

Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado

ESPECIALIZACIÓN EN MARKETING

TRABAJO FINAL DE ESPECIALIZACIÓN

Desarrollo De Una Estrategia De Branding Para Una
Propuesta de Servicio De Catering Saludable En
Cartagena De Indias.

AUTOR: CATIUSCA GOMEZ CHICO

TUTOR: GONZALO NOYA

[NOVIEMBRE 2015]

Índice de capítulos

1. Resumen Del Proyecto.....	8
2. Introducción.....	10
3. Antecedentes	12
4. Justificación.....	18
5. Planteo Del Tema/Problema	20
6. Objetivos.....	23
6.1. Objetivo General.....	23
6.2. Objetivos Específicos	23
7. Hipótesis Y Preguntas De Investigación.....	24
8. Marco Teórico.....	25
9. Metodología Técnicas A Utilizar	36
10. Análisis Del Contexto En Relación Al Producto/Servicio.....	37
10.1. Análisis Del Entorno Competitivo	37
10.1.1. Análisis Pestel	37
10.1.2. Cruz De Porter.....	44
10.2. Análisis Interno	55
10.2.1. Análisis FODA	55
10.3. Análisis Del Consumidor	59
10.3.1. “La Persona”.....	60
10.3.2. Esquema VALS	62
10.4. Análisis De La Oportunidad De Negocio.....	62
10.5. Análisis De Propuesta De Valor.....	64
11. Conclusiones Y Recomendaciones	66
11.1. Conclusión.....	66
11.1.1. Canvas Model.....	67
11.2. Plan De Acción	68
11.2.1. Marketing Mix De Servicios	68

11.2.1.1. Producto/Servicio	69
11.2.1.2. Precio	74
11.2.1.3. Personas	75
11.2.1.4. Procesos	76
11.2.1.5. Prueba Física O Entorno.....	79
11.2.1.6. Plaza	79
11.2.1.7. Promoción	81
11.3. Presupuesto Del Proyecto.....	89
11.4. Recomendaciones	95
11.5. Conclusiones Finales	95
12. Referencias Bibliográficas Y Bibliografía	99
13. Anexos.....	101

Índice de figuras

Figura 1. Crecimiento De La Industria De Alimentos Saludables	13
Figura 2. Empresas, Activos Y Ventas Según Tamaño A Noviembre Del 2014	16
Figura 3. Ciclo De Vida Del Producto /Servicio Catering	16
Figura 4. Ciclo De Vida Del Producto /Servicio Catering Saludable	17
Figura 5. Análisis PESTEL	37
Figura 6. Variabilidad Del Producto Interno Bruto En Colombia.....	38
Figura 7. Ley 1480 Acera De La Publicidad En Colombia.....	43
Figura 8. Resolución 10930 Protección De La Competencia.....	44
Figura 9. Cruz De Porter	44
Figura 10. Logotipo Come Sano Cartagena	47
Figura 11. Logotipo Gokela	47
Figura 12. Mapa De Posicionamiento De La Competencia	55
Figura 13. Análisis FODA.....	56
Figura 14. Mapa De Posicionamiento Esperado	58
Figura 15. Mapa De Posicionamiento Accesibilidad Vs Diversificación	59
Figura 16. Representación De “La Persona”	60
Figura 17. Esquema VALS.....	62
Figura 18. CANVAS Model Del Proyecto.....	67
Figura 19. 7P’S Del Marketing En Servicios	68
Figura 20. Brand Positioning Statement de Biofood.....	70
Figura 21. Brand Positioning Statement de Gokela	70
Figura 22. Brand Positioning Statement de Come Sano Cartagena	71
Figura 23. Logotipo de Biofood	72
Figura 24. Caja de Presentación de Menú Biofood.....	73
Figura 25. Comparativo De Precios Respecto A La Competencia.....	74

Figura 26. Matriz De Ansoff	75
Figura 27. Mapa de Procesos Claves de Éxito	76
Figura 28. Ubicación de Biofood	81

Índice de Tablas

Tabla 1. Precios Establecidos Según Cantidad De Menús	48
Tabla 2. Precios Establecidos Según El Tipo De Plan	48
Tabla 3. Precios Según Tipo De Proteína.....	49
Tabla 4. Precios Según Tipo De Entrada.....	49
Tabla 5. Precios Según Tipo De Ensalada.....	50
Tabla 6. Precios Según Tipo De Jugo.....	50
Tabla 7. Precio Según Tipo De Adicionales Premium.....	51
Tabla 8. Precios De Smothies.....	51
Tabla 9. Precios De Otras Bebidas	52
Tabla 10. Precios De Postres	52
Tabla 11. Estrategias Y Tácticas Del Plan De Comunicación	84
Tabla 12. Presupuesto Plan De Comunicación.....	86
Tabla 13. Inversiones Requeridas Del Proyecto.....	89
Tabla 14. Datos Bases Para El Proyecto.....	90
Tabla 15. Análisis De Ingresos Y Gastos A 5 Años.....	91
Tabla 16. Flujo De Caja A 5 Años	93
Tabla 17. Indicadores Financieros Del Proyecto.....	94

Índice de Anexos

Anexo 1. Estratificación Socioeconómica De Cartagena.....	101
Anexo 2. Cuestionario De Encuesta.....	101
Anexo 3. Análisis De La Encuesta	107
Anexo 4. Distribución De La Población.....	120

1. Resumen del Proyecto

Hoy día la globalización y los cambios vertiginosos en el mundo, han ocasionado que los mercados, independientemente de la industria sean cada vez más dinámicos. En el mercado de catering saludable en Colombia por ejemplo, se ha vislumbrado un crecimiento ante la necesidad de la población en la ingesta de alimentos saludables.

Adicionalmente, el incremento de enfermedades asociadas por malos hábitos en el país y la exigencia del ministerio de salud respecto al desarrollo de productos o servicios que inciten un estilo de vida saludable como estrategia para mitigar las altas estadísticas por obesidad y problemas cardiovasculares por parte de las empresas, han reorganizado el mercado con lo cual, se ha originado una serie de oportunidades para desarrollar productos y servicios acoplados a los requerimientos del entorno.

Ahora bien, dada la importancia de conocer los requerimientos del mercado para la toma de decisiones que giran en torno al desarrollo de este proyecto; se acude a un sistema de información comercial y una investigación de mercado donde la técnica a utilizar será la encuesta para analizar tres aspectos claves tales como: situación actual del catering, hábitos de consumo y la aceptación de un servicio de catering saludable, que promete una serie de características y beneficios basados en las necesidades y deseos de la población objetivo.

Por otro lado, el análisis entorno al servicio, nos llevara evaluar las distintas variables de macro y micro entorno que giran alrededor de este mercado y que podrían o no afectar; valiendonos de las herramientas valiosas del marketing como lo es el análisis pest, cruz de Porter, análisis FODA entre otros así como también el nivel de competitividad de este mercado en la región de Cartagena.

Con el diseño de un plan de marketing busco, posicionar una marca en el sector industrial de Cartagena, en respuesta a necesidades y deseos del target objetivo con el que además se pretende desarrollar el mercado de catering saludable y estimar el mercado potencial de este servicio.

Por tanto, bajo el modelo de marketing mix de servicios de Kotler, se desarrollará cada componente de este modelo que nos va a permitir alcanzar el objetivo principal del proyecto y que en materia de los consumidores, podrá a través de la estrategia satisfacer las necesidades y los deseos encontrados en la investigación de mercado para el target objetivo.

Finalmente, resalto la genuinidad de mi proyecto ante la carencia en Cartagena de un servicio de catering saludable con una promesa de valor que engloba los 3 atributos identificados en la investigación los cuales son: *saludable y delicioso* a un *precio accesible* y que además lleve implícito el propósito de crear conciencia en el target objetivo de los cambios de hábitos que debemos adoptar para mantener un bienestar.

2. Introducción

La riqueza de los productos Colombianos ante el mundo y la diversidades gastronómicas regionales han convertido al mercado de comidas en uno de los sectores más promisorios para la competitividad del país.

El mercado de comidas en general, representó en el país \$30,7 billones durante el 2014 de acuerdo con la firma Raddar. Esto equivale a un consumo per cápita anual de \$646.000 (USD258); con un crecimiento de 15% y además un potencial grande en el segmento de funcionales y la tendencia hacia el lanzamiento de nuevas propuestas es cada vez mayor.

Adicionalmente, El mercado de comidas y bebidas saludables es uno de los que más crece en el país como informa IALIMENTOS(2015). Según la última cifra en ventas elaborada por Euromonitor Internacional, este segmento alcanza ingresos de \$13,9 billones, una razón de peso para que cada vez más empresas y personas quieran entrar en la tendencia.

Actualmente, 77% de los colombianos se preocupan por su bienestar y el 48% de los colombianos buscan productos o servicios que les brinden estilo de vida saludable como nos indica el artículo en la revista nacional la barra(2015) titulado “Los alimentos Saludables se toman el mercado”.

Por su parte, el sector de la salud esta incentivando y demandando productos y servicios relacionados con la industria alimenticia y gastronómica, pues a raíz de las altas estadísticas en enfermedades cardiovasculares, diabetes y obesidad; asociadas al sedentarismo y alimentación no saludable; el ministerio de salud de Colombia pone en alerta a la población y encamina acciones para motivar a las personas en cambiar sus hábitos y a que las empresas desarrollen alimentos mas funcionales y que aporten beneficios para la salud.

Esta tendencia de productos y servicios saludables o funcionales toma fuerza en un momento en el que el Ministerio de Salud de Colombia, evalúa la posibilidad de poner un impuesto a las empresas que produzcan bebidas azucaradas, bajo el argumento de reducir

la carga que le genera al estado la atención de enfermedades no transmisibles. Esta decisión la han tomado otros países como México, Chile, Francia y Estados Unidos.

Lo anterior ha originado que empresarios nacionales e internacionales y emprendedores, forjen una gran oferta tanto de productos como de servicios, respondiendo a la demanda de la población Colombiana que hoy día esta adoptando estilos de vidas más saludables, en busca de una mayor longevidad y prevención de enfermedades y además, se concibe la idea de que es un mercado que apenas esta en desarrollo en el país y que se espera un gran crecimiento .

Ante la oferta de servicios, yace una modalidad antigua de suministro de alimentos conocido como Catering. El catering que parece una labor sencilla y fácil, va más allá de servir comida. Por ello cada detalle es importante para cumplir con las expectativas de los consumidores de este servicio y es un desafío hacer de cada una de las etapas del proceso un momento y experiencia única que traerá como beneficio fidelidad y posicionamiento si fuere el caso.

Generar este tipo de servicios es atrayente ya que a medida que sigue creciendo y desarrollándose en el país este mercado, también se están incrementando las oportunidades de negocio adicionales, por lo cual existen cada vez más propuestas enfocadas a las distintas necesidades de la población siendo el auge hoy día la alimentación saludable a través de servicio de catering, que se esta desarrollando en Colombia donde básicamente, la idea es el suministro de alimento balanceado para las personas ya sea en empresas o hacia la comodidad de su hogar, que han acogido un estilo de vida por necesidad propiamente dicha o por que fueron influenciados por los movimientos Fitness, wellness o foodness que hoy son el boom en Colombia .

Bajo estas consideraciones, el objetivo primordial de este trabajo será evaluar la factibilidad de lanzar en la ciudad de Cartagena de indias; un servicio de Catering de comida saludable dirigido a trabajadores administrativos con nivel socioeconómico 3 y 4 (Ver Anexo1) por lo que se procede a aplicar la metodología de un plan de marketing desde el análisis del contexto hasta la evaluación financiera del mismo donde finalmente se apreciaría la viabilidad del proyecto.

3. Antecedentes

Vivimos en un mundo totalmente dinámico con el que las necesidades de una población también evolucionan. Es el caso de la alimentación, que ha sufrido una marcada tendencia hacia lo funcional y saludable, y al mismo tiempo, las estadísticas de personas en el mundo que padecen de enfermedades originadas por sedentarismo y mala alimentación están creciendo a niveles alarmantes, estimándose que un 95% de la población tienen problemas de salud donde la causa principal son los hábitos no saludables según lo revela la revista británica “The Lancet”.

En Colombia, el infarto, la trombosis, la hipertensión y la diabetes están en la lista de las 10 principales causas de mortalidad en dicho país. Estas enfermedades representan la principal causa de muerte creciendo en un 80% el número de muertes según información extraída del ministerio de salud de dicho país. Por su parte la Diabetes, según fuente del Observatorio de Diabetes de Colombia, cerca del 7% de la población padece y adicionalmente, las estadísticas de obesidad y sobrepeso hoy día muestran que un 34.6% de la población lo padece e informan que si no se toman medidas estas estadísticas irían en aumento.

Por otra parte, tenemos una tendencia creciente que se manifiesta en el lanzamiento al mercado tanto de productos como servicios saludables o funcionales por parte de grandes empresas nacionales e internacionales, el aumento en el consumo de los colombianos de frutas y verduras en un 65% y 71% respectivamente como nos informa Nielsen (2015) en su pagina web y la percepción de que cada vez más las personas implementan cambios de hábitos en su alimentación como acción correctiva y preventiva para el cuidado de su salud o bien influenciados por distintos movimientos de estilos de vida.

En el siguiente grafico, podemos apreciar como esta creciendo en el país el mercado de productos saludables.



Figura 1. Crecimiento de la industria de alimentos saludables.

Fuente: <http://www.revistaalimentos.com.co/news/productos-saludables-clave-para-el-crecimiento-de-la-industria.htm>.

Toda esta tendencia ha originado oportunidades de negocios para personas y empresas, permitiendo el desarrollo del mercado de comida saludables en Colombia, con una diversidad de ofertas tanto de productos y servicios como por ejemplo: Servicio de Catering.

En un artículo del diario colombiano El tiempo (2011) titulado “Sabor y placer a domicilio. El Catering está in”; relata que en sus inicios se conocía como servicio de alimentación a domicilio y empezó a crecer en Colombia a mediados del 2011, pero fueron las cadenas hoteleras americanas quienes atribuyeron la palabra “Catering”. Históricamente, Sus inicios podrían remontarse a la Edad Media, cuando durante las peregrinaciones, a los cristianos se les suministraba alimento. Hecho que fue propagándose por todo Europa hasta que en el siglo XV, Alemania lo volvió popular con el sustento en los albergues y, más adelante, en los barcos y aviones.

Por otra parte, en el mismo artículo del diario colombiano El tiempo (2011) titulado “Sabor y placer a domicilio. El Catering está in”; refiere que “esta modalidad nace oficialmente en los años 60, en el estado de California, Estados Unidos, cuando la producción de películas de Hollywood solicitó atender las necesidades de alimentación de

sus estrellas famosas y el equipo de filmación en sets ubicados fuera de los estudios cinematográficos” pero sólo hasta los años 60 se difundió y se convirtió en una industria.

Esta industria dio origen a empresas dedicadas a prestar servicios de alimentación lo que ha permitido la segmentación del mercado y brindar una oferta que se adapte a las necesidades de los diferentes grupos poblacionales como lo es hoy día la alimentación saludable para combatir las enfermedades que en Colombia van en incremento a causa del sedentarismo y mala alimentación.

El último estudio que se conoce del sector de catering, realizado por la agencia investigadora Euromonitor Internacional, nos indica que para el año 2010 la industria de catering tenía un crecimiento promedio del 13% y estimaban un aumento significativo para los años siguientes según artículo de la revista empresa actual (2014) “El catering volverá a crecer”.

De igual forma, no hay duda que este es un mercado que apenas está en desarrollo en Colombia y que la diversidad de oferta está siendo impulsada por tendencia en cuanto a salud y estilos de vidas que los colombianos están asumiendo.

Existen empresas de catering que llevan más de 30 años de presencia en el mercado nacional orientadas en algunos casos a suministro de alimentos a empresas o banquetes de fiestas pero la evolución de este mercado ha permitido que cada una segmente sus operaciones desarrollando una oferta específica por segmento y por tipo de consumidor. Es por ello que hoy día, a nivel regional y nacional está creciendo la propuesta de servicio de catering que ofrece comida saludable para el cuidado de la salud de las personas.

Esta nueva propuesta de servicio de catering surge no solo como respuesta social a problemáticas mundiales de salud, sino que además dan respuesta a los estilos que están asumiendo las personas en la actualidad para verse y sentirse bien.

La realidad, es que el servicio de catering de comida saludable segmentado y dirigido a personas que acompañan esta tendencia, se encuentra en desarrollo, más aún podemos apreciar a través de distintas redes sociales como cada vez más en distintas

regiones del país lanzan más marcas al mercado que ofrecen beneficios funcionales a raíz de la tendencia y estilo de vida fitness, wellness y foodness.

En Cartagena, ciudad donde pienso evaluar la factibilidad del lanzamiento de un servicio de catering saludable, especialmente para trabajadores administrativos con nivel socioeconómico 3 y 4 el mercado de catering saludable, esta en sus inicios y en la actualidad podría tan solo rescatar 2 empresas que ofrezcan un servicio mediadamente similar al que propondré. La primera empresa se conoce como *Gokela*, la cual es una franquicia nacional, que opera como un restaurante y ofrece comida saludable a personas de nivel socioeconómico 5 y 6, *Come Sano Cartagena*, la cual viene siendo un servicio de catering de comida saludable en la ciudad pero opera a través de una red social.

Como se puede apreciar, es poca la competencia que se tiene de este tipo de servicio, viendo el desarrollo y el auge que esta teniendo el país en el mercado tanto de comida como de bebidas saludables. Regionalmente por ejemplo en la capital del atlántico, Barranquilla se puede apreciar un mercado con más presencia de marcas saludables, un poco más desarrollado en comparación a Cartagena pero como en todo el país sigue en crecimiento.

Ahora bien considerando los datos poblacionales de Cartagena estimados para el año 2015 por el departamento administrativo nacional de estadística Dane, tenemos que Cartagena cuenta con una extensión territorial de 709,1 km², con 1.001.680 de habitantes.

Por su parte, la cámara de comercio de Cartagena en la actualidad registra unidades empresariales que conforman el tejido productivo de Cartagena y los municipios de la jurisdicción de la Cámara de Comercio de Cartagena, y que se encontraban activas en el registro mercantil a noviembre de 2014 ascendían a 27.242, cifra que se incrementó en 13,3%; lo que en valores absolutos significan 3.196 unidades productivas más que las registradas en igual periodo del año anterior. En lo que respecta al monto de activos declarados fue por \$37,97 billones, con una tasa de crecimiento de 23,5%; asimismo, los ingresos alcanzaron la suma de \$24,87 billones.

Es de anotar que el grupo de las microempresas representan el 91,8%, las pymes 7,7% y las grandes empresas el 0,6%. En este último grupo se observa una buena

dinámica, toda vez que en los últimos años viene en aumento tanto en número de empresas como en sus niveles de activos y ventas. Las microempresas también mostraron un buen comportamiento en el último año, registrando tasas de crecimientos tanto en número de empresas (13,8%), activos (14,5%), e ingresos (10,7%).



Figura 2. Empresas, Activos y ventas según tamaño a noviembre del 2014.
Fuente: Fuente: Cálculos y diseños CEDEC con base en el Registro Mercantil.

Descritas las condiciones de crecimiento del mercado de catering, veamos ahora, según las etapas del ciclo de vida del producto/servicio donde se encontraría el servicio de catering en general y el servicio de catering saludable en particular:

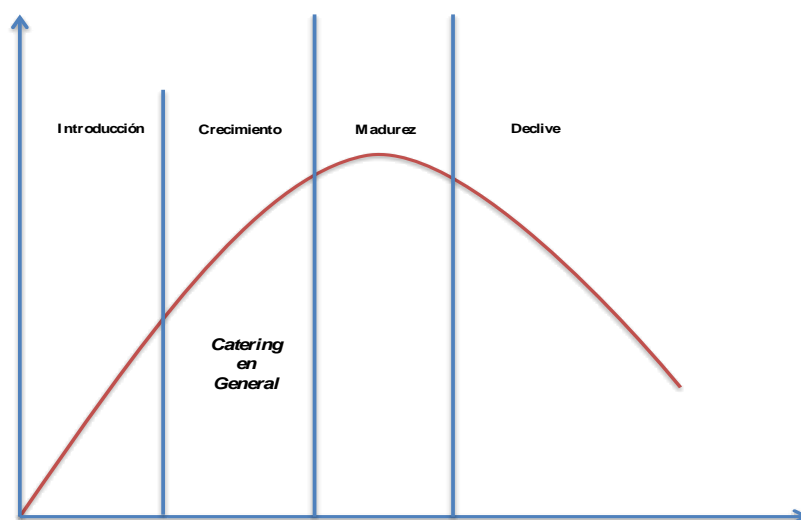


Figura 3. Ciclo de Vida del Producto/servicio Catering.
Fuente: Elaborado con fines académicos.

Hoy se sitúa el servicio de catering, en la etapa de crecimiento, donde el escenario del mercado presenta características tales como: el ingreso de muchos competidores en ese mercado pero haciendo extensiones de productos o servicios como lo representa el servicio de catering saludable; que nace de la modalidad del servicio pero que se adapta a nuevos comportamientos de los consumidores y cambios en el mercado. Por tanto, el servicio de catering saludable, de acuerdo al ciclo de vida del producto se sitúa en la etapa introductoria donde prima la característica de pocos competidores que implica que a nivel de precios sean altos debido a la baja oferta. Veamos gráficamente donde se encuentra:

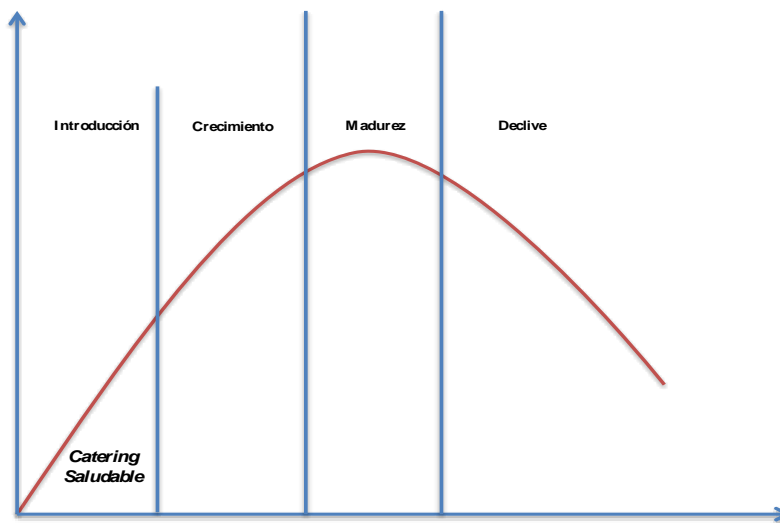


Figura 4. Ciclo de Vida del Producto/servicio Catering Saludable.
Fuente: Elaborado con fines académicos.

Finalmente; queda en evidencia que, tanto la regulación por parte del gobierno como los nuevos hábitos de consumo, están reorganizando un mercado haciendo que los competidores deban llegar con productos innovadores, que satisfagan a los consumidores y que a su vez contribuyan a frenar fenómenos como el de la obesidad y otras enfermedades que se están convirtiendo un problema de salud pública.

4. Justificación

Hoy día, son múltiples las enfermedades relacionadas ó derivadas por una alimentación desbalanceada o una deficiente nutrición a nivel mundial; Se ha estimado que más de un 95% de la población en el mundo tiene problemas de salud y muchos de esos problemas están asociados a que las personas no tienen hábitos saludables según lo revela la revista británica “The Lancet”; pero además se asocian múltiples patologías a causa de una alimentación no saludable donde las más comunes comprende enfermedades Cardiovasculares, Diabetes y obesidad según el diario el nuevo herald (2015).

La elevada prevalencia de los problemas de salud en Colombia, muchos de ellos consecuencia de los malos hábitos alimenticios y la marcada predilección de los colombianos en la elección de alimentos no saludables como hamburguesas, cerveza y la diversidades gastronómicas regionales; ponen en alerta a los organismos pertinentes y hacen un llamado a la población a cambiar sus hábitos de consumo y estilo de vida.

El infarto, la trombosis, la hipertensión y la diabetes están en la lista de las 10 principales causas de mortalidad en Colombia, por lo cual el país enfrenta una epidemia de enfermedades cardiovasculares; ahora bien, estas enfermedades representan la principal causa de muerte en dicho país y en el mundo aumentando en un 80% el número de muertes y además, la Organización Mundial de la Salud OMS estima que las muertes por esta enfermedad aumentarán en un 15 a 20%. Por causas varias caracterizadas por hábitos de vida no saludables como sedentarismo, consumo de tabaco, alcohol y sal, así como sobrepeso u obesidad se esta desencadenando esta enfermedad.

Por su parte la Diabetes, según fuente del Observatorio de Diabetes de Colombia, cerca del 7% de la población padece esta enfermedad (2.500.000 personas aproximadamente), y aunque la cifra es menor que en otros países como Estados Unidos, donde llega al 11%, no deja de ser alarmante ya que estiman un crecimiento.

Adicionalmente, las estadísticas de Obesidad y sobrepeso muestran que en el año 2013, más del 30% de la población sufría de esta enfermedad, hoy día un 34.6% de la población lo padece y también se estima que va en aumento si no se toman las medidas necesarias.

Según lo anterior, la tendencia mundial estimula la adopción de hábitos de vida saludable dentro los que se destacan la alimentación sana y balanceada razón por la cual un porcentaje de la población colombiana tiene una predisposición a cambiar sus costumbres alimenticias como una medida o acción correctiva y preventiva en muchos de los casos, ante las problemáticas de enfermedades causantes de mortalidad en cuanto a prácticas alimenticias se refiere.

Finalmente, esta tendencia ha dado origen a la creación de productos y servicios en pro de contribuir y responder a la demanda social que pretende cambiar sus hábitos alimenticios para mejorar su bienestar y calidad de vida por lo cual, considero necesario en el mercado una marca de comida saludable accesible para la población objetivo.

5. Planteamiento del tema/problema

El Incremento en los problemas de salud en Colombia, coloca a los organismos nacionales y mundiales a idear y promover una serie de acciones y estrategias, encaminadas a contraatacar y controlar este mal que padece la población hoy día, en donde uno de sus factores principales son los hábitos no saludables que llevan las poblaciones; por lo que ha llevado a empresas y personas a identificar oportunidades de negocios y a insertarse en el mercado con marcas asociadas con alimentación saludable; lo que ha originado una oferta de productos y servicios, como parte de su responsabilidad social asumiendo que si las personas cambian sus hábitos de vida y adoptan costumbres saludables en su alimentación y su actividad física se reduce estas estadísticas que hoy son alarmantes.

Colombia un país privilegiado, rico y abundante en comida sin embargo, el contexto actual del mercado de alimentos y el aumento de problemas de salud demanda el desarrollo tanto de productos y servicios saludables, nutritivos y atractivos como tendencia mundial en cuanto a llevar una alimentación sana como beneficio para la salud y reducción de enfermedades o bien como un estilo de vida catalogados como Fitness, Wellness y el Foodness; dando origen al crecimiento del mercado donde aún no se tienen estadísticas que muestren el incremento debido a que este mercado apenas está incursionando en esta tendencia en Colombia, pese a esto, se ha generado una oferta diversa de marcas con propuestas de valor algunas muy similares entre si y que además compiten por posicionarse en la población colombiana.

A propósito de las características del mercado de comidas saludables en Colombia, a nivel general, indican que va en un crecimiento importante y como ya mencione no lo han cuantificado de un todo, no obstante, hay indicios de que este mercado va en desarrollo por ejemplo: empresas nacionales como Alpina, más del 30% de sus ventas provienen de productos saludables; por su parte, Nielsen (2015) en un artículo titulado “Lo Saludable, Una Tendencia En Alza” revela que 71% de los consumidores colombianos incluirá en sus compras más fruta, y un 65% mas vegetales. El Grupo Éxito otra empresa que se sumo a esta tendencia, creó en el año 2010 su marca propia Taeq, que tiene un portafolio de 150 referencias en 28 categorías, que incluyen verduras, aderezos, salsas, frutos secos y bebidas

aromáticas, entre otros alimentos saludables y registró un crecimiento de ventas del 11% en el año 2014.

Otra empresa nacional que se suma a la tendencia es el Grupo Empresarial Colombina quien recientemente, lanzo su portafolio de productos saludables, la primera línea multicategoría de productos de bienestar que hay en Colombia, espera que en los próximos dos años la nueva línea de productos tenga entre un 5 y 10% del mercado. Por otra parte, Nielsen Homescan(2014) estimo que el mercado saludable en Colombia era de US\$469 millones y en Brasil alcanza los US\$4.411 millones. Esta información son solo algunas de las señas que muestran que cada vez más la población colombiana se preocupa por el consumo de alimentos funcionales o saludables por cual, es sin duda una motivación atrayente para desarrollar estrategias en pro de ofrecer productos y servicios mas sanos haciendo de este mercado más competido.

Según o anterior, la creación de líneas de productos funcionales o saludables de grandes empresas en Colombia, investigaciones por parte de grandes agencias, la tendencia de consumo de los colombianos cada día inclinados por llevar una alimentación saludable nos reafirma el crecimiento que esta teniendo el mercado de comida saludable en dicho país.

Por lo que se refiere a Cartagena de Indias, lugar donde pienso llevar a cabo mi proyecto podemos decir se ha convertido en la opción principal como sede de importantes eventos nacionales e internacionales por su ubicación, diversidad cultural, su red hotelera, la apertura y amabilidad de las personas, y la visión empresarial que hacen de esa ciudad el destino turístico en crecimiento y de valor para invertir en todo tipo de negocio. En lo que respecta al nivel socioeconómico, es estratificado de 1 a 6 (Anexo 1) que permiten separar los costos de servicios ofrecidos a los habitantes teniendo en cuenta su situación financiera y social.

En materia del mercado de comidas saludables en Cartagena de Indias existe una baja competencia de marcas que ofrezcan comidas saludables y que atiendan socialmente a la problemática de salud en Colombia lo que hace prevalecer una deficiencia en la oferta de productos y servicios. Estas marcas conocidas como *Gokela* y *Come Sano Cartagena*.

En contexto, mi propuesta se basa en el lanzamiento de una marca de comida saludable en la ciudad de Cartagena de Indias, que satisfaga necesidades y deseos de trabajadores administrativos, Hombres y mujeres de nivel socioeconómico estratificado en 3 y 4 lo que indica un nivel medio, los cuales poseen capacidad de pago pero son algo vulnerable al precio de los productos y servicios por los altos costos de la calidad de vida en Cartagena, adicionalmente, que se preocupan por los cuidados de su salud y que además, están en la búsqueda de cambios de hábitos alimenticios, algunos motivados por antecedentes de enfermedades familiares, otros por padecimiento propio de alguna enfermedad causada por hábitos no sanos y otros porque simplemente se acogen a la tendencia actual en dicha ciudad.

Por tanto el desafío será evaluar el lanzamiento de una marca saludable con características y beneficios atractivos e innovadores y que ayuden a crear conciencia en los consumidores; adicionalmente, a manera personal este proyecto es una acción de *responsabilidad social* ante las problemáticas de salud en el país y en el mundo asociadas por hábitos no saludables

6. Objetivos

- **Objetivo general:**

Analizar si existe la oportunidad y factibilidad de desarrollar un servicio de catering saludable para los trabajadores administrativos con nivel socioeconómico 3 y 4 en la ciudad de Cartagena de Indias.

- **Objetivos específicos:**

Cuantificar el mercado potencial para el servicio de Catering Saludable.

Desarrollar el mercado de catering saludable en Cartagena.

Identificar los drivers de consumo relevantes en el segmento elegido.

Crear y posicionar una nueva marca de comida saludable que responda a la situación actual del mercado de Catering.

7. Hipótesis y preguntas de investigación

El incremento de enfermedades asociadas al sedentarismo, alimentación no saludable y la carencia de una oferta de servicio de catering orientado a los trabajadores administrativos de nivel socioeconómico 3 y 4 en la ciudad de Cartagena, hace factible el lanzamiento de un servicio de catering saludable con el que espero desarrollar ese mercado y donde los factores predominantes son calidad y precio accesible para el segmento objetivo en beneficio de posicionamiento de la empresa como líder y pionera en este tipo de servicio.

Bajo estas consideraciones, la preguntas de investigación que me formulo para evaluar la factibilidad del proyecto son:

- ¿Como desarrollar una marca de catering saludable con características y beneficios que responda socialmente a los problemas de salud en Cartagena dirigida a trabajadores administrativos con nivel socioeconómico 3 y 4?.
- ¿Cómo es el consumo de alimentos en la actualidad y porque?
- Están dispuestos a adoptar nuevos hábitos alimenticios beneficiosos para la salud?
- ¿Qué tan receptivos están en la adopción de la tendencia de estilos de vida conocidos como fitness, wellness o foodness para mejorar la calidad de vida ?

8. Marco teórico

Descritos los motivos y factores que giran en torno al tema/problema de investigación, es necesario integrar enfoques teóricos diversos ligados al objetivo general del proyecto.

La importancia del estudio de los consumidores nos lleva a conocer no solo la relación existente con los productos o servicios que ellos adquieren sino además, los motivos por los cuales un individuo compra, cuando y donde lo compran y la frecuencia. Pese a los diversos estudios de los consumidores que día a día cobra importancia, la actualidad es que ha condicionado al mercado haciendolo cada vez más dinámico en relación a unos años atrás.

Salomon (2008) describe el comportamiento del consumidor como “es el estudio de los procesos que intervienen cuando una persona o grupo selecciona, compra, usa o desecha productos, servicios, ideas o experiencias para satisfacer necesidades y deseos” (p. 7).

Por su parte, los autores Schiffman & Lazar (2005) proponen que el comportamiento del consumidor es un proceso social y administrativo mediante el cual los grupos e individuos obtienen lo que necesitan y/o desean a través de la creación, ofrecimiento e intercambio de productos con otros.

No obstante, dentro de las distintas herramientas del marketing, tenemos la muy nombrada investigación de mercados la cual es de vital importancia, pues por medio de esta podemos acceder a los consumidores y saber que es lo que piensan, sus necesidades, deseos, conocer lo que compran y por qué.

La American Marketing Association se refiere a la investigación de mercado como “La función que relaciona al consumidor, al cliente y al público con la empresa por medio de la información, la cual se utiliza para identificar y definir las oportunidades y los problemas de marketing; y para generar, depurar y evaluar las acciones de marketing; para monitorear el desempeño del marketing; y para mejorar la comprensión del marketing como un proceso.

La investigación de mercados especifica la información requerida para abordar esos aspectos, diseña el método para recabar la información, administra e implementa el proceso de recabar datos, analiza los resultados y comunica los descubrimientos y sus implicaciones”.

Malhotra (2004) afirma en su libro que “Con la investigación de mercados se pretende entregar información fidedigna que exprese el verdadero estado de las cosas. Es objetiva y debe realizarse en forma imparcial” (p.7).

Más aún, Malhotra et al. (2004), dice que se hace investigación de mercado cuando se va a lanzar un producto nuevo, lanzamiento de una nueva marca, cuando se va a realizar una extensión de línea de productos, cambio de posicionamiento de una marca, cambios sociales y/o económicos, cuando el market share baja o sube sin explicación aparente, ante una nueva formula de un producto y finalmente en el lanzamiento de una publicidad (antes y después de la campaña). Su importancia radica en que establece rutas para que las empresas analice y decida el mejor camino para lograr el objetivo deseado.

En lo que respecta a los tipos de investigación de mercado, Benassini(2009) se refiere a Investigaciones Cualitativas e Investigaciones cuantitativas. Las investigaciones cuantitativas tienen su fundamento en las ciencias estadísticas, matemáticas y lógica en cambio las investigaciones cualitativas se basan en las ciencias de la Psicología, sociología y antropología.

Por lo demás, Benassini et al.(2009), metodológicamente, las investigaciones cuantitativas clasifica, parametriza las variables y las compara y utiliza métodos hipotéticos deductivos a diferencia de las investigaciones cualitativas que metodológicamente, no realiza hipótesis previas, analiza los discursos con el fin de crear un modelo que explique la lógica de mercado.

Benassini et al. Menciona que las técnicas utilizadas en las investigaciones cualitativas son la observación, entrevistas en profundidad, las sesiones de grupo y en la investigación cuantitativa las encuestas las cuales podrían ser personales, telefónicas por correo o internet.

Luego, para el objeto de estudio haremos uso de la investigación cuantitativa y aplicaremos una encuesta vía mail donde la escala de medición será la escala Likert, llamada así por su inventor, Rensis Likert.

Malhotra et al. “La escala Likert es una escala de medición ampliamente utilizada que requiere que los encuestados indiquen el grado de acuerdo o desacuerdo con cada una de las series de afirmaciones sobre los objetos de estímulo”.

Por otro lado, la permanente evolución de la tecnología, ha originado cambios de hábitos de consumo del mercado actual y a raíz de esto las empresas deben brindar a sus clientes una atención cada vez más personalizada con el fin de no solo vender un bien o un servicio sino además experiencias y estilos de vida.

Por su parte el crecimiento de la competencia y la amplia gama de productos y servicios han hecho que el consumidor sea cada vez mas exigente y esta en búsqueda de algo totalmente diferente a lo convencional o a lo que comúnmente le ofrecen en el mercado en relación al producto o servicio a elegir.

Con certeza hemos escuchado hablar mucho de posicionamiento y los desafíos a los que se enfrentan las empresas para lograr que su productos o servicios ocupen un espacio en la mente de los consumidores, quienes en la actualidad se encuentran en una sociedad sobrecomunicada que los lleva cada vez más a seleccionar o filtrar la información de su interés y que además ha evolucionado en sus hábitos de consumo.

Tal es el planteo de dos autores muy nombrados en el mundo del marketing, Ries & Trout (2000), que exponen como el concepto de posicionamiento tuvo sus inicios en el año 1972 cuando escribieron varios artículos para la publicación del advertising age titulados “La era del Posicionamiento” (p. 8).

Ries & Trout et al. (2000), enuncian en su libro que el posicionamiento no se refiere al producto en si, sino a lo que hace con la mente de los probables clientes o personas a las que se quiere influir. En definitiva como se ubica el producto o servicio en la mente de estos.

Adicionalmente, Ries & Trout et al. hacen hincapié en los criterios básicos que aporta el Posicionamiento o el juego del posicionamiento como también le llaman con el fin de alcanzar una posición deseada, haciendo mayor ahínco en la identificación de un “Hueco disponible” o *Cherchez le créneau* (frase utilizada por los franceses) en la mente de los cliente que hoy esta abatido por tanta comunicación.

Por su parte Kotler & Keller (2012), propone que el Posicionamiento es “la acción de diseñar la oferta y la imagen de una empresa, de modo que éstas ocupen un lugar distintivo en la mente de los consumidores del mercado meta” (p. 276).

Según lo anterior, la oferta per se nos lleva analizar las condiciones del macro y micro entorno de la industria en la que se pretende incursionar. Por su parte la demanda, asociada a los consumidores y con ello el estudio del comportamiento de los mismos, nos lleva a identificar los requerimientos del mercado meta, necesidades, deseos, expectativas, drivers de consumo y entre otros factores que arrojan como resultado las características del target objetivo para posteriormente diseñar las estrategias y tácticas de comunicación con fines de posicionamiento.

Por tanto, podemos interpretar, que la razón de ser del posicionamiento es crear conciencia de marca en el mercado objetivo con fines de maximizar los beneficios potenciales de una empresa.

Adicionalmente, al hablar de *posicionamiento*, no podemos dejar de lado la importancia y el poder que tienen las marcas de productos y servicios al crearse un vinculo entre el nombre y los distintos atributos del producto en la mente del consumidor, es decir, su posicionamiento. Con lo cual, podemos concluir que el nombre es el primer punto de contacto entre el mensaje que queremos dar al cliente y la mente del mismo.

Encima, se plantean que no solo los productos o servicios son los únicos que deben posicionarse, las empresas también deben hacerlo para crear imagen de la empresa y para lograrlo, Ries & Trout et al hacen énfasis en algunas estrategias tales como: Comprender el papel de las palabras, incluyendo nombres, slogans, descripciones, conocer cómo estas palabras afectan a las personas, se requiere contar con visión, coraje, objetividad,

simplicidad y sutileza, hay que estar dispuesto a hacer sacrificios y finalmente, se requiere paciencia y de tener una visión global de las cosas.

Refiriéndonos a las estrategias tácticas, en marketing, no solo se hace referencia de un plan táctico basado en las 4Ps orientadas a un producto sino también del planteo de 7Ps para el caso de servicios.

Kotler & Bloom & Hayes (2002) proponen que “la clave de la rentabilidad a largo plazo en cualquier actividad profesional es la creación de un servicio que satisfaga las necesidades y deseos de los clientes, que facilite el intercambio y les proporcione un valor. Estos servicios se crean a través de la interacción de un conjunto de herramientas que se conoce como combinación de *marketing mix*”. (p.24)

Kotler & Bloom & Hayes et al. (2002) definieron el marketing mix como “un conjunto de herramientas tácticas y controlables que la empresa combina para producir el resultado que desea en el mercado objetivo”. De aquí el planteo de las 7Ps compuestas por: Producto, Precio, Posición, Promoción, Prueba Física, Procesos y finalmente las personas.

Un aspecto importante a considerar en la variable precio, es el objetivo del mismo y la estrategia y que además es el único elemento dentro un plan táctico que genera ingresos. Su objetivo podría ser el de ganar market share, flujo de caja, posicionamiento, estimular la demanda e influir en la competencia. Sus estrategias son varias pero de las mas mencionadas se conoce como descremado, que consiste en salir al mercado con un precio alto y a medida que vas ganado clientes se va graduando el precio sin descuidar la relación de los atributos calidad vs precio.

Continuando con el tema de marca, es necesario vincularla a los conceptos asociados como lo es el valor de marca o Brand equity, personalidad de la marca y la comunicación de la misma. Lehmann, D. & Winer, R. (2007) cuentan que la palabra marca tiene su origen en la antigua costumbre de imprimir una seña en el ganado con un hierro caliente, la cual recibía el nombre de marca, de esta manera se podía distinguir al propietario de los animales.

Así mismo, manifiestan que en el siglo XXI el concepto de marca ha evolucionado para tomar un papel más importante que el ser el diferenciador de los productos. Actualmente el concepto implica crear lazos estrechos entre el consumidor y la empresa, por esta razón, las organizaciones invierten y arriesgan grandes sumas de dinero en desarrollar marcas ya que hoy día es cada vez más difícil diferenciarse en términos de calidad y precio de los productos ya que son muy similares por lo que el poder que tienen las marcas representa el elemento diferenciador.

Cuando nos referimos a marca o branding quizás son muchas las ideas que nos brotan dentro de las cuales podrían ser la asociación a un logo, una imagen, una identidad o tal vez un nombre; por lo que me lleva a pensar en la ambigüedad de la palabra dicha pues una marca podría ser todas las definiciones anteriores pero ninguna de ellas en forma particular define lo que es marca.

Velilla (2010) sugiere que “la marca es el ADN de una organización, producto o servicio” (p. 6). Adicionalmente, refuerza la estrecha relación de la marca con el posicionamiento por lo que afirma que la función de una marca es, producir determinado impacto, generar una impresión duradera asociada a un determinado marco mental con el objetivo de establecer significados y vender un producto, bien, servicio o idea y que además, significa una idea en la mente de sus audiencias que se genera con una determinada intención a partir de una estrategia competitiva.

Un complemento para la definición que nos brinda Velilla en su libro, podría ser la que nos describe Best (2007) quien nos dice que el nombre de marca proporciona una identidad al producto o servicio, que paralelamente le permitirá una rápida comprensión de sus beneficios básicos, ya sean racionales o emocionales es decir, su propuesta de valor.

Kotler & Armstrong (2003) enuncian que “el posicionamiento cabal de una marca es su propuesta de valor: la mezcla completa de beneficios con base en los cuales se posiciona”. p(263).

La American Marketing Association define a la marca como un nombre, término, Símbolo o diseño, o una combinación de dichos elementos, cuyo propósito es representar

los bienes o servicios de un vendedor o grupo de vendedores y diferenciarlos de la competencia.

En cuando a valor de marca o Brand equity podemos decir que surge del reconocimiento y conciencia de la marca, es decir, la lealtad, la percepción de calidad, y las asociaciones positivas y experiencias favorables de compra. En este sentido se habla de mayor posicionamiento en la mente del consumidor y por otro lado, la personalidad de la marca Lehmann & Winer (2007) la define que “es el conjunto de características humanas relacionadas con la marca en sí”.

Existen diversas estrategias de marca o arquitectura de marca como se refiere Kotler & Keller (2012), y además manifiestan que cuando una empresa lanza un producto nuevo, tiene tres opciones: desarrollar nuevos elementos de marca para el nuevo producto, utilizar algunos de sus elementos de marca existentes o combinar tanto elementos de marca nuevos como existentes (p.200).

Es muy importante resaltar, que según las características en determinada industria o mercado y su grado de competitividad, es relevante cuando se quiere captar la atención con una marca, debe haberse previamente planificado la segmentación del mercado, haber definido target o cliente objetivo y tipo de posicionamiento que se pretende alcanzar bajo la realidad de las condiciones y características de la industria.

Habiendo abarcado dos conceptos claves para el éxito de una organización, concerniente al vinculo existente entre posicionamiento y marca, nos queda ahora resaltar como la comunicación de marketing juega un papel primordial y beneficioso a la hora de implantar una estrategia con fines de posicionar determinada marca.

Con esto, puedo referirme a la existencia de una triada perfectamente anidada que se da entre el posicionamiento, marcas y la comunicación de las mismas pero que sin duda hoy enfrenta un desafío ante los saturados medios de comunicación ya que cada vez más se dificulta hacer llegar un mensaje a los clientes dado el fenómeno de ubicuidad que se esta generando en la sociedad.

La realidad es que hoy día se requiere más que solo desarrollar buenos productos o servicios, una buena estrategia de precios y accesibilidad de los mismos por lo que el reto para las empresas no solo es la de comunicar sino qué decir, cómo y cuándo decirlo, a quién y con cuanta frecuencia.

Lo cierto es que los consumidores, dentro de los tantos cambios de hábito que han tenido, han tomado un rol o papel activo en la comunicación, en cierta forma en decidir el tipo de comunicación que quiere recibir, el medio o canal y además la manera de comunicar a otras personas sobre productos y servicios que utilizan volviéndose referenciadores.

Adentrándonos aún más a lo que representa la comunicación en sí, la Real Academia Española la define de múltiples formas destacándose entre tantas como “acción y efecto de comunicar o comunicarse”, además “Trato, correspondencia entre dos o más personas” o finalmente como “Transmisión de señales mediante un código común al emisor y al receptor”.

Descritas esas definiciones, estaríamos haciendo referencia a lo que la comunicación de marketing característica de la web 1.0 donde la comunicación era unidireccional y no se le permitía al consumidor interactuar.

Ahora bien, en marketing no se habla solamente de comunicación sino que nos referimos a comunicaciones de marketing, atribuyéndole las actividades o acciones del marketing que se emplean para comunicar los atributos de una marca; las cuales si son muy bien planificadas y gestionadas, pueden traer grandes beneficios para la empresa.

La comunicación de marketing como propone Sanna (2014), determina que es “Un proceso evolutivo, coordinado y medible, alineado con los objetivos estratégicos del negocio y destinado a alcanzar audiencias preestablecidas, y generar en ellas conocimiento y preferencia de marca, influenciando y afectando su comportamiento mediante la información, la interacción, la experiencia y la persuasión” (p. 26).

Por su parte, Kotler & Keller (2012) la definen como los medios por los cuales las empresas intentan informar, persuadir y recordar a los consumidores, de manera directa o indirecta, sobre los productos y marcas que venden.

Ahora bien, el concepto de *Comunicación de Marketing* ha migrado a lo que se conoce como *Comunicaciones Integradas de Marketing* dada la amplia gama de herramientas de comunicación, mensajes y el creciente esnobismo de los consumidores por lo que las empresas en la actualidad han adoptado una mirada completa al consumidor para comprender de todas las maneras posibles como la comunicación puede afectar el comportamiento de estos en su cotidianeidad.

La American Marketing Association define la Comunicación Integrada de Marketing o IMC como un “ proceso de planificación diseñado para asegurar que todos los contactos de marca recibidos por un cliente o cliente potencial para un producto, servicio u organización sean relevantes a la persona y consistentes en el tiempo”.

Entonces, la gestión de las comunicaciones integrada de marketing trae consigo, que los encargados de marketing en las empresas traten de encontrar nuevas formas de utilizar los medios en el nuevo y cambiante entorno de la comunicación.

A propósito de las herramientas de gestión útiles en marketing para la toma de decisiones, tenemos el modelo de planificación SOSTAC, acuñado en los 90 por PE Smith, y que representa proceso genérico y sistemático para integrar.

Smith & Berry & Smith & Pulford (1999) hablan del SOSTAC como un modelo para integrar las comunicaciones de marketing y enuncia que el poder de este modelo tiene una aplicación muy amplia y que lo componen los pasos: *Situation, Objective, Strategy , Tactics, Action* y *Control*.

Los autores Smith & Taylor (1998) indican que la estructura del modelo SOSTAC puede ser aplicable a diferentes niveles y a diferentes situaciones y definen a cada una de sus variables así: *Situation* ¿donde estas ahora?, *Objective* ¿A dónde queremos ir?, *Strategy* ¿Cómo vamos hacer para llegar allí?, *Tactics* los detalles de la estrategia, *Action* es poner el plan a funcionar y *Control* implica medir, monitorear, revisar y modificar.

Otra herramienta de gestión muy valiosa es la conocida matriz de Ansoff o matriz del Producto/Mercado o bien vector de crecimiento fue creada en 1957 por Igor Ansoff y sirve para identificar oportunidades de crecimiento en las unidades de negocio de una organización.

Martinez & Milla (2005) se refieren en su libro a la matriz de Ansoff como “ es la herramienta más conocida para estudiar la dirección estratégica de crecimiento de una empresa. La matriz de crecimiento de Ansoff responde al binomio producto- mercado en función de su actualidad y de su novedad, para desembocar en una opción estratégica de expansión o de diversificación” (p.128).

Por su parte, el modelo de negocio CANVAS o modelo lienzo creado por Osterwalder, tuvo su origen en la tesis doctoral del mismo autor para el año 2004 es un lenguaje común para describir, visualizar, evaluar, y modificar modelos de negocios. Osterwalder & Pigneur (2010) para empezar enuncian que “un modelo de negocio describe la lógica de cómo una organización crea, entrega y captura valor” (p.14).

El modelo de negocio CANVAS, esta compuesto por 9 bloques que encierran los factores tales como: Segmento de mercado, propuesta de valor, canales, relación con el cliente, fuentes de ingresos, recursos claves, Actividades claves, alianzas claves y estructura de costos.

Adicionalmente, cuando se quiere hacer un análisis del entorno, se algunas de las herramientas más comunes son: modelo PEST o PESTEL y el análisis FODA.

Cervera (2015) expresa que el modelo PEST o PESTEL, “ es una herramienta de utilidad para comprender el crecimiento o declive de un mercado o la posición y dirección de un negocio. Utiliza enfoques o perspectivas que ayudan a comprender, discutir y tomar decisiones. Los factores PEST (Político/Económico/Social/Tecnológico) tienen un valor limitado sólo si se consideran como una lista de posibles influencias puntuales. Aunque se dan numerosos cambios en el macroentorno de la mayoría de las organizaciones, solo el efecto combinado de algunos de estos factores resultará significativo, y no cuando actúen en forma aislada”.(p.24).

En lo concerniente al análisis FODA, Cervera et. al (2015) relata “ A partir de los datos obtenidos en el análisis del mercado se elabora un análisis FODA que recoja las principales debilidades, amenazas, fortalezas (ventajas competitivas) y oportunidades, desde el punto de vista comunicativo. A partir de aquí puede entenderse el <<Posicionamiento Deseado>>, es decir lo que espera lograr la empresa, la expectativas que deberían percibir los públicos objetivo” (p.24)

Haciendo mención al posicionamiento, otra herramienta muy utilizada son los mapas de posicionamiento. Jimenez & calderón (2004) cuentan que “ los mapas de posicionamiento son, en muchos casos, mapas perceptuales y tienen un importante valor para el análisis competitivo al permitir identificar las fortalezas y debilidades de las marcas. El mapa de posicionamiento es obtenido aplicando el análisis factorial de correspondencia a las valoraciones realizadas sobre los consumidores” (p.96).

Por otro lado, en el mundo del marketing, se utiliza el sistema de VALS o esquema de VALS como también se conoce, para la planificación estratégica en cuanto a segmentación Psicográfica. VALS que traduce “values and lifestyle” se creó con base en la pirámide de necesidades de Maslow y con el concepto de carácter social.

Kanuk (2005) narra en su libro que el sistema de valores y estilos de vida (VALS), “a finales de la década de 1970 los investigadores de SRI Consulting desarrollaron un esquema generalizado de segmentación para la población de estados unidos, conocido como el sistema de valores y estilos de vida (VALS). Este original sistema se creó para explicar la dinámica del cambio social, aunque pronto se adaptó como herramienta de marketing. En 1989, SRI revisó el sistema VALS para enfocarlo de manera más explícita en la explicación del comportamiento de compra del consumidor” (p.73).

Finalmente, todas estas herramientas, nos ayudaran analizar y tomar decisiones; viendo el dinamismo que tiene el mercado, de ahí la importancia de estar preparados día a día por lo que es significativo y casi una obligación que las empresas conozcan a sus clientes para poder satisfacer sus necesidades y deseos, así como también conocer y tener conciencia de su planificación estratégica la cual será la guía para alcanzar sus objetivos y más si lo que persigue es el posicionamiento de su marca como atractiva y diferenciada.

9. Metodología y técnicas a utilizar

Para el desarrollo del proyecto, voy a requerir una serie de datos, los cuales serán analizados con el fin de sustraer de ellos información relevante para la toma de decisiones; por tanto, llevaré a cabo las siguientes acciones que me permitirán alcanzar los objetivos anteriormente planteados:

- Sistema de información mediante fuentes primarias como libros, artículos de revistas o diarios.
- Sistema de información mediante fuentes secundarias como censos, estadísticas mundiales, informes del mercado objetivo, paginas web, entre otros.
- Investigación de mercado orientada al desarrollo y suministro de información que me permitirán tomar decisiones con base en necesidades y deseos del mercado objetivo.

La metodología a emplear será investigación cuantitativa donde la técnica a utilizar para la obtención de los datos será mediante la aplicación de una encuesta (Ver Anexo 2) <http://goo.gl/forms/YzfwxhLWZe>. vía mail utilizando la escala Likert por medio de la cual podemos medir actitudes y conocer el grado de conformidad del encuestado ante las afirmaciones que le propongamos. Además, nos apoyaremos en la estadística inferencial donde a través de sus técnicas y procedimientos más específicamente muestreo determinismo por conveniencia, se aplicará la encuesta a mi segmento objetivo a fin de obtener la información para la toma de decisiones por tanto, no se requiere del calculo de un tamaño de muestra sin embargo, para el cumplimiento de los objetivos llevaremos a cabo un total de 40 encuestas.

En resumen, la metodología, corresponde a lo que se conoce como inteligencia comercial e investigación de mercados, con el propósito de analizar tanto el contexto del servicio como al consumidor y a partir de ese análisis de información, obtener un conocimiento tal del mercado que me permitirá tomar decisiones.

10. Análisis del contexto en relación al producto/servicio

Como parte del proceso previo que me permitirá llevar a cabo el plan de acción de este proyecto, analizar el entorno se convierte en un paso crítico y necesario. Poder evaluar el comportamiento de las variables del entorno permitirá identificar las distintas variables que acaecen en el entorno del negocio y que de alguna forma impactarán sobre el mismo.

Este análisis se puede hacer bajo distintas metodologías dentro de las que encontramos la famosa cruz de Porter o el análisis PESTEL. En nuestro caso, haremos uso de estas dos herramientas de análisis.

10.1. Análisis del entorno competitivo.

10.1.1. Análisis PESTEL.



Figura 5. Variables del análisis PESTEL.

Fuente: Elaborado con fines académicos.

10.1.1.1. Político.

En términos de políticas del gobierno, el ministerio de la protección social (2012) creó la ley del proyecto de formalización y primer empleo la cual brinda estímulos para la generación de empleo en el país. El proyecto busca acabar con el cuello de botella que se origina de la informalidad empresarial y laboral en Colombia así como también facilitar la vinculación laboral de los jóvenes. En efecto, la informalidad tanto empresarial como laboral, es una de las problemáticas que más afectan la productividad, el desarrollo del sector privado, y la disminución de la pobreza en Colombia, y por consiguiente, uno de los principales obstáculos para el crecimiento económico del país, por tanto la importancia de formalizar el servicio de catering una vez armado el plan de acción para su implementación.

Por otro lado, encontramos la política fiscal del país que da origen a la administración de los impuestos a pagar los cuales podrían afectar los gastos del negocio ya que el monto de los impuestos es regulado por el gobierno.

10.1.1.2. Económicos.

En términos económicos y de los indicadores tales como el PIB, inflación que regulan la economía en Colombia, podemos decir que para el primer trimestre del 2015 tuvieron un comportamiento así:

- PIB de 2,8 frente al mismo periodo del año anterior según anuncio el DANE (Departamento Administrativo Nacional Estadístico). Pese que este dato indica una desaceleración en la economía del país, continúa dejando a Colombia en el primer puesto de crecimiento entre los países de América Latina según fuente del banco de la republica. A continuación observaremos la evolución del PIB por trimestre en Colombia.

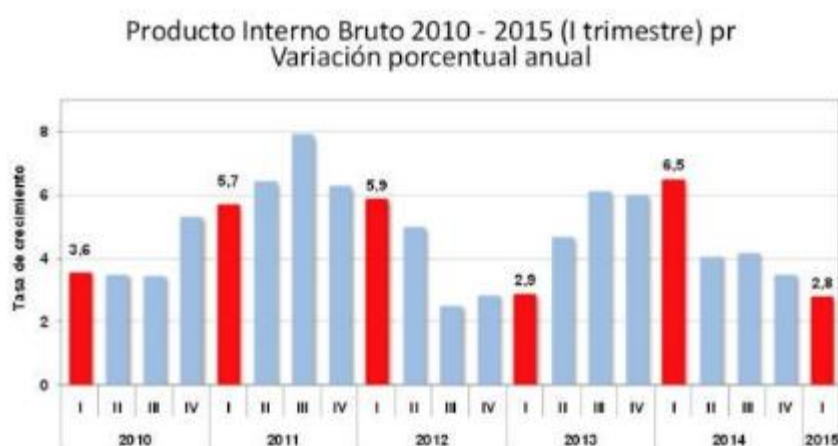


Figura 6. Variabilidad del producto interno bruto en Colombia.
Fuente: DANE

Al analizar los datos por ramas de actividad económica y examinar históricamente, el DANE (2015) anuncia a través de la revista dinero que:

- **“El sector comercio, restaurantes y hoteles**, además de crecer a una tasa del 5% respecto al primer trimestre de 2014, en la actualidad aporta 12,1% en la producción nacional, es decir un 0,3% más. Este crecimiento es el mejor dato reportado para este sector en los últimos 4 trimestres y se explica por el crecimiento de servicios de hoteles, restaurantes y bares; servicios de reparación de automotores y comercio con lo cual para el desarrollo de este proyecto es muy favorecedor en el

aspecto del crecimiento del sector donde claramente se soporta el incremento de las oportunidades de negocio en el sector servicios”.

- “Por su parte, **el sector de la construcción pesa en la producción nacional** en este primer trimestre un 0,1% más que hace un año y creció a una tasa del 4,9% respecto al primer trimestre de 2014, explicado por el crecimiento de obras de ingeniería civil y edificaciones”.
- “El tercer sector que creció por encima del total de la economía fue el de **establecimientos financieros**, el cual además de crecer 4,4% con respecto al primer trimestre del año pasado, **contribuyó un 0,3% adicional a la producción nacional, es decir un 19,8%**. El aumento en la intermediación financiera fue el principal impulso en este sector de la economía”.
- “Uno de los datos que sorprendió a los analistas fue el de la **industria manufacturera**, el cual decreció un 2,1% en el primer trimestre de 2015 con respecto al mismo periodo del año pasado”.
- “La segunda rama económica con menor desempeño fue la de explotación de **minas y canteras**, la cual decreció 0,1% en el primer trimestre de 2015”.
- Por otra parte, al 2014 para efectos de la **inflación** como otro indicador económico importante el banco mundial BIRF informa que fue de 2.9% con lo cual, al ser baja la inflación incentiva la inversión. Adicionalmente, debido a que las decisiones económicas más importantes que toman los individuos y las empresas son, usualmente, decisiones a largo plazo tales como: decisiones de hacer una fábrica, de constituir una empresa o negocio, decisión de educarse, comprar vivienda. Una inflación baja y estable es un indicador de estabilidad macroeconómica que contribuye a que las personas y las empresas tomen decisiones de inversión con confianza reduciendo el grado de incertidumbre por lo cual para efectos de este proyecto este dato es muy alentador.
- Por su parte, el dólar (TRM) ha tenido una alza en el 2015 y se sitúa en la actualidad en los 3,065.74 pesos colombianos.

10.1.1.3. Socio-Culturales.

En este inciso entramos a analizar aspectos tales como cambio en los gustos o en las modas que representan el nivel de consumo, cambio en el nivel de ingreso y cambios en

el nivel poblacional que para fines del proyecto encontramos que en la actualidad Colombia:

- Actualmente, hay una tendencia de consumo por lo saludable o funcional que sin duda se ha convertido en una motivación interesante para que los fabricantes y minoristas puedan fomentar estrategias para ofrecer productos más sanos a sus compradores.
- Un estudio global realizado por Nielsen Colombia (2015) sobre salud y bienestar reveló que 71% de los consumidores colombianos incluirá en sus compras más fruta, y un 65% más vegetales.
- Adicionalmente, las decisiones de compra también se están haciendo cada vez más complicadas. Los consumidores están teniendo en cuenta el contenido nutricional de los alimentos, así como el impacto ambiental y social, las fuentes de producción y los beneficios para la salud de lo que consumen según anuncio Nielsen Colombia (2015).
- Por otra parte, otro estudio realizado por Nielsen Colombia (2015) reveló que entre los encuestados los más exigentes señalan estar muy de acuerdo 46% y de acuerdo 44% en pagar más por alimentos que promuevan beneficios de salud, pero también en fijarse claramente en la calidad de los alimentos a la hora de comprarlos por encima del precio 43% fuertemente de acuerdo y 43% de acuerdo. Un 84% buscan alimentos con ingredientes locales, naturales y alternativas orgánicas (34% fuertemente de acuerdo, 50% de acuerdo). Todo esto dentro de la onda del “soy lo que como” que es lo que piensa la mayoría, 81%, que asegura que es el resultado de lo que consume, mientras están dispuestos a sacrificar los gustos por opciones más saludables de alimentación 75%.
- La revista dinero, una de las revistas más importantes de Colombia, en un artículo nos revela que Colombia entró en la tendencia mundial de consumo de alimentos saludables y cada vez más firmas están interesadas en participar en este atractivo mercado.
- Por su parte la revista portafolio en su página web, en un artículo titulado Consumidores: entre la casa y el ciberespacio, confirma también una tendencia, notoria a juicio de los análisis, corresponde a la salud como un tema obsesivo. La comida saludable, la promoción de la actividad física a través de centros de relajación, de spa, centros de estética y gimnasio, es un tema prioritario para el

consumidor. Se espera que crezca la demanda por la comida saludable, la dietética y la orgánica, así como por todo el portafolio de alimentos funcionales que desarrolla la industria.

- Otros factores que se detallan en un artículo del portal de la revista IALIMENTOS, señala que La mala alimentación y el estilo de vida sedentario han incrementado las cifras de sobrepeso y obesidad en Colombia. Estos problemas se han convertido en casos de diabetes, presión arterial alta y cáncer; problemas de enfermedades de salud pública más mencionadas en los últimos años.
- La más reciente Encuesta Nacional de la Situación Nutricional en Colombia (ENSIN), demostró que uno de cada dos colombianos de 18 a 64 años sufre de sobrepeso, con un alza del 48 al 52% en los últimos años. En las mujeres hay un índice más alto con 55%, mientras que en los hombres es del 45%, es así como en los últimos 30 años este indicador a incrementado en un 200%.
- En relación a al nivel de ingreso de los colombianos, el DANE informa que los ingresos que perciben en promedio los hogares del país son 1'924.933 pesos colombianos (USD 770).
- En términos poblacionales el 45 por ciento de los hogares, el nivel de vida ha mejorado, mientras que el 43 por ciento siente que sigue igual, y el 11 por ciento piensa que ha empeorado según nos informa el diario El Tiempo (2015).

10.1.1.4. Tecnológicos.

Pese a que considero que no es una variable que incida en su totalidad en la propuesta de servicio objeto de este proyecto, hoy día la tecnología cobra mucha importancia, pues sabemos que están ayudando por un lado a mejorar la experiencia de los usuarios, mejorar los tiempos de compra, espera y servicio y finalmente mejoran el trabajo del equipo de personas. Para el ejercicio de este proyecto, la tecnología a emplear será la necesaria para operar comercialmente a través de la web.

10.1.1.5. Ecológicos.

Si bien es una variable que no impactaría en el funcionamiento del servicio de catering, ante la carencia de un marco regulatorio ambiental que incida en las actividades del negocio, sin embargo, dada la importancia que tiene el cuidado del medio ambiente,

podría considerar armar a futuro un plan de manejo ambiental para prevenir, mitigar, controlar, compensar y corregir los posibles efectos o impactos ambientales negativos causados en desarrollo de las actividades operacionales del servicio de catering.

10.1.1.6. Legales.

Dada las características del servicio a proponer, existe en el sector gastronómico o industria alimenticia una serie de normatividad que se deben acoger al momento de establecer un negocio y que sin duda van a incidir en el servicio que propongo. Estas normas son:

- Norma Técnica Sectorial Colombiana NTS-USNA 003: hace referencia al control en el manejo de materia prima e insumos en el área de producción de alimentos conforme a requisitos de calidad.
- Norma Técnica Sectorial Colombiana NTS-USNA 005: hace referencia a la coordinación de la producción de acuerdo con los procedimientos y estándares establecidos.
- Norma Técnica Sectorial Colombiana NTS-USNA 006: hace mención a la infraestructura básica de establecimientos de la industria gastronómica.
- Norma Técnica Sectorial Colombiana NTS-USNA 007: se refiere a la norma sanitaria de manipulación de alimentos.
- Guía Técnica GTS-USNA Sectorial 009: seguridad industrial para restaurantes.

Por otra parte, existe en Colombia la ley 1480 por medio de la cual se expide el estatuto del consumidor y se dictan otras disposiciones tales como la protección al consumidor de comercio electrónico, ventas que utilizan métodos no tradicionales o a distancia y lo relacionado con la publicidad por ejemplo:

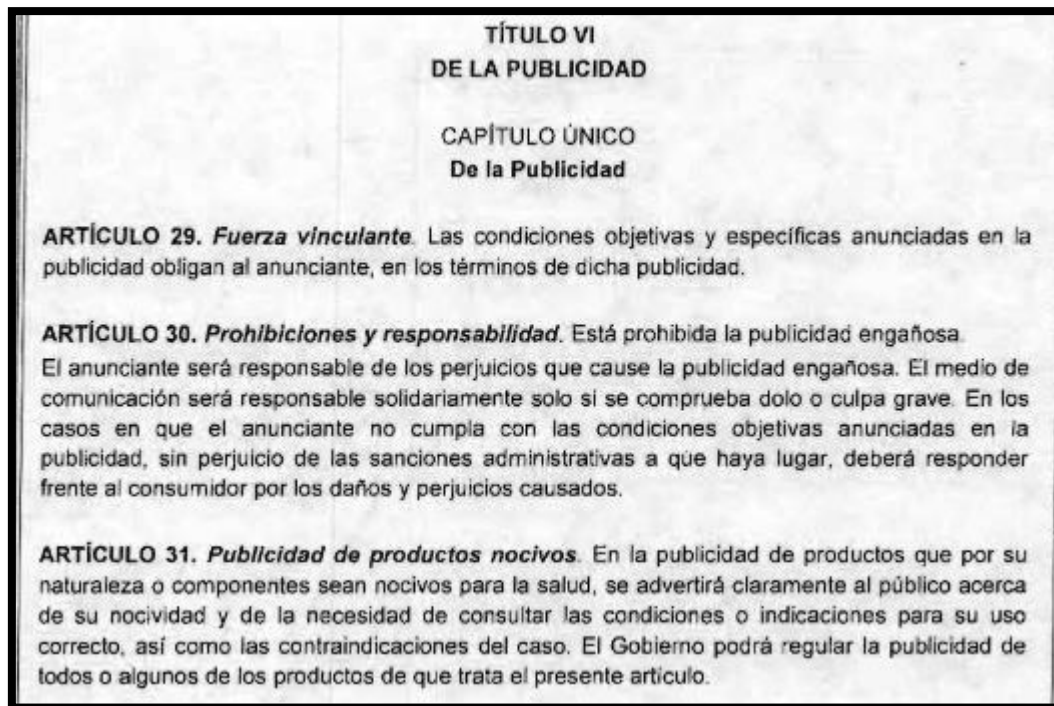


Figura 7. Ley 1480 acerca de la publicidad en Colombia.

Fuente: <http://www.sic.gov.co/drupal/>

Por otra parte, existe una resolución número 10930 del 2015 relacionada con la protección de la competencia y que constituye que:



Figura 8. Resolución 10930 protección de la competencia.

Fuente: <http://www.sic.gov.co/drupal/>

10.1.2. Cruz de Porter

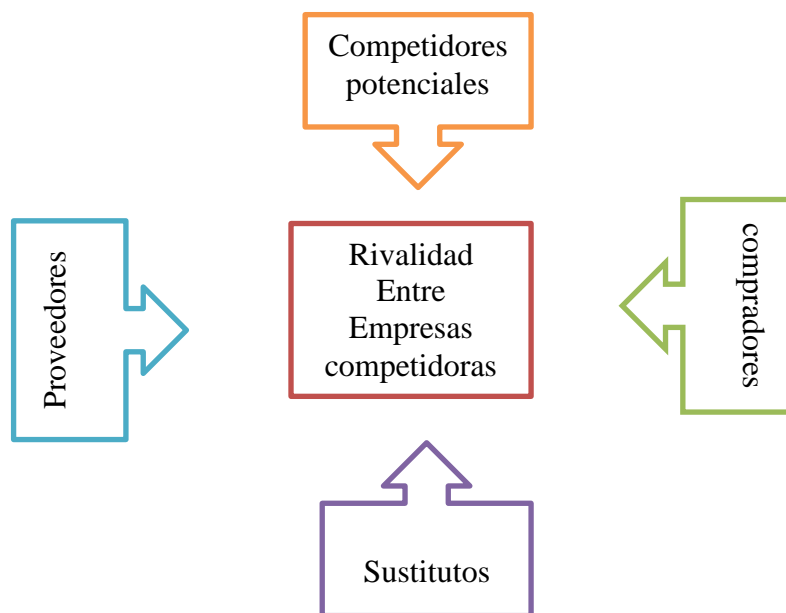


Figura 9. Elementos de análisis cruz de porter.

Fuente: Elaborado con fines académicos.

10.1.2.1. Competidores Potenciales

La amenaza de nuevos competidores en este tipo de negocio esta presentando una tendencia a la alza debido a los cambios en el consumo que esta teniendo la población. Sin embargo, este servicio requiere a mi juicio una buena inversión en comunicación con el fin de captar clientes, ya que se enfrenta al paradigma que la comida saludable no tiene buen sabor lo que indudablemente se convierte en una barrera de entrada.

Así mismo, la penetración de nuevos competidores en este tipo de servicio, depende ciertamente de la cultura y demografía de cada región del país porque si observamos como ha sido el crecimiento en la capital del país por ejemplo; observaremos que hay una gran oferta de este servicio comparada con Cartagena.

Por otro lado, en términos de distribución de pedidos la competencia lo hace de manera gratuita convirtiéndose esto en una barrera para el calculo de costos.

10.1.2.2. Poder de Negociación de los Clientes

Independientemente del tipo de industria, usualmente el poder de negociación de los clientes es alto frente a los vendedores y dada la baja competencia de este producto/servicio en Cartagena los clientes tendrían gran poder de negociación.

Adicionalmente, Los compradores habituales de este tipo de producto/servicio son principalmente todas aquellas personas que acogieron estilos de vidas saludables que buscan múltiples beneficios por lo cual, el poder de negociación de estos podrá ser reflejado en la rentabilidad del producto/servicio.

10.1.2.3. Sustitutos

Los sustitutos en este tipo de alimentos, vendrían siendo la alimentación tradicional no saludable de la cual hay muchos de este tipo y que compiten bajo distintas promesas como precio, calidad, servicio entre otras. Sin embargo, la amenaza para estos es alta ya que la tendencia hoy día es lo saludable y la gente esta optando por este tipo de alimentación tanto que muchas marcas se han visto en la tarea de añadir en su oferta de productos, alimentos saludables ante la creciente demanda de consumidores interesados por este tipo de alimentos.

10.1.2.4. Poder de negociación proveedores

Los proveedores en este tipo de servicios juegan un papel muy importante ya que brindan los recursos e insumos necesarios para el funcionamiento del servicio. Sin embargo son pocos los que cumplen con los estándares establecidos.

Para este tipo de producto o servicio, existen un gran número de empresas proveedoras de alimentos lo que hace bajo el poder de negociación, sin embargo, como uno de los diferenciales del producto/servicio será los alimentos orgánicos, la realidad es que en Colombia según nos relata un artículo del diario el Espectador (2014), Mientras Argentina, Brasil y Uruguay han incrementado el porcentaje de tierra destinado a actividades de agroecología certificada, en Colombia, esta cifra es del 1% y 2% de la producción nacional, es decir, 50.000 hectáreas y son pocos los proveedores de este sector razón por la cual su poder de negociación sería alto.

10.1.2.5. Rivalidad en el sector

Como se planteó en un principio en los antecedentes, pese a que la industria de catering o servicio de catering independientemente del tipo de consumidor final, lleva muchos años desde sus orígenes en el mundo, en Colombia es un servicio que apenas está en desarrollo y no hay registros de cuál es la empresa que hoy día lidera el mercado en este servicio.

Sin embargo, para efectos del proyecto y en relación al tipo de servicio que se piensa ofrecer, en la ciudad de Cartagena de Indias, se han identificados 2 competidores que ofrecen un servicio sumamente similar. A continuación veamos cada una de ellas:

- **Come Sano Cartagena:** con una cuenta en la red social Instagram bajo la modalidad de un restaurante 100% online, ofrece servicio de catering comida saludable en toda la ciudad en los días lunes a viernes, con recepción de pedidos desde las 8:00 am a 14:00 pm vía celular o teléfono fijo. Su propuesta de valor enmarca dos beneficios, los cuales son: sano & gourmet. Solo ofrecen dos opciones de menú por día los cuales son comunicados a través de la red social donde realizan todo tipo de divulgación.

Logo:



Figura 10. Logotipo Come Sano Cartagena.

Fuente: cuenta oficial de la marca en instagram.

- **Gokela:** ofrece un servicio comida dinámico y rápido donde podrás encontrar un menú saludable. Manejan dos opciones de menú bajos en calorías y algunos para vegetarianos. Dentro de los productos que ofrece esta la preparación de jugos y smoothies de frutas y además brinda al cliente la opción de personalizar los productos como wrap, canasta, ensalada o jugo con una gran variedad de ingredientes frescos. Planea contar con servicio a domicilio en todas las regiones del país donde hoy día tiene presencia. Tiene un solo punto de venta situado en la zona norte de Cartagena, mas específicamente en un centro comercial.

Logo:



Figura 11. Logotipo gokela.

Fuente: sitio web de la marca <http://gokela.com>

En lo que respecta a los precios de estos 2 tenemos:

- **Come Sano Cartagena:** segmenta su oferta con 2 productos. El menú del día que tiene un precio de USD 5 y el Wrap del día que tiene un precio de USD 3. El servicio de entrega sea al lugar de trabajo o a la casa es totalmente gratuito. Pero además, maneja precios promocionales y a nivel de plan de la siguiente forma:

Tabla 1
Precios establecidos según cantidad de menús

Cantidad de Menús	Precio (COP)	Precio (USD)
2	COP24,000	\$9.02
3	COP33,000	\$12.41
4	COP40,000	\$15.04
5	COP48,000	\$18.05

Tabla 2
Precios establecidos según tipo de plan

Plan	Precio (COP)	Precio (USD)
Semana	COP50,000	\$18.80
Económico	COP100,000	\$37.59
Baratísimo	COP200,000	\$75.19

Fuente: Elaborado con fines académicos, la información se obtuvo de publicaciones hechas en instagram de la marca.

- **Gokela:** como lo mencione en el inciso pasado, este restaurante tiene la particularidad de que los clientes pueden elegir los ingredientes deseados dependiendo del producto que deseen. La segmentación de su oferta está dada de la siguiente forma y cada una de ellas determina el precio del producto.
 - ✓ **Prepara tu Wrap / sándwich a tu gusto:** en 7 pasos las personas pueden elegir los ingredientes de este plato y el precio se lo atribuyen a la elección de la proteína el cual es el paso 1. A continuación visualizaremos los precios:

Tabla 3
Precios según tipo de proteína

Proteína	Precio (COP)	Precio (USD)
Vegetariano	COP11,950	\$4.49
Jamón Dulce	COP12,700	\$4.77
Tocineta de Pavo	COP16,600	\$6.24
Pechuga de Pollo	COP15,900	\$5.98
Atún con manzana	COP16,850	\$6.33
Jamón de Pavo	COP18,750	\$7.05
Pastrami	COP19,800	\$7.44
Salmón Ahumado	COP21,900	\$8.23
Roastbeef	COP21,900	\$8.23
Prosciutto	COP22,900	\$8.61

✓ **Entradas** con 3 opciones y precios así:

Tabla 4
Precios según tipo de Entrada

Entrada	Precio (COP)	Precio (USD)
Sopa del Día	COP8,900	\$3.35
Rollo Vietnamita Vegetariano en papel de arroz	COP9,900	\$3.72
Rollo Vietnamita de Langostinos en papel de Arroz	COP14,990	\$5.64

✓ 9 opciones de **Ensaladas** y precios así:

Tabla 5
Precios según tipo de Ensaladas

Ensaladas	Precio (COP)	Precio (USD)
A tu gusto	COP15,500	\$5.83
Omega	COP21,800	\$8.20
Crunchy Asian	COP19,200	\$7.22
Ensalada de Frutas	COP6,500	\$2.44
	COP12,500	\$4.70
Tropical	COP19,800	\$7.44
Country Cobb	COP17,900	\$6.73
Griega	COP19,800	\$7.44
Atún	COP19,900	\$7.48
Cesar	COP17,500	\$6.58

✓ **Jugos** en presentación de 16 OZ con precios de:

Tabla 6
Precios según tipo de Jugos

Jugos	Precio (COP)	Precio (USD)
Rejuvenecedor	COP5,700	\$2.14
El Patillazo	COP6,000	\$2.26
Refrescante	COP6,500	\$2.44
Anti Gripal	COP6,900	\$2.59
Blove	COP7,200	\$2.71
Detox	COP7,600	\$2.86
Estimulador	COP9,500	\$3.57

✓ **Adicionales Premium** para aquellos clientes que desee adicionar a su pedido alguno de los siguientes productos a precios de:

Tabla 7
Precios según tipo de Adicionales Premium

Adicionales Premium	Precio (COP)	Precio (USD)
Tomates Secos	COP2,000	\$0.75
Cebolla Caramelizada	COP2,000	\$0.75
Queso	COP2,500	\$0.94
Quínoa	COP2,600	\$0.98
Champignones	COP2,700	\$1.02
Jamón Dulce	COP2,800	\$1.05
Pechuga de Pollo	COP2,950	\$1.11
Atún con Manzana	COP3,000	\$1.13
Tocineta de Pavo	COP3,700	\$1.39
Pastrami	COP3,900	\$1.47
Roastbeef	COP4,200	\$1.58
Jamón de Pavo	COP4,800	\$1.80
Salmon Ahumado	COP5,500	\$2.07
Prosciutto	COP5,800	\$2.18

✓ Gokela Smoothies 16 OZ

Tabla 8
Precios de smoothies

Smoothies	Precio (COP)	Precio (USD)
Berry Light	COP7,300	\$2.74
Mango Pasión	COP7,900	\$2.97
Energizante	COP8,000	\$3.01
Deportista	COP8,300	\$3.12
Antioxidante	COP8,800	\$3.31
Menage Trois	COP8,900	\$3.35
Quema Grasa	COP9,600	\$3.61
Frutos Rojos	COP9,900	\$3.72

✓ Otras Bebidas

Tabla 9
Precios de Otras Bebidas

Otras Bebidas	Precio (COP)	Precio (USD)
Tinto	COP3,000	\$1.13
Té Caliente	COP4,000	\$1.50
Agua Borbollón Premium	COP8,500	\$3.20
Agua Cristal	COP3,500	\$1.32
Agua de Jamaica	COP3,200	\$1.20
Botella Cidra de Manzana (sin alcohol)	COP25,000	\$9.40
Limonada de Hierbabuena	COP6,500	\$2.44

✓ Postres

Tabla 10
Precios de Postres

Postres	Precio (COP)	Precio (USD)
Crepes de Fruta Fresca	COP6,800	\$2.56
	COP9,200	\$3.46
	COP5,500	\$2.07
Paletas de Fruta	COP4,000	\$1.50

Fuente: Elaborado con fines académicos, la información se obtuvo de búsquedas en internet.

En lo referente a las fortalezas y debilidades de cada uno de ellos encontramos:

Come Sano Cartagena

Fortalezas:

- Promueve la alimentación saludable.
- Servicio a domicilio totalmente gratuito en toda la ciudad.

- Realiza promociones diarias y por cantidad de menús con fines de tracción de clientes.
- Cobertura de servicio para toda la ciudad.

Debilidades:

- Poca visión comercial de la propietaria.
- Poca variedad del producto/servicio.
- No tiene un sitio web donde pueda operar comercialmente y juega en contra su razón de ser ya que aseguran ser “100% Online Restaurant”.
- La imagen de la marca poco creativa e innovadora.
- Si hacemos una búsqueda orgánica en google no tiene presencia.
- Planeamiento estratégico desconocido.
- No percibo una clara propuesta de valor.
- Desconozco sistema de recepción de quejas de los clientes.
- En términos del producto, el recipiente destinados para los alimentos no lleva la marca por ningún lado y esto le desfavorece pues no ayuda a comunicar la marca y por consiguiente a ganar posicionamiento.

Gokela

Fortalezas

- Promueve la alimentación saludable, se creó gracias a la respuesta de una creciente demanda a nuestra oferta gastronómica saludable.
- Sitio web donde operar comercialmente, diseño totalmente atractivo.
- Amplia variedad de productos dentro de su servicio.
- El cliente puede personalizar su pedido.
- Le interesa mantenerse en contacto con sus clientes y evaluar su servicio constantemente para mejorar día a día y es por ello que a través de su pagina web tiene la opción de contacto; donde se podrá obtener información o bien realizar consultas, sugerencias, quejas, felicitaciones o bien el cliente podrá hacerlo telefónicamente a través de un formulario de contacto.
- Dentro de su pagina web tienen un blog donde generan contenido con temas relacionados a la salud y estilo de vida.

Debilidades

- Solo realizan domicilios en el barrio donde están situados con lo cual su estrategia de distribución es cerrada.
- Metodología Fast Casual, no es innovador. En el mercado otros restaurantes han acogido ese sistema y me parece algo muy similar a subway.
- No hay la opción de compra desde su pagina web, lo que podría estar originando perdida de clientes que visitan su sitio web para realizar compra y al no tener habilitada la opción abandonan la pagina.

Ahora bien, es pertinente analizar la propuesta de valor de la competencia y el análisis de posicionamiento buscado; para ello, tomaré como referencia las preguntas del modelo de propuesta de valor y el mapa de posicionamiento para visualizar donde esta la competencia y donde podré ubicar estratégicamente el servicio.

El modelo de propuesta de valor establece una serie de preguntas que debemos formularnos para analizar cual es la propuesta de valor; las cuales son: ¿Qué propuesta de valor le damos al cliente?, ¿Qué problemas les ayudamos a resolver?, ¿Qué necesidades estamos satisfaciendo? Y ¿Qué productos/ servicios ofrecemos a cada segmento?. A continuación el desarrollo de estas preguntas para la competencia:

- Gokela: su propuesta de valor comprende 3 atributos, los cuales son Healthy, fast and fresh. Con esta propuesta buscan ayudar a los clientes a cuidarse y a mantener el balance entre el estilo de vida y la alimentación. En cuanto a las necesidades que están satisfaciendo seguridad representada en el sentimiento de protección al brindarle los cuidados en los alimentos que consumen y necesidad fisiológica como mitigar el hambre. En cuanto a los productos que ofrecen, fueron descritos anteriormente.
- Come Sano Cartagena: su propuesta de valor encierra 2 atributos, Sano& Gourmet. Ayudan a que las personas sigan alimentándose saludable independientemente del lugar donde se encuentren. La necesidad a satisfacer de seguridad y fisiológica. En cuanto a los productos que ofrecen, fueron descritos anteriormente.

Referente al posicionamiento, ambos apuntan a posicionamientos totalmente distintos en términos de calidad y precio. Gokela, ofrece mayor calidad a un precio mayor en cambio come sano Cartagena, ofrece menos calidad a un precio menor. En relación a los atributos de saludabilidad vs variedad del menú, Gokela se podría considerar más saludable que come Sano Cartagena, puesto que utiliza algunos alimentos orgánicos que como sabemos son mas beneficiosos para la salud al estar libres de pesticidas a diferencia de los integrales que son los utilizados por Come Sano Cartagena; con lo cual si hacemos el mapa de posicionamiento de estos dos parámetros lo visualizamos de la siguiente forma:

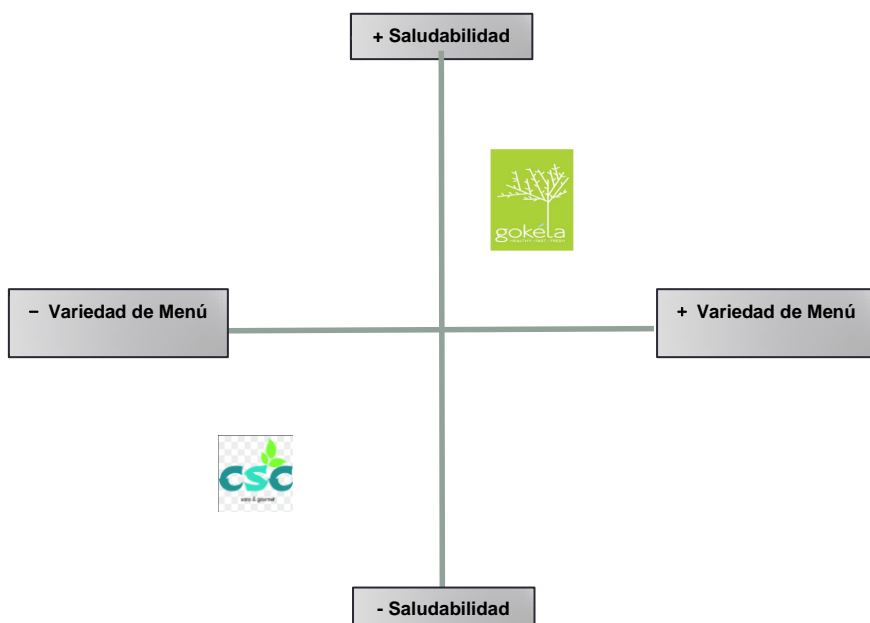


Figura 12. Mapa de posicionamiento de la competencia.
Fuente: Elaborado con fines académicos.

finalmente, podemos decir que la estrategia de posicionamiento frente a la competencia para el caso de Gokela es ser líder en el segmento de comidas saludables y come sano Cartagena, al estar en desventaja para competir su estrategia la basa en calidad y precio accesible.

10.2. Análisis Interno.

10.2.1. Análisis FODA.

Luego de haber realizado el análisis externo, para el análisis interno, haremos uso de la herramienta FODA; la cual nos permitirá analizar las fortalezas, debilidades,

oportunidades y amenazas según lo expuesto en el contexto externo. Esquemáticamente esta representada de la siguiente forma:



Figura 13. Elementos del análisis FODA.

Fuente: Elaborado con fines académicos.

Fortalezas.

- Alta calidad en los alimentos y oferta de productos.
- En cuanto al precio del producto/servicio, será accesible para el consumidor y no mayor al de la competencia o posibles sustitutos.
- La preparación de los productos completamente frescos, naturales y bajo pedido y especificación del cliente.
- Diversidad de menú.
- Packaging en materiales biodegradables para cuidado del medio ambiente.
- Alta proyección social.

Debilidades.

- Se carece de experiencia en comercialización de servicios.
- La durabilidad de la materia prima es corta, lo que va a requerir una alta rotación de inventarios.
- Altos costos de los alimentos orgánicos.
- Para el funcionamiento del servicio no se posee instalaciones propias.
- Ser requiere de financiamiento de entidades bancarias con lo cual el nivel habrá un nivel de endeudamiento alto en un principio.

Oportunidades.

- Mercado en desarrollo y poca competencia con lo que yace la oportunidad de Apuntar a un nicho de mercado no tan explorado.
- Socialmente, hay apoyo por parte del ministerio de salud para que las empresas amplíen su cartera de productos hacia lo saludable lo que ha originado un desarrollo en el país del mercado de comidas saludables.
- Los problemas de salud asociados por mala alimentación tales como obesidad y problemas cardiovasculares han ido en aumento.
- La adopción de estilos de vidas saludables tales como el fitness, wellness y foodness hoy día en Colombia.
- Cierta rechazo por la población objeto de estudio por la comida no saludable ya que hoy día se preocupan mucho mas por su alimentación.
- Inconformismo en el servicio de catering actual en las empresas.

Amenazas.

- La gran oferta de comida en el mercado no saludable.
- Socialmente, hay una barrera en la adopción por la comida saludable ya que existe un paradigma de que la comida saludable no tiene buen sabor.
- La exigencia o expectativa del consumidor en cuanto al precio del producto/servicio.
- El baja producción de productos orgánicos en el país.

De todo el análisis anteriormente realizado tanto a la competencia como internamente, establezco el posicionamiento deseado, diferenciación y propuesta de valor teniendo en cuenta requerimientos del consumidor y la propuesta de valor de la competencia con lo cual determino que en términos de posicionamiento con base a la calidad y el precio busco que sea mayor a come sano Cartagena pero menor que Gokela, con lo cual espero quitarle clientes a ambos productos/servicios porque por un lado estoy ofreciendo igual o mas calidad pero a un precio menor y por otro lado aunque este un poco por encima de su precio, la calidad y los beneficios del servicio serán mayores.

Visto esto en el mapa de posicionamiento nuestra posición en el mercado en comparación con la competencia y las necesidades del consumidor, teniendo en cuenta los atributos calidad vs Precio será:

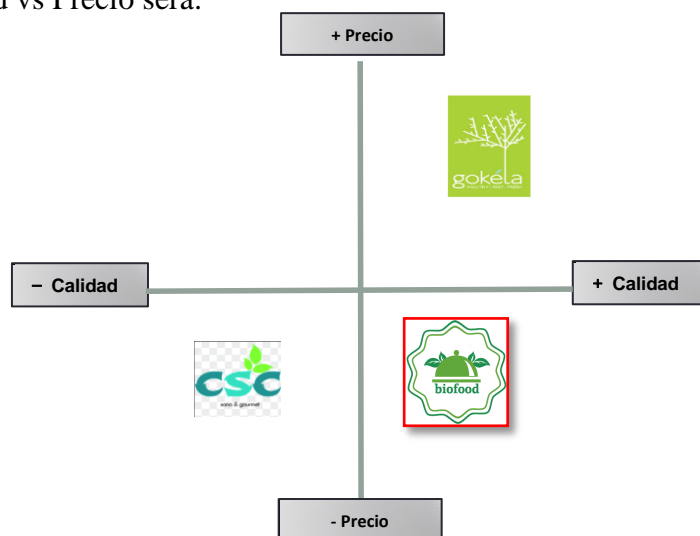


Figura 14. Mapa de posicionamiento de la competencia vs el esperado.
Fuente: Elaborado con fines académicos.

Por otro lado, si tomamos como análisis el atributo accesibilidad refiriéndonos a este como el grado en que las personas pueden acceder al servicio donde implícitamente comprende otros atributos como podrían ser el precio e inclusive ubicación o bien la apertura del servicio a diversas personas versus la diversificación del portafolio de servicio obtendremos que Gokela, si bien tiene una amplia diversificación de su portafolio de productos/ servicio, con una alta calidad a un alto precio, se hace notorio que en términos de grado de accesibilidad del producto es menor que el de Come Cano Cartagena e inclusive que el que se pretende con Biofood y podremos apreciar además, que en estos atributos competiría directamente con Come Sano Cartagena haciéndose más notorio una propuesta de valor mucho mas valiosa por parte de Biofood quien ofrecerá mayor calidad, delicioso sabor y un precio accesible con lo cual el mapa de posicionamiento bajo estos atributos será:

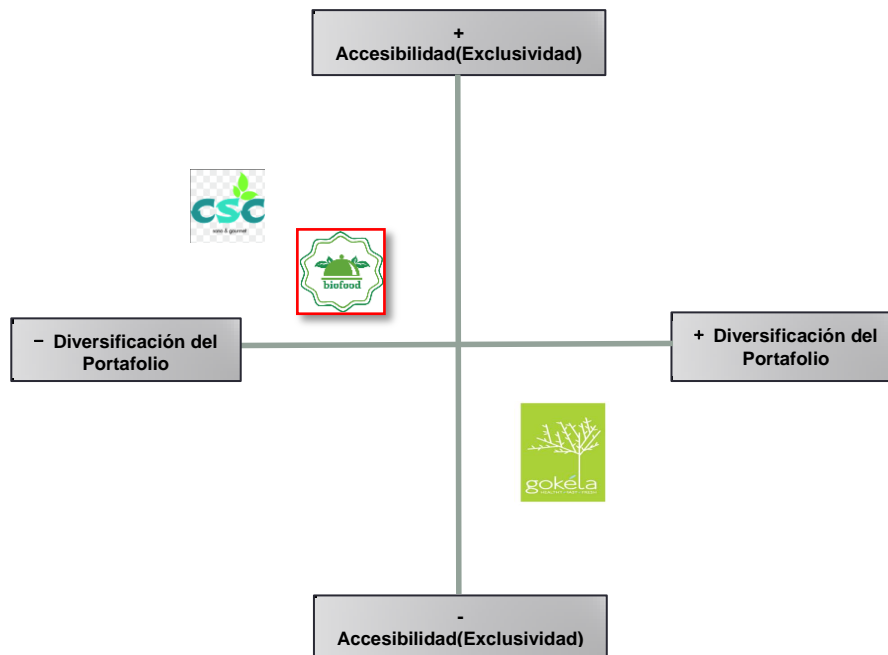


Figura 15. Mapa de posicionamiento Accesibilidad vs Diversificación.
Fuente: Elaborado con fines académicos.

En cuanto a la propuesta de valor comparado con la competencia tenemos los siguientes atributos diferenciales:

- **Gokela:** Saludable, Rápido y Fresco.
- **Come Sano Cartagena:** Sano y Gourmet.
- **Biofood:** Saludable y Delicioso.

En resumen, para no incurrir en un sobreposicionamiento, concentraré los esfuerzos en comunicar que Biofood es la marca más saludable pero sobre todo deliciosa, aboliendo el paradigma existente en que la comida saludable no tiene buen sabor.

10.3. Análisis del Consumidor.

Como se plasmó en un principio, el target al que nos vamos a dirigir serán trabajadores administrativos de nivel socioeconómico 3 y 4 de Cartagena de Indias los cuales poseen las siguientes características demográficas y sicográficas, para ello utilizare la herramienta de la persona y el esquema de segmentación de VALS:

10.3.1. La Persona.



Figura 16. Representación de “La Persona”.

Fuente: Elaborado con fines académicos.

- **Características Demográficas**
 - ❖ Edad: Entre los 25 y 45 años
 - ❖ Genero: hombres y mujeres
 - ❖ Nivel Socioeconómico: 3 y 4 (ver anexo 1).

- **Actividades /Psicográficos**
 - ❖ Personas que almuerzan en su lugar de trabajo, compran su almuerzo y en algunos casos las empresas se lo provee pero que en la actualidad presentan inconformismo y no valoran el servicio de catering obligándolos en muchos casos acudir al servicio de un tercero para satisfacer su necesidad. Adicionalmente, son personas que tienen como criterio de elección de lugar de compra de su almuerzo la cercanía a su trabajo y el precio del servicio/producto con lo cual lo hace a este consumidor sensible al precio.
 - ❖ Adicionalmente, consideran que el consumo de alimentos que en la actualidad ingieren en su trabajo no es del todo balanceado y saludable y que para aumentar su nivel de conformidad con el servicio actual requiere que este tenga los atributos tales como más saludable y buen sabor.
 - ❖ Son personas que dadas las circunstancias sociales y carencia de buen estado de salud y bienestar han implementado acciones saludables en su vida tales como

ejercicio con una frecuencia de al menos 3 veces por semana, el aumento de la ingesta de agua y el consumo de más vegetales y frutas.

- ❖ Le interesa acogerse a movimientos que incitan a llevar una vida mas sana y bienestar, tales como fitness, wellness o foodness .
 - ❖ Los drivers de consumo de alimentos saludables que mas valora la calidad y funcionalidad de los alimentos.
 - ❖ Este consumidor cuando escucha hablar de alimentos saludables lo asocia con productos orgánicos, carbohidratos integrales y proteína magra.
 - ❖ A la hora de seleccionar sus alimentos valora el sabor y la calidad de los pues le es vital cuidar su alimentación como acción preventiva a enfermedades futuras.
 - ❖ Son personas socialmente responsables ya que están dispuestas a consumir un servicio de catering saludable que responde socialmente al cuidado de la salud y para mitigar la problemática mundial asociada a enfermedades originadas por sedentarismo y mala alimentación con lo cual también están dispuesta a pagar entre un 5 y 10% mas de lo que hoy día gastan.
 - ❖ Finalmente, son amantes de la tecnología razón por la cual eligen como medio para requerir el servicio de catering el internet y el celular.
- **Deseos y Metas**
 - ❖ Ser referente para sus amigos y familiares en llevar una vida mas sana haciendo; incitándolos a la actividad física y buena alimentación.

Adicionalmente, aplicaremos el esquema VALS que traduce valores y estilos de vida, que emplea dos dimensiones para describir al consumidor psicográficamente y empleando la motivación y los recursos. A continuación veamos el esquema:

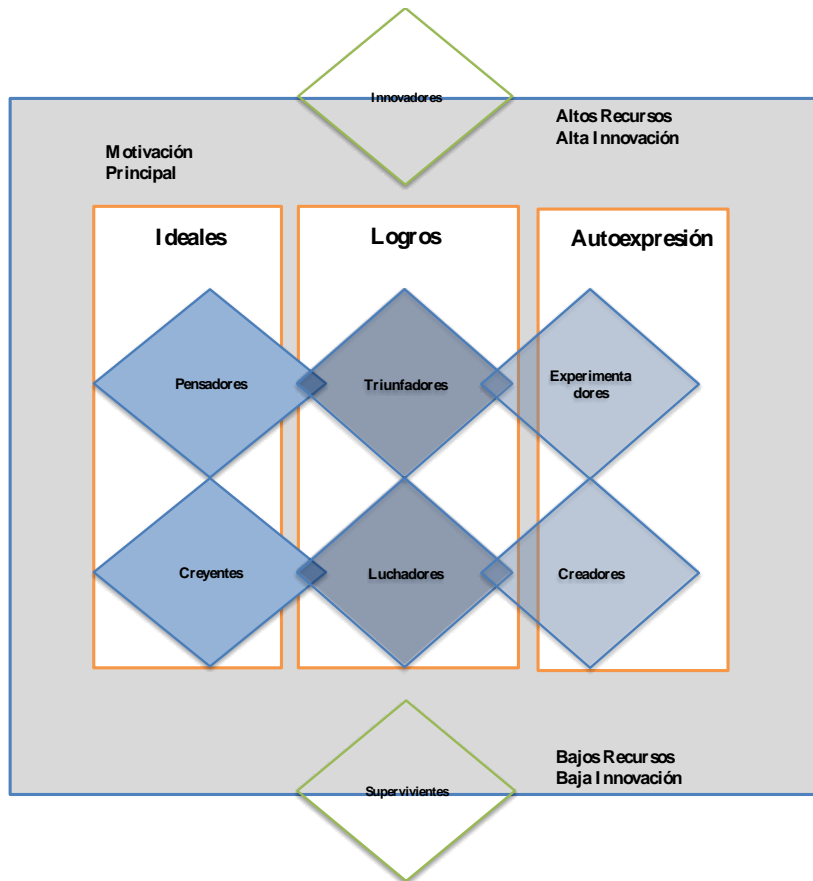


Figura 17. Esquema VALS.
Fuente: Elaborado con fines académicos.

De aquí, para objeto del proyecto, describimos al consumidor como aquel individuo que tiene como motivación los logros, son aquellos que buscan productos y servicios que muestren su éxito a quienes les rodea. A nivel de recursos son luchadores, están a la moda y son amantes de la diversión pero sin embargo, tienen una restricción de recursos. Contantemente buscan motivación y la aprobación del mundo que los rodea. Tratan de tener un estilo e imitan a quienes tienen grandes posesiones.

10.4. Análisis de la Oportunidad de Negocio.

Enunciadas las características del consumidor y a partir de las necesidades identificadas, surge la oportunidad de ofertar un servicio de catering el cual podría ser claramente dirigido a las empresas dado el grado de inconformidad que manifestaron los encuestados en relación al servicio actual o bien podríamos dirigir el servicio únicamente a los trabajadores administrativos con nivel socioeconómico 3 y 4 como se había establecido en un principio.

En termino de las necesidades a satisfacer la defino basado en las jerarquías de necesidades Maslow comprendiendo para este servicio necesidad fisiológica asociada con la alimentación y necesidad de seguridad física que comprende la necesidad de asegurar la integridad del cuerpo y además de salud asegurando el buen funcionamiento del cuerpo.

Elaborado el análisis del contexto y antes de pasar al plan de acción, cuantificaremos cual seria el tamaño del mercado potencial a donde quiero ir. Por tanto, tenemos que hoy según el ultimo reporte a junio del 2015 del registro mercantil en Cartagena hay un total 27.247 empresas entre microempresas, pequeñas, medianas y grandes como podemos apreciar en el grafico ilustrado en los antecedentes, sin embargo como resulta difícil cuantificar cuantos trabajadores administrativos de nivel socioeconómico 3 y 4 hay en la totalidad de las empresas; estimare el mercado potencial en termino de datos poblacionales.

Con lo cual, tenemos que Cartagena en el portal de la alcaldía de dicha ciudad, registra una estimación de 1.001.755 de habitantes, según proyecciones de población del DANE para el año 2015. Y adicionalmente, un informe encontrado en el SIOT sistema de información para el ordenamiento territorial de la ciudad de Cartagena titulado “Diagnostico Del Distrito De Cartagena En Materia De Ordenamiento Territorial” del año 2010, que indicaba que para esa fecha el 26% de la población pertenece al estrato 3 y 4 (Ver Anexo 3) por tanto, estamos hablando de un mercado total de 260.456 personas pertenecientes al estrato 3 y 4. Sin embargo, dada la naturaleza del proyecto y los recursos necesarios para poder asumir un mercado de esa magnitud; decido que para comienzos del proyecto mi mercado potencial seria tan solo un 1% con lo que tendríamos un mercado potencial de 2.605.

De ahí la decisión en función a la geolocalización de atender primero 2 de los sectores claves en la ciudad, el sector petro quimico – plástico y al sector logístico portuario ubicados en zona franca o zona industrial como también se conoce y representan un total de 41 empresas de las más grandes de ciudad, las que mayor ingreso le generan y por su ubicación carecen de pocas opciones de servicio de comida.

10.5. Análisis de Propuesta de Valor.

Habiendo hecho el análisis de la oportunidad de negocio, nos queda ahora hacer un análisis la propuesta de valor del proyecto Vs la propuesta de valor de la competencia. Recordemos que el mercado de catering esta en pleno desarrollo y que tan solo hay 2 empresas en Cartagena que medianamente ofrecen este servicio y digo medianamente porque ambos apuntan a niveles socioeconómicos distintos.

Gokela, como lo indique en uno de los apartados es una marca franquiciada, significa '*Go Bananas*' en el idioma hindú, se creó gracias a la respuesta de una creciente demanda en la oferta gastronómica saludable y funciona en uno de los sectores más prestigioso de la ciudad. La propuesta de valor resalta 3 atributos *Healthy, Fast and fresh*. *Healthy* porque ofrece un menú saludable; es *Fast* porque funciona bajo el concepto fast casual en donde la rapidez es la mayor ventaja y *Fresh* por que las salsas que utilizan son elaboradas diariamente y el pollo que utilizan es campestre libre de hormonas.

Adicionalmente, afirman que la calidad de la comida es mucho mejor que la comida rápida convencional, no ofrecen servicio completo a la mesa por lo que el cliente debe dirigirse al mostrador a realizar su pedido y los platos y cubiertos que utilizan son biodegradables.

En términos de beneficios de la marca, notoriamente estamos ante beneficios funcionales y emocionales que se expresan en un servicio de comida dinámico y rápido donde encuentras un menú saludable.

En lo que respecta a Come sano Cartagena, como ya había mencionado anteriormente, su propuesta de valor enmarca dos atributos, los cuales son: sano & gourmet. Sano porque ofrecen comida saludable y gourmet como adjetivo para calificar que la comida que prepara es de elaboración refinada como si fuera un restaurante; de allí que su mantra será "Restaurante 100% online". Solo ofrecen dos opciones de menú por día los cuales son comunicados a través de la red social donde realizan todo tipo de divulgación promocional. Los beneficios de la propuesta de valor encarados desde lo funcional y autoexpresión ya que el nombre de la marca intenta desarrollar implícitamente en los consumidores que la conciencia por comida saludable.

Descrita la propuesta de valor de la competencia y en base a los resultados de la investigación que se esperan obtener se diseñara la propuesta de valor que se pretende dar al target objetivo donde los atributos principales a comunicar serian *calidad, sabor y precio*, con los cual se vuelve un desafío comunicarlo ya que estos atributos son totalmente perceptuales al consumidor y que los traduciremos en *Saludable y Delicioso*.

Por tanto, un resumen de la propuesta de valor de la competencia y de Biofood comprende los siguientes atributos:

- **Gokela:** Saludable, Rápido y Fresco.
- **Come Sano Cartagena:** Sano y Gourmet.
- **Biofood:** Saludable y Delicioso.

11. Conclusiones y recomendaciones.

11.1. Conclusiones

A partir de los resultados obtenidos de la encuesta (Ver Anexo 2) que se aplico al target objetivo, la conclusión que podría sacar es que las personas si están siendo cada vez más saludables, razón por la cual han implementado en su diario vivir acciones saludables para mejorar su calidad de vida; un 60% de los encuestados alude sentirse persuadidos por acoger un estilo de vida saludable y adicionalmente, tenemos que el target objetivo, tiene en cuenta criterios tales como la calidad, la funcionalidad y el sabor de los alimentos como factores decisivos al momento de comprar alimentos saludables.

Por otro lado, encontramos que habría aceptación para el consumo de un catering saludable, lo que hace viable el desarrollo del mercado de catering en Cartagena y que además, para considerar un catering como saludable, las características que debería tener son calidad de los alimentos, carbohidratos integrales y el precio el cual deberá ser igual o tan solo un poco superior es decir entre un 5% y 10% de lo que hoy día gasta. Estos atributos, representan un plus para el desarrollo de la propuesta de valor de la marca.

Sumado a esto, los resultados de la encuesta nos arroja que el 53% de los encuestados, están insatisfechos con el servicio actual que reciben en sus empresas y que los obliga muchas veces a acudir a terceros considerando como factores primordiales de su elección la cercanía al trabajo y el precio. Adicionalmente, el 63% considera que el consumo de alimentos en su trabajo no es saludable.

De lo anterior, podríamos inferir que ante el nivel bajo de satisfacción con el servicio actual, se podría encaminar el proyecto a dos tipos de target los cuales serían: los trabajadores administrativos ó directamente a las empresas. Habría un 95% de aceptación del servicio de catering saludable

En resumen, de los resultados de esta encuesta, procedo a realizar en primera instancia el cavas que me ayudará a describir, visualizar, evaluar y cambiar si es el caso el modelo de negocio a proponer para luego, realizar el plan de acción, basado en los requerimientos que el mismo consumidor manifestó como importante al momento de adquirir un servicio de un catering saludable.

11.1.1. Canvas Model.

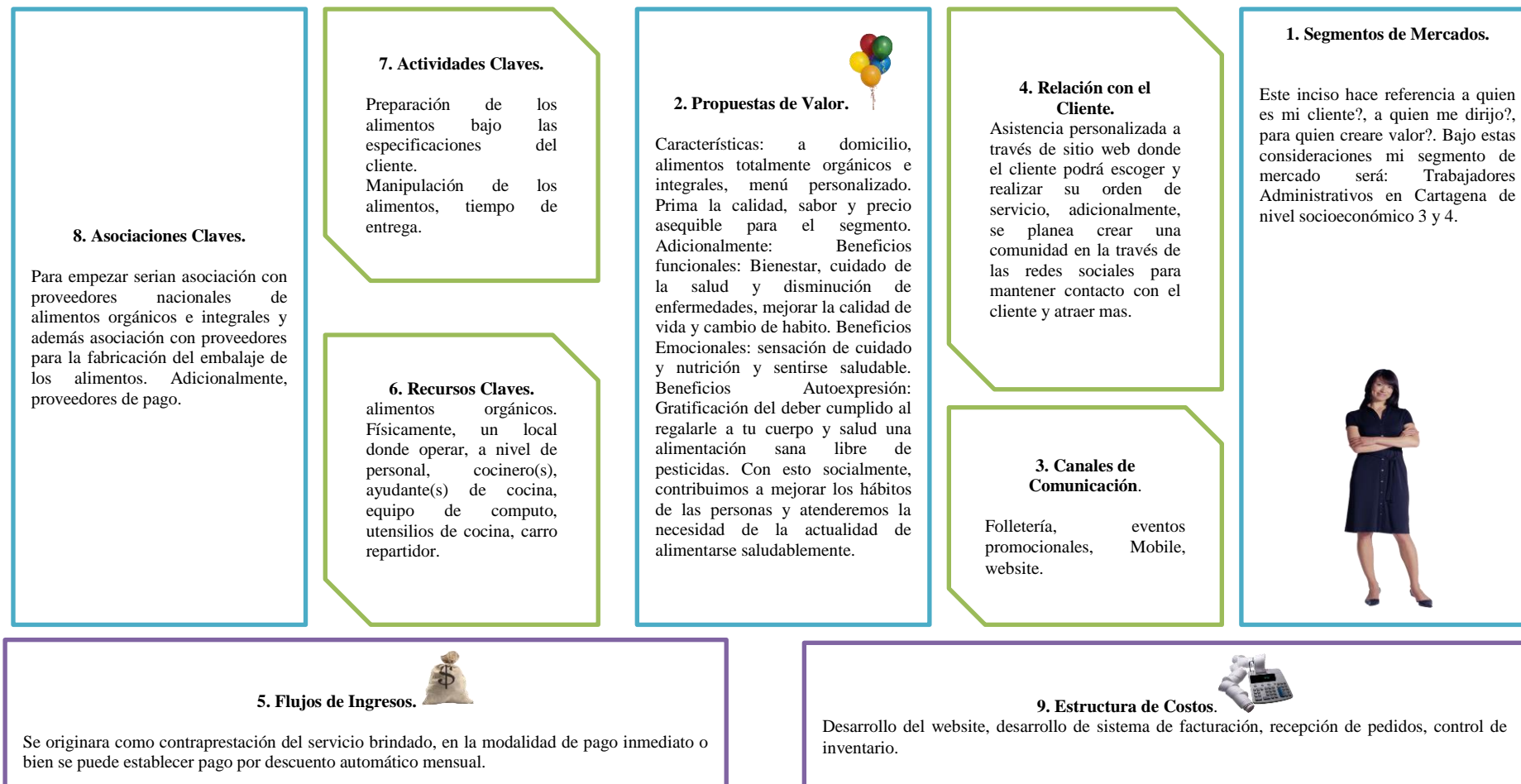


Figura 18. Canvas Model del proyecto.
Fuente: Elaborado con fines académicos.

11.2. Plan de Acción

El objetivo de todo negocio radica en la entrega de valor al cliente, adicionándole beneficios en el producto o servicio ofrecido ya sean racionales, funcionales o de autoexpresión. Complementario a esto, una de las claves para un buen proceso de dirección de marketing son sus estrategias que operan desde dos niveles: estratégicos y tácticos, y los planes que ayudan a orientar las distintas actividades de marketing.

Descritas estas consideraciones, procedo a realizar un Plan de Acción a término de 1 año, analizando paso a paso las distintas variables del marketing mix.

11.2.1. Marketing Mix en Servicios.

Como bien sabemos, los servicios son actividades intangibles que buscan satisfacer las necesidades o deseos de las personas. A diferencia de la mezcla de marketing o 4 P's, en servicios se han definido 7 P's diagramadas así:

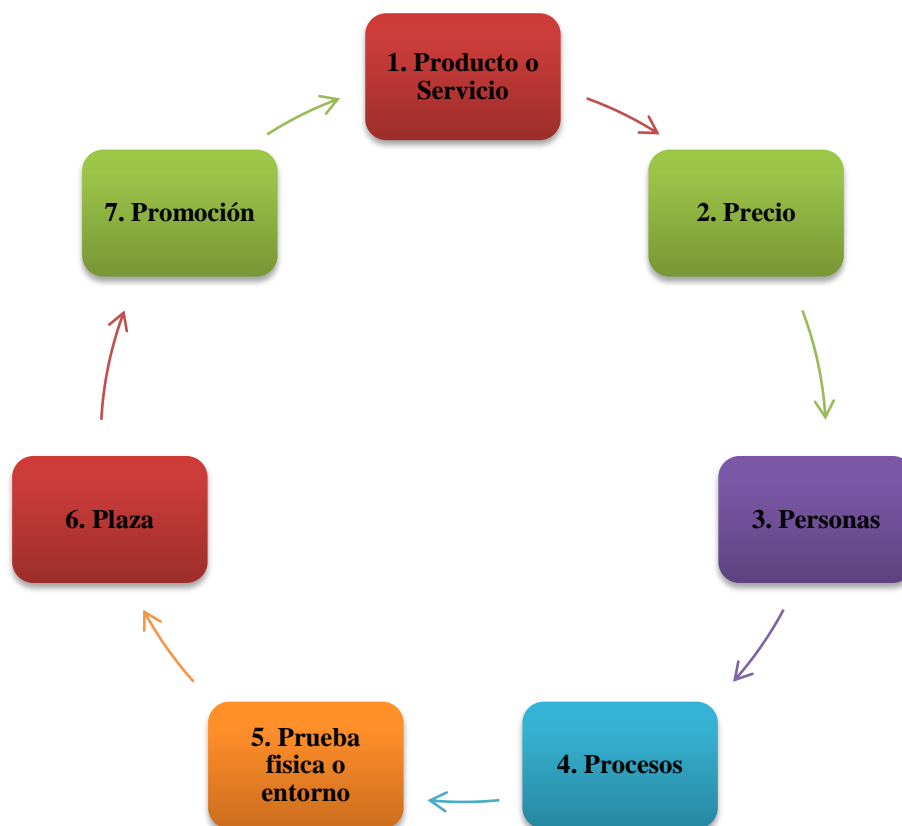


Figura 19. 7P's del Marketing en Servicios
Fuente: Elaborado con fines académicos.

11.2.1.1. Producto o servicio:

Cuando hablamos de la variable producto o servicio en el mix de marketing, hacemos referencia a elementos como: variedad del producto, calidad, características, marca, envasado, tamaños. Enunciados cada uno de los elementos, procedo a desarrollar cada uno de ellos para el producto a ofrecer.

- **Variedad de Producto o servicio:** en un principio, solo se prevé el desarrollo de un solo servicio y es el de distribuir almuerzo a los trabajadores administrativos en las empresas bajo pedido previo a través del web site ó vía mobile donde el cliente encontrará un plato de comida interactivo y tendrá la opción de elegir y añadir al plato de manera virtual 1 carbohidrato, los vegetales de su elección y la proteína. Si bien de la interpretación de los resultados de las encuestas, arrojé la viabilidad de ofrecer el servicio directamente a las empresas, pues los trabajadores no están conformes con el servicio actual; para efecto de este proyecto solo desarrollare mi propuesta a los trabajadores administrativos como se definió desde un principio. Dadas estas consideraciones, enuncio que habrá 2 tipos de pedidos discriminados así:
 - ❖ **Pedido Básico:** incluirá el menú del día (plato fuerte) a elección del cliente, con el adicional de 1 merienda para el día, que podría ser 1 porción de fruta o algún derivado del lácteo como podría ser un yogurt griego; la merienda no esta a elección del cliente.
 - ❖ **Pedido Premium:** incluirá el menú completo del día a elección del cliente, con la variante de plato fuerte, postre, bebida, sumado el adicional de una merienda.
- **Calidad del Servicio:** como bien sabemos la calidad es un concepto subjetivo, sin embargo, con este servicio buscamos brindarle a los clientes la máxima calidad posible para su satisfacción y buen nombre de la marca. los factores claves de éxito, estarán alineados sistemáticamente para garantizar la calidad del servicio. En un futuro, se podría pensar en certificar

los procesos de la empresa bajo la norma Iso 9001 y las que le competen en ese ámbito para con ello lograr más confiabilidad.

- **Características y Beneficios (Propuesta de Valor):** habiendo descrito la oportunidad de negocio, voy a valerme de la herramienta BPS mostrar como será la propuesta de valor respecto a la de la competencia.

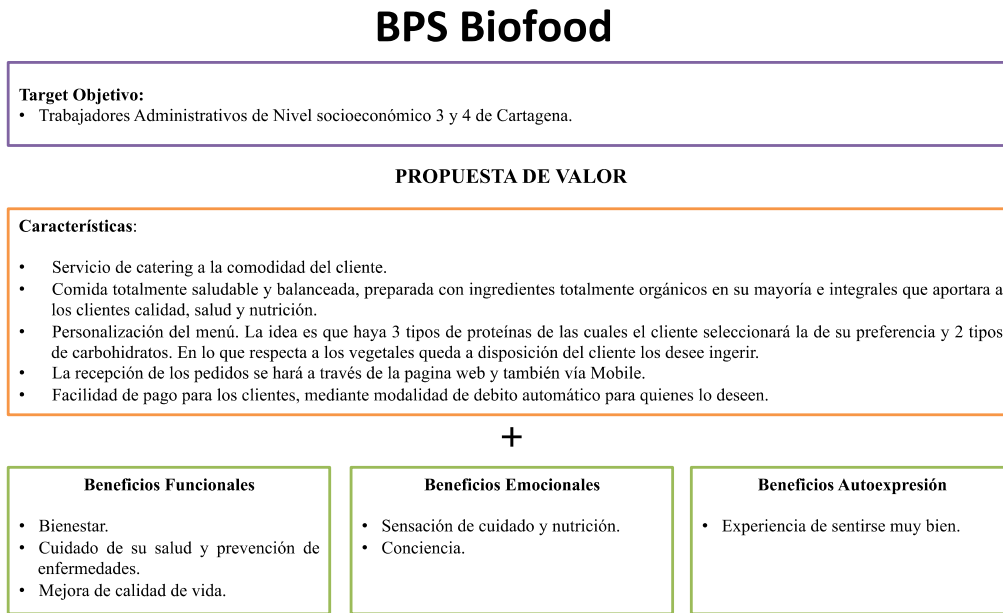


Figura 20. Brand Positioning Statement de Biofood
Fuente: Elaborado con fines académicos.

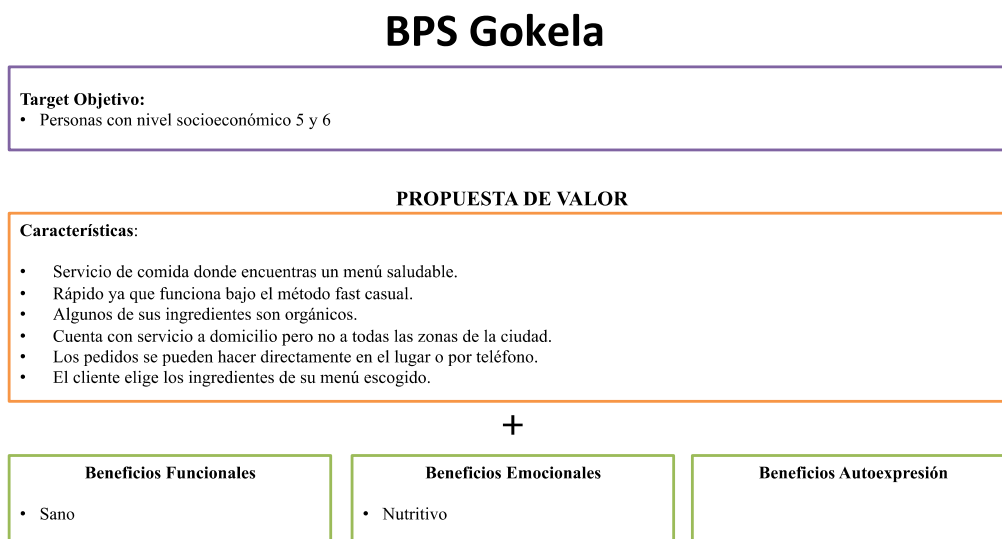


Figura 21. Brand Positioning Statement de Gokela.
Fuente: Elaborado con fines académicos.

BPS CSC

Target Objetivo:

- Personas con nivel socioeconómico 3, 4, 5 y 6.

PROPUESTA DE VALOR

Características:

- Servicio de catering a cualquier parte de la ciudad.
- Ofrece comida saludable.
- Elaboran 2 tipos de menú por día.
- Recepcionan los pedidos vía Whatsapp o por teléfono, con lo cual profesan ser un restaurante 100% online.
- Medio de divulgación del menú del día es su cuenta en instagram.

+

Beneficios Funcionales

- Sano

Beneficios Emocionales

Beneficios Autoexpresión

- Experiencia de un menú saludable al estilo Gourmet.

Figura 22. Brand Positioning Statement de Come Sano Cartagena.

Fuente: Elaborado con fines académicos.

- **Posicionamiento:** Como ya hemos mencionado en incisos anteriores y de acuerdo al mapa de posicionamiento elaborado, en lo que respecta al posicionamiento esperado de Biofood y su estrategia, en función de la calidad y el precio será ofrecer al consumidor una alta calidad a un bajo precio. En lo que respecta a la competencia, hoy se posiciona estratégicamente bajo los mismos atributos pero con valores distintos. Gokela ofrece alta calidad con alto precio en cambio, come sano Cartagena ofrece una calidad menor a un precio bajo. Pese que me sitúe en término de precios por encima de come sano Cartagena, los resultados de la encuesta arrojaron que el consumidor hoy está buscando más calidad y que están dispuestos a pagar un 5% o 10% más por esa calidad en los alimentos.
- **Marca:** en lo que respecta a la marca; se contempla Nombre, Mantra y logo:
 - ❖ **Nombre:** *Biofood*. Compuesto por el prefijo **Bio** procedente del griego que significa vida y la palabra del habla inglesa **food** que traduce comida.
 - ❖ **Mantra:** La opción saludable para tu vida.

❖ **Logo:**



Figura 23. Logotipo de Biofood.
Fuente: Elaborado con fines académicos.

Sabemos pues, que la marca es la consecuencia del nivel táctico o 4P del marketing que para este caso serían 7 Ps y que la marca no es solamente un nombre. Si bien empieza siendo un nombre/símbolo, termina convirtiéndose en una promesa para los consumidores.

En lo referente a las dimensiones de la marca que me ayudarán a expandir la conciencia de la misma, tenemos:

- **Nombre:** Biofood.
- **Símbolo:** samovar para comidas y plantas.
- **Valores** (positivos y negativos): hedonismo, altruismo, Benevolencia, confianza, disciplina, educación, empatía, encanto, nutricional, equilibrio, filantropía, inteligencia, longevidad, vitalidad, vanidoso e intolerante.
- **Personalidad:** es tratar a la marca como si fuera una persona, con lo cual tenemos:
 - ✓ Edad: 36
 - ✓ Genero: Hombre
 - ✓ Profesión: ingeniero o científico
 - ✓ 20 adjetivos: inteligente, respetuoso, atento, brillante, celoso, considerado, consternado, cuidadoso, verde, diligente, educado, encantador, emprendedor, equilibrado, exigente, fiable, independiente, interesante, pasional y saludable.

En relación a los colores empleados en el diseño de la marca, el color verde por defecto representa esperanza, frescura, calidad, naturaleza, renovación y salud por tanto, todas estas características encarnan parte de la imagen que se busca comunicar a los consumidores, por su parte el color blanco refleja pureza, limpieza y se empleo en el logo para contrastar el verde.

Finalmente, en concordancia a las reglas básicas del nombre de la marca tenemos: Brevedad, Pronunciabilidad y originalidad las cuales ayudarán a una mayor recordación de la marca y por ende posicionamiento.

- **Presentación:**

La comida será servida en recipientes o contenedores de comida de material plástico que resguarde los alimentos para una correcta manipulación y transporte de los mismos en la entrega. Adicionalmente, a cada recipiente se le adicionara un Sticker con la marca y será finalmente depositado en una caja diseñada para alimentos. En relación a la competencia, Gokela utiliza recipientes biodegradables sin etiqueta de la marca y come sano Cartagena, utiliza recipientes plásticos para transporte de alimentos sin etiqueta de la marca. A continuación presento la caja que recibirá el cliente:



Figura 24. Caja de presentación menú Biofood.
Fuente: Elaborado con fines académicos.

11.2.1.2. Precio:

El precio del servicio de biofood dependerá de la elección del pedido de cada cliente. Sin embargo, esta variable es de vital importancia para el posicionamiento de la marca pues buscaremos ser reconocidos por la calidad de los alimentos, el sabor pero sobre todo el precio asequible en el mercado de catering saludable en Cartagena. Adicionalmente, la investigación de mercado nos arrojó que los consumidores están dispuestos a pagar entre un 5% y 10% más de lo que en la actualidad gastan cuando compran almuerzos.

Bajo las consideraciones anteriores determino que el objetivo del Pricing que considero pertinente sería *estimular la demanda* por ende como nos referimos al lanzamiento de una nueva marca dentro de un mercado que apenas esta en desarrollo busco descremar el mercado con el fin de lanzar el producto/ servicio un 10% más sobre el precio estimado de la competencia y con esto obtendría la mayor utilidad posible del segmento para luego ir reduciendo el precio paulatinamente a medida que vaya en aumento el numero de clientes.

Con lo cual, si el precio promedio de la competencia oscila entre los \$12.000 y \$15.000 pesos colombianos, Biofood va a salir al mercado con un precio de **\$12.600** para el pedido básico y **\$13.200** para el pedido Premium. A continuación veamos el grafico que muestra la posición de los precios:

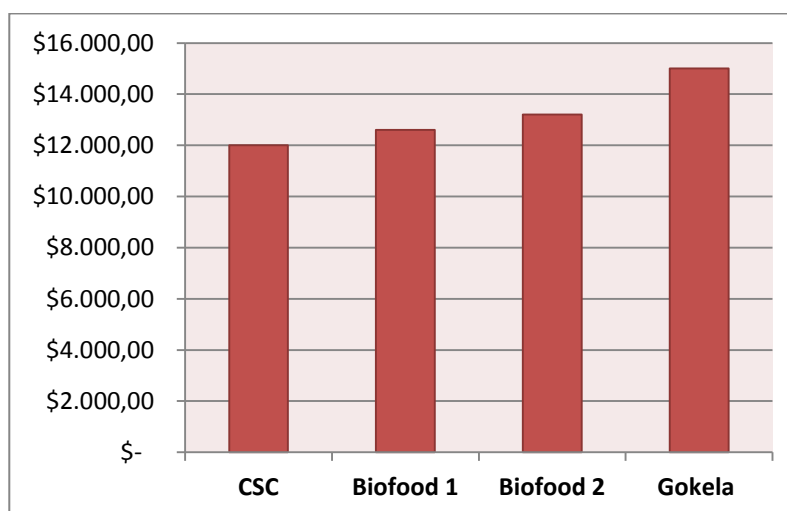


Figura 25. Comparativo de Precio respecto a la competencia.
Fuente: Elaborado con fines académicos.

Todo esto me lleva a determinar la dirección estratégica de crecimiento del nuevo servicio razón por la cual haremos uso de la matriz Ansoff:

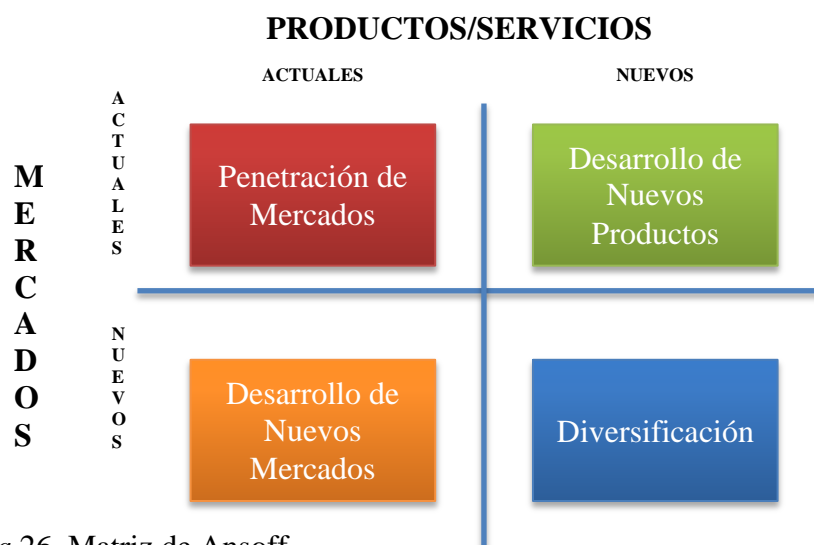


Figura 26. Matriz de Ansoff
Fuente: Elaborado con fines académicos.

De aquí que para efectos de la nueva propuesta de servicios nos situamos en una estrategia inicial de *Desarrollo de Nuevos Mercados* lo que representa vender o dirigir nuestros servicios a nuevos clientes desatendido por la competencia a través de la identificación del target, precio accesible, presentación del envase y embalaje del producto/servicio con valor agregado respecto a la competencia y con alianzas con proveedores de pago con el fin ultimo que es posicionar a Biofood como la marca saludable, deliciosa pero que sobre todas las cosas compite por precio accesible en el mercado.

11.2.1.3. Personas:

Dado que los servicios no son tangibles, son los empleados quienes causan la primera impresión en los consumidores y su rendimiento puede llegar a ser casi tan relevante como la calidad de los servicios per se. Para este caso en particular, el personal interno encargado de los procesos claves de éxitos tales como la elaboración de los alimentos bajo las especificaciones previas de los clientes y manipulación de los mismos, estará compuesto para empezar por 1 persona experta en cocina y con estudios en los mismo, adicionalmente contaremos con 2 ayudantes de cocina y con 1 empacador el cual se encargara como dice el nombre de empacar los pedidos según requerimientos de cada

cliente y finalmente 2 personas que repartan los pedidos (el conductor y el que entrega los pedidos).

Administrativamente, habrá 1 persona que se encargue de la contabilidad y de la recepción de pedidos vía Mobile. Adicionalmente, para garantizar la calidad del servicio brindando, será necesario establecer para el personal un plan de capacitación que podría ser coordinado con el servicio nacional de aprendizaje SENA, además del cumplimiento de normas y comportamiento.

Por otra parte, se resalta la importancia de motivar constantemente al personal para que trabajen con agrado y ejerza su labor de manera efectiva en pro de la calidad del servicio y buena imagen de la marca.

11.2.1.4. Procesos:

A grandes rasgos definimos los procesos factores claves de éxito para el servicio de catering a través de un mapa de proceso así:

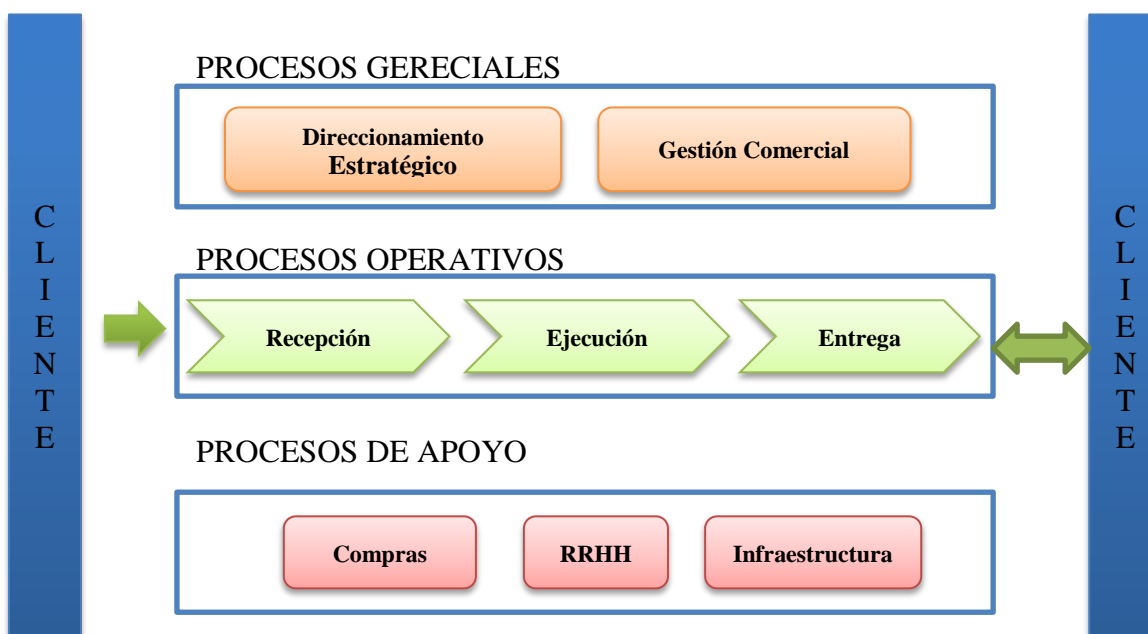


Figura 27. Mapa de Procesos Claves de Éxito.
Fuente: Elaborado con fines académicos.

Procesos Gerenciales

❖ Direccionamiento Estratégico:

Comprende los procesos necesarios para la gestión estratégica tales como la planificación, Organización Dirección y el control.

En el proceso de planificación como primera etapa del proceso administrativo se establecen los objetivos de la organización y las estrategias para alcanzar los objetivos trazados. Adicionalmente, implicará determinar las rutas a seguir para cumplir con la planificación estratégica de la organización tales como la misión, visión y objetivos.

Por otra parte, tenemos el proceso de organización que implica todas aquellas actividades como consecución de recursos para alcanzar los objetivos trazados en la etapa de planificación y la atribución de responsabilidades.

Sumado a estas etapas del proceso de direccionamiento, tenemos Dirección la cual implica Designar cargos, comunicación, liderazgo y motivación personal y como lo indica el nombre, dirigir los objetivos que se han trazado en la planificación.

Finalmente, tenemos el proceso de control que comprende la definición de estándares o indicadores para medir el desempeño. Estos podrían ser de eficiencia, eficacia, efectividad, productividad entre otros. además implica ajustar desviaciones en los demás procesos para garantizar que se realice la planeación.

❖ Gestión Comercial:

Implica los procesos tales como venta para que a través de la gestión y acciones se genere demanda con clientes nuevos, como también de los actuales, procesos de planeación y administración de las ventas, facturación, contabilidad.

Procesos Operativos

- ❖ **Proceso de Recepción:** este proceso inicia externamente, cuando un cliente solicita el servicio a través de los medios disponibles para que se lleve a cabo; luego se recepcionará en el sistema para que finalmente, se remita a la ejecución.
- ❖ **Proceso de Ejecución:** inicia con la admisión del un pedio en el sistema, se procede a preparar el pedio según los requerimiento del cliente y finaliza con el empaque y embalaje del producto para su distribución.
- ❖ **Proceso de Entrega:** comenzará cuando se carguen los pedidos en el medio para su distribución a quienes lo solicitaron, adicionalmente se hace entrega de las facturas y ruteo a seguir para la distribución por parte del administrador. finaliza cuando el repartidor haya vuelto al lugar de origen y haya cumplido a cabalidad con las ordenes de entrega.

De los procesos anteriormente descritos, se da lo que conocemos como retroalimentación, esperamos que una vez satisfecho el cliente, este no los manifieste a través de nuestros medios sociales o bien pueda manifestar alguna queja o reclamo; todo esto con el fin de realizar mejoras en los procesos que finalmente le agregan valor a la marca.

Procesos de Apoyo

- ❖ **Compras:** Este proceso como su nombre lo indica abarca un conjunto de actividades que inician desde la identificación de la necesidad de compra de materia prima e insumos para llevar a cabo los procesos tanto operacionales como gerenciales lo cual implica, reconocimiento de las necesidades, búsqueda de información con proveedores distintos, evaluación de las distintas opciones, elegir donde comprar y finalmente seguimiento de compra.
- ❖ **RRHH:** Este proceso de apoyo, es de gran importancia ya que implican todas aquellas actividades o subprocesos necesarios para desarrollar o potenciar las competencias de las personas al servicio del negocio. Implica actividades tales como capacitación, evaluación y desarrollo del personal.

- ❖ **Infraestructura:** Lo que se requiere en términos físicos para poder llevar a cabo los procesos operacionales del negocio. Implica subprocesos tales como el mantenimiento de las instalaciones, adecuación de sistemas de ventilación e iluminación, higiene y limpieza.

11.2.1.5. Prueba Física o Entorno:

En las empresas prestadoras de servicios no es tan evidente como en las empresas manufacturas ya que los servicios son inherentemente intangibles, por lo cual no podemos ni verlos ni tocarlos. Sin embargo, en el marketing de servicio se ha buscado la forma de tangibilizar los servicios aunque parezca un cliché para permitir a los clientes vivir la experiencia con los productos/servicio y además para que estos, busquen otros indicios de la calidad del servicio, y es por eso que esta variable es la evidencia más inmediata. La prueba física comprende: Materiales usados, contornos, luces, color, temperatura y ruido.

Enunciado cada uno de esos elementos, establezco que para el desarrollo de este servicio instalar en el inmueble un sistema de extracción y ventilación localizada para evitar la expansión de gases y olores proporcionándoles a los empleados un ambiente seguro y confort en las áreas tales como: la cocina, el deposito de alimentos y cuarto frio.

Una iluminación adecuada de estos espacios puede marcar la diferencia entre una comida preparada adecuadamente y una mal preparada, razón por la cual, se prevé implementar un sistema LED. En lo que respecta a la temperatura ambiente, el sistema de ventilación instalado controlara la temperatura ambiente para mantener un clima agradable en el área de operaciones, brindándole confort a los trabajadores.

Los colores del entorno será blanco y cumplirá con las normas de higiene para la manipulación de alimentos.

11.2.1.6. Plaza:

Implica el análisis de los canales de distribución a utilizar, cobertura, ubicación, inventario y transporte. Para el desarrollo de esta propuesta, describiré cada uno de los elementos que componen esta variable tan importante del marketing mix así:

- ❖ **Canales:** el canal de distribución será directo.
- ❖ **Cobertura:** mi cobertura, en un principio, únicamente hacia la zona industrial mamonal y los barrios aledaños al centro de operaciones del servicio.
- ❖ **Ubicación:** Estaré ubicada cerca de mis clientes, en el barrio Santa Mónica, sobre la avenida principal de la ciudad (Avenida Pedro de Heredia), ya que en ese punto geográfico se tiene más posibilidades de acceso al área industrial de mamonal, el más grande de la ciudad que es donde estaría parte de mi target. Adicionalmente, esta ubicación me permitirá realizar algunas acciones tácticas para captar mucho más mercado, ya que los sectores aledaños están estratificados socioeconómicamente en 3 y 4 y algunos hasta 5. En la actualidad el área industrial de mamonal, cubre cerca de 41 empresas clasificadas de tamaño grande según se registra en la página web de la cámara de comercio de Cartagena pero en términos de mi mercado objetivo como lo describí en el inciso de la oportunidad de negocio, tenemos que Cartagena tiene según el último informe del DANE 1.001.680 habitantes en promedio y el 26% de la población pertenece al estrato 3 y 4 por tanto, estamos hablando de un mercado total de 260.437 personas pertenecientes al estrato 3 y 4. Sin embargo, dada la naturaleza del proyecto y los recursos necesarios para poder asumir un mercado de esa magnitud; decido que para comienzos del proyecto mi mercado potencial sería tan solo un 1% con lo que tendríamos un mercado potencial de 2.604.

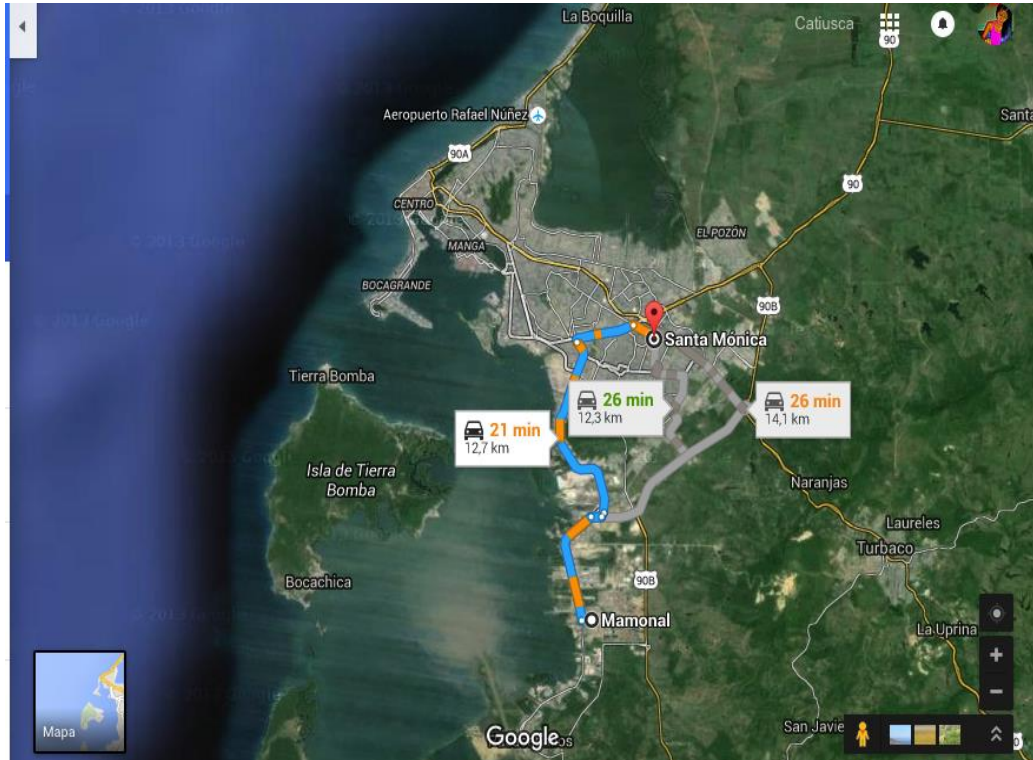


Figura 28. Ubicación Biofood.
Fuente: google maps.

- ❖ **Inventario:** el único inventario con el que contaremos será el de los insumos y alimentos que se requieren para la preparación de los alimentos. Se llevara un control del periodo de caducidad de los alimentos, sistematizado y se establecerá el orden de prioridades FIFO (*first in, First out*).
- ❖ **Transporte:** la cantidad y el tipo de transporte dependerá en gran medida de la demanda del servicio, en un principio y dadas las características del empaque y embalaje del producto se requerirá tan solo 1 transporte pequeño para la distribución de los pedidos hacia la zona industrial.

11.2.1.7. Promoción:

Esta variable del marketing mix advierte todos aquellos elementos que van a ayudar a comunicar la propuesta de valor del servicio dentro de los cuales encontramos promoción de ventas, publicidad, fuerza de venta, relaciones publicas y marketing directo.

Antes de abarcar el diseño de un plan de comunicación, haciendo uso de la metodología SOSTAC que comprende un análisis de la situación interna, el planteo de objetivos tanto de marketing como de comunicación, las estrategias, plan de implementación de estrategias (tácticas), acciones implementación del plan y finalmente un control, definiré la estrategia del mensaje.

Como bien sabemos, el diseño de las comunicaciones requiere definir cual será la estrategia del mensaje y la razón principal de la comunicación que para efectos de este proyecto va a ser el posicionamiento deseado para con la marca Biofood, el cual se definió como una marca saludable, deliciosa pero sobretodo a un precio accesible y que además se determino que para su lanzamiento, saldría al mercado con 2 tipos de productos/servicios con una estrategia de descremar el mercado, con lo cual el precio inicial será de \$12.600 y \$13.200.

Ahora bien, la estrategia del mensaje será *informativos o racionales* basado en los atributos y / o beneficios de Biofood. Básicamente, me interesa comunicar que Biofood más que una marca que vende comida saludable con una promesa de valor definida en respuesta a problemáticas de salud y tendencias de la moda en cambios de hábitos, trasciende a lo que es crear conciencia. Por tanto mi mensaje inicial va a ser: “**Biofood, comida saludable y deliciosa para tu bienestar al mejor precio**” o bien “**Biofood, más que una tendencia, es tomar conciencia**”.

Por tanto, el mensaje me va ayudar a ganar conciencia de marca a fin de llegar a ser reconocida y recordada en el target objetivo el cual será capaz de distinguir nuestra propuesta de valor ante la competencia; permitiendo de esta forma, conseguir el posicionamiento deseado.

De ahí que el papel del mensaje con los objetivos de comunicación, sean de captar la atención, despertar interés, provocar deseo de compra y finalmente originar la compra pero además resaltar los beneficios de la marca y lo que nos diferencia de la competencia que hoy día si bien enfocan en su mensaje en la oferta de lo saludable, lo que comunican va más ligado a la tendencia que vive el país en la adopción de los movimientos fitness, foodness y wellness y no enfocado a la realidad mundial en lo que respecta a problemas de salud por mala alimentación.

Por ejemplo, uno de los mensajes que comunica Gokela es “preparalo tu mismo, agrega los adicionales que quieras!”; es un mensaje que claramente alude a que es un servicio personalizado y que el cliente esta en la libertad de comer lo que quiera, pero por supuesto todo saludable. Por su parte, come sano Cartagena, el único mensaje que comunica desde instagram que es donde opera comercialmente, es que es un “Restaurante 100% online” a lo que inquiero donde esta su promesa de valor de sano & gourmet.

En cuanto al mensaje con el objetivo de marketing su papel será contribuir al posicionamiento deseado para Biofood y vincular beneficios o atributos de la marca en el mensaje los cuales nos ayudaran a expandir la conciencia de la marca.

En lo referente a como voy a hacer llegar el mensaje a mi target objetivo, diseñaremos un plan de comunicación que comprenderá las distintas acciones y estrategias para llegar al target y lograr la persuasión. Descrito la estrategia del mensaje, procedo a desarrollar el plan de comunicación utilizando la herramienta SOSTAC:

❖ **Situación Actual.**

La situación actual de Biofood, es una nueva marca, que busca posicionarse en términos de calidad de los alimentos, sabor y precio, con la definición de una estrategia de penetrar el mercado con el propósito de ganar cuota del mercado de catering saludable que hoy día esta en desarrollo y bien atraer clientes potenciales. Al ser una marca nueva, no cuenta con antecedentes de acciones y estrategias de comunicación con lo cual llevaremos a cabo este desarrollo.

❖ **Objetivos.**

❖ **Objetivo de Marketing:**

En el primer año mi objetivo “Posicionar a Biofood en el mercado de catering saludable, a un precio accesible respecto a la competencia”.

❖ **Objetivo de Comunicación:**

Para un periodo de 1 año busco “Comunicar la propuesta de valor del servicio y resaltar lo que nos distingue de la competencia, con acciones de comunicación con el propósito de dar a conocer la marca Biofood” .

❖ **Objetivos Específicos.**

- Informar al mayor número del público objetivo acerca del nuevo producto/servicio.
- Persuadir a los prospectos clientes para que adquieran producto/servicio.
- Dar a conocer la marca Biofood al target elegido para generar una buena imagen de la marca.
- Crear y Modificar cambios de hábito en el consumo de alimentos para que las personas se concienticen de la importancia de optar por una alimentación saludable a través de la generación de contenido.
- Generar tráfico al sitio web de Biofood para el aumento de las ventas y conocimiento y conciencia de marca.

❖ **Estrategias y tácticas.**

Al ser una marca nueva, las estrategias estarán dirigidas a los clientes prospectos (personal administrativo de las organizaciones con nivel socioeconómico 3 y 4) en búsqueda de cumplir los objetivos anteriormente descritos:

Tabla 11
Estrategias y Tácticas del plan de comunicación

Estrategia	Acciones/Canales/Medios
Estrategia de Tracción para el producto/servicio	<ul style="list-style-type: none">❖ Poner anuncios en gráficos en las 2 principales vías de acceso a la zona franca.❖ Repartir folletos acerca del servicio en las empresas.❖ Armar una base de datos a través de las redes sociales para el envío de boletines electrónicos acerca del servicio.❖ Colocar anuncios publicitarios en los vehículos

	<p>de las empresas o bien de servicio publico que circula en esa zona.</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Pagar un anuncio en una revista especializada en cada industria. ❖ Participar en las ferias empresariales de la ciudad. ❖ Charlas promocionales en las empresas. <p>Con lo cual, los canales y/o medios a utilizar seria:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Medios Tradicionales Masivos: Grafica (Revistas, folletería), eventos promocionales. ✓ Medios tradicionales individuales: publicidad de respuesta a través del E-mail. ✓ Medios digitales: web site, E-mail. ✓ Medios Alternativos: Boca a Oreja, campañas de marketing de guerrilla.
<p>Generación de Contenido y creación de comunidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Presencia en Redes sociales tales como Facebook, twitter e instagram. ❖ Crear un blog dentro de la pagina web del servicio, donde un especialista en nutrición 1 mes al mes brinde información nutricional. ❖ Crear un canal nutricional y de tips de cocina saludable en youtube y viralizar. ❖ Dentro de la pagina web crear un buzón de sugerencias y de contacto. <p>Por tanto, los canales/medios a utilizar sería:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Medios Digitales: Internet, blog y redes sociales, SEO, SEM.

Fuente: Elaboración con fines académicos.

❖ **Acciones para la implementación del plan:**

Se establece dentro del presupuesto, la secuencia de medios en cada acción y una estimación de costos, que si bien implicará una suma de dinero alta para ser el comienzo de un proyecto, se contempla una etapa de conocimiento de la marca previa al inicio como tal de las actividades operacionales del negocio. A continuación presento el plan en un cuadro indicado mes a mes que tipo de acciones se harán; cabe resaltar que al presupuesto le he adicionado gastos que si bien no están asociados en las estrategias de comunicación hacen parte de la comunicación de la marca y representan un gasto en las comunicaciones.

❖ **Presupuesto en Comunicaciones.**

Tabla 12

Presupuesto plan de comunicación

Presupuesto de Plan de Comunicaciones primer año																
<i>Crterios</i>	<i>Cantidad/Año</i>	<i>Valor</i>	<i>Total</i>	<i>Periodos (Meses)</i>												
<i>Creación de la Marca</i>				0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Logo para la empresa	1	\$785,000.00	\$785,000.00													
Diseño sitio web	1	\$8,636,000.00	\$8,636,000.00													
Papelería con logotipo((Sobre, hoja carta, tarjeta personal, tarjeta lord)*100 unidades	4	\$424,000.00	\$1,696,000.00													
Subtotal			\$11,117,000.00													
Publicidad Exterior																
Valla	4	\$560,000.00	\$2,240,000.00													
Subtotal			\$13,357,000.00													
P.O.P. /Merchandising																
Botón - Pin (50 unidades)	15	\$56,000.00	\$840,000.00													
Creación de un souvenir(100 unidades)	5	\$807,000.00	\$4,035,000.00													
Diseño de Stand	2	\$1,700,000.00	\$3,400,000.00													
Pieza señalética simple	25	\$84,800.00	\$2,120,000.00													
Subtotal			\$23,752,000.00													
Impresos																
Correo directo básico (1 Pieza)	4	\$336,000.00	\$1,344,000.00													
Subtotal			\$25,096,000.00													
Prensa/Revista/web																

Media Pagina	3	\$360,000.00	\$1,080,000.00																
Boletín Electrónico	3	\$55,000.00	\$165,000.00																
web (SEM) Mensual	12	\$689,000.00	\$8,268,000.00																
Canal en Youtube y tips	1	\$-	\$-																
Subtotal			\$34,609,000.00																
Eventos																			
Ferías	3	\$2,243,000.00	\$6,729,000.00																
Charlas Empresas	3	\$2,243,000.00	\$6,729,000.00																
Total			\$48,067,000.00 ≈ USD 16,023																

Fuente: Elaboración con fines académicos.

❖ Control.

Para efectos de la etapa de control, se busca establecer los indicadores que nos van a permitir supervisar el cumplimiento de los objetivos trazados para el primer año y la efectividad de las estrategias, ya sea para mejorar las acciones que se plasmaron en un principio o bien idear unas nuevas. Para ello, planteo los siguientes KPI desde la perspectiva financiera, de marketing y satisfacción del cliente, que a mi consideración serían muy útiles para la toma de decisiones:

- ***Ingresos Por Ventas (día)*** = $\text{Precio} * \text{unidades vendidas en el día}$
- ***ROI*** = $\frac{(\text{Ingresos} - \text{Inversión})}{\text{Inversión}} * 100$
- ***Punto de Equilibrio*** = $\frac{\text{Costos Fijos}}{\text{Precio} - \text{Costos Variables}}$
- ***Market Share***
- ***Share of Voice***
- ***Nº de Seguidores en Redes Sociales.***
- ***Nº de Quejas y Reclamos de clientes al mes.***

De lo anterior, decimos que los ingresos por ventas, es un indicador clave pues como su nombre lo indica podremos apreciar los ingresos por ventas según la efectividad de las acciones de marketing para el negocio. Adicionalmente, como todo proyecto de inversión requiere de un retorno, el ROI es un indicador importante para evaluar el desempeño.

El punto de equilibrio por su parte, nos indicará la cantidad de venta de comida que hay que hacer para poder cubrir los costos del negocio. Con el market share mediremos que porcentaje del mercado de catering saludable habremos ganado implementadas las distintas acciones de marketing y con el Share of voice mediremos el gasto de la empresa para comunicar el producto/servicio con lo cual, al ser un lanzamiento este debería ser alto.

Y finalmente, haciendo un seguimiento de Nº de seguidores en redes sociales sería un indicador para determinar si el mensaje está llegando a la población objetivo y medir el impacto del awareness en las redes y por el último indicador en cierta forma será una guía para saber si se están haciendo bien las cosas o no.

11.3. Presupuesto del Proyecto.

Para la realización del presupuesto requerido del proyecto se requiere de una serie de inversiones las cuales resumiré en la siguiente tabla:

Tabla 13

Inversiones requeridas del proyecto y fuentes de financiación

Inversiones	
Comunicaciones	\$19,789,000.00
Adecuaciones del local y compra de implementos de cocina	\$40,000,000.00
Capital de Trabajo	\$50,000,000.00
Inversión Total Inicial	\$109,789,000.00

Fuentes de financiación	
50% Socio	\$54,894,500.00
50% Crédito Bancario	\$54,894,500.00

Fuente: Elaboración con fines académicos.

La inversión en comunicaciones corresponderá a las acciones que se realizarán en el mes 0, antes del inicio de las ventas, con el fin de ir estimulando la demanda con lo cual esa inversión implica todo tipo de gasto relacionado con la creación de la marca como se puede apreciar en el cuadro anterior. Adicionalmente, al requerirse una inversión alta para este proyecto, se asumirá que se contara con un socio el cual hará un aporte del 50% del valor y el otro 50% correspondiente a un préstamo bancario en concepto de capital de trabajo el cual otorga la entidad bancaria Bancolombia a una tasa de 2% anual.

Cabe resaltar que para el calculo de gastos e ingresos por mes, en materia de gasto en comunicaciones, se tomo en cuenta cada una de las acciones implementadas mes a mes y se calculo a cuando excedía el monto. Por otra parte, se parte del caso hipotético que diariamente se vendan 60 unidades de almuerzo con la siguiente relación:

Tabla 14
Datos bases para el presupuesto

Unidades Diarias	60
Producto 1 (Pedido Básico)	70%
Producto 2 (Pedido Premium)	30%
Días Promedio Del Mes	20

Fuente: Elaboración con fines académicos.

Con base en los datos anterior calculo el flujo de ingresos mes a mes con proyección a 5 años y luego el flujo de caja e indicadores financieros TIR y VAN:

Tabla 15

Análisis de Ingresos y Gastos a 5 años

Ingresos

Periodo	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Incremento del Precio (Inflación)												
Precio Producto 1	\$12,600	\$12,600	\$12,600	\$12,600	\$12,600	\$12,600	\$12,600	\$12,600	\$12,600	\$12,600	\$12,600	\$12,600
Precio Producto 2	\$13,200	\$13,200	\$13,200	\$13,200	\$13,200	\$13,200	\$13,200	\$13,200	\$13,200	\$13,200	\$13,200	\$13,200
Incremento de la demanda		3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%
Demanda Producto 1	840	865	891	918	946	974	1003	1033	1064	1096	1129	1163
Demanda Producto 2	360	371	382	393	405	417	430	443	456	470	484	499
Ingresos	\$15,336,000	\$15,796,200	\$16,269,000	\$16,754,400	\$17,265,600	\$17,776,800	\$18,313,800	\$18,863,400	\$19,425,600	\$20,013,600	\$20,614,200	\$21,240,600

Nota: Se estima que el incremento de la demanda será constante en un 3% mes a mes, en cuanto al precio, se le hace un incremento por inflación de acuerdo a la variabilidad actual del 0,08% para los años siguientes.

Periodo	Total Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Incremento del Precio (Inflación)		6.10%	6.90%	7.70%	8.50%
Precio Producto 1	\$12,600	\$13,400	\$14,300	\$15,400	\$16,700
Precio Producto 2	\$13,200	\$14,000	\$15,000	\$16,200	\$17,600
Incremento de la demanda	38.45%	10%	12%	15%	20%
Demanda Producto 1	11922	13114	14688	16891	20269
Demanda Producto 2	5110	5621	6296	7240	8688
Ingresos	\$217,669,200	\$254,421,600	\$304,478,400	\$377,409,400	\$491,401,100

% del costo

40%

COSTOS

Periodo	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Costo Materia Prima Producto 1	\$5,040	\$5,040	\$5,040	\$5,040	\$5,040	\$5,040	\$5,040	\$5,040	\$5,040	\$5,040	\$5,040	\$5,040
Costo Materia Prima Producto 2	\$5,280	\$5,280	\$5,280	\$5,280	\$5,280	\$5,280	\$5,280	\$5,280	\$5,280	\$5,280	\$5,280	\$5,280
Empaque y Etiqueta del producto	\$1,700	\$1,700	\$1,700	\$1,700	\$1,700	\$1,700	\$1,700	\$1,700	\$1,700	\$1,700	\$1,700	\$1,700
Total Costo Materia Prima	\$6,134,400	\$6,318,480	\$6,507,600	\$6,701,760	\$6,906,240	\$7,110,720	\$7,325,520	\$7,545,360	\$7,770,240	\$8,005,440	\$8,245,680	\$8,496,240
Total costo Empaque y etiqueta	\$2,040,000	\$2,101,200	\$2,164,100	\$2,228,700	\$2,296,700	\$2,364,700	\$2,436,100	\$2,509,200	\$2,584,000	\$2,662,200	\$2,742,100	\$2,825,400
Repartidor	\$750,000	\$750,000	\$750,000	\$750,000	\$750,000	\$750,000	\$750,000	\$750,000	\$750,000	\$750,000	\$750,000	\$750,000
Gasolina	\$300,000	\$300,000	\$300,000	\$300,000	\$300,000	\$300,000	\$300,000	\$300,000	\$300,000	\$300,000	\$300,000	\$300,000

Periodo	Total Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo Materia Prima Producto 1	5040	5360	5720	6160	6680
Costo Materia Prima Producto 2	5280	5600	6000	6480	7040
Empaque y Etiqueta del producto	\$1,700	1800	1900	2000	2200
Total Costo Materia Prima	\$87,067,680	\$101,768,640	\$121,791,360	\$150,963,760	\$196,560,440
Total costo Empaque y etiqueta	\$28,954,400	\$33,723,000	\$39,869,600	\$48,262,000	\$63,705,400
Repartidor	\$9,000,000	\$8,160,000	\$8,520,000	\$8,880,000	\$9,240,000
Gasolina	\$3,600,000	\$3,600,000	\$3,600,000	\$3,600,000	\$3,600,000

Gastos De Administración	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Arriendo	\$1,400,000	\$1,400,000	\$1,400,000	\$1,400,000	\$1,400,000	\$1,400,000	\$1,400,000	\$1,400,000	\$1,400,000	\$1,400,000	\$1,400,000	\$1,400,000
Salario Cocinero	\$900,000	\$900,000	\$900,000	\$900,000	\$900,000	\$900,000	\$900,000	\$900,000	\$900,000	\$900,000	\$900,000	\$900,000
Salario Chef	\$1,500,000	\$1,500,000	\$1,500,000	\$1,500,000	\$1,500,000	\$1,500,000	\$1,500,000	\$1,500,000	\$1,500,000	\$1,500,000	\$1,500,000	\$1,500,000
Sueldo Personal	\$2,400,000	\$2,400,000	\$2,400,000	\$2,400,000	\$2,400,000	\$2,400,000	\$2,400,000	\$2,400,000	\$2,400,000	\$2,400,000	\$2,400,000	\$2,400,000
Servicios Públicos	\$500,000	\$500,000	\$500,000	\$500,000	\$500,000	\$500,000	\$500,000	\$500,000	\$500,000	\$500,000	\$500,000	\$500,000
Gastos En Publicidad	\$-	\$3,628,000	\$1,113,000	\$3,547,000	\$1,025,000	\$1,473,000	\$2,932,000	\$5,583,000	\$1,113,000	\$3,292,000	\$744,000	\$3,828,000

Gastos De Administración	Total Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Arriendo	\$16,800,000	\$18,000,000	\$19,200,000	\$20,400,000	\$21,600,000
Salario Cocinero	\$10,800,000	\$11,124,000	\$11,457,720	\$11,801,452	\$12,155,495
Salario Chef	\$18,000,000	\$18,540,000	\$19,096,200	\$19,669,086	\$20,259,159
Sueldo Personal	\$28,800,000	\$29,664,000	\$30,553,920	\$31,470,538	\$32,414,654
Servicios Públicos	\$6,000,000	\$6,000,000	\$6,000,000	\$6,000,000	\$6,000,000
Gastos en Publicidad	\$48,067,000	\$15,100,000	\$9,623,000	\$7,520,000	\$7,740,000

Gastos Financieros	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Intereses	\$1,097,890	\$1,088,264	\$1,078,445	\$1,068,430	\$1,058,214	\$1,047,795	\$1,037,166	\$1,026,326	\$1,015,268	\$1,003,989	\$992,485	\$980,751
Amortización	\$481,313.10	\$490,939.36	\$500,758.15	\$510,773.31	\$520,988.78	\$531,408.55	\$542,036.73	\$552,877.46	\$563,935.01	\$575,213.71	\$586,717.98	\$598,452.34

Gastos Financieros	Total Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Intereses	\$12,495,023	\$10,763,411	\$8,567,308	\$5,782,119	\$2,608,253
Amortización	\$6,455,414	\$8,187,026	\$10,383,129	\$13,168,318	\$16,700,612

Tabla 16
Flujo de caja a 5 años

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos Operacionales						
Almuerzos tipo 1 y Tipo 2	\$-	\$217,669,200	\$254,421,600	\$304,478,400	\$377,409,400	\$491,401,100
Gastos Operacionales						
Materia Prima	\$-	\$(87,067,680)	\$(101,768,640)	\$(121,791,360)	\$(150,963,760)	\$(196,560,440)
Empaque y Etiqueta	\$-	\$(28,954,400)	\$(33,723,000)	\$(39,869,600)	\$(48,262,000)	\$(63,705,400)
Repartidor	\$-	\$(9,000,000)	\$(8,160,000)	\$(8,520,000)	\$(8,880,000)	\$(9,240,000)
Gasolina	\$-	\$(3,600,000)	\$(3,600,000)	\$(3,600,000)	\$(3,600,000)	\$(3,600,000)

Gastos de Administración						
Arriendo	\$-	\$(16,800,000)	\$(18,000,000)	\$(19,200,000)	\$(20,400,000)	\$(21,600,000)
Sueldo Personal	\$-	\$(34,800,000)	\$(35,844,000)	\$(36,919,320)	\$(38,026,900)	\$(39,167,707)
Servicios Públicos	\$-	\$(6,000,000)	\$(6,000,000)	\$(6,000,000)	\$(6,000,000)	\$(6,000,000)
Gastos en Comunicación	\$-	\$(48,067,000)	\$(15,100,000)	\$(9,623,000)	\$(7,520,000)	\$(7,740,000)
Intereses Crédito	\$-	\$(12,495,023)	\$(10,763,411)	\$(8,567,308)	\$(5,782,119)	\$(2,608,253)
Utilidad Antes de Impuestos	\$-	\$(29,114,903)	\$21,462,549	\$50,387,812	\$87,974,622	\$141,179,300
Impuestos	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-
Utilidad Neta	\$-	\$(29,114,903)	\$21,462,549	\$50,387,812	\$87,974,622	\$141,179,300
Amortización del Crédito	\$-	\$(6,455,414)	\$(8,187,026)	\$(10,383,129)	\$(13,168,318)	\$(16,700,612)
Inversiones						
Comunicaciones		\$(19,789,000.00)				
Adecuaciones del local y compra de implementos de cocina		\$(40,000,000.00)				
Capital de Trabajo		\$(50,000,000.00)				
Flujo de Caja		\$(109,789,000)	\$(35,570,317)	\$13,275,523	\$40,004,683	\$74,806,303
				\$124,478,688		

Nota: los impuestos son \$0 porque si la empresa se registra bajo la modalidad SAS, no se pagan impuestos.

Tabla 17
Indicadores Financieros del proyecto

Indicadores Financieros	
Tasa de Descuento	20%
TIR	15%
VNA	\$(17,466,830)

Fuente: Elaboración con fines académicos.

Según los resultados, en términos de los indicadores financieros TIR y VAN las cuales arrojaron resultados positivos podemos decir que el proyecto es rentable por lo cual, se podría realizar la inversión.

11.4. Recomendaciones.

Para efectos de este proyecto, las recomendaciones o consideraciones a tener en cuenta según aquellos aspectos que considero susceptible de mejorar serian:

- ❖ Estar atentos al mercado y las necesidades de los consumidores, con el fin de identificar oportunidades de mejora del servicio actual o bien identificar oportunidades de crecimiento en el mercado de catering saludable.
- ❖ Evaluar la posibilidad de desarrollar una propuesta de valor dirigida a las empresas, en respuesta del insight que se obtuvo en la investigación de mercado ante la inconformidad del servicio actual.
- ❖ Si bien aquellos atributos resultantes de la investigación del mercado calidad, sabor y precio se consideran como atributos perceptuales, es importante buscar correlacionarlos para la entrega de valor al cliente en el mensaje a comunicar.
- ❖ Estar atentos con la estrategia de Pricing, ya que se estableció que en primera instancia se iba a descremar el mercado y una vez se ampliara la cartera de clientes se reduciría el precio porque por lo general el precio se asocia a la calidad del servicio.
- ❖ Reforzar la calidad del servicio con estandarización y certificación de los procesos claves de éxito bajo normas regulatorias.
- ❖ Medir las acciones en comunicación con el objetivo de rediseñar estrategias en caso que no se estén obteniendo los resultados esperados según las metas planteadas en el plan de comunicaciones.

11.5. Conclusiones finales.

Como resultado de la investigación realizada en el macroentorno y microentorno a la industria del catering saludable y teniendo en cuenta los objetivos trazados, hipótesis, preguntas de investigación y las distintas herramientas empleadas en este proyecto, podremos evocar las siguientes conclusiones para cada pregunta de investigación:

- **Pregunta 1:** ¿Como desarrollar una marca de catering saludable con características y beneficios que responda socialmente a los problemas de salud en Cartagena dirigida a trabajadores administrativos con nivel socioeconómico 3 y 4?.

Si bien, sabemos que el desarrollo de una marca implica mucho más que un simple nombre y que por el contrario empieza siendo un nombre o un símbolo convirtiéndose en una promesa o propuesta de valor.

Para efectos del proyecto, previo a la investigación de mercado se hizo un análisis del estado actual del catering saludable para conocer todas las variables que podrían o no afectar la idea de negocio y además porque se buscaba conocer la competencia para analizarla y determinar con base a su propuesta de valor y modelo de negocio, el diferencial para este emprendimiento.

Como producto de la investigación de mercado, se obtuvieron aquellos drivers de consumo relevantes para el target objetivo dando con esto cumplimiento a uno de los objetivos específicos trazado y además obteniendo la información valiosa por parte del mercado potencial para la formulación de la propuesta de valor de la marca consiguiendo como los atributos más relevantes: Calidad, Sabor y precio que bien son atributos totalmente perceptuales lo que implica un desafío en la comunicación.

Adicionalmente, en el desarrollo de la estrategia táctica del producto/servicio, se estableció un nombre, logo, mantra, valores y personalidad de marca que contribuirán a la expansión de la conciencia de marca, lo que implica pensar la marca mucho más de lo que representa.

Por tanto, el desarrollo de una marca de catering saludable implicó la formulación de una estrategia de branding y el desarrollo de las 4 dimensiones de una marca lo que comprendía la sumatoria de los aspectos tales como: un **nombre** fácil de recordar, la formulación de la **propuesta de valor** con características y beneficios haciendo uso del BPS Brand Positioning Statement, **personalidad de la marca** que implicaba ver la marca como a una persona atribuyéndole edad, genero, profesión, adjetivos, un **símbolo** y **valores** tanto positivos y negativos de la marca. Es importante resaltar que si bien, el

consumidor no ve ni la personalidad de la marca, ni mucho menos los valores de la misma; esto nos sirvió para la construcción.

Todo esto, como parte del sistema estratégico de marketing en pro de construir una marca para un servicio de catering saludable, valiéndonos del modelo de las 7 P's que establece Kotler en el marketing de servicios, persiguiendo el objetivo de posicionarla como aquella opción saludable, deliciosa y con un precio accesible en el target objetivo y con la que además, pretendemos seguir desarrollando el mercado de catering saludable quien apenas está en sus inicios.

- **Pregunta 2:** ¿Cómo es el consumo de alimentos en la actualidad y porque?

El desarrollo de esta pregunta, se evidenció en el diseño de la encuesta para la investigación de mercado que arrojó que en la actualidad el consumo de alimentos en el target objetivo en su lugar de trabajo no era 100% saludable; lo que también brío que un porcentaje de los encuestados manifestarán no estar conformes con lo que hoy día consumen convirtiéndose esta información en un disparador para la oportunidad de negocio.

- **Pregunta 3:** Están dispuestos a adoptar nuevos hábitos alimenticios beneficiosos para la salud?

De la investigación de mercado, surgió que las personas en la actualidad inclinan cada vez más sus hábitos de consumo hacia productos funcionales beneficiosos para su salud razón por la cual, en su día a día han implementado una serie de acciones que aluden a que la población objetivo si están dispuestos a adoptar hábitos alimenticios saludables lo que una vez más refuerza que es una tendencia que se hace más fuerte en el país y que además si les interesa un servicio de catering saludable ya que el servicio actual no es percibido como tal.

Con un 28% indicó hacen ejercicio al menos 3 veces por semana o eligen actividades físicas como medio de recreación en sus tiempos libres. Un 24% las personas indicaron que han aumentado el consumo de agua por día y no muy distante de esta segunda acción se encuentra aumento en el consumo de vegetales y de frutas con un 23%.

En resumen las personas son cada vez mas saludables, por tanto, es un buen indicio para el servicio de catering a proponer.

- Pregunta 4: ¿Qué tan receptivos están en la adopción de la tendencia de estilos de vida conocidos como fitness, wellness o foodness para mejorar la calidad de vida ?

La investigación de mercado arroja que el 60% de las personas son saludables y se han sentido motivadas o inclusive persuadidas por llevar estilos de vidas saludables; razón por la cual, es tan solo un indicio de la viabilidad del proyecto ya que la tendencia hacia el consumo de alimentos es cada vez mas hacia lo funcional para prevenir enfermedades.

Finalmente, en relación a los objetivos trazados; en lo referente al objetivo principal el cual era Analizar si existía la oportunidad y factibilidad de desarrollar un servicio de catering saludable para los trabajadores administrativos con nivel socioeconómico 3 y 4 en la ciudad de Cartagena de Indias; se cumplió a cabalidad empleando distintas herramientas del marketing; tomando como punto de partida un análisis de la competencia y del entorno, una investigación de mercado para conocer al consumidor de este tipo de servicio y de donde obtuvimos que efectivamente si existe la oportunidad de negocio, de allí que se trazó una serie de estrategias tácticas basado en el modelo de las 7 Ps del modelo de kotler contribuyendo al desarrollo de la marca y un análisis financiero con el que se pudo corroborar que la idea de negocio si es factible en términos económicos.

12.Referencias bibliográficas y bibliografía

- Solomon, M. (2008). El Comportamiento del Consumidor. Conceptos y Aplicaciones. Pearson Addison-Wesley.
- Schiffman, León G. Y Lazar Kanuk Leslie. (2005). Comportamiento Del Consumidor. 8° Edición. México: Ed. Pearson Educación
- Malhorta, N (2004). *Investigación de Mercados*. México: Pearson Prentice Hall.
- Benassini, M(). *Introducción A La Investigación De Mercados*. México: Prentice Hall.
- Ries, A. & Trout, J. (2000). Positioning: La batalla por su mente. México: McGraw Hill.
- Velilla, J. (2010). Branding: Tendencias y retos en la comunicación de marca. Barcelona: UOC.
- Kotler, P. & Keller, K. (2012). *Dirección De Marketing*. Naucalpan de Juárez: Pearson.
- Best, R. (2007). Marketing Estratégico. Madrid: Pearson Prentice Hall.
- Lehmann, D. & Winer, R. (2007). *Administración Del Producto*. México, D.F: McGraw Hill.
- Stephen, F. (2012). *From Kitchen to Market - Sell Sour Specialty Food: market, distribute, and profit from your kitchen creation*. Arizona: S. Richard Hall & Company, Inc.
- Hoffman, D & Bateson, J. (2002). *Marketing de Servicios: Conceptos, estrategias y casos*. Mexico, D.F: Cengage
- Maqueda, J & Llaguno, J. (1995). *Marketing Estratégico Para Empresas De Servicio*. Madrid: Díaz de Santos.
- Kotler, P & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos De Marketing*. Ciudad de México: Pearson.
- Smith, P & Berry, C & Pulford, A. (1999). *Strategic Marketing Communications: New Ways To Build And Integrate Communications*. London: Kogan Page.
- Smith, P & Taylor, J. (1998). Marketing Communications. London: Kogan Page.
- Martinez, D & Milla, A. (2005). *La elaboración del plan estratégico y su implementación a través del cuadro de mando integral*. Madrid: Altair
- Osterwalder, A & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. New Jersey: Wiley.

- Cevera, A. (2015). *Comunicación Total*. Madrid: ESIC.
- Jiménez, A. & Calderón, H. (2004). *Dirección de Productos y Marcas*. Barcelona: UOC.
- Kanuk, L. (2005). *Comportamiento del Consumidor*. Mexico: Pearson.
- Más Del 95% De La Población Del Mundo Tiene Problemas De Salud. Recuperado el 12 de Junio, de <http://www.eltiempo.com/estilo-de-vida/salud/porcentaje-de-la-poblacion-del-mundo-que-tiene-problemas-de-salud/15914256>.
- Sabor y placer a domicilio. "El Catering está in". Recuperado 9 de Julio, de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-8804782>.
- Lo Saludable, Una Tendencia En Alza. Recuperado el 22 de Julio, de <http://www.nielsen.com/co/es/insights/news/20151/oportunidades-saludables.html>.
- Hábitos De Los Consumidores En La Tendencia Saludable. Recuperado el 22 de Julio, de <http://www.nielsen.com/co/es/insights/news/20151/habitos-consumidores-colombianos.html>.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas, Recuperado de <https://www.dane.gov.co/index.php>.
- Productos Saludables, Clave Para El Crecimiento De La Industria. Recuperado el 3 de Agosto, de <http://www.revistaalimentos.com.co/news/productos-saludables-clave-para-el-crecimiento-de-la-industria.htm>.
- Los Alimentos Saludables Se Toman El Mercado. Recuperado el 15 de Julio, de <http://www.revistalabarra.com.co/noticias/tendencia-alimentos-saludable-llegan-con-fuerza-al-mercado>.
- Colombia, El Único País Donde Decrece La Agricultura Ecológica. Recuperado el 7 de Septiembre, de <http://www.elspectador.com/noticias/nacional/colombia-el-unico-pais-donde-decrece-agricultura-ecolog-articulo-494584>.
- Conociendo Cartagena. Recuperado el 22 De Septiembre, de <http://www.cartagenacomovamos.org/como-vamos-en/cartagena-2/>.
- Diagnóstico Del Distrito De Cartagena En Materia De Ordenamiento Territorial. Recuperado el 22 de Setiembre, de <https://juanfe.org/wp-content/uploads/2013/03/prediagnostico-socioeconomico.pdf>.

13. Anexos

Anexo 1. Estratificación Socioeconómica de Colombia.

ESTRATO	DENOMINACIÓN
1	Bajo-bajo
2	Bajo
3	Medio-bajo
4	Medio
5	Medio-alto
6	Alto

Fuente: https://www.dane.gov.co/files/geoestadistica/Preguntas_frecuentes_estratificacion.pdf.

Ingresos

Estrato	Ingreso en COP	Ingreso en USD
3	1'780.000	700
4	3'800.000	1.425

Fuente: Clase media colombiana, un mercado de mucha talla. <http://www.portafolio.co/economia/mercado-clase-media-colombia>.

Anexo 2. Cuestionario de la encuesta.

Servicio de Catering Saludable

Esta encuesta <http://goo.gl/forms/YzfwxhLWZe>. tiene fines netamente académicos. El objetivo primordial es evaluar la factibilidad de lanzar al mercado un servicio de catering saludable para trabajadores administrativos de nivel socioeconómico 3 y 4 donde la propuesta de valor de la marca estará asociada a beneficios funcionales para el cuidado de la salud y aporte social que busca la disminución de enfermedades originadas por sedentario y alimentación no saludable.

Responda de acuerdo a la escala likert, donde:

1. Totalmente en desacuerdo.
2. En desacuerdo.
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo.
4. De acuerdo.

5. Totalmente de acuerdo.

Por favor no deje de responder ninguna pregunta. Las 3 primeras preguntas son claves y de ellas dependerá el transcurso de la encuesta.

Nota: Lea Cuidadosamente las ayudas en cada pregunta.

Genero *

- ✓ Femenino.
- ✓ Masculino.

Nombre *

Apellidos *

Edad *

1. Usted almuerza en su lugar de trabajo? *

- ✓ Si
- ✓ No

2. Razón por la cual, usted No almuerza en su lugar de trabajo?

Responda solo si en la anterior marco que No y de por finalizada la encuesta

- ✓ Cercanía del lugar de trabajo con su casa, razón por la cual prefiere ir a su casa.
- ✓ No le gusta almorzar fuera de casa.
- ✓ Le he más rentable almorzar fuera del lugar de trabajo.
- ✓ El menú que frecuentemente ofrecen en su lugar de trabajo no va acorde con su plan alimenticio.
- ✓ La empresa no tiene comedor.
- ✓ Otra:

3. El almuerzo que ingiere en su trabajo:

Responda a esta pregunta solo si marco que Si en la pregunta 1. Si su respuesta es "Lo lleva preparado de casa", un vez marcado, guarde la encuesta y finalice.

- ✓ Lo lleva preparado de casa.
- ✓ Se lo suministra la empresa.
- ✓ Lo compra.
- ✓ Otra:

4. Con que frecuencia compra su almuerzo en un catering externo?

No responda a esta pregunta si en la anterior pregunta indico que su almuerzo lo lleva preparado de casa y de por finalizada la encuesta.

- ✓ Rara vez.
- ✓ Ocasionalmente.
- ✓ Frecuentemente.
- ✓ Muy frecuentemente.
- ✓ Siempre.
- ✓ Nunca.
- ✓ Otra:

5. Cuál es la razón de la elección del lugar donde realiza la compra de su almuerzo?

- ✓ Por cercanía a su trabajo.
- ✓ Porque el menú se ajusta a su plan alimenticio.
- ✓ No tiene otras opciones cerca de su trabajo.
- ✓ Se ajusta a su presupuesto.
- ✓ Other:

6. Considera usted que actualmente, Su consumo de alimentos en el trabajo es totalmente balanceado y saludable.

Recuerde: 1.Totalmente en desacuerdo, 2. En desacuerdo, 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4. De acuerdo, 5. Totalmente de acuerdo.

- ✓ 1
- ✓ 2
- ✓ 3
- ✓ 4
- ✓ 5

7. En una escala de 1 a 5, cual es el grado de conformidad con la alimentación que ingiere hoy día en su lugar de trabajo.

Recuerde: 1.Totalmente en desacuerdo, 2. En desacuerdo, 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4. De acuerdo, 5. Totalmente de acuerdo.

- ✓ 1
- ✓ 2
- ✓ 3

- ✓ 4
- ✓ 5

8. Como considera usted que podría mejorar el servicio de catering que hoy día le ofrece la empresa?. Por favor indique 2 atributos que cree usted que serviría para aumentar el nivel de conformidad con el actual servicio.

9. Que valora del Catering Actual en su lugar de trabajo?.

- ✓ La calidad de los alimentos.
- ✓ La variedad del menú.
- ✓ La excelente preparación de los alimentos.
- ✓ Precio.
- ✓ La atención.
- ✓ Rapidez en la entrega.
- ✓ Nada.
- ✓ Otra:_____

10. De las siguientes opciones, indique por favor las 2 acciones más importantes que ha implementado en su vida para mejorar su salud y bienestar, en la actualidad usted es más saludable porque:

Seleccione únicamente 2.

- ✓ Hace ejercicio al menos 3 veces por semana o elige actividades físicas como medio de recreación (caminatas, paseos en bicicleta, actividades al aire libre) en sus tiempos libres.
- ✓ Ha aumentado el consumo de vegetales y frutas.
- ✓ Disminuyo el consumo de azúcar.
- ✓ Considera los tiempos de comida sagrados, cuidando el tamaño de las porciones.
- ✓ Disminuyo el consumo de comidas procesadas.
- ✓ Aumento el consumo de agua por día.
- ✓ Consume lácteos más funcionales (descremados, con omega, reducidos en grasas entre otros)
- ✓ Otra:_____

11. Al momento de comprar alimentos saludables, Cuales de los siguientes atributos usted tiene en cuenta como factor decisivo de compra.

Seleccione 2 atributos.

- ✓ Calidad.
- ✓ Funcionalidad.
- ✓ Sabor.
- ✓ Precio.
- ✓ Recomendación medica.
- ✓ Recomendación de amigos u otras personas.
- ✓ La marca del producto.
- ✓ El conocimiento de la marca.
- ✓ La tendencia de la moda.
- ✓ Otra: _____

12. Se ha sentido motivado e inclusive persuadido en acoger alguno de los estilos de vida catalogados en el idioma anglosajón como Fitness que traduce “Buena Forma”, Wellness que significa “Bienestar” o Foodness que implica “preparación y alimentación Saludable” por su bienestar .

Recuerde: 1.Totalmente en desacuerdo, 2. En desacuerdo, 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4. De acuerdo, 5. Totalmente de acuerdo.

- ✓ 1
- ✓ 2
- ✓ 3
- ✓ 4
- ✓ 5

13. Que características o atributos considera importantes cuando escucha hablar de Alimentos saludables?.

Seleccione las 3 opciones más importantes.

- ✓ Productos Orgánicos y frescos (Vegetales y Frutas).
- ✓ Alimentos libres de gluten.
- ✓ Proteína Magra (carne, pescados y mariscos).
- ✓ Grasas Saludables.
- ✓ Carbohidratos Integrales (Arroz, Pan y Pastas).

- ✓ Bajo en colesterol.
- ✓ Alto en fibras.
- ✓ Bajo en Sodio.
- ✓ Bajo en Calorías.
- ✓ Alimentos No procesados.
- ✓ Otra: _____

14. Consumiría usted servicio de Catering Saludable para el cuidado de su salud y para contribuir socialmente a las problemáticas mundiales por malos hábitos alimenticios.

Recuerde: 1. Totalmente en desacuerdo, 2. En desacuerdo, 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4. De acuerdo, 5. Totalmente de acuerdo.

- ✓ 1
- ✓ 2
- ✓ 3
- ✓ 4
- ✓ 5

15. Que factores tendría usted en cuenta para considerar a un Catering como Saludable?

Seleccione únicamente los 3 factores mas importantes.

- ✓ Calidad de los alimentos.
- ✓ Diversidad de menú.
- ✓ Bajo Colesterol.
- ✓ Libre de gluten.
- ✓ Componentes Naturales.
- ✓ Bajo en Grasa.
- ✓ Sabores Naturales.
- ✓ Alto en Fibra.
- ✓ Bajo en Sodio.
- ✓ Grasas Saludables.
- ✓ Carbohidratos Integrales (Arroz, Pan y Pastas).
- ✓ Precio.
- ✓ Atención personalizada.
- ✓ Rapidez de entrega.
- ✓ Otra: _____

16. Esta dispuesto a pagar por un servicio de catering de comida saludable:

- ✓ Mucho más de lo que pagas.
- ✓ Más de lo que pagas.
- ✓ Igual de lo que pagas.
- ✓ Menos de lo que pagas.
- ✓ Mucho menos de lo que pagas.
- ✓ No estoy dispuesto a pagar. El almuerzo es gratuito.

17. Cuanto más esta dispuesto a pagar?

Responda a esta pregunta solo si en la anterior marco que esta dispuesto a pagar mucho más y más por el servicio de catering de comida saludable.

- ✓ 5%
- ✓ 10%
- ✓ 15%
- ✓ 20%
- ✓ Más del 20%

18. Cuál medio considera pertinente para requerir el servicio de catering saludable?

- ✓ Por Internet.
- ✓ Punto de Venta.
- ✓ Teléfono.
- ✓ Celular.
- ✓ Celular.
- ✓ Otra: _____

Anexo 3. Análisis de las Encuestas.

Como se describió en la metodología, se procedió a aplicar una encuesta vía mail, valiéndome de la herramienta de google form para el diseño y recolección los datos los cuales, nos permitirá responder las preguntas que plateadas en la descripción del problema y además lograr cumplir a cabalidad con los objetivos trazados.

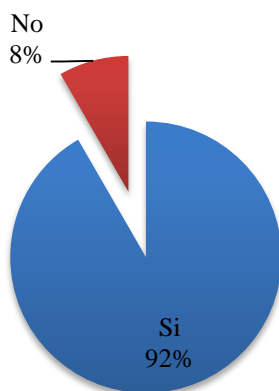
La encuesta tuvo como fin evaluar en primera instancia los hábitos de consumo y rutinas saludables en la actualidad de los trabajadores administrativos de nivel

socioeconómico 3 y 4 en Cartagena de indias. Luego, se procedió a indagar sobre el consumo habitual y la imagen que tienen del mismo para finalmente indagar sobre el catering saludable propiamente dicho.

Los resultados fueron 48 encuestas en su totalidad donde el 23% representaba el genero masculino y el 77% el genero femenino, sin embargo para el análisis se descartaron algunas encuestas pues por el tipo de respuesta seleccionada no cabía duda que no era el target objetivo.

A continuación enunciaré cada pregunta del cuestionario con su respectivo resultado, grafico y análisis:

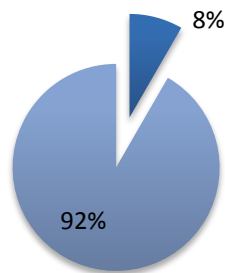
1. Usted almuerza en su lugar de trabajo?



Un buen dato que me esta indicando que tan solo un 8% de los encuestados no almuerza en su lugar de trabajo, contra un 92% que si lo hace lo cual me indica que el servicio de catering podría tener futuro.

2. Razón por la cual, usted No almuerza en su lugar de trabajo?

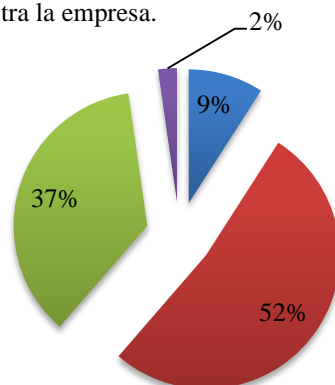
- Cercanía del lugar de trabajo con su casa, razón por la cual prefiere ir a su casa.
- No le gusta almorzar fuera de casa.
- Le he más rentable almorzar fuera del lugar de trabajo.
- El menú que frecuentemente ofrecen en su lugar de trabajo no va acorde con su plan alimenticio.
- La empresa no tiene comedor.
- Otra



Esta pregunta únicamente fue respondida por aquellos que dijeron que no almuerzan en su lugar de trabajo, y se formulo con el fin de conocer el por qué; con lo cual obtuvimos que 8% que no almuerza en su lugar de trabajo no lo hace porque reside cerca del trabajo, por lo cual prefiere ir a almorzar a su casa. El 92% representa todos aquellos que dijeron que si almuerzan en su lugar de trabajo pero a quienes esta pregunta no le aplicaba.

3. El almuerzo que ingiere en su trabajo:

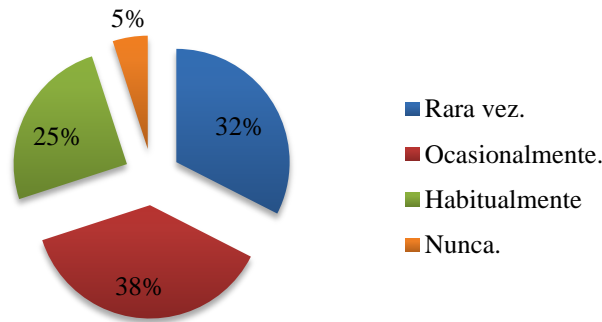
- Lo lleva preparado de casa.
- Se lo suministra la empresa.
- Lo compra.
- Otro



Según los resultados, se vislumbran dos caminos, la idea de vender el servicio de catering fuera de la empresa directamente a los trabajadores o bien venderlo a las empresas

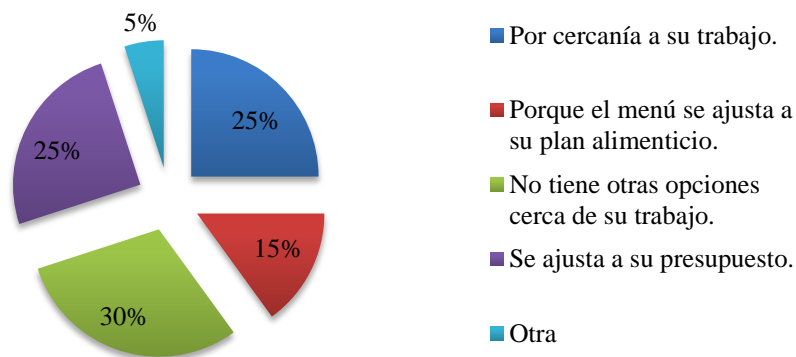
pues podemos evidenciar que a un 52% se lo suministra la empresa evidenciándose un grado de conveniencia; sin embargo, no quiere decir que no podamos captar parte de ese mercado y vender el servicio fuera de la empresa ya que un 37% lo compra. El 9% que respondió que lo lleva preparado de casa, quedo por fuera de la encuesta pues se presume que compraría por incurrir en gastos.

4. Con que frecuencia compra su almuerzo en un catering externo?



Los resultados arrojaron que quienes compraban el almuerzo un 38% lo hace ocasionalmente y 25% lo hace habitualmente. También podemos ver que aquellos a quienes la empresa le suministra el almuerzo también optan por comprar, con lo cual existe también la posibilidad de aquellos a quienes la empresa provee los alimentos, compren el servicio de catering saludable.

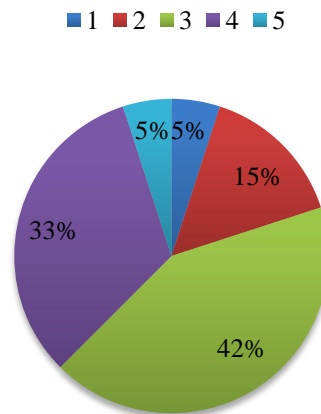
5.Cuál es la razón de la elección del lugar donde realiza la compra de su almuerzo?



Según los resultados, las condiciones que priman para la elección del lugar donde realizan la compra independientemente de la frecuencia de la misma son el precio y la

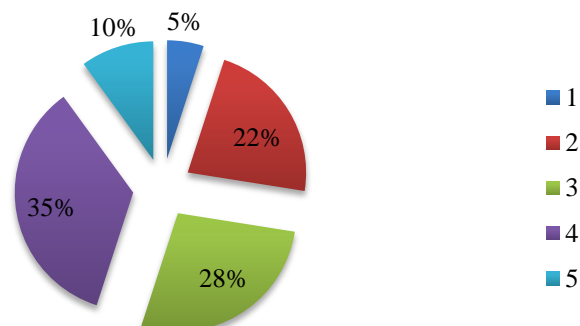
cercanía a su lugar de trabajo, concentrando en estos dos atributos el 50% de los encuestados y adicionalmente, un 30% que dice que su decisión de donde comprar radica en que carece de opciones cerca de su lugar de trabajo.

6. Considera usted que actualmente, su consumo de alimentos en el trabajo es totalmente balanceado y saludable.



Analizando los resultados y considerando que: 1.Totalmente en desacuerdo, 2. En desacuerdo, 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4. De acuerdo, 5. Totalmente de acuerdo. Podemos decir que el 63% por cierto de los trabajadores encuestados consideran que el consumo de alimentos en el trabajo no es totalmente balanceado y saludable.

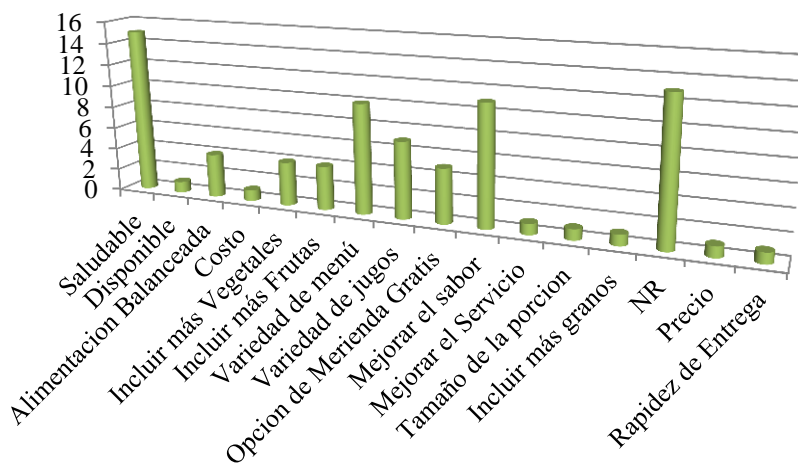
7. En una escala de 1 a 5, cual es el grado de conformidad con la alimentación que ingiere hoy día en su lugar de trabajo.



Recordemos que 1.Totalmente en desacuerdo, 2. En desacuerdo, 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4. De acuerdo, 5. Totalmente de acuerdo con lo cual, el 55% de los

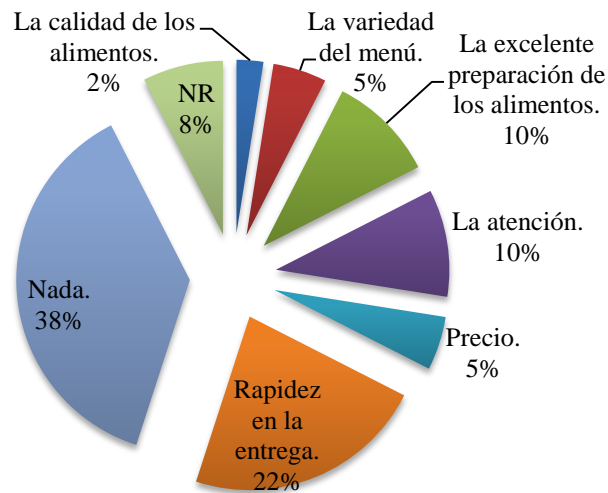
trabajadores no esta conforme con la alimentación que ingiere hoy día en su lugar de trabajo, por tanto, se refuerza el análisis de la pregunta anterior referente a la consideración de si era balanceado y saludable y si tomamos en cuenta los resultados de ambas preguntas podemos afirmar que la mayoría de los trabajadores encuestados no están conforme.

8. Como considera usted que podría mejorar el servicio de catering que hoy día le ofrece la empresa?. Por favor indique 2 atributos que cree usted que serviría para aumentar el nivel de conformidad con el actual servicio.



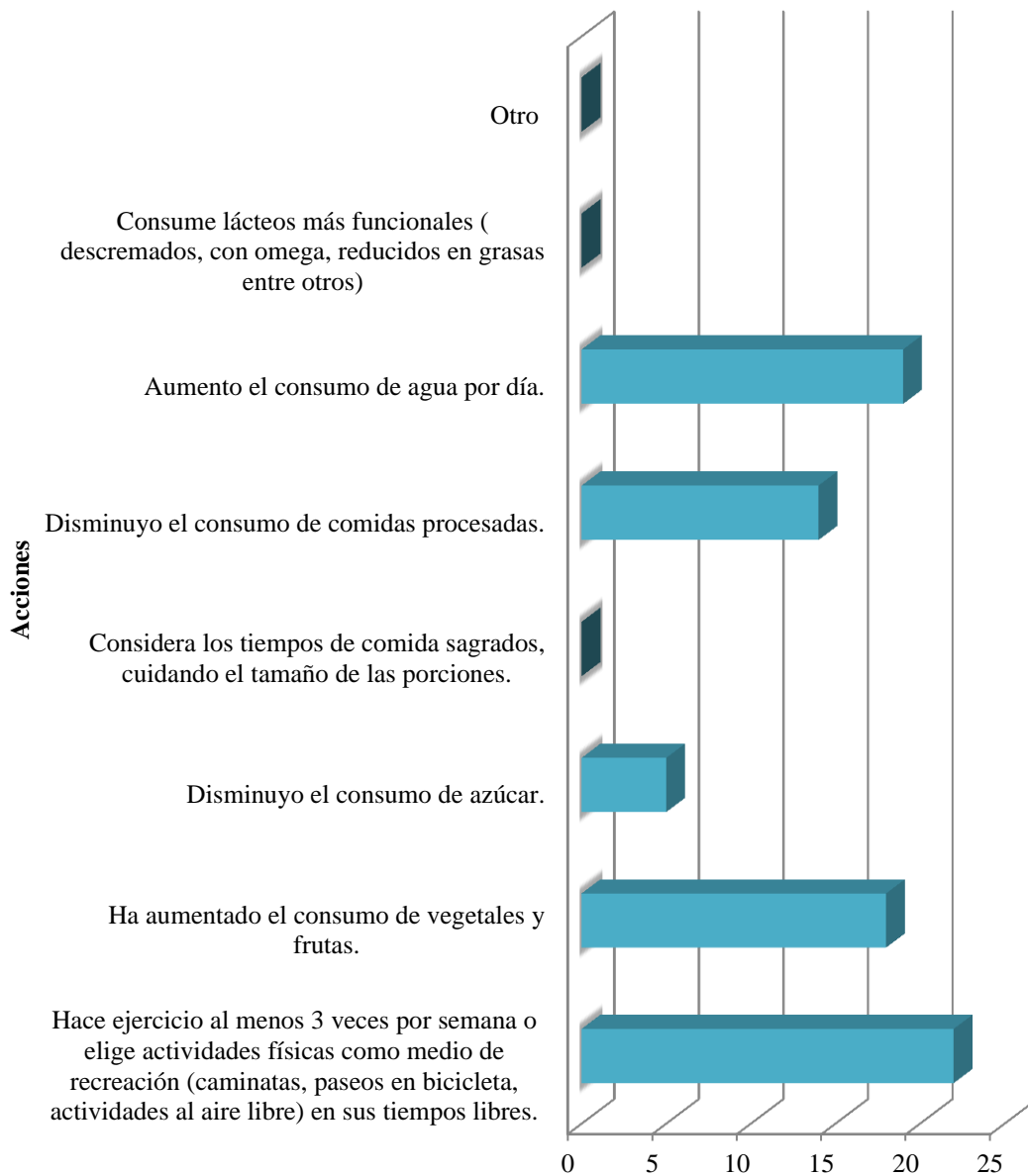
Se obtuvo que los 2 atributos principales que requieren los trabajadores encuestados para aumentar el nivel de conformidad del servicio actual fueron saludable con un 14% y mejorar el sabor con un 11%; adicionalmente otro atributo que estuvo un buen resultado fue el de variedad de menú con un 13%.

9. Que valora del Catering Actual en su lugar de trabajo?.



En lo que respecta a lo que valora del catering actual, el 38% responde que no valora nada; sin embargo hay un 22% que valora la rapidez de entrega, razón por la cual este aspecto debe ser considerado en la propuesta de valor para este nuevo servicio de catering saludable.

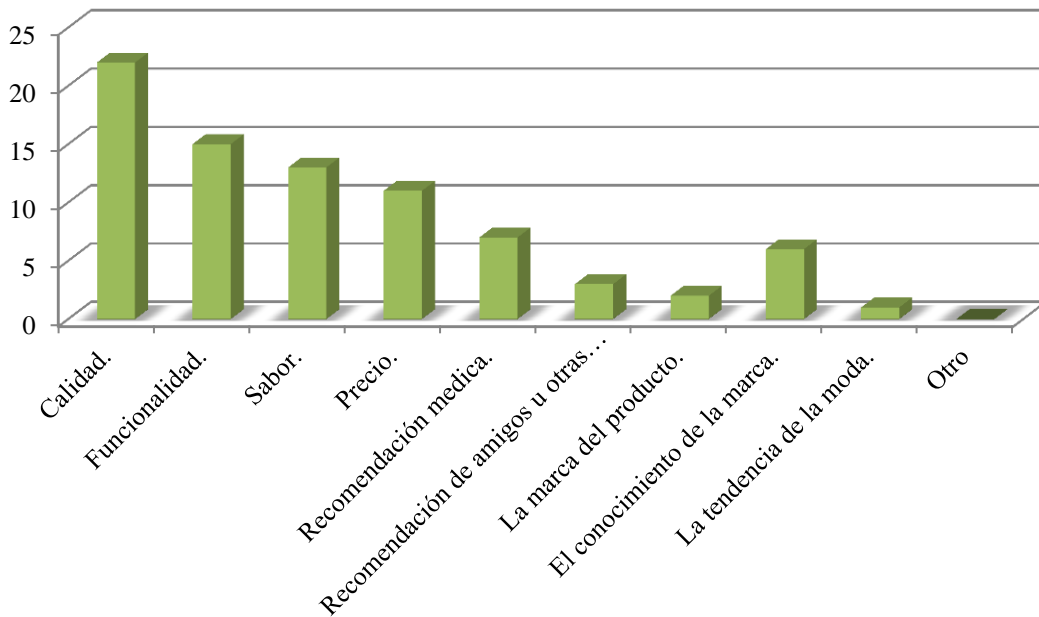
10. De las siguientes opciones, indique por favor las 2 acciones más importantes que ha implementado en su vida para mejorar Por su salud y bienestar, en la actualidad usted es más saludable porque:



Esta información es muy favorable porque nos revela que las personas encuestadas, si están tomando acciones para ser saludables, lo que una vez mas refuerza que es una tendencia que se hace mas fuerte en el país. Con un 28% de participación la acción que lidera es que las personas hacen ejercicio al menos 3 veces por semana o eligen actividades físicas como medio de recreación en sus tiempos libres. Con un 24% las personas han indicado que han aumentado el consumo de agua por día y no muy distante de esta segunda acción se encuentra que han aumentado el consumo de vegetales y de frutas con

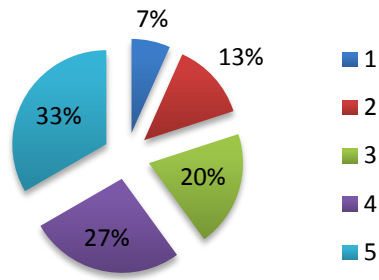
un 23%. En resumen las personas son cada vez mas saludables, por tanto, es un buen indicio para el servicio de catering a proponer.

11. Al momento de comprar alimentos saludables, Cuales de los siguientes atributos usted tiene en cuenta como factor decisivo de compra.



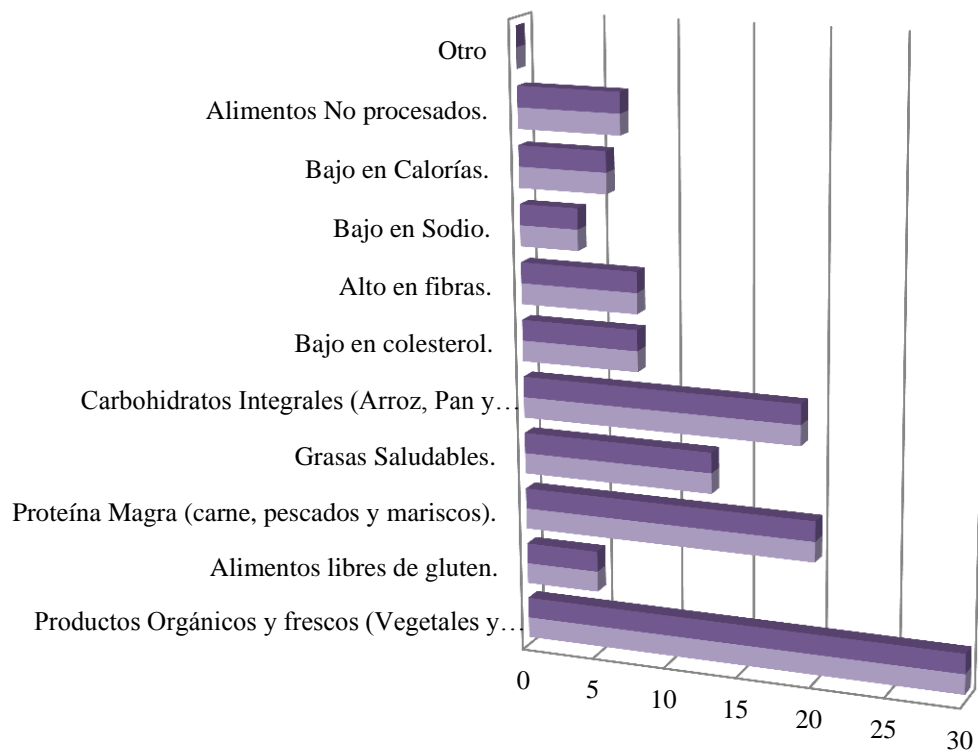
Como los principales atributos la elección de compra de alimentos saludables, los encuestados prefieren la calidad de los alimentos y la funcionalidad de los mismos. Con un 28% y 19% de participación respectivamente. Seguido de otros dos atributos también con una buena participación los cuales son el sabor y el precio con un 16% y 14% respectivamente.

12. Se ha sentido motivado e inclusive persuadido en acoger alguno de los estilos de vida catalogados en el idioma anglosajón como Fitness que traduce “Buena Forma”, Wellness que significa “Bienestar” o Foodness que implica “preparación y alimentación Saludable” por su bienestar .



Analizando los resultados y considerando que: 1. Totalmente en desacuerdo, 2. En desacuerdo, 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4. De acuerdo, 5. Totalmente de acuerdo, podemos nuevamente afirmar que el 60% de las personas son saludables y se han motivadas o inclusive persuadidas por llevar estilos de vidas saludables.

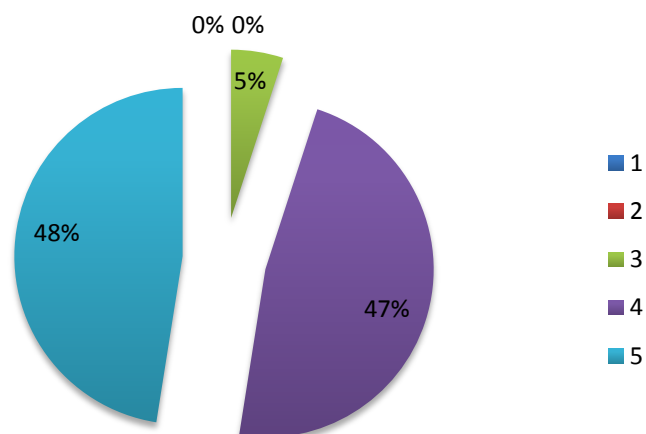
13. Que características o atributos considera importantes cuando escucha hablar de Alimentos saludables?.



Los resultados nos muestran que las 3 características principales que los encuestados consideran importantes cuando escuchan hablar de alimentos saludables son que sean productos orgánicos, proteína magra y carbohidratos integrales. Con un 25%,

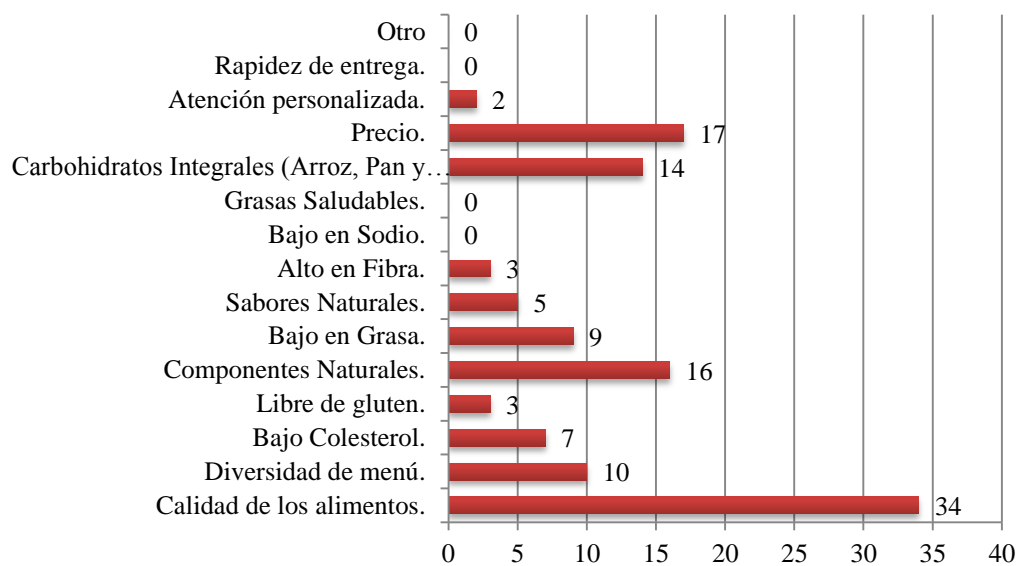
17% y 16% respectivamente. Y nuevamente serian, factores a considerar para la propuesta del catering saludable.

14. Consumiría usted servicio de Catering Saludable para el cuidado de su salud y para contribuir socialmente a las problemáticas mundiales por malos hábitos alimenticios.



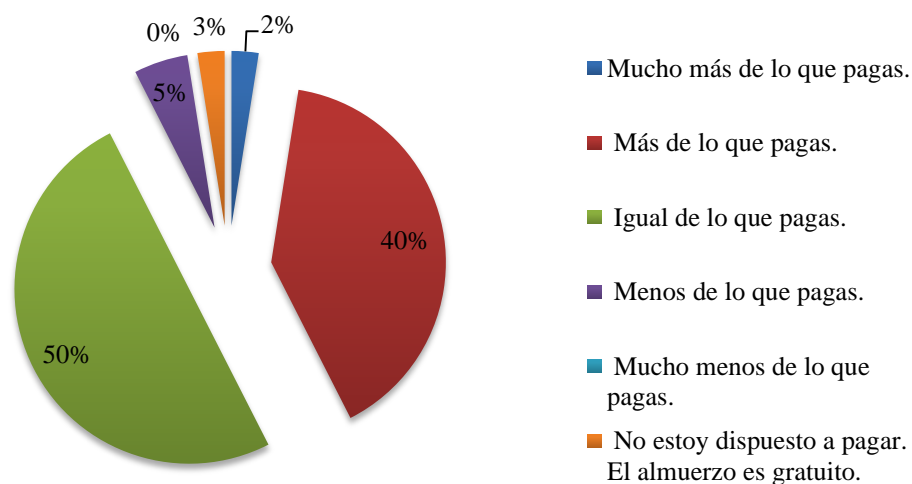
Los resultados son muy buenos ya que la mayoría de la población encuestada, alude que si consumiría un servicio de catering saludable, representado por el 95% de los encuestados y una vez coincide en que son personas saludables como se indicó anteriormente.

15. Que factores tendría usted en cuenta para considerar a un Catering como Saludable?.



Nuevamente, los resultados nos muestran que las personas tendrían como factor principal para considerar un catering saludable la calidad de los alimentos, seguido del otro atributo que es carbohidratos integrales y finalmente el precio. Con un 28%, 12% y 14% respectivamente. Por tanto, servían los factores a tener en cuenta para la propuesta de valor del servicio de catering saludable.

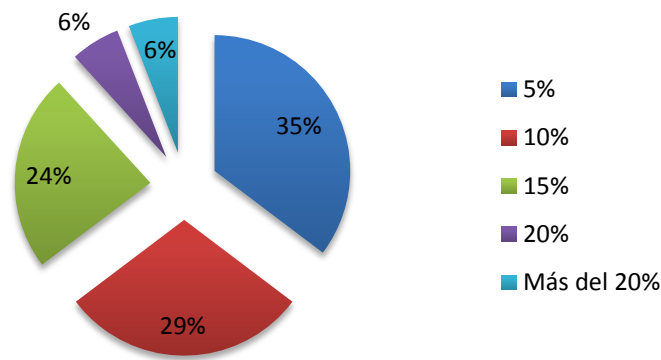
16. Esta dispuesto a pagar por un servicio de catering de comida saludable:



El análisis del grafico lo que nos indica es que el precio que se debe establecer para el servicio de catering saludable debe ser igual o un poco superior a lo que cobra en la

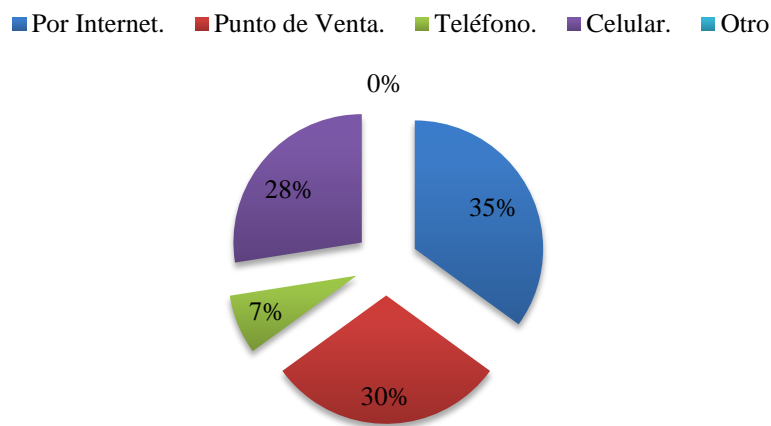
actualidad el mercado. el porcentaje de participación es de un 50% y 40 % respectivamente. Adicionalmente, podemos también decir que si hay personas dispuestas a pagar por un servicio que cumpla con las principales características indicadas por la población encuestada a lo que es un desafío desarrollar la propuesta a este servicio.

17. Cuanto más esta dispuesto a pagar?



Los resultados nos muestran que los personas que compran almuerzo, independiente de la frecuencia de compra, están dispuestos a pagar entre un 5% y 10% del precio que hoy día pagan en el almuerzo. Con lo cual, estos valores, proveen un margen en el que le precio podrá oscilar.

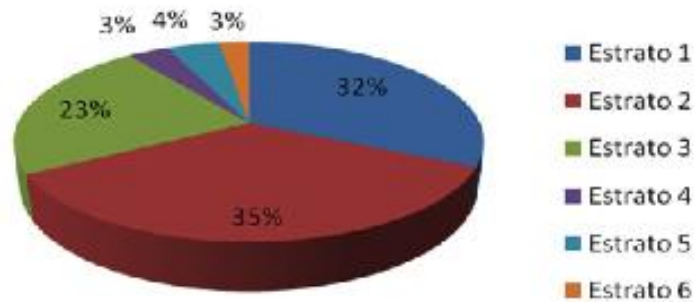
18. Cuál medio considera pertinente para requerir el servicio de catering saludable?



Finalmente, concluimos el análisis haciendo mención que la población encuestada prefiere solicitar el servicio de catering por internet, lo que va a demandar el desarrollo de

una plataforma para operar comercialmente. Ahora bien mobile no esta muy distante de la internet, con un 28% de participación con lo que daría por descartado el desarrollo de las operaciones comerciales inicialmente en un punto de venta.

Anexo 4. Distribución de la población en Cartagena Estratificada.



Fuente: <https://juanfe.org/wp-content/uploads/2013/03/prediagnostico-socioeconomico.pdf>

