

# PROPUESTA DE PLAN DE MERCADEO PARA LA AREPERÍA

Germán Perdomo Rodríguez

Trabajo de grado para optar por el título de Magíster en Administración

Director del trabajo de grado:

Raquel Puente Castro.

Universidad Icesi

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

Cali, mayo 2014.

## **RESUMEN.**

El presente trabajo contiene el diseño del plan de mercadeo para La Arepería, una cadena de comidas rápidas caleña. En los últimos cinco años el sector de las comidas rápidas ha crecido más de 990 mil millones de pesos (LaNota.com 2013), lo cual ha despertado el interés de diferentes cadenas multinacionales en instalar sus restaurantes en Colombia. De la misma manera, varias cadenas nacionales han ejecutado acciones desde inversiones en su capacidad hasta fusiones y adquisiciones con otras compañías del sector con el fin de fortalecerse competitivamente.

Este aumento en la oferta de restaurantes de comidas rápidas y las acciones estratégicas de los competidores hicieron necesario el replanteamiento estratégico de La Arepería, desde el análisis de los consumidores y la competencia, así como de la compañía y su entorno. La selección del mercado objetivo y de su posicionamiento, que posteriormente permitiría diseñar la estrategia integral de mercadeo a través de sus componentes: producto, precio, canal y comunicación.

**Palabras clave:** Comidas rápidas, arepas, plan de mercadeo.

## **ABSTRACT.**

This document contains the design of marketing plan of La Arepería, a fast food chain of Cali. The Fast Food sector had been growing in the last five years, for that reason some international fast food chains are interested in make investments with restaurants in Colombia. The same has been happen with the some national chains. On the other hand, many colombian's chains had implemented actions in order to improve their capacity and had acquired or had merged with others companies to face stiff competition.

Ument in this range of restaurants and new strategies of competitors, motivates La Areperia to rethink its strategy from consumers, competitors, company, key partners and context. The selection of the target and its positioning and then the design of marketing strategy through of product, price, channel and communication.

**Key words:** Fast food, arepas, marketing plan.

## TABLA DE CONTENIDO.

	Pag
1. INTRODUCCIÓN.....	4
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	4
3. MARCO TEÓRICO.....	5
4. ANÁLISIS DE LAS 5C's.....	7
4.1. Clientes – consumidores.....	7
4.2.Compañía.....	18
4.3.Competencia.....	25
4.4.Colaboradores.....	34
4.5.Contexto.....	35
5. ANÁLISIS DOFA.....	39
6. ESTRATEGIA DE SEGMENTACIÓN.....	42
7. SELECCIÓN DEL TARGET.....	42
8. POSICIONAMIENTO.....	43
9. MEZCLA DE LAS 4P's.....	43
9.1.Estrategia de producto.....	43
9.2.Estrategia de precio.....	44
9.3.Estrategia de canal.....	44
9.4.Estrategia de comunicación.....	44
10. PyG DE LA PROPUESTA.....	46
11. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	47
12. RESTRICCIONES Y LIMITACIONES.....	47
13. BIBLIOGRAFÍA.....	48

## **1. INTRODUCCIÓN.**

En 2012 el sector de comidas rápidas en Colombia tuvo un valor cercano a los 2,2 billones de pesos, lo cual representa un crecimiento del 82,25% vs 2008 (Lanota.com 2013), este crecimiento posiblemente se debió a: crecimiento de la economía, control de la inflación y reducción del desempleo, al aumento de la clase media y al mejoramiento de los ingresos en algunos sectores de la población.

Al crecimiento del sector también han incidido las grandes distancias en las ciudades y la falta de tiempo de las personas, lo que dificulta el desplazamiento hasta sus hogares con el fin de alimentarse, lo que las ha obligado a preferir los restaurantes de comidas rápidas en la calle o en centros comerciales cercanos a su lugar de trabajo.

Un último factor que también ha causado ese crecimiento es que en los hogares colombianos, siguiendo la tendencia mundial, tanto hombres y mujeres trabajan en iguales proporciones, ocasionando que nadie se encargue de los asuntos del hogar, entre ellas, la preparación de los alimentos y por eso las personas optan por comer fuera de sus casas.

Todo esto ha hecho que el sector de comidas rápidas en Colombia sea muy atractivo para las empresas que ya compiten en él y para diferentes cadenas internacionales que han establecido su foco de crecimiento en el país.

La Arepería, una cadena de comidas rápidas caleña con 28 años en el mercado, ha tenido un buen desempeño en el sector y un crecimiento importante en los últimos cinco años, incluso este buen comportamiento le ha permitido abrir más restaurantes propios y desarrollar adecuada y rentablemente el modelo de franquicias, el cual representa hoy día el 67% de los puntos de venta.

No obstante su buen desempeño, La Arepería se ha dado cuenta de que con el pasar del tiempo la competencia se ha vuelto más agresiva y que la integración vertical, la industrialización, las fusiones y adquisiciones de varias cadenas nacionales, y la llegada de nuevas marcas internacionales representan una amenaza para la sostenibilidad del negocio en el largo plazo.

## **2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.**

Para aprovechar ese valor del mercado y el buen momento del sector, la gerencia de La Arepería estableció para el 2014 el objetivo de crecer un 15% las ventas vs el año anterior, para lo cual se evidenció la necesidad de diseñar un plan de mercadeo que indicara

las acciones que se debieran hacer para ese crecimiento, lo que a su vez demandó la elaboración de una investigación de mercados que permitiera conocer con más detalle al consumidor y a los atributos relevantes del sector, para permitiera desarrollar dicho plan y alcanzar el objetivo de crecimiento establecido.

### **3. MARCO TEÓRICO.**

De acuerdo con Dolan (2000), la estrategia de mercadeo es el elemento mediante el cual una empresa crea valor continuamente para sus clientes y consumidores, la cual implica dos actividades fundamentalmente: a) seleccionar un mercado objetivo y determinar el posicionamiento deseado del producto en las mentes de los clientes a los que va dirigido este y, b) especificar un plan de mercadeo que conduzca al posicionamiento deseado.

El desarrollo de la estrategia de mercadeo se describe en el Esquema del Proceso de Mercadeo propuesto por Dolan (2000), (Figura 1), el cual implica el análisis de las áreas importantes para la toma de decisiones de mercadeo: clientes, compañía, competidores, colaboradores y contexto, lo que Dolan (2000) denomina como las cinco C's, y que pretende dar respuesta a las siguientes preguntas en cada una de ellas.

Clientes: ¿Qué necesidades queremos satisfacer?

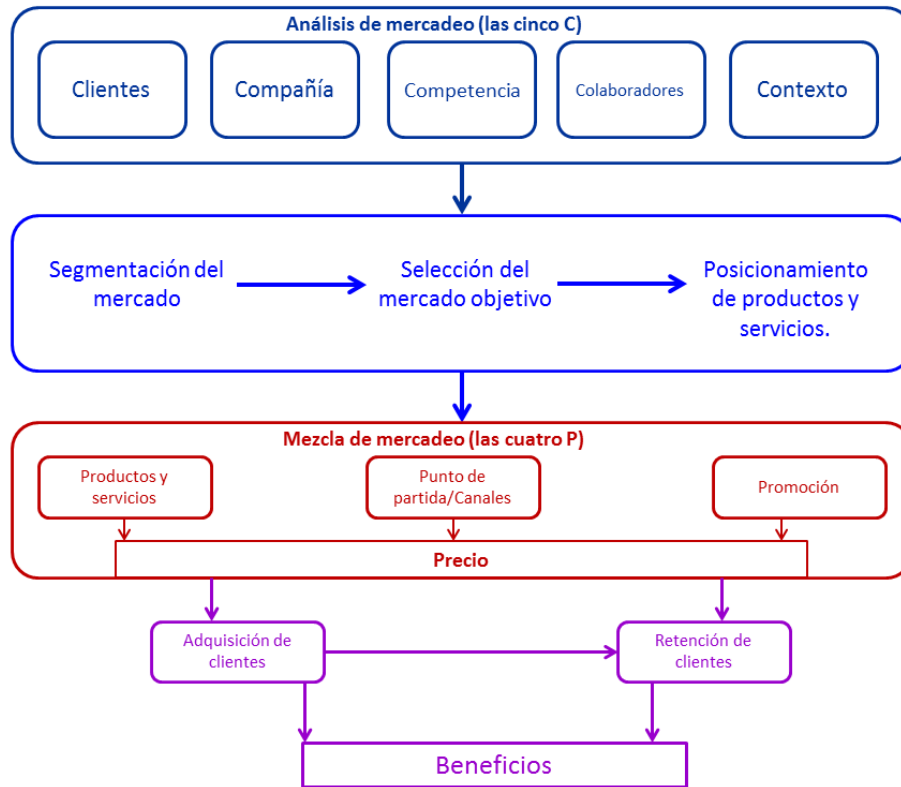
Compañía: ¿Qué competencias especiales tenemos para satisfacer esas necesidades?

Competencia: ¿Quién compite con nosotros en satisfacer esas necesidades?

Colaboradores: ¿La ayuda de quienes debemos conseguir y cómo les motivamos?

Contexto: ¿Qué factores culturales, tecnológicos y legales limitan lo que es posible?

**Figura 1. Esquema de proceso de mercadeo.**



Fuente: Comentario sobre estrategia de mercadeo. Dolan, 2000.

Este esquema permite seleccionar el mercado objetivo, definir el posicionamiento para el producto o servicio, desarrollar la mezcla de mercadeo y finalmente implementar las tácticas para adquisición y retención de clientes que, como sistema, generará la rentabilidad y sostenibilidad de la empresa.

La fase del análisis de mercadeo o de las 5 C's comprende un análisis competitivo que permite diagnosticar los entornos interno y externo de la empresa, especificando quiénes son y cómo son los clientes, qué diseño; recursos y capacidades tiene la compañía, cuáles son los competidores y qué estrategias tienen, qué tipo de trabajadores requiere la empresa para competir rentablemente y finalmente qué factores del contexto influyen y afectan el desempeño de la compañía.

Entre tanto, la segmentación del mercado es el proceso mediante el cual las empresas dividen, clasifican y agrupan al mercado en grupos más pequeños de clientes que tienen características específicas en común. Esta segmentación se puede realizar con base en aspectos geográficos como país, ciudad, región; demográficos como la edad, tamaño del grupo familiar, género, ocupación y; psicográficos como estilo de vida, rasgos de la personalidad, valores, gustos y preferencias, etc (Kotler y Keller, 2006).

La segmentación facilita la escogencia del mercado objetivo al cual se va a enfocar la empresa, ya que le permite determinar si cuenta con los recursos requeridos y capacidades necesarias para satisfacer a un segmento determinado generando valor para los clientes y la organización.

Una vez escogido el mercado objetivo, la empresa debe plantearse diferentes escenarios respondiendo a interrogantes sobre cómo va a hacer para relacionarse con ese mercado y cómo quiere que sus clientes potenciales la vean y perciban. Lo cual debe ser respondido de manera formal en una declaración de posicionamiento que exprese concretamente cuál es la posición que la empresa desea alcanzar en la mente de sus consumidores, clientes y/o usuarios.

La respuesta a esta última pregunta conduce a la empresa y a sus estrategias a diseñar un plan de acción en el que deben utilizar cada uno de los elementos de la mezcla de mercadeo: producto, precio, punto/canal y promoción y que en su articulación produzca los resultados deseados, los cuales pueden ser dados en términos de participación en el mercado, Top Of Mind, Brand Equity, crecimiento de las ventas o rentabilidad de las mismas, incluso una suma de varias de ellas.

Finalmente, tanto Dolan (2000) como Kotler y Keller (2006), coinciden que toda estrategia de mercadeo debe tener un componente de proyecciones financieras que permita determinar qué retorno económico se obtendrá y otro componente de seguimiento de la aplicación del plan para medir si los resultados obtenidos son iguales a los esperados, lo cual puede hacer mensual o trimestral dependiendo de cada compañía.

#### **4. ANÁLISIS DE LAS CINCO C's.**

##### **4.1. Consumidores.**

Los colombianos han aumentado la frecuencia con la que comen fuera de sus hogares, motivados no sólo por el aumento de la oferta de restaurantes de comidas rápidas, sino también por la falta de tiempo, las dificultades de desplazamiento entre lugares, el crecimiento de la economía a tasas cercanas del 4% (Banco de la República, 2013), el incremento de la población a tasas superiores al 1,3% desde 2008 (Banco Mundial 2013), el aumento de la clase media en Colombia, en donde el 54% de la población mejoró su nivel económico<sup>1</sup> (Banco Mundial, 2013) y el mejoramiento de los ingresos (Semana, 2012),

---

<sup>1</sup> Un informe del Banco Mundial publicado el 13 de noviembre de 2012 reveló que la clase media en Colombia se duplicó en la última década, destacándose además como uno de los países de América Latina con mayor movilidad social

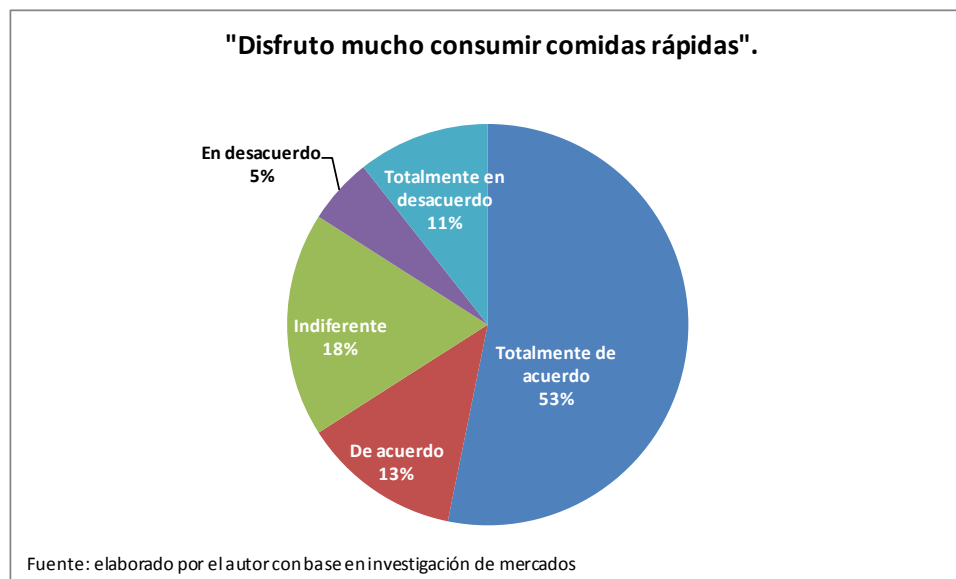
ingresos que están siendo destinados a rubros como el entretenimiento, lujo y el ocio (Portafolio, 2012).

Sin embargo, para conocer con mayor precisión las necesidades, expectativas y preferencias del consumidor de comidas rápidas de la ciudad de Cali se elaboró una investigación de mercados, la cual arrojó información muy valiosa para determinar los atributos relevantes del sector.

Esta investigación de mercados se realizó por medio de encuestas hechas entre el 15 de marzo y el 15 abril del presente año, en una muestra compuesta por 100 hombres y mujeres mayores de 18 años de los estratos económicos 2, 3, 4, 5 y 6, consumidores de comidas rápidas, entre los cuales habían algunos consumidores de La Arepería (Anexo 1).

El primer hallazgo de la investigación es que el 66% de las personas disfrutan mucho consumir comidas rápidas, (Figura 2).

**Figura 2. Proporción de personas que disfrutan al consumir comidas rápidas.**

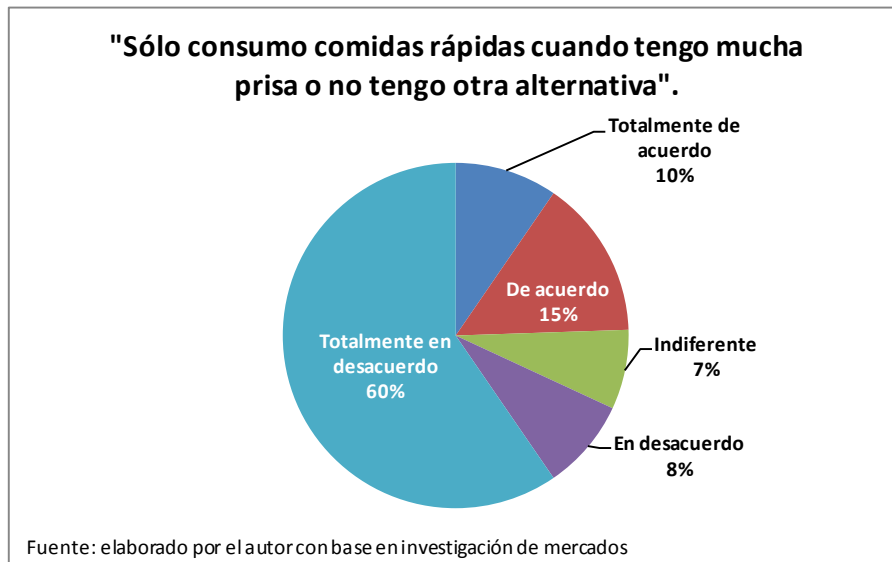


Esto es consistente con la tendencia creciente del sector. Entre tanto, el 16% no disfruta comer comidas rápidas.

También se supo que el 68% de los consumidores optan por las comidas rápidas no por el poco tiempo que tienen o las dificultades de desplazamiento en las ciudades, sino que lo hacen de manera planeada y racional impulsada por el gusto y el antojo. (Figura 3).

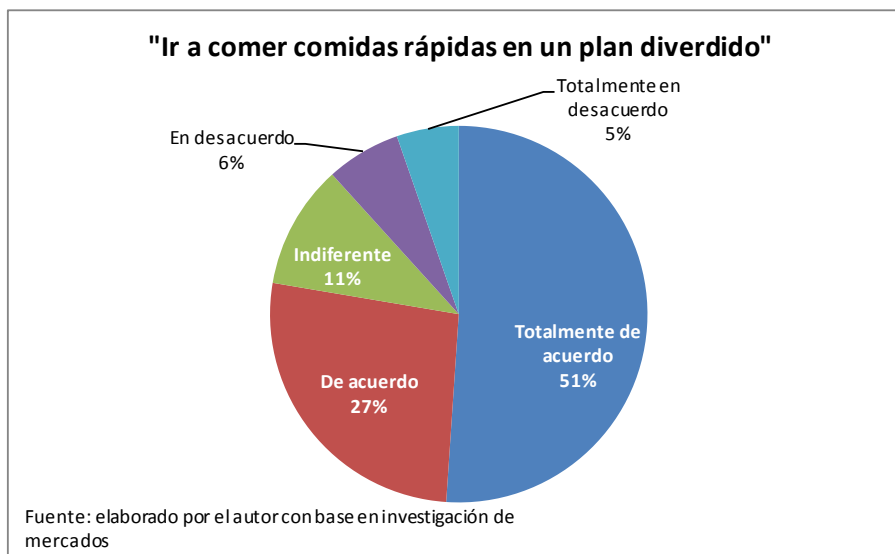


**Figura 3. Personas que consumen comidas rápidas por falta de tiempo o de oferta.**



Otro hallazgo fue que para el 78% de las personas, ir a comer comidas rápidas es un plan divertido, mientras que para el 11% no lo es. (Figura 4).

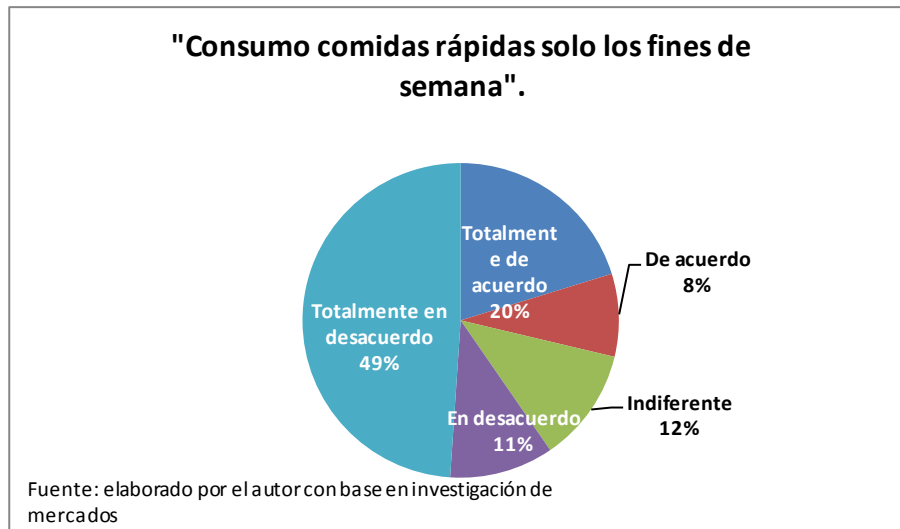
**Figura 4. Proporción de personas que creen que comer comidas rápidas es un plan divertido.**



Uno de los cambios más importantes en el sector de comidas rápidas se ha dado en los días de consumo. Las personas pasaron de consumir comidas rápidas sólo los fines de semana a

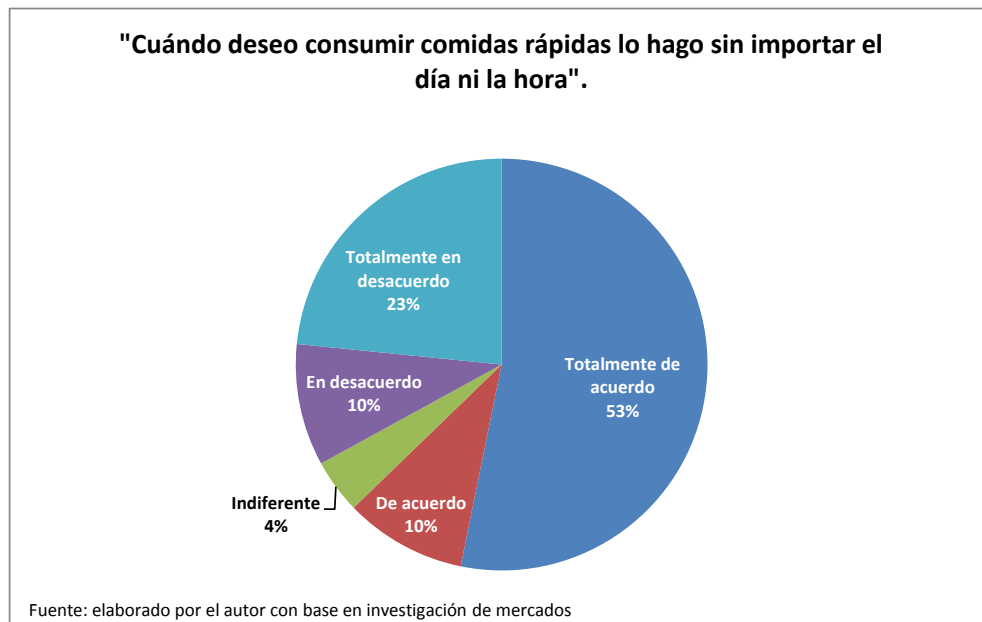
hacerlo también entre lunes y jueves. El 60% está en desacuerdo con la idea de consumir comidas rápidas sólo los fines de semana mientras que el 28% está de acuerdo. (Figura 5).

**Figura 5. Proporción de personas que consumen comidas rápidas los fines de semana.**



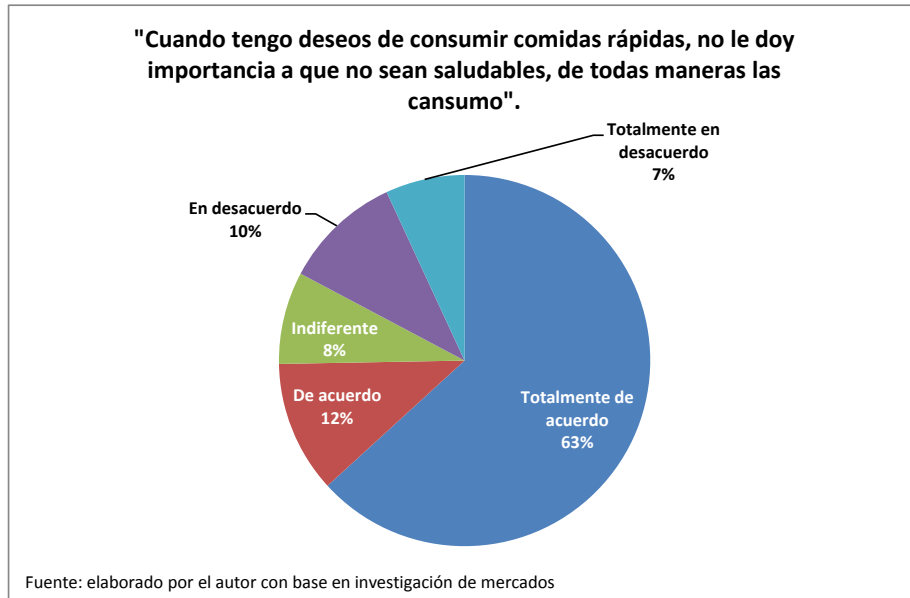
Adicionalmente el 63% está de acuerdo con la idea de consumir comidas rápidas cuando lo desea sin importar el día ni la hora, mientras que el 33% está en desacuerdo. (Figura 6).

**Figura 6. Preferencias de los consumidores en términos de deseo vs horario.**



Los consumidores tampoco demostraron mucha importancia al carácter de saludable de las comidas; el 75% aseguró que consumiría comidas rápidas a pesar de que éstas no fueran saludables, mientras que solo el 17% dijo no consumir las por esa razón. (Figura 7).

**Figura 7. Deseo de consumir comidas rápidas vs factor no saludable de las mismas.**



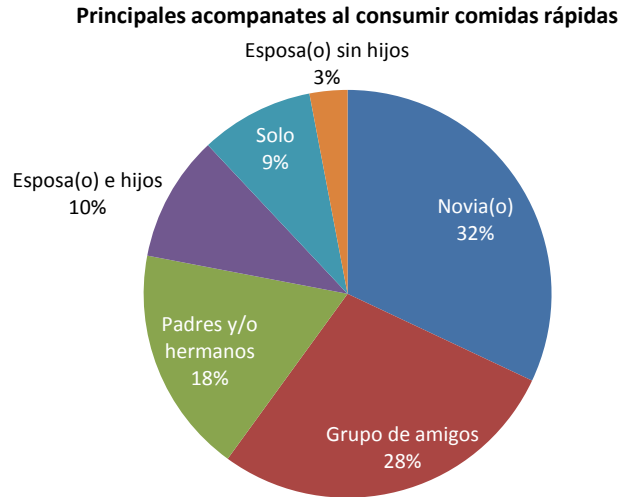
De otro lado, cuando se le preguntó a los encuestados si preferían consumir comidas rápidas solos o en compañía, el 59% estuvo de acuerdo con hacerlo en compañía y el 36% estuvo en desacuerdo. (Figura 8).

**Figura 8. Preferencias acerca de consumir comidas rápidas solos o en compañía.**



En este sentido, el 32% de los consumidores prefieren ir con su novia(o), el 28% con su grupo de amigos, el 18% con sus padres y/o hermanos, el 10% con su esposa(o) e hijos, el 9% prefiere ir solo y el 3% con su esposa sin hijos. (Figura 9.).

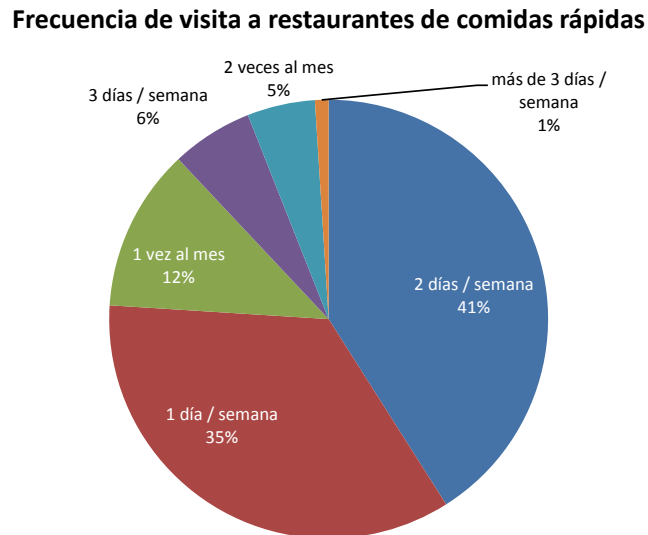
**Figura 9. Principales acompañantes de los consumidores de comidas rápidas.**



Fuente: elaborado por el autor con base en investigación de mercados

En cuanto a la frecuencia de visita a restaurantes de comidas rápidas, el 41% lo hace dos días por semana, el 35% un día a la semana y el 12% una vez al mes. (Figura 10).

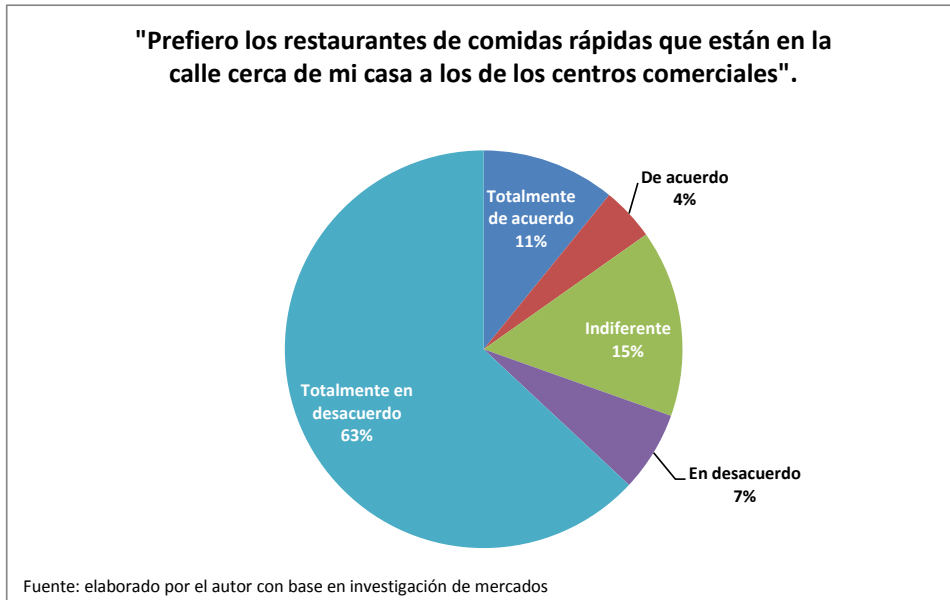
**Figura 10. Frecuencia de visita a restaurantes de comidas rápidas.**



Fuente: elaborado por el autor con base en investigación de mercados

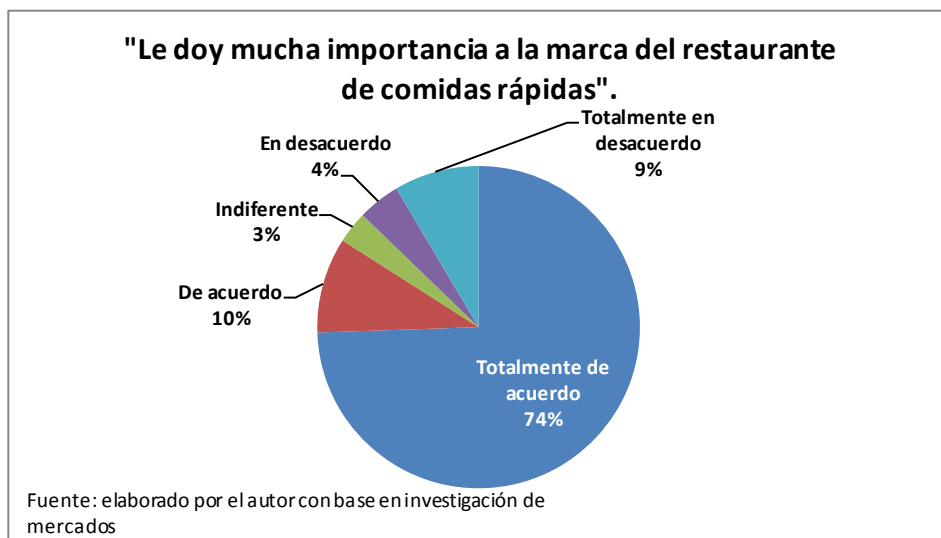
De otra parte, en términos de la ubicación de los restaurantes de comidas rápidas, el 70% de los consumidores estuvo en desacuerdo con preferir los restaurantes de la calle en lugar de los de los centros comerciales, mientras que el 11% estuvo de acuerdo. (Figura 11).

**Figura 11. Preferencia de consumidores respecto de la ubicación de los restaurantes.**



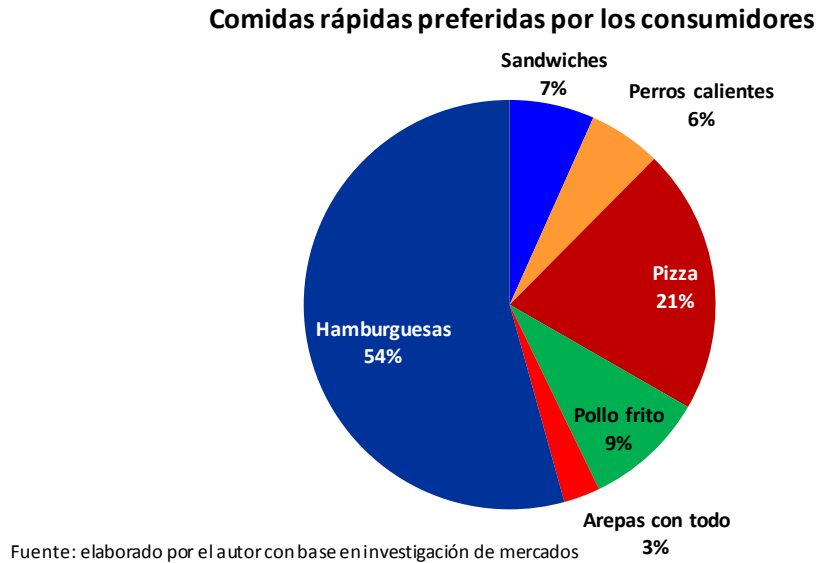
Finalmente, con relación a la marca de los restaurantes de comidas rápidas, el 84% la consideran muy importante, mientras que el 13% no. (Figura 12).

**Figura 12. Personas que dan mucha importancia a la marca de las comidas rápidas.**



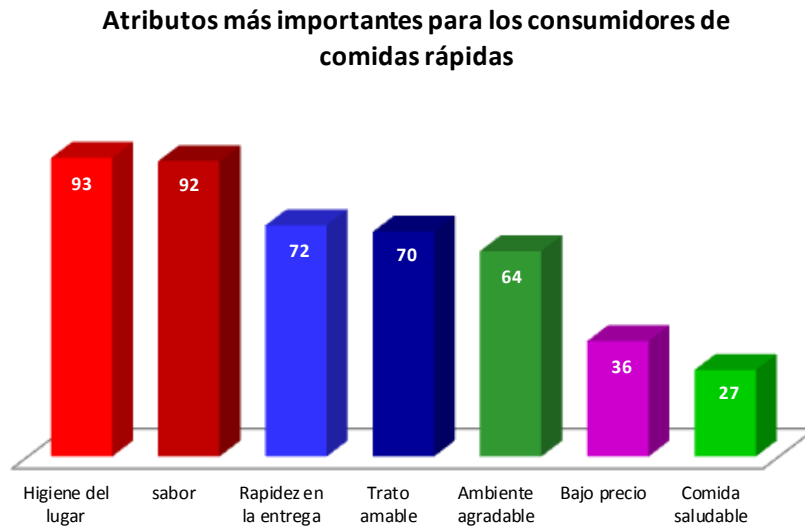
En cuanto a las preferencias del tipo de comidas rápidas, los resultados fueron contundentes; el liderato lo ostenta la hamburguesa con el 54% de los consumidores, le sigue la pizza con el 21%, en el tercer lugar está el pollo frito con el 9%, los sándwiches están en el cuarto lugar, los perros calientes en el quinto lugar con el 6% y finalmente con el 4% las arepas con todo. (Figura 13).

**Figura 13. Preferencias de los consumidores de comidas rápidas por tipo de comida.**



En relación con los atributos más importantes a la hora de elegir un restaurante de comidas rápidas, el 93% aseguró que la *higiene del lugar* era lo que más valoraban, seguido muy de cerca por el atributo del *sabor* con un 92%. Por su parte, en los últimos lugares estuvieron el *bajo precio* con 36% y la *comida saludable* con 27%. (Figura 14).

**Figura 14. Atributos mejor valorados por los consumidores.**

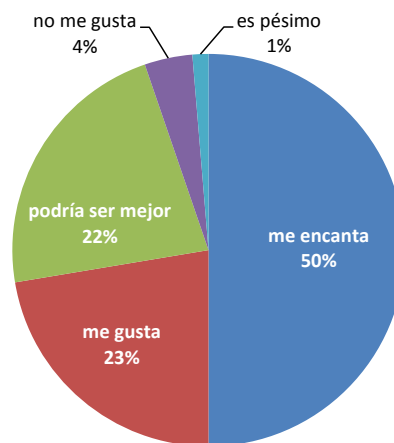


Fuente: El autor con base en la investigación de mercados.

Específicamente sobre La Arepería, la investigación arrojó que el 89% personas conocen la marca y de ellas el 85% la han probado, sin embargo, al calificar la experiencia de consumo, el 73% afirmó haber tenido una experiencia positiva mientras el 5% no la tuvo. (Figura 15). Así mismo, de los que la han probado, el 99% estaría dispuesto a volver a consumirla y el 95% la recomendaría a sus amigos y conocidos.

**Figura 15. Calificación de la experiencia de consumo de La Arepería.**

**Evaluación experiencia de consumo de La Arepería entre consumidores**

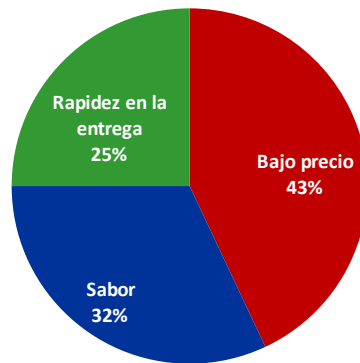


Fuente: El autor con base en la investigación de mercados.

Cuando se les preguntó a los consumidores habituales de La Arepería sobre las motivaciones para consumir sus productos, el 43% afirmó que el bajo precio era el más importante, seguido del sabor con el 32% y finalmente la rapidez en la entrega con el 25%. (Figura 16).

**Figura 16. Razones por las cuales los consumidores van a La Arepería.**

**Principales atributos de los consumidores de La Arepería.  
Proporción de preferencia.**

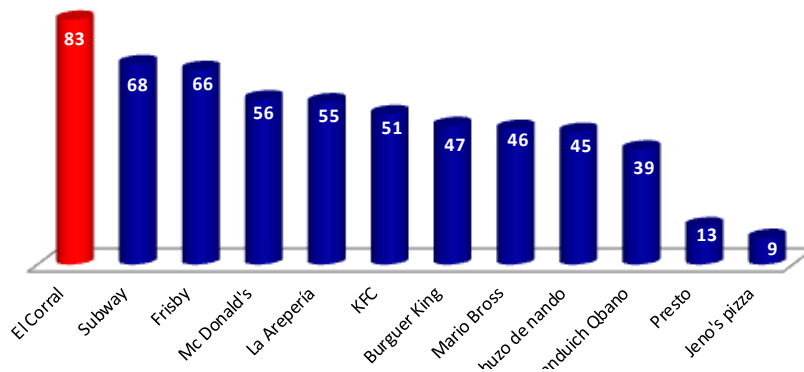


Fuente: elaborado por el autor con base en investigación de mercados

En cuanto a los restaurantes preferidos por los consumidores, en el primer lugar estuvo El Corral con un 83%, La Arepería se ubicó en el quinto lugar con un 55% y Presto y Jenno's Pizza en los últimos lugares con 13% y 9% respectivamente. (Figura 17).

**Figura 17. Restaurantes de comidas rápidas preferidos por los consumidores.**

**Restaurantes de comidas rápidas preferidos por los consumidores**

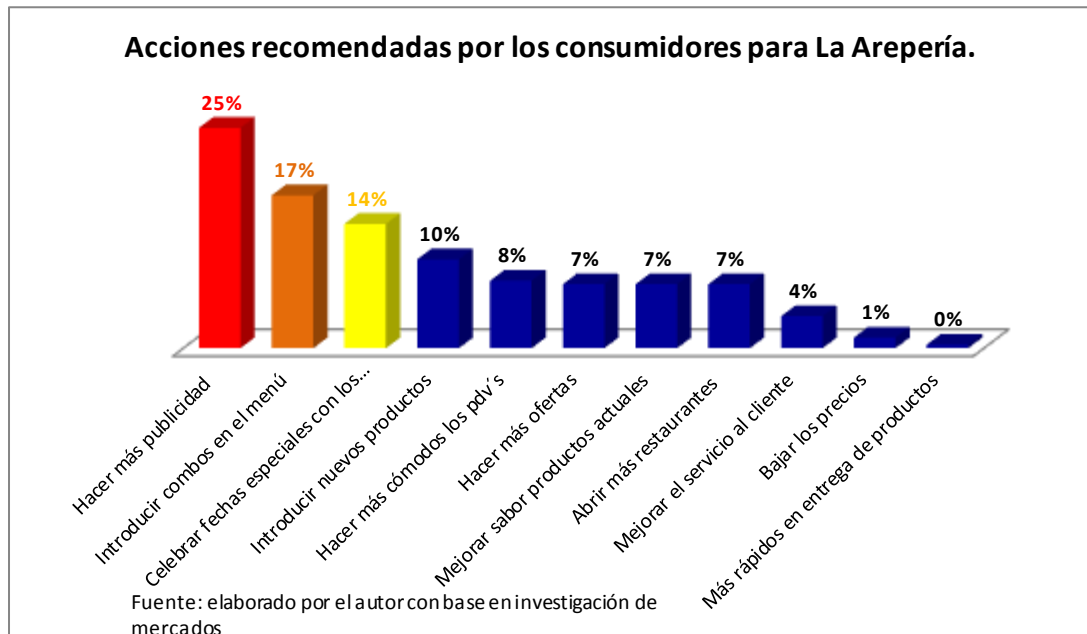


Fuente: Elaborado por el autor con base en investigación de mercados.



Finalmente, al pedirle a los consumidores que recomendaran unas acciones para que fueran implementadas por La Arepería de manera que esta fuera más visible en el mercado, más atractiva para los consumidores y mejorara la experiencia de consumo, estos respondieron que hacer más publicidad con la marca era lo más importante, seguido de introducir combos en el menú y celebrar fechas especiales con los consumidores. (Figura 18).

**Figura 18. Recomendaciones de los consumidores para La Arepería.**



De acuerdo con todo lo expuesto anteriormente, se hace una aproximación general a que el consumidor privilegia la higiene en los restaurantes, el sabor de las comidas, la rapidez en la entrega y al parecer no le dan mucha importancia al precio. No obstante, es el precio el atributo principal por el cual los consumidores de La Arepería aseguran consumirla.

Con base en la investigación de mercados primaria elaborada y de acuerdo con información de mercado suministrada por La Arepería, se construyen los siguientes perfiles del consumidor.

#### 4.1.1. Descripción geográfica.

Personas residentes en la ciudad de Cali, no sólo las que viven cerca al área de influencia de estos restaurantes, sino las que, por alguna razón, transitan cerca de ellos. También son consumidores de La Arepería las personas que visitan el centro comercial Chipichape.

#### **4.1.2. Descripción demográfica.**

Desde el punto de vista demográfico, los consumidores de La Arepería son personas pertenecientes a los estratos económicos 2, 3, 4 y 5, ya que el producto tiene un precio muy accesible para las personas de bajos ingresos. Esto no significa que a la marca no la consuman personas del estrato 6, ya que, por ejemplo en lugares como el centro comercial Chipichape y en barrios como La Flora y Tequendama se estima que alrededor de un 10% de las ventas se hagan a estos consumidores.

En cuanto a las edades de los consumidores de La Arepería, se ha observado que ésta varía según los días de la semana y el horario de consumo en los restaurantes. Por ejemplo, entre lunes y jueves se observan consumidores con edades entre los 25 y 35 años, mientras que los fines de semana se ven tres segmentos de consumidores de acuerdo con las edades: entre 18 y 25 años compuesto por jóvenes que asisten con su pareja sentimental a comer algo rico, rápido y de bajo precio; el de 26 y 35 años en el que están incluidas las personas casadas sin hijos (algunas con hijos, pero no son la mayoría) que asisten con su esposa(o) buscando una comida relativamente sana, rica, de rápido servicio e igualmente de bajo precio.

Finalmente, está el segmento de consumidores con edades entre 36 y 45 años en el que están las personas que asisten a los restaurantes con su núcleo familiar compuesto por su esposa(o) e hijos.

#### **4.1.3. Descripción psicográfica.**

Psicográficamente los consumidores de La Arepería son personas que llevan un estilo de vida práctico, que valoran el buen servicio, el sabor de la comida y la rapidez en el mismo, son personas que valoran la conveniencia y el carácter de que la comida esté “al paso”. Así mismo privilegian la higiene en el punto de venta y en la preparación de los alimentos pero para los cuales el atributo precio es considerablemente importante y decisivo.

#### **4.2. Compañía.**

Hoy día, La Arepería tiene doce restaurantes, diez en la ciudad de Cali y dos en Palmira, y del total de los restaurantes, sólo cuatro son propios de Almaíz S.A., es decir, el 33%. Los demás son franquicias.

Las principales fortalezas de La Arepería son la rapidez con la que entregan el producto final al consumidor, el bajo precio de sus productos y el buen sabor de los mismos, los cuales le han permitido construir cierto posicionamiento en la ciudad de Cali, proponiendo una alternativa innovadora de comida rápida que cada día aumenta su participación y aumenta su base de consumidores.

Una de las competencias distintivas y fortalezas de La Arepería es la eficiencia productiva de sus restaurantes ya que el diseño de su línea de producción le permite entregar al consumidor final el producto en menos de tres minutos, incluso, en algunas ocasiones, en menos de dos minutos.

Para lograr esta eficiencia en los puntos de venta, ha diseñado y perfeccionado su centro productivo en donde se alistan los ingredientes y se preparan las mezclas y las salsas para ser despachadas posteriormente a cada uno de los restaurantes de acuerdo con una demanda estimada con base en históricos y proyecciones de crecimientos. Este centro de producción también es una de las fortalezas del negocio.

La administración de los proveedores y de la cadena de abastecimiento es otra de las fortalezas, ya que se han establecido acuerdos y contratos con los proveedores con el fin de asegurar la disponibilidad de los insumos e ingredientes requeridos para las operaciones diarias.

Debido a que actualmente son doce puntos de venta demandando los mismos insumos e ingredientes, han logrado conseguir algunos beneficios adicionales con sus proveedores tales como descuentos por volumen de compras y créditos para pagar, lo cual le permite proyectar su flujo de caja con tranquilidad.

Otra de las fortalezas de la empresa es la manera como se relacionan con los consumidores en los restaurantes, pues todos los trabajadores de La Arepería son entrenados para entregarle al consumidor no sólo un buen producto, de manera ágil y a un precio justo, sino también una sonrisa cálida y un trato amable de principio a fin.

Un elemento que los consumidores valoran mucho es que en los restaurantes ellos pueden tomar la cantidad de salsas que deseen sin ninguna restricción por parte de los trabajadores. Un consumidor del restaurante ubicado en el barrio La Flora comenta al respecto:

*“Una de las cosas que más me gusta de La Arepería es que puedo coger toda la salsa que quiera. Me gusta que La Arepería no es tacaña con eso, como en otras partes. Cada vez que vengo a La Arepería cojo tres o cuatro tarritos de salsa verde y como dos de showy. Esas salsas me gustan mucho” (Estrato 5, hombre de 40 años, La Arepería Capri).*

Otra fortaleza es la buena imagen que tiene La Arepería entre los consumidores que la han probado, pues pese a que la empresa no ha hecho muchos esfuerzos en posicionar la marca, el concepto de su negocio, el sabor de sus productos y el servicio han hecho que tenga una buena percepción en el mercado.

La variedad en el portafolio de sus productos también es otra fortaleza, pues ofrecen arepas con queso y mantequilla en forma de rosca, arepas rellenas con varios ingredientes, papa

amarilla, bandejas de carne asada con diferentes tipos de bebida entre las que se cuentan el agua de panela, el claro de maíz, zumo de uva, refrescos de fruta, gaseosas y agua embotellada.

El diseño de los restaurantes también es un elemento importante ya que además de ser atractivos visualmente, son construidos pensando en asegurar el mejor y más rápido servicio a los consumidores, para lo cual han dispuesto de dos puntos de pago y de una línea de producción cómoda, funcional y espaciosa que permita ser muy ágiles y precisos en la preparación de los alimentos.

La línea de producción de todos los restaurantes de La Arepería está a la vista de todas las personas, esto le permite al consumidor observar, desde la fila o punto de pago, cuándo y cómo preparan su comida, esto no solo le gusta al consumidor, sino que le genera confianza.

Otra de las fortalezas de la Arepería es la higiene e impecabilidad de los restaurantes y del personal de servicio, así como los productos siempre frescos, lo cual encajan perfectamente con las expectativas y exigencias de los consumidores de comidas rápidas.

#### 4.2.1. Portafolio de productos y precios de La Arepería.

El portafolio de productos se compone de arepas rellenas de diferentes ingredientes, arepas planas con queso o con mantequilla, bandejas de carne asada y papa criolla, estos productos se venden en presentación grande y personal. En cuanto a bebidas se ofrece claro de maíz, aguadepanela, zumo de uva y gaseosas, refrescos y aguas embotelladas de las compañías Postobón y Cocacola (Cuadro 1).

**Cuadro 1. Portafolio de productos y precios de La Arepería.**

Producto	<u>Arepa con todo</u>	Producto	<u>Arepa mixta</u>
Foto		Foto	
Precio personal	\$ 5.700,00	Precio personal	\$ 5.700,00
Precio Grande	\$ 7.300,00	Precio Grande	\$ 7.300,00

<b>Producto</b>	<b><u>Arepa montañera</u></b>	<b>Producto</b>	<b><u>Arepa con pollo</u></b>
<b>Foto</b>		<b>Foto</b>	
<b>Precio personal</b>	\$ 3.300,00	<b>Precio personal</b>	\$ 5.700,00
<b>Precio Grande</b>	\$ 4.300,00	<b>Precio Grande</b>	\$ 7.300,00
<b>Producto</b>	<b><u>Arepa con carne</u></b>	<b>Producto</b>	<b><u>Arepa Hawaiana</u></b>
<b>Foto</b>		<b>Foto</b>	
<b>Precio personal</b>	\$ 6.000,00	<b>Precio personal</b>	\$ 3.500,00
<b>Precio Grande</b>	\$ 8.000,00	<b>Precio Grande</b>	\$ 4.500,00
<b>Producto</b>	<b><u>Arepa jamón queso</u></b>	<b>Producto</b>	<b><u>Arepa hamburguesa especial</u></b>
<b>Foto</b>		<b>Foto</b>	
<b>Precio personal</b>	\$ 3.500,00	<b>Precio personal</b>	\$ 5.500,00
<b>Precio Grande</b>	\$ 4.500,00	<b>Precio Grande</b>	\$ 6.800,00
<b>Producto</b>	<b><u>Roscarepa</u></b>	<b>Producto</b>	<b><u>Bandeja de carne</u></b>
<b>Foto</b>		<b>Foto</b>	
<b>Pr. Mantequilla</b>	\$ 900,00	<b>Precio personal</b>	\$ 7.500,00
<b>Precio Grande</b>	\$ 1.700,00	<b>Precio Grande</b>	\$ 10.900,00
<b>Producto</b>	<b><u>Huevos con salchicha</u></b>	<b>Producto</b>	<b><u>Huevos pericos</u></b>
<b>Foto</b>		<b>Foto</b>	
<b>Precio</b>	\$ 3.600,00	<b>Preciol</b>	\$ 3.000,00

Fuente: Elaborado por el autor con base en información suministrada por Almaíz S.A.

#### 4.2.2. Punto / Canal de La Arepería.

La Arepería tiene doce restaurantes, cuatro son propios de Almaíz S.A. y los demás son franquiciados.

#### 4.2.3. Promoción – comunicación de La Arepería.

La promoción y comunicación publicitaria de La Arepería se ha limitado a hacer algunas cuñas radiales en emisoras locales y a ubicar dos piezas publicitarias en una valla de la ciudad de Cali. La primera tenía el mensaje de “sin arepas no hay paraíso”, parodiando el título de una serie de televisión que tuvo mucho éxito en Colombia que se llamaba “sin tetas no hay paraíso”. La segunda pieza publicitaria que se ubicó en la valla exterior fue en el mes de diciembre de 2013, más específicamente durante la feria de Cali, en la cual se resaltaba en regionalismo y la alegría de las fiestas regionales.

En términos generales, La Arepería no ha diseñado una estrategia integral de comunicación, y las iniciativas de promoción y publicidad están basadas en un concepto lúdico que, según la empresa, para los consumidores es divertido. También se observa que en algunas piezas publicitarias solo se resalta el nombre y el logo de la marca y del negocio. (Figura 19).

**Figura 19. Algunas piezas publicitarias de La Arepería.**



#### 4.2.4. Propuesta de valor de La Arepería.

La propuesta de valor de La Arepería es entregarle al consumidor alimentos de manera muy rápida y a bajo precio. Esto lo han conseguido gracias a la eficiencia productiva en cada restaurante y a la capacidad de innovación en producto que les permitió diferenciarse en un mercado muy competido transformando algo tan simple y genérico como una arepa. (La República, 2013).

#### 4.2.5. Cadena de Valor de La Arepería.

La cadena de valor de La Arepería comienza con el eslabón de los proveedores, el cual es un eslabón crítico ya que todos los ingredientes con los cuales se preparan los productos en los restaurantes son comprados a diferentes proveedores, La Arepería no produce nada directamente, solo ensambla diferentes ingredientes para entregar el producto final al consumidor.

Todos los insumos son comprados a proveedores locales y regionales estableciendo relaciones comerciales con los productores directos evitando al máximo a los intermediarios. Estos insumos deben cumplir las características de las fichas técnicas de cada uno.

Luego de la adquisición de los insumos, estos productos son procesados, transformados, clasificados y despachados a cada uno de los restaurantes diariamente, en donde se elabora el producto final y son vendidos al consumidor.

Los procesos que apoyan la operación son contabilidad y finanzas, informática y tecnología y recursos humanos. La empresa no tiene departamento de mercadeo (Figura 20).

**Figura 20. Cadena de valor de La Arepería.**



Fuente: Elaborado por el autor con base en información suministrada por Almíz S.A.

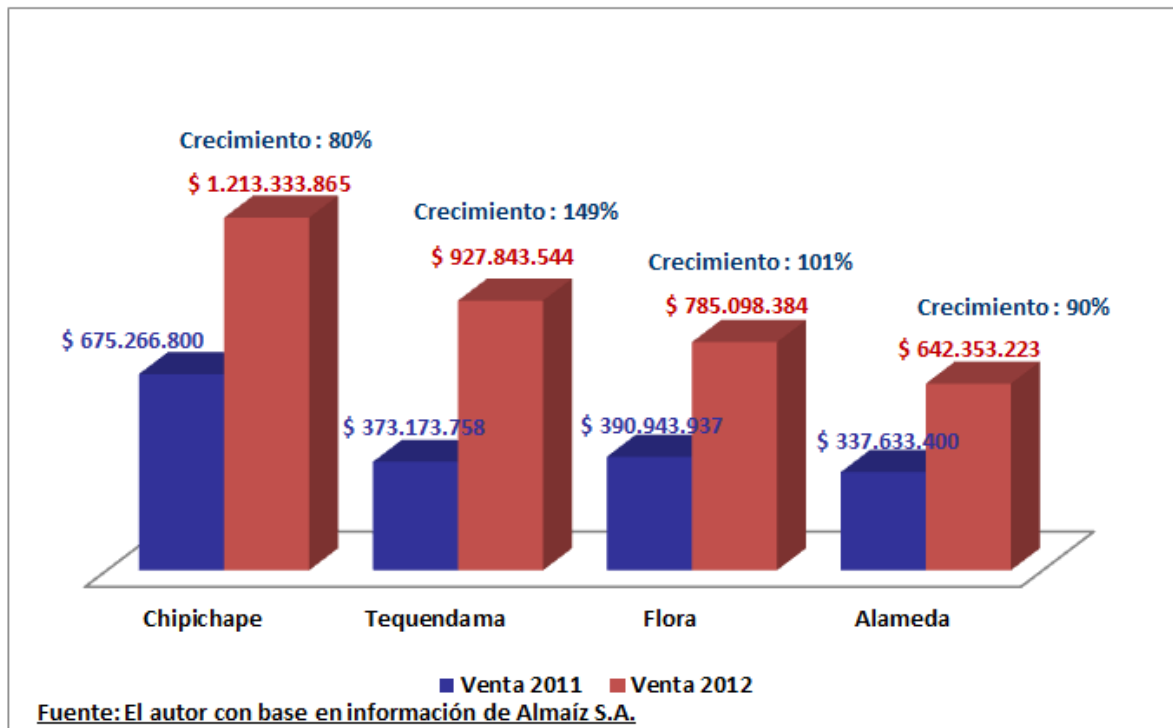
#### 4.2.6. Desempeño en el mercado.

Para efectos del presente análisis sólo se tendrán en cuenta los resultados de los restaurantes de La Arepería ubicados en Chipichape, La Flora, Tequendama y Alameda, pues son los de propiedad de Almaíz S.A.

Al cierre del año 2012 estos restaurantes tuvieron desempeños importantes, siendo Chipichape el de mayores ventas con un nivel superior a los 1.200 millones, seguido de Tequendama con 927 millones; Flora con 785 y finalmente el restaurante de Alameda con 642 millones. (Figura 21).

En cuanto a crecimiento vs el año 2011, el de más alto crecimiento es Tequendama con un 149%, La Flora crece el 101%, Alameda crece un 90% y Chipichape con un crecimiento del 80%. (Figura 21).

**Figura 21. Ventas y crecimientos restaurantes de La Arepería en 2011 y 2012.**





#### 4.2.7. Situación financiera de La Arepería.

El Estado de Resultados de Almaíz S.A al final de 2012, muestra un crecimiento del 100,82% en los ingresos por ventas vs el año 2011 y un crecimiento en la Utilidad Bruta del 42%; por su parte la Utilidad Operacional crece un 382% y la Utilidad Neta un 450%.

#### 4.3.Competencia.

##### 4.3.1. Cadenas de comidas rápidas.

En el sector de las comidas rápidas hay varios competidores tanto nacionales como extranjeros, de diferentes categorías, subcategorías y conceptos, y con el pasar del tiempo aparecen nuevos jugadores con propuestas diferentes que hacen que el mercado esté más atomizado y por ende la competencia más agresiva.

Entre las empresas nacionales más importantes están: Hamburguesas El Corral, Crepes & Waffles, Frisby, Kokoriko, La Brasa Roja, RestCafé OMA, Presto, Jenos´s Pizza, entre otras. Por la parte de las cadenas internacionales algunas son: Mc Donald´s, KFC, Subway, Burguer King, Pizza Hut y Domino´s Pizza. También existen los otros negocios de arepas que podrían identificarse como competidores directos de La Arepería en la microcategoría de arepas rellenas.

En 2012, El Corral lideró el sector con ventas de \$ 261.817 millones de pesos, después está Mc Donald´s con \$ 214.719 millones, en el tercer lugar Crepes & Waffles con \$ 189.824, luego Frisby con \$153.068 y en el quinto lugar estuvo Kokoriko con \$ 125.870. La lista de las diez cadenas de comidas rápidas que más vendieron en 2012 la completan RestCafé OMA, Grupo CBC, Andrés Carne de Res, Presto y Jenos´s Pizza. (Cuadro 2).

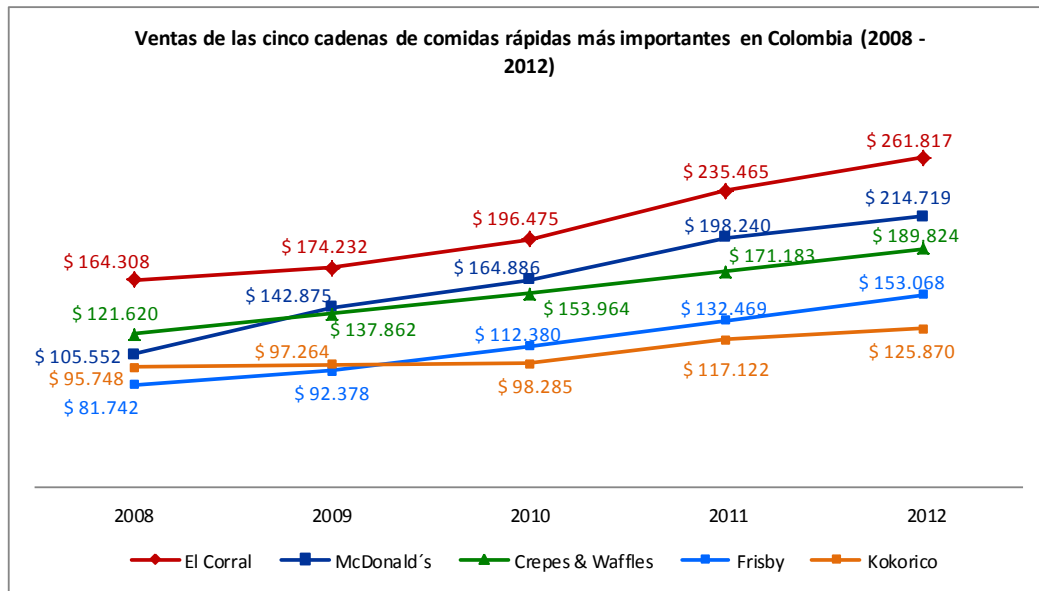
**Cuadro 2. Las diez cadenas de comidas rápidas en Colombia de mayor ventas 2012.**

	Empresa	% Participación en el sector.	Ventas 2012
1	El Corral	11,9%	\$ 261.817
2	McDonald´s	9,8%	\$ 214.719
3	Crepes & Waffles	8,6%	\$ 189.824
4	Frisby	7,0%	\$ 153.068
5	Kokoriko	5,7%	\$ 125.870
6	Restcafé OMA	4,1%	\$ 90.927
7	Grupo CBC	3,8%	\$ 82.953
8	Andrés Carne de Res	3,5%	\$ 76.572
9	Presto	2,9%	\$ 63.160
10	Jeno´s Pizza	2,6%	\$ 56.961

**Fuente:** COLOMBIA: LÍDERES CADENAS COMIDA RÁPIDA Y RESTAURANTES 2008 – 2012. –VENTAS Y CRECIMIENTO DE 80 EMPRESAS LÍDERES- LaNota.com. Bogotá 2013.

Los resultados de estas cadenas de comidas rápidas en 2012 no son datos aislados al desempeño que han experimentado en los últimos tres años anteriores y mucho menos son una sorpresa, pues El Corral, Crepes & Waffles, McDonald's, Frisby y Kokorico demuestran crecimientos sostenidos y crecientes desde 2009. (Figura 22).

**Figura 22. Ventas cinco cadenas de comidas rápidas desde 2008 hasta 2012.**



Fuente: Elaborado por el autor con base en COLOMBIA: LÍDERES CADENAS COMIDA RÁPIDA Y RESTAURANTES 2008 – 2012. –VENTAS Y CRECIMIENTO DE 80 EMPRESAS LÍDERES- LaNota.com. Bogotá 2013.

Los crecimientos porcentuales en comparación con años anteriores, son contundentes para Hamburguesas El Corral que desde 2009 no sólo ha crecido en comparación con los años anteriores, sino que lo hizo a tasas crecientes hasta el 2011 terminando el 2012 con un crecimiento del 11,19%. (Cuadro 3).

**Cuadro 3. Crecimientos porcentuales en ventas de las cinco cadenas de comidas rápidas más importantes en Colombia (2009 – 2012).**

	2008	2009	2010	2011	2012
El Corral	na	6,04%	12,77%	19,84%	11,19%
McDonald's	na	35,36%	15,41%	20,23%	8,31%
Crepes & Waffles	na	13,35%	11,68%	11,18%	10,89%
Frisby	na	13,01%	21,65%	17,88%	15,55%
Kokorico	na	1,58%	1,05%	19,17%	7,47%

Fuente: Elaborado por el autor con base en COLOMBIA: LÍDERES CADENAS COMIDA RÁPIDA Y RESTAURANTES 2008 – 2012. –VENTAS Y CRECIMIENTO DE 80 EMPRESAS LÍDERES- LaNota.com. Bogotá 2013.

#### **4.3.2. Competidores directos en la microcategoría de arepas rellenas.**

Pese a que todas las cadenas de comidas rápidas y en general todas las empresas que preparen alimentos para comer en el punto de venta y a domicilios representan de una u otra manera una amenaza para La Arepería, esta tiene claramente definidos a su competidores.

Los negocios que en la ciudad de Cali, le compiten a La Arepería en la venta de arepas rellenas son: Prapers, Mr. Arepa, Maizao y Arepería Sabor.

Prapers es un negocio de propiedad de los hijos de los propietarios de las panaderías La California y sólo tienen dos puntos de venta; en la avenida Roosevelt con 34 y en la autopista sur con carrera 62. Sus productos son similares a los de La Arepería y el precio es similar en todos los productos.

Mr. Arepa es una marca caleña de restaurantes que se basa en el modelo de franquicia. Vende arepas rellenas con diferentes ingredientes, pero también vende platos típicos. Actualmente tiene puntos de venta la universidad Javeriana, Icesi y en barrio Granada. Esta marca ha cerrado más de cinco restaurantes en menos de dos años y, de acuerdo con varios de sus exfranquiciados, la marca tiene mucho por mejorar en la operación y administración.

Maizao es otro negocio personal que se dedica a la venta de arepas rellenas y carne asada, inicialmente estuvo ubicado en la autopista sur con carrera 65 pero ese negocio fue vendido y trasladado a la calle 44 norte con avenida tercera.

Finalmente, la Arepería Sabor, es un solo negocio que vende arepas rellenas similares a las de La Arepería en ingredientes y en precio. Está ubicado en la avenida sexta norte con calle 34.

#### **4.3.3. Análisis de competidores en el sector (macrocategoría) comidas rápidas.**

De las cinco cadenas de comidas rápidas más importantes en Colombia, La Arepería identifica como competencia directa a: El Corral, McDonald's, Frisby y Kokoriko, pues considera que los productos de estas cadenas y los de La Arepería son, en cierta medida, sustituibles, lo que no sucedería con Crepes & Waffles.

No obstante también se han identificado como competidores directos a otras cadenas y marcas de comidas rápidas como: Presto, Subway, KFC, Sandwich Qubano y Jenos Pizza.

##### **4.3.3.1. Hamburguesas El Corral.**

El producto principal de El Corral son las hamburguesas a la parrilla y a la plancha, pero su portafolio también incluye perros calientes a los cuales les llaman vaqueros, sandwiches,

wraps, ensaladas, postres, acompañantes como aros de cebolla; yuca frita; papas a la francesa y en espiral; mazorca dulce y lomos de pollo, y finalmente adiciones como frijol refrito, guacamole, queso fundido, chili con carne, entre otras.

Es importante señalar que en la concepción del producto, el “combo” juega un papel determinante, ya que la mayoría de las transacciones son de ese producto el cual incluye, hamburguesa más un acompañante junto con la bebida, con lo cual incrementan el valor del ticket promedio de la transacción dándole al consumidor la percepción de que está ahorrando en la compra total del combo a diferencia de que si comprara los productos de manera independiente.

El Corral está en el rango de precios altos y los productos más vendidos son los combos cuyos precios varían entre: \$16.900, \$21.400, \$22.400, \$24.300 y \$ 29.600 por persona. Si se incluye algún postre el precio se incrementa en \$6.700 aproximadamente.

Actualmente El Corral tiene 202 puntos de venta en Colombia (elcorral.com), 108 en Bogotá, 20 en Medellín, 17 en Cali y 11 en Barranquilla, con lo cual demuestran que una de sus estrategias para la expansión y crecimiento ha sido penetración y cobertura del mercado por medio de la apertura de restaurantes ubicados cerca del consumidor tanto en la calle como en centros comerciales. También ha incursionado en los mercados de Panamá, Ecuador, Chile y Estados Unidos a través del modelo de franquicias (La República 2013).

La comunicación publicitaria de El Corral no se hace en medios masivos, pues la empresa prefiere invertir el recurso en la apertura de nuevos restaurantes, en desarrollo de nuevos productos, en campañas de temporadas y en experiencia de consumo en el punto de venta.

#### **4.3.3.2. McDonald's.**

Su producto principal es la hamburguesa pero también vende ensaladas, desayunos, nuggets de pollo, papas a la francesa y postres (helados) y al igual que El Corral, la figura del combo es determinante al momento de la compra por parte de sus consumidores. En este sentido hay diferentes combos que incluyen una hamburguesa, papas y bebida. Pero hay un combo especial, la “Cajita Feliz”, que es un combo para niños que además de contener una hamburguesa, unas papas y una bebida, en presentación más pequeña, siempre incluye un juguete relacionado, la mayoría de las veces, con una película infantil de moda.

McDonald's está en el rango de precios intermedios. Los combos en McDonald's le cuestan al consumidor: \$12.900, \$13.500 y \$ 14.900 y los postres: \$2.000, \$2.900 y \$5.900.

A Colombia llegó en 1995 y ya cuenta con restaurantes en Bogotá, Medellín, Cali, Barranquilla, Cartagena, Santa Marta, Cúcuta, Pereira y Bucaramanga (mcdonalds.com.co).

En Cali, hacen presencia en los centros comerciales Chipichape, Unicentro, Único, Palmeto y Jardín Plaza pero también tienen restaurantes en la calle como por ejemplo: avenida Rossevelt, Pance y calle 5ta para un total de ocho puntos de venta en la ciudad.

McDonald's tiene una estrategia integral de comunicación definida por lo cual se observan comerciales en televisión, imágenes en vallas y demás medios masivos, a través de los cuales refuerzan su Valor de Activo de Marca y comunican los nuevos productos y ofertas vigentes.

#### **4.3.3.3. Frisby.**

El portafolio de Frisby se compone principalmente de pollo frito, pero también tiene seis combos tradicionales y cinco combos nuevos. Los tradicionales contienen fundamentalmente una proteína (pollo), un carbohidrato (arroz o papa a la francesa) y una porción de verdura. Los cinco combos nuevos son desarrollos de producto que la empresa hizo para llegarle a los consumidores que deseaban algo más liviano y ligero, como presentación junior, nuggets, alitas picantes y filete de pollo a la plancha, incluso un combo con cazuela de pescado.

Otro desarrollo de productos son las Frisdelicias, entre las cuales se encuentran: frischuleta, frisbandeja, frispicks, frispicada y frisburritos. Así mismo hay acompañantes como papas a la francesa, papa cocida, mazorca dulce, plátano maduro, croquetas de yuca, arroz y arepas. Finalmente hay sopas, postres y un menú para niños.

El precio de los combos de Frisby también está en el rango de precios altos, estos varían así: \$17.700, \$17.800, \$16.700 pero también han introducido en su menú productos de \$14.800 y \$13.500.

Actualmente Frisby cuenta con 170 restaurantes en más de 31 ciudades de Colombia, sólo en Cali tienen 18 restaurantes ubicados a la largo y ancho de la ciudad tanto en centros comerciales como en la calle.

En el año 2009 Frisby fue la marca de comidas rápidas preferida por los colombianos (Merca2.0, 2010), lo cual lograron manteniendo firme el concepto del negocio e invirtiendo el 50% del presupuesto de publicidad a hacer actividades directamente en dónde estaban los consumidores y el otro 50% lo siguieron destinando a televisión y radio.

#### **4.3.3.4. Kokoriko.**

El producto principal de Kokoriko también es el pollo. Pollo a la parrilla, pollo asado y pollo apanado; acompañantes como para a la francesa, papa criolla, para salada, yuca frita y mazorca dulce. También tiene platos con proteína, carbohidrato y verdura; ensaladas,

nuggets, platos típicos como calenta'o y ajiaco, sándwiches y wraps, postres y menú infantil. La marca Kokoriko también se ve desde hace varios años en canal supermercados en la categoría de productos listos para consumir.

Los precios de los combos de Kokoriko están en el rango alto y oscilan entre \$ 16.200 y \$16.900.

A nivel nacional Kokoriko tiene 106 restaurantes de los cuales 13 están en la ciudad de Cali distribuidos en diferentes zonas de la ciudad y en 2006 abrieron uno en Miami, Estados Unidos.

La comunicación de Kokoriko está orientada a darle protagonismo a sus productos, a ofrecer un servicio de venta rápido y eficiente con alimentos de alta calidad. Está cadena está orientada en darle un nuevo diseño y un concepto moderno a sus restaurantes y a su portafolio de productos diversificado.

#### **4.3.3.5. Presto.**

El portafolio de Presto es fundamentalmente de hamburguesas de res y pollo, pero también vende sándwiches (fundidos), alitas de pollo, chicks de pollo (nuggtes), perros calientes, ensaladas, postres y también tiene menú infantil. Al igual que las anteriores cadenas de comidas rápidas, los combos son un producto muy importante.

El precio de Presto también está en el rango de precios altos. Sus combos tienen los siguientes precios: \$12.800, \$16.200, \$18.100, \$19.900, \$21.500, \$22.900 y \$23.600.

Presto tiene 132 restaurantes en Colombia tanto en centros comerciales como en las calles de Colombia. Tiene 51 en Bogotá, 18 en Medellín, 9 en Cali, 4 en Barranquilla y los demás distribuidos en el resto del país.

La promoción de Presto está dirigida al consumidor final principalmente en los restaurantes y en ofertas de temporada. La comunicación le da mucho protagonismo a la hamburguesa en combo como actor principal.

#### **4.3.3.6. Jenó's Pizza.**

La pizza es el principal producto de Jenó's Pizza en presentaciones personal pequeña, mediana, grande y extragrande, adicionalmente ofrecen pasta, postres y también introdujeron la figura de los combos con la cual motivan a los consumidores a comprar más productos en cada transacción y así elevar el valor del ticket promedio.

El precio de los productos personales de Jenó's Pizza son de rango bajo, un combo de pizza personal y gaseosa tiene un precio de \$5.300 y \$6.600, mientras que el precio de la pasta

está en el rango de precios altos con \$15.000 y \$16.000. Por su parte los combos familiares van desde \$10.900 hasta \$34.900 depende de lo que incluyan.

Tienen presencia en todo el país. En Cali, los restaurantes más reconocidos son los de los centros comerciales Chipichape, Jardín Plaza, Cosmocentro, Unicentro, La 14 de Calima, y los ubicados en la calle como el de la Calle novena sur con carrera 42 esquina.

La comunicación publicitaria está dirigida a resaltar el producto y las ofertas del momento. La cadena ha hecho publicidad en televisión y otros medios masivos pero se está dirigiendo más a las actividades en el punto de venta con el consumidor final.

#### **4.3.3.7. Burguer King.**

Principal competidor de McDonalds a nivel mundial. Su producto insignia es la hamburguesa en combo, pero al igual que los competidores de la categoría y algunos del sector, ofrece desayunos, sándwiches y burritos, papas a la francesa, ensaladas, wraps, nuggets de pollo y postres.

Burguer King está en el rango de precios altos, superior al de McDonald's pero inferior que el de El Corral. Sus combos le cuestan al consumidor: \$15.500, \$19.500, \$11.500, \$17.000, \$22.900, \$17.000 y \$13.000.

Actualmente tienen 37 restaurantes en Colombia, 18 en Bogotá, 8 en Medellín, 3 en Cali, 1 en Barranquilla y los demás están distribuidos en otras ciudades intermedias del país ([burgerking.com.co/restaurantes](http://burgerking.com.co/restaurantes)).

Al igual que McDonalds, Burguer King tiene una estrategia integral de comunicación definida y pese a que en Colombia no hacen publicidad en televisión, con frecuencia se ven anuncios e imágenes de las hamburguesas y los combos de la compañía en centros comerciales y alrededor de los restaurantes. Su comunicación publicitaria está basada sobre la apetitividad de sus productos y variedad de su portafolio.

#### **4.3.3.8. KFC.**

El producto principal de KFC es el pollo frito por presas, pero complementa su portafolio con bocados de pechuga apanados, alitas picantes, sándwiches, puré de papa, ensaladas, maíz tierno en granos y en mazorca y postres. También tienen combos muy competitivos.

La estrategia de precio de KFC en Colombia es estar en el rango de precios bajos, ya que la categoría de pollo frito para consumir en el mercado colombiano está muy competida por diferentes empresas. El precio de sus combos varía entre los siguientes precios: \$8.900, \$9.900, \$10.900, \$11.900 y \$12.900.

La marca es manejada en Colombia por dos Masters Franchised, uno encargado de la zona atlántica y el otro del resto del país. En el año 2012 cerraron con 15 restaurantes funcionando a nivel nacional y el plan de expansión es tener 60 al término de cinco años y, si bien es cierto las capitales importantes del país son muy atractivas, KFC está mirando con mucho interés las ciudades intermedias como Pereira, Villavicencio, Girardot e Ibagué (El Espectador, 2012).

En Cali hay funcionando dos restaurantes ubicados en los centros comerciales Único y Unicentro y próximamente se abrirá otro en la avenida Roosevelt con carrera 36 entre Sandwich Qbano, Subway y McDonalds.

La comunicación publicitaria de KFC está orientada a la experiencia del consumidor en el punto de venta y a informar sobre las ofertas del negocio en áreas de influencia de cada restaurante. Las imágenes tienden a resaltar el sabor y la apetitosidad del producto.

#### **4.3.3.9. Subway.**

Su principal producto son los sándwiches (premium, favoritos, clásicos y tradicionales) preparados con una gran variedad de ingredientes que el consumidor selecciona en el punto de venta. No obstante, dentro de su portafolio Subway también tiene ensaladas, desayunos y galletas. Los combos también existen en Subway pero en lugar de ser con papas a la francesa son con snacks de Frito Lay.

Subway está en el rango de precios altos. Sus combos tienen un valor de: \$22.800, \$20.800, \$19800 y \$18.800.

Subway lleva 17 años en Colombia pero fue en 2013, año en el que creció en un 250% vs el año anterior, que se disparó su crecimiento abriendo. En ese mismo año se abrieron 100 restaurantes nuevos y se espera que en tres años se hayan abierto 500, siendo Colombia el tercer país relevancia para la compañía en Latinoamérica y como uno de los diez países en el mundo dónde se desarrollará más la marca (Portafolio, 2014). Subway abrió este año su restaurante número 200.

Los productos, las ofertas y la marca son elementos que más se comunican en las piezas de Subway. Constantemente se producen materiales publicitarios que resaltan las bondades de los productos en cuanto a sabor y en el buen precio con relación a otros productos competidores.



#### **4.3.3.10. Sandwich Qbano.**

El producto principal es sándwich cubano con diferentes ingredientes. Sin embargo, esta cadena caleña de comidas rápidas también le ofrece a sus consumidores: perros, hamburguesas, ensaladas, papas a la francesa, nachos con queso y postres.

Sandwich Qbano también es de rango alto, los precios de sus combos son: \$15.900, \$17.800, \$19.900 y \$21,700.

Hoy día, Sandwich Qbano tiene más de 120 puntos de ventas de los cuales 65 son franquicias y están incursionando en el mercado mexicano.

La comunicación está orientada a hacer recordación de marca y a publicitar los productos y las ofertas que cada vez con mayor frecuencia están lanzando al mercado. Tuvieron comerciales en televisión regional pero con el tiempo los esfuerzos se enfocaron en actividades en el punto de venta y nuevos productos que mejoraran la experiencia del consumidor.

#### **4.3.4. Matriz comparativa de productos y precios.**

En la matriz se observa que el precio más alto es el de El Corral, seguido del de Presto, Sandwich Qbano, Frisby y Kokoriko. La Arepería está entre los de más bajo precio junto con Jenó's Pizza. (Cuadro 4).

**Cuadro 4. Matriz comparativa de productos, precios y valor del Ticket promedio.**

Empresa	Producto principal	Producto referente*	Precio referente - Promedio**	producto Ticket
El Corral	Hamburguesas	Combo mexicana: hamburguesa, papas a la francesa y gaseosa.	\$	22.400
Presto	Hamburguesas	Combo súper especial: hamburguesa, papas y gaseosa.	\$	18.100
Sandwich Qbano	Sandwiches	Combo especial: sandwich, papas y gaseosa.	\$	17.800
Frisby	Pollo frito	Combo 3: Pollo, arroz, frijoles, gaseosa	\$	17.700
Kokoriko	Pollo asado y apanado	Pollo, papa a la francesa, ensalada, gaseosa	\$	16.900
Burger King	Hamburguesas	Combo Whopper: hamburguesa, papas y gaseosa.	\$	15.500
McDonalds	Hamburguesas	Combo Big Mac: hamburguesa, papas y gaseosa.	\$	12.900
KFC	Pollo frito	Como del día: varía diariamente.	\$	10.400
Subway	Sandwiches	Sandwich del día y gaseosa.	\$	9.500
La Arepería***	Arepas rellenas	Arepa con todo + agua de panela	\$	8.800
Jeno's Pizza	Pizzas	Combo personal (1 porción de pizza y gaseosa)	\$	5.300

Fuente: Elaborado por el autor.

\*El producto referente es uno de los productos más vendidos

\*\*Es la referencia de valor del Ticket promedio.

\*\*\*La Arepería no tiene combos.

#### 4.4. Colaboradores – aliados.

En la cadena de valor de La Arepería intervienen colaboradores clave que son considerados como aliados estratégicos, como lo son los proveedores de arepas, carne de res, pollo, chicharrón, verduras, claro de maíz, panela, zumo de uva, salsas, así como también Postobón y CocaCola.

Es necesario que los proveedores tengan las capacidades organizacionales adecuadas para cumplir con los requerimientos de La Arepería en términos de cantidad, calidad, fecha, hora y condiciones de entrega, así como en los términos de pago. Para esto, La Arepería, antes de seleccionar un proveedor, lo pone a prueba haciéndole unos pedidos iniciales con unas características específicas, con las que determinarán la conveniencia del proveedor.

En este sentido ha podido establecer con sus proveedores, sobre la base de la confianza y el cumplimiento, relaciones comerciales eficaces que ha formalizado por medio de contratos de suministro, incluso sin habérselo propuesto ha desarrollado programas de desarrollo de proveedores, que han redundado en beneficios tanto para La Arepería como para los mismos proveedores.

Otros colaboradores claves son los trabajadores del centro de producción, quienes deben estar capacitados y certificados en manipulación de alimentos y Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) para asegurar la inocuidad en el proceso y la calidad de los alimentos que se entregarán al consumidor final en los restaurantes.

Los empleados de los restaurantes, desde el que recibe y saluda al consumidor tomándole su orden en el punto de pago, los que arman y preparan los productos finales y los que entregan la orden al consumidor deben entregar siempre el mejor servicio. Para esto La Arepería capacita rigurosa y constantemente a sus trabajadores en servicio al cliente y en buenas prácticas comunicacionales.

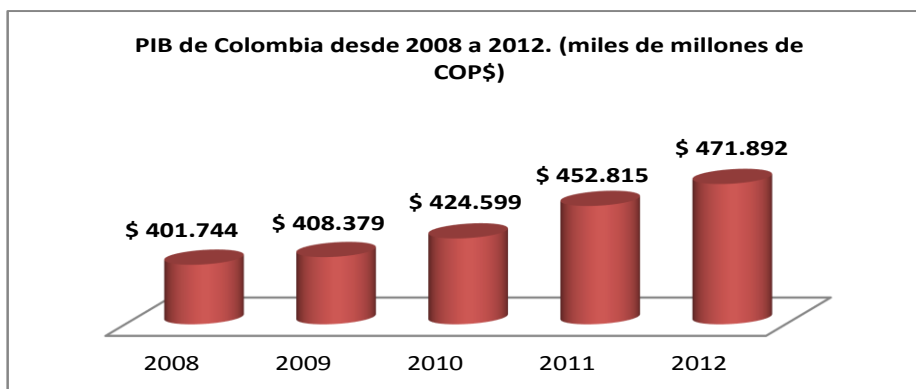
En un negocio de alimentos, en donde el margen es tan pequeño, todos los colaboradores son clave. El gerente general, jefe de compras, de servicio al cliente, el personal de contabilidad, finanzas e informática y en general todos los trabajadores se convierten una pieza clave para lograr que los esfuerzos se traduzcan en valor para el consumidor, los trabajadores y los socios de la empresa.

Finalmente, los consumidores también son aliados estratégicos para La Arepería, pues ellos son vistos no sólo como individuos a los cuales se les vende un producto para quedarse con su dinero, sino que son vistos como el último y al mismo tiempo el primer eslabón de la cadena de valor desde donde surgen las necesidades y deseos del mercado. Por eso La Arepería hace el esfuerzo de escuchar la voz de sus consumidores con cierta frecuencia.

#### 4.5. Contexto.

En el año 2012, el valor del Producto Interno Bruto (PIB) colombiano fue de casi 472 mil millones de pesos, es decir 20 mil millones más que el año inmediatamente anterior y 70 mil millones por encima del nivel logrado hace cinco años en 2008. (Figura 23).

**Figura 23. Comportamiento del PIB colombiano desde 2008 hasta 2012.**



Fuente: Elaborado por el autor con base en el Boletín de indicadores económicos del Banco de la República, marzo 10 de 2014.

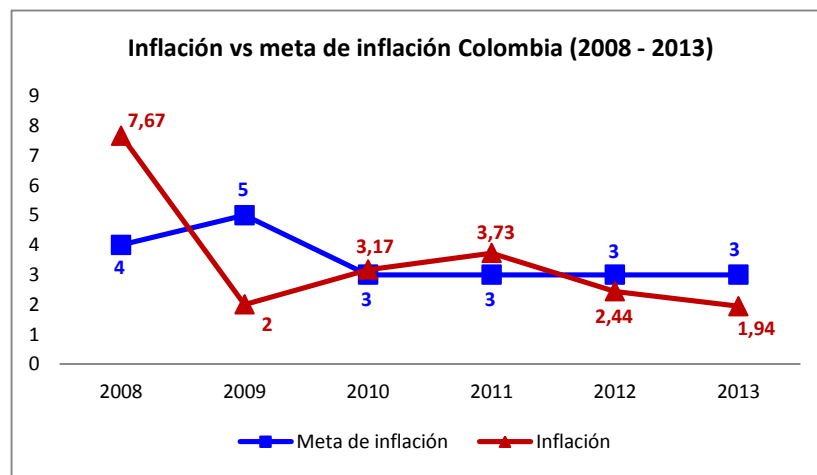
Estas cifras absolutas mostradas en la figura anterior permiten evidenciar el dinamismo que ha tenido en los últimos cinco años la economía de Colombia, la cual en el período analizado ha presentado crecimientos importantes de manera sostenible.

El crecimiento del PIB en el mismo lapso tuvo el más alto indicador en 2011 con 6,6%, seguido por el obtenido en 2012 con un 4,2%, 2010 con un 4% y finalmente los años 2009 y 2008 con crecimientos del 1,7% y 3,5% respectivamente.

Entre tanto, la inflación se mantuvo en niveles controlados y muy cercanos a la meta planteada por el gobierno nacional, lo que demuestra la eficacia de las políticas fiscales y monetarias para controlarla construyendo una estabilidad macroeconómica en el país.

Como consecuencia de esta estabilidad macroeconómica, a partir de 2009 la inflación real empezó a acercarse a la meta planteada por el gobierno llegando a ser casi iguales en los años 2010 y 2011 siendo ligeramente inferior en el 2012 ubicándose en el 2013 1,06% por debajo de la meta del ejecutivo. (Figura 24).

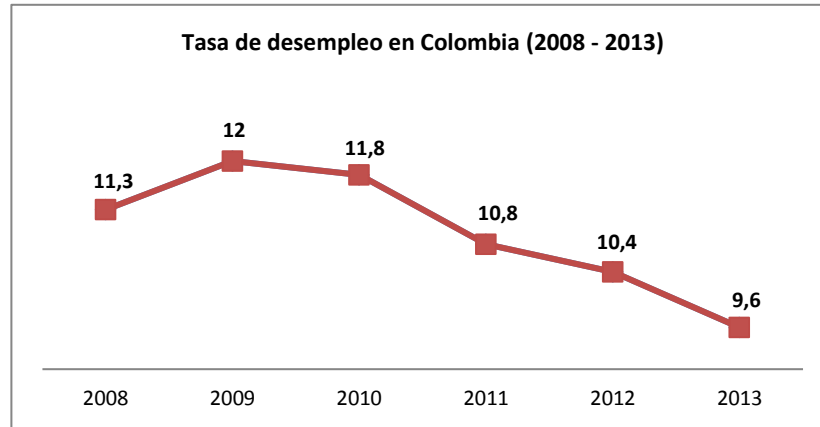
**Figura 24. Inflación real vs meta de inflación (2008 – 2012).**



Fuente: Elaborado por el autor con base en el Boletín de indicadores económicos del Banco de la República, marzo 10 de 2014.

En términos de desempleo, la tasa ha venido disminuyendo consecutivamente desde el año 2009 hasta ubicarse en un nivel de 9,6% en 2013. Lo que esto representa es que los últimos cuatro años el número de personas empleadas ha sido mayor cada año. (Figura 25).

**Figura 25. Tasa de desempleo Colombia (2008 – 2012).**

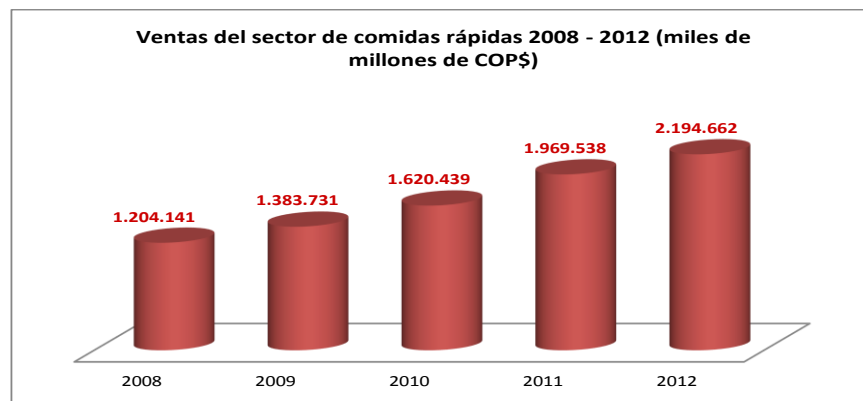


Fuente: Elaborado por el autor con base en el Boletín de indicadores económicos del Banco de la República, marzo 10 de 2014.

El crecimiento sostenido del PIB, el control de la inflación aproximándola a la meta del gobierno, la estabilidad macroeconómica y la disminución del desempleo han generado que en Colombia se desarrollen las diferentes ramas de actividad económica de manera importante, especialmente la explotación de minas y canteras, construcción, establecimientos financieros, actividades de servicios sociales y personales y finalmente la rama compuesta por el comercio, reparación, restaurantes y hoteles, la cual crece en 2012 un 7,66%, en 2011 un 10,5% y un 8,25% y 4,64% en 2010 y 2009 respectivamente (DANE 2013).

Dentro de esta rama está el sector de las comidas rápidas el cual también presentó un crecimiento desde el año 2009 cerrando en 2012 con más de 2 billones de pesos en ventas (Figura 26). (La Nota, 2013).

**Figura 26. Comportamiento del sector de comidas rápidas en Colombia (2008 – 2012).**



Fuente: Elaborado por el autor con base en “COLOMBIA: LÍDERES CADENAS COMIDA RÁPIDA Y RESTAURANTES 2008 – 2012. –VENTAS Y CRECIMIENTO DE 80 EMPRESAS LÍDERES- LaNota.com. Bogotá 2013.

El crecimiento de este sector en los últimos cuatro años lo ha convertido en uno de los de mayor dinamismo; en 2011 tuvo su más alto crecimiento con un 21,5%, en 2010 creció un 17,1% y en 2012 lo hizo en un 11,5% (La Nota, 2013).

Este comportamiento ha hecho que las perspectivas en el mediano y largo plazo sean aún más prometedoras para el sector, lo cual ha motivado a diferentes cadenas internacionales de comidas rápidas a ingresar al mercado colombiano o a fortalecer su posición en el mismo. Tal es el caso de Subway que llegó a 200 puntos de venta en este año, Burger King también ha aumentado su participación en el mercado, así como también lo han hecho KFC, Domino's Pizza y la brasilera IMC que además de operar diferentes restaurantes en aeropuertos, en 2012 compró a J&C Delicias oriunda de Medellín.

En 2011 Mesoamérica de Costa Rica, una empresa que invierte en empresas centroamericanas y andinas con el fin de convertirlas en sólidas multilatinas adquirió al restaurante café OMA que hoy día tiene 170 puntos. Luego, en agosto de 2012, compró a Frayco operadora de Presto y Tacos & BBQ y BBQ.

Sin embargo, las empresas nacionales no se han quedado atrás. Un ejemplo de ello es Hamburguesas El Corral, que además de ser dueña de la marca más importante de comidas rápidas en Colombia, tiene otro formato muy exitoso que es El Corral Gourmet, además representa a la marca internacional de pizza Papa Jones, a la marca de donuts y postres Krispy Kreme, es dueña del 50% del restaurante Andrés Carne de Res, del 100% de la cadena Leños & Carbón, así como de La Yarda, Paneroli y Beer Station (Portafolio, 2014).

El Corral también ha ejecutado acciones hacia la industrialización y la integración vertical, pues este año adquirió las operaciones de la ecuatoriana Pronaca en Bogotá, especializada en precocidos y congelados, especialmente de pollo, también compró una planta en Cota (Cundinamarca) que procesa los cárnicos de la marca Mr. Cook, y la producción de cerveza también está entre sus intereses. Igualmente la compañía se hizo a Schadel Ltda y Schalin del Vecchio Ltda especializadas en producción de lácteos especialmente de quesos, insumo básico para la elaboración de sus hamburguesas (El Tiempo, 2014).

Pollos Frisby también invirtió en diversificación del negocio para aumentar su participación como compañía; desde el 2011 representa en Colombia a la cadena internacional de comida wok Sarkú Japan y algunos meses atrás ya había iniciado las operaciones de la cadena de postres y pasteles Cinnabon.

De la misma manera Ceepes & Waffles ha aumentado su participación en el mercado a través de la apertura de puntos de venta de nuevo formato en los cuales solo vende helados y postres y en 2013 abrió en Bogotá su primer restaurante de alimentos orgánicos.

En 2012, Kokoriko y Mimos con el apoyo de Acces Seaf, un fondo de capital privado transandino, establecieron una alianza estratégica creando el Grupo Conboca que cuenta con más de 340 puntos de venta en 38 ciudades de Colombia, Quito y Miami y que busca entregarle a los consumidores nuevas experiencias y alimentos de alta calidad a un precio asequible a través de sus marcas ya posicionadas, y por medio de las nuevas como Pastas Alfredo, Mercado, KNK, Orleans, Palos de Moguer, y las cervecerías Colón, entre otras (Dinero, 2012; La Barra 2012; Portafolio, 2014).

Motivadas por el deseo de aumentar su participación en el mercado y de capturar más valor, las cadenas de comidas rápidas, tanto nacionales como extranjeras, impulsaron y desarrollaron rápidamente el modelo de franquicias, lo que aceleró aún más el dinamismo en el sector. De hecho, en Colombia las comidas rápidas ocupan el segundo lugar en números de franquiciados después de la moda y confección (La República, 2013).

La última jugada, hasta el momento, dentro del sector de comidas rápidas la hizo Grupo Nutresa, dueño de empresas como: Compañía Nacional de Chocolates, Galletas Noel, Zenú, Alimentos Cárnicos, Colcafé y Pastas Doria, que estableció una alianza estratégica con el Grupo mexicano Alsea, que a su vez representa y opera a Burger King, Domino's Pizza y Starbucks, entre otras, para operar esta última cadena de café en el mercado colombiano, la cual abrirá su primera tienda a mediados de 2014 y que se expandirá con fuerza en Bogotá, Medellín y Cali en los próximos cinco años (Portafolio, 2014).

De hecho, para el Grupo Nutresa, es tan importante el sector de las comidas rápidas y el “segmento de alimentos fuera del hogar”, que recientemente crearon la Vicepresidencia de alimentos al consumidor, lo cual es concordante con las adquisiciones de helados POPS que realizó el Grupo en Costa Rica y de Helados BON en República Dominicana (Portafolio, 2014).

## **5. ANALISIS DOFA.**

El siguiente análisis se elabora con base en lo desarrollado sobre las 5C's y los hallazgos de la investigación de mercados.

### **Debilidades.**

- Ausencia de una estrategia integral de mercadeo para el posicionamiento de la marca, el crecimiento del negocio y la sostenibilidad de la empresa.
- No se hace investigación de mercados en los consumidores ni análisis del entorno competitivo con frecuencia, lo cual dificulta el conocimiento preciso del consumidor y

retrasa la identificación de amenazas representadas en nuevos competidores, surgimiento de sustitutos y jugadas de los competidores.

- El posicionamiento de la marca frente a los consumidores es el bajo precio. Los consumidores prefieren a La Arepería principalmente porque es de bajo precio y no por otros atributos.
- El ticket promedio es relativamente bajo.

### **Oportunidades.**

- El sector de las comidas rápidas está en desarrollo y todavía tiene mucho potencial de crecimiento.
- Fuerte tendencia mundial a que las personas consuman alimentos fuera del hogar.
- El crecimiento del sector ha contribuido al desarrollo de empresas proveedoras de productos y servicios.
- Hay un gran mercado desatendido, principalmente en barrios estrato 2, 3 y 4.
- El ingreso de nuevas empresas en el sector abre algunas puertas para inversionistas y aliados estratégicos.
- En mercados de ciudades intermedias hay un gran potencial.
- Hay muchos desarrollos tecnológicos para aplicar en la industria de alimentos y restaurantes.

### **Fortalezas.**

- Conocimiento y experiencia del negocio.
- Proceso productivo eficiente que permite entregar el producto terminado rápidamente.
- Organización y precisión en la operación.
- Bajo desperdicio.
- Portafolio de productos variado.
- Buena presentación del producto.
- Buena percepción del negocio y del producto entre los consumidores.
- Un nuevo centro de producción que aumenta la capacidad de atender eficientemente a más restaurantes y consumidores.
- Alianzas con proveedores.
- Un Software ERP que permite integrar información de la compañía para monitorear la operación día a día.
- Los restaurantes con atractivos visualmente y están ubicados estratégicamente.



- La arepa rellena tiene mercado en todos los estratos sociales.
- Buen servicio al cliente en los restaurantes.
- La línea de producción esta visible a todas las personas lo que genera confianza a los consumidores.
- Negocio altamente franquiciable y exportable.
- Los productos que se venden al consumidor son frescos.
- Se aplica un liderazgo de puertas abiertas.
- La arepa es un producto muy cercano a la cultura colombiana, venezolana y salvadoreña (Centroamérica), y generalmente ha sido consumida por la mayoría de las personas en todas las etapas de crecimiento y madurez de sus vidas.

### **Amenazas.**

- El ingreso al país de cadenas internacionales de comidas rápidas con mucho capital para invertir.
- Las fusiones y adquisiciones que se presentan entre empresas competidoras en el sector.
- La integración vertical de empresas competidoras.
- La preferencia de los consumidores a consumir fuera de sus casas comidas diferentes a la arepa impulsados por la idea de que una arepa es un alimento casero.
- Inestabilidad agropecuaria.
- Intermediarios en la cadena de abastecimiento.
- Encarecimiento de los insumos y materias primas.
- Desaceleración productiva e inestabilidad macroeconómica.
- Altos cánones de arrendamiento de los locales.
- Margen de rentabilidad pequeño.
- Inseguridad puede afectar a los restaurantes de la calle.

## 6. ESTRATEGIA DE SEGMENTACIÓN.

De acuerdo con la investigación de mercados y con el análisis de las 5 C's se establece la siguiente matriz de segmentos en el mercado. (Figura 27).

**Figura 27. Matriz de segmentación para La Arepería.**

	Estratos 2 y 3	Estratos 4 y 5
<b>Restaurantes en la Calle</b>	Buscan comidas que solucionen el problema del hambre y que sea de precio accesible	Buscan comida de buen sabor en restaurantes higiénicos que sean rápidos en la entrega de trato amable y ambiente agradable. El precio tiene importancia secundaria.
	Valoran mucho la cercanía de los restaurantes con su vivienda o lugar de trabajo	Les gusta asistir a los restaurantes cerca a su casa pero a veces prefieren ir a otros buscando un lugar agradable para socializar y pasar un momento agradable con su familia.
	Consideran que ir a un restaurante de comida rápida es un plan divertido.	Consideran que ir a un restaurante de comidas rápidas es un plan divertido.
	No le dan mucha importancia a que la comida rápida no sea saludable.	Le dan más valor a que la comida sea saludable.
	Prefieren ir a un restaurante de marca reconocida.	Le dan mucha importancia a la marca del restaurante.
	Buscan restaurantes funcionales - estandar.	Prefieren restaurantes sociables y acogedores.
<b>Restaurantes en centros comerciales</b>	El precio adquiere una importancia mayor ya que ante la amplia oferta, el consumidor prefiere la comida de precios bajos y que les solucionara el mismo problema.	Optan por ir a restaurantes que garanticen un buen producto pero que sean higiénicos. El precio pierde un poco más de relevancia porque ese es el motivo para invitar a su familia, esposa(o) o novia(o) a comer, entonces vale la pena
	La motivación principal es ir a un lugar para salir de la rutina, socializar y divertirse.	La motivación es ir a socializar y salir de la rutina. Buscan restaurantes sociables y acogedores pero también activos y dinámicos.
	Es un plan familiar, de amigos y novios.	La marca es muy importante.
	Prefieren los restaurantes de marca reconocida.	Hay un poco de mayor propensión a probar marcas nuevas. Tienden a rotarse los restaurantes para no comer siempre en los mismos.

Fuente: Elaborado por el autor con base en la investigación de mercados.

La matriz de segmentación está definida por dos variables, la primera es la ubicación del restaurante ya sea en la calle o en centro comercial y la segunda es el estrato económico.

## 7. SELECCIÓN DEL TARGET.

El segmento target son las personas y núcleos familiares pertenecientes a los estratos económicos 2, 3, 4 y 5 que preferirían los restaurantes de la calle a los de los centros

comerciales. Este target le da a La Arepería una zona ampliamente extensa de ubicación en lugares estratégicos de barrios de dichos estratos.

## **8. POSICIONAMIENTO.**

Los factores diferenciales de la oferta de valor de La Arepería serían:

- Un producto delicioso.
- La rapidez en la entrega.
- La experiencia de consumo en los restaurantes.
- El mejor precio en relación con la calidad del producto.

### **Declaración de posicionamiento.**

La propuesta de declaración de posicionamiento es la siguiente:

Parta todas las personas que desean alimentarse disfrutando de un momento agradable, La Arepería, es la mejor alternativa para comer rico, sin demoras, en un ambiente limpio, seguro y divertido para todos.

## **9. MEZCLA DE LAS 4P'S.**

Objetivos de mercadeo.

- Posicionar a La Arepería como una cadena de comidas rápidas deliciosas, de rápido servicio y como la mejor cadena dentro de la subcategoría de arepas rellenas. Específicamente lograr que el 80% del target conozca el nuevo posicionamiento en un año.
- Incrementar en un 15% las ventas de La Arepería en 2014.

### **9.1.Estrategia de producto.**

- Introducir la figura de los combos en el portafolio de productos de manera que cada combo contenga arepa, papa criolla y aguadepanela, lo cual complementaría la orden del consumidor, haría más eficiente el tiempo de atención en el punto de pago y elevaría el valor del ticket promedio. Además los consumidores están acostumbrados a pedir combos en todas las cadenas de comidas rápidas.

- Introducir un nuevo producto tipo postre típico que sea acorde con el concepto del negocio.
- Cambiar el nombre de las presentaciones de los productos. Actualmente hay dos presentaciones para los productos: personal y grande. La propuesta es dejar de comunicar los productos como grandes, porque el consumidor lo relaciona con la idea de que lo va a engordar y que es más caro. En su lugar sólo dejar dos presentaciones: la personal (la actual grande) y una pequeña (la actual personal).
- Introducir nuevos productos como ensaladas, sándwiches, wraps, burritos o tostadas de plátano con los mismos ingredientes y mezclas con los que se rellenan las arepas. Se propone que esto sea un 5% del total del presupuesto para el plan de mercadeo.

### **9.2.Estrategia de precio.**

La estrategia propuesta es aumentar el valor del ticket promedio a través de la introducción de combos y un nuevo producto como postre.

### **9.3.Estrategia de Canal.**

La estrategia de canal está orientada en continuar con el crecimiento por medio de franquicias motivando a los franquiciados a que ubiquen los restaurantes en esquinas cabeceras de barrio con alto tráfico y visibilidad de barrios estratos 2, 3, 4, y 5.

### **9.4.Estrategia de comunicación.**

El objetivo principal de la estrategia de comunicación es posicionar a La Arepería como una cadena de comidas rápidas deliciosas, de servicio rápido y con la mejor relación precio / calidad.

La Comunicación Integral de Mercadeo (CIM) será dirigida a las personas y familias de los estratos 2, 3, 4 y 5 con el fin de mostrarles que en La Arepería podrán disfrutar de momentos agradables mientras consumen alimentos apetitosos, deliciosos, más saludables, de una manera ágil y a un buen precio.

En las campañas y piezas publicitarias se resaltarán valores como la apetitividad de los productos, la variedad del menú y la rapidez en la entrega. No se resaltarán el precio para ir educando al consumidor a que le dé más valor a otros atributos que le generan una mejor experiencia.

Se realizará una estrategia de 360°, en la cual la distribución del presupuesto sea: 30% visibilidad en medios masivos (vallas, estaciones y paraderos del “MÍO”), 20% para actividades BTL, 10% para relaciones públicas, 30% en actividades con el consumidor en el punto de venta y visibilidad al interior de los restaurantes. Un 5% para estrategia de comunicación en Internet y el 5% que queda para desarrollo de nuevos productos.

Habrà un componente importante de comunicación orientado en la experiencia del consumidor en el punto de venta, para lo cual habrá una mayor cantidad de imágenes de producto y un mejor lenguaje por parte de los trabajadores de La Arepería. Los consumidores tendrán la posibilidad de calificar su experiencia en el restaurante a través de una Tablet y podrá tener espacios de diversión como por ejemplo tocar una campana si se está satisfecho con el producto y servicio, habrá espacio para tomarse fotos para conservar el recuerdo de la visita y un lugar para que los niños jueguen mientras sus padres se alimentan.

El componente virtual también es muy importante en la estrategia de comunicación, así que la interacción con los consumidores por Facebook será fundamental y constantemente habrá concursos que conduzcan a construir comunidad en esa red social. En Instagram habrá una actualizada y completa colección de fotos. Twiter no está considerado en la estrategia de comunicación por el momento. Así mismo la página web permitirá la interacción con los consumidores y visitantes.

Finalmente se tendrá un calendario anual en el que se celebrarán las fechas especiales como día de la madre, día del padre, día de la niñez, día del amor y la amistad y la navidad con los consumidores, lo cual contribuirá a la construcción de la experiencia memorable de la Arepería.

**Cronograma de la propuesta.**

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DE MERCADO						
	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Pautar en en vallas						
Pautar en estaciones del "Mío"						
Seleccionar los programas de tv para pautar						
Pautar en revistas locales						
Seleccionar las ferias regionales para participar						
Diseñar la estrategia de web						
Seleccionar los eventos de Fenalco, Andi y CCC						

## 10. P&G DE LA PROPUESTA.

Los resultados del PyG de la propuesta de mercadeo se compararán con los datos obtenidos por La Arepería en 2012, ya que los datos del 2013 no fueron suministrados por la misma. Adicionalmente sólo se analizará el impacto hasta llegar a la utilidad operacional, pues hasta ahí se representan las cuentas netamente del desempeño del negocio, las demás cuentas como otros ingresos, otros gastos y el impuesto de renta se obviarán en el análisis. (Figura 26).

En 2014 el presupuesto de mercadeo sería de 100 millones de pesos con los cuales se espera un crecimiento del 30% en los ingresos por ventas, nivel con el cual la utilidad bruta crecerá un 33,1% y representará un 63% de los ingresos. Los gastos operacionales crecerán un 23,2% siendo el 53,8% de las ventas y finalmente la utilidad operacional crecerá un 143% representando el 9% de la venta, la cual solo era el 5% en 2012. (Figura 28).

**Figura 28. Resultados financieros del plan de mercadeo propuesto.**

<b>Estado de Resultados del Plan de Mercadeo 2014 (Vs 2012).</b>					
	<u>2012</u>	<u>%</u>	<u>2014</u>	<u>%</u>	<u>Crecimiento 2014 vs 2012</u>
Ventas	\$ 3.568.629.016	100%	\$ 4.639.217.721	100%	30,0%
Costo de Ventas	\$ 1.362.929.177	38%	\$ 1.703.661.471	36,7%	25,0%
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 2.205.699.839</b>	<b>62%</b>	<b>\$ 2.935.556.250</b>	<b>63,3%</b>	<b>33,1%</b>
<b>GASTOS:</b>					
<b>Operacionales:</b>					
Gastos de administración	\$ 684.618.184	19%	\$ 787.310.912	17,0%	15,0%
Gastos de ventas	\$ 1.340.871.262	38%	\$ 1.609.045.514	34,7%	20,0%
<b>Gastos de mercadeo:</b>					
Desarrollo de productos	0		\$ 5.000.000	0,1%	
Pauta en medios masivos	0		\$ 30.000.000	0,6%	
Actividades BTL	0		\$ 30.000.000	0,6%	
Comunicación en PDV	0		\$ 20.000.000	0,4%	
Actividades con el consumidor en PDV	0		\$ 15.000.000	0,3%	
<b>Total gastos mercadeo:</b>	<b>0</b>		<b>\$ 100.000.000</b>	<b>2,2%</b>	
<b>TOTAL GASTOS OPERACIONALES</b>	<b>\$ 2.025.489.446</b>	<b>57%</b>	<b>\$ 2.496.356.426</b>	<b>53,8%</b>	<b>23,2%</b>
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>\$ 180.210.393</b>	<b>5%</b>	<b>\$ 439.199.824</b>	<b>9,5%</b>	<b>143,7%</b>

Fuente: Elaborado por el autor.

Los datos del 2013 no fueron proporcionados por La Arepería.

## **11. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.**

- Se recomienda la creación de un departamento de mercadeo que se encargue de desarrollar la estrategia integral de mercadeo para La Arepería. Este departamento debe encargarse de analizar el mercado en términos de los consumidores y competencia a fin de identificar los atributos relevantes para el negocio que servirán de insumo para las acciones del posicionamiento de la marca.
- La Arepería debería aprovechar el crecimiento del mercado para afianzar su posicionamiento, para ello debe diversificar su portafolio y ampliar sus restaurantes lo que permitirá aumentar su participación en el mercado de comidas rápidas.

## **12. RESTRICCIONES Y LIMITACIONES.**

En la elaboración del presente trabajo se tuvieron las siguientes restricciones y limitaciones:

- No se tuvo acceso a los datos financieros y contables del final del ejercicio del año 2013, por esta razón el PyG de la propuesta se comparó con los resultados del año 2012.
- No se tuvo acceso a información del valor del ticket promedio de los años 2012 y 2013, razón por la cual no se especificó el porcentaje y la cifra de cuánto se incrementaría el ticket promedio en 2014.
- No se tuvo acceso a la información acerca de la cantidad de transacciones que tuvo La Arepería en 2012 y en 2013. Por esta razón no se menciona el porcentaje de crecimiento en este indicador.

## **BIBLIOGRAFÍA.**

ANDI (agosto 2013). Clase media en Colombia.

Banco de la República (Julio, 2013). Informe de la Junta Directiva al Congreso de la República.

Bancomundial.org/es/news/press-release/2012/11/13/new-world-bank-report-finds-colombia-middle-class.dc. (noviembre 2012). Nuevo informe del Banco Mundial revela que la clase media de Colombia se duplica en la última década.

Banco Mundial (noviembre 2013). La movilidad económica y el crecimiento de la clase media en América Latina.

Dinero (Octubre 18, 2012). Kokoriko y Mimo's cocinan nuevo negocio.

Dolan Robert J. (2.000). Comentarios sobre estrategia de marketing.

El Espectador (Septiembre 7, 2012). Serán 60 restaurantes KFC en cinco años.

El País (Octubre 16, 2012). El consumo de comidas fuera del hogar alcanzará 24 billones.

El Tiempo (Marzo 5, 2014). Subway llegará a su punto 200 en el país este mes.

El Tiempo (Marzo 13, 2014). Industrialización, la estrategia acertada de El Corral.

El Universal (Octubre 26, 2012). Crece apetito de extranjeros por comidas rápidas.

Kotler Philip, y Keller Kevin Lane. (2006). Dirección de Marketing. PEARSON, Prentice Hall. Duodécima edición-

La Nota (2013). COLOMBIA: LÍDERES CADENAS COMIDA RÁPIDA Y RESTAURANTES 2008 – 2012. –VENTAS Y CRECIMIENTO DE 80 EMPRESAS LÍDERES-.

La Barra (2012). Grupo Conboca, la nueva apuesta de Kokoriko y Mimo's.

La República (Mayo 12, 2012). Multinacional brasileña compró a J&C Delicias.

La República (Abril 29, 2013). En Colombia la mayoría de las franquicias son de sectores de moda, confecciones y comida rápida.

La República (Julio 22, 2013). Innovación es el secreto detrás de La Arepería.



La República (Septiembre 9, 2013). El Corral y McDonald's lideran en comidas rápidas con \$476.000 millones vendidos.

Merca2.0, <http://www.merca20.com/frisby-la-marca-mas-valiosa-del-sector-alimentos-en-colombia-3/>. (Septiembre 3, 2010). Frisby, la marca más valiosa del sector alimentos en Colombia.

Portafolio (Mayo 28, 2013). Crece el plato de comidas rápidas en Colombia.

Portafolio (Agosto 24, 2013). Comer en la calle, un hábito más común de lo que se cree.

Portafolio (Mayo 1, 2014). El negocio de comidas rápidas en manos de grandes jugadores.

Portafolio (Mayo 14, 2014). Starbucks avanza en su expansión en América Latina.

Revista Semana (Septiembre 22, 2012). El mercado de comidas rápidas: un negocio sabroso.

**Anexo 1:** Encuesta de investigación de mercados.

**Objetivo general:**

Identificar cuáles son los atributos relevantes que motivan a los consumidores a visitar un restaurante de comidas rápidas y a probar sus productos, específicamente con La Arepería.

**Objetivos específicos:**

- Conocer la percepción de los restaurantes de comidas rápidas.
- Conocer las motivaciones que llevan al consumidor a comer comidas rápidas.
- Conocer los hábitos de consumo del consumidor de comidas rápidas.
- Conocer cuáles son las marcas de comidas rápidas que conocen y frecuentan los consumidores.
- Conocer cuáles son los atributos más importantes para los consumidores de comidas rápidas.
- Determinar el reconocimiento y la percepción de los consumidores frente a La Arepería.
- Explorar la oferta actual vs la oferta ideal de La Arepería.

**Encuesta:** se puede ver en la siguiente hoja.

**Fecha:**

**Edad:**

**Género:** femenino \_\_\_\_\_; masculino \_\_\_\_\_.

- I. Por favor indique el nivel en que está usted de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes afirmaciones.

	De acuerdo				En desacuerdo
Disfruto mucho consumir comidas rápidas.					
Las comidas rápidas son dañinas para la salud.					
Ir a comer comidas rápidas es un plan divertido.					
Solo consumo comidas rápidas cuando tengo mucha prisa o no tengo otra alternativa.					
No me gustan para nada las comidas rápidas.					
Me gustan las comidas rápidas pero evito comerlas por mi salud.					
Cuando tengo deseos de consumir comidas rápidas, no le doy mucha importancia a que no sean saludables, de todas maneras las consumo.					
Consumo comidas rápidas sólo los fines de semana.					
Cuando deseo consumir comidas rápidas, simplemente lo hago sin importar el día ni la hora.					
Prefiero consumir comidas rápidas en compañía en lugar de hacerlo solo.					
Prefiero los restaurantes de comidas rápidas que están en la calle cerca de mi casa a los de los centros comerciales.					
Le doy mucha importancia a la marca del restaurante de comidas rápidas.					

- II. Califique de “1” a “3”, en donde “1” es lo más importante y “3” lo menos importante, los siguientes atributos que usted considera más relevantes y que lo motivan a visitar un restaurante de comidas rápidas.

Atributo	Calificación
Rapidez en la entrega	
Bajo precio	
Comida rica	
Comida saludable	
Trato amable	
Higiene del lugar	
Ambiente agradable	

Otro? Cuál?:

---

---

- III. Con qué frecuencia visita usted restaurantes de comida rápida?(escoja sólo una alternativa).

Un día por semana	<input type="checkbox"/>	Dos días por semana	<input type="checkbox"/>	Tres días por semana	<input type="checkbox"/>
Más de tres días por semana	<input type="checkbox"/>	Otro?. Cuál?: _____			

- IV. Cuando usted va a restaurantes de comidas rápidas, lo hace en compañía de (escoja máximo 3):

Esposa(o) e hijos	<input type="checkbox"/>	Padres y/o hermanos	<input type="checkbox"/>	Novia(o)	<input type="checkbox"/>
Esposa(o) sin hijos	<input type="checkbox"/>	Grupo de amigos	<input type="checkbox"/>	Lo hace solo	<input type="checkbox"/>
Otro?. Cuál?: _____					

- V. Califique en orden de preferencia, en dónde “1” es lo que más prefiere y “6” lo que usted menos prefiere, sus tipos de comidas rápidas favoritas:

Tipo de comida rápida	Calificación
Sandwiches	
Perros calientes	
Pizza	
Pollo frito	
Arepas con todo	
Hamburguesas	

- VI. De las siguientes marcas de restaurantes de comidas rápidas, indique cuáles conoce, cuáles ha probado y si las ha probado, califique su experiencia de consumo entre “me gusta mucho” o “no me gusta para nada”. Si no lo conoce el restaurante o no ha probado los productos, no evalúe la experiencia de consumo.

Restaurante	¿Lo conoce?	¿Lo ha probado?	Me gusta mucho				No me gusta para nada
La Arepería							
El Corral							
Mc.Donald's							
SubWay							
Burguer King							
Sandwich Qubano							
KFC							
Presto							
Jeno's pizza							
Frisby							
Mario Bross							
El Chuzo de Nando							
Otro(s)?, Cuál(es)?:							

- VII. Por favor, desde sus preferencias y expectativas, enumere de 1 a 3, en orden de importancia, los tres atributos que más lo(a) motivan a visitar La Arepería. Si no conoce La Arepería o no ha probado sus productos, diríjase al final de esta encuesta a la pregunta XI.

Atributo	Calificación
Rapidez en la entrega	
Bajo precio	
Comida rica	
Comida saludable	
Trato amable	
Higiene del lugar	
Ambiente agradable	

Otro?. Cuál?:

---

VIII. Recomendaría usted a sus amigos y conocidos probar los productos de La Arepería?

SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	--------------------------

IX. De la siguiente lista de acciones tácticas, **enumere, en orden de importancia, las tres (3) que usted considera como las más importantes** a implementar por parte de La Arepería para ser más visible en el mercado, ser más atractiva para los consumidores y para mejorar la experiencia de consumo?.

Acciones	Calificación
Aumentar la cantidad de restaurantes	
Aumentar la publicidad de la marca	
Introducir nuevos productos en el menú	
Mejorar el sabor de los productos actuales	
Hacer más ofertas	
Introducir combos en el menú	
Hacer más cómodos los restaurantes	
Mejorar el servicio al cliente	
Celebrar fechas especiales con los consumidores	
Ser más rápidos en la entrega de los productos	
Bajar los precios	

Otra?. Cuál?:

---

X. Estaría usted dispuesto(a) a volver a consumir los productos de La Arepería?

SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	--------------------------

---

**Nota:** La siguiente es una pregunta exclusiva para las personas que en la pregunta VI afirmaron que no conocían La Arepería o no habían probado sus productos.

XI. Estaría usted dispuesto(a) a probar los productos de La Arepería?

SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	--------------------------

Muchas gracias por su colaboración.