

ESQUEMA INTEGRADO DE COMUNICACIONES Y MERCADEO PARA EL
SECTOR DE RESTAURANTES, EN LAS ETAPAS DE LANZAMIENTO Y
CRECIMIENTO - CASO DE ESTUDIO RESTAURANTE EL TENTEMPIÉ GOURMET

LUCIANA FERRER ESCOBAR

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
MAESTRÍA EN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

2016

ESQUEMA INTEGRADO DE COMUNICACIONES Y MERCADEO PARA EL
SECTOR DE RESTAURANTES, EN LAS ETAPAS DE LANZAMIENTO Y
CRECIMIENTO, CASO DE ESTUDIO RESTAURANTE EL TENTEMPÍÉ GOURMET

LUCIANA FERRER ESCOBAR

Tesis de grado para optar al título de
Magíster en Comunicacional Organizacional

Director:

Magíster Juan David Mazo Moreno,
Magister en Comunicación Organizacional,
Docente área de Gestión de la Comunicación

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
MAESTRÍA EN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

2016

Nota de aceptación

Presidente del jurado

Jurado

Jurado

Medellín, febrero de 2016

DECLARACIÓN ORIGINALIDAD

“Declaro que esta tesis (o trabajo de grado) no ha sido presentada para optar a un título, ya sea en igual forma o con variaciones, en esta o cualquier otra universidad”. Art. 82 Régimen Discente de Formación Avanzada, Universidad Pontificia Bolivariana.

Luciana Ferrer E.

FIRMA AUTOR (ES) _____

Página de agradecimientos

A la vida misma...

Gracias a la vida por la familia, el novio, los amigos...

Gracias a la vida por tanto amor...

Gracias a la vida por la vida misma

Gracias Dios

Página de dedicatoria

A Dios, por la vida y el amor

A la familia, por su persistencia y motivación

Al novio y a mis amigos, por sus alientos y acompañamiento

A Juan, por ser un guía y un orientador

A mí, por no desfallecer, por creer en mis capacidades, por superar un reto... Porque pude hacerlo

Contenido

RESUMEN.....	11
PALABRAS CLAVES	12
1. INTRODUCCIÓN	13
2. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	15
3. OBJETIVOS	16
3.1. OBJETIVO GENERAL	16
3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	16
4. MARCO REFERENCIAL	17
4.1. MARCO CONCEPTUAL.....	18
4.1.2 Identidad Corporativa.....	18
4.1.3. Segmentación de Públicos.....	30
4.1.2. Enfoque Integrado de Comunicaciones y Mercadeo.....	42
4.2. MARCO CONTEXTUAL	49
5. METODOLOGÍA	53
5.1. EXPLICACIÓN METODOLOGÍAS	53
5.1.1. La encuesta.....	53
5.1.2. Entrevista.....	56
5.1.3. Diario de campo (mapa conductual)	58
5.1.4. Focus group.....	58
5.1.5. Talleres	62
6. RESULTADOS.....	78
6.1. IDENTIDAD CORPORATIVA	78
6.2. DISEÑO DE EXPERIENCIAS	85
6.3. SEGMENTOS ESTRATÉGICOS	93
6.4. PROMOCIÓN.....	98
7. ESQUEMA	107
7.1. Implementación del esquema caso de estudio El Tentempié Gourmet.....	109
8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	134
BIBLIOGRAFÍA.....	136
ANEXOS.....	138

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1 Formato encuesta completa	55
Ilustración 2 Guiones	57
Ilustración 3 Volantes promocionales	66
Ilustración 4 DOFA Tentempié Gourmet	71
Ilustración 5 Elementos comunes para construir la misión	80
Ilustración 6 Elementos comunes para construir la visión	80
Ilustración 7 Elementos comunes para construir valores corporativos	81
Ilustración 8 ¿Cómo se enteró del restaurante?	84
Ilustración 9 Sistematización aspectos del restaurante-encuesta	86
Ilustración 10 Evaluación focus group	87
Ilustración 11 Decoración/Ambiente	89
Ilustración 12 Sobre Tentempié	93
Ilustración 13 Facebook	99
Ilustración 14 Instagram	99
Ilustración 15 TripAdvisor	100
Ilustración 16 Foursquare	100
Ilustración 17 Aspectos evaluados focus group	101
Ilustración 18 Pauta en Facebook	102
Ilustración 19 Medellín Eat	103
Ilustración 20 Cata de vinos	104
Ilustración 21 Fachada Tentempié	106
Ilustración 22 Esquema integrado de comunicaciones y mercadeo	107
Ilustración 23 Dimensión empresarial	110
Ilustración 24 Modelo de negocios Tentempié	111
Ilustración 25 Modelo de negocio elemento 1 precio	111
Ilustración 26 Modelo de negocio elemento 2 Punto de venta	112
Ilustración 27 Modelo de negocio elemento 2 punto de venta, personal	113
Ilustración 28 Modelo de negocio elemento 3 producto	114
Ilustración 29 Modelo de negocio elemento 3 producto, comida española	115
Ilustración 30 Modelo de negocio elemento 4 promoción, externo	116
Ilustración 31 Modelo de negocio elemento 4 promoción, interno	116
Ilustración 32 Modelo de negocio elemento 4 promoción, interno imágenes	117
Ilustración 33 Modelo de negocio elemento 4 promoción, interno imagenes	117
Ilustración 34 Identidad	118
Ilustración 35 Identidad, filosofía corporativa	118
Ilustración 36 Identidad, cultura corporativa	119
Ilustración 37 Identidad, comunicación corporativa 1	120
Ilustración 38 Identidad, comunicación corporativa 2	121
Ilustración 39 Diseño de experiencia	121
Ilustración 40 Diseño de experiencia 1	122
Ilustración 41 Diseño de experiencia 2	122

Ilustración 42 Diseño de experiencia 3.....	123
Ilustración 43 Diseño de experiencia 4.....	123
Ilustración 44 Diseño de experiencia 5.....	124
Ilustración 45 Diseño de experiencia 6.....	124
Ilustración 46 Diseño de experiencia 7.....	125
Ilustración 47 Diseño de experiencia 8.....	125
Ilustración 48 Marketing mix	126
Ilustración 49 Dimensión cliente.....	127
Ilustración 50 Características del segmento	128
Ilustración 51 Carctéísticas del segmento, empleados	128
Ilustración 52 Carctéísticas del segmento comesales, extranjeros	129
Ilustración 53 Carctéísticas del segmento comensales, interno	129
Ilustración 54 Necesidades y expectativas	130
Ilustración 55 Cata de vino.....	131
Ilustración 56 Promoción en jornadas deportivas	131
Ilustración 57 Menú del día.....	132
Ilustración 58 Actividades mensuales para dar a conocer la diversa y rica gastronomía de España.....	132
Ilustración 59 "Tentempié Night", menú especial para las altas horas de la noche	133

Índice de tablas

Tabla 1 Modelos de Relaciones Públicas, según Grunig y Hunt.....	48
Tabla 2 Presupuesto encuesta.....	54
Tabla 3 Presupuesto encuesta.....	56
Tabla 4 Participantes focus group	59
Tabla 5 Presupuesto focus group.....	60
Tabla 6 Talleres con socios de Tentempié.....	62
Tabla 7 Mejores restaurantes que han visitado los socios y familiares	72
Tabla 8 Descripción experiencia deseada en Tentempié.....	74
Tabla 9 Plan integral de comunicaciones y mercadeo inicial.....	126

RESUMEN

Iniciar un negocio en Colombia es una actividad ampliamente retadora, y hacerlo en el sector de restaurantes lo es mucho más, dada la competencia, los impuestos, el mercado, por mencionar algunos factores externos; además de los internos, que muchas veces son más complejos de afrontar, porque en ellos se ven reflejados los errores, la inexperiencia, los temores, la falta de planeación, y, a veces, hasta la “mala suerte”.

Este proyecto de investigación busca proponer un esquema integrado de comunicaciones y mercadeo dirigido a este sector, para acompañar a los emprendedores, personas que creyeron en la posibilidad de crear su propia empresa, en esta travesía de consolidar un negocio, en las etapas de lanzamiento y crecimiento.

Este proyecto no es más que una guía, un camino sin pretensiones, pero lleno de conceptos, en donde quien lo cumpla no se le garantiza que va a tener un negocio exitoso, pero sí, que tendrá alguna orientación en este camino. Cabe resaltar que los preceptos que se mencionan, son fruto de autores reconocidos en el área de las comunicaciones y el mercadeo, no son teorías nuevas, lo que se buscó fue confrontar la teoría con lo real (investigación aplicada) y realizar acciones de manera participativa (investigación de enfoque), donde el caso de estudio fue el Restaurante El Tentempié Gourmet.

PALABRAS CLAVES

- Comunicación
- Mercadeo
- Identidad corporativa
- Imagen corporativa
- Segmentación de públicos
- Estrategia
- Investigación de mercados
- Enfoque integrado
- Relación mercadeo y comunicaciones
- Plan de comunicaciones
- Relaciones públicas
- Tentempié Gourmet

1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo busca ser una guía, un esquema integrado de comunicaciones y mercadeo, para el sector de restaurantes, en las etapas de lanzamiento y crecimiento. Dicho tema se inspira en un proyecto familiar: el Restaurante El Tentempié Gourmet.

El Restaurante El Tentempié Gourmet nace como un sueño y un proyecto familiar, en cabeza de cuatro socios: Alonso Guerra, Fabio Zemanate, Santiago Lopera y Alberto Ferrer.

Desde hace varios años, la familia venía con la idea y el deseo de crear un restaurante, pero es una idea difícil de concretar, ya que los altos impuestos, la inversión y la competencia, ponen a dudar hasta el más osado.

Pero se tomó la decisión, y fueron más los sueños, deseos e ideales, que los temores; así nace El Tentempié Gourmet, ubicado en el Parque Lleras de El Poblado. Restaurante de comida española, que busca ofrecer y deleitar a los comensales, con sabores ibéricos, tradicionales y mediterráneos, de la diversa y rica gastronomía de España. Las tapas, los quesos, las carnes maduradas, los vinos, los mariscos, son algunos de los elementos esenciales que hacen parte de su carta.

Con siete meses de funcionamiento (desde julio del 2015), sus socios y sus familiares, se han enfrentado a la difícil situación de iniciar un negocio. Ahora, con el restaurante abierto al público, hay grandes desafíos:

- Identificar cuáles son los elementos claves que desde el modelo de negocio se deben tener en cuenta para la construcción de un esquema de mercadeo y comunicaciones efectivo.
- Conocer los aspectos relevantes que desde la identidad corporativa (cultura y filosofía) se deben trabajar para potenciar empresas del sector de restaurantes en etapas de lanzamiento y crecimiento.
- Identificar los públicos y aspectos de relacionamiento estratégico fundamentales para el éxito comercial de empresas del sector de restaurantes.

Los objetivos mencionados, son metas que todo restaurante debe tener; ya que no es más que entenderse y conocer el contexto en el que se desarrolla, al que va dirigido, para poder orientar estrategias integradas de comunicaciones y mercadeo (hablando específicamente para este caso de estudio).

Al momento de realizar este proyecto, todavía en el restaurante, se busca llegar al punto de equilibrio, intentando balancear los ingresos con los egresos; donde se procura aprender de los errores; trabajando para que los socios tengan una misma misión y visión del restaurante. Hay días duros, en los que se quiere desistir, en donde se quiere “tirar la toalla”, en donde se piensa “yo porqué me metí en esto”... Y hay algo claro, un negocio no es sólo un negocio; implica un cambio en la dinámica personal y de familia, porque hay mucho en medio, como inversión económica, tiempo, esfuerzo, dedicación, etc.

Con este trabajo se busca acompañar a las personas que toman esa decisión, la de iniciar un negocio en el sector de los restaurantes, a recorrer ese complejo camino un poco (más) acompañado. Un camino que todavía está recorriendo El Tentempié Gourmet.

2. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

¿Cómo contribuir para que los restaurantes que se encuentran en las etapas de lanzamiento y crecimiento, logren consolidar una identidad corporativa, y reconocer sus públicos objetivos?

¿Qué acciones comunicacionales y de mercadeo se pueden realizar en el sector de restaurantes, específicamente en las etapas de lanzamiento y crecimiento?

¿Cuáles son los elementos claves que desde el modelo de negocio se deben tener en cuenta para la construcción de un esquema de mercadeo y comunicaciones?

¿Cuáles son los aspectos relevantes que desde la identidad corporativa se deben trabajar para potenciar, específicamente en empresas del sector de restaurantes en etapas de lanzamiento y crecimiento?

3. OBJETIVOS

3.1. OBJETIVO GENERAL:

- Proponer un esquema integrado de comunicaciones y mercadeo dirigido al sector de restaurantes, para las etapas de lanzamiento y crecimiento (caso de estudio Restaurante El Tentempié Gourmet).

3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Identificar cuáles son los elementos claves que desde el modelo de negocio se deben tener en cuenta para la construcción de un esquema de mercadeo y comunicaciones efectivo.
- Conocer los aspectos relevantes que desde la identidad corporativa (cultura y filosofía) se deben trabajar para potenciar empresas del sector de restaurantes en etapas de lanzamiento y crecimiento.
- Identificar los públicos y aspectos de relacionamiento estratégico fundamentales para el éxito comercial de empresas del sector de restaurantes.

4. MARCO REFERENCIAL

En el presente capítulo se desarrolla el marco referencial, para este ejercicio, se realizó una selección de los autores en los que se enmarca el proyecto de investigación, ya que estuvo basado en dos tipos de investigación:

- De conocimiento: investigación aplicada.
- De enfoque: (de primer orden) participativa.

Los autores seleccionados (principales) fueron:

Comunicaciones:

- Justo Villafañe
- Joan Costa
- Paul Capriotti

Mercadeo:

- Best J. Roger
- Philip Kloter / Kevin Lane Keller
- O.C Ferrell / Michael D

La selección de los autores principales, obedece a una decisión académica. A lo largo de la maestría, estos autores fueron de referencia para los diferentes docentes, dándonos a conocer, las teorías y planteamientos de ellos. Por consiguiente, en el presente proyecto de investigación, se buscó profundizar la teoría enseñada en clase, para confrontarla y aplicarla en la realidad, en donde el caso de estudio fue El Restaurante El Tentempié Gourmet. Esta implementación se hizo participativamente, a través de las siguientes metodologías: la encuesta, entrevistas, diarios de campo, focus group y talleres, que se explicarán más adelante.

4.1. MARCO CONCEPTUAL

4.1.2 Identidad Corporativa

Antes de hablar de la identidad corporativa, se debe definir estas dos palabras que integran este concepto, y que enmarcan un alto simbolismo: identidad y lo corporativo.

La identidad, es el conjunto de rasgos y características que diferencia a una cosa o personas de otra y otras. Que tiene dos componentes, para el caso de las personas, uno interno y otro externo. Uno interno que hace parte del temperamento, lo biológico, el fenotipo; aquello que está en nuestras células y que está genéticamente programado.

Y el otro aspecto que hace parte es el entorno, o sea, con lo que se interactúa al nacer y al ir creciendo: la familia, la comunidad, el país. Que a su vez, determina la cultura, el idioma, las costumbres, los valores, la idiosincrasia, las creencias, entre otros. En donde hay circunstancias y situaciones que se dan, ya que cada persona toma decisiones (me caso con esta persona), alguien las toma por esa persona (el colegio donde va a estudiar) o suceden cosas que son ajenas a nosotros (conocer a alguien). Además, de la imagen externa de cada individuo (lo que se proyecta en la vestimenta, la comunicación no verbal). Que finalmente forman nuestra personalidad, nuestra identidad.

Lo corporativo, tiene que ver con la corporación, la organización. Según la Real Academia Española “es la acción y efecto de organizar u organizarse. Y en el mercado, es la asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines”.

Joan Costa, señala que una organización “es un “sistema social” en pequeño, un conjunto de individuos con sus interacciones. Y también, es un “sistema económico”, integrado al sistema macroeconómico” (Costa, 2007, pág. 93).

Cortina, explica que “una institución pública o una organización privada es un actor más dentro de la sociedad; ambos son agentes morales en la sociedad, y son responsables de las decisiones que toman” (Cortina, 2003, pág. 18).

El Código Sustantivo del Trabajo de 2011 de Colombia, en su artículo 194, define a la empresa como “la unidad de explotación económica o las varias unidades dependientes de

una misma persona natural o jurídica, que correspondan a actividades económicas similares, conexas o complementarias y tengan trabajadores a su servicio”.

Uniendo ambos conceptos, identidad y corporación, se puede decir que la identidad corporativa, según Paul Capriotti “es el conjunto de características centrales, perdurables y distintivas de una organización, con las que la propia organización se autoidentifica (a nivel introspectivo) y se autodiferencia (de las otras organizaciones de su entorno). Al hablar de características “centrales” nos referimos a aquellas que son fundamentales y esenciales para la organización, que están en su ADN corporativo. Por “perdurables”, entendemos aquellos aspectos que tienen permanencia o voluntad de permanencia en el tiempo, que provienen del pasado, que están en el presente y que se pretende mantenerlos en el futuro. Y las características “distintivas” están relacionadas con los elementos individualizadores y diferenciales que tiene una organización en relación con otras entidades” (Capriotti, 2009, pág. 21).

Continuando con este mismo autor, “La Identidad Corporativa de una organización tiene una influencia decisiva en todos los aspectos de la gestión de una organización. Collins y Porras en el texto de *Branding Cooperativo* señalan que la Identidad Corporativa orienta las decisiones, políticas, estrategias y acciones de la organización, y refleja los principios, valores y creencias fundamentales de la organización” (Capriotti, 2009, pág. 19).

Capriotti, señala que hay dos grandes conceptos sobre la identidad corporativa: desde el enfoque de diseño y el enfoque organizacional.

El primero, el enfoque de diseño, que define a la Identidad Corporativa como la representación icónica de una organización, que manifiesta sus características y particularidades. Esta noción vincula la Identidad Corporativa con “lo que se ve” de una organización (Capriotti, 2009, pág. 20).

El segundo concepto, que es desde el Enfoque Organizacional, dice Capriotti, que tiene una perspectiva más amplia y profunda de lo que es la Identidad Corporativa, planteando que es el conjunto de aspectos que definen el carácter o personalidad de una organización. En esa misma cita, anota: “En este sentido, la Identidad Corporativa sería el conjunto de atributos fundamentales que asume una marca corporativa como propios y la identifican y distinguen

de las demás”. Por otra parte, hay autores Albert y Whetten (1985), Dutton y Dukerich (1991), Hatch y Schultz (1997), Villafañe (1999), Capriotti (1992 y 1999) y Simoes (2005) que trabajan la Identidad Corporativa desde una perspectiva más vinculada a las creencias y valores esenciales y diferenciales de la organización. Así, Dutton y Dukerich (1991) la definen como aquello que sus miembros creen que es el carácter de la organización, mientras que Capriotti (1999) la define como la personalidad de la organización (Capriotti, 2009, pág. 20).

Hay otros dos autores que hablan de la identidad corporativa, de los cuales quiero referirme, Justo Villafañe y Joan Costa.

Dice Villafañe que la identidad corporativa es el “ser” de la empresa, su esencia (Villafañe, 2004, pág. 17).

Villafañe, dice que el estudio de la identidad de una empresa, como la de la persona, puede ser abordado de diversas maneras. Una de ellas, la más sencilla aparentemente, es identificarla con aquellos atributos que le confieren el carácter de unicidad y permanencia; de este modo, la identidad de un ser humano vendría dada irreductiblemente por su código genético, lo único que realmente le identifica, le diferencia de cualquier otro, y además, nunca cambia. Las empresas no tienen genes, pero sí disponen de atributos (Villafañe, 2004, pág. 17).

Dicho autor, describe que la identidad de una organización, desde una perspectiva dinámica, surge de la intersección de tres ejes: el vertical, que es la historia de la organización, desde su fundación hasta el presente; el horizontal, que corresponde a la situación actual y está dominado por el proyecto empresarial que la organización ha adoptado para satisfacer sus metas corporativas; y el transversal, que es el de la cultura corporativa (Villafañe, 2004, pág. 18).

Para Joan Costa, la identidad corporativa es el ADN de las empresas. Es un potencial inscrito en los cromosomas de la empresa, la semilla bioestratégica de sus fundadores-emprendedores (Costa, 2007, pág. 85).

Según el Portal de Relaciones Públicas -RRPP net- para Costa, la identidad corporativa

Es el conjunto coordinado de signos visuales por medio de las cuales la opinión pública reconoce instantáneamente y memoriza a una entidad o un grupo como institución.

Los signos que integran el sistema de identidad corporativa tiene la misma función, pero cada uno posee características comunicacionales diferentes. Estos signos se complementan entre sí, con lo que provocan una acción sinérgica que aumenta su eficiencia en conjunto. Los signos de la identidad corporativa son de diversa naturaleza:

- Lingüística: El nombre de la empresa es un elemento de designación verbal que el diseñador convierte en una grafía diferente, un modo de escritura exclusiva llamada logotipo.

- Icónica: Se refiere a la marca gráfica o distintivo figurativo de la empresa. La marca cristaliza un símbolo (un signo convencional portador de significado), que cada vez responde más a las exigencias técnicas de los medios.

- Cromática: Consiste en el color o colores que la empresa adopta como distintivo emblemático” (Caruso, 2015).

Costa, explica en su libro “Diseñar para los ojos”, que la “Identidad es un término que tiene un sentido cultural y estratégico. Es lo que hace que cada empresa sea diferente a todas las demás, única e irreplicable. Es una cuestión de la gestión de la empresa (Costa, 2007, pág. 93).

Capriotti, habla de unos factores que Influyen en la Identidad Corporativa: la personalidad y normas del fundador, la personalidad y normas de personas claves, la evolución histórica de la organización, la personalidad de los individuos, el entorno social (Capriotti, 2009, págs. 21-23).

4.1.2.1. Componentes de la Identidad Corporativa (cultura y filosofía corporativa)

Los autores, en sus posiciones, son reiterativos en que la comunicación se gestiona, se planifica y se intenciona, no es un asunto que se deje de lado, es un tema que hace parte de las decisiones importantes y estratégicas de la empresa. Por eso, reiteran en la importancia de la identidad corporativa y de la imagen corporativa.

Capriotti, dice “La mayoría de los autores analizados plantea que la Identidad Corporativa tiene dos componentes fundamentales: la Cultura Corporativa y la Filosofía Corporativa. La primera de ellas es el “alma” (soul) de la Identidad Corporativa y representa “aquello que la organización realmente es, en este momento”. Es el componente que liga el presente de la organización con su pasado, su evolución histórica hasta el día de hoy y todo lo que se relaciona con ello. La segunda de ellas, por su parte, es la “mente” (mind) de la Identidad Corporativa, y representa “lo que la organización quiere ser”. Es el componente que vincula el presente de la organización con el futuro, con su capacidad distintiva y de permanencia en el tiempo. (Capriotti, 2009, pág. 23).

Para Joan Costa, los elementos que componen una identidad corporativa, enfocándose en lo visual, son “lo primero es el verbo. El nombre de la empresa o de la marca. Y toda la identidad que gira a su alrededor, pues el logotipo es el nombre diseñado, una palabra que además de ser legible, es ante todo, visible. El símbolo es, como la palabra indica, un símbolo de sustitución; sustituye la palabra, pero posee los valores icónicos de la forma, sea figurativa o abstracta. Todo símbolo gráfico de identidad conduce a la palabra de base: el logo. El color es otro elemento de la identidad audiovisual. Su capacidad comunicativa es instantánea, más rápida que cualquier logotipo o símbolo icónico porque no hay que decodificarlo. El color es pura sensación luminosa. El principio fundamental es el de la diferenciación (Costa, 2007, págs. 94-95).

Villafañe, por su lado, habla de once atributos que configuran la identidad corporativa: la identidad productiva, la competencia mercadológica, la historia de la organización, la naturaleza societaria, la identidad social, la visión estratégica, la misión, el proyecto de empresa, los comportamientos explícitos, los valores compartidos y las presunciones básicas. Atributos que desarrollaremos en el presente marco teórico.

Dicho autor dice que la cultura corporativa está formada por los “comportamientos expresos” de la organización, es decir, todo aquello que es observable y constatable y que supone una manera particular de hacer las cosas (el entorno físico, las normas implícitas y explícitas, el lenguaje...) (Villafañe, 2004, pág. 19).

Retomando a Capriotti, la cultura corporativa es uno de los elementos fundamentales de la identidad corporativa, este autor la define “como el conjunto de creencias, valores y pautas de conducta, compartidas y no escritas, por las que se rigen los miembros de una organización, y que se reflejan en sus comportamientos. Es decir, la cultura de una organización es el conjunto de códigos compartidos por todos –o la gran mayoría– los miembros de una entidad. Se formaría a partir de la interpretación que los miembros de la organización hacen de las normas formales y de los valores establecidos por la Filosofía Corporativa, que da como resultado una simbiosis entre las pautas marcadas por la organización, las propias creencias y los valores del grupo” (Capriotti, 2009, pág. 24).

La Cultura Corporativa es un elemento vital en toda organización, ya que las pautas de conducta y los valores imperantes influirán de forma decisiva en la forma en que los empleados valorarán y juzgarán a la organización. Además, las creencias y valores imperantes influirán decisivamente en las pautas de conducta de los empleados de la organización, que asumirán dichos principios como “formas correctas de hacer” en la entidad. Las creencias compartidas de los empleados son las creencias “reales” de la organización, y se manifestarán, a nivel interno, en la relación entre las personas y entre los grupos, y también en la definición y elaboración de los productos y servicios de la organización. A nivel externo, influirá decisivamente en los demás públicos de la entidad, ya que para estos, los empleados “son” la organización, y los valores y creencias de los empleados “son” los valores y creencias de la organización, por lo cual el comportamiento de los empleados contribuirá, en gran medida, a la imagen corporativa que tengan los demás públicos sobre la entidad. (Capriotti, 2009, pág. 25).

Capriotti explica cada uno de estos elementos:

Las creencias son el conjunto de presunciones básicas compartidas por los miembros de la organización sobre los diferentes aspectos y cuestiones de la organización. Son estructuras invisibles, inconscientes y asumidas como preestablecidas.

Los valores son el conjunto de principios compartidos por los miembros de la organización en su relación cotidiana dentro de la entidad. Tienen un mayor grado de visibilidad que las creencias, pero no tienen una observación claramente manifiesta.

Las pautas de conductas son los modelos de comportamientos observables en un grupo amplio de miembros de la organización. Son aspectos visibles y manifiestos de la cultura corporativa, que expresan las creencias y los valores de la organización (Capriotti, 2009, págs. 24-25).

El otro elemento de la identidad corporativa, según Capriotti, es la filosofía corporativa, que la define como: “la concepción global de la organización establecida por la alta dirección (propietario, CEO, Consejo de Dirección, etc.) para alcanzar las metas y objetivos de la misma. Es aquello que la alta dirección considera que es central, perdurable y distintivo de la organización. En cierto modo, representa los “principios básicos” (creencias, valores y pautas de conducta) que la entidad debería poner en práctica para llegar a cumplir sus metas y objetivos finales fijados” (Capriotti, 2009, pág. 25).

Capriotti dice que la Filosofía Corporativa está compuesta por tres aspectos básicos: a) La Misión Corporativa, b) La Visión Corporativa, y c) Los Valores Centrales Corporativos.

La Misión Corporativa es la definición del negocio o actividad de la organización. Establece “qué hace” la entidad. La Visión Corporativa es la perspectiva de futuro de la organización, el objetivo final de la entidad. Con ella, se señala “a dónde quiere llegar”. Es la “ambición” de la organización, su reto particular (Capriotti, 2009, pág. 25).

Villafañe dice que la visión es una imagen compartida por los miembros de la alta dirección de la empresa sobre lo que quieren ser y cómo llegar a serlo. Expresa un propósito y una dirección. Y la misión, es una declaración explícita del modo en el que la empresa piensa satisfacer su visión estratégica, es decir, cómo pretende cumplir el propósito y llegar al destino expresado en la visión (Villafañe, 2004, pág. 22).

Los Valores Centrales Corporativos representan el “cómo hace” la organización sus negocios. Son los valores y principios profesionales (los existentes en la entidad a la hora de diseñar, fabricar y distribuir sus productos y/o servicios) y los valores y principios de relación (aquellos que gobiernan las interacciones entre las personas, ya sean entre los miembros de la entidad o con personas externas a la misma) (Capriotti, 2009, pág. 25).

Villafañe no habla de valores centrales corporativos, sino de “valores compartidos”, que son las pautas que orientan la acción, las costumbres, de la mayor parte de los miembros de la

organización. También, habla de las “presunciones básicas”, que son aquellas convicciones profundas, vigentes en la organización, sobre la realidad, el entorno y hasta el género humano (Villafañe, 2004, pág. 19).

Villafañe describe que además de la historia de la organización, el proyecto empresarial y la cultura corporativa, la identidad corporativa cuenta con tres clases de atributos: “los permanentes de identidad” (La actividad productiva o identidad sectorial, la competencia técnica y comercial o “identidad mercadológica”, la historia de la organización o “identidad diacrónica”, la naturaleza societaria o “identidad mercantil”, el corpus o “identidad social”), los que definen la estrategia empresarial (visión estratégica, misión, proyecto empresarial) y los asociados a la cultura corporativa (comportamiento, valores compartidos presunciones básicas) (Villafañe, 2004, pág. 20).

4.1.2.2. Imagen corporativa

Villafañe dice que tan pronto se define la identidad una organización, ya se debe pensar en cómo proyectarla para inducir entre sus públicos una imagen positiva de ésta.

Justo, dice que hay dos propiedades de la imagen corporativa “La primera propiedad es su naturaleza intangible. Es algo etéreo, sobre la que se tiene control limitado porque nace en la mente de los públicos y se va construyendo gracias a una multiplicidad de actos que esa empresa organiza. La segunda propiedad es su transversalidad dentro del management de las empresas. Toda actividad en una compañía puede interpretarse en términos de imagen, del mismo modo que todo acto tiene una traducción en términos económicos. La imagen es una política transversal, igual que lo es la financiera, y, en ese sentido, no hay razón alguna para no abordar su planificación de manera estratégica como se hace con el resto de las políticas funcionales” (Villafañe, 2004, pág. 29).

Por su parte, Costa, expresa “La imagen corporativa o global no sólo es función de lo que el diseño y las formas gráficas transmiten. Es sobre todo la conducta global de la empresa, su cultura, sus productos, sus servicios, su calidad, su capacidad de conectar con la gente, su capacidad de innovar, etc. Todo esto es lo que constituye la imagen pública. Sin estos valores

que la empresa debe cultivar, junto con su ética, los grafismos no son nada. Son una simple presencia vacía de contenido.” (Costa, 2007, pág. 94).

Capriotti, resalta que la imagen corporativa, es algo que se debe gestionar “La gestión de los atributos de identidad de una organización y su comunicación a sus públicos tiene como objetivo prioritario lograr la identificación, diferenciación y preferencia de la organización. Debido a la situación existente en el entorno general y competitivo, uno de los problemas más importantes para las organizaciones es que los públicos tienen dificultades para identificar y diferenciar los productos, servicios y organizaciones existentes en un mercado o sector de actividad. Por esta razón, la Imagen Corporativa (los atributos que los públicos asocian a una organización) adquiere una importancia fundamental, creando valor para la entidad y estableciéndose como un activo intangible estratégico de la misma. La existencia de una buena Imagen Corporativa en los públicos permitirá a la organización:

- Una buena imagen corporativa permitirá: ocupar un espacio en la mente de los públicos. La primera condición para que escojan a una organización es que exista para ellos.
- Facilitar la diferenciación de la organización de otras entidades, por medio de un perfil de identidad propio, duradero y diferenciado, creando valor para los públicos (La segunda condición es que los públicos la consideren como una opción o alternativa diferente y válida a las demás organizaciones).
- Disminuir la influencia de los factores situacionales en la decisión de compra, cuando hay una imagen corporativa fuerte.
- Lograr vender mejor. Una organización que tiene una buena Imagen Corporativa podrá vender sus productos o servicios con un margen superior, ya que seguramente podrá colocar precios más altos en relación con otros similares.
- Atraer mejores inversores. Una buena Imagen Corporativa facilitará que los inversores estén interesados en participar en una entidad aportando capital.
- Conseguir mejores trabajadores. Una organización que tenga buena Imagen Corporativa será más apetecible para trabajar” (Capriotti, 2009, págs. 12-13).

4.1.2.3. Análisis estratégico de la situación

Analizar la situación actual de la organización, permite realizar una mirada reflexiva sobre el quehacer de la organización, desde una mirada integral.

Capriotti anota que con el análisis estratégico se busca reconocer y estudiar los elementos que contribuyen a definir la Identidad Corporativa de la organización “identificar los aspectos nucleares (centrales, duraderos y distintivos) que definen sus características particulares y establecer cuáles son las creencias y valores fundamentales de la organización. Así, para hacer operativo el análisis y definición de la Identidad Corporativa, debemos trabajar sobre sus dos componentes básicos: a) la Filosofía Corporativa, que marca la línea básica de acción de la organización, y b) la Cultura Corporativa, que representa los valores y pautas de conducta actuales en la organización. Se deberán analizar, ajustar, desarrollar y/o modificar los diferentes aspectos que las constituyen. Pero además de su estudio individualizado, se tendrá que realizar el “encaje” de ambas. La organización deberá también identificar si existe algún desfase entre su Filosofía Corporativa y la Cultura Corporativa existente en ese momento. Si hubiera incongruencias, se deberán plantear las posibles soluciones para corregirlo, ya que esas diferencias entre la Filosofía Corporativa y la Cultura Corporativa actual afectarán negativamente a la imagen que los públicos tengan de la organización” (Capriotti, 2009, pág. 138).

En mercadeo, se denomina análisis de la situación, “Ya sea a nivel corporativo, a nivel de unidad de negocios o a nivel funcional, el proceso de planeación comienza con un análisis a profundidad de los entornos interno y externo de la organización, en ocasiones llamado análisis de situación. Este análisis se enfoca en los recursos, las fortalezas y las capacidades frente a frente de la empresa en los aspectos de competitividad, de clientes y del entorno. Con base en una revisión exhaustiva de estos temas pertinentes del entorno, la empresa establece su misión, metas y objetivos; su estrategia, y varios planes funcionales” (Ferrell, 2012, pág. 31).

Villafañe, dice “que la razón por la que es necesario evaluar la imagen corporativa es determinar su estado actual para definir posteriormente la estrategia que permitirá, si todo sale bien, convertir en realidad la imagen intencional, es decir, alcanzar el posicionamiento estratégico deseado” (Villafañe, 2004, pág. 42).

4.1.2.4. Comunicación de la identidad corporativa

La comunicación tiene un papel fundamental en la sociedad: poner a conversar a las personas. Cuando una sociedad o grupo humano crea sus propios códigos, construye su propia identidad y fortalece la cultura, es capaz de formar buenos hábitos. Los buenos hábitos se convierten en virtudes y se constituyen en un bien público (Cortina, 2003, pág. 21).

La comunicación actúa como fuerza legitimadora de los procesos sociales. Una buena comunicación busca generar cohesión entre las comunidades, aporta en la construcción de ciudadanía e impulsa a la movilización por propósitos comunes (y no hay mayor comunicación que la misma movilización), como dice el MCPOI “la movilización social es la acción de comunicación que por excelencia construye lo público y lo colectivo, dado que, finalmente, ese encuentro de voluntades que conciertan la consecución de un propósito común, no es cosa diferente a un acuerdo político para cuyo logro se requiere de la apuesta en común y de negociación de particulares que permiten definir un norte compartido y acordar unas reglas de juego que todos acepten cumplir en libertad” (USAID-CASALS & ASSOCIATES, 2004, pág. 41).

Con estos dos planteamientos iniciales, que aunque no son propiamente de la corriente de la comunicación organizacional, habla de la importancia de la comunicación para la conformación de grupos sociales, de la interacción de las personas, del intercambio de información.

Capriotti, dice que “Toda entidad social, con sólo existir y ser perceptible, envía a su entorno un volumen determinado de información (Chaves, 1988; Bernstein, 1986). Consciente o inconscientemente, voluntaria o involuntariamente, una organización emite en su devenir diario una gran cantidad de información que llega a sus públicos. Para estos, la información sobre una organización está constituida por todos los mensajes efectivamente recibidos por ellos desde la entidad” (Capriotti, 2009, pág. 27).

Así como el ser humano existe la comunicación verbal y no verbal, la comunicación en una empresa tiene múltiples dimensiones. Retomando nuevamente a Capriotti, dice: “En una organización no sólo comunican los anuncios publicitarios, las acciones de marketing directo

o las campañas de relaciones públicas, sino también toda la actividad cotidiana de la entidad, desde la satisfacción que generan sus productos y/o servicios, pasando por la atención telefónica, hasta el comportamiento de sus empleados y directivos (Capriotti, 1999; Van Riel, 1997; Bernstein, 1986). Ya sean los mensajes voluntarios o involuntarios, los públicos reciben información desde la organización por medio de lo que ella hace y dice. O sea, en una organización todo comunica” (Capriotti, 2009, pág. 28).

Contradiciendo un poco a Capriotti, Joan Costa dice “No todo comunica, pero sí todo significa” (Costa, 2007, pág. 52).

Para Villafañe, la imagen corporativa depende fundamentalmente del comportamiento corporativo y se debe gestionar: trazando la estrategia de la imagen, configurando la personalidad pública de la empresa y gestionando la imagen a partir de un conjunto de programas de comunicación. Programas que se refieren a las orientaciones básicas de la comunicación de una compañía: la comunicación de marketing, orientada hacia el producto; la comunicación corporativa, orientada hacia la imagen o la marca; la comunicación interna, orientada hacia los miembros de la organización. Y esas tres comunicaciones deben ser armónicas (Villafañe, 2004, pág. 219).

Retomando nuevamente a Capriotti, hay dos grandes manifestaciones o formas de comunicación de la Identidad Corporativa en una organización: a) la Conducta Corporativa de la organización, es decir, su actividad y comportamiento diario (lo que la empresa hace). Es el “Saber Hacer”; y b) la Comunicación Corporativa, es decir, sus acciones de comunicación propiamente dichas (lo que la organización dice que hace). Es el “Hacer Saber” (Capriotti, 2009, pág. 28).

Capriotti señala que los públicos disponen de tres grandes fuentes de información sobre una organización: los medios de comunicación masivos, las relaciones interpersonales y el contacto directo con la organización. A esto lo hemos denominado “los tres niveles de la comunicación corporativa” (the three-step flow of corporate communication). Por medio de estos tres canales de comunicación, los públicos obtienen dos tipos de información sobre las organizaciones: información socialmente mediada e información directamente experimentada (Capriotti, 2009, pág. 45).

4.1.3. Segmentación de Públicos

Uno de los aspectos que los autores más resaltan cuando se habla de comunicación organizacional y de mercadeo es la segmentación de los públicos, ya que conocer a los públicos es algo muy valioso, porque se puede identificar quiénes son, dónde están, qué piensan, qué quieren, y eso permite crear estrategias comunicacionales y de mercadeo más eficaces y eficientes; además, de redireccionar planteamientos, inclusive, desde la alta dirección. No conocer los públicos es estar un poco ciego, es quedarse en la percepción e interpretación personal, que siempre será sesgada y algo limitada.

Villafañe dice que la empresa debe comunicarse para ejecutar su estrategia de comunicación e imagen corporativa con los diferentes colectivos (Villafañe, 2004, pág. 118).

Por su parte, Capriotti resalta que “Para nuestro trabajo es fundamental el estudio en profundidad de la formación de los públicos y sus motivaciones. Para poder realizar una actuación efectiva sobre los públicos de la organización por medio de la comunicación corporativa, es prioritario investigar cómo se forman los públicos, lo cual nos permitirá conocer cómo se relacionarán y actuarán con la organización, así como los resortes básicos sobre los que organizan la recepción e interpretación de la información. De allí que nuestra perspectiva se centre en una orientación hacia los públicos, ya que son ellos quienes procesan la información sobre la organización” (Capriotti, 2009, pág. 69).

Adicional a ello, resalta que uno de los pasos fundamentales dentro del estudio de los públicos de las organizaciones fue el cambio del concepto de público por el de públicos. Esta modificación, por pequeña que parezca (paso del vocablo del singular al plural), no fue sólo la modificación de una palabra, sino la variación de toda una concepción del sujeto receptor. Con este cambio, se pasó de la idea de receptores (todas aquellas personas capaces de recibir la información) a la idea de destinatarios (aquellos a los que va dirigido el mensaje, que poseen unas características específicas). Se pasó de todos a algunos. Se reconoció que las personas que pertenecen a los diferentes públicos tienen características diferenciales e intereses diversos, y que por lo tanto, pueden interpretar de manera diferente una misma información (Capriotti, 2009, pág. 70).

Para Grunig y Hunt, es necesario identificar los stakeholders para construir con ellos relaciones de largo plazo (Grunig, 2000). Capriotti señala que cuando nos referimos al concepto de stakeholder, se refiere a que existe directamente una noción de relación o vínculo entre la organización y el individuo (Capriotti, 2009, pág. 72).

Identificar los públicos, permite identificar la relación y vínculo que hay entre la organización y las personas que integran los públicos.

Desde una perspectiva más del mercadeo, enfocamos nuestra atención en los compradores que en forma colectiva constituyen la parte principal de la mayoría de los mercados. Desde esta perspectiva, nos ocupamos de los mercados como individuos, instituciones o grupos de individuos que tienen necesidades similares, las cuales pueden satisfacerse por medio de la oferta de un producto en particular. Como se verá, las empresas intentan llegar a todos los compradores en un mercado, a grupos más pequeños, a segmentos de mercado e incluso a compradores específicos a nivel individual. Ya sea que se busque el mercado completo o segmentos más pequeños, la meta de la estrategia de marketing es identificar las necesidades específicas de los clientes y luego diseñar un programa de marketing que pueda satisfacerlas. Para hacerlo de manera eficaz, la empresa debe tener una comprensión exhaustiva de sus clientes actuales y potenciales, incluyendo sus motivaciones, conductas, necesidades y deseos (Ferrell, 2012, pág. 152).

4.1.3.1. Clasificación de públicos (internos y externos)

Los públicos se pueden clasificar de muchas formas, y cada forma se podrá ir segmentando o especializando, o sea, de un gran universo a una muestra detallada, con particularidades. En la teoría, cada autor plantea una segmentación diferente.

Tradicionalmente los públicos de una organización se suelen clasificar en dos grupos: internos y externos.

El público interno, se refiere a los grupos sociales afines que integran el organigrama de la empresa o institución. Así, por ejemplo: los accionistas; los directivos; los funcionarios; los empleados; etc. Por su parte, el público externo, son todos aquellos grupos sociales que tienen

un determinado interés que vincula a sus miembros entre sí y que no forman parte del organigrama de la organización de que se trata (Llano-Domecq, 1997).

Para Villafañe, existen seis variables genéricas de configuración y sus respectivas tipologías de públicos (Villafañe, 2004, págs. 119-121):

- La dimensión estratégica que puede tener determinado público en función de sus implicaciones con la compañía, con su proyecto empresarial y con sus resultados en términos de valor:
 - Estratégicos: si se trata de un público fundamental para el desarrollo del proyecto empresarial de la compañía.
 - Tácticos: si su importancia es relativa, o afecta sólo a una parte de la compañía y, en cualquier caso, no resulta vital para el desarrollo del proyecto empresarial.
 - Coyunturales: si la importancia de ese público para la organización, aunque sea notable, tiene un carácter episódico.

- Intereses económicos que la compañía comparte con cada público:
 - Providencia: si ese público es altamente benéfico para los intereses de la compañía.
 - Aliados: si se comparte, de forma directa, intereses con la empresa.
 - Potencialmente aliados: cuando existe fundada expectativas de convertirse en aliados.

- La capacidad de influencia en la opinión pública y la posibilidad de proyectar una imagen, positiva o negativa, de la compañía:
 - Prescriptores: cuando esa capacidad es tan alta, que puede inducir comportamientos sociales, cambio de actitudes o constituirse en una referencia ampliamente reconocida por la sociedad.
 - Mediadores: cuando la influencia no es directa, ni en muchos casos asociada a una personalidad individual, pero pueden transmitir valores y opiniones que condicionen la opinión pública sobre la empresa.

- Difusores: si su capacidad es simplemente la de difundir información sobre la compañía pero sin una intención expresa de crear opinión.
- Transmisión directa de la imagen:
 - Interno: cuando forma parte de la organización y ejerce una función directamente relacionada con la comunicación.
 - Asociado: si ejerce un rol de intermediario de la propia organización.
 - Esporádico: si su relación con la empresa en alguna función con proyección pública es circunstancial.
- La necesidad de información funcional de un público para desarrollar su actividad profesional:
 - Estructural: si se requiere un nivel de información que abarque a la totalidad de la compañía, de sus políticas, actividades, sistemas...
 - Funcional: cuando la información requerida se circunscribe a funciones o tareas concretas.
 - Superficial: si esa información se refiere a aspectos muy parciales de la compañía.
- La composición interna del público en función de su tamaño y del grado de homogeneidad:
 - Macrogrupos homogéneos.
 - Macrogrupos heterogéneos.
 - Microgrupos homogéneos.
 - Microgrupos heterogéneos.

Cuando nos referimos a públicos, ya se empieza a pensar en segmentos.

La segmentación de mercados constituye la piedra angular de una empresa con una gestión orientada al mercado y es una herramienta fundamental para conseguir mejoras en la rentabilidad y productividad del marketing. Supone identificar grupos específicos de clientes, con necesidades y comportamientos de compra únicos, y definir las características demográficas relevantes que los identifican. La segmentación de mercados abre la puerta a

múltiples estrategias orientadas al mercado y a una mayor eficiencia del marketing. Además, crea oportunidades de crecimiento de las ventas y de los beneficios (Best, 2007, pág. 139).

Por su parte, Ferrell y Hartline explican que la segmentación de mercados se define como el proceso de dividir el mercado total para un producto en particular o una categoría de productos en segmentos o grupos relativamente homogéneos. Para ser eficaz, la segmentación debe crear grupos donde sus miembros tengan aficiones, gustos, necesidades, deseos o preferencias similares, pero donde los grupos mismos sean diferentes entre sí (Ferrell, 2012, pág. 167).

A continuación se va a presentar cuatro formas de segmentar los mercados de consumo, presentadas por los autores Ferrell y Hartline, en donde la meta al hacerlo es aislar las características individuales que distinguen uno o más segmentos del mercado total, en donde la clave es dividirlo en grupos con necesidades relativamente homogéneas: segmentación geográfica, segmentación psicográfica, segmentación conductual y segmentación demográfica.

4.1.3.1.1 Segmentación geográfica

Las características geográficas con frecuencia son una parte importante en el desarrollo de segmentos de mercado. Por ejemplo, las empresas encuentran a menudo que sus clientes están geográficamente concentrados. Las preferencias del consumidor por ciertas compras con base en la geografía son una consideración primaria en el desarrollo de las áreas comerciales para minoristas, como tiendas de abarrotes, estaciones de gasolina y tintorerías. Por ejemplo, la segmentación geodemográfica, o geogrúpamiento, es un enfoque que observa los perfiles de barrio basados en variables de segmentación demográficas, geográficas y de estilo de vida (Ferrell, 2012, pág. 178).

4.1.3.1.2 Segmentación psicográfica

Trata con temas del pensamiento como motivaciones, actitudes, opiniones, valores, estilos de vida, intereses y personalidad. Estos temas son más difíciles de medir y con frecuencia requieren investigación de mercados primaria para determinar en forma apropiada la

constitución y el tamaño de diversos segmentos de mercado. Una vez que la empresa identifica uno o más segmentos psicográficos, pueden combinarse con la segmentación demográfica, geográfica o conductual para crear perfiles de consumidores completamente desarrollados.

La segmentación psicográfica es útil porque trasciende las características puramente descriptivas para ayudar a explicar las motivaciones personales, las actitudes, las emociones y los estilos de vida directamente conectados con el comportamiento de compra (Ferrell, 2012, pág. 178).

4.1.3.1.3 Segmentación conductual

Constituye el enfoque más poderoso porque utiliza el comportamiento real del consumidor o el uso del producto para hacer distinciones entre los segmentos de mercado. Por lo general, estas distinciones están vinculadas a las razones por las que los clientes compran y usan productos. En consecuencia, la segmentación por conducta, a diferencia de otros tipos de segmentación, está mucho más asociada con las necesidades del consumidor. Una de sus aplicaciones comunes consiste en agrupar a los consumidores con base en su grado de uso del producto: usuarios fuertes, medios y ligeros. Los fuertes son los clientes esenciales de una empresa y siempre deben ser bien atendidos. Los mercadólogos con frecuencia recurren a estrategias para incrementar el uso de producto entre los usuarios ligeros, así como entre los usuarios potenciales.

La segmentación por conducta es una herramienta poderosa, pero en la práctica es muy difícil de ejecutar. Realizar investigación para identificar segmentos conductuales es muy costoso y requiere mucho tiempo. Además, las características personales asociadas con éstos no siempre son claras. La clave para una segmentación exitosa por conducta es entender con claridad las necesidades básicas y los beneficios que buscan los diferentes grupos de consumidores. Luego esta información se combina con la segmentación demográfica, psicográfica y geográfica para crear perfiles completos de los consumidores (Ferrell, 2012, pág. 177).

4.1.3.1.4 Segmentación demográfica

Divide los mercados por características demográficas, como género (desodorante Secret para mujeres), edad (ropa para adolescentes y adultos jóvenes Abercrombie & Fitch), ingreso (automóviles Lexus para consumidores adinerados) y educación (programas de maestrías en administración en línea para profesionales ocupados). La segmentación demográfica tiende a ser la base más ampliamente utilizada para dividir los mercados de consumo porque esta información está ampliamente disponible y es relativamente fácil de medir. De hecho, gran parte se obtiene con facilidad durante el análisis de situación por medio de las fuentes secundarias.

Algunas características demográficas con frecuencia tienen relación con diferencias reales en las necesidades que se pueden considerar para segmentar mercados. En estos casos, el vínculo entre las necesidades demográficas y los beneficios deseados del producto hacen más fácil la segmentación. Por ejemplo, los hombres y mujeres claramente tienen diferentes necesidades en relación con la ropa y los cuidados médicos. Las familias grandes con niños tienen una mayor necesidad de seguros de vida, detergente de lavandería y alimentos. Los niños prefieren más comida y bebida de sabor dulce que los adultos (Ferrell, 2012, pág. 177).

4.1.3.2. Estrategia de relacionamiento con públicos objetivos

Para referirnos a la estrategia de relacionamiento con públicos objetivos, referenciamos a dos autores: Edward L. Bernays y James Grunig.

Bernays es considerado el padre de las Relaciones Públicas, introdujo por primera vez el concepto de asesor en relaciones públicas “las responsabilidades del asesor en Relaciones Públicas comprenden la dirección y supervisión de las actividades de sus clientes en todo lo que concierne a la vida cotidiana del público. Interpreta al público ante el cliente. Ofrece su asesoramiento en todas las ocasiones en las que el cliente aparece ante el público, tanto de forma concreta como en forma personal. No sólo ofrece sus consejos sobre acciones a llevar a cabo, sino sobre el uso de medios que reflejan sus acciones ante el público que se desea alcanzar” (Bernays, 1997, pág. 24).

El término relaciones públicas, es un concepto relativamente nuevo, como expresa Grunig “Cuando Todd Hunt y yo escribimos Dirección de Relaciones Públicas, la profesión de RRPP sólo estaba empezando a pasar de ser, en esencia, una función de promoción y de relaciones con los medios a ser una función de gestión y dirección. Al mismo tiempo, las relaciones públicas estaban cambiando, pasando de ser una práctica que se aprendía estrictamente gracias a la experiencia en el puesto de trabajo, a una práctica que estaba basada en una educación formal en Relaciones Públicas y un cuerpo de conocimiento que estaba basado en la investigación (Grunig, 2000, pág. 23).

Ambos autores explican en sus líneas, la importancia de dirigir, planificar y ejecutar la comunicación para la organización como un todo. Por eso, para Edward Bernays, las Relaciones Públicas son: “Una función de gestión, mediante la cual se ordenan las actitudes públicas, se definen las políticas, los procedimientos e intereses de una organización, seguido de la ejecución de un programa de acción para ganar la comprensión y aceptación pública” (Bernays, 1997).

Para Grunig y Hunt, hay cuatro modelos en Relaciones Públicas: la agencia de prensa, la información pública, el asimétrico bidireccional y el simétrico bidireccional (Grunig, 2000, pág. 24)

A continuación se describirá cada uno de los cuatro modelos, que se referencian en el libro Dirección de Relaciones Públicas, desde la página 30 a la 32:

- El modelo de agente de prensa/publicity: en él, las relaciones públicas realizan una función persuasiva y propagandística. Los profesionales difunden información, muchas veces tergiversada e incompleta, de sus clientes. La comunicación es unidireccional: de la organización hacia los públicos. Respecto a su metodología, conviene apuntar el nulo papel de la investigación que, de existir, se centra en la evaluación de recortes de prensa o en el recuento de asistentes a un acontecimiento promocionado a través de los mass media.
- El modelo de información pública: la finalidad de las RRPP en este modelo es la difusión de información, no necesariamente con ánimo persuasivo. Si bien se fundamenta en la unidireccionalidad de la comunicación, la información transmitida

es completa, a diferencia del modelo anterior. Este modelo se practica fundamentalmente por la administración pública y por organizaciones sin ánimo de lucro. La investigación también suele brillar por su ausencia.

- El modelo asimétrico bidireccional: su finalidad es la persuasión científica. Es decir, los profesionales que ejercen la asimetría bidireccional utilizan los métodos y técnicas de las ciencias sociales para estudiar las actitudes y comportamientos de los públicos, con el objetivo de que éstos acepten el punto de vista de la organización y lo apoyen. La comunicación es bidireccional: fluye hacia el público y desde el público (feedback). En este modelo, la organización no modifica su comportamiento de resultados de las relaciones públicas, sino que procura modificar las actitudes y la conducta del público. Desde la perspectiva metodológica, la investigación es la esencia de la bidireccionalidad. Aquí, la investigación formativa (aquella que permite planificar una acción y elegir los objetivos) es utilizada para detectar qué es lo que el público aceptará y tolerará, para después intentar persuadirlo. En cuanto a la investigación evaluativa (aquella que evidencia si sean conseguido los objetivos), se miden las actitudes y las conductas (feedback) antes y después de la campaña para observar cuáles han sido sus efectos. Así pues, las características de este modelo son:

-El objetivo general es persuadir a los públicos para que se comporten del modo que desea la organización.

-Antes de iniciar una estrategia de RRPP asimétricas, conviene investigar cuáles son las actitudes de los públicos hacia la organización y cómo podría modificarse.

-Antes de iniciar la estrategia, también es necesario investigar para confirmar que la política de la organización es la que tendrá más posibilidades de ser aceptada por los políticos.

-Una vez ejecutada la campaña, estrategia o programa de RRPP asimétricas, la investigación debe permitir la determinación de su efectividad respecto a los cambios de actitud de los miembros de los públicos.

- Modelo simétrico bidireccional: constituye el modelo de las RRPP ideales, de ahí que sea un modelo normativo, que refleja más un pensamiento que una realidad empírica. Es el propugnado por Grunig y Hunt. Aquí, las RRPP se practican como una mediación entre la organización y sus públicos. La finalidad es la comprensión mutua, el entendimiento mutuo entre ambas partes. Buscan el equilibrio entre el sistema organización y el resto de sistemas y subsistemas de su entorno. En este modelo, la investigación formativa muestra cómo es percibida la organización por el público y determina qué consecuencias tiene aquella sobre éste. Lo cual permite asesorar a la organización sobre la reacción del público ante las políticas y sobre cómo dichas políticas podría ajustarse para servir mejor el interés del público. También puede evidenciar cuál es el nivel de comprensión entre ambas partes, cuestión primordial a la hora de escoger los objetivos específicos de comunicación. Por su parte, la evaluación mide el empeño de la RRPP ha mejorado la comprensión mutua entre la organización y sus públicos, el perfil básico del modelo simétrico bidireccional es el siguiente:

-El objetivo de las RRPP es modificar la actitud y el comportamiento tanto de la organización como de los públicos.

-Los profesionales que practican el modelo son mediadores, en el sentido de colaborar con la dirección y con los políticos en la negociación de conflictos potenciales o reales. Llegados a este punto, no podemos perder de vista el confusionismo existente, generado por los vaivenes del propio Grunig, acerca de los conceptos de negociación, mediación y colaboración. Este último es el que mejor define la función de la RRPP simétricas bidireccionales. Como ha afirmado Grunig conjuntamente con su esposa Larissa, la colaboración implica motivos compartidos entre las partes, mientras que la mediación aparece cuando un tercero interviene en el proceso de negociación. Así pues, la cuestión se centra en establecer la frontera conceptual entre la negociación y la colaboración.

- La finalidad de las relaciones simétricas es desarrollar el entendimiento mutuo entre la organización y los públicos por ella afectados.

-Previamente al iniciar un programa en RRPP simétricas bidireccionales, debe hacerse investigación sociológica, básicamente cualitativa, para determinar cuál es el grado de entendimiento entre la dirección y los públicos, y viceversa.

4.1.3.3. Investigación de mercados

Realizar una investigación de mercados es una actividad, que como hemos visto a lo largo de la descripción del marco teórico, hace parte de la planeación, de pensarse a las comunicaciones y al mercadeo como elementos estratégicos que se deben estudiar e investigar, para ser precisos, contundentes, efectivos y lograr los objetivos que se plantean.

Para hacer su trabajo, los especialistas en marketing necesitan ideas para interpretar los resultados obtenidos en el pasado, y para planificar las actividades futuras. Si quieren tomar las mejores decisiones tácticas posibles a corto plazo, y las mejores decisiones estratégicas a largo plazo, es preciso que cuenten con información oportuna, precisa y procesable sobre los consumidores, la competencia y sus marcas. Descubrir la perspectiva del consumidor y comprender las implicaciones que ésta tiene para el marketing, a menudo puede conducir al lanzamiento exitoso de un producto, o a estimular el crecimiento de una marca (Keller, 2012, pág. 97).

La investigación de mercados permite conocer y comprender las dinámicas, para orientar las estrategias de forma tal, que haya un menor margen de error de fallar.

La investigación de mercados se define como el diseño sistemático, la recolección, el análisis y la presentación de datos y conclusiones relativos a una situación de marketing específica que enfrenta una empresa (Keller, 2012, pág. 98).

Keller y Kloter señalan que hay seis fases para el proceso eficaz de investigación de mercados:

- Definición del problema, de las alternativas de decisión y de los objetivos de la investigación (Keller, 2012, pág. 99).

- Desarrollo del plan de investigación: para diseñar un plan de investigación es necesario tomar decisiones sobre las fuentes de información, los métodos y los instrumentos de investigación, el plan de muestreo y los métodos de contacto (Keller, 2012, pág. 100).
- Fuentes de información: el investigador puede utilizar información secundaria, información primaria o ambas. La información secundaria es aquella que se ha recopilado para cualquier otro propósito y que ya existe. La información primaria es información original que se recaba con un fin específico o para un proyecto de investigación concreto (Keller, 2012, pág. 100).
- Métodos de investigación: los especialistas en marketing suelen recopilar la información primaria a través de uno de los siguientes cinco métodos: observación, implementación de focus groups, realización de encuestas, obtención de datos de comportamiento, y experimentación (Keller, 2012, pág. 101).
- Recopilación de información (Keller, 2012, pág. 111).
- Análisis de la información: La siguiente fase del proceso consiste en formular conclusiones a partir de la información recabada. El investigador tabula los datos, desarrolla tablas de distribución de frecuencias y extrae medias y medidas de dispersión de las variables más significativas. Posteriormente, intentará aplicar algunas de las técnicas estadísticas más avanzadas y modelos de decisión, con la intención de descubrir información adicional. Además, podrían someterse a prueba diferentes hipótesis y teorías, aplicando análisis de sensibilidad a las hipótesis y a la fuerza de las conclusiones (Keller, 2012, pág. 111).
- Presentación de conclusiones: en la penúltima fase del proceso, el investigador presenta los resultados que tienen relevancia para los problemas que enfrenta la dirección en cuanto a la toma de decisiones de marketing. A los investigadores se les pide cada vez con más frecuencia que desempeñen un papel proactivo y de asesoramiento en la traducción de los datos y la información en conocimientos y recomendaciones. Quizá por ello están estudiando cómo presentar los resultados de sus investigaciones de manera tan comprensible y convincente como sea posible (Keller, 2012, pág. 111).
- Toma de decisiones (Keller, 2012, pág. 112)

4.1.2. Enfoque Integrado de Comunicaciones y Mercadeo

Cuando hablamos del enfoque integrado de comunicaciones, nos referimos a esa relación entre estas dos disciplinas, que se realiza de forma armónica, complementaria e integrada, que busca desarrollar estrategias que beneficien a la organización, donde se quiere: dar a conocer, generar una acción de compra, lograr fidelización, entre otros, con los públicos objetivos.

El marketing moderno ha reemplazado el término promoción por el concepto de Comunicaciones Integradas de Marketing (CIM), que es la coordinación de todas las actividades promocionales (publicidad en medios, correo directo, venta personal, promoción de ventas, relaciones públicas, empaque, exhibiciones en tienda, diseño del sitio web, personalización) para producir un mensaje unificado enfocado en los clientes (Ferrell, 2012, pág. 22).

4.1.4.1. Principios del mercadeo

El marketing trata de identificar y satisfacer las necesidades humanas y sociales. Una de las mejores y más cortas definiciones de marketing es “satisfacer las necesidades de manera rentable”. La American Marketing Association ofrece la siguiente definición formal: Marketing es la actividad o grupo de entidades y procedimientos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los consumidores, clientes, socios y la sociedad en general. Ajustarse a estos procesos de intercambio requiere una cantidad considerable de trabajo y habilidades. La dirección de marketing tiene lugar cuando al menos una parte del intercambio potencial piensa en los medios para obtener las respuestas deseadas de las otras partes. Así, la dirección de marketing es el arte y la ciencia de elegir mercados meta (mercados objetivo) y de obtener, mantener y aumentar clientes mediante la generación, entrega y comunicación de un mayor valor para el cliente (Keller, 2012, pág. 5).

A la pregunta, ¿qué es exactamente un producto? Ferrell y Hartline, dicen: “una definición muy simple es que un producto es algo que puede adquirirse por medio del intercambio para satisfacer una necesidad o un deseo. Esta definición permite clasificar un amplio número de “cosas” como productos:

- Bienes: artículos tangibles que van desde comida enlatada hasta aviones de combate, desde souvenirs de deportes hasta ropa usada. El marketing de los productos tangibles es sin duda una de las actividades de negocios más ampliamente reconocibles en el mundo.
- Servicios: son productos intangibles que consisten en actos o acciones dirigidos hacia las personas o sus posesiones. Los bancos, hospitales, abogados, empresas de mensajería, aerolíneas, hoteles, entre otros.
- Ideas: Éstas incluyen plataformas o temas dirigidos a promover un beneficio para el cliente. Los ejemplos abarcan organizaciones relacionadas con una causa o con la caridad, como la Cruz Roja, la Sociedad Estadounidense contra el Cáncer (American Cancer Society), Madres contra Conductores Ebrios (Mothers Against Drunk Drivers) o la campaña en contra del cigarro.
- Información: Las empresas de información incluyen sitios web, editores de revistas y libros, escuelas y universidades, entre otros.
- Productos digitales: Estos productos, como software, música y películas están entre los más rentables en nuestra economía.
- Personas: La promoción individual de las personas, como atletas o celebridades, es un enorme negocio en todo el mundo. Todos ellos también participan en el marketing de personas.
- Lugares: Cuando pensamos en el marketing de un lugar, por lo general imaginamos destinos vacacionales como Roma u Orlando. Todas las ciudades, los estados y los países se promueven ante los turistas, empresas y residentes potenciales.
- Experiencias y eventos: Las empresas pueden reunir una combinación de productos, servicios, ideas, información o personas para crear experiencias únicas o eventos individuales. Algunos buenos ejemplos incluyen parques temáticos, como Disney World y Universal Studios, eventos deportivos como los Olimpiadas o el Super Bowl, o representaciones musicales y escénicas como El fantasma de la ópera o un concierto de Madonna.
- Propiedad real o financiera: El intercambio de acciones, bonos y bienes raíces, antes comercializados completamente en forma física por medio de agentes de bienes raíces y compañías de inversión, ahora ocurre cada vez más frecuentemente en línea.

- Organizaciones: Prácticamente todas las organizaciones se esfuerzan por crear imágenes favorables ante el público; no sólo para incrementar las ventas o las búsquedas, sino también para generar buena voluntad en los clientes” (Ferrell, 2012, págs. 12-13).

Otro de los aspectos más importantes dentro de la mezcla de marketing, es el precio.

Las decisiones de fijación de precios son importantes por varias razones. Primero, el precio es el único elemento de la mezcla de marketing que lleva a ingresos y utilidades. Todos los demás elementos, como el desarrollo y la promoción del producto, representan costos y gastos. Segundo, el precio por lo general tiene una conexión directa con la demanda del cliente. Esta conexión hace que la fijación de precios sea el elemento más sobremanipulado de la mezcla de marketing. Los mercadólogos ajustan rutinariamente el precio de sus productos en un esfuerzo por estimular o frenar la demanda. Tercero, la fijación de precios es el elemento más fácil de cambiar del programa de marketing. Por último, la fijación de precios es una señal importante de calidad para los clientes. En ausencia de otra información, éstos tienden a considerar que cuando son altos equivalen a mayor calidad (Ferrell, 2012, pág. 21).

Los últimos dos componentes son la decisiones de distribución y cadena de suministro y la decisión de promoción.

Ferrell y Hartline, dicen: La meta de la administración de la distribución y la cadena de suministro es esencialmente llevar el producto al lugar correcto, en el momento correcto, en las cantidades adecuadas, al costo más bajo posible. Con relación a la promoción, o Comunicaciones Integradas de Marketing (CIM), resaltan estos mismos autores, que las metas son iguales, de decir, informar, persuadir y recordar a los clientes (por ejemplo, a todos los grupos de interés) acerca de la organización y sus ofertas de producto para influir en su comportamiento (Ferrell, 2012, pág. 22).

4.1.4.2 Relación mercadeo y comunicaciones

Como se referenció al inicio de este capítulo, el marketing moderno ha reemplazado el término promoción por el concepto de Comunicaciones Integradas de Marketing (CIM), que

es la coordinación de todas las actividades promocionales (publicidad en medios, correo directo, venta personal, promoción de ventas, relaciones públicas, empaque, exhibiciones en tienda, diseño del sitio web, personalización) para producir un mensaje unificado enfocado en los clientes (Ferrell, 2012, pág. 22).

La comunicación es una conducta de los individuos, grupos u organizaciones. La gente se comunica cuando se transmite mensajes a otras personas, o de otras personas (Grunig, 2000, pág. 52).

La relación de mercadeo y comunicaciones es una dualidad, que se complementa y busca objetivos afines. Para el caso de las organizaciones y demás, es una relación necesaria, y más cuando se quiere generar una acción de compra.

Según los autores que se han referenciado a lo largo del marco teórico, me atrevo, lo digo en primera persona, hacer el siguiente resumen, algo simplista: la comunicación busca crear códigos comunes, y logra que el receptor, el público objetivo o el stakeholders, entienda y comprenda los mensajes que se emiten, y dependiendo del modelo, espera que el receptor: los lea, los entienda, los debata, los converse, etc. Esos mensajes son múltiples, pueden ser para: construir cultura corporativa, dar a conocer la filosofía corporativa, explicar el saber hacer de la organización, entre otros. “El mercadeo, busca que se realice un intercambio: una compra, una creación de una necesidad, una idea, un imaginario, entre otros; a través de la comunicación, a partir del conocimiento que se tiene del cliente, consumidor, entre otros” (Ferrell, 2012, pág. 22).

4.1.4.3 Planteamiento estratégico y operativo

La planificación estratégica de mercado marca la dirección que debe seguir una empresa y juega un papel fundamental en la consecución de los objetivos de largo plazo de crecimiento de las ventas, beneficios y cuota de mercado. Las estrategias de marketing mix tienen carácter táctico, pero resultan esenciales para obtener resultados a corto plazo en crecimiento, beneficio y posiciones en los mercados atendidos. Las estrategias de marketing de largo plazo establecen la dirección a seguir, mientras que el posicionamiento estratégico en el mercado, a corto plazo, proporciona las tácticas de marketing necesarias para avanzar en la

consecución de los objetivos de largo plazo. Para facilitar el proceso de planificación estratégica de mercado se valora cada área de negocio en relación con su atractivo y la posesión de ventajas competitivas por parte de la empresa (Best, 2007, pág. 337).

Ya sea a nivel corporativo, a nivel de unidad de negocios o a nivel funcional, el proceso de planeación comienza con un análisis a profundidad de los entornos interno y externo de la organización, en ocasiones llamado análisis de situación. Este análisis se enfoca en los recursos, las fortalezas y las capacidades frente a frente de la empresa en los aspectos de competitividad, de clientes y del entorno. Con base en una revisión exhaustiva de estos temas pertinentes del entorno, la empresa establece su misión, metas y objetivos; su estrategia, y varios planes funcionales. Los esfuerzos de planeación dentro de cada área funcional resultarán en la creación de un plan estratégico para esa área. Aunque enfatizamos los temas y procesos que tienen que ver con el desarrollo de una estrategia de marketing orientada hacia los clientes y el plan de marketing, debemos recalcar que las organizaciones desarrollan estrategias y planes de marketing eficaces que concuerdan con su misión y metas, así como con los planes de otras áreas funcionales. La alta gerencia debe coordinar estos planes funcionales de manera que se logren los objetivos, la misión y las metas de la organización (Ferrell, 2012, págs. 31-32).

4.1.4.4 Plan de comunicaciones

El plan de comunicación es la herramienta de gestión que operatiza el Modelo de Comunicación Pública Organizacional e Informativa para Entidades del Estado –MCPOI-, en términos de medios y de acciones comunicativas diseñadas para trabajar sobre los temas definidos por la ruta crítica temática. Como herramienta de gestión, el plan debe contener todos los instrumentos de planeación necesarios para el manejo administrativo, operativo y logístico de la comunicación en la entidad, por consiguiente, es un proceso de apoyo que debe hacer parte de la planeación estratégica institucional. (USAID-CASALS & ASSOCIATES, 2004, pág. 72).

Para diseñar e implementar el plan de comunicación, deben seguirse las cinco etapas que se explican a continuación:

- Formulación del diagnóstico de la comunicación en la entidad.
- Definición de objetivos.
- Diseños de estrategias.
- Diseño y ejecución de procesos.
- Establecimiento de niveles de responsabilidad (USAID-CASALS & ASSOCIATES, 2004, pág. 87).

4.1.4.5 Relaciones públicas

Una buena forma de definir las relaciones públicas, complementando la información descrita en el capítulo anterior, es hablando del quehacer del profesional de Relaciones Públicas “Dirigen, planifican y ejecutan la comunicación para la organización como un todo. Gestionan el discurrir de los mensajes dentro de la organización, por ejemplo, cuando realizan investigaciones sobre el conocimiento, actitudes y comportamientos de los públicos y luego utilizan esa información para aconsejar a los directivos sobre políticas o actuaciones de la organización. Pueden gestionar la circulación de un mensaje fuera de la organización cuando ayudan a la dirección a decidir la forma de explicar una política o una acción al público y luego redactan una noticia o un dossier para la prensa con el fin de explicar la política o acción” (Grunig, 2000, pág. 53).

Grunig y Hunt, sencilla y complejamente, definen a las Relaciones Públicas como: “Dirigir y gestionar la comunicación entre una organización y sus públicos” (Grunig, 2000, págs. 53-54).

Como se presentó en el capítulo anterior, hay cuatro modelos de Relaciones Públicas, que se pueden sintetizar en esta gráfica, que se encuentra en la página 73:

Tabla 1 Modelos de Relaciones Públicas, según Grunig y Hunt

Modelo				
Características	Agente de prensa / publicity	Información pública	Asimétrico bidireccional	Simétrico bidireccional
Objetivo	Desinformación (propaganda)	Difusión de la información	Persuasión científica	Comprensión mutua (entendimiento mutuo)
Naturaleza de la comunicación	Flujo unidireccional; toda la verdad no es esencial	Flujo unidireccional; la verdad es importante	Doble flujo bidireccional; efectos desequilibrados	Doble flujo bidireccional; efectos equilibrados
Modelos de la comunicación	Fuente  Receptor	Fuente  Receptor	Fuente  Receptor Retroalimentación (feedback)	Grupo  Grupo
Naturaleza de la investigación	Escasa; ``recuento``	Escasa; legibilidad y lectura	Formativa y evaluativa de actitudes	Formativa y evaluativa de la comprensión
Principales figuras históricas	P. T Barnum	Ivy L. Lee	Edward L. Bernays	Bernays, profesores y destacados profesionales
Dónde se practican en la actualidad	Deportes, teatro, promoción de productos	Administración pública, asociaciones sin ánimo de lucro, empresas de negocios	Empresas competitivas, agencias de RRPP	Empresas reguladas por la administración, agencias de RRPP
Porcentaje estimado de las organizaciones que los ejercen en la actualidad	15%	50%	20%	15%

4.1.4.6 Gestión de la fuerza de ventas (estrategia de servicio)

La fuerza de ventas o equipo de ventas es el conjunto de vendedores con que cuenta una empresa. La fuerza de ventas actúa como punto de enlace entre una empresa y sus clientes actuales y potenciales. Por un lado representa a la empresa ante los clientes, brindándoles a

éstos últimos información, asesorándolos y aclarando sus dudas. Mientras que por otro lado, representa a los clientes ante la empresa, comunicándole o transmitiéndole a esta última las necesidades, preferencias, gustos, dudas y preocupaciones de los clientes. Para que una fuerza de ventas funcione eficazmente y cumpla así con los objetivos de ventas de la empresa, es necesario gestionarla o administrarla adecuadamente (Crece Negocios, s.f.).

4.2. MARCO CONTEXTUAL

El año pasado, la Alcaldía de Medellín, lanzó una campaña para promover una marca ciudad o *citybranding* - Actitud Medellín -, con el objetivo de atraer a visitantes, turistas y a potenciar el orgullo local, a través de la amabilidad y cordialidad. Sandra Echeverri Duque, Subsecretaria de Turismo de Medellín, manifiesta que “pocos en la ciudad saben que tenemos un museo al aire libre con 23 esculturas monumentales; un acuario que es uno de los más grandes en número de especies de agua dulce en América Latina; que contamos con 1.700 metros cuadrados de bosques de niebla, fauna y naturaleza, y sumado a esos diferenciales Medellín tiene zonas de compras especializadas, un sistema integrado de transporte con Metro, Metrocable, Metroplús y Tranvía, un distrito tecnológico que nos acerca cada vez más a ser la capital de América Latina de la innovación al 2021 y una gastronomía y una cultura sillettera única, que queda en la mente de todos quienes nos visitan” (P&M, 2015).

Esa marca ciudad fue promovida interna y externamente. Internamente, con los diferentes gremios, sectores y demás, para organizarse y fortalecer valores que hacen de los “paisas” personas amables, cordiales y serviciales. Externamente, o mejor dicho, internacionalmente, se hizo algo que nunca se había hecho: que una edición especial de la Revista Semana tuviera una circulación mundial “Los últimos 20 años han sido sinónimo de transformación en todos los sentidos para Medellín. Durante este tiempo, se ha convertido en modelo internacional de urbanismo, innovación y cohesión social gracias a la alianza de las fuerzas privadas y públicas.

Por eso, SEMANA publica una edición especial que circula en los periódicos más importantes de cinco ciudades de habla hispana: El Nuevo Herald, de Miami; La Reforma,

de México D. F.; La Prensa, de Ciudad de Panamá; El Comercio, de Quito, y El Mercurio, de Santiago de Chile” (Semana, 2015).

La marca ciudad, Actitud Medellín, tiene seis experiencias; le dan ese nombre, *experiencias*, porque son vivencias desde todos los sentidos, donde en cada una, se descubre un aspecto, una cualidad, un valor diferencial, que hace a la ciudad de la eterna primavera, un destino turístico, ecológico y de negocios. Las seis experiencias son:

- “Ciudad Botero: es la única Ciudad del mundo con un Museo al aire libre con 23 esculturas monumentales del maestro Fernando Botero.
- Transformación e innovación: descubre la ciudad más innovadora del mundo. Medellín emprende, se transforma e inspira,
- Cultura silletera: Medellín una ciudad que florece los 365 días del año. Descubre porqué esta tradición fue declarada patrimonio inmaterial de la nación
- Navidad: deléitate con 16 millones de luces que forman parte del alumbrado navideño. Medellín hace parte de la Red de Mundial de Ciudades Iluminadas
- Naturaleza: explora nuevos caminos y contáciate de la energía de la naturaleza. Vive una aventura sobre 1.700 hectáreas colmadas de color, aves, orquídeas y mariposas.
- Reuniones: destino atractivo de negocios, reuniones e inversión”.

Dentro de esas experiencias, hay unos *Imperdible*, aspectos transversales y complementarios a las experiencias, que potencia la vivencia en Medellín. Uno de esos, es el componente gastronómico: “Medellín sí sabe”. Medellín sí sabe “busca organizar recorridos gastronómicos por los sabores y lugares tradicionales de Medellín, para definir una guía de comida tradicional para la ciudad. En donde se busca que: se rescate de la comida tradicional colombiana, se apoye a los emprendedores para su cualificación y se promocióne la guía de comida tradicional y lograr movilizar la ciudad a través de la mesa” (Medellin.Travel, s.f.).

Medellin Convention Bureau, ha promocionado a Medellín a través de los productos turísticos priorizados, conservan las 6 experiencias, pero agregan una séptima: gastronomía “Medellín sí sabe, corredor gastronómico, mercados tradicionales” (Noticia de El Mundo, 2015).

Aunque *Medellín sí sabe* se centra en la comida tradicional, las seis experiencias benefician otros aspectos de la ciudad, como: hotelería, comercio, transporte, restaurantes, entre otros. Este último, es donde se centra este proyecto de investigación.

Día a día, los colombianos disfrutan ir más a restaurantes, como lo presenta un estudio de Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica (Acodres) “La dinámica del sector gastronómico y de restaurantes ha alcanzado un crecimiento considerable durante la última década, una tendencia que llevó a los colombianos a pasar de consumir 7,9 billones de pesos en alimentos fuera del hogar en el 2000, a más de 22,55 billones de pesos durante el último año.

De acuerdo con un estudio realizado por la Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica (Acodres), en la actualidad se estima que en Colombia hay cerca de 65.000 establecimientos pertenecientes al sector de restaurantes.

"Cabe resaltar que somos también el tercer gasto en los hogares colombianos después de los alimentos que compran para preparar y los gastos de arrendamiento y vivienda. Igualmente, tenemos el décimo puesto entre los sectores económicos que aportan al PIB colombiano, estando por encima de actividades como la educación y las telecomunicaciones" explicó Claudia Elena Hernández, directora ejecutiva de Acodres” (Colombiano, 2012).

Según informe de la Cámara de Comercio de Medellín “En el primer semestre del 2013, 14.234 empresas fueron creadas. De estas, el 26,3 por ciento prestan servicios hoteleros, gastronómicos o comerciales”.

El movimiento de las matrículas de empresas se debe porque “en materia de inversión, esta ciudad (Medellín) se ha vuelto un atractivo. Frecuentemente, las personas que iban a Cartagena o Bogotá, quieren venir a ver qué opciones hay. Eso no sucedía hace cinco años” explicó Jaime Echeverri, vicepresidente de Planeación y Desarrollo de la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia.

A pesar de los índices positivos en la constitución de sociedades, cerca del 50 por ciento de esas empresas son liquidadas; de ese porcentaje, un 35,1 por ciento corresponde al sector del comercio, los hoteles y los restaurantes. Sin embargo, Lina Vélez de Nicholls, presidente de la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia y Jaime Echeverri coincidieron en que

se trata de un fenómeno normal en el desarrollo empresarial de la región, y Vélez de Nicholls añadió que “de cada dos empresas creadas, se liquida una” (El Mundo, 2013)

5. METODOLOGÍA

5.1. EXPLICACIÓN METODOLOGÍAS

Para el proyecto de grado, se realizaron dos tipos de investigación: una de conocimiento, la investigación aplicada, y una investigación de enfoque de primer orden, la participativa.

Para tal efecto, se emplearon las siguientes metodologías: encuesta, entrevista, diario de campo (observación / mapa conductual), el focus group, talleres y la consulta bibliográfica o documental (que se relaciona en bibliografía).

A continuación se explica cada una de las metodologías:

5.1.1. La encuesta

La encuesta buscó conocer el nivel de satisfacción de los comensales que visitaron el Tentempié Gourmet, tanto para los ocasionales, como los frecuentes. Con el objetivo de identificar puntos débiles, para poder corregirlos y mejorar.

Mensualmente, van cerca de 80 comensales al restaurante El Tentempié Gourmet, de ese universo, se tomó una muestra del 25%, o sea, 20 personas. Las encuestas se realizaron tanto presencial, como virtualmente, durante el mes de diciembre de 2015 (para ver cada una de las encuestas diligenciadas ver anexo 1). Para cada una se realizó un protocolo, con el objetivo de realizar un mismo procedimiento:

Protocolo encuesta presencial:

- Tan pronto se ordene la factura, el mesero se acerca con la factura y una encuesta (una por mesa)
- Le pedirá el favor a los comensales de que la diligencien, ya que se está evaluando el nivel de satisfacción de los clientes.
- Espera que los clientes acepten hacerlo, ya que es voluntario. Y les entrega un lapicero.
- El mesero esperará que los comensales lo llamen para realizar el pago de la factura.

- Agradece su presencia, pregunta que cómo les pareció la comida y la atención, y reitera el agradecimiento por haber diligenciado la encuesta y les desea un pronto regreso.

Protocolo encuesta virtual:

- Envío de un correo personalizado o a través de las redes sociales, a los comensales que se tienen en la base de datos, con el siguiente texto:

“Hola XXX,

¿Cómo estás? Te cuento que estoy realizando una encuesta de satisfacción del restaurante El Tentempié Gourmet, para evaluarnos internamente y mejorar.

Te agradezco que me ayudes a diligenciarla, no te demoras ni 5 minutos.

Un abrazo y mil gracias,

Luciana Ferrer E”.

- Espera que le regresen la encuesta diligenciada.

El presupuesto para implementar esta metodología fue el siguiente:

Tabla 2 Presupuesto encuesta

Componente	Descripción	Valor unidad	Cantidad	Valor total
Recurso humano	Comunicadora: plantea metodología, orienta, acompaña, sistematiza y saca conclusiones.	N/A	1	0
	-Mesero: entrega, recibe y guarda encuesta.	N/A	1	0
Recurso técnico	Impresión encuestas	100 pesos cada copia	25	2.500
	Envío encuestas	N/A	N/A	N/A
Total				2.500

La encuesta implementada es mixta, o sea, cualitativa y cuantitativa, y se basa en conceptos del autor Roger J. Best, cuando habla de la satisfacción del cliente “existen muchas formas

de medir la satisfacción de los clientes. Un instrumento muy común es el índice general de satisfacción del cliente (ISC), que se construye a partir de los niveles de satisfacción en aspectos concretos (rendimiento de la máquina, averías, servicio técnico...), medidos en una escala (por ejemplo, de seis niveles) que va desde clientes muy insatisfechos a clientes muy satisfechos. A cada nivel de satisfacción se le asigna una puntuación que va desde cero, para clientes muy insatisfechos, hasta 100 para clientes muy satisfechos” (Best, 2007, pág. 9).

Pero el caso de la presenta encuesta, no se usó el rango de 0 a 100, sino, de 1 a 5 (Para ver sistematización de las encuestas ver anexo 2):

Ilustración 1 Formato encuesta completa

Para nosotros es muy importante conocer su opinión sobre nuestro restaurante, por eso lo invitamos a que diligencie esta encuesta, para que podamos mejorar nuestros servicios:

🍴 Por favor, valore de 1 a 5 (donde 5 es excelente y 1 es malo), los siguientes aspectos del Restaurante El Tentempié Gourmet:

	5	4	3	2	1
Ambiente					
Atención al cliente					
Calidad de nuestros platos (sabor y presentación)					
Agilidad del servicio					
Precios					

🍴 ¿Cómo se enteró del restaurante? (marque una x)

Recomendación__ Volanté__ Facebook__ Instagram__ Otros: _____

🍴 ¿Volvería a visitarnos? ___

🍴 ¿Lo recomendaría? ___

🍴 Sugerencias y comentarios adicionales

Nombre: _____ Correo: _____

5.1.2. Entrevista

En el caso de la entrevista, se realizaron cinco entrevistas semiestructuradas abiertas, con el objetivo de indagar sobre la percepción que cada uno de los entrevistados tiene del restaurante El Tentempié Gourmet, desde su vínculo y quehacer, en aras de lograr un diálogo más profundo y reflexivo.

Se escogió que fueran semiestructuradas, porque de cada uno de los entrevistados se quería conseguir algo (cada guión era diferente según el público), a través de preguntas abiertas, con posibilidad de contra preguntar (según la dinámica de la entrevista).

Se entrevistaron a dos socios, un comensal (sin ningún vínculo afectivo por alguno de los socios), el chef principal y un familiar de uno de los socios. El tiempo aproximado de cada entrevista fue de 30 minutos, y todas fueron en Tentempié.

Para la implementación de esta metodología, se seleccionó a las personas que se iban a entrevistar y se hizo llamadas telefónicas personalizadas, para concertar los encuentros (Para leer las cinco entrevistas realizadas ver anexos del 3 al 7).

El presupuesto planeado y ejecutado, fue:

Tabla 3 Presupuesto encuesta

Componente	Descripción	Valor unidad	Cantidad	Valor total
Recurso humano	Comunicadora: entrevistadora	N/A	1	0
Recurso técnico	Impresión guión	100 pesos cada copia	10 aproximadamente	1.000
	Grabación de la entrevista	N/A	1	0
	Invitación a tomar un café o un algo	10.000	10	100.000
Total				101.000

Ilustración 2 Guiones

<p style="text-align: right;"></p> <p style="text-align: center;"><i>Guión para los socios</i></p> <ul style="list-style-type: none">• Día:• Lugar:• Hora:• Entrevistado: <p>Cuestionario:</p> <ul style="list-style-type: none">• ¿Para usted qué significa el restaurante El Tentempié Gourmet?• ¿Qué sueños y /o expectativas tiene con el restaurante?• ¿Cuáles fueron las razones por las que usted le apostó a este proyecto?• ¿Usted qué le aporta al restaurante?• ¿Qué tan importante es para usted este proyecto?• ¿Cómo quiere ver el restaurante?• Hablando de porcentajes, ¿qué tiempo le dedica al restaurante?, y ese tiempo ¿es para qué? (Para pensar en estrategias, para pensar en soluciones, para preocuparse, para actuar...)• Para usted, ¿cuál es el público objetivo del restaurante?, ¿y qué acciones realiza para acercarse a ese público?• La gente que lo conoce (amigos, familiares y compañeros de trabajo), ¿saben de este proyecto?• Mencione dos defectos y dos fortalezas de Tentempié• Para usted, ¿qué es lo más importante de Tentempié?• ¿Cuál es el público más importante del restaurante?• Para su familia, ¿Tentempié es sinónimo de qué?	<p style="text-align: right;"></p> <p style="text-align: center;"><i>Guión para los comensales</i></p> <ul style="list-style-type: none">• Día:• Lugar:• Hora:• Entrevistado: <p>Cuestionario:</p> <ul style="list-style-type: none">• Cómo le parece:<ul style="list-style-type: none">○ La fachada○ La ubicación○ El nombre○ El logo○ El ambiente○ La música○ El servicio○ La carta○ Los precios○ El sabor○ La presentación• ¿Había visitado otros restaurantes de comida Española?• ¿Qué se esperaba de la cocina española? ¿O espera de la comida española?• ¿Qué es lo que más aprecia y valora cuando llega a un restaurante?• Si no fuera porque lo refirieron, ¿hubiera entrado al restaurante?• ¿Nos ha visitado en nuestras redes sociales?, ¿qué opina?• ¿Qué cree que le falta a Tentempié?• Mencione fortalezas y debilidades del restaurante• ¿Qué consejo nos daría para mejorar nuestros servicios?• Cuando le gusta un restaurante, ¿qué hace? (lo pone en redes, le dice a los compañeros, vuelve al cuanto tiempo)• ¿Qué le gustaría saber del restaurante?
<p style="text-align: right;"></p> <p style="text-align: center;"><i>Guión para el chef</i></p> <ul style="list-style-type: none">• Día:• Lugar:• Hora:• Entrevistado: <p>Cuestionario</p> <ul style="list-style-type: none">• ¿Qué significa el restaurante (Tentempié) para usted?• ¿Cree que cocinando en Tentempié potencia o desarrolla sus habilidades?• ¿Qué piensa de la comida española? ¿Le gusta cocinarla?• ¿Qué le gusta del restaurante?• ¿Qué no le gusta del restaurante?• ¿Qué le ofrece usted al restaurante?• Si usted pudiera modificar o cambiar algo del restaurante, ¿qué sería? Y ¿por qué?• ¿Qué cosas le motiva de trabajar en Tentempié? (O no le motiva)• ¿Cuál es su plato favorito y por qué?• Hay algún plato que no le guste (si responde que sí, ¿cuál y por qué?)• ¿Cuál cree que es el público del restaurante?• ¿Qué tipo de reacción espera en la gente al probar su comida?• Para usted, los platos (sabor, presentación, calidad), en términos de porcentaje, ¿qué tan importante es?• ¿Qué acciones le gustaría realizar en Tentempié? Ejemplo: "La recomendación del chef"• ¿Qué tipo de chef es usted?• ¿Qué tipo de chef le gustaría ser?• Mencione las principales cualidades de usted como persona y como chef	<p style="text-align: right;"></p> <p style="text-align: center;"><i>Guión para familiares</i></p> <ul style="list-style-type: none">• Día:• Lugar:• Hora:• Entrevistado: <p>Cuestionario</p> <ul style="list-style-type: none">• ¿Para usted qué significa el restaurante El Tentempié Gourmet?• ¿Qué sueños y /o expectativas tiene con el restaurante?• ¿Cuáles fueron las razones por las que usted, como familia, le apostó a este proyecto?• ¿Usted qué le aporta al restaurante?• ¿Qué tan importante es para usted este proyecto?• ¿Qué tan importante es para (nombre del socio con el cual tiene parentesco) el restaurante?• ¿Cómo quiere ver el restaurante?• Hablando de porcentajes, ¿qué tiempo le dedica al restaurante?, y ese tiempo ¿es para qué? (Para pensar en estrategias, para pensar en soluciones, para preocuparse, para actuar...)• Para usted, ¿cuál es el público objetivo del restaurante?, ¿y qué acciones realiza para acercarse a ese público?• La gente que lo conoce (amigos, familiares y compañeros de trabajo), ¿saben de este proyecto?• Mencione dos defectos y dos fortalezas de Tentempié• Para usted, ¿qué es lo más importante de Tentempié?• ¿Cuál es el público más importante del restaurante?• Para su familia, ¿Tentempié es sinónimo de qué?• Desde que llegó Tentempié a sus vidas, ¿qué aspectos positivos se han dado? Y ¿Cuáles negativos?

5.1.3. Diario de campo (mapa conductual)

El objetivo de esta metodología fue ir al restaurante en horarios y días diferentes, para conocer no sólo la dinámica al interior del local, sino, del Parque Lleras; con el propósito de identificar los públicos y estructurar, en el mediano plazo, estrategias integradas de comunicaciones y mercadeo, con el diagnóstico que arrojó esta observación (exploración).

La observación no fue de inmersión ni profunda, tampoco fue de períodos largos, lo que se realizó fue una exploración, una observación inicial, para identificar dinámicas, personas, actividades, ambiente, pautas, etc. Se quería confrontar la percepción que se tiene de la zona y del restaurante, con lo real.

Los diarios de campo, uno en exteriores, Parque Lleras, y otro en interiores, restaurante El Tentempié Gourmet, se realizó entre enero y la primera semana de febrero. Los tiempos de observación eran entre 30 minutos y 2 horas. Y se hacía pasivamente, o sea, camuflándose entre la gente, no se buscaba interrumpir las dinámicas (Para ver diarios de campo, ir a anexo 8).

En esta fase de la observación, se intentó realizar una segmentación geográfica “Las empresas encuentran a menudo que sus clientes están geográficamente concentrados. Las preferencias del consumidor por ciertas compras con base en la geografía son una consideración primaria en el desarrollo de las áreas comerciales para minoristas, como tiendas de abarrotes, estaciones de gasolina y tintorerías. Por ejemplo, la segmentación geodemográfica, o geoagrupamiento, es un enfoque que observa los perfiles de barrio basados en variables de segmentación demográficas, geográficas y de estilo de vida” (Ferrell, 2012, pág. 178).

5.1.4. Focus group

Se seleccionó la metodología del focus group, porque es una técnica que permite oír y generar discusión de diversos aspectos de un mismo tema, con un grupo pequeño de personas “El grupo focal (focus group en inglés) es una técnica cualitativa de estudio de las opiniones o actitudes de un público, utilizada en ciencias sociales y en estudios comerciales. Consiste en la reunión de un grupo de personas, entre 6 y 12, con un moderador, investigador o analista;

encargado de hacer preguntas y dirigir la discusión. Su labor es la de encauzar la discusión para que no se aleje del tema de estudio y, de este modo, da a la técnica su nombre en inglés ("grupo con foco"). Las preguntas son respondidas por la interacción del grupo en una dinámica en que los participantes se sienten cómodos y libres de hablar y comentar sus opiniones. Normalmente los grupos focales requieren cerca de dos horas para cumplir su tarea” (Barrientos, 2014). (Ver anexo 9, metodología del focus group)

Las personas que se invitaron a participar en el focus group, son personas cercanas, con conocimiento en temas de gastronomía (disfrutan ir a restaurantes en Medellín) y comunicación. La idea principal con esta actividad, consistió en que los invitados conocieran de manera integral el restaurante, disfrutando de pequeños Tentempiés (de platos de la carta), mientras se conversaba de diferentes aspectos, en un ambiente tranquilo y agradable.

El focus group se realizó el miércoles 13 de enero y estuvo integrado por:

Tabla 4 Participantes focus group

Persona	Rol	Responsabilidad
Luciana Ferrer Escobar	Moderadora	-Direccionar la conversación
María Adelaida Agudelo	Relatora	-Tomar nota de las ideas principales de los asistentes -Realizar registro fotográfico (platos, personas, etc)
Hugo Betancur	Analista	-Tomar apuntes de las expresiones, lenguaje no verbal... (Trascender las palabras de los asistentes) -Tomar apuntes del personal del restaurante, de los comentarios de los socios, de aspectos que se deben mejorar....
Alberto Ferrer Botero, socio	Apoyo	-Acompañar el focus group, hablar del restaurante, los platos
Mesera	Mesera	-Introducir cada tentempié: hablar de su preparación, ingredientes, maridaje, precio y mostrar su versión original
Chef	Chef	-Mostrar el plato en su versión original -Dividir el plato en tentempié individuales (uno por persona, deben ser pequeños) -Cumplir con los tiempos previstos de servicio de cada uno de ellos
Alejandra Agudelo, comunicadora social	Invitados a participar	-Los invitados conversarán del restaurante y de los platos que degusten

Gloria Inés Chica, experta en comida Manuela Garcés Arias, fotógrafa Gloria María Benítez, docente Lina María Correa, comunicadora VIVA Juan Guillermo Bedoya, Jefe de Comunicaciones del IDEA Edna Catalina Hortúa Zapata, comunicadora VIVA		
--	--	--

Se realizó la selección de las personas, cada una, de manera personalizada, se le envió una comunicación invitándolo a participar del focus group y se reforzó la invitación con una llamada telefónica (ver anexo 10, modelo invitación focus group).

El presupuesto planeado y ejecutado fue el siguiente:

Tabla 5 Presupuesto focus group

Componente	Descripción	Valor unidad	Cantidad	Valor total
Recurso humano	Comunicadora y profesor, moderan y analizan	N/A	0	0
	Personas que participarán en focus group (tentempié y bebidas)	60.000	7	420.000
	Socios	N/A	4	0
Total				420.000

El focus group tuvo unos tiempos y unos temas, con el objetivo de direccionar la conversación, y no pasarse del tiempo previsto (2 horas). Durante esos tiempos, siempre hubo un elemento común: tentempiés individuales, de platos seleccionados de la carta, para que los asistentes a este ejercicio, probaran las diferentes recetas del restaurante, mientras se hablaba de la presentación, el sabor, el precio, entre otros aspectos.

Las mesas se organizaron de tal forma, que todas las personas se podían ver los rostros (una gran mesa). Cada persona en su puesto tenía una guía individual, en la cual, pudo tomar notas, comentarios y consejos (ver anexo 11, guía para cada persona).

Para intencionar la conversación, se planeó los siguientes momentos:

- 6:00 pm a 6:15 pm: Llegada de todos los participantes al focus group.
-Cada puesto tuvo sus respectivos cubiertos y una copa de agua; por mesa, se dispuso una canasta de panes.
- 6:15 pm a 6:30 pm: presentación de cada uno de los asistentes. Presentación y objetivo del focus group (guía de cada persona).
-A cada uno de los asistentes se le entrega una limonada de verano
- 6:30 pm a 6:40 pm: presentación del restaurante, a cargo de uno de los socios, Alberto Ferrer Botero
-Porción de tortilla española
- 6:40 pm a 7:00 pm: Conversación sobre la identidad corporativa del restaurante: nombre, logo, ambiente, primeras impresiones.
-Un tentempié
-Porción mini: chistorra, morcilla de burgos y patatas bravas.
- 7:00 pm a 7:15 pm: conversación sobre la carta: presentación, platos, ingredientes...
- Se ofrece una copa de vino, cerveza española, gaseosa o jugo a elección.
- Bocatta con chatka
- Entrecot Tentempié
- 7:15 pm a 7:30 pm: conversación sobre el servicio, el personal...
- Pulpo a la feira

- Paella de mariscos

- 7:30 pm a 7:45 pm: agradecimientos

-Postre

Los participantes tomaron nota de cada uno de los momentos (ver anexo 12, guías diligenciadas). Con ese insumo, se realizó una sistematización del focus group (ver anexo 13, sistematización focus group).

5.1.5. Talleres

Durante la realización del proyecto de investigación, se hizo varios talleres con los socios y sus respectivas familias, en aras de ir construyendo y consolidando conjuntamente la imagen corporativa, las relaciones públicas, la misión, visión, entre otros elementos del branding corporativo.

Se realizaron seis talleres:

Tabla 6 Talleres con socios de Tentempié

Número	Nombre taller	Fecha	Objetivo
1	Construir storytelling	Martes 1 de diciembre	Construir la storytelling del restaurante El Tentempié Gourmet.
2	Texto volante	Martes 8 de diciembre	Identificar los elementos que los socios consideren importantes para incluir en una pieza comunicacional promocional: volante.
3	Redes sociales	Martes 15 de diciembre	Construir y plantear estrategias en redes sociales para dar a conocer el restaurante y atraer la atención de potenciales clientes.
4	Taller para construir la identidad corporativa	Martes 5 de enero	Construir elementos de la identidad corporativa del Restaurante El Tentempié Gourmet, específicamente, de la filosofía corporativa, como la visión, la misión y los valores corporativos.
5	DOFA	Martes 12 de enero	Identificar con los socios, las debilidades, oportunidades,

			fortalezas y amenazas (DOFA) del Restaurante El Tentempié Gourmet.
6	Experiencia	Martes 19 de enero	<ol style="list-style-type: none"> 1. Describir el mejor restaurante al que han ido, el cual recuerda con agrado, y explicar las razones por las cuales fue agradable y memorable. 2. Describir, paso por paso, la experiencia que desean que los comensales tengan al momento de ingresar a Tentempié

Cada uno tuvo su objetivo, justificación y metodología:

5.1.5.1 Taller #1:

- Objetivo: construir la storytelling del restaurante El Tentempié Gourmet.
- Justificación: “cada negocio tiene una historia, cada organización tiene una visión, cada empresario tiene un sueño y cada producto tiene magia. Todos tenemos una historia” (Gómez, 2013).

Aunque Tentempié está iniciando, era necesario escribir su historia, con el objetivo de reconocerse (entre los socios y la familia), para transmitir su historia, y generar una conexión emocional con los clientes.

- Metodología: durante una reunión con los socios, se identificó la necesidad de escribir la propia historia del restaurante El Tentempié Gourmet, para reconocerse, saber de dónde surge todo... Es algo precipitado hacerlo, pero esa storytelling se irá construyendo día a día.

Se realizó un sondeo de cómo había surgido Tentempié. Esta actividad se hizo de forma verbal, mientras la relatora, iba tomando las notas principales.

- Resultado:

Storytelling Tentempié

Desde hace tiempo, la familia venía con la idea de crear un restaurante, es más, pensaron en vender tortillas españolas y comprar una empacadora al vacío industrial para poder comercializar este producto. Pero eran no más que ideas.

Hasta que por cosas de la vida, se dieron cuenta de que un local comercial en el Lleras estaba desocupado, y vieron la oportunidad de montar su restaurante. Dos de los socios se dieron cuenta de esto (un abogado y un jubilado), y fueron al consultorio psicológico de un familiar para invitarlo a unirse en este proyecto. El familiar aceptó, que suele ser cauteloso y poco arriesgado (psicólogo), y tomó la decisión de participar.

Los tres socios empezaron a pagar el arriendo del local (donde funcionaba una zapatería), mientras desarrollaban la idea de negocio. Por lo general, siempre el proceso es al contrario: primero se tiene la idea, después se desarrolla el qué queremos y finaliza con el cómo lo hacemos. Aquí primero fue el lugar y después se preguntaron: qué y cómo se hará.

Para llegar al concepto de Tentempié (comida española), pasaron por varias ideas: pensaron en un local donde se pudiera vender jugos y frutas (La Melosa); después, a un restaurante de sánduches y ensaladas (pero este concepto en la actualidad está en auge y hay varias propuestas de restaurantes en el Lleras de este tipo). Mientras pensaban y buscaban el concepto del restaurante (era complejo poner de acuerdo a los tres socios), se unió el cuarto socio. El cuarto socio, había estudiado por varios años en Alemania, y tuvo la oportunidad de ser chef en uno de los 5 mejores restaurantes de este país, que era español. Él propuso que el restaurante que se montara fuera de este tipo, ya que tenía gran experticia en esta gastronomía. Los demás socios, acogieron esta idea.

Los socios, ya habían pagado un mes de alquiler del espacio, y debían desarrollar rápido la idea del restaurante, para que entrara a operar, y equilibrar un poco los gastos.

En menos de dos meses, ya habían montado el local y el concepto del restaurante.

Pequeña reseña

El Restaurante El Tentempié Gourmet nace como un sueño y un proyecto familiar, en cabeza de cuatro socios: Alonso Guerra, Fabio Zemanate, Santiago Lopera y Alberto Ferrer.

Desde hace varios años, la familia venía con la idea y el deseo de montar un restaurante, pero es una idea difícil de concretar, por los altos impuestos, la inversión y la competencia.

Pero se tomó la decisión, y fueron más los sueños, deseos e ideales, que los temores; así nace El Tentempié Gourmet. Restaurante de comida española, que busca ofrecer y deleitar a los comensales, con sabores ibéricos y mediterráneos, de la diversa y rica gastronomía de España. Las tapas, los quesos, las carnes maduradas, los vinos, los mariscos, son algunos de los elementos esenciales que hacen parte de su carta.

El Tentempié Gourmet, ubicado en el Parque Lleras de El Poblado, busca ser un lugar de encuentro, donde los comensales se unan, conversen y disfruten en compañía, a través de un viaje gastronómico por los diferentes sabores de España.

5.1.5.2 Taller #2

- **Objetivo:** Identificar los elementos que los socios consideren importantes para incluir en una pieza comunicacional promocional: volante.
- **Justificación:** se elige el volante como pieza promocional (inicial), ya que su costo de producción es bajo (en comparación a otras piezas) y puede lograr una buena

cobertura, ya que depende de la decisión en dónde y a quién se entrega. Además, permite tener un acercamiento con la persona, porque se puede intercambiar una frase, mirar a los ojos y darle amablemente la información.

- Metodología: durante una reunión con los socios, surgió la necesidad de realizar una pieza comunicacional, se hizo un sondeo de los elementos que debería tener:
 - Nombre
 - Logosímbolo
 - Paleta de colores
 - Fuente del logo Texto general
 - Menú del día
 - Redes sociales
 - Número de contacto
 - Dirección (referenciada)
 - Algún elemento de la cultura española
 - Que en la parte de atrás tuviera una parte de la carta

- Resultado:

Ilustración 3 Volantes promocionales



5.1.5.3 Taller #3

- **Objetivo:** construir y plantear estrategias en redes sociales para dar a conocer el restaurante y atraer la atención de potenciales clientes.
- **Justificación:** una de las formas más eficaces y económicas de gestionar la imagen corporativa de las organizaciones es a través de las redes sociales. Por ello, se plantea la necesidad de publicitar a Tentempié en redes sociales, para darlo a conocer y conseguir potenciales comensales.
- **Metodología:** durante una reunión con los socios, se identificó la necesidad de publicitar a Tentempié a través de redes sociales. Por consiguiente, se crean los grupos en Facebook: El Tentempié Gourmet; y en Instagram: @eltentempieg

5.1.5.4 Taller #4

- **Objetivo:** construir elementos de la identidad corporativa del Restaurante El Tentempié Gourmet, específicamente, de la filosofía corporativa, como la visión, la misión y los valores corporativos.
- **Justificación:** la identidad corporativa, según Paul Capriotti “es el conjunto de características centrales, perdurables y distintivas de una organización, con las que la propia organización se autoidentifica (a nivel introspectivo) y se autodiferencia (de las otras organizaciones de su entorno) (Capriotti, 2009, pág. 21). Tentempié, tuvo un conflicto de identidad, se desconocía. Por ello se orientó este taller, en aras de descubrir y nombrar las características que hacían diferente y especial a Tentempié.
- **Metodología:** durante una reunión con los socios, se desarrolló un taller, en donde cada socio debía desarrollar la hoja de vida del Restaurante El Tentempié Gourmet,

para construir la misión, la visión y los valores corporativos (ver anexo, 14 hojas de vida diligenciadas).

- **Resultado:**

- Nombre completo: El Tentempié Gourmet
- Fecha de apertura: 10 de julio de 2015
- Dirección: Carrera 39 # 7 -100, Parque Lleras, El Poblado, Medellín (Al frente de Harley Davidson).
- Teléfono: 3123295
- E-mail: eltentempieg@gmail.com
- Facebook: El Tentempié Gourmet
- Instagram: @eltentempieg

Misión:

Deleitar a los comensales con sabores ibéricos, mediterráneos y tradicionales de la diversa gastronomía española, a través de propuestas originales que se destacan por su calidad, frescura y sabor, con un servicio y atención memorables.

Valores corporativos:

- **Calidad:** nuestros platos son preparados con ingredientes frescos, que son comprados a proveedores idóneos. Nuestras preparaciones son realizadas con amor y conocimiento, fruto de la experiencia que nos dejó visitar, recorrer y cocinar en Europa.
- **Familiaridad:** cada comensal, empleado y proveedor, es bienvenido al Restaurante El Tentempié Gourmet, es un invitado especial a este sueño de familia, y será tratado como si fuera parte de ella.
- **Respeto:** escuchamos, miramos a los ojos, oímos recomendaciones y valoramos al otro; cada persona tiene algo para aportarle a El Tentempié Gourmet, su

talento, ganas, conocimiento. Buscamos que cada uno de ellos lo haga desde su rol y quehacer, en armonía (laboral, interpersonal y comercialmente).

- **Solidaridad:** aunque haya una situación triste o difícil de asumir, ya sea personal, laboral o comercialmente; trabajaremos en equipo para afrontarla o solucionarla, acompañando al otro, pero siempre, respetando su espacio, su silencio y su integridad.

- **Sinceridad / Honestidad:** la verdad y la transparencia son premisas en nuestro quehacer, en lo que decimos y hacemos, buscamos coherencia en ambas dimensiones. También actuando con honradez, en el marco de lo legal.

- **Atención / Servicio:** cada empleado y socio de El Tentempié Gourmet, representa el restaurante, por eso, buscamos que con nuestras palabras, acciones y gestos, el "otro" (comensal, proveedor, visitante, entre otros), siempre se sienta respetado y atendido, a través de la cortesía.

- **Deleite:** somos un restaurante de comida española, que busca ofrecer y encantar a los comensales, con sabores ibéricos, mediterráneos y tradicionales, de la diversa y rica gastronomía de España. Las tapas, los quesos, las carnes maduradas, los vinos, los mariscos, son algunos de los elementos esenciales que hacen parte de nuestra carta, que fue construida con amor y conocimiento, fruto de haber vivido, recorrido, probado y experimentado a España y Europa.

Visión:

El Tentempié Gourmet busca ser en el 2020, el mejor restaurante de comida española en Medellín, convirtiéndose en un referente de la gastronomía ibérica y mediterránea en la Ciudad de la Eterna Primavera.

5.1.5.5 Taller #5

- **Objetivo:** identificar con los socios, las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA) del Restaurante El Tentempié Gourmet.
- **Justificación:** antes de emplear y desarrollar alguna estrategia comunicacional y de mercadeo, es necesario realizar un diagnóstico o un análisis estratégico de la situación, para identificar interna y externamente el entorno.
- **Metodología:** durante una reunión con los socios, se desarrolló un taller, en donde cada socio debía desarrollar una matriz DOFA (ver anexo 15, DOFA´s diligenciadas).
- **Resultado:**

Ilustración 4 DOFA Tentempié Gourmet



<p>Debilidades (interno)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dificultades en el mercadeo. • Dificultades en el capital. • Escasez de clientes. • Falta de propaganda para que conozcan el restaurante. • Falta de asesoría especializada en temas de redes sociales y mercadeo. • Poca experiencia. • Diferentes expectativas. • Desconocimiento del negocio (dificultades para administrarlo) • Ubicación (no está en la parte de comidas del parque) • Falta de capital de trabajo. • Falta de una programación musical. • Falta de contacto con los clientes. • Falta actitud proactiva e imaginación. • Falta planear más 	<p>Oportunidades (externo)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aprovechar el personal de extranjeros que circundan el parque. • Aprovechar la colonia de españoles que hay en la ciudad. • Aprovechar los consultorios y oficinas para presentarnos. • Una mayor utilización de las redes sociales que tengan relación con nuestra clase de comida. • Reconocimiento de clientes. • Manejo de redes sociales. • Buen mercadeo. • Aprovechamiento de posibles clientes (Torre Médica, San Fernando Plaza, Ayuntamiento) • Llegar a grupos empresariales • Buscar clientes españoles. • Construir base de datos
<p>Fortalezas (interno)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Producto definido. • La calidad de los productos. • La atención y el servicio prestado. • Buena calidad en el producto. • Buenas relaciones de los socios. • Buenos cocineros. • Buena disposición de los socios para emprender. • Buena colaboración de la familia de los socios para buscar clientes y aportar ideas • Calidad humana • Infraestructura agradable 	<p>Amenazas (externo)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desconocimiento del público de la existencia de Tentempié • No hay un plan de negocios que visualice la viabilidad del negocio • No hay plan de mercadeo • Economía • Falta de clientes • Cambio personal • El tipo de comida especializada no llega a toda la comunidad • La zona es poco concurrida en semana • Es posible que algunos de los platos son muy altos • Ausencia de clientes • Cambio de chef

5.1.5.6 Taller #6

- Objetivo: construir la experiencia que cada comensal tendrá en el Tentempié Gourmet.
- Justificación: hay un elemento que es fundamental en el momento en el que se desarrolla la estrategia de comunicación y mercadeo: LA EXPERIENCIA. Cuando las personas van a un restaurante, no sólo buscan buena comida, buscan tener una experiencia, algo que los haga experimentar con los todos los sentidos el restaurante:

el olor, la vista, el tacto, el gusto, la audición. En Tentempié, la experiencia no es estándar, y es relativa; por ellos, se pensó en este taller, para homologar la experiencia e intencionarla.

- Metodología: durante una reunión con los socios, se desarrolló un taller, en donde cada socio debía describir la experiencia en el mejor restaurante al que ha ido (que le generó recordación) y describir paso por paso la experiencia que desea que pase en Tentempié (ver anexo 16, experiencias diligenciadas).
- Resultado:

Con tres de los cuatro socios, y sus respectivas esposas, y dos hijos de uno de los socios, se realizó un taller/cuestionario, que tuvo dos momentos:

1. Describir sobre el mejor restaurante al que han ido, el cual recuerda con agrado, y explicar las razones por las cuales fue agradable y memorable.
2. Describir, paso por paso, la experiencia que desean que los comensales tengan al momento de ingresar a Tentempié.

De acuerdo a lo enunciado, estos son los restaurantes que por su experiencia, han quedado en el “top of mind” de cada uno de los participantes:

Tabla 7 Mejores restaurantes que han visitado los socios y familiares

Persona	Restaurante	Descripción experiencia	Palabras claves
Alberto Ferrer Botero	Orchi Carne de Res	Me impactó el ambiente, la decoración, el espectáculo, la atención de los meseros fue muy especial y priorizada	Ambiente, decoración, espectáculo, atención meseros
	Crispino	Ambiente muy familiar y buena atención	Ambiente, familiaridad, atención
	Hato Viejo	Impacta la familiaridad. Las entradas son totalmente gratis.	Familiaridad, generosidad

María Luisa Jiménez	Museo Guggenheim	El ambiente colorido, moderno y cálido. La carta corta pero variada, bien explicada. Atención constante, desde la entrada. Personal bien educado, entrenado, seguro, conoce todo y da explicaciones y sugerencias. El sabor y la presentación de los platos.	Ambiente, carta, atención, educación del personal, sabor y presentación
María Eugenia Jiménez	Un restaurante en Argentina	Me gustó mucho la carne y la atención	Atención Sabor
Natalia Guerra	Jardín Olivo	La comida y la carne es muy rica	Sabor
	Fenisia	Me gusta el espacio, la comida, el tinto, el precio y la rapidez	Espacio, sabor, precio y agilidad
	La Provincia	Lo elegante, el conocimiento que mostró el mesero y la recomendación que hizo	Elegancia, conocimiento del mesero
	El Tombo	La comida, el ambiente... Sale de lo cotidiano	Sabor, ambiente
Alonso Guerra	Restaurante en Argentina	Fuimos por la curiosidad de comer un asado argentino. Cuando nos ofrecieron la carta, la mayoría de los términos no los conocíamos. Preguntamos, y uno de los chefs nos empezó a explicar. La carne y la atención fueron buenos, y el precio aunque alto, lo valió.	Atención del chef
Santiago Zemanate	Archies	Me gusta la atención de los meseros, los juegos que hacen con los niños, la limonada de frutos rojos, que el chef interactúa con las personas	Atención de los meseros, niños, interacción del chef
Fabio Zemanate	Lomos (Glorieta de Don Diego)	Cosas que me gustan: la calidad de la comida, los cortes de la carne, la atención (buena) y el ambiente (relajado)	Calidad, atención, ambiente
	Cuzco (Palms Avenue)	Cosas que me gustan: la variedad de platos, su calidad, el servicio	Variedad, calidad, servicio
Antonia Zemanate	Guaracú	Me gusta el ambiente, la comida	Ambiente, sabor

De las ocho personas que participaron, los valores/cualidades, que más aprecian en un restaurante fueron:

- Ambiente: 7 de 8
- Atención (conocimiento): 7 de 8
- Sabor: 6 de 8
- Familiaridad: 2 de 3
- Calidad: 2 de 8
- Decoración: 1 de 8
- Espectáculo: 1 de 8

- Generosidad: 1 de 8

Donde los valores/cualidades que fueron más importantes son: ambiente, atención y sabor.

El segundo ejercicio consistió en describir paso por paso, la experiencia que desean que los comensales tengan al momento de ingresar a Tentempié.

Tabla 8 Descripción experiencia deseada en Tentempié

Persona	Descripción experiencia
Antonia Zemanate	Quiero que entren y le guste la comida, el ambiente
Fabio Zemanate	<ol style="list-style-type: none"> 1. El saludo debe ser cálido, respetuoso y corto 2. La atención debe ser rápida y eficiente 3. Que se pregunte cómo le pareció la comida 4. Que se realice una despedida breve y amable
Alonso Guerra	El cliente que llega está a la expectativa de lo que va a encontrar. Por tanto, un saludo cordial, ayuda a disminuir la expectativa. El mesero debe acercarse, saludar y preguntar que qué desean, aclarando si es necesario cada uno de los platos, acompañamientos o lo que se desea tomar.
Natalia Guerra	Que se sienta cómoda, a gusto y bien atendida, que esa atención sea casi personalizada, sin entrar a la amistad.
María Eugenia Jiménez	Que al momento de ingresar al restaurante, el administrador vaya y salude al comensal, y que al momento de sentarse, el chef salga y le recomiende
María Luisa Jiménez	Que encuentre una atención cordial, tranquila, con un trato respetuoso. Que se le entregue la carta con buena asesoría, pero que no se sienta presionado
Alberto Ferrer	Me gustaría que se sentaran y que el mesero o administrador le den la bienvenida. Me gustaría que esa bienvenida fuera cálida, que le preguntara algo de él o ella, y a partir de ahí, que le recomiende algo de la carta.

Según lo descrito, se propone el siguiente diseño de experiencia para el Restaurante El Tentempié Gourmet:

A. Ambiente:

- a. En el restaurante debe estar sonando música (seleccionarla).
- b. En la pantalla del tv deben estar pasando imágenes de España (lugares, personajes, recetas).

- c. Las mesas y sillas deben estar organizadas.
- d. Debe estar limpio el restaurante.
- e. El chef y la mesera deberán estar debidamente vestidos.
- f. La cocina deberá estar organizada.
- g. El baño deberá estar limpio

*Ensayar en algunos momentos permanecer la puerta abierta (poner en la puerta el letrero con los horarios de atención)

B. Saludo:

- a. En el momento en que el comensal ingrese, se acercará el socio (o administrador) y lo saludará: “Bienvenido (a) al restaurante El Tentempié Gourmet, somos un restaurante de comida española. Mi nombre XXX, soy uno de los socios. Por favor tome asiento”
- b. La mesera llevará una copa vacía y una jarra con agua fría, se presenta mientras le sirve el agua. “Buenos días (tarde, noche). Hoy tendré el gusto de atenderlo. Mi nombre es XXX” (espera que el comensal le responda).
 - i. “Le consulto, ¿desea ver la carta o le puedo sugerir un plato?” (Siempre mirará a los ojos, sin cruzar brazos, con un tono dulce y claridad (buena vocalización). Entrega la carta por la derecha del comensal)
 - ii. Espera que el comensal responda
- c. La mesera irá por una canasta con pan caliente con alioli, y lo pone en la mesa: “Aquí les dejo esta entrada, cortesía de la casa. La salsa es a base de ajo, es una de las recetas tradicionales de España. Espero que la disfrute”
- d. En el momento de ordenar, la mesera dará alguna información del plato (tiempo de preparación, ingredientes, tamaño de la porción... Alguna información de interés para el comensal). Preguntará sobre la bebida con la que desea acompañar el plato, sugiere una de las especialidades de la casa, como tinto de verano, cerveza o vino Español.

C. Momento de la espera:

- a. La idea es que la espera sea agradable, para ello, se diseñarán unos individuales donde los comensales puedan ir explorando a España; de fondo sonará música internacional, seleccionada previamente, que variará dependiendo del público, o sea, si hay una pareja que está celebrando aniversario, la música será más romántica y calmada; en el televisor, irán pasando imágenes de Europa y preparaciones de platos tradicionales; y para el olor, se habrá realizado con antelación una tortilla española, para que perfume cada rincón del restaurante.
- b. La mesera organizará los cubiertos y los individuales de cada comensal.
- c. La mesera estará atenta para servir más agua o pan.
- d. La mesera se acercará con los ingredientes principales de las preparaciones (y que sean visualmente bonitos), se los mostrará, les dirá que nuestras preparaciones son realizadas con ingredientes frescos y de alta calidad, y contará un dato de interés de alguno de los ingredientes (algo poco conocido que permita que el comensal se familiarice con la comida Española)
- e. Si la espera está siendo larga, la mesera podrá sugerir alguna entrada que sea ágil.
- f. Si hay pocos comensales, preguntará si gusta que le suban o bajen al aire acondicionado.
- g. Si hay algún niño, la mesera llevará individual para colorear y crayones.

D. Momento de la comida:

- a. La mesera servirá por la derecha.
- b. Los platos deberán ser servidos al mismo tiempo.
- c. Si alguno de los comensales se le terminó la bebida, la mesera preguntará si gusta tomar algo adicional.
- d. Mientras empiezan a comer, el chef se les acercará y le preguntará que si la comida está bien.

E. Momento de finalización de la comida:

- a. La mesera estará atenta a lo que se vaya terminando, para irlo recogiendo (La mesa nunca podrá verse sucia).
- b. Cuando retire los platos, ofrecerá postre: ¿desean algún postre? Si dicen que sí, explican los que hay.
- c. También ofrecerá café o aromática (cortesía de la casa)
- d. Cuando le pidan la cuenta, preguntará el medio de pago y si desea incluir el servicio. Agradecerá: “muchas gracias”
- e. Llevará la factura (que deberá entregarse con un dulce, diferente a la menta tradicional)
- f. Se acerca el socio o administrador, pregunta que cómo les pareció y entrega por mesa una encuesta de satisfacción. “Somos nuevos en el mercado, y queremos mejorar nuestro servicio. Para lo cual, les entregamos esta encuesta de satisfacción, para que nos digan cómo les pareció el restaurante. Muchas gracias” (Entrega lapicero).
- g. Mesero recoge factura y encuesta. Agradece la presencia de los comensales “Muchas gracias por visitarnos. Esperamos verle nuevamente”.
- h. El socio o administrador le abre la puerta para que el comensal pueda salir.

6. RESULTADOS

Para realizar un análisis de los resultados arrojados en las metodologías empleadas, se emplearon 4 categorías:

- Identidad corporativa
- Diseño de experiencias
- Segmentos estratégicos
- Promoción

6.1. IDENTIDAD CORPORATIVA

En esta categoría de análisis se hablará de cultura corporativa (pautas de conducta, valores compartidos y creencias compartidas), de filosofía corporativa (visión, misión y valores corporativos), comunicación corporativa e imagen corporativa.

Antes de esbozar cada uno de los temas, se puede decir que hablar de identidad corporativa en una organización es algo esencial, ya que estamos hablando del “ser”, como dijo Villafañe (La gestión profesional de la imagen corporativa, 2004, pág. 17).

Es imposible trabajar en una organización cuando no tiene clara su identidad corporativa, no habría una misión por la cual, cada persona desde su quehacer, pudiera trabajar y aportar al logro de la visión; es imposible tener éxito en el mercado, cuando no es clara la identidad corporativa, ya que es tanta la competencia, que es necesario diferenciarse; una empresa que no tenga claro su identidad corporativa, no sólo se desconoce ella misma (“una organización privada es un actor más dentro de la sociedad, ya que es un agente moral”) (Cortina, 2003, pág. 18), sino que la desconoce su fundador, su presidente, su junta directiva, sus empleados, sus proveedores, sus públicos objetivos.

Partimos entonces, en que, sin identidad corporativa, no hay organización. Es algo similar cuando se aprende una ciencia, disciplina, quehacer, sino se aprenden las bases, es difícil aprender. O cuando una persona no sabe quién es, y tiene un problema de identidad, es (porque está viva) sin ser (porque no sabe quién es).

Por eso, gran parte del presente proyecto de investigación se fundamentó en construir y fortalecer la identidad corporativa de Tentempié Gourmet.

Filosofía corporativa

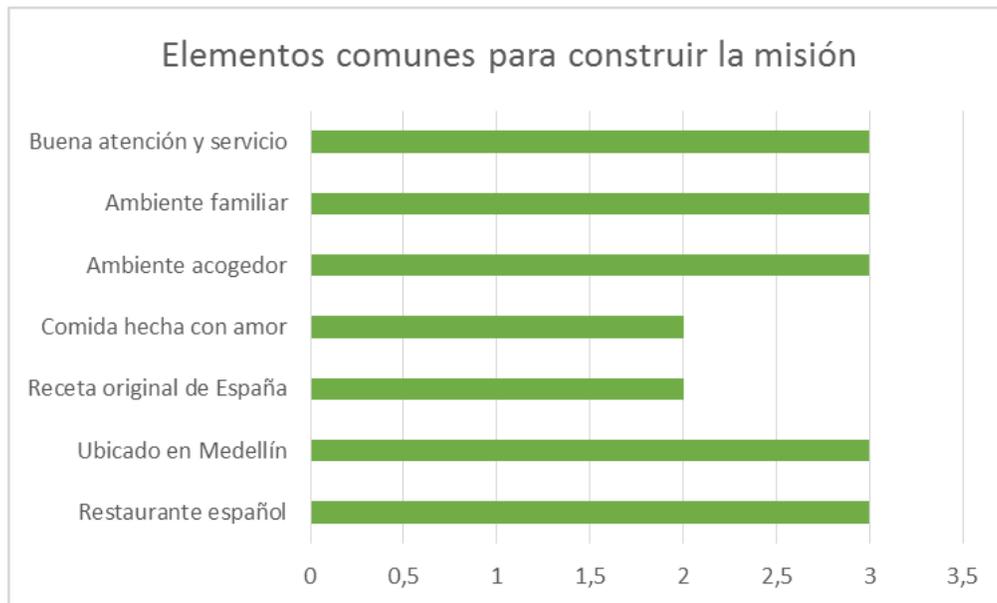
Dice Capriotti, “la filosofía corporativa es la “mente” (mind) de la Identidad Corporativa, y representa “lo que la organización quiere ser”. Es el componente que vincula el presente de la organización con el futuro, con su capacidad distintiva y de permanencia en el tiempo” (Capriotti, 2009, pág. 23).

El taller # 4 con los socios, tuvo como objetivo construir la filosofía corporativa. Aunque tácitamente los socios iban en el mismo rumbo, no estaba nombrado. Cada uno hablaba de su misión para Tentempié, y cada versión era diferente, aunque tenían elementos comunes. Se puede decir que Tentempié tuvo un conflicto de identidad, se desconocía. Por ello, se orientó este taller, en aras de descubrir y nombrar las características que hacían diferente y especial a Tentempié, y más importante aún, definir su norte.

La metodología y el resultado final se presentaron en el numeral 5.1.5 Talleres, taller # 4. Pero qué se resalta de este ejercicio (de los cuales, participaron 3 de los 4 socios):

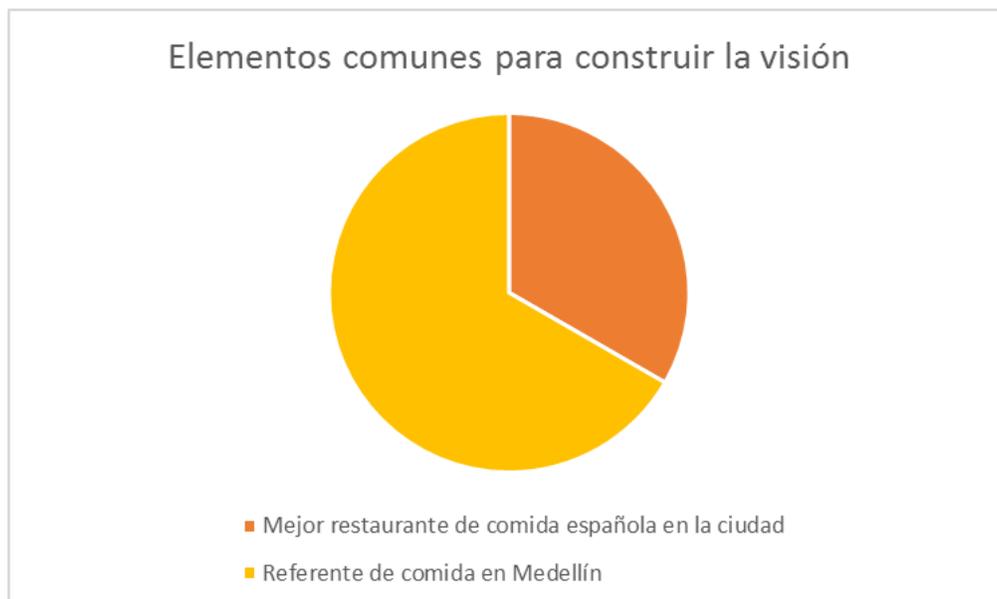
- Para construir la misión, dentro del taller, que era una hoja de vida del restaurante, debían responder la pregunta “¿Quién soy?, ¿cuáles son mis cualidades?, ¿qué me caracteriza de los demás restaurante?”, estos fueron los elementos comunes de esa respuesta que fue insumo clave para construir la misión:

Ilustración 5 Elementos comunes para construir la misión



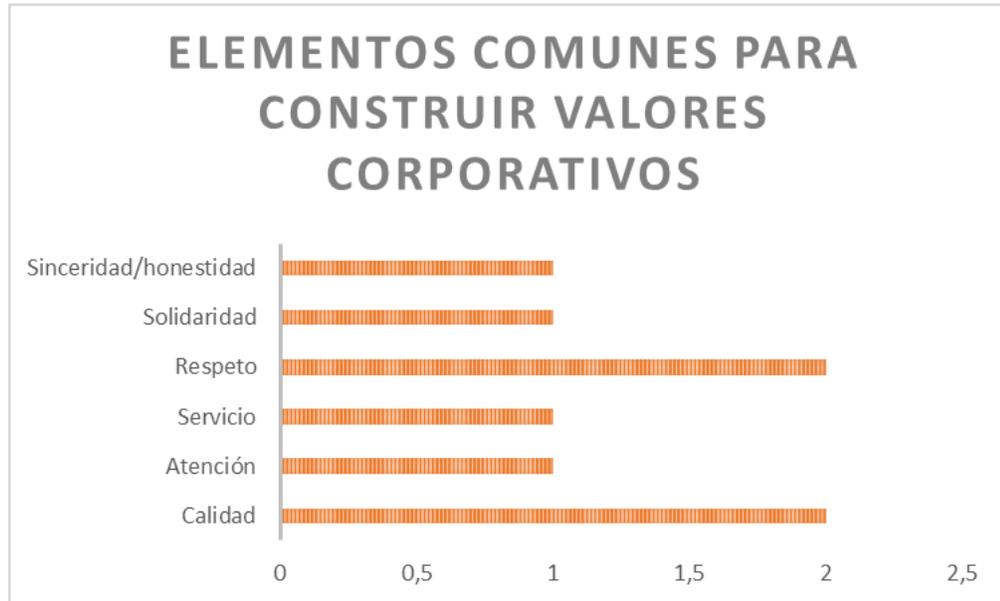
- Para construir la visión, dentro del taller, que era una hoja de vida del restaurante, debían responder a la pregunta “¿Qué quiero de mí? (Hasta dónde quiero llegar)”. Un socio no respondió a esta pregunta, dos contestaron que quiere que sea referente de comida en Medellín, y uno respondió que quiere que Tentempié sea el mejor restaurante de comida española de la ciudad:

Ilustración 6 Elementos comunes para construir la visión



- Para construir los valores corporativos, dentro del taller, que era una hoja de vida del restaurante, debían responder a la pregunta: “¿Cuáles son mis valores?”

Ilustración 7 Elementos comunes para construir valores corporativos



Con los elementos identificados en el taller sobre valores corporativos, se vio la necesidad de complementarlos, ya que como se aprecia en la gráfica, sólo en dos valores hubo coincidencia de dos socios. Por consiguiente, fue necesario realizar una sesión de diálogo, para identificar los valores corporativos de Tentempié Gourmet.

Cultura corporativa

Capriotti, dice que la cultura corporativa es el “alma” (soul) de la Identidad Corporativa y representa “aquello que la organización realmente es, en este momento”. Es el componente que liga el presente de la organización con su pasado, su evolución histórica hasta el día de hoy y todo lo que se relaciona con ello (Capriotti, 2009, pág. 23).

Para Villafañe, la identidad de una organización, surge de la intersección de tres ejes: la historia de la organización, la situación actual y la cultura corporativa (Villafañe, 2004, pág. 18).

Resaltan ambos autores la importancia del pasado de cada organización, para iniciar a hablar de la cultura corporativa. Por eso, se realizó el Taller #1 con socios de Tentempié, con el objetivo construir la storytelling del restaurante. Fechas tan importantes como el día de la fundación, no se tenía claro. Por eso se realizó con los cuatros socios un sondeo de cómo había surgido Tentempié, con el objetivo de construir una única historia corporativa (Para ver el resultado final de este ejercicio ir al numeral 5.1.5 Talleres, Taller # 1).

En el storytelling se observa que el concepto y la idea del restaurante no inician con un plan de negocio, ni con un diagnóstico, ni con un estudio de mercado; inicia con un sueño y con poca planeación.

Por eso, la evolución histórica de Tentempié, desde sus inicios hasta el día de hoy, ha sido de “ensayo y error”, porque la falta de planeación inicial se evidencia en su historia, donde “se ha aprendido en la marcha”.

Hay un aspecto fundamental que influye en la identidad corporativa y es la personalidad y normas del fundador. En la realización del Taller #4, a la pregunta ¿qué experiencia tengo?, uno de los socios, Santiago Lopera, respondió: “Somos un equipo multidisciplinario que nos reunimos para aportar experiencia en diferentes campos de acción, como las ciencias sociales, la ingeniería, y por supuesto, la gastronomía. Esta última adquirida por los socios quienes vivieron en Europa y aprendieron las mejores recetas de la escuela española” (Para ver encuestas de vida diligenciadas, ir a anexo 14).

Con los diarios de campo internos y los talleres realizados se pudo identificar creencias, valores y pautas de conducta.

- Creencias:
 - El comensal es lo más importante.
 - Es un negocio de familia.
 - Un cliente satisfecho regresa.
 - La calidad de los ingredientes es indispensable.

-Todos, los socios, familiares y trabajadores, hacen posible que Tentempié siga siendo una realidad.

- Valores: según se detallaron en las páginas 67 y 68.
 - Calidad
 - Familiaridad
 - Respeto
 - Solidaridad
 - Sinceridad /Honestidad
 - Atención / Servicio
 - Deleite

- Pautas de conducta:
 - Saludar y despedirse siempre.
 - Preguntar cómo estuvo la comida.
 - Enseñar a las personas que van a Tentempié sobre comida española, en especial, si son locales.
 - El restaurante siempre debe estar aseado.
 - Recomendar y sugerir según los gustos del comensal.
 - Sólo entra a la cocina personal autorizado (chef, ayudante y administrador)

Comunicación corporativa e imagen corporativa

Existen tres gran fuentes de información, según Capriotti, para que los públicos obtengan información sobre las organizaciones: los medios de comunicación masivos, las relaciones interpersonales y el contacto directo (la experiencia). Para el Tentempié Gourmet, los dos últimos niveles son fuente de información del restaurante con sus públicos objetivos. Los medios de comunicación masivos no aplican, porque el restaurante no cuenta con el músculo financiero para tales fines.

Los mensajes que se emiten son para hacer saber lo que la empresa dice que hace: comida española. Para este fin, las redes sociales han sido de gran ayuda para Tentempié, ya que

permiten lograr una amplia cobertura (llegar a varias personas) a bajo costo. Además, gran parte del público que frecuenta el restaurante son extranjeros, y muchos eligen a dónde ir, a través de aplicaciones, como TripAdvisor y Foursquare.

Mediante el taller #3, se planteó la necesidad de crear perfiles del restaurante, inicialmente, en dos plataformas: Facebook e Instagram, porque lo primero que se necesita es “existir”. Se evaluó que una de las formas más eficaces y económicas de gestionar la imagen corporativa de las organizaciones es a través de este medio.

“Las redes sociales son una buena herramienta para buscar a personas que han viajado a España (Europa), promocionar actividades diferentes (catas), realizar programación mensual y divulgarlas en este medio”, Edna Catalina Hortúa Zapata, comunicadora VIVA, participante del focus group.

“Visualmente, la comida española es hermosa, sus color, sus texturas... Genial que muestren estas imágenes en las redes sociales, eso llama la atención”, Manuela Garcés Arias, fotógrafa, participante del focus group.

El principal medio para dar a conocer el restaurante ha sido la referencia. El 60% de las personas que han visitado Tentempié han sido referenciadas. Según las encuestas realizadas, 12 de 20 personas han ido al restaurante recomendadas por alguien.

Ilustración 8 ¿Cómo se enteró del restaurante?



Con estas estrategias de comunicacionales, se busca fortalecer la buena imagen corporativa. Aunque cabe anotar que en el tema de relaciones públicas no ha sido suficiente el trabajo realizado, ya que ni siquiera el restaurante cuenta con una base de datos.

Es así que se puede analizar que en el Restaurante El Tentempié Gourmet se maneja una comunicación corporativa, orientada hacia la imagen o la marca. Que está empezando a trabajar la comunicación de marketing, que es orientada hacia el producto. Pero que la comunicación interna inicialmente no es la prioridad, debido a que los esfuerzos se centran en encontrar el punto de equilibrio, dando a conocer el restaurante, atrayendo a nuevos comensales y manteniendo satisfechos a los regulares. Según las categorías de Villafañe (La gestión profesional de la imagen corporativa, 2004, pág. 219).

La imagen corporativa, no sólo se deriva de la comunicación corporativa, dice Villafañe “Toda actividad en una compañía puede interpretarse en términos de imagen, del mismo modo que todo acto tiene una traducción en términos económicos. La imagen es una política transversal, igual que lo es la financiera, y, en ese sentido, no hay razón alguna para no abordar su planificación de manera estratégica como se hace con el resto de las políticas funcionales” (Villafañe, 2004, pág. 29). Es así como la imagen corporativa del restaurante El Tentempié Gourmet, está directamente relacionada a cada una de las categorías de análisis. Costa, también complementa esta reflexión “La imagen corporativa es sobre todo la conducta global de la empresa, su cultura, sus productos, sus servicios, su calidad, su capacidad de conectar con la gente, su capacidad de innovar, etc. Todo esto es lo que constituye la imagen pública. Sin estos valores que la empresa debe cultivar, junto con su ética, los grafismos no son nada. Son una simple presencia vacía de contenido.” (Costa, 2007, pág. 94).

6.2. DISEÑO DE EXPERIENCIAS

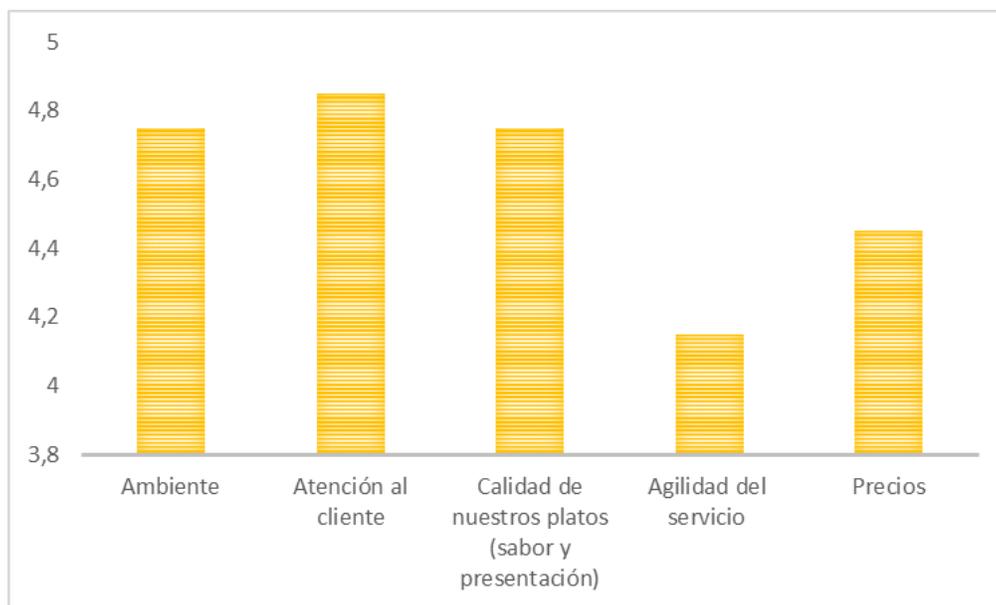
En esta categoría, hay temas como: servicio al cliente, atención, ambiente/decoración, oferta gastronómica.

Servicio al cliente/atención

En la mayoría de las metodologías empleadas, se identificó que uno de los puntos débiles en el Restaurante El Tentempié Gourmet era la atención, el servicio al cliente. En esta gráfica,

donde se tabularon las 20 encuestas, se observa que la columna más pequeña y con menor puntuación obedece a este aspecto:

Ilustración 9 Sistematización aspectos del restaurante-encuesta



Estos son algunos de los comentarios que los encuestados realizaron:

“Creo que el restaurante es muy bonito y acogedor, sólo es necesario mejorar el tiempo de entrega de los pedidos”, Claudia Arismendi, Trabajadora Social.

“Es un espacio pequeño para un restaurante, cuando tienen alta demanda requieren mayor agilidad en la prestación del servicio. En mi caso se demoraron demasiado, pero el plato estuvo bien preparado”, Juan Carlos Bedoya, profesional Gobernación de Antioquia.

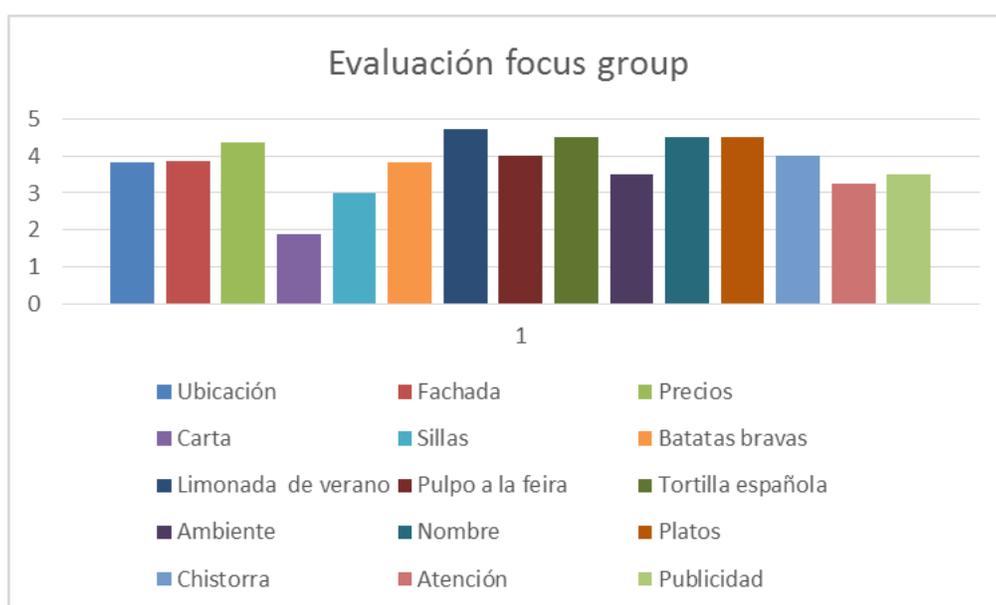
“A modo de recomendación, sería bueno que sirvieran los platos de forma ágil y ojalá todos al tiempo. Si bien es cierto que unos platos se demoran más que otros al prepararse, es agradable que todos los platos lleguen al tiempo a la mesa para comer quienes lo acompañan a uno”, Mauricio Aristizábal, estudiando de Ingeniería Eléctrica de la UPB.

Este aspecto es preocupante, hablando desde una mirada del mercadeo y de las relaciones públicas, ya que el foco de nuestra atención son los comensales. Retomando a Ferrell, O. C. & Hartline, “Desde una perspectiva más del mercadeo, enfocamos nuestra atención en los compradores que en forma colectiva constituyen la parte principal de la mayoría de los

mercados. Desde esta perspectiva, nos ocupamos de los mercados como individuos, instituciones o grupos de individuos que tienen necesidades similares, las cuales pueden satisfacerse por medio de la oferta de un producto en particular” (Ferrell, 2012, pág. 152).

En la encuesta, los encuestadores le dieron a este aspecto una puntuación de 4.2, que aunque en baja en relación a los otros aspectos evaluados, es buena, ya que está sobre 4 (en una escala de 5 a 1, donde 5 es excelente y 1 es malo). Pero este aspecto, la atención y el servicio, obtuvo una menor puntuación en el focus group: 3, como se observa en la gráfica:

Ilustración 10 Evaluación focus group



En los talleres que se realizaron con los socios, específicamente el #6, se observa que los valores/cualidades más importantes fueron: ambiente, atención y sabor.

Para el comensal Jaime Agudelo, que participó en una de las entrevistas, a la pregunta “¿Qué es lo que más aprecia y valora cuando llega a un restaurante?, él respondió “La atención” (Para ver entrevista completa ir al anexo 3, entrevista comensal, Jaime Agudelo).

Analizando esta situación, hay varias razones por las que se puede decir que esto está sucediendo, según los diarios de campo:

- La mesera no sólo es mesera, sino que cumple otro rol, apoyo en la cocina “la mesera, también cumple el rol de apoyo en la cocina, y se ve como si esta última actividad fuera más de su gusto (ya que es estudiante de gastronomía). Aunque es una mujer educada, se ve que le cuesta trabajar servir, ya que no es tan atenta y servicial” (Ver anexo 8, diarios de campo).
- El restaurante no cuenta con la capacidad operativa de atender, en ideales condiciones, a un grupo grande de comensales. Lo que origina retrasos en los tiempos de preparación y que en el momento de servir, los platos llegan en momentos diferentes.
- Además, evocando a Paul Capriotti cuando habla de Cultura Corporativa, que la mesera no sea una mujer tan atenta y servicial, que son aspectos propios de ella, de su personalidad, pero que se pueden corregir, afecta directamente la imagen de Tentempié ya que “los empleados “son” la organización, y los valores y creencias de los empleados “son” los valores y creencias de la organización, por lo cual el comportamiento de los empleados contribuirá, en gran medida, a la imagen corporativa que tengan los demás públicos sobre la entidad” (Capriotti, 2009, pág. 25).

Ambiente/decoración

El ambiente y la decoración es un aspecto fundamental, cuando un comensal quiere tener una experiencia. Según lo que se ha observado en los diarios de campo (que como se explicó en el numeral 5.1.3, “la observación no fue de inmersión ni profunda, tampoco fue de períodos largos, lo que se realizó fue una exploración, una observación inicial, para identificar dinámicas, personas, actividades, ambiente, pautas”), una de las categorías para segmentar el público del Parque Lleras, se basa en la conducta que tienen con los restaurantes (segmentación conducta, Ferrell & Hartline):

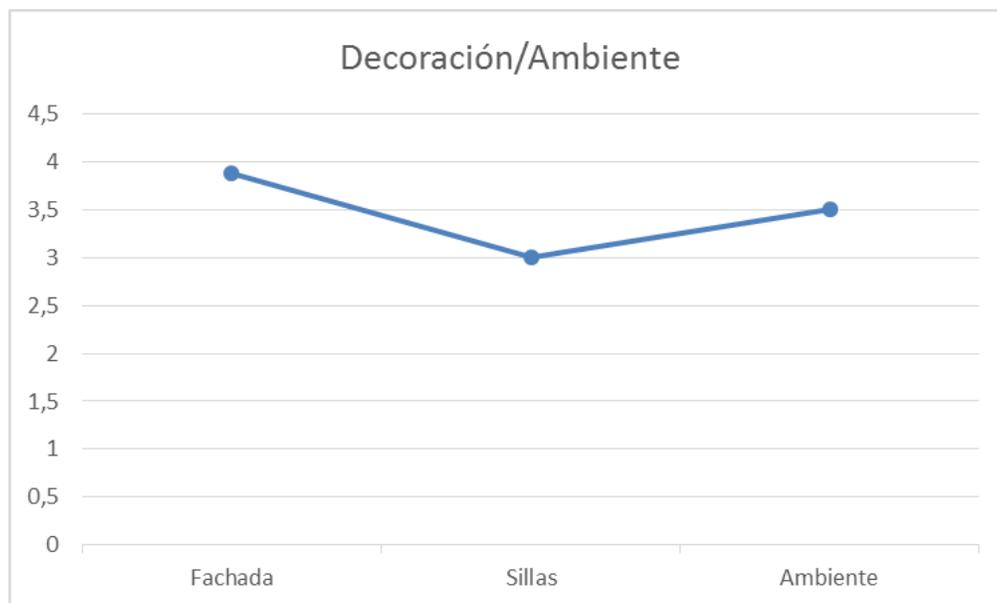
- Usuarios fuertes: que buscan una experiencia, que no van a los restaurantes sólo a comer (satisfacer una necesidad biológica), sino, a disfrutar el ambiente, la música, la decoración. Van por un tiempo largo, ya que disfrutan los momentos de la espera,

para conversar, leer, ver. Estos usuarios están dispuestos a pagar más, ya que van a disfrutar. Son comensales regulares.

- Usuarios medio: ocasionalmente van a restaurantes, posiblemente no lo hacen tan seguidamente, ya sea por su capacidad adquisitiva o gustos, ya que prefieren otro plan.
- Usuarios ligeros: ir a un restaurante no es una opción frecuente, prefieren ir a comer algo, pero no importa el sitio, sólo van por la comida. Por lo general no van a restaurantes. Sus gustos son otros.

El Tentempié Gourmet, está orientado a usuarios fuertes y medios, que disfrutan ir a un restaurante. Pero este disfrute, se debe mejorar, para el mismo restaurante en mención. Según se observó en el focus group, que lo integraba en su mayoría comunicadores sociales, hubo tres aspectos de la decoración que fue motivo de observaciones: la fachada, las sillas y el ambiente (los últimos dos, con calificaciones de menos de 3.5).

Ilustración 11 Decoración/Ambiente



La fachada, que hace parte también de la *categoría de análisis "Promoción"* (que se verá en las páginas siguientes), llamó la atención de los participantes del *focus group*. Aunque tuvo una buena calificación (4 sobre 5), resaltaron varios aspectos, muchos orientados en que la fachada "habla" del restaurante, por eso, decían que era importante hacerlo más atractivo con

algunas estrategias (Para ver comentarios completos, ir a anexo 13, sistematización focus group):

- “La cocina es abierta, todo los comensales ven lo que pasa allí, por tal razón, debería articularse mejor al ambiente, pudiera estar más decorada... Además, que la gente pueda sentarse en la barra y ver las formas de preparación de alguno de los platos”, Juan Guillermo Bedoya, jefe de comunicaciones del IDEA.
- “Poner una bailarina en la fachada, para que la gente supiera que es español”, Manuela Garcés Arias, fotógrafa.
- “Abrir en ocasiones la puerta, para que la gente no la vea como una barrera”, Gloria María Benítez, docente.
- “Exhibir comidas, aprovechando que gran parte de la fachada es transparente (que se pueda ver a través del cristal)... Como lo hacen en Europa”, Alejandra Agudelo, comunicadora.

Cuando en el focus group se les preguntó sobre el ambiente, los participantes se refirieron a: la música, la iluminación, el aroma, la integración de espacios en el restaurante. Estos fueron algunos de los comentarios:

- “Que la música sea variada, por ser español el restaurante no significa que sólo suene esa música. Se puede ser más osado”, Juan Guillermo Bedoya, jefe de comunicaciones del IDEA.
- “Sacarle más potencial a la tv, proyectar cosas relacionadas con España y Europa: lugares, recetas, paisajes, entre otros”, Lina María Correa, comunicadora VIVA.
- “Me encanta la iluminación. Los centros de mesa deberían evocar más a España; da la sensación que es un restaurante vegetariano”, Manuela Garcés Arias fotógrafa.

El ambiente familiar y acogedor, es uno de elementos misionales del Tentempié “El local se caracteriza por brindar un ambiente acogedor, ideal para compartir en familia y en compañía, donde la atención y el servicio le harán sentirse en casa”, misión del Tentempié Gourmet.

La ubicación, que en la mayoría de los análisis se resalta como una debilidad (y en verdad lo es), para este caso (el ambiente), puede ser una oportunidad, ya que el restaurante se

encuentra algo aislado y eso le da una connotación de tranquilidad, un comensal lo llamó una vez “es un oasis dentro del Lleras”.

Los participantes del focus group opinaron que había un elemento que no hacía armonía con el restaurante (estaba fuera del ambiente): las sillas, que tuvo una calificación de 3 sobre 5. Para Alejandra Agudelo, comunicadora, “son informales”. Las sillas, que pueden ser un elemento considerado poco relevante, toma mucha importancia, porque integra un todo, en este caso, el Tentempié Gourmet. Capriotti dice “Ya sean los mensajes voluntarios o involuntarios, los públicos reciben información desde la organización por medio de lo que ella hace y dice. O sea, en una organización todo comunica” (Capriotti, 2009, pág. 28). O como dice Costa, “No todo comunica, pero sí todo significa” (Costa, 2007, pág. 52).

Oferta gastronómica

La oferta gastronómica es la razón de ser del restaurante. De nada sirve realizar muchos esfuerzos en comunicaciones y mercadeo, si el producto final no es bueno, si no es acorde con la promesa de venta. Capriotti señala que los públicos disponen de tres grandes fuentes de información sobre una organización: los medios de comunicación masivos, las relaciones interpersonales y el contacto directo con la organización (Capriotti, 2009, pág. 45).

Dice la misión de Tentempié en sus dos primeros párrafos “El Tentempié Gourmet es un restaurante de comida española, ubicado en la ciudad de Medellín, que busca ofrecer y deleitar a los comensales, con sabores ibéricos, mediterráneos y tradicionales, de la diversa y rica gastronomía de España.

Los platos se ciñen a las recetas originales de España, ya que están elaborados con materia prima de alta calidad, donde prevalece la frescura y el sabor”.

Los encuestados le dieron una puntuación de 4,75 (donde 5 era excelente y 1 malo), a la calidad de los platos, sabor y presentación (Ver anexo 2, sistematización de encuestas). En el focus group tuvo un puntuación de 4,5 (Ver anexo 13, sistematización focus group). En las entrevistas realizadas a los socios, cuando se le preguntó a Alonso Guerra una fortaleza del

restaurante, dijo “El producto que se ofrece es de buena calidad” (Ver anexo 4, entrevista socio, Hugo Alonso Guerra).

Cuando a Santiago Lopera se le preguntó ¿Para usted qué significa el restaurante El Tentempié Gourmet?, él contestó: “Es un sueño de cuatro socios, sueño familiar, es un restaurante español que quiere brindarle a los comensales los sabores de la gastronomía española. Pasión, empuje, ganas de salir adelante, de lograr algo y de trabajar (los cuatro socios), brindándole una atención completa a los clientes que nos visitan que se vayan viviendo una experiencia, un rato ameno, que nos recuerden por los sabores y la atención” (Ver anexo 7, entrevista socio, Santiago Lopera).

Según Ferrell y Hartline, hay 10 clases de productos. Según esa definición, el producto que el restaurante El Tentempié Gourmet ofrece se ubica en una categorías: bienes (artículos tangibles que van desde comida enlatada hasta aviones de combate, desde souvenirs de deportes hasta ropa usada); pero busca hacer parte de otra categoría, un poco más ambiciosa, experiencias.

Para los comensales, no sólo el producto es “excelente”, sino que el precio, está bien. En las encuestas tuvo una puntuación 4,45 (Ver anexo 2, sistematización de encuestas) y en el focus group 4,37 (Ver anexo 13, sistematización focus group). Gloria Chica, madre cabeza de familia y amante a la gastronomía, dijo: “Son buenos precios para las familias” (Ver anexo 12, guías diligenciadas). Tentempié tiene una amplia carta, donde los precios varían. Pero es un restaurante para comensales con poder adquisitivo medio, medio-alto y alto; ya que la materia prima de los platos, es de alta calidad y fresca “la fijación de precios es una señal importante de calidad para los clientes. En ausencia de otra información, éstos tienden a considerar que cuando son altos equivalen a mayor calidad” (Ferrell, 2012, pág. 21).

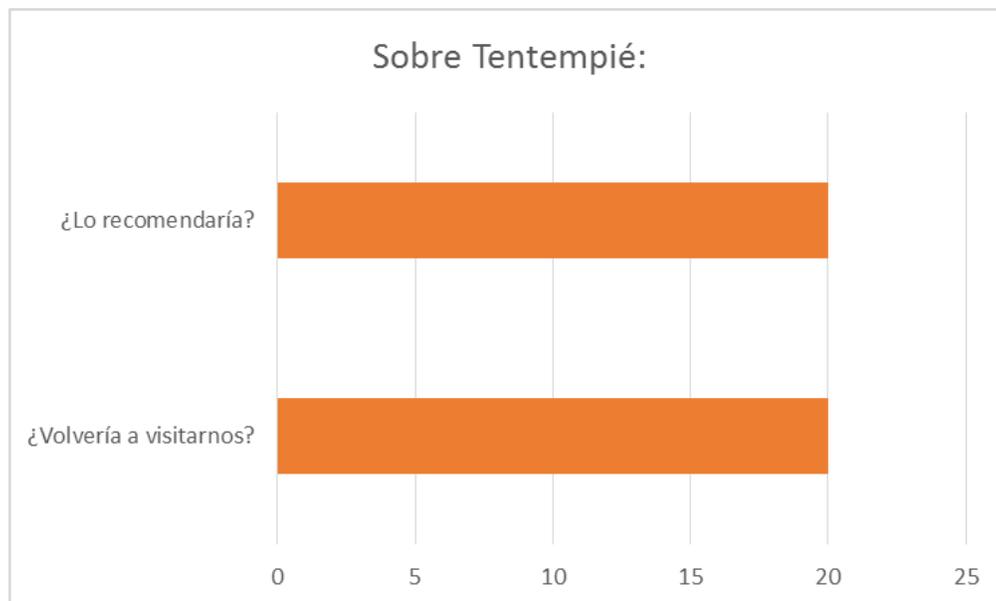
Otros aspectos importantes de la oferta gastronómica:

- En semana, de martes a viernes, se ofrece un “menú del día”, que varía cada día. El menú consiste en un plato fuerte, bebida y en ocasiones, sopa. Tiene un valor de 14 mil pesos. El menú está disponible desde las 12 del mediodía hasta las 3 de la tarde. Este menú ya tiene una estrategia, los viernes siempre es el mismo plato: Paella Tentempié con limonada de verano (por el mismo valor).

- Hay unos platos “estrellas”, que son “los recomendados por el chef y los socios”, como: la paella de mariscos, la tortilla española, el entrecot, el pulpo a la feira, las patatas bravas con alioli y salsa brava. Juan Diego Díaz Álvarez, chef de Tentempié, dice que su plato favorito es la paella de mariscos “porque me encanta la comida de mar, los camarones, las gambas... Sobre todo por la cantidad de ajo que tiene el plato” (Ver anexo 5, entrevista chef, Juan Diego Díaz).
- Se diseñó una oferta de comidas rápidas/gourmet, “Tentempié night”, para aquellos comensales noctámbulos que buscan una comida rápida y económica, pero con un toque gourmet y saludable, como perros, la hamburguesa ibérica y picadas.

De 20 encuestas realizadas, que representan el 25% de los comensales que visitan mensualmente El Tentempié Gourmet, respondieron todos que “sí” a las siguientes preguntas:

Ilustración 12 Sobre Tentempié



6.3. SEGMENTOS ESTRATÉGICOS

En esta categoría de análisis se abordarán, temas como: públicos, hábitos, pautas de consumo y decisión de compra.

Públicos

Lo primero que se puede decir de este tema es que ha sido complejo identificar los públicos del restaurante El Tentempié Gourmet. Analizando las metodologías empleadas, hay algunos elementos que permiten segmentar los públicos, pero aún es un ideal lo que plantea Capriotti: “Para nuestro trabajo es fundamental el estudio en profundidad de la formación de los públicos y sus motivaciones. Para poder realizar una actuación efectiva sobre los públicos de la organización por medio de la comunicación corporativa, es prioritario investigar cómo se forman los públicos, lo cual nos permitirá conocer cómo se relacionarán y actuarán con la organización, así como los resortes básicos sobre los que organizan la recepción e interpretación de la información. De allí que nuestra perspectiva se centre en una orientación hacia los públicos, ya que son ellos quienes procesan la información sobre la organización” (Capriotti, 2009, pág. 69).

Parte de esta dificultad que se analiza en la presente categoría, se ve reflejada también en la comunicación corporativa, ya que es más fácil planear estrategias comunicativas y de mercadeo, cuando se conoce el público al que van dirigidas, ya que se determinará: el mensaje, el medio, el momento, entre otros aspectos claves.

Una primera segmentación fue la que se realizó en el ítem “Ambiente/decoración”, donde se habló de usuarios fuertes, usuarios medios y usuarios ligeros.

A la pregunta, “para usted, ¿cuál es el público objetivo del restaurante?, ¿y qué acciones realiza para acercarse a ese público?”, Hugo Alonso Guerra, uno de los socios, respondió: “Un público que lo tenga como lugar de encuentro, reunión, ocasiones familiares o de amigos” (Ver anexo 4, entrevista socio, Hugo Alonso Guerra). Analizando esa respuesta, se ve poca claridad del público al que va dirigido Tentempié.

Por su parte, Santiago Lopera, socio y administrador, respondió a la misma pregunta: “La gente que le guste la gastronomía principalmente, personas que son apasionadas por disfrutar unos buenos ingredientes, unos buenos platos, y que les gusta sentirse en un lugar hogareño, tranquilo, relajado y bien atendido. Las acciones para acercarse al público lo hago con mis amigos, tratando de llegar a la estrategia del voz a voz, alimentando las Redes Sociales

(Twitter, TripAdvisor, Foursquare y Facebook) que son estrategias que se utilizan actualmente y que con unos parámetros, unas ecuaciones de búsqueda, uno relaciona ese tipo de personas con la página del restaurante” (Ver anexo 7, entrevista socio, Santiago Lopera).

Desde una mirada tradicional, los públicos internos del Restaurante Tentempié Gourmet son:

- Los socios.
- Los familiares de los socios.
- Los empleados.

Desde esa misma mirada, los públicos externos son:

- Los proveedores.
- Los comensales.

De este último público, los comensales, se pueden dividir en:

- Extranjeros
- Locales

Según la observación y los diarios de campo internos, se han encontrado unos elementos comunes, que pueden contribuir a segmentar estos públicos (ver anexo 8, diarios de campo):

- Extranjeros: en su mayoría de Europa, respectivamente España. Entre los 30 y 60 años de edad. Se han identificado dos públicos:
 - Extranjeros que viven en Medellín: Gran parte de este público viven temporalmente en Medellín, ya que están trabajando en proyectos de la Alcaldía, como el Tranvía de Ayacucho. Son personas que tienen poder adquisitivo, y van al restaurante buscando sabores que les recuerde su país de origen. Son muy conversadores, cuando ven en un plato que la receta tiene algún elemento que no es “el original”, inmediatamente lo comunican (al chef o alguno de los socios).
 - Extranjeros que viajan a Medellín por turismo: por lo general se alojan en hostales cerca o en el Lleras. Vienen tipo “mochileros”. No son los que más frecuentan Tentempié, ya que buscan lugares más conocer a alguien. Por lo general su gusto está orientado más a rumba o a bares.

- Locales: habitantes de Medellín y Envigado. Entre los 30 y 60 años de edad. En su mayoría profesionales. Con poder adquisitivo. Gran parte de las personas que han visitado Tentempié, es porque han tenido la oportunidad de viajar a Europa y España, entonces tienen cercanía con esta comida. También se observó que muchos de los comensales locales que fueron a Tentempié, tienen algún vínculo con alguno de los socios o familiares de ellos (referenciados).

La clasificación de públicos analizada, desde una perspectiva más del mercadeo, no es suficiente “Ya que la meta de la estrategia de marketing es identificar las necesidades específicas de los clientes y luego diseñar un programa de marketing que pueda satisfacerlas. Para hacerlo de manera eficaz, la empresa debe tener una comprensión exhaustiva de sus clientes actuales y potenciales, incluyendo sus motivaciones, conductas, necesidades y deseos” (Ferrell, 2012, pág. 152).

Hábitos / Pautas de consumo

Según la Real Academia Española, “un hábito es un modo especial de proceder o conducirse adquirido por repetición de actos iguales o semejantes, u originado por tendencias instintivas”. Aquí se plantea un reto, y es que en la cultura paisa, está el hábito de comer arepa, fríjoles, arroz, chicharrón, entre otros platos de la gastronomía colombiana. Pero los antioqueños no tienen el hábito de comer comida española. Esto parte no sólo del desconocimiento (no saben a qué sabe), sino también por algo geográfico, Medellín está entre montañas, entonces el tema de los mariscos no es algo cercano (por mencionar uno de los componentes de la gastronomía de España).

Se realizó un sondeo, que no se incluye dentro de las metodologías aplicadas porque no contó con la rigurosidad técnica del caso, en donde se le preguntó a cuatro personas: “¿Cada cuánto usted se come una paella?”, a lo que respondieron (habitantes de Medellín):

- Claudia Arismendi, Trabajadora Social de la Gobernación de Antioquia “En Tentempié me comí mi primera paella, nunca la había probado”.
- Alejandra Ferrer, Joyera “En mi vida me he comido dos paellas de mariscos”.

- Hugo Betancur, Trabajador de Social de VIVA “De los 41 años que tengo, me había comido una paella, ya con Tentempié llevo varias”.
- Sebastián Abad, secretario de La Estrella “He tenido la oportunidad de viajar a Europa, entonces me he comido varias paellas, hasta bañada en tinta negra. Creo que me he comido 10”.

Este sondeo plasma un reto a nivel comunicacional y promocional: enseñar aspectos de la gastronomía española al público local, para romper estigmas y acercar a la gente con esta cocina.

Decisión de compra

El proceso de decisión de compra en el Restaurante El Tentempié Gourmet, se da en varios sentidos, según el análisis de las metodologías aplicadas:

- Cuando los comensales son referidos: por lo general van con alguien cercano al restaurante (socio o familiar del socio), donde este último es el que le presenta el Tentempié y le hace sugerencias sobre qué platos comer, según los gustos personales. Este tipo de comensales van a lo seguro.
- Cuando los comensales se enteran por volantes: durante los dos últimos meses se han realizado puerta a puerta, con publicidad del restaurante (Figura 1, *Volantes promocionales*). La decisión de compra en este sentido es algo tímida, ya que depende de lo atractiva de la pieza y del diálogo que se genera entre ambas personas (emisor y receptor).
- Cuando los comensales se enteran por redes sociales: como se mencionó anteriormente, las redes sociales han servido de “ventana”, para que las personas conozcan el restaurante sin haberlo visitado. A través de este medio, los potenciales comensales pueden explorar la carta, los precios, los comentarios, la puntuación y la ubicación.

Este proceso, el de decisión de compra, es necesario profundizarlo más, ya que con el análisis hecho, a partir de las metodologías implementadas, no dan respuesta a preguntas, como: ¿qué hay detrás del acto de compra?, ¿por cuáles etapas pasa el comprador?

6.4. PROMOCIÓN

En esta categoría de análisis se habla de canales/medios, mensajes, pauta, promociones, publicidad, diseño gráfico y señalización. La promoción hace parte de la comunicación corporativa y del marketing.

Hay un primer reto que se planteó en la categoría anterior: enseñar aspectos de la gastronomía española al público local, para romper estigmas y acercar a la gente con esta cocina. Hay un segundo aspecto, como lo planteaban uno de los socios en el DOFA, cuando se identificaban las amenazas, “El tipo de comida especializada no llega a toda la comunidad” (Ver anexo 15, DOFA´s diligenciadas). Este último aspecto, que es verdad, y por eso se dificulta la segmentación del público (como se analizó en la categoría anterior), tiene otro componente: el imaginario colectivo que la comida española es sólo mariscos. Este aspecto se discutió en el Taller # 2, cuando se hablaba de los contenidos para el volante. Por esa razón, en el retiro de esta pieza comunicacional se puso alguno de los platos de la carta, para que las personas entendieran que la gastronomía de España es mucho más amplia y variada.

Canales/ medios /mensajes

En la primera categoría de análisis se hizo referencia a este tema, pero se pueden agrupar en:

- Redes sociales: Facebook, Instagram, TripAdvisor y Foursquare.
-Facebook e Instagram sirven como una galería fotográfica donde se publica diariamente fotos del restaurante, se habla de las recetas, del menú del día, del restaurante, de la filosofía corporativa... Con estos dos medios se busca “atraer” a los potenciales comensales, ya que hay información como: carta, precios, ubicación, entre otros.

-TripAdvisor y Foursquare, son unas aplicaciones donde los mismos comensales comentan, opinan y califican el restaurante. Hay algo muy valioso y es que geo-referencia, o sea, la persona busca lo que quiere (un lugar para ir a comer, a rumbar, a tomarse un café, etc), y la aplicación le indica los lugares más cercanos, según su ubicación.

Ilustración 13 Facebook



Ilustración 14 Instagram



Ilustración 15 TripAdvisor



Ilustración 16 Foursquare



- Volante: desde la apertura de Tentempié se han sacado dos volantes promocionales que han servido para dar a conocer al restaurante. Este medio permite tener un

acercamiento con las personas, mientras se puede ir identificando las dinámicas del contexto.

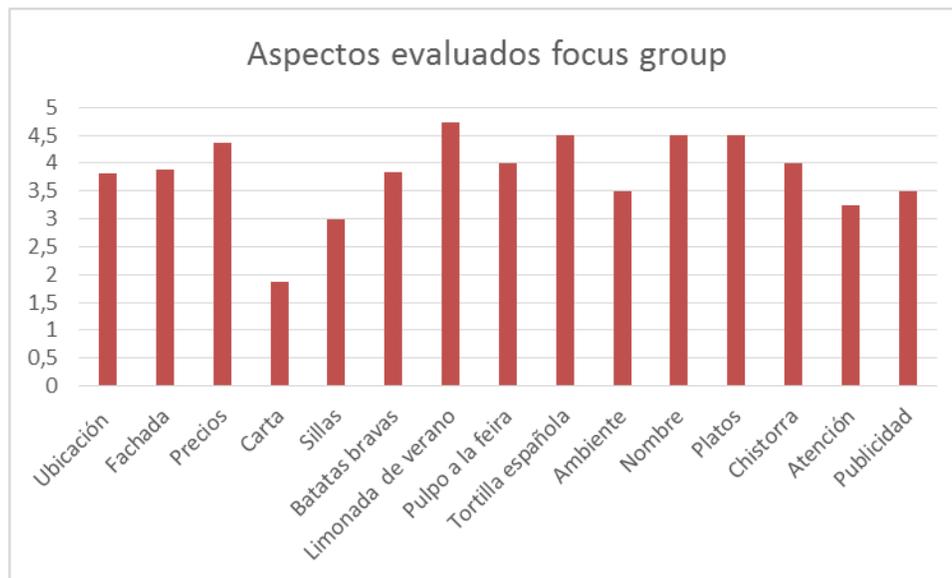
- **Voz a voz:** esta es una de las apuestas fundamentales, ya que hay gran valoración de en las recomendaciones, en donde un cliente satisfecho atrae a otros potenciales comensales.

En el focus group se identificó que hay canales y medios al interior de Tentempié que no se optimizan y no se le saca provecho, como la carta, los individuales y el televisor (este último ya lo explicamos anteriormente):

- “La carta es plana, no es atractiva”, Lina María Correa Comunicadora VIVA.
- “El individual debería enseñar de la gastronomía de España (que la gente navegue e interactúe)”, Edna Catalina Hortúa Zapata Comunicadora VIVA.
- “La carta pudiera mostrar imágenes de los platos, que son tan atractivos”, Manuela Garcés Arias fotógrafa.

De todos los elementos que se calificaron en el focus group, la carta obtuvo la peor nota (2):

Ilustración 17 Aspectos evaluados focus group



Pauta

Tentempié realizó una pauta en Facebook, en donde se pudo segmentar el público que la visualizaría (ver ilustración 18), en aras de ser asertivos con el mensaje. Esta pauta, que fue una prueba piloto, tuvo una duración de 12 días, y estuvo en uno de los rangos más económicos que hay dentro de la pauta (3.000 pesos el día). Al finalizar este piloto, se obtuvieron 182 “me gusta”.

En la actualidad se está realizando una segunda pauta, ya con un mayor presupuesto, en búsqueda de aumentar los seguidores y posibles comensales de Tentempié.

Ilustración 18 Pauta en Facebook

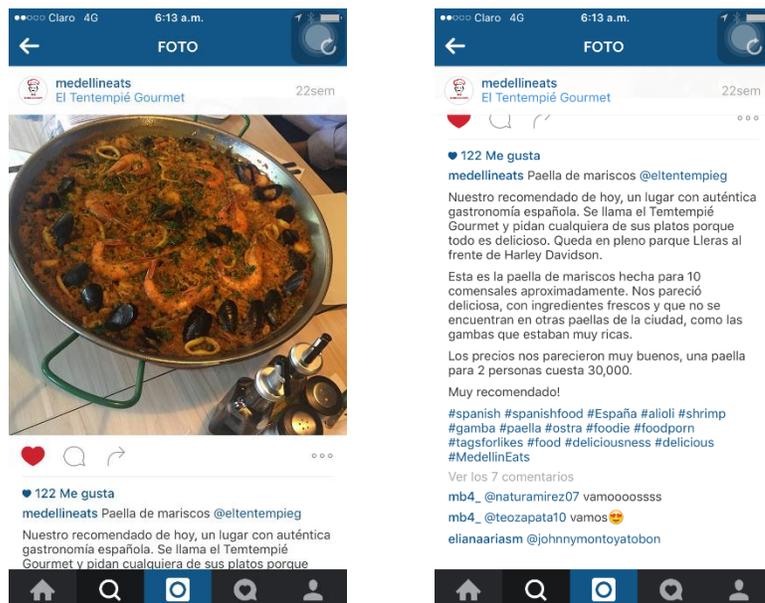
Revisa tu pedido	
Nombre del anuncio	El Tentempié Gourmet - Me gusta de la página
Público	Tu público incluye personas con estas características: <ul style="list-style-type: none">• Lugar:<ul style="list-style-type: none">- Colombia: Medellín (+20 km) Antioquia• Intereses:<ul style="list-style-type: none">- Bares, Comida española, Tapa o Restaurantes• Nivel de formación:<ul style="list-style-type: none">- Estudios universitarios en curso, Estudios universitarios completos, Posgrado en curso, Maestría, Título profesional o Doctorado• Conexiones excluidas:<ul style="list-style-type: none">- Excluir a las personas a las que les gusta El Tentempié Gourmet• Edad:<ul style="list-style-type: none">- 18 - 60• Idioma:<ul style="list-style-type: none">- Español
Campaña	El Tentempié Gourmet - Me gusta de la página
Conjunto de anuncios	Medellín - 18-60 (nuevo conjunto de anuncios)
Optimizar para	Me gusta de la página
Pagar	Impresión
Puja	Automática
Presupuesto diario	\$3000 por día
Duración	Del 02/12/2015 18:22 al 16/12/2015 18:22 (America/Bogotá)

[Editar pedido](#) [Realizar pedido](#)

Al hacer clic en "Realizar pedido", aceptas la Declaración de derechos y responsabilidades de Facebook, incluida tu obligación de cumplir las Normas de publicidad de Facebook. No usamos los datos personales y confidenciales para la segmentación de la publicidad. Los temas que elijas para segmentar tu anuncio no reflejan las creencias, las características ni los valores personales de los usuarios. El incumplimiento de los Términos y condiciones y las Normas de publicidad puede conllevar diversas consecuencias, como la cancelación de tus anuncios y la eliminación de tu cuenta. Entiendes que si resides o tienes tu sede principal en EE. UU. o Canadá, el contrato se establece únicamente con Facebook, Inc. De lo contrario, el contrato se establece solamente con

En la actualidad, una buena estrategia para promocionar los restaurantes es que usuarios especializados en comida los recomienden. En una oportunidad, el usuario “Medellin Eat”, que busca experiencias gastronómicas en la ciudad, visitó Tentempié (free press):

Ilustración 19 Medellín Eat



De igual manera, se han hecho acercamientos e invitaciones a Tulio Recomienda, que es uno de los cinco blogueros más influyentes de Latinoamérica, en donde presenta una guía de los mejores restaurantes, en búsqueda de experiencias.

Promociones

En el focus group, los participantes dieron la recomendación de romper la cotidianidad y realizar actividades diferentes, como (Ver anexo 12, guías diligenciadas; anexo 13, sistematización focus group):

- “Realizar actividades diferentes, como catas de vinos. También hacer alianzas con empresas”, Alejandra Agudelo, comunicadora.
- “Abrir la cocina y enseñar a preparar platos (talleres)”. Lina María Correa, comunicadora VIVA.
- “Promocionar el restaurante en festivales de comidas”, Gloria Inés Chica, amante de la cocina.

- “Que hayan promociones los días de partidos españoles o tenis”, Juan Guillermo, jefe de comunicaciones del IDEA.
- “Que haya programación especial los días importantes en España”, Gloria María Benítez, docente.

Sobre este tipo de recomendaciones, Tentempié ya había intentado realizar promociones durante los partidos de la selección Colombia en la Copa América del 2015, en donde se ofertaba: “Opción 1: 2 Club Colombia más una tapa o porción de patatas bravas por 15 mil pesos” y “Opción 2: 2 Coronas o 2 Heineken más una tapa o porción de patatas bravas por 20 mil pesos”; en los horarios de los partidos. Dichas promociones no tuvieron un buen auge, en parte, porque no se promocionaban con antelación. En ese momento, el mesero era un apasionado del fútbol, y era la persona que alentaba este tipo de iniciativas.

Gracias al focus group, los socios de Tentempié programaron la primera cata de vinos:

Ilustración 20 Cata de vinos

CATA DE VINOS

El Tentempié Gourmet

Tiene el gusto de invitarle a compartir la experiencia de degustar tres vinos maridados con productos de la casa.

Disfrute de un ambiente acogedor y tranquilo para acercarse al mundo del vino de manera fácil y amena.

Precio por participante: \$ 50.000.

☎ 3123295

📍 El Tentempié Gourmet

📷 @eltentempieg

DEGUSTADOR DE VINO:
Gustavo Baco

LUGAR:
El Tentempié Gourmet

DIRECCION:
Carrera 39 # 7 -100,
Parque Lleras

DIA:
Viernes 19 de febrero

HORA:
8:00 p.m.

Publicidad / diseño gráfico

Para Joan Costa, los elementos que componen una identidad corporativa, enfocándose en lo visual, son “lo primero es el verbo. El nombre de la empresa o de la marca. Y toda la identidad que gira a su alrededor, pues el logotipo es el nombre diseñado, una palabra que además de ser legible, es ante todo, visible. El símbolo es, como la palabra indica, un símbolo de sustitución; sustituye la palabra, pero posee los valores icónicos de la forma, sea figurativa o abstracta. Todo símbolo gráfico de identidad conduce a la palabra de base: el logo. El color es otro elemento de la identidad audiovisual. Su capacidad comunicativa es instantánea, más rápida que cualquier logotipo o símbolo icónico porque no hay que decodificarlo. El color es pura sensación luminosa, el principio fundamental es el de la diferenciación (Costa, 2007, págs. 94-95).

- Nombre: Tentempié, que significa: “Pequeña cantidad de comida que se toma entre horas, generalmente por no aguantar el hambre hasta el momento de la comida”. Este nombre se le dio porque en el restaurante se sirven las famosas “tapas”.
- Gourmet: según la Real Academia Española, es “La persona de gustos exquisitos en lo relativo a la comida y a la bebida”.
- Logosímbolo: un árbol de olivo (o aceituno), de su fruto se obtiene el aceite de oliva (que es elemental al momento de preparar platos españoles). Es de origen mediterráneo.
- Paleta de colores: diferentes tonos de cafés, cremas y verde (oliva). Para resaltar el local o las diferentes piezas comunicacionales, se usa los colores de la bandera de España: rojo y amarillo.
- Fuente del logo: cursiva, que representa lo tradicional.

Señalización

En el Taller #5, en donde se realizó el DOFA con los socios, se identificó que una de las debilidades es la ubicación, ya que está en las afueras del Parque Lleras, en una calle (como se observó en los diarios de campo internos) sola y de poco tránsito de personas.

En el focus group, las personas manifestaban el desafío que hay para “visibilizar” el restaurante (Ver anexo 12, guías diligenciadas; anexo 13, sistematización focus group):

- “No es fácil de ver, está ubicado en una curva un poco cerrada para llegar al Parque (hay grandes desafíos)”, María Adelaida, relatora.
- “El punto de referencia es Harley Davidson”, Manuela Garcés Arias, fotógrafa.
- “Las piezas comunicacionales (promocionales) deberían estar acompañadas de un mapa, donde la gente se pueda ubicar”, Edna Catalina Hortúa Zapata, comunicadora VIVA.

La fachada, como se habló anteriormente, debe ser más llamativa, según el focus group. Decían que era importante poner un letrero más atractivo y agregar algún elemento que llame la atención, como una bailarina. Por lo cual, se puso un tablero en la acera, como una especie de rompetráfico, en donde se escribe el menú del día o el plato al que se le quiere dar fuerza, dependiendo del día y el horario. Por ejemplo, en las tarde/noches, de los jueves hasta los domingos, se habla de las tapas y de las diferentes variedades.

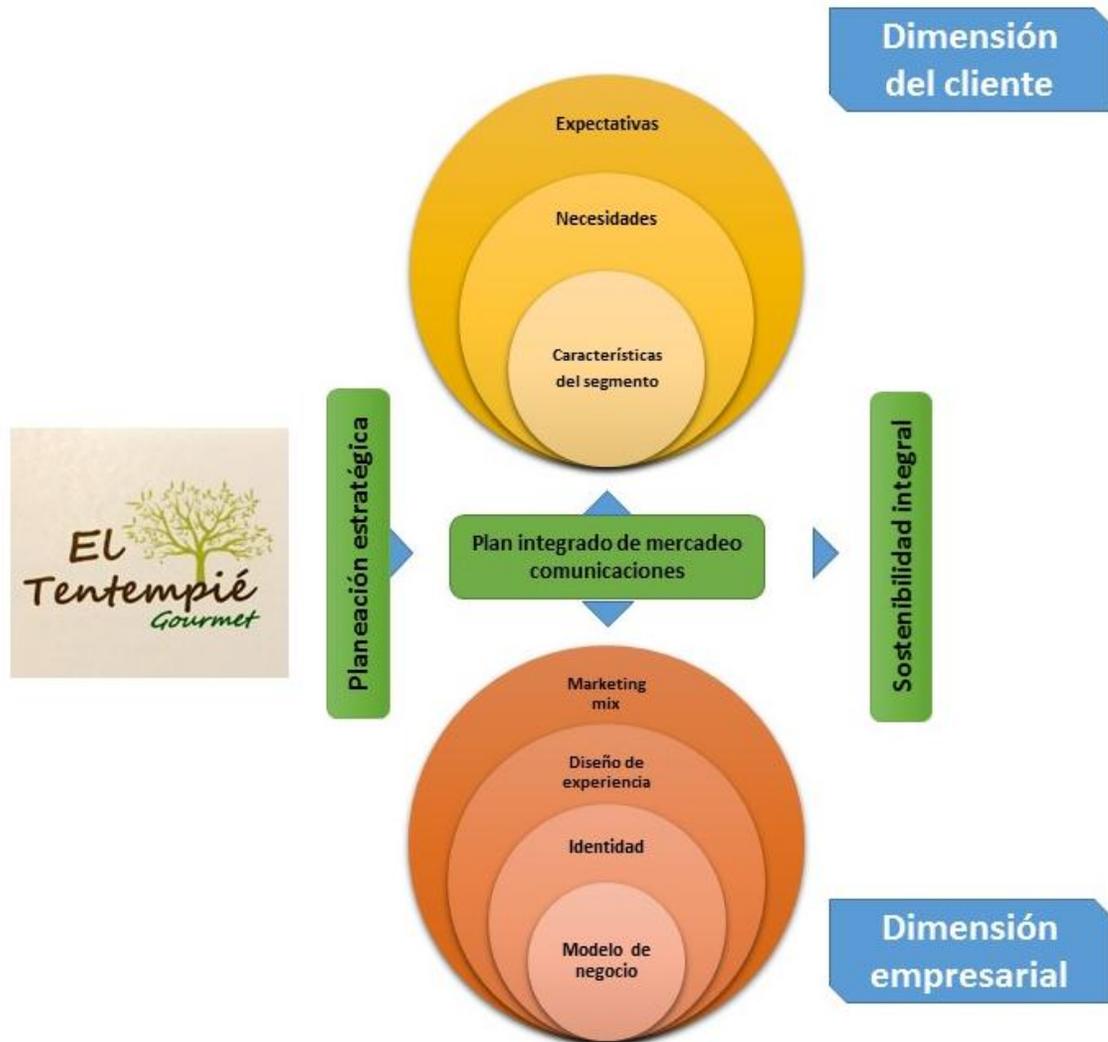
Ilustración 21 Fachada Tentempié



7. ESQUEMA

Según lo analizado a lo largo del proyecto, se presenta la propuesta de esquema integrado de comunicaciones y mercadeo dirigido al sector de restaurantes, para las etapas de lanzamiento y crecimiento (caso de estudio restaurante El Tentempié Gourmet):

Ilustración 22 Esquema integrado de comunicaciones y mercadeo



El esquema, articula dos dimensiones – cliente y empresa – utilizando como puente estratégico el plan integrado de mercadeo y comunicaciones.

A continuación se explica cada uno de los elementos:

Dimensión empresarial

Los elementos claves que desde el modelo de negocio se identificaron para el presente esquema son:

- **Identidad:** en esta dimensión se identifica y analiza la identidad corporativa en toda su dimensión (en qué me diferencio): filosofía, cultura, imagen y comunicación:
 - Filosofía corporativa: cómo lo estamos logrando (misión, visión y valores corporativos).
 - Cultura corporativa: las creencias, los valores y las pautas de conducta, son acciones de los miembros de la organización.
 - Imagen corporativa: cómo me ven (percepción).
 - Comunicación corporativa: cómo me comunico con mis públicos objetivos (canales, mensajes, medios, entre otros).

Como estamos en la dimensión empresarial, se parte de lo que la organización es y quiere ser. Aquí es clave alinear “lo que quiero ser”, a “lo que soy”, debe existir una armonía y coherencia.

- **Diseño de experiencia:** busca que una “ida a comer”, no sólo sea eso. Que sea una vivencia, una aventura, una experiencia. Aquí es necesario que se piense: ¿Qué quiero que los comensales vivan al entrar al restaurante?, y cuando se habla de vivir, se habla de estimular los sentidos: vista, olfato, gusto, tacto, y audición. Aquí se busca generar recordación, por vivir una experiencia positiva.
- **Marketing mix o Comunicaciones Integradas de Marketing (CIM):** busca realizar estrategias de marketing y comunicaciones, en el: producto, precio, punto de venta (distribución) y promoción. Aquí, es donde con información y creatividad, se busca

producir un mensaje, en el mejor medio, en el tiempo correcto y al público segmentado; con los recursos y las capacidades que tiene el restaurante.

Dimensión del cliente

Los fundamentos claves en la identificación de los públicos y en el relacionamiento con ellos, para el éxito comercial de empresas del sector de restaurantes, son:

- Características del segmento: identificar los públicos objetivos, y segmentarlos: geográfica, psicográfica, conductual y demográficamente.
- Necesidades: conocer los públicos objetivos y entender sus necesidades, estudiarlas, observarlas y explorarlas; para adecuar el producto (restaurante).
- Expectativas: identificar lo que quiere el comensal, y superarlo. La idea es sobrepasar las expectativas, darle “algo más”, que debe ser “aquello que me diferencia”.

Entre esas dos dimensiones, cliente y empresa, hay:

- Un punto de partida, planeación estratégica del restaurante: qué queremos, cómo lo queremos, dónde lo vamos hacer, qué recursos tenemos, entre otros.
- Un puente estratégico, plan integrado de mercadeo y comunicaciones: hay que existir: ser visibles, comunicar, atraer, promocionar, entre otros.
- Un punto ideal, sostenibilidad integral: lograr un punto de equilibrio, armonía, equipos consolidados, platos estandarizados, dinamismo, entre otros.

7.1. Implementación del esquema caso de estudio El Tentempié Gourmet

De acuerdo a lo planteado en el esquema (desde la teoría), se aplica dicha propuesta para el caso de estudio del presente proyecto: el Restaurante El Tentempié Gourmet; recogiendo todo lo desarrollado a lo largo del texto, a modo de síntesis y radiografía, identificando aquellos aspectos susceptible por mejorar, según los objetivos planteados al inicio y las categorías de análisis implementadas.

Cabe anotar que varias de las dimensiones del esquema se deben iniciar a desarrollar en la etapa de planeación, para continuar la investigación y el estudio de las mismas en las etapas de lanzamiento y crecimiento del restaurante, según las dinámicas internas y externas.

Como se dijo anteriormente, hay un punto de partida: “la planeación estratégica del restaurante”: qué queremos, cómo lo queremos, dónde lo vamos hacer, qué recursos tenemos, entre otros. Esta planeación, para el caso de Tentempié, no fue rigurosa, porque hubo desconocimiento, por lo cual, no se realizó un análisis del mercado, un diagnóstico, un estudio, un presupuesto inicial de inversión, entre otros aspectos fundamentales, que disminuyen la posibilidad de fracasar en un sector altamente competitivo.

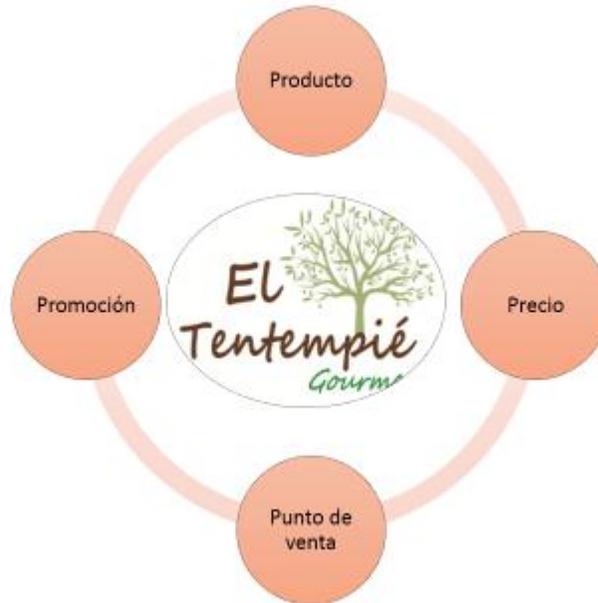
El esquema presenta una dimensión empresarial

Ilustración 23 Dimensión empresarial



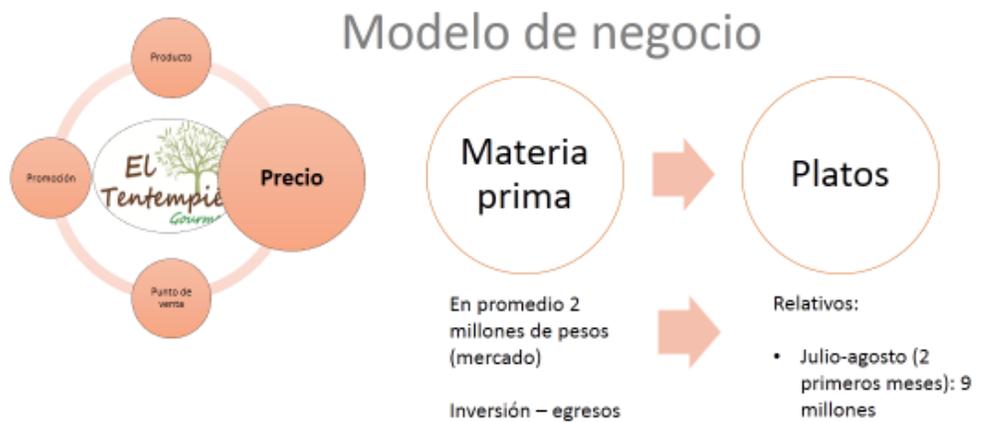
Esa dimensión, tiene un primer componente: el modelo de negocios. En Tentempié, se realizó el modelo sobre la mezcla de mercadeo (que fueron explicadas en el marco referencial):

Ilustración 24 Modelo de negocios Tentempié



A continuación se presenta cada elemento del modelo de negocio:

Ilustración 25 Modelo de negocio elemento 1 precio



Ferrell, 2012, p. 21:

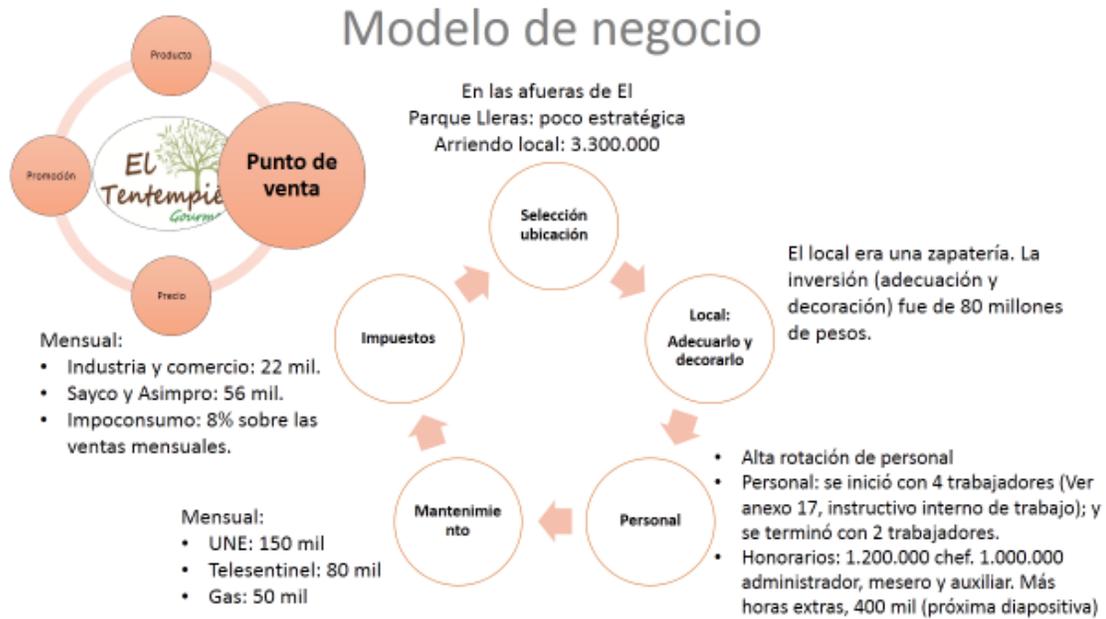
- El precio es el único elemento de la mezcla de marketing que lleva a ingresos y utilidades.
- Tiene una conexión directa con la demanda del cliente.
- La fijación de precios es una señal importante de calidad para los clientes.

Como se puede observar, la materia prima para la preparación de los platos tiene un costo fijo mensual de 2 millones (en promedio). El precio “es el único elemento de la mezcla de marketing que lleva a ingresos y utilidades” (Ferrell, 2012, p. 21). Mirando los ingresos

mensuales de Tentempié, se observa que ha sido muy relativo, como se puede apreciar; y que lamentablemente, ha ido en descenso.

Pero los ingredientes son sólo uno de los aspectos que hacen parte del sostenimiento y gastos fijos del restaurante, como se puede ver:

Ilustración 26 Modelo de negocio elemento 2 Punto de venta



De lo que lleva Tentempié abierto al público, sólo durante los dos primeros meses logró encontrar el punto de equilibrio; se cree que es debido a la etapa de lanzamiento, ya que generó expectativa en los familiares y amigos, que fueron a conocer y a deleitarse con la gastronomía española. A partir de septiembre de 2015, los gastos fijos del punto de venta (el restaurante), han superado los ingresos, generando un déficit. Este déficit lo cubren los socios, mes a mes.

Mirando en introspectiva, la alta rotación del personal ha sido una de las principales dificultades del Tentempié Gourmet, aspecto que se necesita mejorar y estabilizar prontamente:



Modelo de negocio

Personal	Julio 2015	Septiembre de 2015	Noviembre 2015	Febrero 2016
Chef	Se inicia con un chef, Juan Diego Urrego Gutiérrez.	Se reemplaza a Juan Diego por un chef con más experiencia, Santiago Correa Correa	Se van Santiago y Juan Diego a estudiar a Chile. Se busca otro chef, Juan Diego Díaz Álvarez.	Juan Diego Díaz Álvarez continúa de chef.
Mesero	Un sobrino de la familia, Juan Esteban Guerra	Juan Diego pasa a ser mesero	María Fernanda Cardona es la nueva mesera y auxiliar de cocina	Adrián desempeña este rol también
Administrador	Alonso Guerra, uno de los socios asume la administración	Se contrata a un administrador con buenas relaciones públicas, Marcela Montoya	Se va Marcela, Santiago Lopera, uno de los socios, asume la administración.	Contratan a un español para ser el nuevo administrador, Adrián Pérez Morales
Auxiliar de cocina	El chef hacía de auxiliar	Juan Diego cumplía también este rol	María Fernanda asume este rol	Adrián desempeña este rol también

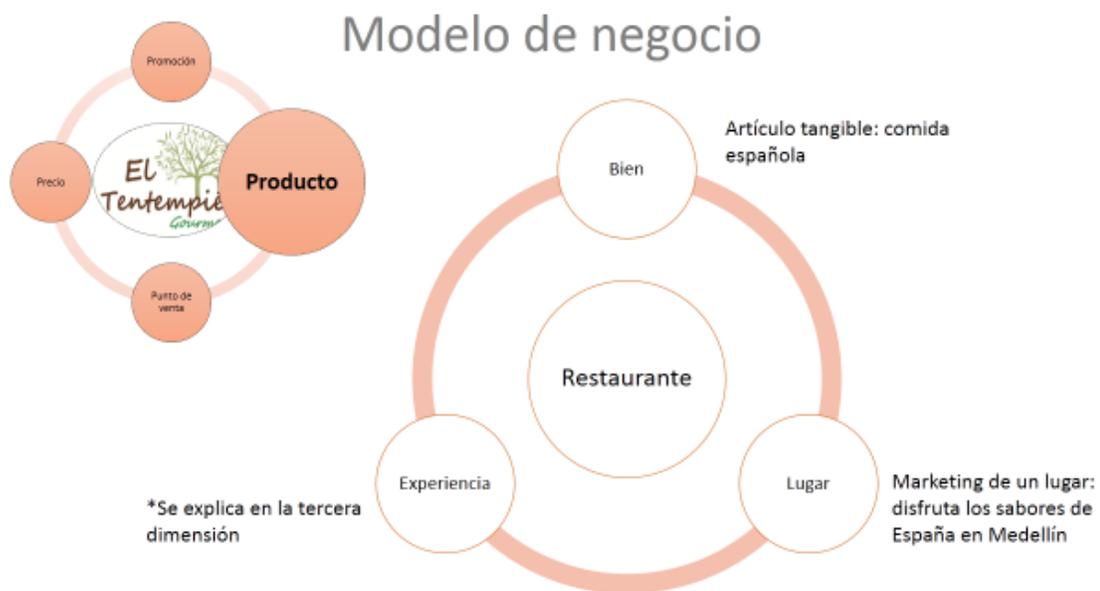
La alta rotación se ha dado por varios motivos:

- Al inicio hubo desconocimiento del personal que se necesitaba, y no eran claras las funciones de cada uno.
- Cada uno de los empleados y los socios estaban en una etapa de adaptación, conociendo la dinámica del restaurante y aprendiendo conjuntamente de él.
- El 21 de agosto se crea instructivo interno de trabajo (Ver anexo 17).
- En septiembre se da un cambio de chef, en aras por mejorar la calidad de los platos, que siempre ha sido prioridad para los socios (aunque con el anterior chef nunca se sacrificó la calidad); y se contrata a un administrador con experiencia.
- El personal es importante para Tentempié, su bienestar, pero no se desarrollan actividades de sentido de pertenencia con los empleados. Las actividades con ellos se centran en estandarizar recetas, crear protocolos y procedimientos, construir reglas de convivencia, entre otros.
- Los honorarios no son los ideales para profesionales con experiencia, por esa razón renunció Marcela Montoya.

- En el caso de María Fernanda Cardona, ella tenía dos responsabilidades, ser auxiliar de cocina y mesera. El primero lo disfrutaba, pero siempre deseó ser chef principal; el segundo, no le apasionaba, y eso se veía reflejado en el trato a los comensales, ya que no era carismática.
- En julio de 2015 se inició con tres trabajadores, que cumplían la función de cuatro; pero debido al bajo volumen de comensales en los meses siguientes, los socios tomaron la determinación de continuar con dos empleados (para equilibrar un poco los egresos con los ingresos).
- En los últimos meses se entendió el rol y el papel de administrador, antes no.

Retomando el modelo de negocio, Ferrell y Hartline, hablan de diferentes clases de productos, según el marco conceptual. Tentempié Gourmet se ubica en las siguientes categorías:

Ilustración 28 Modelo de negocio elemento 3 producto

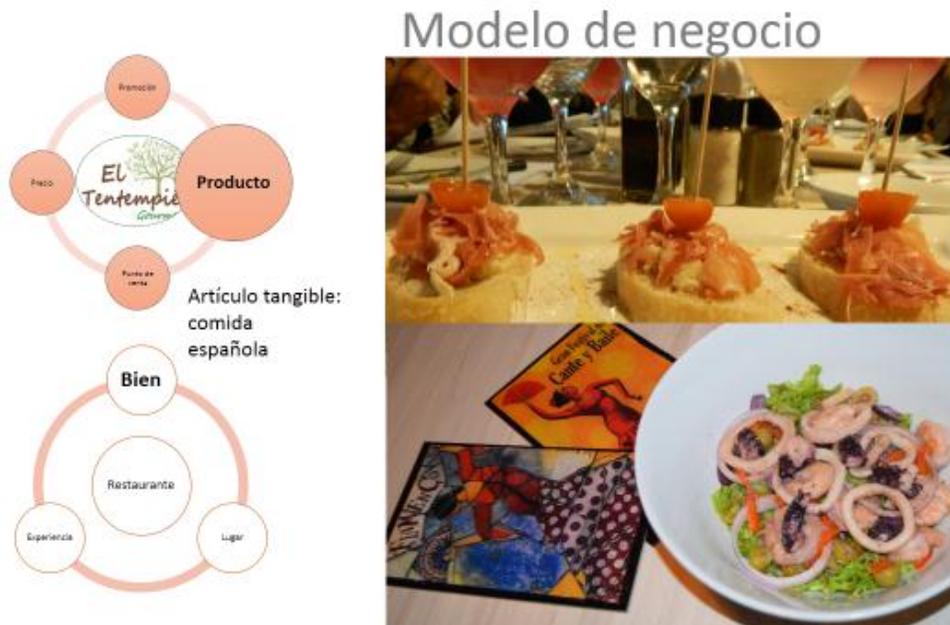


Donde el bien (artículo tangible), es la comida española. Según el portal especializado en comidas, Restorando, hay 11 restaurantes de comida española en Medellín: Montaditos (Laureles, Mall San Lucas, Poblado, Mall Inter Plaza), Paella & Parrilla, Olé Restaurante

Español, La Barrica Chacutería, Olé Olé Medellín, Casa Lola, La Eskinika, Tarambana, La Albufera de Valencia, La Tasca y Samborondon paella, tapas, parrilla y vinos (Restorando, 2016)

Tentempié busca diferenciarse, ofreciendo una amplia variedad de platos de la diversa gastronomía española (muchos de los restaurantes descritos ofrecen paella o tapas), a través de propuestas originales que se destacan por su calidad, frescura y sabor, con un servicio y atención memorables.

Ilustración 29 Modelo de negocio elemento 3 producto, comida española



Cada día se trabaja conjuntamente para llegar al punto de equilibrio, por eso, la promoción del restaurante cobra tanta importancia. Las acciones durante los seis primeros meses se orientaron en dar a conocer el restaurante, a través de:

Ilustración 30 Modelo de negocio elemento 4 promoción, externo



Además, al interior del restaurante existente medios, no sólo para crear un vínculo afectivo con el comensal, sino, como se ha dicho a lo largo del proyecto, enseñar sobre la gastronomía española al público local:

Ilustración 31 Modelo de negocio elemento 4 promoción, interno

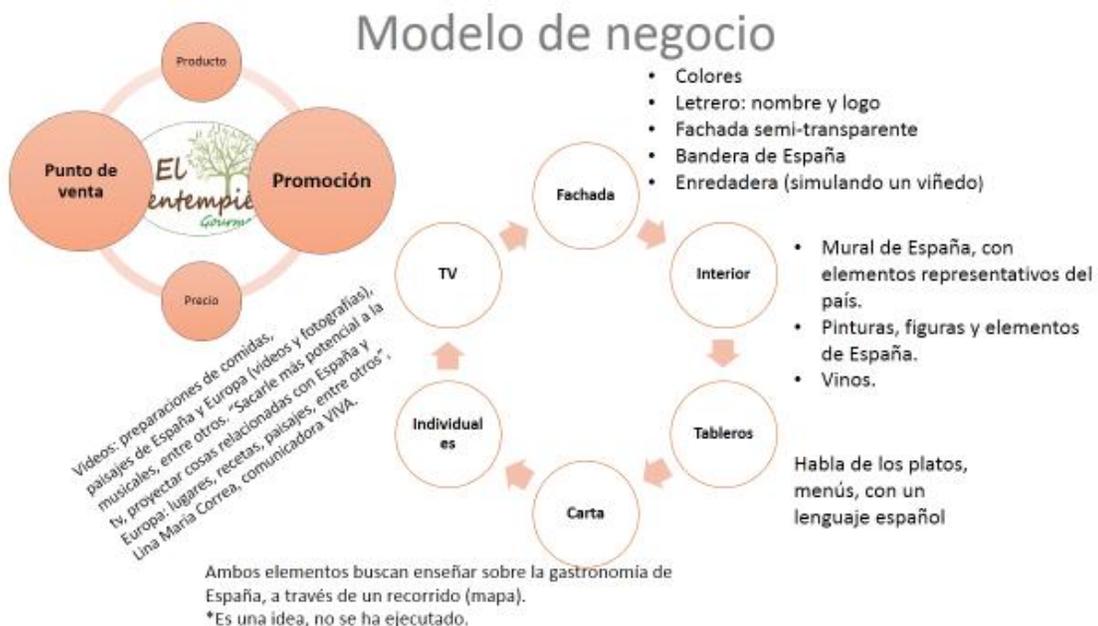


Ilustración 32 Modelo de negocio elemento 4 promoción, interno imágenes



Ilustración 33 Modelo de negocio elemento 4 promoción, interno imágenes



A través de estos elementos se crea el marketing mix y el plan integrado de mercadeo y comunicaciones que se analizará más adelante.

El segundo aspecto de la dimensión empresarial es la identidad, donde se identifica y analiza la identidad corporativa en toda su dimensión (en qué me diferencio): filosofía, cultura, imagen y comunicación.

Ilustración 34 Identidad



Nuevamente retomando a Capriotti, dice, “la filosofía corporativa es la “mente” (mind) de la Identidad Corporativa, y representa “lo que la organización quiere ser”. Es el componente que vincula el presente de la organización con el futuro, con su capacidad distintiva y de permanencia en el tiempo” (Capriotti, 2009, p. 23). En donde tenemos tres aspectos: la visión, la misión y los valores corporativos:

Ilustración 35 Identidad, filosofía corporativa



Los valores corporativos se pueden ver en el numeral 5.1.5 Talleres.

Trabajar en la misión de Tentempié Gourmet, hacia su visión, requiere persistencia y constancia. Además, de interiorizarse en el equipo humano (empleados, socios y familiares), para que conjuntamente se trabaje hacia objetivos comunes.

Otro de los aspectos que conforman la identidad, es la cultura corporativa. En la cultura corporativa de Tentempié se observan dos elementos que han marcado la puesta en marcha del restaurante: la historia de la organización y la situación actual. Sobre la primera, como se ha dicho, no hubo una planeación estratégica ideal; sobre la segunda, la situación actual no es esperanzadora, con más de seis meses abierto al público, los egresos son superiores a los ingresos; el músculo financiero de los socios se ha reducido, se han invertido cerca de 120 millones de pesos, y no se ha recuperado nada de esa inversión. De los cuatro socios, dos están asumiendo los gastos del restaurante (desde diciembre de 2015). Además, en el sector donde está ubicado Tentempié, se va a trasladar “Hot wings” que está ubicado en Harley Davidson (que también se van de esa zona).

Ilustración 36 Identidad, cultura corporativa



Según las categorías de Villafañe (2004, p. 219), en Tentempié se manejan las comunicaciones en tres categorías:

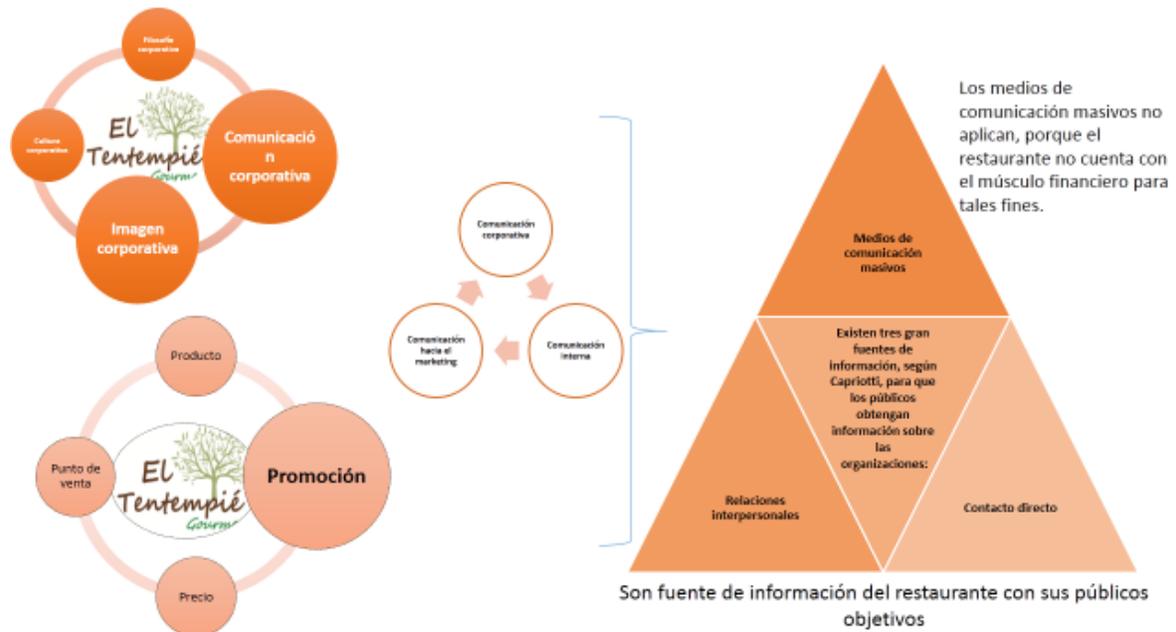
Ilustración 37 Identidad, comunicación corporativa 1



La prioridad en Tentempié ha sido la comunicación corporativa, porque hubo que construir la identidad de la empresa desde el inicio. En los últimos meses se han desarrollado acciones de comunicación hacia el marketing (marketing mix), como promociones en el Día del Amor y la Amistad, catas de vino, eventos empresariales, entre otros. La comunicación interna no ha sido la prioridad. Todos los esfuerzos se han centrado en atraer a nuevos comensales y fidelizar a los existentes.

Los segmentos, que se verán más adelante, tienen dos fuentes de información para acceder a la información sobre el restaurante, de las tres fuentes que plantea Capriotti: las relaciones interpersonales, porque cada socio y empleado representa a Tentempié; y el contacto directo con el restaurante.

Ilustración 38 Identidad, comunicación corporativa 2



Se busca que el contacto directo con el restaurante sea una experiencia positiva, para ello, se diseña la experiencia, que es la tercera categoría en la dimensión empresarial. En el Tentempié Gourmet, el diseño de la experiencia se hace a través de cuatro elementos:

Ilustración 39 Diseño de experiencia



Lo que a continuación se describirá, es el resultado obtenido en el Taller 6, numeral 5.1.5 Talleres (que ya fue citado anteriormente):

Ilustración 40 Diseño de experiencia 1

A. Ambiente:

- a. En el restaurante debe estar sonando música (seleccionarla).
 - b. En la pantalla del tv deben estar pasando imágenes de España (lugares, personajes, recetas).
 - c. Las mesas y sillas deben estar organizadas.
 - d. Debe estar limpio el restaurante.
 - e. El chef y la mesera deberán estar debidamente vestidos.
 - f. La cocina deberá estar organizada.
 - g. El baño deberá estar limpio
- *Ensayar en algunos momentos permanecer la puerta abierta (poner en la puerta el letrero con los horarios de atención)



Ilustración 41 Diseño de experiencia 2

B. Saludo:

- a. En el momento en que el comensal ingrese, se acercará el socio (o administrador) y lo saludará: "Bienvenido (a) al restaurante El Tentemplé Gourmet, somos un restaurante de comida española. Mi nombre XXX, soy uno de los socios. Por favor tome asiento"
- b. La mesera llevará una copa vacía y una jarra con agua fría, se presenta mientras le sirve el agua. "Buenos días (tarde, noche). Hoy tendré el gusto de atenderlo. Mi nombre es XXX" (espera que el comensal le responda).
 - i. "Le consulto, ¿desea ver la carta o le puedo sugerir un plato?" (Siempre mirará a los ojos, sin cruzar brazos, con un tono dulce y claridad (buena vocalización). Entrega la carta por la derecha del comensal)
 - ii. Espera que el comensal responda



Ilustración 42 Diseño de experiencia 3

- c. La mesera irá por una canasta con pan caliente con alioli, y lo pone en la mesa: "Aquí les dejo esta entrada, cortesía de la casa. La salsa es a base de ajo, es una de las recetas tradicionales de España. Espero que la disfrute"
- d. En el momento de ordenar, la mesera dará alguna información del plato (tiempo de preparación, ingredientes, tamaño de la porción... Alguna información de interés para el comensal). Preguntará sobre la bebida con la que desea acompañar el plato, sugiere una de las especialidades de la casa, como tinto de verano, cerveza o vino Español.



Ilustración 43 Diseño de experiencia 4

- C. Momento de la espera:
 - a. La idea es que la espera sea agradable, para ello, se diseñarán unos individuales donde los comensales puedan ir explorando a España; de fondo sonará música Internacional, seleccionada previamente, que variará dependiendo del público, o sea, si hay una pareja que está celebrando aniversario, la música será más romántica y calmada; en el televisor, irán pasando imágenes de Europa y preparaciones de platos tradicionales; y para el olor, se habrá realizado con antelación una tortilla española, para que perfume cada rincón del restaurante.
 - b. La mesera organizará los cubiertos y los individuales de cada comensal.
 - c. La mesera estará atenta para servir más agua o pan.



Ilustración 44 Diseño de experiencia 5

- d. La mesera se acercará con los ingredientes principales de las preparaciones (y que sean visualmente bonitos), se los mostrará, les dirá que nuestras preparaciones son realizadas con ingredientes frescos y de alta calidad, y contará un dato de interés de alguno de los ingredientes (algo poco conocido que permita que el comensal se familiarice con la comida Española)
- e. Si la espera está siendo larga, la mesera podrá sugerir alguna entrada que sea ágil.
- f. Si hay pocos comensales, preguntará si gusta que le suban o bajen al aire acondicionado.
- g. Si hay algún niño, la mesera llevará individual para colorear y crayones.



Ilustración 45 Diseño de experiencia 6

- D. Momento de la comida:
 - a. La mesera servirá por la derecha.
 - b. Los platos deberán ser servidos al mismo tiempo.
 - c. Si alguno de los comensales se le terminó la bebida, la mesera preguntará si gusta tomar algo adicional.
 - d. Mientras empiezan a comer, el chef se les acercará y le preguntará que si la comida está bien.



Ilustración 46 Diseño de experiencia 7

- E. Momento de finalización de la comida:
 - a. La mesera estará atenta a lo que se vaya terminando, para irlo recogiendo (La mesa nunca podrá verse sucia).
 - b. Cuando retire los platos, ofrecerá postre: ¿desean algún postre? Si dicen que sí, explican los que hay.
 - c. También ofrecerá café o aromática (cortesía de la casa)
 - d. Cuando le pidan la cuenta, preguntará el medio de pago y si desea incluir el servicio. Agradecerá: "muchas gracias"
 - e. Llevará la factura (que deberá entregarse con un dulce, diferente a la menta tradicional)

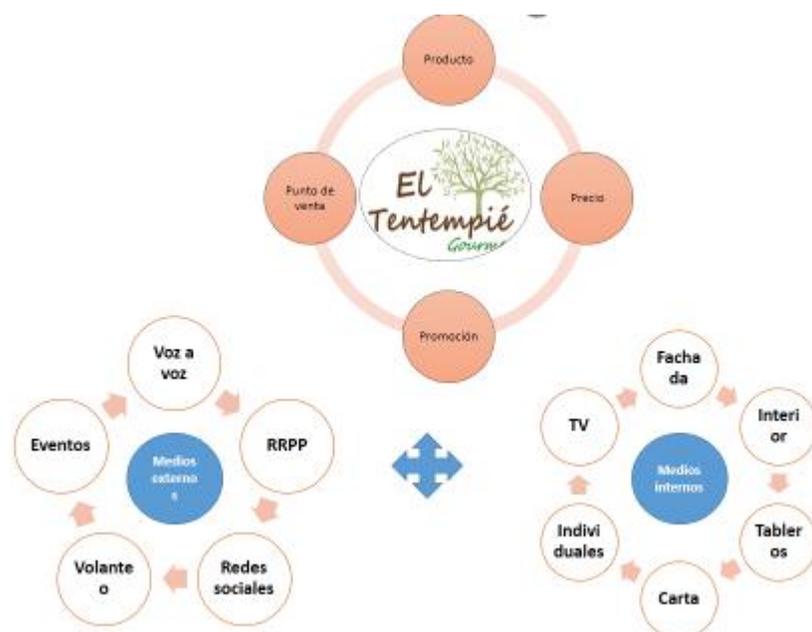


Ilustración 47 Diseño de experiencia 8

- f. Se acerca el socio o administrador, pregunta que cómo les pareció y entrega por mesa una encuesta de satisfacción. "Somos nuevos en el mercado, y queremos mejorar nuestro servicio. Para lo cual, les entregamos esta encuesta de satisfacción, para que nos digan cómo les pareció el restaurante. Muchas gracias" (Entrega lapicero).
- g. Mesero recoge factura y encuesta. Agradece la presencia de los comensales "Muchas gracias por visitarnos. Esperamos verle nuevamente".
- h. El socio o administrador le abre la puerta para que el comensal pueda salir.



La cuarta y última categoría de la dimensión empresarial es el marketing mix. Acá, los medios internos y externos del Restaurante El Tentempié Gourmet, se conjugan con los cuatro elementos del plan de negocios, y con la segunda dimensión: la del cliente.



Algunas de las acciones planteadas de un primer plan integrado de comunicaciones y mercadeo son:

Tabla 9 Plan integral de comunicaciones y mercadeo inicial

Estrategia	Acción
Posicionar el Facebook e Instagram de Tentempié, para: tener nuevos usuarios, dar información oportuna del restaurante, ser una vitrina de los productos, entre otros.	Publicaciones programadas
	Pautar en Facebook: https://www.facebook.com/ads/manager/adset/ads/?act=18366059&pid=p2&ids=6041156017413
Realizar puerta a puerta con volantes del restaurante para darlo conocer y atraer a nuevos clientes	Realizar fotografías con un fotógrafo profesional
	Aumentar los seguidores en Fb, invitando a los contactos desde cada cuenta personal
	Realizar visitas a los locales y empresas cercanas al Lleras, para entregar el volante y empezar a construir base de datos
Gestionar las relaciones públicas de Tentempié con los públicos de interés	Realizar visitar a los lugares donde se concentren los españoles, para entregar el volante y empezar a construir base de datos
	Realizar base de datos con las personas que han ido a Tentempié
	Con la base de datos, se hará un envío personalizado vía e-mail, del volante, carta y encuesta, para que los comensales vuelvan a vivir la experiencia de ir a Tentempié

Construir redes	Cada socio enviará a sus personas cercanas, un mensaje (a través de correo, Fb o what app), contándole sobre este proyecto e invitando para que asistan
	Con la base de datos que se construya en el puerta a puerta, se hará contacto con la persona de cada local y empresa, para enviarle un oficio de presentación del restaurante y concretar una cita para presentarle diferentes servicios
	Realizar contacto con hoteles, para entregar publicidad del restaurante en la recepción o lobby
Realizar contactos con bloggers de gastronomía	Realizar contactos con bloggers y personas del medio de las comunicaciones (comida)

Para que sea más efectivo el marketing mix, es necesario conocer el cliente. Por eso la segunda dimensión es el cliente.

Ilustración 49 Dimensión cliente



En Tentempié hay unos públicos internos y externos. En internos están los socios, los familiares de los socios y los empleados.

Los familiares de los socios:

- Todos los socios hacen parte de la familia Jiménez
- Familia tradicional antioqueña, nuclear
- Estrato medio, medio-alto
- Con fuertes vínculos familiares, basados en el respeto y afecto
- Las esposas de los socios han sido fundamentales para Tentempié, le aportan el decoro y ambiente familiar que busca el restaurante.

Ilustración 50 Características del segmento



El personal o los empleados actuales de Tentempié Gourmet son dos: Juan Diego Díaz, el chef; y Adrián Pérez Morales, el administrador:

Ilustración 51 Carctéristiques del segmento, empleados



Aunque no hace parte de la nómina, tanto los socios como los familiares de los socios, realizan reuniones semanalmente para verificar el estado del restaurante y ver cómo puede contribuir. Por ejemplo, una de las hijas de uno de los socios, es la persona responsable en la

administración de las redes sociales y se encarga de generar contenidos e información permanentemente. Santiago Lopera, el socio que más conoce este sector, visita al restaurante tres veces a la semana, para revisar el estado de los ingredientes, habla con los empleados, supervisa las preparaciones, entre otros. Todos los socios van a Tentempié una vez a la semana, en horarios y días diferentes, para identificar aquellos aspectos que pueden mejorarse y potenciar los que están bien.

En el público externo tenemos: proveedores y los comensales. Los proveedores son: los del pan, de los frutos de mar, de la morcilla de Burgos y las chistorras, del chocolate y el arroz español, de los licores especializados, las verduras frescas, entre otros.

En el caso de los comensales, se agrupan en dos segmentos: locales y extranjeros:

Ilustración 52 Carctéristiques del segmento comensales, extranjeros

- Extranjeros: en su mayoría de Europa, respectivamente España. Entre los 30 y 60 años de edad. Se han identificado dos públicos:

-Extranjeros que viven en Medellín: Gran parte de este público viven temporalmente en Medellín, ya que están trabajando en proyectos de la Alcaldía, como el Tranvía de Ayacucho. Son personas que tienen poder adquisitivo, y van al restaurante buscando sabores que les recuerde su país de origen. Son muy conversadores, cuando ven en un plato que la receta tiene algún elemento que no es "el original", inmediatamente lo comunican (al chef o alguno de los socios).

-Extranjeros que viajan a Medellín por turismo: por lo general se alojan en hostales cerca o en el Lleras. Vienen tipo "mochileros". No son los que más frecuentan Tentempié, ya que buscan lugares más conocer a alguien. Por lo general su gusto está orientado más a rumba o a bares.



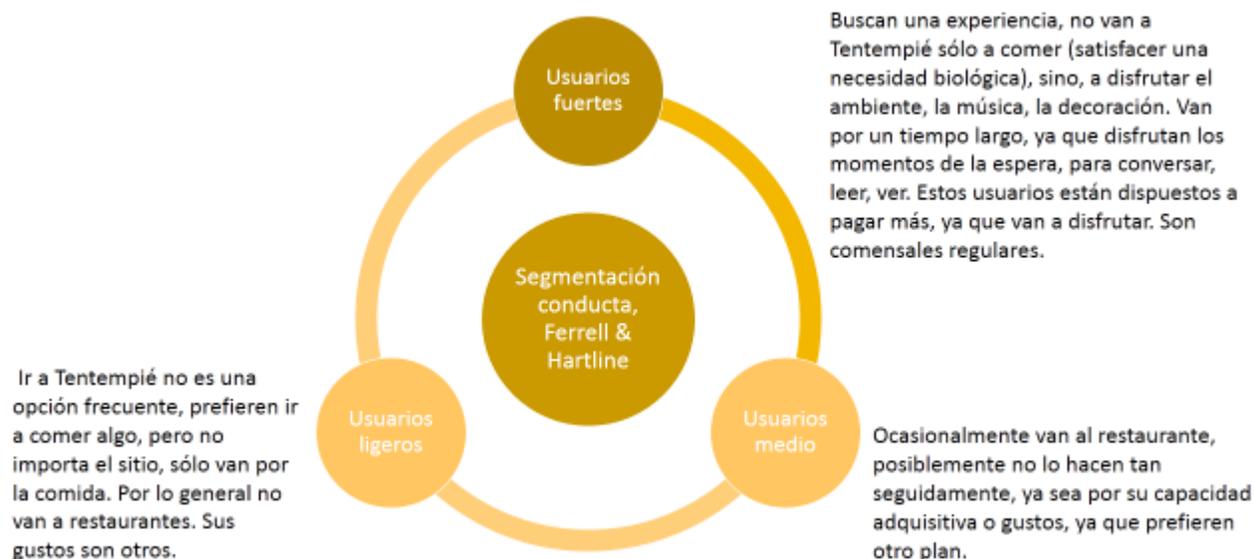
Ilustración 53 Carctéristiques del segmento comensales, interno



Habitantes de Medellín y Envigado. Entre los 30 y 60 años de edad. En su mayoría profesionales. Con poder adquisitivo. Gran parte de las personas que han visitado Tentempié, es porque han tenido la oportunidad de viajar a Europa y España, entonces tienen cercanía con esta comida. También se observó que muchos de los comensales locales que fueron a Tentempié, tienen algún vínculo con alguno de los socios o familiares de ellos (referenciados).

Como se dijo anteriormente, ha sido complejo identificar los públicos del restaurante El Tentempié Gourmet, debido a que la dinámica del restaurante ha sido muy cambiante, entonces es complejo estudiar los públicos. Analizando las metodologías empleadas, hay algunos elementos que permiten segmentarlos, pero aún es un ideal lo que plantean los autores referenciados. Por ello, la segunda y la tercera característica de esta dimensión, se hace a través de la segmentación conductual, de la que hablan Ferrell & Hartline:

Ilustración 54 Necesidades y expectativas



Es así como el plan integrado de mercadeo y comunicaciones se convierte en un puente estratégico, que posibilita que el Restaurante El Tentempié Gourmet se visibilice, comunique, atraiga, promocióne.

Aunque no existe un conocimiento ideal de los públicos, en los últimos meses, se ha podido realizar acciones que promocionan a Tentempié:

Ilustración 55 Cata de vino



 **eltempieg**
El Tentempié Gourmet

A andresarango_buri, dionysbarrios 9 sem, carlos_drakkar y nicopinzonp les gusta esto

eltempieg Aprendemos mientras disfrutamos! Hoy cata de vinos en @eltempieg

♡ Añade un comentario... ○○○

Ilustración 56 Promoción en jornadas deportivas



 **eltempieg**
El Tentempié Gourmet

A carlos_drakkar y eat_medellin 8 sem les gusta esto

eltempieg Disfruta hoy el partido de Nacional en el Tentempié Gourmet, con esta súper promo: tapa de carne más cerveza por 9 mil pesos. Te esperamos!

♡ Añade un comentario... ○○○

Ilustración 57 Menú del día



 eltentempieg

A laterullamadrid, dr.tabares, coloresmari, medellineats, jdhsas y carlos_drakkar les gusta esto

eltentempieg Disfruta hoy nuestro delicioso menú del día: Tortilla española, crema de espinaca, ensalada de la casa y jugo de fresa. Te esperamos!

♡ Añade un comentario...

Ilustración 58 Actividades mensuales para dar a conocer la diversa y rica gastronomía de España



EL
Tentempié
Gourmet

LE INVITA A:
DISFRUTAR DE UNA MAGNÍFICA
COMIDA EXTREMEÑA DE AUTOR

CALDERETA DE CERDO

“Un exquisito guiso de cerdo cocinado a fuego lento y lleno de sabor y tradición familiar”

 eltentempieg

A by.pavloff, sugar.post, dr.tabares, jdhsas, elimontoya1 y carlos_drakkar les gusta esto

eltentempieg Si te hablan de una caldereta de cerdo, en qué piensas?, y si te decimos que es un guiso que se hace a fuego por varias horas, no se te hace agua la boca? En Tentempié queremos acercarte a los sabores más tradicionales y representativos de España, por eso el próximo sábado 19 de marzo, te invitamos a que disfrutes de una "Caldereta de Cerdo". Reservas al 3123295. Cupos limitados!

♡ Añade un comentario...

Ilustración 59 "Tentempié Night", menú especial para las altas horas de la noche



Para finalizar, según la propuesta de esquema, todas las acciones buscan llegar a la sostenibilidad integral: lograr un punto de equilibrio, armonía, equipos consolidados, platos estandarizados, dinamismo, entre otros.

En el Restaurante El Tentempié Gourmet, la estabilidad integral se ha visto opacada por el aspecto económico, que es la gran preocupación que hay (desde el inicio hasta el día de hoy), la que genera el estrés y la tensión entre los socios, y que se ve reflejada en el personal.

8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El modelo de negocios del Restaurante El Tentempié Gourmet no es rentable, los egresos son superiores a los ingresos. Esta situación se da por varias razones: la ubicación, no es estratégica, en la calle donde está el restaurante hay varios negocios de rumba, y no es lugar de tráfico peatonal, además, es poco visible (está en una esquina); el arriendo del local es elevado (un poco más de 3 millones de pesos), y hubo que realizarle adecuaciones por 80 millones de pesos, ya que era una zapatería; el concepto de Tentempié no fue claro desde el inicio, y mientras se desarrollaba la idea ya los socios estaban pagando el arriendo del local.

Desde la dirección del restaurante, las comunicaciones y el mercadeo no fueron tomadas en cuenta al inicio, no eran consideradas estratégicas. Lo que significó que no hubo un estudio de los posibles públicos objetivos; además, mientras Tentempié Gourmet entraba en operación, se iba construyendo y desarrollando la identidad corporativa. Este aspecto, pasó a ser una de las prioridades en el momento en el que el restaurante abrió las puertas al público, ya que se requería darlo a conocer, para generar clientes y así, ingresos. Fue complejo que los socios entendieran que la responsabilidad de comunicar y mercadear el restaurante, es de todos, y no sólo de la comunicadora (obviamente bajo un plan y unas acciones orientadas). Además, que entendieran que con publicidad no se iban a solucionar aquellos asuntos de fondo del modelo de negocios que no estaban bien.

En Tentempié una de las mayores dificultades al momento de crear estrategias integradas de comunicaciones y mercadeo es no conocer a profundidad los públicos objetivos. Existe una identificación basada en la observación (que no fue de inmersión), que no permite conocer y estudiar las motivaciones, necesidades y expectativas. Este tema, como resaltan los autores de forma reiterativa, es clave para poder comunicar efectivamente. Sin conocer el receptor, muy posiblemente el mensaje no logre los objetivos que se buscan.

Hay un aspecto que en el Restaurante El Tentempié Gourmet no se supo manejar adecuadamente: el personal. Este elemento del modelo de negocios es clave para que se haga realidad la visión y misión, a través de un alto sentido de pertenencia por la organización. La alta rotación, la falta de conocimiento de las funciones, el intercambio de roles, la selección de personal que no cumplían su cargo con gusto y el frecuente desgaste que implicaba realizar capacitaciones (para los socios), son aspectos importantes que se deben corregir y tener muy presentes en el momento de iniciar un negocio en el sector de restaurantes, como lo es Tentempié. Según Villafañe siempre hay que tener algo presente, los empleados son un público estratégico. Muchas veces se cuenta con el personal idóneo, pero es necesario el acompañamiento y orientación de los “jefes”, para que los empleados contribuyan al proyecto, y lo hagan con sentido de pertenencia y reconociendo su importancia. Además, nunca se debe dejar abandonado las comunicaciones internas, ya que permiten generar unidad, para ir conjuntamente hacia objetivos comunes.

Cuando los socios tomaron la determinación de entrar al sector de restaurantes con El Tentempié Gourmet, no alcanzaron a dimensionar todo aquello que implicaba esto. No sólo desde los diferentes aspectos del modelo de negocio (que no lo tenían cuando empezó el restaurante sino que se fue construyendo poco a poco), sino, las implicaciones afectivas y emocionales que tendría, y más por ser un negocio familiar. Un restaurante no es sólo un negocio, un restaurante cambia la dinámica personal y de familia, porque hay mucho en medio, como sueños, inversión, tiempo. Lo que sucede en el interior del restaurante, se refleja en el exterior: si es o no es organizado, si los empleados tienen o no tienen sentido de pertenencia; entre otros. Una buena comunicación es necesaria, en especial, cuando es un negocio de familia. Por eso, se recomienda que se realicen frecuentemente reuniones, tanto con los socios como con los empleados, para dar información sobre los lineamientos que se están pensando desde la dirección estratégica.

BIBLIOGRAFÍA

- Barrientos, M. (2014). *portafolioinvestigacionaplicadaavg2014.wordpress.com*. Recuperado el 02 de 02 de 2016, de Portafolio Investigación Aplicada: <https://portafolioinvestigacionaplicadaavg2014.wordpress.com/2014/11/21/grupo-focal-o-focus-group/>
- Bernays, E. (1997). *Cristalizando la opinión pública*. Barcelona: Editores Gestión 2000.
- Best, R. (2007). *Marketing estratégico*. Madrid: Pearson Educación.
- Capriotti, P. (2009). *Branding corporativo, fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa*. Santiago: Andros Impresores.
- Caruso, M. (2015). *Portal de Relaciones Públicas, RRPP net*. Recuperado el 02 de 02 de 2016, de Imagen Corporativa: <http://www.rrppnet.com.ar/imagencorporativares.htm>
- Colombiano, E. (15 de 05 de 2012). *elcolombiano.com*. Recuperado el 18 de 02 de 2016, de Colombianos aumentaron consumo en los restaurantes: http://www.elcolombiano.com/historico/consumo_de_colombianos_en_restaurantes_aumento_en_la_ultima_decada-CVEC_182044
- Cortina, A. (2003). *Construir confianza: ética de la empresa en la sociedad de la información y las comunicaciones*. Madrid: Editorial Trotta S.A.
- Costa, J. (2007). *Diseñar para los ojos*. Barcelona: Costa Punto Com Editor.
- Crece Negocios. (s.f.). *crecenegocios.com*. Recuperado el 02 de 02 de 2016, de La fuerza de venta: <http://www.crecenegocios.com/la-fuerza-de-ventas/>
- El Mundo. (06 de 07 de 2013). *elmundo.com*. Recuperado el 18 de 02 de 2016, de Restaurantes y comercio, los más creados en Antioquia: http://www.elmundo.com/portal/noticias/economia/restaurantes_y_comercio_los_mas_creados_en_antioquia.php#.VsWtmvnhDIV
- Ferrell, O. &. (2012). *Estrategia de marketing*. México: Cengage Learning.
- Gobierno Colombiano. (s.f.). *Constitución Política 1991*. Bogotá.
- Gómez, D. (2013). *bienpensado.com*. Recuperado el 02 de 02 de 2016, de Bienpensadoo: <http://bienpensado.com/que-es-el-storytelling-y-como-usarlo-en-marketing/>
- Grunig, J. &. (2000). *Dirección en Relaciones Públicas*. (J. Xifra, Ed.) Barcelona: Editores Gestión.
- Keller, K. &. (2012). *Dirección de marketing*. México: Pearson Educación.
- Llano-Domecq, M. R. (1997). *MANUAL DE RELACIONES PUBLICAS, TOMO I*. (T. edición, Ed.) Recuperado el 02 de 02 de 2016, de Portal de Relaciones Públicas, RRPP net: <http://www.rrppnet.com.ar/fundamentosderrpp.htm>
- Medellin.Travel. (s.f.). *medellin.travel*. Recuperado el 18 de 02 de 2016, de Gastronomía de Medellín sí sabe: <http://www.medellin.travel/medell%C3%ADn-si-sabe>

Noticia de El Mundo. (17 de 12 de 2015). *medellinconventionbureau.com*. Recuperado el 18 de 02 de 2016, de <http://medellinconventionbureau.com/noticias/turismo-movera-las-registradoras>

P&M. (2015). *CITY BRANDING: MEDELLÍN PRESENTA SU NUEVA INICIATIVA DE MARCA CIUDAD*. Recuperado el 18 de 02 de 2016, de <http://revistapym.com.co/noticias/citybranding/citybrnding-medell-n-presenta-su-nueva-iniciativa-marca-ciudad>

Restorando. (28 de 04 de 2016). *medellin.restorando.com.co*. Obtenido de restaurantes-cocina-espanola: https://medellin.restorando.com.co/restaurantes-cocina-espanola?redomkt_source=google&redomkt_medium=CPC&redomkt_google_network=g&redomkt_keyword=_inurl%3Amedellin.restorando.com.co&redomkt_matchtype=b&redomkt_placement=&redomkt_mobile=&redomkt_adposition

Semana. (2015). *semana.com*. Recuperado el 18 de 02 de 2016, de Medellín está de moda: <http://www.semana.com/nacion/articulo/medellin-esta-de-moda-edicion-especial-actitud-medellin/453179-3>

USAID-CASALS & ASSOCIATES. (2004). *Modelo de Comunicación Pública*. Bogotá: Inc-Comunicación Pública Estrategias.

Villafañe, J. (2004). *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Madrid.: Ediciones Pirámide, colección empresa y gestión.

ANEXOS

- Anexo 1, encuestas diligenciadas
- Anexo 2, sistematización de encuestas
- Anexo 3, entrevista comensal, Jaime Agudelo
- Anexo 4, entrevista socio, Hugo Alonso Guerra
- Anexo 5, entrevista chef, Juan Diego Díaz
- Anexo 6, entrevista familiar, Marta Gladys Jiménez
- Anexo 7, entrevista socio, Santiago Lopera
- Anexo 8, diarios de campo
- Anexo 9, metodología focus group
- Anexo 10, modelo invitación focus group
- Anexo 11, guía para cada persona
- Anexo 12, guías diligenciadas
- Anexo 13, sistematización focus group
- Anexo 14, hojas de vida diligencias
- Anexo 15, DOFA´s diligenciadas
- Anexo 16, experiencias diligenciadas
- Anexo 17, instructivo interno de trabajo

Anexo 1, encuestas diligenciadas

ENCUESTA



Para nosotros es muy importante conocer su opinión sobre nuestro restaurante, por eso lo invitamos a que diligencie esta encuesta, para que podamos mejorar nuestros servicios:

 Por favor, valore de 1 a 5 (donde 5 es excelente y 1 es malo), los siguientes aspectos del Restaurante El Tentempié Gourmet:

	5	4	3	2	1
Ambiente	X				
Atención al cliente	X				
Calidad de nuestros platos (sabor y presentación)	X				
Agilidad del servicio				X	
Precios		X			

 ¿Cómo se enteró del restaurante? (marque una x)

Recomendación Volante Facebook Instagram Otros: _____

 ¿Volvería a visitarnos? Si

 ¿Lo recomendaría? Si

 Sugerencias y comentarios adicionales

Creo que el restaurante es muy bonito y acogedor, sólo es necesario mejorar el tiempo de entrega de los pedidos.

Nombre: Claudia Arismendi

Correo: marcelaris@gmail.com

ENCUESTA



Para nosotros es muy importante conocer su opinión sobre nuestro restaurante, por eso lo invitamos a que diligencie esta encuesta, para que podamos mejorar nuestros servicios:

 Por favor, valore de 1 a 5 (donde 5 es excelente y 1 es malo), los siguientes aspectos del Restaurante El Tentempié Gourmet:

	5	4	3	2	1
Ambiente	x				
Atención al cliente	x				
Calidad de nuestros platos (sabor y presentación)	x				
Agilidad del servicio		x			
Precios	x				

 ¿Cómo se enteró del restaurante? (marque una x)

Recomendación Volante___ Facebook___ Instagram___ Otros:

 ¿Volvería a visitarnos? Sí

 ¿Lo recomendaría? Sí

 Sugerencias y comentarios adicionales

El lugar muy lindo, el sitio muy agradable, privado y acogedor.

ENCUESTA



Para nosotros es muy importante conocer su opinión sobre nuestro restaurante, por eso lo invitamos a que diligencie esta encuesta, para que podamos mejorar nuestros servicios:

 Por favor, valore de 1 a 5 (donde 5 es excelente y 1 es malo), los siguientes aspectos del Restaurante El Tentempié Gourmet:

	5	4	3	2	1
Ambiente	X				
Atención al cliente	X				
Calidad de nuestros platos (sabor y presentación)	X				
Agilidad del servicio		X			
Precios		X			

 ¿Cómo se enteró del restaurante? (marque una x)

Recomendación X Volante___ Facebook___ Instagram___ Otros: _____

 ¿Volvería a visitarnos? SI

 ¿Lo recomendaría? SI

 Sugerencias y comentarios adicionales

Nombre: Isabel Cristina Murillo

Correo: isacris89@gmail.com

ENCUESTA



Para nosotros es muy importante conocer su opinión sobre nuestro restaurante, por eso lo invitamos a que diligencie esta encuesta, para que podamos mejorar nuestros servicios:

🍏 Por favor, valore de 1 a 5 (donde 5 es excelente y 1 es malo), los siguientes aspectos del Restaurante El Tentempié Gourmet:

	5	4	3	2	1
Ambiente			x		
Atención al cliente		x			
Calidad de nuestros platos (sabor y presentación)		x			
Agilidad del servicio			x		
Precios			x		

🍏 ¿Cómo se enteró del restaurante? (marque una x)

Recomendación_x_ Volante___ Facebook___ Instagram___ Otros:

🍏 ¿Volvería a visitarnos? _si___

🍏 ¿Lo recomendaría? _si___

🍏 Sugerencias y comentarios adicionales

Nombre: jaime carmona

Correo:

ENCUESTA



Para nosotros es muy importante conocer su opinión sobre nuestro restaurante, por eso lo invitamos a que diligencie esta encuesta, para que podamos mejorar nuestros servicios:

🍏 Por favor, valore de 1 a 5 (donde 5 es excelente y 1 es malo), los siguientes aspectos del Restaurante El Tentempié Gourmet:

	5	4	3	2	1
Ambiente	X				
Atención al cliente	X				
Calidad de nuestros platos (sabor y presentación)	X				
Agilidad del servicio	X				
Precios	X				

🍏 ¿Cómo se enteró del restaurante? (marque una x)

Recomendación_X_ Volante___ Facebook___ Instagram___ Otros:

🍏 ¿Volvería a visitarnos? __SI__

🍏 ¿Lo recomendaría? __SI__

🍏 Sugerencias y comentarios adicionales

Tentempié es un restaurante muy acogedor; elegante y lo mejor me siento como en casa de verdad lo digo se ve que todo es con amor gracias por la invitación.

Nombre: Jazmín Ríos

Correo: jazlion@hotmail.com

ENCUESTA



Para nosotros es muy importante conocer su opinión sobre nuestro restaurante, por eso lo invitamos a que diligencie esta encuesta, para que podamos mejorar nuestros servicios:

🍌 Por favor, valore de 1 a 5 (donde 5 es excelente y 1 es malo), los siguientes aspectos del Restaurante El Tentempié Gourmet:

	5	4	3	2	1
Ambiente		x			
Atención al cliente		x			
Calidad de nuestros platos (sabor y presentación)	x				
Agilidad del servicio			x		
Precios	x				

🍌 ¿Cómo se enteró del restaurante? (marque una x)

Recomendación__ Volante__ Facebook__ Instagram__ Otros: invitación

🍌 ¿Volvería a visitarnos? si ____

🍌 ¿Lo recomendaría? si ____

🍌 Sugerencias y comentarios adicionales

Es un espacio pequeño para un restaurante, cuando tienen alta demanda requieren mayor agilidad en la prestación del servicio. En mi caso se demoraron demasiado, pero el plato estuvo bien preparado.

Nombre: Juan Carlos Bedoya Salas

Correo: juanc.bedoyas@gmail.com

ENCUESTA



Para nosotros es muy importante conocer su opinión sobre nuestro restaurante, por eso lo invitamos a que diligencie esta encuesta, para que podamos mejorar nuestros servicios:

🍌 Por favor, valore de 1 a 5 (donde 5 es excelente y 1 es malo), los siguientes aspectos del Restaurante El Tentempié Gourmet:

	5	4	3	2	1
Ambiente		X			
Atención al cliente	X				
Calidad de nuestros platos (sabor y presentación)	X				
Agilidad del servicio		X			
Precios		X			

🍌 ¿Cómo se enteró del restaurante? (marque una x)

Recomendación X Volante___ Facebook___ Instagram___ Otros: _____

🍌 ¿Volvería a visitarnos? SI

🍌 ¿Lo recomendaría? SI

🍌 Sugerencias y comentarios adicionales

Excelente servicio, atención, ubicación. Es un lugar tranquilo para departir.

Nombre: Lina Maria Castaño

Correo: limcas@gmail.com

ENCUESTA



Para nosotros es muy importante conocer su opinión sobre nuestro restaurante, por eso lo invitamos a que diligencie esta encuesta, para que podamos mejorar nuestros servicios:

🍏 Por favor, valore de 1 a 5 (donde 5 es excelente y 1 es malo), los siguientes aspectos del Restaurante El Tentempié Gourmet:

	5	4	3	2	1
Ambiente	x				
Atención al cliente	x				
Calidad de nuestros platos (sabor y presentación)	x				
Agilidad del servicio		x			
Precios	x				

🍏 ¿Cómo se enteró del restaurante? (marque una x)

Recomendación__ Volante__ Facebook_x__ Instagram__ Otros:

🍏 ¿Volvería a visitarnos? _si__

🍏 ¿Lo recomendaría? _si__

🍏 Sugerencias y comentarios adicionales

ENCUESTA



Para nosotros es muy importante conocer su opinión sobre nuestro restaurante, por eso lo invitamos a que diligencie esta encuesta, para que podamos mejorar nuestros servicios:

🍌 Por favor, valore de 1 a 5 (donde 5 es excelente y 1 es malo), los siguientes aspectos del Restaurante El Tentempié Gourmet:

	5	4	3	2	1
Ambiente	x				
Atención al cliente	x				
Calidad de nuestros platos (sabor y presentación)		x			
Agilidad del servicio			x		
Precios		x			

🍌 ¿Cómo se enteró del restaurante? (marque una x)

Recomendación_x_ Volante__ Facebook__ Instagram__ Otros:

🍌 ¿Volvería a visitarnos? _si_

🍌 ¿Lo recomendaría? _si_

🍌 Sugerencias y comentarios adicionales

Nombre: narisol muñoz muñoz

Correo: sofi.solecito@gmail.com

ENCUESTA



Para nosotros es muy importante conocer su opinión sobre nuestro restaurante, por eso lo invitamos a que diligencie esta encuesta, para que podamos mejorar nuestros servicios:

🍌 Por favor, valore de 1 a 5 (donde 5 es excelente y 1 es malo), los siguientes aspectos del Restaurante El Tentempié Gourmet:

	5	4	3	2	1
Ambiente	X				
Atención al cliente	X				
Calidad de nuestros platos (sabor y presentación)		X			
Agilidad del servicio		X			
Precios		X			

🍌 ¿Cómo se enteró del restaurante? (marque una x)

Recomendación___ Volante___ Facebook___ Instagram___ Otros:
Familia_____

🍌 ¿Volvería a visitarnos? _Si___

🍌 ¿Lo recomendaría? _Si___

🍌 Sugerencias y comentarios adicionales

Imagino que ya han modificado algunos platos, porque la vez que fui apenas comenzaba el restaurante. A modo de recomendación, sería bueno que sirvieran los platos de forma ágil y ojalá todos al tiempo. Si bien es cierto que unos platos se demoran más que otros al prepararse, es agradable que todos los platos lleguen al tiempo a la mesa para comer quienes lo acompañan a uno.

ENCUESTA



Para nosotros es muy importante conocer su opinión sobre nuestro restaurante, por eso lo invitamos a que diligencie esta encuesta, para que podamos mejorar nuestros servicios:

🍃 Por favor, valore de 1 a 5 (donde 5 es excelente y 1 es malo), los siguientes aspectos del Restaurante El Tentempié Gourmet:

	5	4	3	2	1
Ambiente	x				
Atención al cliente		x			
Calidad de nuestros platos (sabor y presentación)		x			
Agilidad del servicio			x		
Precios		x			

🍃 ¿Cómo se enteró del restaurante? (marque una x)

Recomendación_x_ Volante___ Facebook___ Instagram___ Otros:

🍃 ¿Volvería a visitarnos? _si_

🍃 ¿Lo recomendaría? _si_

🍃 Sugerencias y comentarios adicionales

Deben mejorar la atención a grupos grandes, ya que en la última visita la comida no tenía tan buen sabor como normalmente tiene, y algunos platos se demoraron mucho.

ENCUESTA



Para nosotros es muy importante conocer su opinión sobre nuestro restaurante, por eso lo invitamos a que diligencie esta encuesta, para que podamos mejorar nuestros servicios:

🍌 Por favor, valore de 1 a 5 (donde 5 es excelente y 1 es malo), los siguientes aspectos del Restaurante El Tentempié Gourmet:

	5	4	3	2	1
Ambiente	X				
Atención al cliente	X				
Calidad de nuestros platos (sabor y presentación)	X				
Agilidad del servicio	X				
Precios		X			

🍌 ¿Cómo se enteró del restaurante? (marque una x)

Recomendación X_ Volante___ Facebook___ Instagram___ Otros: _____

🍌 ¿Volvería a visitarnos? sí

🍌 ¿Lo recomendaría? sí

🍌 Sugerencias y comentarios adicionales

Nombre: Ana María Cárdenas

Correo:anacardenas84@hotmail.com


ENCUESTA

Para nosotros es muy importante conocer su opinión sobre nuestro restaurante, por eso lo invitamos a que diligencie esta encuesta, para que podamos mejorar nuestros servicios:

Por favor, valore de 1 a 5 (donde 5 es excelente y 1 es malo), los siguientes aspectos del Restaurante El Tentempié Gourmet:

	5	4	3	2	1
Ambiente	X				
Atención al cliente	X				
Calidad de nuestros platos (sabor y presentación)	X				
Agilidad del servicio	X				
Precios	X				

¿Cómo se enteró del restaurante? (marque una x)

Recomendación ___ Volante ___ Facebook ___ Instagram ___ Otros: Referencia

¿Volvería a visitarnos? SI

¿Lo recomendaría? SI

Sugerencias y comentarios adicionales

Nombre: Monica Pérez Correo: monicaperez953@hotmail.com

ENCUESTA



EL
Tentempié
Gourmet

Para nosotros es muy importante conocer su opinión sobre nuestro restaurante, por eso lo invitamos a que diligencie esta encuesta, para que podamos mejorar nuestros servicios:

Por favor, valore de 1 a 5 (donde 5 es excelente y 1 es malo), los siguientes aspectos del Restaurante EL Tentempié Gourmet:

	5	4	3	2	1
Ambiente	X				
Atención al cliente	X				
Calidad de nuestros platos (sabor y presentación)	X				
Agilidad del servicio	X				
Precios		X			

¿Cómo se enteró del restaurante? (marque una x)

Recomendación ___ Volante ___ Facebook ___ Instagram ___ Otros: caminando

¿Volvería a visitarnos?

¿Lo recomendaría?

Sugerencias y comentarios adicionales

Muy Buenas estaban las papas fritas

Nombre: Maniam Correo: _____


EL Tentempié
 Gourmet
ENCUESTA

Para nosotros es muy importante conocer su opinión sobre nuestro restaurante, por eso lo invitamos a que diligencie esta encuesta, para que podamos mejorar nuestros servicios:

Por favor, valore de 1 a 5 (donde 5 es excelente y 1 es malo), los siguientes aspectos del Restaurante El Tentempié Gourmet:

	5	4	3	2	1
Ambiente	✓				
Atención al cliente	✓				
Calidad de nuestros platos (sabor y presentación)	✓				
Agilidad del servicio	✓				
Precios	✓				

¿Cómo se enteró del restaurante? (marque una x)

Recomendación ___ Volante ___ Facebook ___ Instagram ___ Otros: Tripadvisor

¿Volvería a visitarnos? Si

¿Lo recomendaría? Si

Sugerencias y comentarios adicionales

Nombre: Larria Delgado Correo: mariaalexandra2014@gmail.com

ENCUESTA



EL
Tentempié
Gourmet

Para nosotros es muy importante conocer su opinión sobre nuestro restaurante, por eso lo invitamos a que diligencie esta encuesta, para que podamos mejorar nuestros servicios:

Por favor, valore de 1 a 5 (donde 5 es excelente y 1 es malo), los siguientes aspectos del Restaurante El Tentempié Gourmet:

	5	4	3	2	1
Ambiente	X				
Atención al cliente	X				
Calidad de nuestros platos (sabor y presentación)	X				
Agilidad del servicio	X				
Precios		X			

¿Cómo se enteró del restaurante? (marque una x)

Recomendación Volante Facebook Instagram Otros: _____

¿Volvería a visitarnos? Si

¿Lo recomendaría? Si

Sugerencias y comentarios adicionales

<p>Nombre: <u>Jaime Agudelo</u></p>	<p>Correo: <u>Jaime.agudelo@epm.com.co</u></p>
-------------------------------------	--

ENCUESTA



EL
Tentempié
Gourmet

Para nosotros es muy importante conocer su opinión sobre nuestro restaurante, por eso lo invitamos a que diligencie esta encuesta, para que podamos mejorar nuestros servicios:

Por favor, valore de 1 a 5 (donde 5 es excelente y 1 es malo), los siguientes aspectos del Restaurante El Tentempié Gourmet:

	5	4	3	2	1
Ambiente	X				
Atención al cliente	X				
Calidad de nuestros platos (sabor y presentación)	X				
Agilidad del servicio	X				
Precios	X				

¿Cómo se enteró del restaurante? (marque una x)

Recomendación ___ Volante ___ Facebook ___ Instagram ___ Otros: **X** _____

¿Volvería a visitarnos? Si

¿Lo recomendaría? Si

Sugerencias y comentarios adicionales

Nombre: Daniel Custodio M Correo: danielcom25@gmail.com

ENCUESTA



EL
Tentempié
Gourmet

Para nosotros es muy importante conocer su opinión sobre nuestro restaurante, por eso lo invitamos a que diligencie esta encuesta, para que podamos mejorar nuestros servicios:

☞ Por favor, valore de 1 a 5 (donde 5 es excelente y 1 es malo), los siguientes aspectos del Restaurante El Tentempié Gourmet:

	5	4	3	2	1
Ambiente	X				
Atención al cliente	X				
Calidad de nuestros platos (sabor y presentación)	X				
Agilidad del servicio				X	
Precios	X				

☞ ¿Cómo se enteró del restaurante? (marque una x)

Recomendación Volante ___ Facebook ___ Instagram ___ Otros: _____

☞ ¿Volvería a visitarnos? Si

☞ ¿Lo recomendaría? Si

☞ Sugerencias y comentarios adicionales

Nombre: Clara Osahondoro Correo: claraos@hotmaill.com

ENCUESTA



Para nosotros es muy importante conocer su opinión sobre nuestro restaurante. por eso lo invitamos a que diligencie esta encuesta, para que podamos mejorar nuestros servicios:

Por favor, valore de 1 a 5 (donde 5 es excelente y 1 es malo). los siguientes aspectos del Restaurante El Tentempié Gourmet:

	5	4	3	2	1
Ambiente		<input checked="" type="checkbox"/>			
Atención al cliente	<input checked="" type="checkbox"/>				
Calidad de nuestros platos (sabor y presentación)	<input checked="" type="checkbox"/>				
Agilidad del servicio	<input checked="" type="checkbox"/>				
Precios	<input checked="" type="checkbox"/>				

¿Cómo se enteró del restaurante? (marque una x)

Recomendación ___ Volante ___ Facebook ___ Instagram ___ Otros: Referido

¿Volvería a visitarnos? SI

¿Lo recomendaría? SI

Sugerencias y comentarios adicionales

Nombre: Alejandro Espinal Correo: alejandrosespinalduque@gmail.com


ENCUESTA *El Tentempié Gourmet*

Para nosotros es muy importante conocer su opinión sobre nuestro restaurante, por eso lo invitamos a que diligencie esta encuesta, para que podamos mejorar nuestros servicios:

☞ Por favor, valore de 1 a 5 (donde 5 es excelente y 1 es malo), los siguientes aspectos del Restaurante El Tentempié Gourmet:

	5	4	3	2	1
Ambiente	X				
Atención al cliente	X				
Calidad de nuestros platos (sabor y presentación)		X			
Agilidad del servicio	X				
Precios	X				

☞ ¿Cómo se enteró del restaurante? (marque una x)

Recomendación ___ Volante ___ Facebook ___ Instagram ___ Otros: Pasando por la calle!

☞ ¿Volvería a visitarnos? Si

☞ ¿Lo recomendaría? Si

☞ Sugerencias y comentarios adicionales

Nombre: Paula V. Correo: andheavasc077@hotmail.com.



Guión para los comensales

- **Día:** martes 2 de febrero de 2016
- **Lugar:** El Tentempié Gourmet
- **Hora:** 12:30 pm
- **Entrevistado:** Jaime Agudelo S

Cuestionario:

- Cómo le parece:
 - La fachada: bonita
 - La ubicación: falta de parqueadero
 - El nombre: original (me gusta)
 - El logo: original
 - El ambiente: fresco
 - La música: buena
 - El servicio: muy bueno
 - La carta: suficiente
 - Los precios: normales
 - El sabor: rico
 - La presentación linda
- ¿Había visitado otros restaurantes de comida Española?
Sí
- ¿Qué se esperaba de la cocina española? ¿O espera de la comida española?
Sabor
- ¿Qué es lo que más aprecia y valora cuando llega a un restaurante?
La atención
- Si no fuera porque lo refirieron, ¿hubiera entrado al restaurante?

Tal vez

- ¿Nos ha visitado en nuestras redes sociales?, ¿qué opina?
No aún.
- ¿Qué cree que le falta a Tentempié?
Publicidad
- Mencione fortalezas y debilidades del restaurante
La atención y sin debilidades.
- ¿Qué consejo nos daría para mejorar nuestros servicios?
Ninguno
- Cuando le gusta un restaurante, ¿qué hace? (lo pone en redes, le dice a los compañeros, vuelve al cuanto tiempo)
Lo digo a los amigos
- ¿Qué le gustaría saber del restaurante?
Si están innovando permanentemente y estudiando más platos

Anexo 4, entrevista socio, Hugo Alonso Guerra



Guión para los socios

- **Día:** Jueves 4 de Febrero
- **Lugar:** El Tentempié *Gourmet*
- **Hora:** 4 pm
- **Entrevistado:** Hugo Alonso Guerra G

Cuestionario:

- ¿Para usted qué significa el restaurante El Tentempié Gourmet?
Una experiencia de incursión en el mundo de la gastronomía, a la que llegué sin experiencia pero con la mira de un negocio que sea recordado por la clientela.
- ¿Qué sueños y /o expectativas tiene con el restaurante?
Los sueños son de lograr que sea un restaurante reconocido y aceptado por la atención y calidad de sus productos.
- ¿Cuáles fueron las razones por las que usted le apostó a este proyecto?
Apareció de una manera inesperada pensando que por el prestigio del parque lleras se podría llegar una clientela que por los productos se pudiera fidelizar.
- ¿Usted qué le aporta al restaurante?
Propuestas, ideas, trabajo.

- ¿Qué tan importante es para usted este proyecto?
Como cualquier proyecto en el que se interiorice, buscando que salga adelante y tenga éxito.
- ¿Cómo quiere ver el restaurante?
Un lugar donde la clientela se sienta satisfecha y la recomienda por sus productos.
- Hablando de porcentajes, ¿qué tiempo le dedica al restaurante?, y ese tiempo ¿es para qué? (Para pensar en estrategias, para pensar en soluciones, para preocuparse, para actuar...)
Lo del tiempo es nuestro, pero siempre está en la mente, buscando salidas para que salga adelante.
- Para usted, ¿cuál es el público objetivo del restaurante?, ¿y qué acciones realiza para acercarse a ese público?
Un público que lo tenga como lugar de encuentro, reunión, ocasiones familiares o de amigos.
- La gente que lo conoce (amigos, familiares y compañeros de trabajo), ¿saben de este proyecto?
Aunque no soy persona de muchos amigos a la mayoría se les ha dado a conocer pero la respuesta no ha sido la mejor.
- Mencione dos defectos y dos fortalezas de Tentempié
*Defectos: Falta de capital de trabajo.
Todavía no es suficientemente conocido en el medio.
Fortalezas: El interés de los propietarios de sacarlo adelante.*

El producto que se ofrece es de buena calidad.

- Para usted, ¿qué es lo más importante de Tentempié?

Que a pesar que la comida no es criolla, es especializada

- ¿Cuál es el público más importante del restaurante?

El que ha llegado tanto nacional como extranjero, reconocen lo agradable y calidad del restaurante. Lo ideal sería tener una clientela fidelizada.

- Para su familia, ¿Tentempié es sinónimo de qué?

Del interés y esfuerzo que algunos familiares hacen con el propósito de lograr un buen restaurante y que genere ingresos adicionales.

Anexo 5, entrevista chef, Juan Diego Díaz

Guión para el chef



- **Día:** martes 2 de febrero de 2015
- **Lugar:** Restaurante El Tentempié *Gourmet*
- **Hora:** 5:50 pm
- **Entrevistado:** Juan Diego Díaz Álvarez

Cuestionario

- ¿Qué significa el restaurante (Tentempié) para usted?
*Un lugar muy querido, mi segundo hogar donde paso la mayor parte de mi tiempo.
Uno le toma cariño al restaurante, a las personas que lo conforman, los socios.*
- ¿Cree que cocinando en Tentempié potencia o desarrolla sus habilidades?
Por supuesto que sí.
- ¿Qué piensa de la comida española? ¿Le gusta cocinarla?
*Hasta hace un par de meses no la había cocinado, pero desde que estoy en
“Tentempié”, me interesa mucho porque es una comida muy variada, condimentada,
les encanta a los visitantes, cuestión que a mí también me gusta que les encante.*
- ¿Qué le gusta del restaurante?

Es un ambiente muy tranquilo, hogareño.

- ¿Qué no le gusta del restaurante?

Todo me gusta.

- ¿Qué le ofrece usted al restaurante?

Les ofrezco mis conocimientos técnicos que adquirí en la academia, mí tiempo.

- Si usted pudiera modificar o cambiar algo del restaurante, ¿qué sería? Y ¿por qué?

No le cambiaría nada.

- ¿Qué cosas le motiva de trabajar en Tentempié? (O no le motiva)

Me motiva el ideal que los socios tienen, la meta que se han propuesto y quisiera ser parte de esa meta y trabajando todos... Alcanzar una meta.

- ¿Cuál es su plato favorito y por qué?

Paella de Mariscos. Me encanta la comida de mar, los camarones, las gambas sobretodo la cantidad de ajo que tiene el plato.

- Hay algún plato que no le guste (si responde que sí, ¿cuál y por qué?)

No me gusta el Lomo, es un sabor muy fuerte.

- ¿Cuál cree que es el público del restaurante?

Estrato medio/alto.

- ¿Qué tipo de reacción espera en la gente al probar su comida?

Sorpresa, ya que quizás la comida le recuerde algo, pues es uno de los objetivos que se debe tener al cocinar.

- Para usted, los platos (sabor, presentación, calidad), en términos de porcentaje, ¿qué tan importante es?

En cuanto al sabor... el ajo, agregarle bastante ajo a la paella; y pimienta.

- ¿Qué acciones le gustaría realizar en Tentempié? Ejemplo: “La recomendación del chef”

Me gustaría aportarle al restaurante el conocimiento que estoy adquiriendo en administración, ya que me encuentro estudiando..

- ¿Qué tipo de chef es usted?

Uno bueno, pero eso lo decide la clientela que nos visita.

- ¿Qué tipo de chef le gustaría ser?

Un chef que conserve siempre la humildad (a veces tenemos la idea que en cuanto más crecemos más petulantes nos volvemos).

- Mencione las principales cualidades de usted como persona y como chef.

Como persona, honesto, dedicado; como chef, persistente.

Anexo 6, entrevista familiar, Marta Gladys Jiménez



Guión para familiares

- **Día:** miércoles 3 de febrero
- **Lugar:** El Tentempié *Gourmet*
- **Hora:** 6 pm
- **Entrevistado:** Marta Gladys Jiménez

Cuestionario

- ¿Para usted qué significa el restaurante El Tentempié Gourmet?
Buena paella
- ¿Qué sueños y /o expectativas tiene con el restaurante?
No responde
- ¿Cuáles fueron las razones por las que usted, como familia, le apostó a este proyecto?
No responde
- ¿Usted qué le aporta al restaurante?
Aún nada
- ¿Qué tan importante es para usted este proyecto?
Mucho, organizando la economía

- ¿Qué tan importante es para (nombre del socio con el cual tiene parentesco) el restaurante?
El socio con el cual tengo parentesco es mi hijo. Mejorar sus ingresos.
- ¿Cómo quiere ver el restaurante?
Más iluminación afuera
- Hablando de porcentajes, ¿qué tiempo le dedica al restaurante?, y ese tiempo ¿es para qué? (Para pensar en estrategias, para pensar en soluciones, para preocuparse, para actuar...)
Poco
- Para usted, ¿cuál es el público objetivo del restaurante?, ¿y qué acciones realiza para acercarse a ese público?
Extranjeros y el plato del día para empleados cercanos
- La gente que lo conoce (amigos, familiares y compañeros de trabajo), ¿saben de este proyecto?
Muchos
- Mencione dos defectos y dos fortalezas de Tentempié
El tiempo en la preparación.
- Para usted, ¿qué es lo más importante de Tentempié?
La comida
- ¿Cuál es el público más importante del restaurante?
No responde
- Para su familia, ¿Tentempié es sinónimo de qué?
Hay que mejorar la comunicación.
- Desde que llegó Tentempié a sus vidas, ¿qué aspectos positivos se han dado? Y ¿Cuáles negativos?
Negativo: ya que hay que aportar cada mes

Anexo 7, entrevista socio, Santiago Lopera



Guión para los socios

- **Día:** martes 2 de febrero de 2016
- **Lugar:** El Tentempié *Gourmet*
- **Hora:** 5:15 pm
- **Entrevistado:** Santiago Lopera Jiménez

Cuestionario:

- ¿Para usted qué significa el restaurante El Tentempié Gourmet?
*Es un sueño de cuatro socios, sueño familiar, es un restaurante español que quiere brindarle a los comensales los sabores de la gastronomía española.
Pasión, empuje, ganas de salir adelante, de lograr algo y de trabajar (los cuatro socios), brindándole una atención completa a los clientes que nos visitan que se vayan viviendo una experiencia, un rato ameno, que nos recuerden por los sabores y la atención.*
- ¿Qué sueños y /o expectativas tiene con el restaurante?
Crecer. Y que cada día los comensales se vayan enamorando más de la comida española.
- ¿Cuáles fueron las razones por las que usted le apostó a este proyecto?

Ya había trabajado en un restaurante español y me gustó, me apasiona el tema de la gastronomía.

- ¿Usted qué le aporta al restaurante?

He tratado de aportarle conocimiento, experiencia que tuve trabajando en otro restaurante, ganas, trabajo físico, intelectual, mental, ideas y clientela, voz a voz (tratar de traer gente)

- ¿Qué tan importante es para usted este proyecto?

Lo definiría como un sueño y los sueños son todo en la vida, y estoy comprometido con el.

- ¿Cómo quiere ver el restaurante?

Lleno, que atraiga la gente, que ellos salga feliz de haber podido visitarnos. Quiero verlo lleno pues eso me da una sensación de satisfacción por la tarea, por el sueño realizado. Por el momento no pienso expandirme en espacio.

- Hablando de porcentajes, ¿qué tiempo le dedica al restaurante?, y ese tiempo ¿es para qué? (Para pensar en estrategias, para pensar en soluciones, para preocuparse, para actuar...)

Vengo todas las tardes, noches y fines de semana.

30% del tiempo efectivo del restaurante. Lo dedico en pulir recetas, en la logística, cocina, atendiendo de cómo se está presentando el servicio, que los platos sean de la calidad que nosotros prometemos, los productos se encuentren bien presentados y servido. Las recetas; refinando los precios y buscando estrategias para que la gente visite el restaurante, como las "Redes Sociales".

- Para usted, ¿cuál es el público objetivo del restaurante?, ¿y qué acciones realiza para acercarse a ese público?

La gente que le guste la gastronomía principalmente, personas que son apasionadas por disfrutar unos buenos ingredientes, unos buenos platos, y que les gusta sentirse en un lugar hogareño, tranquilo, relajado y bien atendido.

Las acciones para acercarse al público lo hago con mis amigos, tratando de llegar a la estrategia del voz a voz, alimentando las Redes Sociales (Twitter, TripAdvisor, Foursquare y Facebook) que son estrategias que se utilizan actualmente y que con unos parámetros, unas ecuaciones de búsqueda uno relaciona ese tipo de personas con la página del restaurante.

- La gente que lo conoce (amigos, familiares y compañeros de trabajo), ¿saben de este proyecto?

Todos saben acerca del proyecto.

- Mencione dos defectos y dos fortalezas de Tentempié

Defectos: la cocina, la logística que se hace para presentar un plato, la preparación, falta mucho orden dentro de la cocina que es fundamental.

El servicio aún está deficiente en la agilidad, rapidez, buena atención, seguridad y conocimiento.

Fortalezas: el empuje, las ganas, la voluntad que tenemos, los insumos (se trabajan con productos de muy alta calidad y tenemos una carta muy bien seleccionada).

El lugar ya que es pequeño y se puede controlar mucho más fácil.

- Para usted, ¿qué es lo más importante de Tentempié?

La esencia que tiene un restaurante es ser un lugar acogedor, agradable. La atención personalizada.

El cliente es lo más importante.

- ¿Cuál es el público más importante del restaurante?

Los españoles y los extranjeros.

Pero quien entre al restaurante será atendido por igual.

- Para su familia, ¿Tentempié es sinónimo de qué?

Pasión.

Anexo 8, diarios de campo

Diario de campo



- **Día: 13 de enero de 2016**
- **Lugar: Restaurante El Tentempié Gourmet**
- **Hora: 5:45 pm**

El restaurante se ve muy limpio, los chefs siempre concentrados realizando sus distintas labores, ya sea preparando el menú del día, o picando y organizando las verduras, los mariscos, y los diferentes ingredientes de la comida tradicional española.

Cerca de las 6 de la tarde, llega una señora en moto al restaurante, se parquea, y ordena una paella de mariscos. Me le acerqué y le pregunté que cómo se había enterado del restaurante, y me dijo que por publicidad de la calle. Cuando terminó la paella, nuevamente me le acerqué y le pregunté que cómo le había parecido, y me dijo “Me encantó la paella, y me gustó el servicio, la atención, el ambiente y el restaurante”. La señora tenía entre 40 y 45 años.

Después de 15 minutos, un señor entra al restaurante y pide el plato del día, él trabaja en el local del lado, un bar que se llama “Sky View”.

También se acerca una señora preguntando si se necesitaba productos Postobón. Cada 15 días se hace pedido de agua y Coca – Cola.

La mesera, también cumple el rol de apoyo en la cocina, y se ve como si esta última actividad fuera más de su gusto (ya que es estudiante de gastronomía). Aunque es una mujer educada, se ve que le cuesta trabajar *servir*, ya que no tan servicial y atenta.

Diario de campo



- **Día: 19 de enero de 2016**
- **Lugar: Restaurante El Tentempié Gourmet**
- **Hora: 12:30 m**

El restaurante se encuentra limpio y aseado, igual que las mesas y sillas que también se les hace limpieza por igual. Entré al baño, y estaba impecable. Da la sensación que están listos para atender hasta al más exigente comensal.

A esta hora llega la señora Marta Inés Jiménez, mamá uno de los socio (Santiago Lopera), con otros cinco señores que trabajan en EPM. Llegaron a almorzar, quieren probar la paella de mariscos y el entrecort.

La mesera les sirve panes calientes con alioli. El servicio fue relativamente ágil, se demoraron cerca de 30 minutos. Me les acerco para preguntarles que cómo les pareció, y todos muestran su satisfacción.

Durante la tarde estuvo muy vacío el restaurante. Sobre las 6:00 pm llegan una pareja de extranjeros quienes expresan que la comida les gustó y que se enteraron del restaurante por publicidad en la calle.

Diario de campo



- **Día: 27 de enero de 2016**
- **Lugar: Restaurante El Tentempié Gourmet**
- **Hora: 2:00 pm**

El restaurante se encontraba limpio, las mesas y las sillas estaban organizadas; cada mesa tiene como centro de mesa: una plantita, aceite de oliva, condimentos y servilletas. Sonaba de fondo música instrumental española.

Entré al baño y se encontraba totalmente limpio y aseado. Al igual que la cocina, se ve que una de las prioridades es el orden y la higiene.

Hoy el menú del día es “salmón crocante con ensalada, puré y jugo de fresa”. El menú del día se sirve de lunes a viernes, entre las 12 m hasta las 3 de la tarde, cambia cada día, y cuesta 14 mil pesos.

Los platos se encontraban limpios y calientes al momento de llevarlos a la mesa, la chef fue servicial y atenta al momento de llevar el plato del día; los clientes salieron muy satisfechos con la atención y el servicio.

Al final del almuerzo, la chef preguntó si deseaban tinto, aromática o postre, y ellos comieron “tarta de Santiago”.

El restaurante en la tarde, estuvo solo.

Diario de campo



- **Día: 29 de enero de 2016**
- **Lugar: Restaurante El Tentempié Gourmet**
- **Hora: 1:40 pm**

Al llegar al restaurante, me atendieron con amabilidad y respeto; me ofrecieron tinto.

Luego me senté en una silla, al observar el ambiente del restaurante, veo que es muy calmado y tranquilo, con música suave española, volumen moderado.

Se encontraban los dos chefs, María Fernanda (que también hace de mesera) y Juan Diego (chef principal); se les notaba la buena educación a los chefs, cada uno concentrado en sus deberes. En el momento, el restaurante estaba vacío (no había clientela). Y no hubo comensales durante toda la tarde. Posiblemente es porque en la parte exterior del restaurante, la Alcaldía se encuentra haciendo arreglos en pavimentación de las aceras, y hay un cerramiento temporal que no deja ver al restaurante.

Diario de campo



- **Día: 4 de febrero de 2016**
- **Lugar: Restaurante El Tentempié Gourmet**
- **Hora: 1:00 p.m.**

Cuando llegué al restaurante se encontraba impecable: suelos limpios, sillas aseadas, mesas organizadas; el aire acondicionado estaba encendido, como suele estarlo... Es un oasis al calor tan impresionante que está haciendo hoy en Medellín.

Llegó una pareja a almorzar, estaban por los 35 años de edad, pero no pidieron el plato del día, sino ordenaron una paella de mariscos y un entrecort.

Los platos estaban bien servidos y limpios, los clientes se sintieron muy bien atendidos y a gusto con la comida; luego la chef María Fernanda les ofreció aromática, tinto o postre, pero ellos no quisieron, pagaron y se fueron del lugar.

Diario de campo



- **Día: miércoles 13 de enero de 2015**
- **Lugar: alrededores del Parque Lleras**

- **Hora: 3:30 pm**

Los restaurantes se veían vacíos (en su gran mayoría), unos estaban un poco llenos (como Basílica). Se ve la presencia de extranjeros, que caminan el Parque Lleras, de forma tranquila, sin afanes. A esta hora hay poco movimiento, y más por ser semana. Se repartieron 50 volantes del restaurante entre el Parque de El Poblado, la 10 y el Parque Lleras.

Diario de campo



- **Día: 19 de enero de 2016**
- **Lugar: Parque Lleras**
- **Hora: 12:30 m**

No hay mucho que contar, hoy el día está frío, gris... En la mañana llovió... Y es evidente que a los paisas no les gusta salir cuando llueve, hay muy poca gente en el Lleras hoy... Y eso que es hora de almuerzo.

Se observa movimiento en Mondongo's y se aprovecha para repartir 50 volantes... Intento persuadirlos, de pronto se antojan de probar comida española.

Diario de campo



- **Día: 27 de enero de 2016**
- **Lugar: Parque Lleras**

- **Hora: 5:30 pm**

A las 5:30 de la tarde repartí volantes del restaurante, los llevé a los hoteles y hostales que habían alrededor de Tentempié; allí me comentaban (en los hostales y hoteles), que los hospedados salían a comer, pues el lugar no tenía servicio de restaurante. Y que en su gran mayoría, eran extranjeros.

Repartí otros volantes cerca de la 10 entre los caminantes que subían y bajaban por la misma cuadra, miraba su vestimenta, sus comportamientos, intentaba identificar, sin entrar a juzgar, si hacían parte de los posibles públicos objetivos del restaurante... Que fueran mayores de 25 años, de estrato medio alto, con algún tipo de estudio universitario... Es difícil este ejercicio, pensar en segmentos.

Diario de campo



- **Día: 29 de enero de 2016**
- **Lugar: Alrededores del Parque Lleras**
- **Hora: 12 m / 5:30 pm**

Se ve gente almorzando en El Lleras, más que cualquier otro día de la semana; supongo que este día lo escogen en las oficinas para almorzar afuera. Hay lugares muy concurridos, como Il Forno.

Hacia las 5:30 p.m., se ve un poco más de gente en el centro del Parque Lleras; extranjeros (mochileros caminando) o sentados en las escalas del mismo parque, observando artesanías (que siempre están en Lleras).

Empieza a anochecer, y la dinámica del Parque es otra, es más dinámico, activo, concurrido.

Diario de campo



- **Día: 4 de febrero de 2016**
- **Lugar: Parque Lleras**
- **Hora: 2:00 p.m.**

El día estaba muy lindo, soleado y con mucho calor. Un día primaveral... De los que hacen en Medellín y que provocan salir de la oficina, para simplemente: disfrutar el cálido clima.

Tengo la determinación de que los habitantes de Medellín conozcan el Tentempié, por ello, repartí 50 volantes alrededor del Lleras, a la mayoría de las personas que les entregué el volante eran mochileros, entre los 30 y 40 años aproximadamente. Los miraba a los ojos, los saludaba en inglés, pero después, le entregaba el volante contándole del restaurante en español... Algo sabrán de ese idioma.

También repartí volantes por la 10, entre los transeúntes que subían y bajaban; intenté hacerlo con las personas que se movilizaban en carro, pero fue complejo, ya que la mayoría de los vehículos tenían los vidrios cerrados.

Hoy es jueves, se acerca el fin de semana... Y en el ambiente se siente. Ya hay personas en el Lleras sentadas en el Parque y en los locales que alrededor, conversando y tomándose algo refrescante.

Algunos extranjeros no recibieron volantes, no sé si sería porque no les gusta recibir volantes o les da algo de temor... O ninguna de las anteriores.



Diario de campo en el Parque Lleras

Descripción	Registro fotográfico
<ul style="list-style-type: none">• Día: miércoles 3 de febrero de 2016• Hora: en la tarde, entre las 5 y las 6:30 p.m.• Lugar: calle cercana a Tentempié (el restaurante queda en las esquina, después de dos cuadras por la misma calle), hay un cajero de Bancolombia, muy bien ubicada, ya que está cerca del corazón del parque. Hay muchos bares y restaurantes.	



- Día: miércoles 3 de febrero de 2016
- Hora: en la tarde, entre las 5 y las 6:30 p.m.
- Lugar: Minimarket Lleras Park
- Tipo de restaurante: mini – mercado
- Dirección: Carrera 40 No 9- 21
- Descripción: el minimarket está ubicado en los alrededores del corazón del parque, es una especie de tienda, más sofisticada (de acuerdo a donde está ubicada).



- Día: miércoles 3 de febrero de 2016
- Hora: en la tarde, entre las 5 y las 6:30 p.m.
- Lugar: corazón del parque Lleras, artesanías.
- Dirección: Calle 9
- Descripción: se observa pequeños compradores de artesanías en sus alrededores.



- Día: miércoles 3 de febrero de 2016
- Hora: en la tarde, entre las 5 y las 6:30 p.m.
- Nombre: Thaico
- Tipo de restaurante: Bar - Restaurante
- Dirección: Calle 9A No.37-40
- Descripción: siempre se mantiene lleno por sus promociones en cocteles 3 x 1,



lugar muy antiguo y visitado en el Lleras, queda en todo el corazón del parque.

the CHARLEE Lifestyle Hotel

- Día: miércoles 3 de febrero de 2016
- Hora: en la tarde, entre las 5 y las 6:30 p.m.
- Lugar: The Charlee Lifestyle Hotel
- Categoría: hotel
- Descripción: es un hotel muy lindo, pero no se ve la presencia de casi clientes. Cuenta con un restaurante/terraza, que se mantiene en semana casi vacío.



- Día: miércoles 3 de febrero de 2016
- Hora: en la tarde, entre las 5 y las 6:30 p.m.
- Lugar: Juan Valdez Café
- Tipo de restaurante: café y panadería
- Dirección: Carrera 37 A No 84-74
- Descripción: en las tardes es cuando más se llena "Juan Valdez Café" por todo tipo



de comensales, tanto extranjeros como de Medellín. Suele ser un lugar muy concurrido, tiene buen prestigio y reconocimiento.

Basilica

- Día: 3 de febrero de 2016
- Hora: en la tarde, entre las 5 y las 6:30 p.m.
- Lugar: Basílica
- Tipo de restaurante: restaurante - bar
- Dirección: carrera 37 a 8ª-74
- Descripción: Basílica es un restaurante bastante concurrido, a partir del mediodía se empieza a llenar, tanto por extranjeros y como por locales. El restaurante está ubicado en el corazón del parque, no tiene paredes (su fachada es transparente), lo que le permite a los clientes observar y ser observados.



Beer Store

- Día: miércoles 3 de febrero de 2016
- Hora: en la tarde, entre las 5 y las 6:30 p.m.
- Lugar: Beer Store
- Tipo de restaurante: bar especializado en cervezas
- Dirección: calle 9 # 39-09
- Descripción: bar muy concurrido, su pico es en la noche, a partir de la 6 de la tarde. El ambiente (música) es muy agradable por tanto llama más la atención

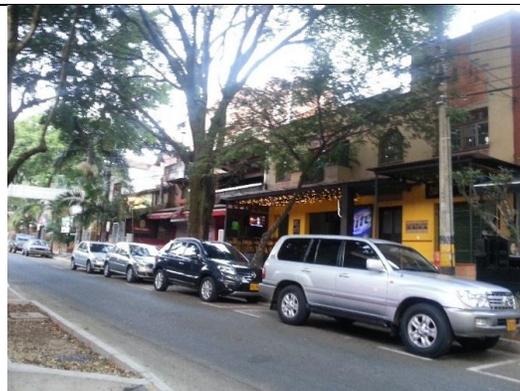


Tropical Cocktails

- Día: miércoles 3 de febrero de 2016
- Hora: en la tarde, entre las 5 y las 6:30 p.m.
- Lugar: Tropical Cocktails
- Tipo de restaurante: Cocteles
- Dirección: calle 9 # 34 b 159
- Descripción: es un bar que en la semana generalmente se mantiene vacío, aunque en la tardecita empieza a ir la gente. Los picos son los fines de semana, iniciando desde el viernes.



- Día: 3 de febrero de 2016
- Hora: en la tarde, entre las 5 y las 6:30 p.m. 5:58 p.m
- Lugar: calle que lleva hasta el Tentempié Gourmet.
- Descripción: Esta calle que queda a media cuadra de "El Tentempié Gourmet" por lo general es poco frecuentada, en horas de la tarde se ve la presencia de personas “. Hay locales que sólo abren fines de semana, como “La Chingona”. En algunos restaurantes venden almuerzo del día, pero es poco frecuentado.



- Día: miércoles 3 de febrero de 2016
- Hora: 7:55 p.m
- Lugar: Triada
- Tipo: restaurante-bar.
- Dirección: carrera 38 No. 8-8
- Descripción: restaurante bar, antes era uno de los sitios de moda. Sigue teniendo la presencia de comensales, pero en mediana/baja frecuencia.



- Día: miércoles 3 de febrero de 2016
- Hora: 8:00 p.m.
- Lugar: La Octava
- Tipo de restaurante: Bar
- Dirección: calle 8 No 37-49
- Descripción: La Octavia es un bar poco concurrido en la semana. En los fines de semana... Las personas no caben, ponen música rock, y son muy conocidos los "shots".





- Día: miércoles 3 de febrero de 2016
- Hora: 8:02. p.m.
- Lugar: Al Rojo
- Tipo de restaurante: restaurante-bar
- Dirección: calle 9 No. 38 – 09
- Descripción: siempre es un lugar que es bastante concurrido (en la noche), casi siempre acuden extranjeros. La pizza es deliciosa.



- Día: miércoles de febrero de 2016
- Hora: 8:04 p.m.
- Lugar: Medellín Beer Factory
- Tipo de restaurante: Bar - Restaurante
- Dirección: Cl 9a No 38-26
- Descripción: Es un bar – restaurante, que normalmente suele tener clientela, nunca está solo. Es especializado en cervezas internacionales.



- Día: miércoles 3 de febrero de 2016
- Hora: 8:10 p.m
- Lugar: Mi Habana
- Tipo de restaurante: bar y restaurante
- Dirección: Carrera 40 # 9 - 15
- Descripción: Este es un bar que acude mucha gente los fines de semana, pero que en semana no va casi gente. Curiosamente cuando tomé la foto, había un cantante, pero se fue inmediatamente al verme, el lugar estaba vacío.



- **Anexo 9, metodología focus group**



Focus group

- Miércoles 13 de enero de 2016
- Hora: 6 pm
- Lugar: El Tentempié Gourmet
- Tiempo de duración: 2 horas

Definición de grupo focal: El grupo focal (*focus group* en inglés) es una técnica cualitativa de estudio de las opiniones o actitudes de un público, utilizada en ciencias sociales y en estudios comerciales. Consiste en la reunión de un grupo de personas, entre 6 y 12, con un moderador, investigador o analista; encargado de hacer preguntas y dirigir la discusión. Su labor es la de encauzar la discusión para que no se aleje del tema de estudio y, de este modo, da a la técnica su nombre en inglés ("grupo con foco"). Las preguntas son respondidas por la interacción del grupo en una dinámica en que los participantes se sienten cómodos y libres de hablar y comentar sus opiniones. Normalmente los grupos focales requieren cerca de dos horas para cumplir su tarea.

- **Objetivo de la actividad**

Se realizará un grupo focal para el caso de investigación del restaurante El Tentempié Gourmet. Las personas invitadas en participar son personas cercanas, con alto

conocimiento en temas de gastronomía (disfrutan ir a restaurantes de Medellín) y comunicación. La idea, es que a través de esta actividad, las personas conozcan de manera integral el restaurante, y disfruten el momento con todos los sentidos, teniendo una experiencia placentera y de disfrute. El objetivo principal es analizar los comentarios de los participantes, en aras de mejorar los diferentes aspectos del restaurante.

- **Participantes:**

Persona	Rol	Responsabilidad
Luciana Ferrer Escobar	Moderadora	-Direccionar la conversación
María Adelaida Agudelo	Relatora	-Tomará nota de las ideas principales de los asistentes -Hará registro fotográfico (platos, personas, etc)
Hugo Betancur	Analista	-Tomará apuntes de las expresiones, lenguaje no verbal... Trascenderá las palabras de los asistentes -Tomará apuntes del personal del restaurante, de los comentarios de los socios, de aspectos que se deben mejorar....
Alberto Ferrer Botero, socio	Apoyo	-Acompañarán el focus group, hablarán del restaurante, los platos
Mesera	Mesera	-Deberá introducir cada tentempié: hablar de su preparación, ingredientes, maridaje, precio y mostrar su versión original
Chef	Chef	-Mostrar el plato en su versión original -Dividir el plato en tentempié individuales (uno por persona, deben ser pequeños)

		-Cumplir con los tiempos previstos de servicio de cada uno de ellos
Alejandra Agudelo, comunicadora social Gloria Inés Chica, experta en comida Manuela Garcés Arias, fotógrafa Gloria María Benítez, docente Lina María Correa, comunicadora VIVA Juan Guillermo Bedoya, Jefe de Comunicaciones del IDEA Edna Catalina Hortúa Zapata, comunicadora VIVA	Invitados a participar	-Los invitados conversarán del restaurante y de los platos que degusten

- **Desarrollo**

El focus group tiene unos tiempos y unos temas, con el objetivo de direccionar la conversación, y no pasarse del tiempo previsto (2 horas). Durante esos tiempos, siempre hay un elemento común: tentempiés individuales, de platos seleccionados de la carta, para que los asistentes a este ejercicio, prueben diferentes recetas del restaurante. La idea es que la gente hable de la presentación, el sabor, el precio, entre otros elementos.

Se organizarán las mesas de tal forma, que todas las personas se vean los rostros y todos estén juntos (una gran mesa). Cada persona en su puesto tendrá una guía, en la cual, podrá

tomar notas, comentarios y consejos. El objetivo es que las personas disfruten de la experiencia y se realice un grupo de conversación.

El grupo focal tendrá una duración de dos horas aproximadamente. La moderadora deberá orientar la conversación. La mesera deberá introducir cada tentempié, explicar su preparación, ingredientes, entre otros; y mostrarlo en su presentación original, para que cada comensal pueda opinar al respecto.

- **Momentos:**
- 6:00 pm a 6:15 pm: Llegada de todos los participantes al *focus group*.
-Cada puesto tendrá los cubiertos, una copa de agua y una canasta de panes por mesa.
- 6:15 pm a 6:30 pm: presentación de cada uno de los asistentes. Presentación y objetivo del *focus group* (guía de cada persona).
-A cada uno de los asistentes se le entrega una limonada de verano
- 6:30 pm a 6:40 pm: presentación del restaurante, a cargo de uno de los socios, Alberto Ferrer Botero
-Porción de tortilla española
- 6:40 pm a 7:00 pm: Conversación sobre la identidad corporativa del restaurante: nombre, logo, ambiente, primeras impresiones.
-Un tentempié
-Porción mini: chistorra, morcilla de burgos y patatas bravas.
- 7:00 pm a 7:15 pm: conversación sobre la carta: presentación, platos, ingredientes...
- Se ofrece una copa de vino, cerveza española, gaseosa o jugo a elección.
- Bocatta con chatka
- Entrecot Tentempié
- 7:15 pm a 7:30 pm: conversación sobre el servicio, el personal...
- Pulpo a la feira
- Paella de mariscos
- 7:30 pm a 7:45 pm: agradecimientos

-Postre

- **Anexo 10, modelo invitación focus group**



Invitación especial
Juan Guillermo Bedoya



Te cuento que estoy realizando el proyecto de investigación de mi maestría en Comunicación Organizacional en la UPB, que tiene como objetivo principal “Proponer un esquema integrado de comunicaciones y mercadeo dirigido al sector alimentos y restaurantes, para las etapas de lanzamiento y crecimiento (caso de estudio Restaurante El Tentempié Gourmet)”. Para ello, quiero invitarte el próximo **miércoles 13 de enero a las 6 de la tarde**, a un focus group, para que conozcas y conversemos sobre el restaurante El Tentempié Gourmet, mientras disfrutas de nuestros platos y bebidas.

- *Día: Miércoles 13 de enero.*
- *Hora: 6 de la tarde.*
- *Lugar: Restaurante El Tentempié Gourmet, carrera 39 # 7-100, Parque Lleras (al frente de Harley Davidson)*

**Por favor confirmar asistencia.*

- **Anexo 11, guía para cada persona**

Bienvenido al *focus group*
del restaurante



Este documento es una guía para que tome nota, comente y opine, sobre el restaurante El Tentempié Gourmet.

Por favor, déjanos tus datos:

Nombre completo: _____

Cargo: _____

Profesión: _____

Celular: _____

Correo electrónico: _____

Misión:

El Tentempié Gourmet es un restaurante de comida española, ubicado en la ciudad de Medellín, que busca ofrecer y deleitar a los comensales, con sabores ibéricos, mediterráneos y tradicionales, de la diversa y rica gastronomía de España.

Los platos se ciñen a las recetas originales de España, ya que están elaborados con materia prima de alta calidad, donde prevalece la frescura y el sabor.

El local se caracteriza por brindar un ambiente acogedor, ideal para compartir en familia y en compañía, donde la atención y el servicio le harán sentirse en casa.

Las tapas, los quesos, las carnes maduradas, los vinos, los mariscos, son algunos de los elementos esenciales que hacen parte de la carta, que fue construida con amor y conocimiento, fruto de haber vivido, recorrido, probado y experimentado a España.

Valores corporativos:

- Calidad
- Familiaridad
- Respeto
- Solidaridad
- Sinceridad /Honestidad
- Atención / Servicio
- Deleite

Visión:

El Tentempié Gourmet busca ser en el 2020, el mejor restaurante de comida española en Medellín, convirtiéndose en un referente de la gastronomía ibérica y mediterránea en la Ciudad de la Eterna Primavera.

Para nosotros es muy importante conocer su opinión sobre nuestro restaurante, por eso le pedimos que por favor valore de 1 a 5 (donde 5 es excelente y 1 es malo), los aspectos que se irán discutiendo en el *focus group*:

Aspecto	5	4	3	2	1	Comentarios

- **Anexo 12, guías diligenciadas**

Para nosotros es muy importante conocer su opinión sobre nuestro restaurante, por eso le pedimos que por favor valore de 1 a 5 (donde 5 es excelente y 1 es malo), los aspectos que se irán discutiendo en el focus group:

Aspecto	5	4	3	2	1	Comentarios
Ubicación		X				- Poner el referente de Harriet Davidson. - Hacer mapa, utilizar google maps. - Buena ubicación en general
Apariencia Fachada						- Tablero muy llamativo - Es un lugar cálido desde la entrada - Poner aviso en inglés.
(Precios) Tortilla		X				Me gusta más que sea caliente
Limonada de verano		X				Estuvo un poco dulce pero muy rica!
Entrada de queso manchego	X					¡Deliciosa! Buenos ingredientes
Potatoes Bravas		X				¡Deliciosas! las salsas <u>muy</u> ricas! Me gustaría que fueran menos grasosas.

Para nosotros es muy importante conocer su opinión sobre nuestro restaurante, por eso le pedimos que por favor valore de 1 a 5 (donde 5 es excelente y 1 es malo), los aspectos que se irán discutiendo en el focus group:

Aspecto	5	4	3	2	1	Comentarios
Ubicación		X				El letrero de la acera debe ser más llamativo. no se puede cumplir llega al
Precios en general. Am. y niño Tabla española	X	X				sumando buenos para los familiares muy aceptable los precios. está un caliente el pan. platos muy buenos y acordes.
Bocata con jamón serrano C.H.12.1000- Entrant	X	X				el pan queda muy bueno al picante no se califica, debería ser mejor. muy acorda muy dura 3/4 muy jugosa.
Sopa de verduras						pequeños con falsas independentes en casa de postre.
Servanda primavera Infra de Brandy. Tabla de Haisca	X		X			excelente muy represent
Juicio a la Feina	X					el pan está muy bien presentado muy rico
En general	X					Todos los platos contienen una buena cantidad de carne a parte de q' c/u es particular, queda el sabor de el pollo de q' parece contener y refrito

Para nosotros es muy importante conocer su opinión sobre nuestro restaurante, por eso le pedimos que por favor valore de 1 a 5 (donde 5 es excelente y 1 es malo), los aspectos que se irán discutiendo en el *focus group*:

Aspecto	5	4	3	2	1	Comentarios
ubicación	X					
Fachada		X				retro más llamativo
precios	X					son asequibles.
Platos	X					
Sillas			X			son un poco informales
Bebidas	X					
Carta			X			podría ser más creativa y elegante.
patos Brevos	X					Riquisimas. sugeriría una opción salsa aparte.

Para nosotros es muy importante conocer su opinión sobre nuestro restaurante, por eso le pedimos que por favor valore de 1 a 5 (donde 5 es excelente y 1 es malo), los aspectos que se irán discutiendo en el focus group:

Aspecto	5	4	3	2	1	Comentarios
Ubicación		X				Referenciar en google maps y otras redes sociales; en que informan Ubicación, especialidad y tipo de platos.
Lugar.	X					Espectacular iluminación, decoración y colores; evita toda el contacto visual con la cocina o menos que también esté a tono. Excelente el volante.
Logo y nombre		X				El logo no me acerca a la experiencia española; con un buen slogan pueden acercarse más al cliente.
Carta				X		Me la imagino como un libro de viaje que surtea los sabores y regiones; explicar lo típico y generar cultura gastronómica.
Atención		X				preciso; es importante vigilar los detalles de la atención; como las "cortesías" de la casa.
Comida	X					tradicional española y usaron; excelente presentación de los platos y en los términos justos.
Publicidad		X				Revisar alianza con hoteles para permitir publicidad; felicitaciones!!

Para nosotros es muy importante conocer su opinión sobre nuestro restaurante, por eso le pedimos que por favor valore de 1 a 5 (donde 5 es excelente y 1 es malo), los aspectos que se irán discutiendo en el focus group:

Aspecto	5	4	3	2	1	Comentarios
Ubicación.			X			No es la más ventajosa, pero se debe precisar muy bien la indicación y pista.
Fachada		X				Limpio, organizada y transparente.
Tipo de cocina	X					Puede lograr diferenciarse rápidamente. Hay que facilitar las estrategias de marketing.
Iluminación	X					Excelente, familiar
Música			X			Puede ser más atrevida e informal.
Limpiada de verano	X					Deliciosa, buen precio, falta metacolor
Chistorra		X				Muy buena presentación. Creo que no otra por de \$10.000=
Tortilla apañada	X					Excelente! Muy buen precio
Atención.			X			La atención debe ser gourmet. La amabilidad acompañada de la simpatía, profesionalismo y conocimiento. Bien alimentado y bien informado.

✓

Para nosotros es muy importante conocer su opinión sobre nuestro restaurante, por eso le pedimos que por favor valore de 1 a 5 (donde 5 es excelente y 1 es malo), los aspectos que se irán discutiendo en el focus group:

Aspecto	5	4	3	2	1	Comentarios
Ubicación		X				<ul style="list-style-type: none"> Señalar referentes { vigilantes - Páginas Web { España { del restaurante { Otros restaurantes
Fachada				X		<ul style="list-style-type: none"> - Llamo a compañía del nombre { Me gusta la intención del nombre. - Letras bonitas {
Comida Española		X				<ul style="list-style-type: none"> - Especializarse. - Hacer cosas mensuales - Hacer menús, acorde a la experiencia
Decoración		X				<ul style="list-style-type: none"> - La música no contrasta con las sillas - Sistema de audio - mejorando
Comida Menú		X				<ul style="list-style-type: none"> los sabores me encantan Me parece importante, preguntar o separar algunos ingredientes como opción
Precios,	X					<ul style="list-style-type: none"> - Asequibles - Moderados
El nombre	X					<ul style="list-style-type: none"> Me gusta, el nombre, la tipografía No el color, buscar otro logo o slogan.
Carta				X		<ul style="list-style-type: none"> - Carta por regiones, como un recordatorio por platos.
Platos		X				<ul style="list-style-type: none"> Me gusta la presentación, los colores, delicias sabores

Para nosotros es muy importante conocer su opinión sobre nuestro restaurante, por eso le pedimos que por favor valore de 1 a 5 (donde 5 es excelente y 1 es malo), los aspectos que se irán discutiendo en el *focus group*:

Aspecto	5	4	3	2	1	Comentarios
Ubicación			X			
Fachada	X					
invitación al lugar			X			
alimentos (Productos)	X					
Precios del lugar.	X					
limpieza	X					
estrategias			X			
Carta (Diseño)				X		
Carta Variada	X					

• Anexo 13, sistematización focus group

FOCUS GROUP EL TENEMPÍE GOURMET										
Comentarios y puntajes individuales (según guía individual)								Puntuaje total y conclusiones generales		
Aspecto	Alejandra Agudelo	Gloria Inés Chica	Manuela Garcés Arias	Gloria María Benítez	Lina María Correa	Juan Guillermo Bedoya	Edna Catalina Hortúa Zapata	Total	Promedio	Comentario en general
Ubicación	Sin comentario	El letrero de la fachada debe ser más atractivo, no se ve	Es importante poner de referente a Harley Davidson. Hacer mapa, utilizar google maps. Buena ubicación en general	Sin comentarios	Socializar referentes. Socializarle a los vigilantes. Página web	No es la más ventajosa, pero se debe precisar muy bien la indicación y las pistas	Referenciar en google maps y otras redes sociales, en que informan ubicación, especialidad y tipo de platos	4	29	Aunque no es la mejor, se le puede sacar provecho a través de las redes sociales (referencia), dando a conocer el restaurante a las personas que trabajan en el Ueras, seguir usando a Harley Davidson como guía
Fachada	Letros más llamativos	Sin comentario	Tablero más llamativo. Es un lugar cálido desde la entrada. Poner aviso en inglés	Sin comentarios	acompañante del nombre. Mostrar horarios. Le gusta la imagen del volante	Limpia, organizada y transparente	Sin comentario	4	15	Es necesario ponerla más atractiva, algunas ideas: letreros en inglés, poner horarios de atención, poner algo más llamativo.
Precios	Son asequibles	Son buenos precios para las familias	Sin comentarios	Sin comentarios	Asequibles, moderados	Sin comentarios	Sin comentario	5	19	Los precios están bien, en algunos dicen que son altos, como las chistorras
Carta	Podría ser más creativa y elegante	Sin comentario	Sin comentarios	Sin comentarios	Carta por regiones, como un recorrido por los platos	Sin comentarios	Me lo imagino como un libro de viaje que invite a los sabores por regiones, explicar lo típico generar cultura gastronómica	1	7	La carta no es llamativa. Proponen que sea una guía de la experiencia
Sillas	Son un poco informales	Sin comentario	Sin comentario	Sin comentario	La música no contrasta con las sillas	Sin comentario	Sin comentario	4	7	Son informales, no hacen armonía con el restaurante
Batatas bravas	Riquísimas. Sugerencia: opción salsa aparte	Muy duras. Mejor con salsas independientes	Deliciosas. Las salsas muy ricas. Me gustaría que fueran menos grasosas.	Sin comentario	Sin comentario	Sin comentario	Sin comentario	5	11	Proponen que las batatas tengan la opción de salsa independiente. Hay que tener cuidado con: aceite (que estén menos grasosas) y que no salgan duras
Limonada de verano	Sin comentario	Excelente, muy refrescante	Un poco dulce. Muy rica.	Sin comentario	Sin comentario	precio, falta mezclador	Sin comentario	5	14	Les gustó mucho. Falta el mezclador.
Pulpo a la feira	Sin comentario	Muy rico, muy bien presentado	Sin comentario	Sin comentario	Sin comentario	Sin comentario	Sin comentario	5	5	Rico y bien presentado
Tortilla española	Sin comentario	Sin comentario	Me gusta más que sea caliente	Sin comentario	Sin comentario	Excelente, muy buen precio	Sin comentario	5	9	Les gustó, les parece de muy buen precio. Proponen que se pregunte si la quieren caliente o temperatura ambiente
Ambiente	Sin comentario	Sin comentario	Sin comentario	Sin comentario	Que el sistema de audio integre todo el lugar	La música puede ser más atrevida e informal	Sin comentario	4	7	Proponen que la música sea variada y que el sistema de audio integre todo el restaurante
Nombre	Sin comentario	Sin comentario	Sin comentario	Sin comentario	Me gusta el nombre, la tipología, no el árbol. Buscar otro logo o slogan	Sin comentario	El logotipo no me acerca a la experiencia española, con un buen slogan puede acercar más al cliente	4	9	Les gusta el nombre, tienen dudas del logo
Platos	Sin comentario	Sin comentario	Sin comentario	Sin comentario	Me gusta la presentación, los colores, deliciosos sabores	Sin comentario	Tradicional española y artesanal, excelente presentación de los platos y en los términos justos	5	10	Les gustó el sabor y la presentación
Chistorra	Sin comentario	Sin comentario	Sin comentario	Sin comentario	Sin comentario	Muy buena presentación. Creo que no debe pasar de 10 mil.	Sin comentario	4	4	Les gustó, le parece muy caro
Atención	Sin comentario	Sin comentario	Sin comentario	Sin comentario	Sin comentario	La atención debe ser gourmet, amabilidad acompañada de simpatía, profesionalismo y conocimiento	Precisa, es importante vigilar los detalles de la atención, como la cortesía	4	7	La atención debe ser más gourmet
Publicidad	Sin comentario	Sin comentario	Sin comentario	Sin comentario	Sin comentario	Sin comentario	Revisar alianza con hostales para permitir publicidad	4	4	Aprovechar vecinos de Ueras
PUNTUACIÓN TOTAL									4,015	

FOCUS GROUP EL TENEMPIÉ GOURMET					
	Puntuaje total y conclusiones generales		Puntuaje total y conclusiones generales		Total
Aspecto	Promedio	Comentarios guías	Comentarios moderador, relator, analista	Puntaje	
Ubicación	4,14285714	Aunque no es la mejor, se le puede sacar provecho a través de las redes sociales (referencia), dando a conocer el restaurante a las personas que trabajan en el Uleras, seguir usando a Harley Davidson como guía	No es fácil de ver, está ubicado en una curva un poco cerrada para llegar al Parque (hay grandes desafíos). Está en un lugar de alto prestigio (Parque Uleras). El punto de referencia es Harley Davidson. Es un punto competitivo. Aunque es aislado, se puede ver como un aspecto a favor, ya que puede ser una especie de "oasis". Que las piezas comunicacionales (promocionales) estén acompañadas de un mapa, donde la gente se pueda ubicar.	3,5	3,82142857
Fachada	3,75	Es necesario ponerla más atractiva, algunas ideas: letreros en inglés, poner horarios de atención, poner algo más llamativo.	En el focus hablaban de poner una bailarina en la fachada, para que la gente supiera que es español (el logo da la impresión que es vegetariano). Abrir en ocasiones la puerta, para que la gente no la vea como una barrera. Que se puedan exhibir comida (mostrar aspectos del restaurante), aprovechando que gran parte de la fachada es transparente (que se pueda ver a través del cristal)	4	3,875
Precios	4,75	Los precios están bien, en algunos dicen que son altos, como las chistorras	Están bien	4	4,375
Carta	1,75	La carta no es llamativa. Proponen que sea una guía de la experiencia	La carta es plana, no es atractiva. Proponen que la carta y el individual (URGENTE) enseñen de la gastronomía de España (que la gente navegue e interactúe). Dicen que la carta no es acorde al restaurante (y hace parte de las primeras impresiones). Algunos resaltan la importancia que la carta muestren imágenes de los platos.	2	1,875
Sillas	3,5	Son informales, no hacen armonía con el restaurante	Las sillas no contrastan con el ambiente, no son las mejores para la clase de restaurante que es ("todo comunica". De haber una combinación entre comida, decoración, precio y atención)	2,5	3
Batatas bravas	3,66666667	Proponen que las batatas tengan la opción de salsa independiente. Hay que tener cuidado con: aceite (que estén menos grasosas) y que no salgan duras	Las mismas observaciones	4	3,83333333
Limonada de verano	4,66666667	Les gustó mucho. Falta el mezclador.	Las mismas observaciones	4,8	4,73333333
Pulpo a la feira	5	Rico y bien presentado	El plato tenía las papas crudas	3	4
Tortilla española	4,5	Les gustó, les parece de muy buen precio. Proponen que se pregunte si la quieren caliente o temperatura ambiente	Las mismas observaciones	4,5	4,5
Ambiente	3,5	Proponen que la música sea variada y que el sistema de audio integre todo el restaurante	Que la música sea variada, que en el tv se proyecten cosas (lugares de España, recetas, paisajes, entre otros). Que la cocina haga parte del ambiente (que se decore, que se mantenga organizada, que la gente se pueda acercar y ver las formas de preparación). Tener a los niños individuales de colores.	3,5	3,5
Nombre	4,5	Les gusta el nombre, tienen dudas del logo	El nombre es atractivo, pero la gente no sabe qué significa Tentempié (enseñar). El logo se debe intervenir, para que se referencia a España (por ejemplo con colores). Les encanta el "Gourmet", da prestigio.	4,5	4,5
Platos	5	Les gustó el sabor y la presentación	Muchos de los platos que se presentaron en el focus, estaban más adornados de la presentación tradicional (error). Es importante que algunos de los platos se puedan adecuar a lo vegetariano (que en la carta tenga una viñeta los que se pueden intervenir). Que la mesera explique el plato y sus acompañantes. Posicionar más las tapas	4	4,5
Chistorra	4	Les gustó, le parece muy caro	Tanto la chistorra, como la morcilla de burgos, requieren que se expliquen (diferencias, preparación, origen del producto), ya que la cultura paísa lo ve como: chorizo y morcilla	4	4
Atención	3,5	La atención debe ser más gourmet	Debe ser más cordial, explicativa, donde los meseros enseñen (muchos de los platos la gente no los conoce), que el mesero se presente. Que si está alguno de los socios, personalmente reciba a los comensales.	3	3,25
Publicidad	4	Aprovechar vecinos de Uleras	Buscar a personas que han viajado a España (Europa), realizar actividades diferentes (catas), abrir la cocina y enseñar a preparar platos (talleres), realizar alianzas con empresas, promocionar el restaurante en festival de comidas, que hayan promociones los días que hayan partidos españoles o tenis, que haya programación especial los días importantes en España, realizar más acciones en redes sociales, realizar programación mensual (que algunas actividades tengan "cupos limitados"), realizar puerta a puerta al medio día, aprovechar el restaurante para realizar "coach service", enviar bono de cumpleaños... Romper cotidianidad!	3	3,5
Otros			Que la aromática o el café al finalizar la comida sea cortesía de la casa. Que los conifes al pagar la cuenta no sea menta (que sea diferente). Que el pan de la entrada sea caliente (opción)		
PUNTAJE	4,015			3,62	

- Anexo 14, hojas de vida diligencias



HOJA DE VIDA

Socio: Santiago Lopera

Datos básicos:

- Nombre completo: El Tentempié Gourmet
- Fecha de nacimiento: Junio de 2015. 10 de Julio.
- Lugar de nacimiento: Medellín, Colombia
- Dirección residencial: Parque Lleras (al frank de Harley Davidson)
- Teléfono residencia: 3123295 Crc 39 7-100.
- Celular:
- E-mail: eltempie@gmail.com

Perfil:

¿Quién soy?, ¿cuáles son mis cualidades?, ¿qué me caracteriza de los demás restaurante?

Soy un restaurante de comida española.

Mis cualidades son la calidad de mis productos, la atención personalizada, el ambiente acogedor y sobre todo el amor que siempre está presente en nuestras preparaciones.

Sobresalgo de los demás por brindar una atención y servicios como la real en casa y por la personalización de nuestros productos.

Valores:

1. El respeto por nuestros clientes y sus gustos
2. la solidaridad
3. la sinceridad y honestidad

Experiencia:

¿Qué experiencia tengo?

Somos un equipo multidisciplinario que nos reunimos para aportar experiencias en diferentes campos de acción como las ciencias sociales, la ingeniería y por supuesto la gastronomía. Este último lo adquirimos por las sociales que durante nuestra vivencia en Europa y aprendieron las mejores recetas de la escuela española.

↓ Aportar

Referencias:

¿Quiénes pueden confirmar la información que estoy dando?

Alonso Guerrero, Alberto Ferrer, Fabio Semanote y los más de 500 clientes que nos han visitado frecuentemente. Las redes sociales como el Facebook, pueden constatar con sus opiniones.

↓ Aportar Referencias personajes conocidos

¿Qué quiero de mí? (Hasta dónde quiero llegar)

Quiero ser el mejor restaurante de comida española de la ciudad de Medellín y referente de la gastronomía paisa.

↓ Conocer Restaurantes

Experiencia:

¿Qué experiencia tengo?

Somos un equipo multidisciplinario que nos reunimos para aportar experiencia en diferentes campos de acción como las ciencias sociales, la ingeniería y por supuesto la gastronomía. Estas últimas adquiridas por los socios que durante su vivieron en Europa y aprendieron las mejores recetas de la escuela española.

↳ Aportar

Referencias:

¿Quiénes pueden confirmar la información que estoy dando?

Alonso Guerra, Alberto Ferrer, Fabio Semanote y los más de 500 clientes que nos han visitado frecuentemente. Las redes sociales como el Facebook, pueden constatar con sus opiniones.

↳ Aportar Referencias a personajes conocidos

¿Qué quiero de mí? (Hasta dónde quiero llegar)

Quiero ser el mejor restaurante de comida española de la ciudad de Medellín y referente de la gastronomía paisa.

↳ Conocer Restaurantes

Experiencia:

¿Qué experiencia tengo?

Somos un equipo multidisciplinario que nos reunimos para aportar experiencia en diferentes campos de acción como las ciencias sociales, la ingeniería y por supuesto la gastronomía. Este último adquirido por los socios quienes vivieron en Europa y aprendieron las mejores recetas de la escuela española.

↓
Aportar

Referencias:

¿Quiénes pueden confirmar la información que estoy dando?

Alonso Guerra, Alberto Ferrer, Fabio Semanete y los más de 500 clientes que nos han visitado previamente. Las redes sociales como el Facebook, pueden constatar con sus opiniones.

↓
Aportar Referencias personas conocidas

¿Qué quiero de mí? (Hasta dónde quiero llegar)

Quiero ser el mejor restaurante de comida española de la ciudad de Medellín y referente de la gastronomía paisa.

↓
(conocer Restaurante)

Experiencia:

¿Qué experiencia tengo?

Tengo experiencia en proyectos de investigación, análisis, y gestión. Esto se refleja en la firma de proyectos.

Referencias:

¿Quiénes pueden confirmar la información que estoy dando?

Oliver, Foster, y Santiago

¿Qué quiero de mí? (Hasta dónde quiero llegar)

Me gustaría llegar a convertirse en un experto en la gestión operativa en la ciudad.

- Anexo 15, DOFA's diligenciadas

D (Autonomo)

- Que sea la debilidad personal o el mercado.
- Falta contactos potenciales clientes.
- No falta tener una actitud más proactiva y a imaginación para el mercado.
- No falta planes más.

O (Autonomo)

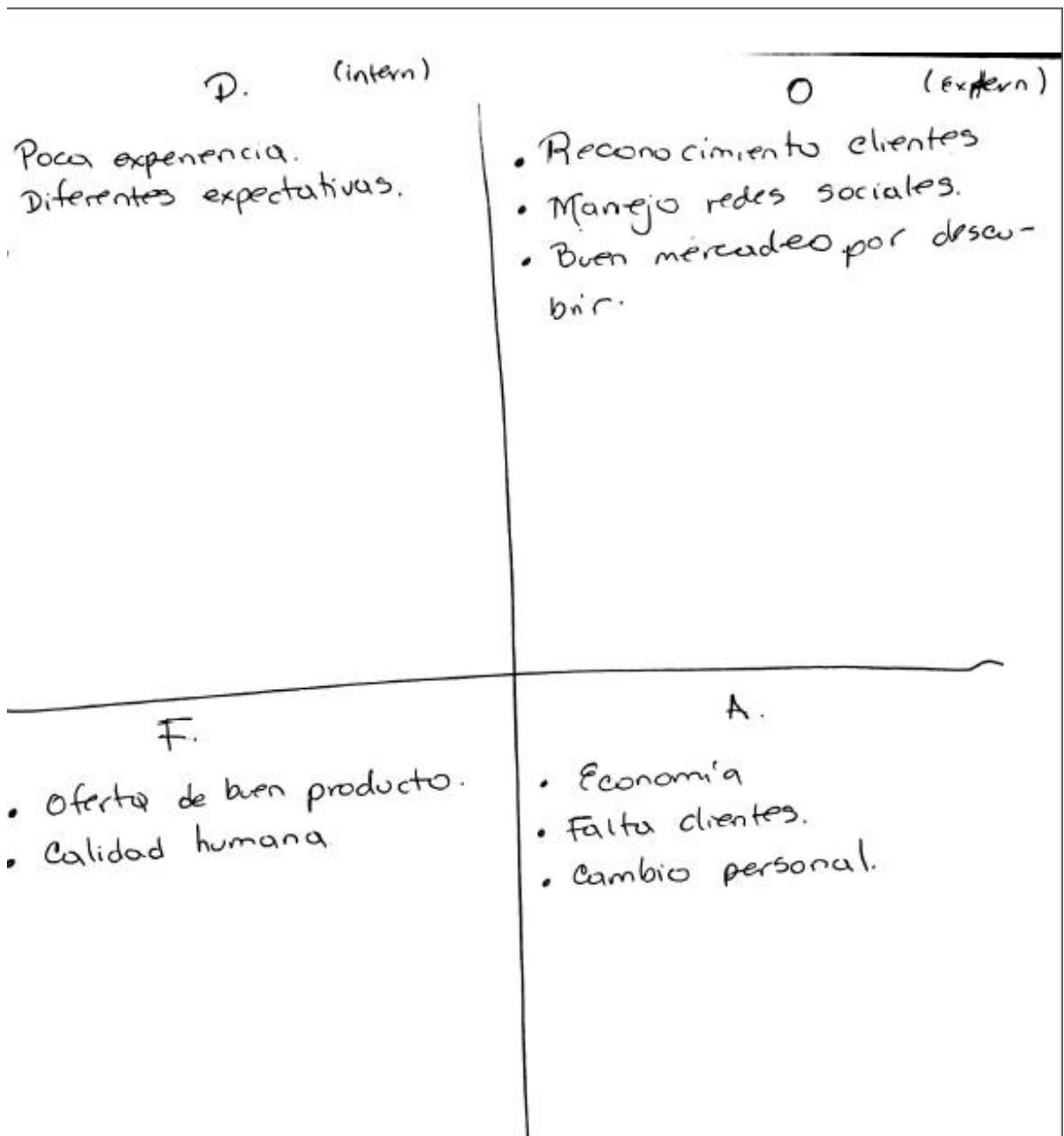
- Las oportunidades están en los nichos de especiales.
- Las oportunidades están en el autismo: oficinas, edificios o apartamentos.
- Las oportunidades están en el manejo de redes sociales y tener de datos datos de clientes.

F (Autonomo)

- El tema es producto muy definido.
- La calidad de su producto.
- La atención, el servicio personalizado.
- Las reuniones periódicas y la preparación de los socios.

A (Extorno)

- La misma amenaza a la economía de clientes.
- La rotación del personal.
- El cambio de Chap.



D (Debilidades) I

- Desconocimiento del negocio (Dificultades para administrarlo)
- Ubicación (No está en la zona de comidas del parque)
- Falta de continuidad del personal auxiliar
- Falta de capital de trabajo
- Falta de una programación musical

O (Oportunidades) E

- Aprovechar el personal de extranjeros que circundan el parque (mercaderes)
- Aprovechar la colonia de españoles que viven en la ciudad
- Aprovechar los consultorios y oficinas para dar a conocer
- Una mayor utilización de las redes sociales que tengan relación con nuestra clase de comida

F (Fortalezas) I

- El producto que se vende es de calidad
- El establecimiento tiene una infraestructura que ayuda a estar en el lugar

A (Amenazas) E

- Desconocimiento del público de la existencia del restaurante
- No haber tenido un plan de negocios que respaldaría la viabilidad del negocio
- No tener un plan de marketing

- Anexo 16, experiencias diligenciadas

Museo - Guggenheim

1. El ambiente, colorido, moderno, cálido
La carta corta pero variada, bien explicada
Atención constante, desde la entrada. Personal bien educado, entrenado, seguro, conoce todo y da explicación y sugerencias.
El sabor, la presentación de los platos.
2. Encuentre una atención cordial, tranquilidad, un trato respetuoso
Que se le entregue la carta con buena asesoría pero que no se sienta presionado.

En Argentina
me gustó mucho la carne vacía - con
chorizo - y punta de paca y me gustó
mucho la atención

————— " —————
Que cuando llegue el cliente, el ad-
ministrador vaya a su encuentro y lo salude
señalando y luego el chef y le presente

COPIA

//

Ferina → espacio, comida, tinto, que se volvió un espacio más (como sola + vez ~~otro~~ más), comida, precio, la rapidez

//

La Provincia → lo elegante, el crecimiento que mostró el mesero y la recomendación que hizo.

//

El Tombo → la comida, el ambiente, todo de lo cotidiano

que se sienta cómoda, a gusto y bien atendida, que esa atención sea casi como personalizada sin estar en la mixtura.

Fatalia @.

Comida

//

Ferina → espacio, comida, trato, que se volvió un espacio más (como sala + un ~~o~~ más), comida, precio, la rapidez

La Provincia → lo elegante, el crecimiento que mostró el mesero y la recomendación que hizo.

//

El Tombo → la comida, el ambiente, sale de lo cotidiano

que se sienta cómoda, a gusto y bien atendida, que esa atención sea casi como personalizada sin entrar en la amistad.

Hafalia @.

Archives : Me gusta la atención de los Meseros.

- o los juegos que hacen con todos los niños.
- o Me gusta mucho la limonada de frutas Rojas.
- * Que el chef interactúa con las personas.

- COMOS - GLORIETO DE DON DIEGO

COSAS QUE ME GUSTAN: LA CALIDAD DE LA COMIDA,
LOS CORTES DE LA CERVEZA SON EXCELENTES, LA ATENCIÓN
ES BUENA Y EL AMBIENTE ES MUY RELAJADO.

- CUBO HACER LOS PUNTOS.

COSAS QUE ME GUSTAN: LA VARIEDAD DE
PUNTOS, SU CALIDAD, EL SERVICIO.

QUE QUIERE EL COMENSAL CUANDO ESTÁ ATENDIENDO.

1. EL SALUDO DEBE SER CALIDO, RESPETUOSO Y CORTES.
2. LA ATENCIÓN DEBE SER RÁPIDA Y EFICIENTE.
3. QUE SE PREGUNTE COMO LE PARECIO LA COMIDA.
4. QUE DE UNA DESPEDIDA BREVE Y AMABLE.

- Andrés Carne de Res: me impactó el ambiente, la decoración. El espectáculo que hicieron algunos artistas. La atención de los mozos fue muy especial y personalizada.
- Cigarras: me gusta su familiaridad. El rollover siempre especial de rollover. Le parece muy especial y bien atendido.
- Hato Viejo: me impacta la familiaridad. El hecho de que siempre se dan a uno unos platos totalmente gratuitos.
- En España me encantaron algunos restaurantes que venden pintxo. Había mucha variedad, el ambiente es muy agradable.

Me gustaba que se conocieran con que el mesero o el administrador le diera la bienvenida. Me gustaba que esta bienvenida fuera cálida y que le preguntara algo de él (ella), a partir de esa conversación que intentaban de contar.

que no ca: me gusta el ambiente lo comie
de la comida me gusta ~~mucho~~ mucho la come
Y lo sepa y las otras cosas tambien

||
2 me gustaria que entre y le
guste la comida el ambiente y todo
lo demas.

||
Antonio Zemoralequesan

Anexo 17, instructivo interno de trabajo

INSTRUCTIVO INTERNO DE TRABAJO

RESTAURANTE EL TENTEMPIE GOURMET

21 de agosto de 2015

CHEF PRINCIPAL

Las siguientes son las actividades del Chef principal en el Restaurante El Tentempié Gourmet.

1. Elaboración de un riguroso mise en place: orden lógico en todas las cosas a emplear ya sean ingredientes, productos y su correcta organización; además de una buena organización de procesos a nivel mental.
2. Pasar revista diariamente a todos los productos puestos bajo su cargo y manejo, con el fin de verificar su estado, cerciorándose que se encuentren bajo óptimas condiciones, los productos que no cumplan estas especificaciones deben ser pesados, informados al administrador y desechados después de contabilizados.
3. Elaboración de la lista de pedidos de productos que se encuentren disminuidos, cerciorándose de hacer una buena proyección teniendo en cuenta los días de servicio prestados (cinco) los cuales van desde el día miércoles y hasta el domingo. Dicha lista debe ser entregada los días domingos al administrador de turno.
4. El Chef debe llevar un control estricto con rotulo visible de productos elaborados para varios días entre ellos el pulpo, papas, cremas catalanas, chocolate para churros, etc., lo anterior con el fin de calcular el periodo de tiempo de duración de estos alimentos.

5. Por ningún motivo se deben utilizar alimentos guardados sin antes comprobar su buen estado, lo que deberá comprender un buen olor, un buen sabor y un buen aspecto visual.
6. Todos los platos elaborados por el Chef, sin excepción alguna deben ser verificados en su olor, sabor y buen aspecto visual antes de ser servidos a los clientes, para lo anterior deberán ser probados para asegurarse de su buena calidad.
7. El Chef debe conocer todos los platos de la carta, en su elaboración, ingredientes, gramajes, decoración, cocción, entre otros.
8. Los ingredientes deben estar porcionados y empacados, además de rotulados, bien almacenados en estricto orden para facilitar su preparación reduciendo tiempos a la hora de atender los clientes.
9. Se debe tener un amplio conocimiento de la vajilla existente en el restaurante y su correcta utilización con los diferentes platos de la carta.
10. No se deben dejar vencer los alimentos para esto y teniendo en cuenta las recomendaciones anteriores, antes de que ocurra se deben utilizar en los diferentes platos, se debe tener creatividad con dichos alimentos se pueden elaborar tapas, cremas, caldos, y hasta pueden ser en última instancia donados como cortesía a clientes.
11. No se deben mezclar productos como quesos y verduras o carnes, pues los primeros tienden a coger malos olores o a impregnarse de los otros alimentos perdiendo calidad y sabor.
12. Todos los alimentos deben ser cuidadosamente organizados y empacados, lo ideal es que se haga por secciones, quesos, verduras, frutas, carnes, jamones, productos de mar entre otros, tanto en las neveras como en los congeladores.
13. Todas las porciones ordenadas en la carta serán de estricto cumplimiento, tanto en su gramaje o producto empleado, estos no se podrán cambiar sin la justificación o autorización correspondiente.
14. El Chef principal deberá estar en completa comunicación con el auxiliar de cocina en todas y cada una de sus actividades, debiendo previamente planeado el día a día dentro del restaurante.

AUXILIAR DE COCINA:

Las siguientes son las actividades del Auxiliar de Cocina del Restaurante El Tentempié Gourmet.

1. El auxiliar de cocina deberá estar en completa comunicación e integración con el Chef principal, teniendo claro sus quehaceres diarios.
2. El auxiliar de cocina deberá entenderse plenamente del aseo de la cocina, deberá lavar los platos, copas, jarras, lencería entre otros, secarlos, organizarlos y dejarlos listos para su normal funcionamiento.
3. Será el encargado de preparar los jugos, sangrías, tintos, y entregarlos al mesero con la presentación correspondiente.
4. Deberá hacer el aseo de las neveras y congeladores del restaurante de manera periódica y llevar un registro de ello, el cual podrá ser verificado por el administrador en cualquier momento, se sugiere un aseo completo cada ocho días de estos elementos.
5. Apoyará al Chef principal en la porcionada de alimentos, pelada de papas, rotulada de productos, previa coordinación evitando malgastar productos y otros elementos.
6. Será el encargado del aseo del piso de la cocina durante el desarrollo de actividades diarias, limpiando líquidos que se derramen, aceites, residuos, entre otros, con el fin de evitar accidentes en momentos de presión y alta actividad.
7. Después de terminar las labores en compañía del Chef, deberán asear los fogones, fritadoras, parrillas, planchas, campanas, hornos, licuadoras, entre otros para que queden listos para el día siguiente.
8. Las demás que surjan con motivo de la actividad principal.

MESERO:

Las siguientes son las actividades del Mesero del Restaurante El Tentempié Gourmet.

1. Hacer el aseo diario de los baños, repisas, mesas, silleterías, barras y pisos del restaurante. El aseo comprenderá barrido, trapeado y limpiado de los anteriores elementos.
2. Hacer el aseo diario de puertas y ventanas del restaurante.
3. Hacer el aseo diario del mueble donde recepciona sus elementos de trabajo como tenedores, cucharas, servilletas, entre otros.
4. Diariamente debe poner las bolsas de basura en la papelería del baño y recipientes de basura de la cocina, y al final de la jornada deberá recogerlas y llevarlas al lugar del almacenamiento ubicado en la parte externa del restaurante.
5. Deberá hacer un aseo periódico al televisor utilizando los elementos adecuados para evitar daños y rayones.
6. El mesero deberá tomar los pedidos a los diferentes clientes, pasando dicha información a los involucrados en el proceso, al chef los platos fuertes, al auxiliar los jugos, tintos y sangrías, al administrador las bebidas como cervezas, vinos, gaseosas, agua, entre otros.
7. Adicionalmente a lo anterior entregará una copia o información completa del pedido al Administrador de turno para que este elabore la respectiva factura.
8. El mesero deberá entregar los platos preparados, y bien presentados a los diferentes clientes, es una de sus responsabilidades ser el último filtro en cuanto a presentación del plato se refiere, si este no cumple los requisitos visuales necesarios deberá ser devuelto para su corrección.
9. Deberá estar pendiente de todas las mesas, recogiendo la vajilla que ya se encuentra desocupada, y la devolverá a la cocina por el lugar indicado previamente al auxiliar de cocina para lo correspondiente.
10. Deberá estar pendiente del aseo del local durante la jornada de trabajo en cuanto a pisos se refiere o a los aseos esporádicos del baño, limpiando residuos sólidos y líquidos entre otros.

11. El servicio en la mesa deberá hacerse de manera ordenada y coordinada, primero se entregaran las bebidas, posteriormente los cubiertos y por último los platos fuertes, se deberá tener en cuenta los clientes niños y ancianos a los cuales se deberá dar prioridad en el servicio.

12. Cuando un cliente pague con tarjeta deberá acompañarlo hasta el sitio donde se encuentra el datafono y hacerle las indicaciones correspondientes.

13. Después de cumplido el servicio con el cliente, le sugerirá que si desea incluir el servicio el cual deberá ser de manera voluntaria.

DEBERES DEL CHEF, AUXILIARES Y MESEROS:

1. Durante la jornada de trabajo se deberá tener una adecuada presentación personal, ropa limpia, manos limpias, uñas aseadas y cortadas, cabello recogido y se debe usar el uniforme correspondiente.

2. Se deberá usar un buen vocabulario, saludar respetuosamente a los clientes, e igualmente despedirlos, y se debe evitar al máximo entrar en conversaciones que no tengan nada que ver con el servicio.

3. Está prohibido el uso de celular y el chateo en horas de servicio, para estas situaciones se debe utilizar el mínimo de tiempo en momentos en que no haya ningún cliente.

4. Durante la jornada de trabajo está prohibido evadirse de su lugar de servicio, de igual manera interrumpir en áreas que no le corresponden, se debe tener buenas posturas en el sitio indicado.

5. Durante la jornada de trabajo no se debe gritar, o tener comportamientos que no estén acordes a las buenas costumbres que incomoden a los clientes o demás compañeros de trabajo.

6. A todos los empleados les está prohibido presentarse a laborar en estado de embriaguez, o con una presentación personal inadecuada, dichas conductas dan lugar a la terminación unilateral del contrato de trabajo.

7. Todos los empleados deberán hacer uso de las medidas de seguridad correspondientes en cada puesto de trabajo, con el fin de evitar accidentes laborales y traumatismos innecesarios.
8. Cuando ocurra alguna novedad, deberá ser informada al administrador de turno, en el caso de incapacidades deberán ser informadas en el menor tiempo posible vía telefónica y luego se debe presentar la incapacidad correspondiente.
9. Las demás que surjan con motivo del cargo.

ADMINISTRADOR:

Las siguientes son las actividades del Administrador del Restaurante El Tentempié Gourmet.

1. Abrir diariamente el local de acuerdo al horario establecido.
2. Verificar que se cumplan las actividades de aseo y mise en place, para la jornada diaria.
3. Recibir las listas de pedidos por parte del Chef principal.
4. Hacer los pedidos correspondientes a los diferentes proveedores.
5. Estar pendiente de las neveras que contienen bebidas como cervezas, gaseosas, vinos, licores y mantener reservas de dichos productos.
6. La caja diaria debe iniciarse con un mínimo de doscientos mil pesos (\$200.000.00)
7. Deberá elaborar diariamente toda la facturación, aplicándole el impuesto correspondiente.
8. Deberá llenar diariamente los formatos implementados por el Contador para una adecuada contabilidad del restaurante.
9. Diariamente se debe contabilizar la totalidad de las ventas y propinas y llevar un registro de ellos.

10. Las propinas que se recojan semanalmente serán repartidas equitativamente entre el Chef, auxiliar de cocina y mesero.
11. Deberá solucionar todo tipo de inconvenientes que se presenten en las actividades diarias tanto a nivel interno como con los clientes.
12. Deberá presentar los informes quincenales y mensuales sugeridos por el Contador.
13. Deberá efectuar o estar pendiente de todas las transacciones que se realicen con tarjetas, discriminando el valor de la cuenta y las propinas.
14. A todo cliente que pague con tarjeta de crédito se le debe pedir identificación y hacerse la validación correspondiente, siendo de carácter obligatorio verificar, nombre, numero de cedula, fecha de expiración de la tarjeta, y los últimos cuatro dígitos de la tarjeta, esta validación se hace con el comprobante de pago expedido por el datafono. A los clientes extranjeros se les debe pedir el pasaporte.
15. El administrador deberá crear una base de datos de proveedores de todos los productos utilizados en el restaurante.
16. El administrador deberá pedir Rut a todos sus proveedores y facturación legal sobre la compra de productos, de igual manera enviara el Rut de la empresa a los mismos para lo correspondiente.
17. Se deberá evitar al máximo compras a nivel personal cuando sean para la empresa, siempre se debe tener en cuenta el paso anterior.
18. Las demás que surjan con motivo del cargo asignado.