comúnmente, en tres tipos: interno, competitivo y funcional. (Descrito en ocasiones como “benchmarking genérico”) cada uno tiene sus ventajas y sus desventajas.

**6.12.1 Benchmarking Interno.** En la mayor parte de las grandes empresas con múltiples divisiones o internacionales hay funciones similares en diferentes unidades de operación. Una de las investigaciones de benchmarking más fáciles es comparar estas operaciones internas. Debe contarse con facilidad con datos e información y no existir problemas de confidencialidad. Los datos y la información pueden ser tan amplios y completos como se desee. Este primer paso en las investigaciones de benchmarking es una base excelente no sólo para descubrir diferencias de interés sino también centrar la atención en los temas críticos a que se enfrentará o que sean de interés para comprender las prácticas provenientes de investigaciones externas. También pueden ayudar a definir el alcance de un estudio externo.

Debido a que la empresa está surgiendo no posee sedes ni sucursales ni otras unidades de operación por lo que el benchmarking interno no es posible aplicarlo en este caso.

**6.12.2 Benchmarking Competitivo.** Los competidores directos de productos son contra quienes resulta más obvio llevar a cabo el benchmarking. Ellos cumplirían, o deberían hacerlo, con todas las pruebas de comparabilidad. En definitiva cualquier investigación de benchmarking debe mostrar cuáles son las ventajas y desventajas comparativas entre los competidores directos. Uno de los aspectos más importantes dentro de este tipo de investigación a considerar es el hecho que puede ser realmente difícil obtener información sobre las operaciones de los competidores. Quizá sea imposible obtener información debido a que está patentada y es la base de la ventaja competitiva de la empresa.

## **Benchmarking Competitivo en Cowy**

Antes de desarrollar este punto se debe aclarar que se tomó como competidor a Giorgio's Pizza por ser la competencia directa en el sector y ser la más posicionada.

Con respecto a Giorgio's pizza uno de los diferenciadores, abarcan no solo al cliente del sector, o a los clientes reales sino que también hacen captación de clientes potenciales por medio de los domicilios o sucursales que abarcan diferentes sectores, teniendo como objetivo incrementar su clientela para una mayor rentabilidad de la empresa.

Una buena estrategia son las sucursales ya que cuando se hacen las diferentes compras a los proveedores la rentabilidad y la economía de la empresa es mejor es decir que a mayor cantidad menor precio en todas las materias primas, así mismo lo comprado puede tener mejores descuentos, créditos e incentivos ya que viene a ser un cliente grande

Un factor determinante de los competidores se manifiesta no solo en los precios, la comida sino también en la calidad, con la cuestión de que la materia prima con los proveedores es de un costo menor, es una ventaja para el restaurante ya que sigue utilizando el precio del mercado, y así mismo obteniendo un margen de rentabilidad mucho más alto.

Como por ejemplo se puede atraer a los clientes por medio de los días de promociones como lo son:

Lunes de dos por uno, jueves de día feliz, sábado de mujeres, o días que Causen recordación fiel en algunos días, teniendo en cuenta la ambientación del restaurante que es uno de los factores más influenciados a la hora de escoger el lugar de donde se quiera comer, es decir que al entrar al restaurante no solo se ordene sino que sea un sitio acogedor para toda ocasión y brindando comodidad y seguridad al cliente a la hora de tomar el servicio.

Giorgio's pizza cuenta con promociones en determinados días de la semana como 2x1 en algunos de sus productos, esto lo hacen mediante medios de comunicación como la radio, en emisoras juveniles y también por medio de las redes sociales.

## 6.13 MARCO LEGAL

Los requisitos que en términos generales se exigen para tener en funcionamiento un establecimiento de Comercio en cualquier parte de Colombia son:

- Cumplir con todas las normas referentes al uso del suelo, intensidad auditiva, horario, ubicación y destinación expedidos por la entidad competente del respectivo municipio. La ubicación de los tipos de establecimientos será determinada dentro del POT, expedido por los respectivos concejos municipales, teniendo en cuenta que en ningún caso podrán desarrollarse actividades cuyo objeto sea ilícito de conformidad con las leyes.
- Cumplir con las condiciones sanitarias y ambientales según el caso descritas por la ley 9 de 1979 y demás normas vigentes sobre la materia.
- Cumplir con las normas vigentes en materia de seguridad.
- Cancelar los derechos de autor previstos en la Ley 23 de 1982 y demás normas complementarias, si en el establecimiento se ejecutaran obras musicales causantes de dichos pagos. Al respecto, téngase en cuenta que el artículo 84 de la Ley 962 de julio de 2005 modificó el artículo 164 de la Ley 23 de 1982, y desde esa fecha no se considera ejecución pública, para los efectos de dicha ley, la que se realice con fines estrictamente educativos, dentro del recinto e instalaciones de los institutos de educación, siempre que no se cobre suma alguna, por el derecho de entrada y la que realicen con fines estrictamente personales los comerciantes detallistas que no obtengan ningún beneficio económico por dicha ejecución, los cuales serán categorizados por el Ministerio del Interior.
- Obtener y mantener vigente la matrícula mercantil, tratándose de establecimientos de comercio.
- Comunicar en las respectivas oficinas de planeación o quien haga sus veces de la entidad territorial correspondiente, la apertura del establecimiento. Esto se debe hacer dentro de los 15 días siguientes a la apertura del mismo. Esta notificación se puede hacer por medios virtuales (ver artículo 4 del Decreto 1879 de 2008).
- Cancelar los impuestos de carácter distrito y municipal.

- La prueba de su inscripción en el “Registro Nacional de Turismo”. Este registro se exige en el Artículo 13 de la Ley 1101 de noviembre de 2006 para todas aquellas empresas alistadas en el artículo 12 de esa misma ley entre las cuales figuran hoteles, centros vacacionales, campamentos, viviendas turísticas y otros tipos de hospedaje no permanente.
- Certificado de salud pública.
- Según la norma sanitaria de manipulación de alimentos, las personas que realizan este trabajo deben recibir capacitación básica en materia de higiene de los alimentos y cursar otras capacitaciones con una periodicidad de cuatro meses.
- Así mismo, debe practicarse exámenes médicos especiales: Frotis de garganta con cultivo, KOH de uñas (para detectar hongos), coprocultivo y examen de piel antes de su ingreso al establecimiento de la industria gastronómica. No podrán desempeñar sus funciones en el evento de presentar infecciones dérmicas, lesiones tales como heridas y quemaduras, infecciones gastrointestinales, respiratorias u otras susceptibles de contaminar el alimento durante su manipulación.
- Además deben cumplir con los siguientes requisitos de higiene personal: lavar las manos y los antebrazos cuantas veces sea necesario, antes de iniciar las labores, cuando cambie de actividad o, después de utilizar el servicio sanitario. El secado de manos debe realizarse por métodos higiénicos, empleando para esto toallas desechables.
- BPM (buenas prácticas de manufactura), están reguladas por el decreto 3075 de 1997 y vigiladas por el instituto nacional de vigilancia de medicamentos y alimentos (Invima)<sup>32</sup> que reglamenta la implementación de directrices destinadas a la elaboración inocua de alimentos, con el objetivo de proteger la salud de los consumidores. La BPM involucra varios aspectos relacionados con instalaciones, equipo, personal manipulador, documentación, requisitos higiénicos de fabricación, almacenamiento, transporte, distribución y comercialización, control integrado de plagas, manejo integrado de residuos sólidos y líquidos, clasificación de basura, programas de capacitación y programas de abastecimiento de agua.

---

<sup>32</sup> ¿Por qué es importante implementar BMP? [en línea]. Bogotá D.C.: Mega, 2012 [consultado 19 de mayo de 2013]. Disponible en Internet: <http://www.megagroindustrial.org.co/documentos/Cartilla%20BPM.pdf>

## 7. METODOLOGÍA

### 7.1 TIPO DE ESTUDIO

Esta investigación tiene un enfoque metodológico mixto. Para Hernández (2006) los métodos mixtos son una estrategia de investigación o metodología con la cual el investigador recolecta, analiza e integra datos cuantitativos y cualitativos en un único estudio. Los métodos mixtos constituyen una clase de diseños de investigación, en la que se emplean las aproximaciones cuantitativa y cualitativa en el tipo de preguntas, métodos de investigación, recolección de datos, procedimientos de análisis e inferencias. La investigación mixta aumenta la posibilidad de ampliar las dimensiones de un proyecto de investigación, y el sentido de entendimiento es mayor y más profundo.

El enfoque cuantitativo usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la Medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías. La investigación cuantitativa debe ser lo más objetiva posible, los fenómenos que se observan y/o miden no deben ser afectados de ninguna forma por el investigador evitando influenciar en los resultados del estudio, a través de este tipo de investigación se generalizan los resultados encontrados, por medio de un estudio de este tipo se pretende explicar y predecir los fenómenos investigados, buscando regularidades y relaciones casuales entre elementos. Esto significa que la meta principal es la construcción y demostración de teorías; la búsqueda cuantitativa ocurre en la realidad externa al individuo, esto conduce a una explicación sobre cómo se percibe la realidad con esta aproximación de la investigación<sup>33</sup>.

El enfoque cualitativo utiliza la recolección de datos sin medición numérica para definir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación incluyendo una variedad de concepciones, visiones, técnicas y estudios no cuantitativos. Las investigaciones cualitativas se fundamentan más en un proceso inductivo exploratorio y descriptivo para luego generar teorías, van de lo particular a lo general, en la mayoría de los estudios cualitativos no se prueban hipótesis, estas se generan durante el proceso y van refinándose a medida que se obtienen más datos o son un resultado del estudio. Este tipo de enfoque se basa en métodos de recolección de datos no estandarizados. No se efectúa una medición numérica, por lo cual el análisis no es estadístico, la recolección de los datos consiste en obtener las perspectivas y puntos de vista de los participantes (sus

---

<sup>33</sup> HERNÁNDEZ, Roberto, FERNANDEZ, Carlos y BAPTISTA, Pilar. 4 ed. México: McGraw Hill, 2006, p. 23 – 33.

emociones, experiencias, significados y demás aspectos subjetivos) el investigador pregunta cuestiones generales y abiertas, recaba datos expresados a través del lenguaje escrito, verbal o no verbal, así como visual. La preocupación directa del investigador se concentra en las vivencias de los participantes tal como fueron o son sentidas o experimentadas<sup>34</sup>.

Una de las herramientas que utiliza el estudio cualitativo es el grupo de enfoque, observaciones que adoptan la forma de entrevistas, narraciones, notas de campo, grabaciones, transcripciones de audio o video; para efectos de estudio se escogió para este proyecto trabajar con grupos de enfoque. La investigación cualitativa proporciona profundidad a los datos, dispersión, riqueza interpretativa, contextualización del ambiente o entorno, detalles y experiencias únicas.

### **Fase 1: Recolección de la información**

En esta fase se recolectó la información documentada sobre el restaurante de comida rápida y sobre el tema central del estudio a nivel teórico y conceptual.

### **Fase 2: Análisis de la situación interna**

Se realizó una investigación más amplia sobre la situación interna de la empresa y el análisis de la situación externa, teniendo en cuenta las variables económicas, políticas, tecnológicas, que intervienen en el funcionamiento y desarrollo del restaurante Cowy Sándwich & Parrilla así como la competencia y los clientes.

### **Fase 3: Etapa de diagnóstico**

Se realizó el análisis de la participación relativa del mercado. Por medio de estudios DOFA y la Matriz ANSOFF.

### **Fase 4: Percepción de los clientes**

Etapa de elaboración: para el diseño de la estrategia se tomó en cuenta la percepción de los clientes reales y potenciales del restaurante de comida rápida COWY Sándwich & Parrilla.

---

<sup>34</sup> Ibíd., p. 35 – 40.

### **Fase 5: Desarrollar un proyecto para la captación de clientes**

Se desarrollará un proyecto que permita garantizar trimestralmente la captación de nuevos clientes, dando a conocer el restaurante de comida rápida. Cowy Sándwich & Parrilla.

### **Fase 6: Etapa de gestión de plan estratégico**

Se muestra en su totalidad el cronograma de actividades que se van a realizar en el tiempo de la investigación.

### **Fase 7: Conclusiones y recomendaciones**

En esta etapa se presentan las conclusiones y recomendaciones pertinentes al desarrollo del proyecto.

Este enfoque metodológico mixto permite conocer más a fondo las opiniones que se tienen del restaurante, qué es lo más importante para los clientes, qué perciben al escuchar un nombre como Cowy, si hay posicionamiento y sentido de pertenencia con la marca, cual es la estrategia que se debe llevar a cabo para lograr posicionar la marca.

## **7.2 ANÁLISIS DE LA CATEGORÍA**

El concepto **comida rápida** (*fast food*) es un estilo de alimentación donde el alimento se prepara y sirve para consumir rápidamente en establecimientos especializados (generalmente callejeros) o a pie de calle.

Aunque ya desde la antigua Roma se servía en puestos callejeros panes planos con olivas o el falafels en el Medio Oriente, no es hasta el año 1912 cuando se abre el primer automat, un local que ofrecía comida detrás de una ventana de vidrio y una ranura para pagar.

Una de las características más importantes de la comida rápida es la homogeneidad de los establecimientos donde se sirve, así como la ausencia de camareros que sirvan en mesa, y el hecho de que la comida se sirva sin cubiertos.

Para el año 2013 se estima una creciente demanda del 6% en el consumo fuera del hogar en Colombia, según el estudio de la compañía Británica Euromonitor International y respaldado por restaurantes como Mc Donalds que en los últimos dos años abrieron 16 puntos de venta en el país y reportaron un crecimiento en ventas por encima del 5% el año pasado, según Gabriel Alarcón Savat, Gerente de Mercadeo y comunicaciones de la cadena<sup>35</sup>.

**7.2.1 Evolución de la categoría.** Los restaurantes de comida rápida tienen un papel muy importante en la economía de la ciudad de Cali, ya que contribuyen en gran proporción a la generación de empleo y de ingresos de la gran parte de la población local. Es importante resaltar que las grandes empresas tienen una ventaja relevante ante las micro y pequeñas empresas del sector gracias al know how en las diferentes áreas que componen un negocio.

Según la edición 34 de la revista la Barra, en la pirámide restauradora en Colombia, el segmento de comidas rápidas se concentra mayor consumo, mayores ventas y mejores probabilidades de crecimiento. Las grandes marcas se van a expandir, volverán otras grandes marcas, y habrá para todos, según explicaron diversas fuentes en este especial<sup>36</sup>.

En el artículo se pudo encontrar que alrededor del 58% de los consumidores de comidas rápidas la adquieren en 10 y 14 veces al mes, siendo el almuerzo la hora de mayor frecuencia con el 68%. De una muestra de 10.252.000 personas, el 53%<sup>37</sup> de ellas corresponden a mujeres y el 47% a hombres; mientras que los estratos 2 y 3 son los mayores consumidores.

**7.2.2 Tamaño de la categoría.** En la misma publicación de abril de 2011 se puede destacar que la ciudad que más tuvo mayores gastos per cápita fue Neiva con \$14870, seguida de Cali con \$13.698, luego Manizales con \$13.517 y Villavicencio \$13.438<sup>38</sup>.

---

<sup>35</sup> Multinacional Mc Donalds sigue creciendo en Colombia [en línea]. Colombia: El Tiempo.com, agosto de 2008, [consultado agosto de 2013]. Disponible en Internet: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-4423444>

<sup>36</sup> ACODRÉS. Óp., cit.,

<sup>37</sup> VELEZ SEDANO, Diana Lorena. Plan de Mercadeo para la empresa Deli Pedrito [en línea]. Santiago de Cali: UAO, 2009 [consultado 21 de mayo de 2013]. Disponible en Internet: <http://bdigital.uao.edu.co/bitstream/10614/553/1/T0003372.pdf>

<sup>38</sup> ACODRÉS. Óp., cit.,

Según el Ministerio de Protección Social, el mercado de comidas rápidas se encuentra concentrado principalmente en ciudades como Bogotá con el 27,8% de participación, Medellín con 11.7% y en tercer lugar Cali con el 11.3%. Por otra parte, el 59% de las personas que consumen comida rápida son de ingresos medios.

Este es un mercado creciente, en el que la participación de las grandes franquicias mundiales tiene una gran presencia en las grandes y pequeñas ciudades de nuestro país.

**7.2.3 Crecimiento de la categoría.** En cuanto a las tendencias del mercado según un estudio realizado por la firma OMD, en la que se basó la revista portafolio y que tuvo en cuenta a 11 millones de colombianos de Barranquilla, Bucaramanga, Medellín, Pereira, Bogotá y Cali, la comida rápida es un mercado cada vez más amplio, que ha dejado de ser una comida exclusiva para el medio día y la noche, convirtiéndose en una comida para cualquier hora del día. Las encuestas realizadas por esta firma arrojaron como resultado que la mitad de los comensales de este tipo de alimentos reconoce que hace parte de su dieta más de 10 veces en un mes, 21 de cada 100 consultados están dentro del grupo de los consumidores medios, entre cinco a nueve veces en 30 días, mientras que la cuarta parte de los consultados tienen una baja frecuencia de consumo al mes, entre una y cuatro ocasiones. De este total, 72 de cada 100 consultados se declararon consumidores de comidas rápidas, y más de la mitad dijo que acude a este menú con mucha frecuencia.

En la investigación realizada por esta firma también se encontró información sobre el perfil del consumidor, cuáles son sus necesidades y la evolución que ha tenido en su estilo de vida que como resultado de la intensidad de las actividades diarias que en muchos casos no dan margen para dedicar tiempo a la preparación de alimentos.

Los expertos aseguran que los consumidores de hoy quieren satisfacer varias necesidades. Entre ellas, ahorrar tiempo y dinero, no sentir hambre, obtener energía, reducir el estrés, ganar diversión y quitar el aburrimiento. La costumbre de comer fuera de la casa también evidencia otro interesante fenómeno como la preferencia de recurrir a restaurantes que no sean de renombre pero que se identifican con los precios favorables y comida de buena calidad. Sin embargo a la hora de elegir la marca, la oferta regional y la nacional pesa por encima de las marcas extranjeras.

## 7.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

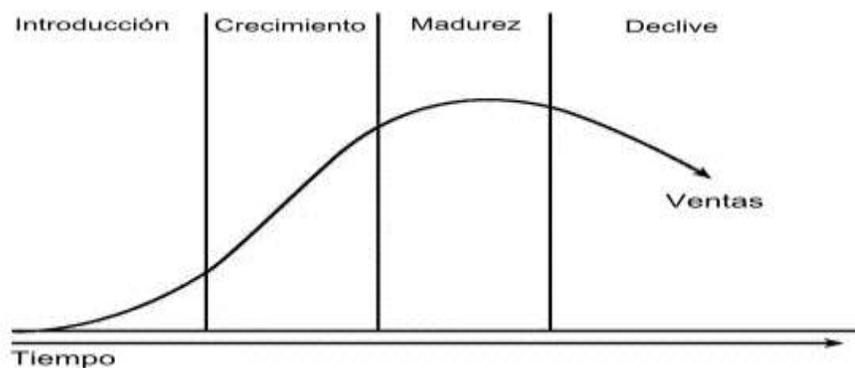
**7.3.1 Encuesta.** Para Keller<sup>39</sup> una encuesta en una investigación cuantitativa que emplea varios tipos de preguntas basadas en escalas, a partir de las cuales los investigadores deducen representaciones numéricas y resúmenes.

Este tipo de medición sobre el conocimiento de marca que tiene los clientes del restaurante ayudará a evaluar mejor la profundidad y amplitud de la conciencia de marca; el valor de los juicios y sentimientos hacia la marca; y el grado y naturaleza de las relaciones de marca.

Las encuestas que se aplicaron a los clientes del restaurante abordan cada uno de los problemas específicos que enfrenta la marca, utilizando los resultados desde el punto de vista estratégico teniendo en cuenta el tipo de desafíos, oportunidades a las que se enfrenta y la creatividad que se necesita para alcanzar el crecimiento y la prosperidad de la marca que cumple con todas las expectativas y las necesidades que tiene el cliente. Es necesario aclarar que por no ser este proyecto del campo de la investigación, no se presenta la encuesta, ni resultados de la misma.

## 7.4 CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO

**Figura 4. Ciclo de vida del producto**



**Fuente:** El Ciclo de vida de los productos [en línea]. Bogotá D.C.: Wikimedia.org, 2013, [consultado agosto de 2013]. Disponible en Internet: [http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/d/d6/Ciclo\\_Producto.png](http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/d/d6/Ciclo_Producto.png).

<sup>39</sup> KELLER, K. Administración estratégica de marca. 3 ed. México: Pearson Educación, 2008.

Los ciclos de vida de los productos se han reducido de manera considerable: tanto el tiempo que transcurre desde su concepción hasta su comercialización, con el tiempo que comprende desde su introducción en los mercados hasta su madurez y obsolescencia. Esta reducción, unida a la especificidad de la demanda de los clientes, ha llevado a que la capacidad de las empresas para hacer frente a los nuevos procesos innovadores de la manera aislada sea más reducida que lo hicieran en colaboración.

Del modelo clásico de negociación anual con los proveedores locales en el costo se pasó al modelo agresivo de las negociaciones más frecuentes sobre el precio y la calidad, puesto que algunos sectores como los de los automóviles entraron en crisis económica y se transmitió a los proveedores de la presión de la eficiencia en el costo.

Coway tuvo una etapa de **introducción**, en el sector de los servicios, esta introducción se presentó en el momento en que las comidas rápidas dejaron de ser tildadas como dañinas y pasaron a presentarlos de manera más saludable nutritiva y 100% saludable demostrando la necesidad de una alimentación sana y de rápida elaboración dándole a entender al consumidor que no solo estaba ordenando un plato de comida sino también un plato de comida balanceado nutricionalmente. A partir de ese momento se evidencia la etapa de Introducción de los restaurantes de comida rápida, en este caso, los alimentos a base de carne Roastbeef, basándose en los beneficios del mismo, como aquello que estaba tomando auge en un mercado tan indispensable como es la buena salud y el cuidado del cuerpo.

Al ser productos aceptados por los clientes, entran en la etapa de **crecimiento**, las ventas aumentan rápidamente, la disponibilidad de los productos se extiende por las diferentes zonas domésticas del sur alrededor de la Calle 13 con 66, y el interés del comprador aumentó rápidamente, y por tanto los beneficios también.

Para Coway es importante saber que cuando se establecen productos con demanda constante, se puede decir que entran en la etapa de **madurez**, y es ahí donde se empiezan a realizar los esfuerzos por mantenerlos, a pesar que las ventas tienen un crecimiento no tan rápido ni notable como en la etapa de crecimiento, se mantienen estables. Dando como tarea buscar invertir en estrategias comerciales que mantengan o mejoren la estadía del producto en esta etapa, se empieza entonces con estrategia de diferenciamiento de producto por medio de la calidad, el servicio al cliente.

Toda empresa llega a tener las diferentes etapas del ciclo del producto sin embargo, la época de **declive** no ha sido ajena al restaurante, a pesar que no se ha estancado en esa etapa, los momentos de declive han existido debido a la disminución en ventas hacia los clientes reales, factores externos como la problemática de la salud en Colombia, para el sector de servicios es fácil poder recuperarse de esta etapa y volver a la etapa de madurez, ya que con distintas promociones y diferentes captaciones de clientes se pueden tener estadísticas positivas.

## 7.5 ANÁLISIS DEL SECTOR

En la actualidad la parte más alta de la pirámide del mercado de restaurantes lo ocupa por mucho el sector de las comidas rápidas<sup>40</sup>, este segmento del mercado es el que concentra los mayores índices de consumo, mayores ventas y mejores índices de crecimiento. Esto se ve claramente con la apertura de nuevos locales por parte de las grandes cadenas, llegan nuevas franquicias, y lo mejor de todo es que hay campo para que aparezcan nuevos formatos y negocios.

La comida rápida es toda aquella que pueda ser preparada y servida en el menor tiempo posible. En este formato pueden incluirse hamburguesas, pizza, pasta, pollo, mexicana, oriental, por ejemplo. Obedece principalmente al desarrollo urbano de las ciudades, cuyos habitantes necesitan maximizar su tiempo y minimizar sus gastos.

La comida rápida saludable entra muy fácilmente en este sector ya que son preparaciones sencillas y prácticas con insumos frescos que conservan sus nutrientes y no necesitan de un alto grado de transformación.

### **Oportunidades de negocio en el país:**

Actualmente existen grandes oportunidades de expansión, y prueba de esto, son las movidas de grandes jugadores como: McDonald's que adelanta una estrategia en la que ha abierto siete nuevos puntos en lo que va corrido del año, mientras

---

<sup>40</sup> PADILLA, J., RODRÍGUEZ, C., RUIZ, K. y RODRÍGUEZ, Natalia. Plan de Negocios: Restaurante de Comida Rápida [en línea]. Bogotá D.C.: Universidad Cooperativa de Colombia, 2012 [consultado 22 de mayo de 2013]. Disponible en Internet: <http://plandenegocioinsti4.blogspot.com/2012/03/plan-de-negocios-restaurante-de-comida.html>

que el regreso de Burger King al país con cuatro puntos este año, y los 20 que piensan inaugurar en un plazo de cuatro años, son un importantísimo indicador.

En el tema de pizzerías, Jenno's Pizza por ejemplo, está constantemente expandiéndose abriendo nuevos puntos de venta e incursionando positivamente en nuevos formatos.

La categoría de asaderos de pollo es una de las que presenta mayor crecimiento principalmente en los estratos 1, 2 y 3. En este ramo se puede destacar al Grupo CBC (La Brasa Roja) que ha inaugurado 20 puntos y se posicionó en 2012 como la cadena de restaurantes de pollo más grande del país.

## 7.6 ANÁLISIS DEL MERCADO

Con la coyuntura económica actual, debido principalmente a la crisis económica mundial y su repercusión en el país el sector ha dinamizado la oferta del menú y ha reducido el impacto en el consumidor, en términos de precio. Siendo una de las opciones más baratas, ha debido asumir una estrategia de minimización de precios sin impactar en la oferta o la calidad de los productos. En la actualidad, las grandes cadenas del segmento han reaccionado ingeniosamente mediante la oferta de combos de menor valor, nuevos sabores, promociones para fidelizar al cliente y construir marca.

En Colombia alrededor del 58 de los consumidores de comida rápida la adquieren entre 10 y 14 veces al mes siendo la hora del almuerzo la hora de mayor frecuencia con un 68%.

### Cuadro 2. Consumo de comidas rápidas

Consumo de comidas rápidas:	
Pizza.....	49%
Oriental.....	45%
Perro Caliente.....	37%
Sándwich.....	29%
Ensaladas.....	28%
Comida típica colombiana rápida.....	27%
Comida de mar rápida.....	18%
Mexicana.....	14%

**Restaurante gourmet:** estos restaurantes exigen una inversión mucho mayor que los mencionados anteriormente, pues su ambiente y decoración así lo requieren. La clientela de estos negocios son personas de estratos altos con una capacidad de compra muy alta, lo que hace que estén dispuestos a pagar un alto costo por un buen servicio. Los alimentos y bebidas deben prepararse con sumo cuidado, ya que así lo exige el tipo de cliente.

**Restaurantes de comidas nacionales y regionales:** Son aquellos restaurantes que se especializan en comidas típicas de una región o un país, en este caso cobra mayor relevancia la decoración y la ambientación con motivos típicos y música del correspondiente país o región, con sus platos y bebidas emblemáticas además de vino y cerveza.

**Restaurante de comida rápida en Santiago de Cali:** la apertura de restaurantes de comida rápida en Santiago Cali se dan específicamente en la Calle 9 empezando desde la Carrera 66 hasta la Carrera 56, en donde desde la década de los 90's ha sido epicentro de este tipo de comidas, después de esto emergieron a otros sectores de la ciudad para abarcar otro tipo de sectores, de ahí surgen varias marcas teniendo gran acogida y logrando un posicionamiento mayor como lo son: Mario Bross, El chuzo de Nando, 7 Salsas, entre otros.

## 7.7 MODELO DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER

El modelo de las 5 fuerzas de Porter es un enfoque muy popular para la planificación de la estrategia corporativa, ha sido propuesto en 1980 por Michael E. Porter en su libro *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*.

El punto de vista de Porter es que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La idea es que la corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial:

- **Acción de los competidores existentes:** son los que venden productos y servicios similares a los de la empresa. Existe una gran masa de firmas internacionales como Mc Donalds, Subway, Burger King que compiten con baja calidad y precios altos, se ha demostrado con estudios científicos de que las comidas que procesan dichos restaurantes demoran mucho en procesar en el

cuerpo humano, esto lleva a la descomposición del mismo ocasionando enfermedades actuales y futuro.

De las acciones de los competidores existentes respecto al producto calidad y precio son similares sin embargo existen diferencias de factores externos como lo son ambientación, factores demográficos psicográficas, situación económica, valores agregados que diferencian a cada una de las empresas

➤ Giorgio's es una empresa grande constituida, conocida, buenas promociones, descuentos y buen acogida del público que lo han sabido manejar.

➤ Don Carlos el de las Arepas es una empresa familiar sustento de una familia, negocio de reconocimiento por su esfuerzo y dedicación de los propietarios ya que generan confianza y más que una relación de cliente y vendedor, es mas de amigos vecinos, más personalizada, un poco más íntima de lo normal.

Por lo anterior se concluye que aunque los productos son los mismos, la calidad y el precio son similares, la verdadera razón para que las empresas se diferencien son los valores agregados que ofrece cada una.

● **Acción de los competidores potenciales:** las empresas potencialmente competidoras pueden detectarse según tengan ciertas ventajas o facilidades competitivas, para entrar en el mercado, y para Cowy una de esas es su diferenciador que para el pedido de cada cliente, se tiene el tiempo estipulado de preparación y así mismo al cliente se le sirven los alimentos frescos y preparados ante sus ojos.

Como competidores potenciales se detectan negocios similares a Cowy y a los dos principales competidores identificados, en la zona del sur de Cali de tal forma que al saber que el producto calidad y precio son similares su esfuerzo por diferenciarse tendrá que ser mayor, si bien la diferenciación depende de una buena financiación la barreras de entrada para el sector en el cual se encuentra Cowy son amplias, por lo que el riesgo de competidores potenciales es latente.

● **Amenazas de posibles productos o servicios sustitutos.** Se entiende por productos sustitutos aquellos que cumplen la misma función para el mismo grupo de compradores, aunque se originen en una tecnología diferente. Este tipo de

amenazas se empeoran en sectores de rápido cambio tecnológico o de fácil cambio de la relación calidad - precio.

La gente cada día cree menos en la comida rápida y busca la comida saludable. Basado en el continuo cambio del mercado y de las tendencias naturistas de la población en general se puede identificar como producto sustituto o amenaza aquellos productos con nivel de grasa o efectos sobre la salud sea menor por ejemplo, productos vegetarianos, que contengan soya, carnes vegetales como lo son la carne de lenteja de trigo, salvado y otros componentes naturales que ayudan a tener una vida más sana, campaña apoyada no solo por los profesionales de la salud sino por el estado por lo tanto el consumo de comidas que contengan grasa, carne puede generar desconfianza y desinterés en la nueva generación.

- **La fuerza negociadora de clientes o compradores:** los compradores mantienen un determinado poder de negociación frente a los fabricantes, pudiendo influir en decisiones de precios, funciones del producto, condiciones de pago, etc.

Teniendo en cuenta que el principal objetivo de todo negocio es la comercialización de producto o servicio y que para realizar dicha negociación se necesitan de dos partes donde Cowy llamado vendedor, ofrece un producto al cliente para la debida transacción y que por esto el cliente sabe que posee cierto poder de negociación; es por esto que los vendedores se anticipan a los deseos de los clientes y ofrecen promociones descuentos y créditos dependiendo la situación planteada por el cliente es decir, si un cliente propone cantidades favorables para los costos de producción el precio final hacia el cliente será de beneficio para este, generando una relación de gana- gana.

Para el restaurante Cowy la fuerza negociadora de sus clientes o compradores está calificada como media por su volumen y el poco tiempo en el mercado de las comidas rápidas

- **El poder de negociación de proveedores:** el poder de los proveedores ante las empresas clientes radica en el hecho de que puede resultarles posible aumentar los precios de sus productos, reducir la calidad, limitar la cantidad vendida, etc.

Debido a la gran variedad de fuentes de contaminación, los tipos de microorganismos que suelen encontrarse en las carnes son muchos y muy variables.

Tal como los clientes poseen poder de negociación los proveedores también poseen este poder con factores tales como tiempo de entrega calidad, cantidades y variedad e precio según los cambio de los factores mencionados anteriormente, es decir que si un solo proveedor depende la producción y/o fabricación de productos de un cliente tendrá el poder de negociar con este último (cliente) condiciones de pago o precios a cambio de condiciones exigidas para entrega, cantidades, o calidad.

En cuanto al poder de negociación de proveedores, Cowy tiene un nivel medio ya que no posee los recursos para la compra de insumos y materia prima necesaria para la elaboración de los alimentos que ofrece en gran escala; lo que no significa que en un futuro próximo pueda ser de mejor nivel.

## **7.8 ENTORNOS**

El concepto principal que sirve para el diseño de escenarios consiste en agrupar los sucesos externos e internos de una empresa y en imaginar los posibles resultados de estos agrupamientos en el futuro.

Las técnicas de escenarios se diferencian de los pronósticos convencionales que simplemente proyectan las tendencias del pasado hacia el futuro (por ejemplo, pronóstico de ventas).

La construcción de escenarios permite encontrar un proceso que busca entender lo que puede ocurrir en el futuro y desarrollar las estrategias más convenientes.

En Cowy se parte de información disponible y ordenarla en forma coherente para llegar a describir el futuro con fundamento y lógica. Los datos e informaciones se analizan con seriedad y objetividad. Básicamente se pueden construir dos escenarios extremos, uno pesimista y otro optimista. ¿Qué es lo mejor y qué es lo peor que puede ocurrir en cada caso?

Cuando se completan los dos conjuntos de hipótesis extremas; se pueden balancear para llegar a una posibilidad intermedia, que es la que generalmente tiene una mayor probabilidad de suceder, que en este caso sería la de creer que aunque la gente busca comida saludable preparada en casa por falta de tiempo y por el rigor del trabajo tiene que someterse a las comidas rápidas

De las respuestas que se plantean ante una situación adversa van a surgir las estrategias que permitan tener definidas con anticipación las diversas líneas de trabajo para cumplir con los objetivos.

En cada situación que deba enfrentar la empresa, los distintos escenarios que se pueden analizar son, entre otros:

**El Económico:** se refiere a todas aquellas variables que miden de alguna forma, la marcha de la economía.

- Evolución del Producto Bruto Interno.
- Tasa de inflación.
- Política monetaria (tasas de interés, créditos, etc.)
- Presión Impositiva.
- Ingreso nacional disponible.
- Tasa de desempleo.
- Comercio Exterior.
- Evolución comparada entre los distintos sectores de la economía.
- Tarifas de Servicios Públicos.

El ambiente económico consiste en una serie de factores que afectan el poder de compra y los patrones de gastos de la población.

Teniendo en cuenta que Cowy se encuentra en una zona residencial cuyo estrato económico es tres, se puede deducir que el poder adquisitivo es mayor que en otras zonas de la ciudad por lo que puede ser un factor optimista para el restaurante Cowy, a pesar que la situación económica del país no es favorable para los gastos innecesarios, entre los cuales suele estar catalogado las comidas rápidas, se puede concluir que en este estrato tres es más fácil dedicarle una porción del poder adquisitivo a las comidas rápidas.

**Tecnológico:** el escenario tecnológico es un poco más complicado de definir, está referido principalmente a los cambios que pueden esperarse para el período que se está considerando; en términos de desarrollos de nuevas tecnologías industriales, comerciales o de servicios, así como también la potencial aparición de nuevos productos o nuevos materiales.

Características:

- Disponibilidad tecnológica.
- Tecnología requerida (atraso tecnológico).
- Madurez y volatilidad.
- Patentes y derechos.
- Flexibilidad.
- Complejidad.
- Tasa de cambio.
- Tecnologías sustitutivas.
- Especialización tecnológica.

En cuanto al entorno tecnológico puede afectar de diferentes maneras positivo en el sentido que mejorará y optimizará los procesos de producción, así mismo, es positivo en cuanto a la posibilidad de comunicar de manera más ágil, económica, y eficiente por medio de las redes social, aplicaciones en los teléfonos celulares, páginas web etc.; y afecta en forma negativa en cuanto a los costos de la implementación que la tecnología representa, también por la poca seguridad del sector por su ubicación y falta de equipos de vigilancia; y por tanto riesgo del mal uso del nombre de la empresa por parte de la competencia.

**Político – Laboral:** comprende todas la variables que dependen directamente del accionar de las instituciones gubernamentales y de las corporaciones gremiales, incluidas, claro está, las agrupaciones empresarias, regionales, obreras, religiosas, militares, étnicas y de todo tipo que influyen sobre el sistema. Para el restaurante Cowy Sándwich & Parrilla es necesario aclarar que cumple con las normas legales vigentes para su funcionamiento.

Variables típicas de este escenario, son las huelgas parciales o generales, los compromisos sectoriales, la aprobación o desaprobación de determinadas leyes, los atentados terroristas, etc. Implica:

- Costos laborales.

- Legislación laboral
- Disponibilidad de mano de obra calificada.
- Disponibilidad y costos de capacitación.
- Normas de Seguridad.
- Grado de sindicalización.
- Grupos de presión y compromisos sectoriales.

Son aquellas normas que dictan los derechos y responsabilidades de cada parte, bien sea como empleado o empleada, en el caso de Cowy no existe nómina de empleados ya que por ser una microempresa nueva y en busca de economía y pocos gastos, el propietario es el encargado de realizar las actividades que acarrea el proceso de producción. El restaurante Cowy en la actualidad presenta una estructura de funcionamiento informal, ya que su propietario no se ha capacitado para el desarrollo de su empresa.

**Político – Legal:** las estrategias de marketing dependen en gran medida de los acontecimientos en el ámbito político.

Este ambiente está integrado por leyes, decretos, resoluciones que responden a determinadas políticas de gobierno.

Los grupos de presión, influyen y limitan las actividades de diversas organizaciones e individuos en la sociedad. La protección del medio ambiente es una preocupación creciente y a partir de allí surgieron los grupos y partidos ecologistas.

Se fomentan también los usos alternativos de energía no contaminante (solar, eólica, hidráulica, etc.) frente al petróleo, gas, carbón que en algún momento se agotarán.

El escenario político - legal comprende:

- Partidos, ideologías.
- Gobierno (P. Ejecutivo, Legislativo), oposición.
- Reglamentación sobre la competencia.
- Leyes de protección ecológica (medio ambiente).
- Leyes de protección de los recursos naturales.
- Convenios internacionales.

- Incentivos de promoción industrial. Proteccionismo.
- Protección al consumidor.
- Transferencia internacional de fondos.
- Legislación de comercio exterior.
- Legislación de mercado de cambios.
- Legislación de propiedad extranjera.

En cuanto al entorno político y legal las leyes normas incentivos, multas, y demás herramientas usadas por el Estado para el cumplimiento y respeto de las mismas pueden generar gastos para la empresa tales como impuesto, normas sanitarias, y esto a su vez capacitación sobre estas normas, leyes y sanciones a los empleados de cada una generando gastos generales no incluidos en el margen de ganancia del producto, ya que esto generaría aumento en los precios. Por lo tanto Cowy se acoge a ese planteamiento.

**Demográfico:** la demografía es el estudio de las poblaciones humanas en cuanto a su tamaño, densidad, ubicación, edad, sexo, raza, ocupación y otros aspectos estadísticos.

Es necesario conocer los siguientes aspectos:

- Crecimiento de la población (país, región, provincia, ciudad).
- Migraciones internas.
- Migraciones externas.
- Distribución por edad.
- Distribución por sexo.
- Densidad poblacional.
- Proporción de población urbana/rural.
- Estructura familiar.

Respecto al entorno demográfico se puede decir que es favorable, ya que al ser una zona familiar la mayoría de padres de familia trabajan en el día, por tanto la elaboración de comidas pasa a un segundo plano siendo Cowy la opción más rápida, económica y cercana para suplir esta necesidad.

**Socio – Cultural:** el ambiente cultural incluye a grupos de personas con sistemas de valores compartidos que se basan en las experiencias o situaciones de la vida común que afectan las preferencias y comportamientos básicos de la sociedad.

Características de este escenario:

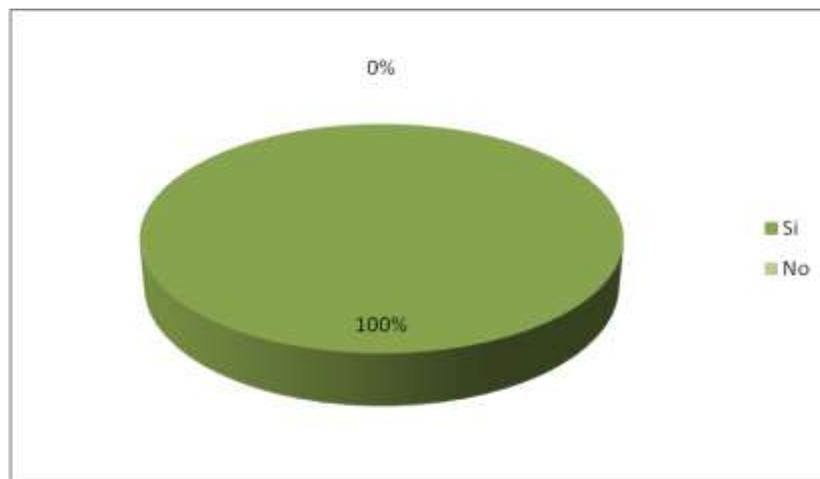
- Estilos de vida.
- Educación.
- Desarrollos ocupacionales.
- Transformación de necesidades.
- Moda.
- Porcentaje de población por nivel socio-económico.
- Medios de comunicación. Líderes de opinión.
- Impacto ecológico.
- Hábitos de consumo.

Sabiendo que los comportamientos normales de la población caleña son comportamientos sociales, alegres, con expectativas abiertas a conocer, probar, degustar, experimentar, se puede decir que el aspecto sociocultural de Cali es favorable para Cowy ya que al ser una empresa nueva genera expectativa y por lo tanto motiva a la población del sector donde está ubicado (comuna 17) a conocer el restaurante.

## 7.9 INVESTIGACIÓN DEL MERCADO REAL

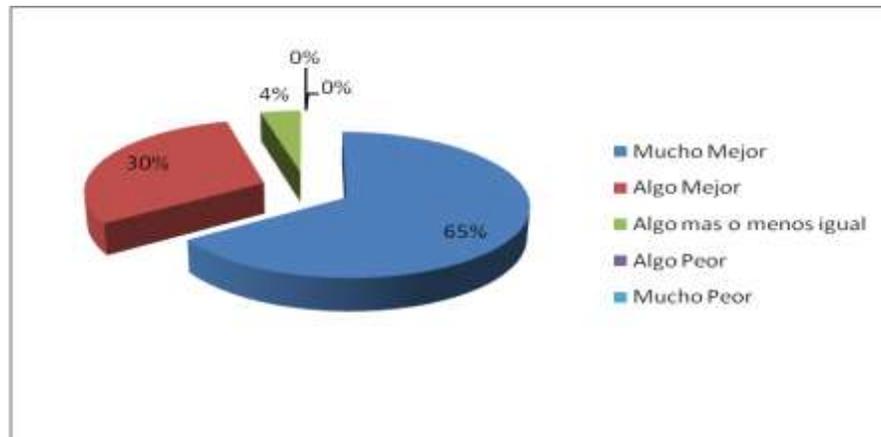
En la empresa se realizó una investigación con los clientes reales para conocer los comportamientos y percepciones hacia el restaurante.

**Figura 5. Gráfica Recomendación a futuros clientes del restaurante**



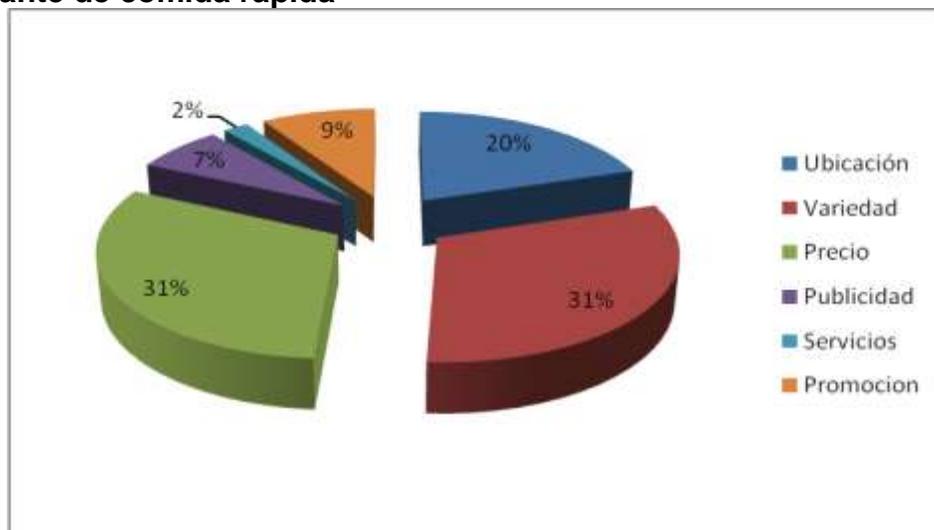
El 100% de las personas que frecuentan el restaurante lo recomendarían ante sus amigos o conocidos, puesto que ha llenado las expectativas al ofrecer productos de muy alta calidad, saludables y de muy buena sazón.

**Figura 6. Gráfica Comparación de COWY frente a su competencia inmediata**



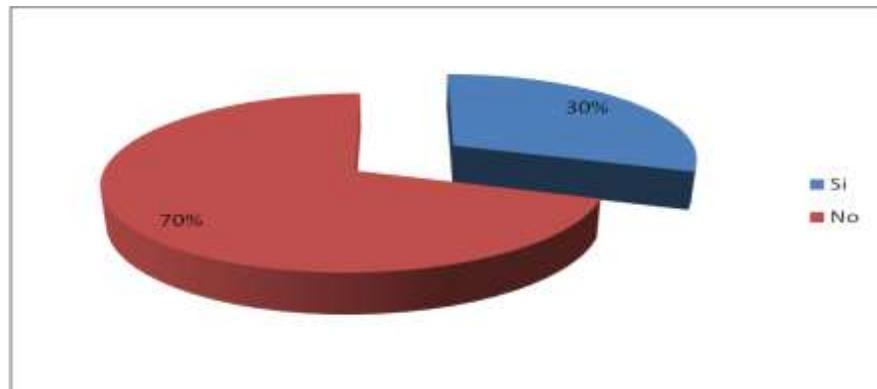
Comparando a COWY con las diferentes alternativas en comidas rápidas que hay en el sector, el 65% de los clientes que han visitado el restaurante, piensa que COWY es mucho mejor que las demás, el 30% piensa que es algo mejor y un 4% cree que es algo más o menos igual a las demás.

**Figura 7. Gráfica Aspectos que se tienen en cuenta a la hora de elegir un restaurante de comida rápida**



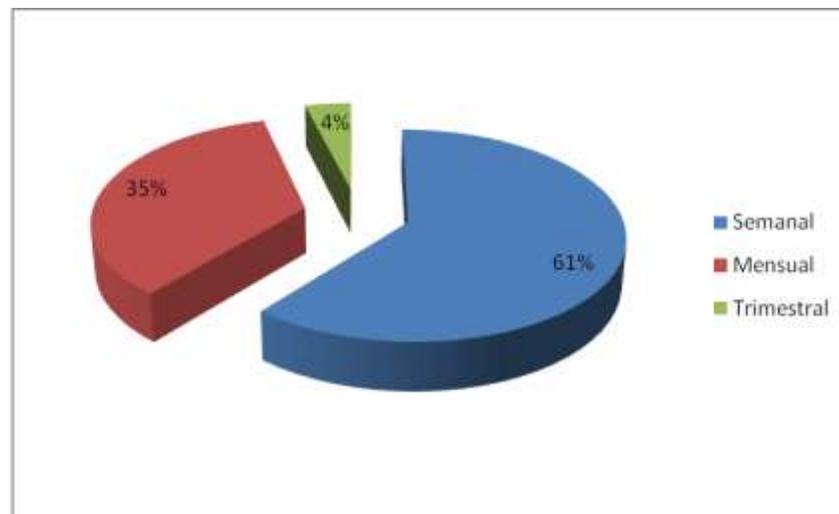
En el momento de elegir un restaurante de comidas rápidas como COWY, un 31% de los clientes toma en cuenta el precio, otro 31% piensa en la variedad es el aspecto más importante, un 20% piensa en la ubicación, para un 9% es importante que en restaurante haya algún tipo de promoción, para un 7% es importante la publicidad del restaurante y para el 2% restante el aspecto más importante es el servicio del restaurante.

**Figura 8. Gráfica Instalaciones del restaurante**



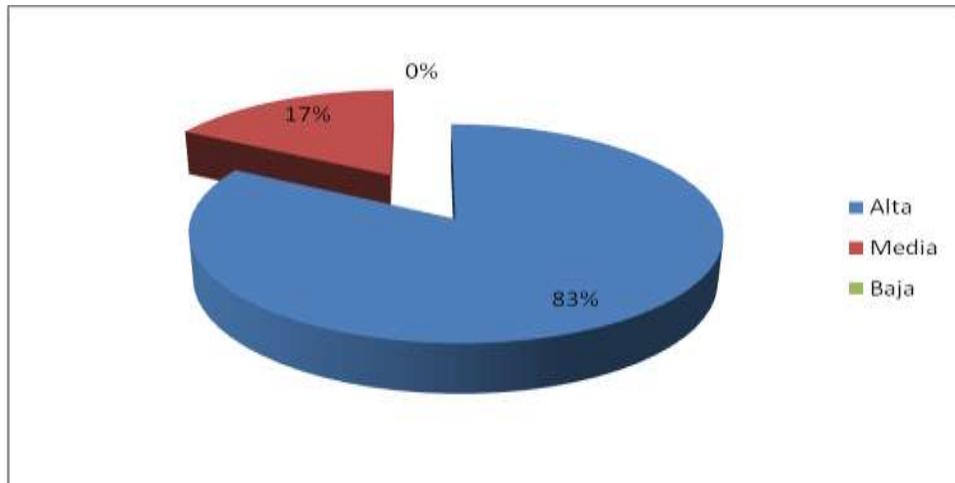
El 70% de las personas que han visitado alguna vez el restaurante, no está a gusto con las instalaciones de Cowy, y piensa que se debería mejorar el ambiente del mismo.

**Figura 9. Gráfica Frecuencia de visita al restaurante**



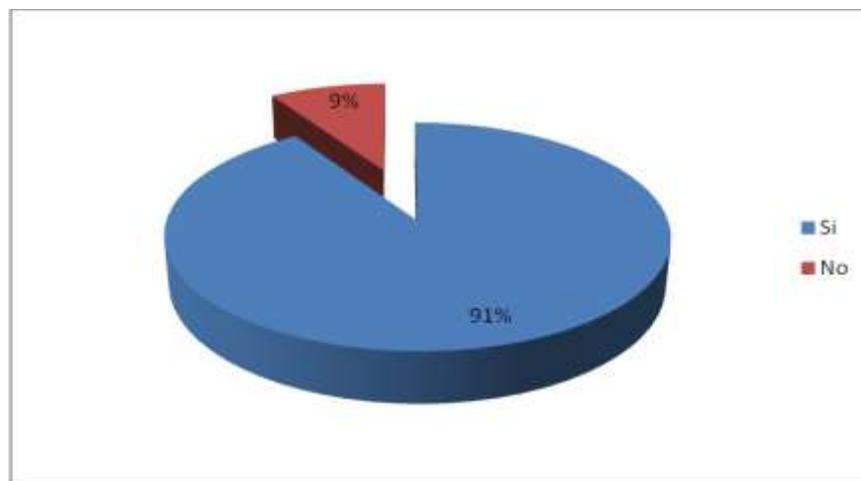
El 61% de los encuestados visita el restaurante semanalmente, un 35% mensualmente y un 4% restante visita el restaurante trimestralmente.

**Figura 10. Gráfica Nivel de confianza que ofrece Cowy por su calidad**



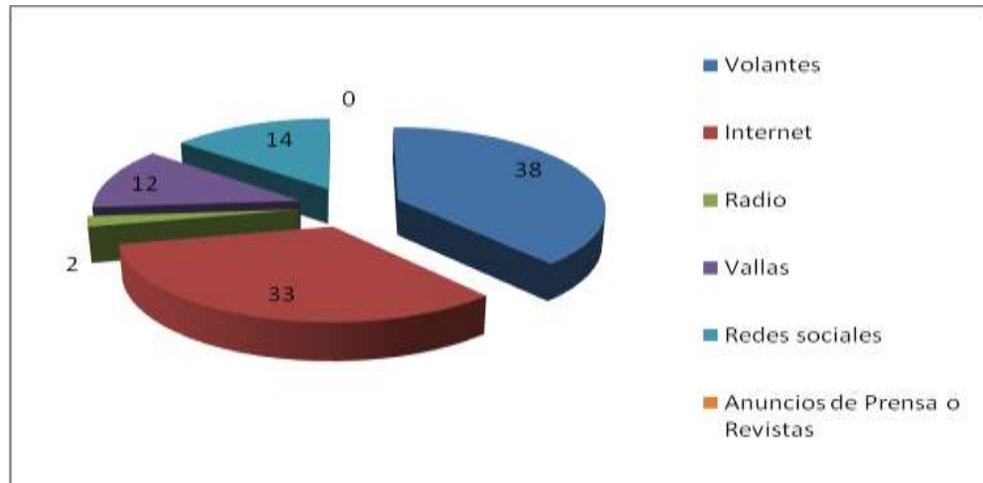
Para el 83% de los encuestados COWY ofrece un nivel de confianza alto en su calidad y en su servicio y el 17% restante el nivel de confianza es medio.

**Figura 11. Gráfica Variedad en el menú de Cowy**



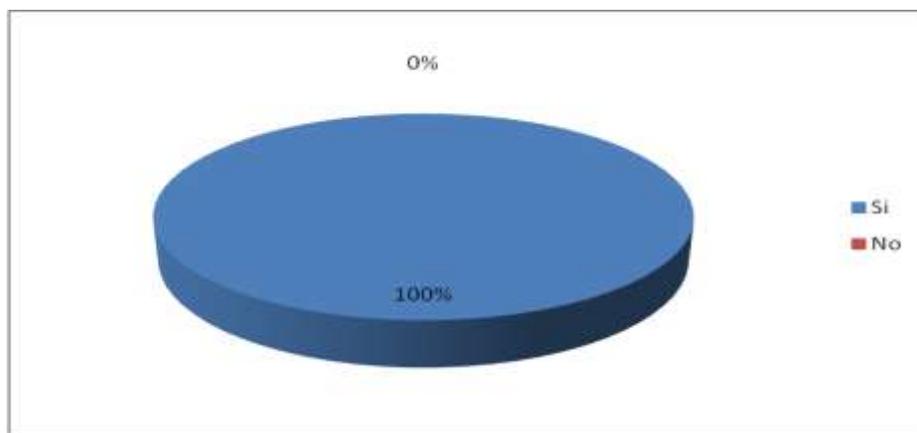
El 91% de las personas que asisten con frecuencia a consumir los productos del restaurante, opina que Cowy ofrece una amplia variedad de opciones en su menú, para el 9% restante no la ofrece.

**Figura 12. Gráfica Medios de comunicación para publicitar Cowy**



A un 38% de los encuestados le gustaría recibir información por medio de volantes a un 33% vía internet, otro 14% prefiere recibir información en las redes sociales un 12% en vallas publicitarias y un 2% restante prefiere la radio y de los encuestados ninguno tuvo preferencia por la prensa o revistas.

**Figura 13. Gráfica Coherencia entre precio y calidad del servicio de Cowy**



Para el 100% de los visitantes de Cowy comentaron que la calidad del servicio ofrecido por el restaurante es coherente con sus precios.

**Cuadro 3. Factores claves del éxito: matriz de factores claves de éxito**

<b>FACTORES</b>	<b>COWY Sándwich y Parrilla</b>	<b>PORQUE ESE NUMERO PARA MI EMPRESA</b>
Posición Geográfica	4	La zona residencial donde se encuentra COWY es una ventaja ya que posee variedad de clientes, lo que representa mercados potenciales (adultos, jóvenes y niños), y puede ofrecer diferentes horarios de atención.
Productos	3	A pesar de tener un menú variado, al compararlo con Giorgio's se puede notar que la oferta alimenticia es menor a la de la competencia; si bien tiene productos únicos creados por el chef aún falta variedad en el menú.
Servicio al cliente	4	Al ser COWY un negocio pequeño, la atención es más personalizada que en las grandes compañías, el tiempo dedicado al cliente es mayor y la interacción es más personal, logrando una sensación de amistad que comercial, lo que genera confianza y fidelidad que a su vez se convierte en una buena voz a voz.
Publicidad	2	Si bien la publicidad no es abundante como Giorgio's, se realizó el aviso de reconocimiento y representación del local así como el uso de la tijera publicitaria en las afueras del mismo.
Ventas	3	El restaurante Cowy abre sus puertas 6 días a la semana contando con un promedio de ventas diarias de \$ 191.000 pesos, lo que representa a la semana un promedio de \$1.150.000 pesos semanales, al mes presenta un promedio de \$4.600.000 el cual busca incrementar en un 28% para el próximo año 2014.
Respuesta rápida	3	Por ser concepto de comida rápida siempre se intenta hacerlo en menos de 20 minutos, tiempo límite de los clientes, sin embargo, cuando son muchas órdenes este tiempo puede extenderse ya que el personal es limitado.
<b>TOTAL</b>	19	El hecho de COWY y Don Carlos Arepas tener el mismo puntaje es debido a su naturaleza de empresa pequeña y principiante en el negocio, además del nivel de inversión y experiencia en el mercado.

La puntuación va de 0 a 5 siendo 0 la inexistencia del factor y 5 la mejor calificación. Una vez definido los factores claves de éxito y tomando como referencia la experiencia de expertos se da en un orden de importancia para cada

factor por persona y se promedia dando como resultado los valores reflejados en la tabla.

## **7.10 COMPETENCIA**

La evaluación de la empresa Don Carlos Arepas y Cowy es la misma ya que por ser una microempresa sus características como empresas son muy similares desde la concepción del restaurante hasta la forma de llevarlo; tienen las mismas ventajas geográficas, y las aprovechan de igual manera. Sus productos aunque diferentes tienen el mismo concepto de comida rápida, por ser negocios pequeños su relación con el cliente es muy personal en ambos restaurantes, sus ventas están en el mismo rango de calificación sin embargo, por tener Don Carlos Arepas más tiempo en la zona es más reconocido y sus ventas tienden a ser un poco más altas que las de Cowy, la respuesta rápida depende del volumen de gente en el restaurante, la respuesta a un cliente puede ser excelente mientras que la respuesta a varios clientes puede no serlo, ya que la mano de obra es limitada en los dos restaurantes.

Giorgio's por su condición de microempresa la cual cuenta con más recursos, experiencia y posicionamiento a pesar de compartir la ventaja geográfica con los otros dos restaurantes su auge dentro de los habitantes del sector es mayor, sus productos son más variados ya que presentan un menú variado y a precios accesibles, su servicio al cliente si bien no es tan personal como los otros dos, cumple con la amabilidad y la disposición del personal hacia el cliente, su publicidad es más agresiva, desde los medios que la distribuyen hasta la frecuencia en que la publican, cuentan con presupuestos dispuestos solo para publicidad y mercadeo, sus ventas son muchos mayores no solo en el sector sino en general con varias sucursales en la ciudad se obtiene reconocimiento y con este posicionamiento lo que genera confianza en las personas y las motiva a comprar, en cuanto a respuesta rápida cuentan con personal y equipo con capacidad de respuesta para mantener lo bueno del servicio rápido y bueno. Básicamente las diferencias son en el tamaño de la empresa, experiencia y presupuesto, Cowy así como Don Carlos son empresas con presupuesto muy limitado y poco tiempo en el mercado, contra una empresa mediana cuyos presupuestos son mayores y/o experiencia en el mercado es mucho mayor, todas estas variables influyen de manera directa en el crecimiento de las microempresas por lo que será un reto.

## 7.11 POSICIÓN ESTRATÉGICA

### 7.11.1 Análisis DOFA

**Cuadro 4. Matriz DOFA**

<b>DEBILIDADES</b>	<b>FORTALEZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Desconocimiento de la competencia (precios, costos, cumplimiento entregas, Lead Time)</li><li>• No existe un departamento comercial estructurado</li><li>• Bajo poder de negociación</li><li>• Facturación ha disminuido en el último año.</li><li>• Desconocimiento del Mercado</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Posición geográfica y/o Ubicación (zona residencial)</li><li>• Capacidad instalada (maquinaria y equipos)</li><li>• Materias primas de excelente calidad</li><li>• Mano de obra de excelente calidad</li><li>• Receptividad hacia el cambio</li></ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Nuevos mercados creciendo</li><li>• Gusto de los consumidores por nuevos desarrollos aplicados a las nuevas tendencias en comida rápida (combinaciones sándwiches, Jugos naturales, Cafés, Parrilla)</li><li>• Ofertas de negociaciones comerciales con empresas posicionadas.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Productos Sustitutos, como comidas más elaboradas.</li><li>• Precio competencia</li><li>• Variedad de Menú de la competencia</li><li>• Poca receptividad por los clientes potenciales empresariales (cafés y restaurantes de la ciudad)</li><li>• Fortalecimiento de la competencia</li></ul>

### Cuadro 5. Debilidades

<b>Cliente</b>	Los clientes del restaurante son ocasionales, no se tiene base de datos de los clientes para generar una relación más personal con ellos.
<b>Clima</b>	N.A
<b>Compañía</b>	Es una empresa pequeña, iniciativa de dos jóvenes cuya inversión fue de 10 millones entre los dos.
<b>Competencia</b>	Como competencia fuerte se identifican dos restaurantes en la zona, con productos sustitutos como arepas y pizza
<b>Producto</b>	El producto es un factor diferenciador ya que tanto las arepas como las pizzas tienen otras presentaciones
<b>Precio</b>	A pesar de tener similitudes como el precio, factores como tiempo de respuesta, variedad en el producto, plaza, promociones permiten que la competencia tenga un precio mayor sin complicaciones, sin embargo, por la sencillez de COWY el precio suele ser más criticado.
<b>Plaza</b>	La plaza de COWY es sencilla, si bien cumple con las condiciones higiénicas, el ambiente no está decorado de una manera única y diferenciadora, a diferencia del restaurante de pizzas el cual es un lugar amoblado de acuerdo a las otras franquicias de la marca lo que genera recordación.
<b>Promoción</b>	No se tiene definidas promociones por tiempo, cantidad o producto, por lo que las promociones son desordenadas.

### Cuadro 6. Oportunidades

<b>Cliente</b>	La gente le gusta probar, lo que es una oportunidad teniendo en cuenta el número limitado de restaurantes en la zona, por lo que tarde o temprano se tendrá la oportunidad de captar los clientes de la competencia.
<b>Clima</b>	N.A
<b>Compañía</b>	Es una empresa con talento humano preparado tanto académica como laboralmente, los administradores están concentrados en el avance del negocio por medio de modelos económicos y de mercadeo.

**Cuadro 6. (Continuación).**

<b>Competencia</b>	De las dos competencias identificadas se presenta como oportunidad lo monótono de sus menús ya que los clientes que frecuentan la zona ya los conocen y saben que esperar de cada uno, COWY por el contrario por ser nuevo en la zona puede generar expectativas y así mismo atraer clientes.
<b>Producto</b>	El producto que se ofrece es considerado de consumo diario para los estudiantes de la zona, y un producto no perjudicial considerado por las madres de la zona; se presta para diferentes combinaciones.
<b>Precio</b>	El precio es acorde a los costos y el margen justo de ganancia, está por la misma cifra que la competencia por lo que a la hora de comparar no afecta.
<b>Plaza</b>	La plaza tiene oportunidad de mejoramiento mediante transformación visual dándole un toque personal al restaurante.
<b>Promoción</b>	Se pueden generar promociones mensuales para generar recordación y fechas fijas de ventas.

**Cuadro 7. Amenazas**

<b>Cliente</b>	A pesar de los escasos restaurantes en la zona, Cali es una ciudad reconocida por su variedad en comida, diversión, etc. Por lo que es probable que los clientes potenciales prefieran ir a otras zonas más conocidas para probar algo distinto.
<b>Clima</b>	N.A
<b>Compañía</b>	Por ser una compañía nueva y con poco recurso financiero puede tender a la quiebra con la más mínima recaída, por lo que genera temor cualquier situación no beneficiosa en cualquier temporada. Su estabilidad no es tan segura como la de una empresa grande la cual dispone de reserva para sostenerse hasta encontrar una solución o hasta aclarar sus problemas y cerrar sin problemas.

**Cuadro 7. (Continuación).**

<b>Competencia</b>	Una de las competencias es Giorgio's Pizza filial de una grande y reconocida empresa, por lo que su presencia en la zona es intimidante y su mercado meta y potencial son muchos mayores que los de COWY, sus factores diferenciadores están establecidos hace mucho tiempo y su reconocimiento y posicionamiento son mucho mayores.
<b>Producto</b>	El producto ofrecido es de calidad, sin embargo, a la hora de realizarlo puede generar altos costos y tiempo lo que no es factor competitivo en el mercado.
<b>Precio</b>	Debido a los altos costos de producción de los productos los precios de estos no son competitivos con los de la competencia, por lo que es una desventaja frente a los sustitutos de la zona.
<b>Plaza</b>	La plaza tiene desventaja al ser un ambiente poco llamativo, para los clientes por la falta de recursos para entrar en remodelación de la estructura física del local y tener un factor más para competir.
<b>Promoción</b>	Por falta de organización y una buena contabilidad de los ingresos, dando ganancia específica a cada producto dando lugar a el "Producto estrella" no se ha llevado a cabo una promoción competitiva antes los demás restaurantes dentro de la zona comercial, donde se encuentra ubicado Cowy

**Cuadro 8. Fortalezas**

<b>Cliente</b>	Se ha tenido una lealtad del cliente ante la compañía ya que la atención que se les ha brindado ha permitido generar familiaridad con la marca y se sienten satisfechos al saber que son alimentos frescos.
<b>Clima</b>	N.A

**Cuadro 8. (Continuación).**

<b>Compañía</b>	Siendo una compañía pequeña nueva en el mercado tiene la ventaja de que su local es propio y que tiene la posibilidad de sostenerse con alguna reserva que haya generado durante su estancia
<b>Competencia</b>	Debido a la competencia del sector Cowy tiene claridad en que su diferenciador es el servir la comida rápida de la forma más saludable, lo que en la competencia ya conocen los clientes.
<b>Producto</b>	La mayor fortaleza de Cowy es que a medida de que el cliente conoce todo su portafolio de platos que ofrece, siente la calidad y variedad de las carnes, y salsas a base de hierbas y diferentes platos que manejan al servirse a la mesa.
<b>Precio</b>	Los productos de “Cowy Sándwich & Parrilla” manejan precios acordes al sector en donde se encuentra ubicado el restaurante, son coherentes a la calidad de los productos y el servicio.
<b>Plaza</b>	Cowy se encuentra ubicado en el sur de la ciudad en la Cra 66 con calle 13E, en un sector residencial, con gran cantidad de clientes potenciales de la zona. Una ventaja para el restaurante es que en los últimos años la zona está siendo conocida por la transformación de la Cra 66 de la ciudad de Cali que viene siendo poblada por bares y restaurantes. Esta ventaja debe ser aprovechada para darse a conocer en el sector.
<b>Promoción</b>	Se ha manejado promociones que han dado resultado, de igual forma se dará prioridad al producto estrella <b>Parrilla Cowy</b> del restaurante para hacer una mejor captación de clientes.

**Cuadro 9. Posición y estrategia de actividad dentro de la empresa COWY que contribuyen al éxito**

	<b>PRODUCTOS ACTUALES</b>	<b>PRODUCTOS NUEVOS</b>
<b>MERCADOS ACTUALES</b>	1.- Penetración en el Mercado.	3.- Desarrollo del producto
<b>MERCADOS NUEVOS</b>	2.- Desarrollo del mercado	4.- Diversificación

**Fuente:** Matriz de Ansoff [en línea]. Colombia: Scribd, 2013 [consultado 22 de mayo de 2013]. Disponible en Internet: <http://es.scribd.com/doc/95757236/MATRIZ-DE-ANSOFF>.

### 7.11.2 Matriz de Ansoff. Se representa de la siguiente manera:

**Penetración en el mercado. Se persigue un mayor consumo de los productos actuales en los mercados actuales:** se intentara crear un hábito de consumo en el restaurante ofreciendo a los clientes actuales un excelente servicio, comida de calidad tanto en ingredientes como preparación recordándoles lo saludable de la comida ofrecida.

Se intensificará la publicidad en la zona externa del restaurante así como en los alrededores, se implementarán nuevas recetas, combos y promociones.

Se extenderá el horario de atención, más temprano y más tarde que la competencia para causar diferenciación y recordación siendo el único restaurante con horarios extendidos.

**Desarrollo del mercado.** Pretende la venta de productos actuales en mercados nuevos: (ver estrategias de plaza y de promoción).

**Desarrollo del producto.** Persigue la venta de nuevos productos en los mercados actuales, normalmente explotando la situación comercial y la estructura de la compañía para obtener una mayor rentabilidad de su esfuerzo comercial: (ver estrategias de productos).

**Diversificación.** La compañía concentra sus esfuerzos en el desarrollo de nuevos productos en nuevos mercados. Esta es una de las opciones resultantes de la matriz de Ansoff, pero a diferencia de las anteriores, esta no es una estrategia de crecimientos intensiva. (Ver estrategias de plaza).

## 7.12 OBJETIVOS

**7.12.1 Objetivos Corporativos.** En vista de que el direccionamiento estratégico de la empresa se encuentra en una posición con oportunidades para abrir mercado sus objetivos corporativos deben enfocarse en criterios de supervivencia, aplicación de conceptos en la variedad de comida sana con generación de utilidades para reducir las principales debilidades y ganar un mejor posicionamiento.

### **7.12.2 Objetivos Divisionales**

Recursos Humanos: Fortalecer permanentemente la cultura orientada al cliente con gente comprometida que tenga claridad en los conceptos de servicio al cliente y que apoye el logro de los objetivos estratégicos y las metas a través del tiempo, sobre la base de los valores del constructo de humanidad por medio de la alimentación saludable.

Finanzas: desarrollar proyectos con desarrollo de productos nuevos que incrementen la rentabilidad sin descuidar la calidad del restaurante

Servicio: definir, fortalecer y aplicar procesos de producción bajo el enfoque de mejoramiento continuo con valor agregado.

Mercadeo: generar estrategias y actividades de mercadeo a través del conocimiento de los clientes para identificar nuevas oportunidades de negocio.

**7.12.3 Objetivos de marketing.** Ampliar el mercado de la comuna 17 al final del año 2014 incrementando de manera real sus ventas en un 28% para proporcionarle a la compañía un mayor margen de rentabilidad y una mayor generación de flujo de efectivo.

### **7.13 MEZCLA DE MARKETING**

Para elaborar la mezcla de marketing que requiere el restaurante "COWY Sándwich & Parrilla" para ingresar de manera efectiva en la comuna 17 captando un mercado nuevo, se va a tomar como referencia la matriz de las 4 P que son precio, promoción producto y plaza.

**Cuadro 10. Mezcla de mercadeo de la empresa 4 P's**

<b>PRODUCTO</b>	Sándwich y asados de diferentes tipos de carnes, con variedad de ensaladas, variedad de acompañantes, gaseosas y/o jugos naturales, malteadas.
<b>PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD</b>	<p>Se ofrecerá la opción de armar el combo como más prefiera y esto se divulgará por medio de material POP, redes sociales y en el sitio.</p> <p>Se utilizará como valor agregado el poder organizar las diferentes opciones de principal, acompañantes, ensaladas y bebidas, asignando un nombre escogido por el cliente para cada combinación creada, así mismo se dará la oportunidad de crear diferentes sabores de malteadas y/o jugos.</p> <p>Se publicarán las diferentes combinaciones en las redes sociales, promoviendo la participación de los clientes, por medio de la votación, y asignando el nombre que el cliente prefiera en el menú del restaurante.</p> <p>Se ofrecerá comidas gratis a cambio de la mejor combinación o creación de jugos y/o malteadas, promoviendo a los clientes a la participación de la creación del menú.</p>
<b>PRECIO</b>	<p>Se pretende continuar con el manejo del precio actual para los productos del restaurante.</p> <p>Para los colegios universidades y centros comerciales pagos a una semana.</p>
<b>PLAZA</b>	Se ofrecerá los sándwiches a cafeterías de colegios, universidades y centros comerciales captando un mercado nuevo en otra zona de posibilidades, puestos como OMA, Juan Valdez, Ventolini Café, entre otros serán los distribuidores de los sándwiches generando no solo clientes empresariales sino consumidores indirectos.

## 8. ESTRATEGIAS DE MERCADEO

### 8.1 PROPOSICIÓN DE VALOR

#### Proposición de Valor del Restaurante

Se debe enfatizar en criterios de comida rápida sana porque es en la salud por medio de la comida, en donde se debe empezar a enfocar el plan de acción que pueda fortalecer la marca frente a sus competidores.

“COWY Sándwich & Parrilla” debe crear un valor de marca en el cliente que se debe representar en el alto nivel de conciencia y familiaridad con la marca, conservando asociaciones fuertes, favorables y únicas en la memoria; la imagen que genera la marca es lo que la empresa cree, es lo que los clientes creen y sienten por la empresa basándose en experiencias y sensaciones que esta le produce gracias a la personalidad que maneja ante el consumidor, la satisfacción que puede llegar a sentir un cliente es la clave en la lealtad de estos por la empresa lo que trae como consecuencia a un mayor crecimiento de la misma, porque su siguiente compra estará asociada con la primera experiencia del cliente, y esta es una de las razones más importantes por las cuales COWY Sándwich & Parrilla” necesita de una estrategia de mercadeo basada en la comunicación, como lo puede ser por medio del volanteo, pendones y detalles con los clientes en sus fechas especiales, como descuentos por cumpleaños, sumándole que del éxito de estos depende la recordación y posicionamiento en la mente de los consumidores<sup>41</sup>.

El valor de marca se debe a la efectividad de las acciones de comunicación que son asociadas a las estrategias que llevan a una marca a ser reconocida y valorada, la calidad es uno de los aspectos que debe ir dentro de las diferentes estrategias que se manejen para posicionar una marca ya que todo aquello que perciban los clientes en la marca son los aspectos que se vuelven claves para mantener el liderazgo dentro de un mercado, logrando beneficios adicionales que llegan a expandir la marca<sup>42</sup>.

La imagen de la marca del restaurante Cowy, debe crear expectativas en el público logrando atraerlo, siendo la marca el primer impacto visual, y el logo quien

---

<sup>41</sup> KELLER. Óp., cit.

<sup>42</sup> VERA. Óp., cit.

convence a los consumidores de arriesgarse al consumo de la marca; el logo de Cowy debe terminar de invitar a los clientes, debe convencerlos, intrigarlos y persuadirlos con querer saber más sobre el sitio, debe antojarlos de todo aquello que significa y es la comida rápida, acompañado de colores y de una imagen que logra identificar al restaurante para que así los clientes cuando la ven la relacionan con la marca con la satisfacción de las experiencias de las que tanto menciona Keller para el posicionamiento de marca logrando un espacio en la mente de los consumidores .

La producción será diaria para conservar la calidad de los alimentos y se establecerán dentro de las encuestas de satisfacción de cada cliente la calificación del sándwich y de los diferentes platos para tener una base de mejoramiento y/o cambio.

Se debe crear un concepto y una línea de comunicación que logren identificar al restaurante acompañado de la marca y logo, posicionando a Cowy como un restaurante de comida rápida; la idea es que los clientes se relacionen y se familiaricen con la marca; cada uno de estos elementos que componen la imagen de Cowy están dentro de la misma línea de comunicación para los clientes actuales como los clientes potenciales logran identificar la marca ya sea en el exterior e interior del restaurante como en los diferentes medios de comunicación que se utilizarán para llegarle a los consumidores logrando que Cowy se posicione como un restaurante de comida rápida.

## **8.2 ESTRATEGIA DE PRODUCTO**

Teniendo en cuenta la tendencia actual hacia la comida sana, baja en grasa y a los vegetales, se ofrecerá dos tipos de menús, el menú actual en el cual se encuentran los productos elaborados con carnes, aceites y otras grasas naturales y/o artificiales, y los productos elaborados con tendencia naturista, es decir, hacia la tendencia vegetariana, de este modo se abarca los segmentos que prefieren la tendencia actual de la comida sana y el segmento de aquellos clientes que tienen como preferencia quedarse con los antiguos hábitos de alimentación, se divulgará entonces la campaña de tal manera que ofrezca para la comida sana una excelente opción, por medio del material POP, redes sociales y el voz a voz.

Se implementará poco a poco tendencias culinarias variadas hasta crear una gran diversidad lo suficientemente grande como para abarcar todos los gustos, el encargado de la preparación de los alimentos tendrá los conocimientos necesarios para llegar a preparaciones únicas y diferenciadoras, tales como combinaciones

de sabores, carnes, vegetales con grandes aportes en nutrientes. Salsas con un estilo saludable el cual daría un valor agregado a las comidas rápidas preparadas en “Cowy Sándwich & Parrilla”.

Otro factor determinante para hacer competitivo el restaurante es la implementación de los domicilios, haciéndolo de una manera paulatina en la cual se empiecen a cubrir la zona de los alrededores del restaurante. Esta propuesta va atada a la mejora de los empaques, lográndolos hacer más llamativos y que tengan ventajas como la conservación del calor y mantener la frescura de sus alimentos como si estuviera en el restaurante.

Se ofrecerá menú para diferentes horas del día y así abarcar el mercado que la competencia no puede atender como son los desayunos y almuerzos, obteniendo de esa manera un nuevo mercado, jóvenes que vayan para la universidad después de las 9 a.m. se podrán llevar un desayuno rápido y nutritivo, así mismo los fines de semana podrán disfrutar de un desayuno en la comodidad de sus casas hasta las 11 de la mañana o de un almuerzo rápido, sabroso y saludable hasta las 2 de la tarde.

Entre los nuevos productos a implementar en el menú están los productos destinados a desayuno y almuerzo que no se manejan hasta ahora, se crearán nuevas combinaciones de sándwiches con la opción de que cada cliente cree el suyo y sea implementado en el menú con su nombre, a la parrilla se crearán nuevas recetas aptas para los amantes de las carnes.

Se implementará el uso de jugos y bebidas creadas por el chef para disminuir el consumo de gaseosa y crear un buen hábito de consumo de jugos naturales o frappe de frutas. Se tendrá servicio de café en las horas de la tarde con productos acompañantes.

### **8.3 ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN**

Una de las propuestas de comunicación para Cowy, es incursionar en las nuevas tendencias mundiales en donde se cuenta con herramientas fundamentales para todo tipo de negocios en el siglo XXI, como lo son las redes sociales (Facebook, twitter, etc.), en donde se le dará a conocer a los usuarios información referente al restaurante y promocionar sus productos y posibles eventos.

El restaurante contará con una página web basándose en los resultados, las percepciones y necesidades que los clientes tienen de la marca, informándolos sobre qué es Cowy y cuáles son sus actividades, teniendo una comunicación mucho más cercana y directa con los clientes.

Esta página web debe ir dentro del mismo concepto y línea de comunicación que adopte la marca para que sea identificada, siendo este otro de los puntos por los cuales se pretende llegar a los clientes para posicionar la marca logrando que ellos se refieran al restaurante por su nombre Cowy y así lo refieran a otros, porque entre más exista una relación de la marca con los clientes y estos logren conectar la actividad con el nombre se alcanzará el posicionamiento de marca en la mente de los consumidores.

La página web contará en su página principal con imágenes en secuencia mostrando los platos que ofrece el restaurante, en la parte superior de página estarán cinco botones que los conducirán a sus puntos de interés, aquí encontrarán el menú diario del restaurante, al ingresar a esta página podrá realizar también su pedido a domicilio on line donde el cliente podrá seleccionar lo que desea del menú y finalmente realizar su pedido. En la página principal también aparecerá la opción de domicilios on line donde también los conducirá al menú diario para realizar su pedido, actividades, donde el restaurante invitará a sus clientes a los diferentes eventos que organice en los días especiales del año.

Igualmente pedidos especiales para sus reuniones, con una base de datos que el cliente deberá llenar y se podrá comunicar con el restaurante pidiendo una cotización para el evento que desee realizar, esta base de datos también se utilizará para cualquier otra información del restaurante.

En el contenido de la página abra un espacio donde podrá encontrar toda la información sobre nosotros se denomina “conócenos”, donde estará la historia del restaurante y su razón de ser.

La plataforma ofrecerá información del restaurante con una pestaña que dice “contáctenos”, donde los clientes se podrán comunicar con el restaurante ya sea para una sugerencia, queja o si necesitan algún otro servicio.

En la página principal los usuarios encontraran la opción de localización con un mapa de la ubicación del sitio, dentro de cada una de estas páginas en el lateral derecho los clientes podrán encontrar “Cowy recomienda” en el aparecerán

consejos de la alimentación, y “pequeños consejos de cocina” donde los clientes encontrarán secretos de la cocina de Cowy y de la comida rápida.

Estas serán las características que tendrá la página web con diferentes servicios donde el restaurante tendrá un contacto más directo con los clientes en el momento que ellos lo requieran y lo necesiten.

A través de las redes sociales también se posicionará conservando y manteniendo el mismo concepto y la línea de comunicación para que los usuarios logren identificar y estar siempre familiarizados con la marca, la idea es que a través de estos medios de comunicación como lo son Facebook, Twitter, Youtube y un blog puedan conocer la marca y en qué consiste un restaurante de comida rápida como “COWY Sándwich & Parrilla”.

A través de estos medios se mantendrán informados a los clientes sobre las actividades que realiza el restaurante y donde también ellos podrán consultar el menú , contando también con el servicio de que los clientes puedan pedir domicilios a través de Twitter o Facebook, la idea es también realizar actividades a través de estos dos medios para que los clientes puedan concursar por premios que podrán disfrutar en el restaurante manteniéndolos así involucrados con la marca; a través de Youtube montar videos que generen expectativas en los clientes con el restaurante, mostrando también las actividades que realiza Cowy para que la gente pueda llevarse una imagen mucho más clara de lo que es el restaurante.

Y por último un blog en el que constantemente se montarán artículos, noticias, recetas, actividades e informaciones relacionadas con la comida rápida enganchando de esta forma otra clase de público que también pertenece a estos medios.

A través de las actividades de las redes sociales se creará un contacto más directo con los clientes involucrándolos con la marca a diario para lograr posicionar la marca Cowy como un restaurante de comida rápida en la mente del consumidor logrando que ellos se refieran también a ella por su nombre original que es Cowy.

Publicidad externa, como pendones, vallas que promocionen el restaurante y la entrega de volantes a sus alrededores que permitan dar a conocer el lugar y sus productos, así como también la publicidad interna, la cual se determinaría por una

nueva imagen del local que se llevaría a cabo con la mejora del ambiente, presentando la marca de Cowy Sándwich & Parrilla” con una imagen que genere recordación en los clientes para su posicionamiento.

Cowy requiere abarcar más mercados porque aún son muchas las personas que no conocen el restaurante y mucho menos en qué consiste comer comida rápida-sana, cuáles son sus beneficios y hay otros que piensan que la comida rápida-sana es chatarra pero esta es la clase de público a la que hay que persuadir, intrigar y atraer, a través del mejoramiento de la fachada del restaurante y la ambientación del mismo.

Se utilizará en los dos extremos del restaurante una pieza publicitaria donde las personas al pasar la puedan ver de frente, esta pieza tendrá información alusiva al restaurante como Menú, horario de atención, nuevos platos, entre otros, presentados por los dos lados para que tanto personas que van como vienen se puedan informar de la existencia de Cowy.

Si el restaurante ya es reconocido por su calidad en la preparación de la comida rápida los clientes también deben reconocer a Cowy como un restaurante de comida rápida y referirse a él por su nombre.

Cowy debe realizar comunicación dentro del establecimiento de su marca con sus clientes informándolos sobre sus actividades con piezas publicitarias en las mesas sin incomodar su tiempo de alimentarse, así como también el acondicionamiento de carteles dentro del mismo que no afecten la estética del lugar, cambiando estas piezas constantemente ya que los clientes quieren conocer cada uno de los beneficios que trae la comida rápida tipo gourmet y cuáles traen ciertas comidas para saber cómo actúan los alimentos en tu organismo y cómo intervienen en su salud, quedando cautivados con las actividades que se plantean dentro del restaurante.

#### **8.4 ESTRATEGIA DE PLAZA**

Se ofrecerán los sándwiches a cafeterías de colegios, universidades y centros comerciales captando un mercado nuevo en otra zona de posibilidades, puestos como OMA, Juan Valdez, Ventolini Café, entre otros serán los distribuidores de los sándwiches generando no solo clientes empresariales sino consumidores indirectos.

Se aprovechará la zona residencial que rodea al restaurante para distribuir material P.O.P con la información del menú, precios, teléfono y dirección, con la información nutricional de la comida y las ventajas que ofrece, con la ventaja de los conjuntos residenciales se ofrecerá domicilio gratuito en la zona.

## 8.5 ESTRATEGIA DE PRECIO

Los precios de venta se estipulan después de los costos directos del producto conservando un margen de contribución de 60% que es el margen de utilidades que se tiene como objetivo alcanzar.

**Cuadro 11. Precios de producto**

Comida Rápida	Precios	Costo	Utilidad
Sándwich de Res, Pollo o Cerdo a la Parrilla.			
Sándwich de Roastbeef			
* Tamaño personal	8.500	5.100	3.400
* Tamaño Junior.	5.000	3.000	2.000
Hamburguesa Cowy	7.000	4.200	2.800
Choripán de res, pollo o cerdo.	5.000	3.000	2.000
Tostadas de plátano Gratinadas			
Res, pollo, cerdo o chicharrón	5.000	3.000	2.000
Cowy (res, pollo y chicharrón)	8.000	4.800	3.200
Montadita (sin gratinar)	3.000	1.800	1.200
Al Horno			
Lasaña de pollo	9.000	5.400	3.600
Lasaña boloñesa	9.000	5.400	3.600
Lasaña mixta	9.000	5.400	3.600
Carnes a la Brasa			
(acompañados de ensalada, papa y maduro)			
Parrillada Cowy	16.000	9.600	6.400
Bife Cowy	15.000	9.000	6.000
Costilla Cowy BBQ	15.000	9.000	6.000
Chuzo Cowy (3 carnes + tocineta)	7.000	4.200	2.800
Chorizo de cerdo gourmet	5.000	3.000	2.000
Chorizo de res o de pollo	4.500	2.700	1.800
Chuzo de 1 carne ( res, pollo o cerdo)	6.000	3.600	2.400
Carne Asada	10.000	6.000	4.000
Filete de pollo	10.000	6.000	4.000
Churrasco	11.000	6.600	4.400
Punta de anca	11.000	6.600	4.400

Se determinan los precios un poco por debajo de la competencia para estimular a la demanda y para que de esta manera se conozcan los productos.

## **8.6 ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN**

Se ofrecerán días especiales con promociones con el mercado actual para fortalecerlo y así mismo llevar un voz a voz el cual permita que se capten nuevos nichos de mercado ya que según los estudios de comportamiento los colombianos saben valorar una promoción y la respuesta hacia estas promociones es buena, se aprovechará el fanatismo de la gente por las diferentes festividades para lograr la relación de la festividad con la marca y utilizarlo como publicidad indirecta.

## 9. EVALUACIÓN FINANCIERA

Este capítulo permite determinar la evaluación financiera del plan de mercadeo propuesto para el restaurante “COWY Sándwich & Parrilla”. Por lo tanto se van a mostrar todos los lineamientos y presupuestos que se tienen en cuenta para su análisis.

La evaluación se realiza en un periodo de tres años y se tiene en cuenta las ventas brutas las ventas netas los costos y las utilidades así como el crecimiento de cada año. En el año 2013 se ha contado con un buen crecimiento, debido a que la situación ha sido positiva en los últimos meses y los propietarios han proyectado este incremento. Para el 2014 con la implementación del plan de mercadeo se proyecta un 28%.

**Cuadro 12. Ventas Mensuales Año 2012**

<b>MES</b>	<b>VENTAS BRUTAS</b>
Enero	\$ 2.400.000
Febrero	\$ 2.500.000
Marzo	\$ 2.600.000
Abril	\$ 2.300.000
Mayo	\$ 3.800.000
Junio	\$ 3.700.000
Julio	\$ 3.400.000
Agosto	\$ 3.100.000
Septiembre	\$ 4.100.000
Octubre	\$ 3.500.000
Noviembre	\$ 3.700.000
Diciembre	\$ 4.900.000
<b>TOTAL VENTAS</b>	<b>\$ 40.000.000</b>

### Cuadro 13. Ventas proyectadas

	2012	Crecimiento	2013	Crecimiento	2014	
<b>VENTAS BRUTAS</b>	\$ 44.000.000	16%	\$ 55.000.000	28%	\$ 70.400.000	
<b>OVERHEAD 1%</b>	\$ 440.000		\$ 550.000		\$ 740.000	
<b>VENTAS NETAS</b>	\$ 43.560.000	100%	\$ 54.450.000	100%	\$ 69.696.000	100%
<b>COSTOS</b>	\$ 27.007.200	62%	\$ 35.392.500	65%	\$ 41.817.600	60%
<b>UTILIDADES</b>	\$ 16.552.800	38%	\$ 19.057.500	35%	\$ 27.878.400	40%

A pesar de que se presupuestó un crecimiento de un 28% de las ventas para el año 2014, es necesario realizar inversiones de mercadeo que se utilizan en la aplicación del plan como se resume a continuación:

## 10. PRESUPUESTO

### 10.1 PLAN DE MERCADEO RESTAURANTE COWY SÁNDWICH Y PARRILLA

Los costos y los gastos en los cuales se incurrirán para la realización del plan de mercadeo para la empresa Cowy Sándwich & parrilla.

#### Cuadro 14. Presupuesto plan de mercadeo del restaurante

DETALLE	PRECIO
Volantes publicitarios (2000 Unidades)	\$ 300.000
Pendones publicitarios para exteriores (2 Unidades)	\$ 400.000
Suscripcion pagina promocional (1 Año)	\$ 40.000
Cambio de menù, nuevos productos	\$ 200.000
Manejo de Redes Sociales (1 Año)	\$ 2.400.000
Motocicleta para domicilios	\$ 2.500.000
Mejoramiento del ambiente del local	\$ 3.000.000
<b>TOTAL INVERSION</b>	<b>\$ 8.840.000</b>

**Cuadro 15. Cronograma de Actividades**

ACTIVIDADES	TIEMPO											
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
1. Investigación de mercados	■											
2. Publicidad	■	■	■									
3. Cambio de Menú y adición de nuevos productos						■	■	■	■	■	■	■
4. Cambio en la ambientación del lugar												■
5. Manejo de Redes Sociales para promoción del lugar	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
6. Contratación de ayudante	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
7. Compra de motocicleta						■						
8. implementación de servicio de domicilios						■	■	■	■	■	■	■

## 11. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El plan de mercado elaborado para COWY se realizó con base a toda la investigación tanto de campo como teórica sobre el tema y el sector, por lo que se propuso la implementación de estrategias enfocadas en el uso de la tecnología como es el avance en las redes sociales, directorios virtuales, pedidos a domicilio por medio de aplicaciones para celulares, etc. Además se propuso el uso de valores agregados como ambientación, promociones, días temáticos, entre otras actividades utilizadas por empresas ya posicionadas, identificadas por medio del Benchmarking.

Por medio de la investigación se concluyó que la población del sector por ser una zona residencial, las necesidades de alimentación son suplidas por restaurantes de la zona, debido a la ocupación laboral de las cabezas de familia, por lo que COWY es una opción más para suplir con la necesidad diaria de alimentación de la población de la zona. Se analiza también que gracias a los comportamientos sociales de la población y su expectativa diaria de conocer, probar y obtener nuevas experiencias, explicado en detalle en los antecedentes y el marco teórico desarrollado, COWY tendrá buenas expectativas en cuanto se realice la debida divulgación del negocio.

En este momento COWY es una empresa poco conocida en la zona, ya que hay negocios con la misma oferta de productos, con más años y mayor recordación, por lo que la entrada al sector en cuanto a recordación y reconocimiento está en proceso aún; si bien es conocida por algunas personas, su reconocimiento es poco habitual y por tanto la divulgación voz a voz es poca.

Con base a la investigación realizada en este proyecto, se puede concluir que COWY a pesar de ser una microempresa, nueva y de bajo presupuesto, posee buenas oportunidades de desarrollo. Partiendo desde el punto en que aquellos factores externos no controlables mencionados en el análisis DOFA, son favorables para la empresa, los factores internos controlables son aún más favorables para la empresa, creando un ambiente propicio para el desarrollo y mejora de COWY como empresa reconocida en Cali.

Si bien es una empresa cuyos productos abundan en la zona y en la ciudad, se analizan por medio de técnicas de mercadeo, como outsourcing, benchmarking, cadena de valor, entre otras estrategias que han alcanzado mejorar a otras empresas del sector convirtiéndolas en iconos del sector; gracias a todos las teorías y estrategias aplicadas en el mercado se ha logrado identificar que actualmente, la calidad y precio son factores obligados en toda empresa, y que los factores competitivos son realmente de comportamiento, gustos, deseos y demás factores no controlables, por lo que la clave se encuentra en identificar aquellos factores y moverse con ellos.

## BIBLIOGRAFÍA

¿Cuál es la historia de la comida rápida? [en línea]. Perú: El Comercio.pe, 2010 [consultado 3 mayo de 2013]. Disponible en Internet: <http://elcomercio.pe/gastronomia/651632/noticia-cual-historia-comida-rapida>

¿Por qué es importante implementar BMP? [En línea]. Bogotá D.C.: Mega, 2012 [consultado 19 de mayo de 2013]. Disponible en Internet: <http://www.megagroindustrial.org.co/documentos/Cartilla%20BPM.pdf>

Censo de Población de 2005 [en línea]. Bogotá D.C.: DANE, 2013 [consultado 5 de marzo de 2013]. Disponible en Internet: [http://www.dane.gov.co/index.php?option=com\\_content&view=article&id=315&Itemid=124](http://www.dane.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=315&Itemid=124).

El mercado de comidas rápidas: un negocio sabroso [en línea]. Bogotá D.C. Semana.com, 2012 [consultado 6 de mayo de 2013]. Disponible en Internet: <http://www.semana.com/economia/articulo/el-mercado-comidas-rapidas-negocio-sabroso/265173-3>.

Gastronomía y restauración [en línea]. Francia: Campus France, 2010 [consultado 12 de mayo de 2013]. Disponible en Internet: [http://ressources.campusfrance.org/catalogues\\_recherche/domaines/es/restauration\\_es.pdf](http://ressources.campusfrance.org/catalogues_recherche/domaines/es/restauration_es.pdf).

GONZÁLEZ, Muñiz. El plan de marketing en la empresa [en línea]. Ciudad: CEF – Marketing XXI, 2013 [consultado 28 de febrero de 2013], Disponible en Internet: <http://www.marketing-xxi.com/el-plan-de-marketing-en-la-empresa-132.htm>.

GRANDE, Ildefonso. Marketing de los servicios. 4 ed. Madrid: ESIC, 2005. 38 p.

HERNÁNDEZ, Roberto, FERNÁNDEZ, Carlos y BAPTISTA, Pilar. 4 ed. México: McGraw Hill, 2006, 451 p.

HIEBING, Román Jr. y COOPER, Scout W. Como preparar el exitoso plan de Mercadotecnia. México: McGraw Hill, 1998.

HOFFMAN, K. Douglas. Fundamentos de marketing de servicios. Latin America: Cengage Learning, 2002, p. 528

Información Cali [en línea]. Santiago de Cali: Departamento Administrativo de Planeación Municipal, 2013 [consultado 2 marzo de 2013]. Disponible en Internet: <http://planeacion.cali.gov.co/dapweb/index.asp?ID=587>.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS Y CERTIFICACIÓN Compendio de normas técnicas colombianas sobre documentación, tesis y otros trabajos de grado. Bogotá D.C.: ICONTEC, 1996.

KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary. Fundamentos de Mercadeo, 6 ed. Ciudad de México: Prentice Hall, 2003, p. 533-546.

\_\_\_\_\_. KELLER, Kevin L., Dirección de Marketing 12 ed., México: Pearson Educación, 2006, p. 402.

\_\_\_\_\_. Mercadotecnia. México: ed. Prentice Hall, 1992.

La historia de la comida rápida [en línea]. Chile: Kraft Foods, 2009 [consultado 5 de mayo de 2013]. Disponible en Internet: <http://www.philadelphia.cl/2011/02/21/historia-de-la-comida-rapida/>.

Mercadotecnia [en línea]. California: Wikipedia, 2013 [consultada 9 de mayo de 2013]. Disponible en Internet: <http://es.wikipedia.org/wiki/Mercadotecnia>.

MINTZBERG, Henry. Diseño organizacional [en línea]. Bogotá D.C.: Gestipolis, 2013 [consultado 15 febrero de 2013]. Disponible en Internet: <http://www.gestipolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/DisenorganizacionaMintzberg.pdf>.

MORALES, Gustavo. Benchmarking [en línea]. Guatemala: Monografias.com, 2008 [consultado 16 de mayo de 2013]. Disponible en Internet: <http://www.monografias.com/trabajos3/bench/bench.shtml>.

MUÑIZ, Rafael. Marketing en el siglo XXI [en línea]. Bogotá D.C.: CEF Marketing XXI. 2013 [consultado 9 de mayo de 2013]. Disponible en Internet: <http://www.marketing-xxi.com/marketing-mix-9.htm>

Nuevas cadenas alimentaran sector de restaurantes [en línea]. Bogotá D.C.: La República, 2013 [consultado 20 de febrero de 2013]. Disponible en Internet: [http://www.larepublica.co/empresas/nuevas-cadenas-alimentar%C3%A1n-sector-de-restaurantes\\_32602](http://www.larepublica.co/empresas/nuevas-cadenas-alimentar%C3%A1n-sector-de-restaurantes_32602)

PADILLA, J., RODRÍGUEZ, C., RUIZ, K. y RODRÍGUEZ, Natalia. Plan de Negocios: Restaurante de Comida Rápida [en línea]. Bogotá D.C.: Universidad Cooperativa de Colombia, 2012 [consultado 22 de mayo de 2013]. Disponible en Internet: <http://plandenegocioinsti4.blogspot.com/2012/03/plan-de-negocios-restaurante-de-comida.html>

PORTER, Michael E. Estrategia Competitiva. España: Piramide, 2009.

\_\_\_\_\_. Ventaja competitiva. México: Continental, 2004. 56 p.

SANZ, Victoria. Definición de Marketing [en línea] Bogotá: Definición abc, 2007 (consultado 10 de noviembre de 2012). Disponible en Internet: <http://www.definicionabc.com/negocios/marketing.php>

UCHA, Florencia. Definición de Marketing [en línea]. Bogotá: Definición abc, 2007 (consultado 13 de noviembre de 2012). Disponible en Internet: <http://www.definicionabc.com/general/estrategia.php>

VÉLEZ SEDANO, Diana Lorena. Plan de Mercadeo para la empresa Deli Pedrito [en línea]. Santiago de Cali: UAO, 2009 [consultado 21 de mayo de 2013]. Disponible en Internet: <http://bdigital.uao.edu.co/bitstream/10614/553/1/T0003372.pdf>

WALKER, Orville, BOYD, Harper, MULLINS, John y LARRÉCHÉ, Jean-Claude. Marketing Estratégico: Enfoque de toma de decisiones. 4 ed. México: McGraw Hill, 2004.

WEIL, Adi S. Medición de la calidad de los servicios [en línea]. Buenos Aires: UCEMA, 2003 [consultado el 16 de mayo de 2013]. Disponible en Internet: [http://ucema.edu.ar/posgrado-download/tesinas2003/MADE\\_Weil.pdf](http://ucema.edu.ar/posgrado-download/tesinas2003/MADE_Weil.pdf).

ZAMBRANO, Ricardo. Medición del Consumidor Colombia [en línea]. Santiago de Cali: Blog Ricardo Zambrano, 2011 [consultado 7 de mayo de 2013]. Disponible en Internet: <http://www.aplicatics.com/sitio/ricardozambrano/2011/02/23/raddar-net/>.

ZEITHALM, PARASURAMAN y BERRY. Método servqual [en línea]. 12 Manage, 2013 [consultado 15 de mayo de 2013]. Disponible en Internet: [http://www.12manage.com/methods\\_zeithaml\\_servqual\\_es.html](http://www.12manage.com/methods_zeithaml_servqual_es.html).

## ANEXOS

### Anexo A. Logo y fotos del restaurante



