

Modelo de negocio digital para promocionar la gastronomía en Bogotá

Sofía Díaz - Granados Villegas

Manuela Osorio Serrano

CESA – Colegio de Estudios Superiores de Administración

Pregrado en Administración de Empresas

Bogotá

2018

Modelo de negocio digital para promocionar la gastronomía en Bogotá

Sofía Díaz - Granados Villegas

Manuela Osorio Serrano

Director:

Rafael Lopez Llamas

Investigación de mercados & estrategia de marca

Presidente - Brandstrat

CESA – Colegio de Estudios Superiores de Administración

Pregrado en Administración de Empresas

Bogotá

2018

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	6
Pregunta	8
Hipótesis	8
Objetivo General.....	8
Objetivos Específicos	8
1. PRIMER CAPÍTULO: Análisis del Entorno	9
2. SEGUNDO CAPÍTULO: Metodología.....	11
2.1 Etapa cuantitativa.....	11
2.2 Etapa cualitativa	12
2.3 Benchmark.....	13
2.4 Modelo de negocio CANVAS	14
3. TERCER CAPÍTULO: Diagnóstico del mercado	15
3.1 ETAPA CUANTITATIVA	15
3.1.1 Segmento de la muestra de usuarios	15
3.1.2 Actividades clave de consumo de la muestra	16
3.1.3 Factores que influyen la toma de decisión.....	18
3.1.4 Proceso de la toma de decisión.....	20
3.1.5 Canales de búsqueda.....	21
3.2 ETAPA CUALITATIVA	25
3.2.1 Segmento de la muestra de restaurantes	25
3.2.2 Actividades claves de promoción de los restaurantes	28
3.2.3 Canales de promoción	29
3.2.4 Futuro de la gastronomía en Bogotá.....	32
3.3 BENCHMARK	33
3.3.1 Contextualización del negocio.....	33
3.3.2 Casos de Exito	34
3.3.3 Propuesta de valor y elementos diferenciales de la competencia	43
3.3.4 Factores claves de Éxito.....	44
4. CUARTO CAPITULO: Modelo de negocio CANVAS	45
4.1 Segmentos de mercado	46
4.2 Propuesta de valor.....	46
4.2.1 Lienzo de la propuesta de valor para seguidores.....	46

4.2.2 Lienzo de la propuesta de valor para restaurantes.....	48
4.2.4 Propuesta de valor.....	50
4.3 Canales.....	50
4.4 Relación con clientes	50
4.5 Fuentes de ingresos.....	51
4.6 Actividades clave	53
4.7 Recursos clave	54
4.8 Alianzas clave.....	54
4.9 Estructura de costos	54
CONCLUSIONES.....	62
BIBLIOGRAFÍA	64
ANEXOS.....	68
Anexo 1.....	68
Anexo 2.....	71
Anexo 3.....	75

TABLA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1	16
Ilustración 2	17
Ilustración 3	17
Ilustración 4	18
Ilustración 5	19
Ilustración 6	19
Ilustración 7	20
Ilustración 8	22
Ilustración 9	23
Ilustración 10.....	26
Ilustración 11	27
Ilustración 12	28
Ilustración 13	30

TABLA DE TABLAS

Tabla 1	11
Tabla 2	12
Tabla 3	13
Tabla 4	45
Tabla 5	45
Tabla 6	48
Tabla 7	53
Tabla 8	55
Tabla 9	55
Tabla 10	55
Tabla 11	56
Tabla 12	57
Tabla 13	57
Tabla 14	58
Tabla 15	59
Tabla 16	59
Tabla 17	60
Tabla 18	61

INTRODUCCIÓN

Colombia ha vivido un boom gastronómico que cada día se incrementa con mayor fuerza. Este gran impulso se debe a dos factores principales: a los chefs colombianos de renombre internacional con restaurantes posicionados; y al acceso a una gran variedad de ingredientes que permiten platos con mezclas de sabores y combinaciones particulares. Pese a lo anterior, el país se encuentra a medio camino de estar a la altura culinaria de países latinoamericanos como México, Perú y Brasil, debido a factores relacionados en gran medida con estrategias de comunicación y mercadeo.

La competencia en el sector gastronómico es cada vez más fuerte y es por esto por lo que los restaurantes y las marcas de alimentos deben encontrar estrategias de mercadeo efectivo y económico, a través de las cuales logren tener mayor alcance y penetración, ser más competitivos, posicionarse en el mercado y conocer las necesidades y la retroalimentación de sus consumidores. Por ello, para explotar las riquezas gastronómicas locales hacen falta estrategias competitivas que logren llegar a una mayor cantidad de comensales.

En ese orden de ideas, y siguiendo las tendencias que ya existen en distintos países del mundo, se hace necesario explorar las variables que determinen el éxito de un nuevo modelo de negocio, permitiendo a la oferta gastronómica del país comunicarse y promocionarse con los usuarios a través de estrategias del mercadeo digital.

El presente proyecto de grado pretende presentar un Modelo de Negocio Digital para promocionar la gastronomía en la ciudad de Bogotá. El objetivo general es desarrollar un modelo de negocio interactivo y atractivo tanto para restaurantes, como para comensales, que promocióne la gastronomía en dicha ciudad.

Se seguirá una metodología que brinde las herramientas para entender el sector, el mercado, el segmento y la competencia. La propuesta tendrá como base la investigación, la cual tendrá una parte cuantitativa, una parte cualitativa y un análisis del entorno o *Benchmark*. La parte cuantitativa de la investigación consistirá en realizar encuestas con el fin de identificar los hábitos de consumo en las personas de la muestra, para entender cómo es el proceso de toma de decisión de los comensales. La parte cualitativa se basará en entrevistas a profundidad hechas a restaurantes, para entender cómo la oferta gastronómica

dirige su comunicación a las personas. Por último, en cuanto al análisis del entorno, se identificará qué negocios y estrategias de mercadeo digital existen actualmente para restaurantes y cuáles son sus factores de éxito.

La investigación pretende identificar cuáles son las necesidades reales que tienen hoy en día los restaurantes frente a su publicidad, pues se parte de creer que éstos necesitan una forma de promocionarse a un precio justo, con un gran alcance y una segmentación coherente y acorde al tipo de comensales a los cuales quieren atraer. Adicionalmente, se espera descubrir cuál es el comportamiento, las preferencias, los disgustos y las motivaciones de los usuarios de las redes sociales frente a los productos y las promociones que encuentran en ellas, en relación con la oferta gastronómica.

A partir de esta información, el Proyecto espera encontrar cuáles son las variables que se deben tener en cuenta para crear un modelo exitoso que cumpla con las necesidades del público objetivo. Se quiere crear una estrategia de mercadeo efectivo y económico, mediante la cual los restaurantes logren tener un mayor alcance, segmentar el público, ser competitivos, posicionarse en el mercado y conocer las necesidades y la retroalimentación de sus clientes. Al mismo tiempo, esta estrategia presentará contenido para publicar que genere interacciones entre los usuarios por medio del intercambio de imágenes y videos, con el fin de generar nuevos deseos, experiencias y emociones entre los comensales y los restaurantes.

Finalmente, se espera generar modelo de negocio que vincule a los comensales con los restaurantes, y cree relaciones gana-gana entre los mismos. Es el deseo de las autoras de esta iniciativa que esta propuesta sea ese canal de conexión y promoción que guie a los comensales sobre dónde comer en Bogotá y apoye a los restaurantes y marcas en la comunicación de sus mensajes y posicionamiento en el mercado.

Pregunta

¿Cuáles son las variables relevantes que determinan el éxito de un modelo de negocio que promocióne de manera digital la gastronomía?

Hipótesis

Por medio de un canal digital, se pueden ofrecer servicios estratégicos de mercadeo a los restaurantes y negocios de alimentos.

Objetivo General

- Desarrollar un modelo de negocio atractivo tanto para restaurantes, como para comensales, que promocióne de manera digital la gastronomía en Bogotá.

Objetivos Específicos

- Identificar los hábitos de consumo en las personas de la muestra, para entender cómo es el proceso de toma de decisión.
- Entender cómo la oferta gastronómica dirige su comunicación a las personas.
- Identificar qué negocios y estrategias de mercadeo digital existen actualmente para restaurantes.

1. PRIMER CAPÍTULO: Análisis del Entorno

En los últimos años Colombia ha vivido un boom gastronómico que cada día se incrementa con mayor fuerza. Según la Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica (Acordes, 2017) existen en el país 52.000 restaurantes legales que representan el 4% del PIB y generan más de 600.000 empleos directos e indirectos (Acordes, 2017). El cambio cultural que se ha generado en torno a la gastronomía es tan fuerte que el país podría llegar a ser parte de la élite de la gastronomía mundial. Según Carolina Parra, gerente de la escuela de gastronomía el Gato Dumas “en 5 años algo extraordinario va a pasar, Colombia está en su momento” (Parra, 2015).

El gran impulso que el sector ha tenido se debe a dos factores principales: los chefs colombianos de renombre internacional con restaurantes muy posicionados, como lo son Harry Sasson y los hermanos Rausch entre otros; y la variedad de ingredientes y platos de las regiones con mezclas de sabores y combinaciones. Según Ivan Bohórquez, presidente de la Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica -Acordes-, Colombia se encuentra a mitad del camino para llegar a la altura culinaria de países latinoamericanos como México, Perú y Brasil, pero para explotar las riquezas gastronómicas locales hacen falta estrategias de comunicación y mercadeo que logren penetrar a una mayor cantidad de comensales que sientan amor por el acto de comer (Bohórquez, 2015). El crecimiento de este sector ha llevado a que la competencia sea cada vez más fuerte, exigiendo que la oferta gastronómica debe encontrar una estrategia de mercadeo efectiva y económica, que logre tener mayor alcance, que sea competitiva, que permita el posicionamiento en el mercado y conocer las necesidades y la retroalimentación de sus consumidores.

Tradicionalmente, una de las estrategias de mercadeo más efectiva que se utilizaba era *ATL (Above The Line)*, una técnica publicitaria que realiza campañas masivas con el objetivo de lograr un gran alcance. Usada en los medios convencionales como televisión, radio, prensa impresa y exteriores, las estrategias ATL tienen un gran alcance, pero pueden traer dificultades para las marcas por sus altos costos y por la dificultad de medir si las metas propuestas fueron cumplidas. Con la aparición de herramientas digitales y la tecnología

móvil, se dio paso a una nueva estrategia de publicidad, la cual se denominó Marketing Digital: “la gestión y la ejecución de marketing utilizando medios electrónicos como la web, correo electrónico, televisión interactiva y medios inalámbricos junto con datos digitales sobre las características y el comportamiento de los clientes.” (Fernández, 2015, pág. 61). Cuando la Web 1.0 dio paso a la Web 2.0, las publicaciones comenzaron a generar interacciones entre los usuarios ya que las redes sociales y nuevas tecnologías permitieron el intercambio de imágenes, audios y videos, entre otros, lo que a su vez provocó un constante cambio y movimiento en el mundo del consumo, dado que las personas buscan nuevas experiencias e innovaciones tanto en los productos y servicios como en la forma en que las marcas realizan estrategias de mercadeo para comunicarse y entender sus necesidades.

“La web ha transformado las reglas y las empresas deben transformar sus estrategias de relaciones públicas para aprovechar al máximo el mercadeo de ideas habilitado para la web, pues es una tremenda oportunidad de llegar a los compradores de nicho directamente, con información específica, que cuesta una fracción de lo que podría llegar a costar una publicidad de gran presupuesto” (Scott, 2014).

Adicionalmente, según el estudio realizado por MercadoLibre “El ADN del usuario latinoamericano de internet:

“el estudio lo caracteriza como una persona amante de la tecnología, seguidor de los comentarios que se suben a la web sobre productos/servicios, buscador de oportunidades de promociones online para comprar más barato y rápido; y atento a las novedades y nuevos lanzamientos, aún mediante el consumo de publicidades (MercadoLibre, 2012, pág. anexo 1)

El mundo gastronómico debe tomar ventaja de estas características del consumidor digital, que se pueden aprovechar de manera importante al ser la comida un producto muy visual, por lo que elementos como imágenes y videos se vuelven claves para la atracción de los comensales y el mercadeo digital le abre las puertas a las empresas para que se aprovechen de sus beneficios. Este nuevo panorama requiere el desarrollo de nuevos modelos de negocio que le permitan a la oferta gastronómica del país comunicarse y promocionarse con los usuarios de internet por medio de estrategias de mercadeo digital.

2. SEGUNDO CAPÍTULO: Metodología

La metodología para desarrollar el modelo de negocio que promocióne de manera digital la gastronomía en Bogotá se compone de dos partes principales, la primera es una investigación para identificar el diagnóstico del mercado de restaurantes, comensales y proyectos digitales y la segunda es la creación del modelo de negocio desarrollando el método CANVAS.

El diagnóstico del mercado se va a desarrollar en tres etapas con el fin de resolver los objetivos específicos planteados en el presente proyecto, esto va a permitir identificar los hábitos de consumo de las personas, para entender cómo es el proceso de toma de decisión, además, entender cómo la oferta gastronómica dirige su comunicación a las personas y finalmente identificar qué negocios y estrategias de mercadeo digital existen actualmente para promocionar restaurantes de forma digital.

A continuación, se detalla cada una de las etapas que el diagnóstico incluye.

2.1 Etapa cuantitativa

Tabla 1

Objetivo General	Identificar los hábitos de consumo en las personas de la muestra, para entender cómo es el proceso de toma de decisión.
Objetivos Específicos	<ul style="list-style-type: none">• Identificar el perfil de la muestra• Entender cuáles son los factores que influyen la toma de decisión del consumidor• Analizar cómo es el proceso en la toma de decisión• Validar cuáles son los medios de información frecuentados para esa toma de decisión
Mercado	Bogotá
Grupo Objetivo	Individuos residentes en Bogotá estratos 4, 5 y 6, de 18 a 55 años.
Fecha	Del 2 al 16 de marzo de 2018
Técnica	Encuestas online
Características	18 preguntas en total, 17 cerradas y una abierta
Duración	7 minutos en promedio por encuesta

Tamaño y distribución de la muestra	Tamaño total de la muestra: 450 personas				
	Edad	Estrato 4	Estrato 5	Estrato 6	Total
	18 a 24 años	52	61	178	291
	25 a 35 años	35	23	48	106
	35 a 45 años	6	4	9	19
	Más de 45 años	4	8	22	34
Total	97	96	257	450	

2.2 Etapa cualitativa

Tabla 2

Objetivo General	Entender cómo la oferta gastronómica dirige su comunicación a las personas en Bogotá														
Objetivos Específicos	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer a fondo el perfil de los restaurantes entrevistados • Identificar las estrategias de promoción de los restaurantes <ul style="list-style-type: none"> - Métodos actuales de promoción - Medios para darse a conocer - Plataformas digitales que utilizan 														
Mercado	Bogotá														
Grupo Objetivo	Restaurantes en Bogotá														
Fecha	Del 2 al 16 de marzo de 2018														
Técnica	Entrevistas a profundidad														
Características	20 preguntas abiertas														
Duración	20 minutos en promedio por entrevista														
Tamaño y distribución de la muestra	Muestra: <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%;">1. Galeón Coffee and Friends</td> <td style="width: 50%;">10. El Taller</td> </tr> <tr> <td>2. Easy Fish</td> <td>11. Apache</td> </tr> <tr> <td>3. Burger's</td> <td>12. Emme</td> </tr> <tr> <td>4. Waves</td> <td>13. Agadón</td> </tr> <tr> <td>5. BÜN</td> <td>14. Niko</td> </tr> <tr> <td>6. La Bruja Restaurante</td> <td>15. Michelle Gelato</td> </tr> <tr> <td>7. Burgues Premium Burgers</td> <td>16. El Despacho</td> </tr> </table>	1. Galeón Coffee and Friends	10. El Taller	2. Easy Fish	11. Apache	3. Burger's	12. Emme	4. Waves	13. Agadón	5. BÜN	14. Niko	6. La Bruja Restaurante	15. Michelle Gelato	7. Burgues Premium Burgers	16. El Despacho
1. Galeón Coffee and Friends	10. El Taller														
2. Easy Fish	11. Apache														
3. Burger's	12. Emme														
4. Waves	13. Agadón														
5. BÜN	14. Niko														
6. La Bruja Restaurante	15. Michelle Gelato														
7. Burgues Premium Burgers	16. El Despacho														

	8. El Chato	17. Miel
	9. Smoking Burgers	
	Tipo de Restaurantes según precio promedio (COP)	Cantidad
	10.000 – 20.000	4
	20.000 – 30.000	4
	30.000 – 40.000	4
	40.000 – 50.000	3
	50.000 en adelante	2
Total	17	

2.3 Benchmark

Tabla 3

Objetivo General	Analizar casos de éxito, tendencias y plataformas de diferentes fuentes que permitan tener un contexto de la promoción de restaurantes a nivel nacional e internacional.
Objetivos Específicos	<ul style="list-style-type: none"> • Historia • Mercado y relación con clientes • Canales • Propuesta de Valor • Fuentes de ingresos • Indicadores
Mercado	Nacional e Internacional
Técnica	Búsqueda, recolección y análisis de Información secundaria relacionada con la categoría de promoción de restaurantes.
Características de la técnica	Fuentes secundarias: aproximadamente 20 horas de búsqueda, análisis de información y elaboración de Informe
Fuentes secundarias de información	<ul style="list-style-type: none"> • Internet • Literatura especializada
Casos de Estudio	<ul style="list-style-type: none"> • BogotaEats

	<ul style="list-style-type: none"> • Mateo y Mateo • Tulio Recomienda • Degusta • New Fork City • Wine N Dine • Pick Up The Fork • Open Table • Taste Made • Chilangas Hambrientas
--	---

2.4 Modelo de negocio CANVAS

El modelo de negocio CANVAS se va a realizar con el fin de resolver el objetivo general del presente trabajo, el cual pretende desarrollar un modelo de negocio atractivo tanto para restaurantes, como para comensales, que promocióne de manera digital la gastronomía en Bogotá. Según su creador, Alex Osterwalder, el CANVAS es “un modelo de negocio fundamentado en la innovación, se basa en encontrar y fomentar nuevas formas de crear, entregar y captar valor para el cliente” (Osterwalder, 2008).

Se decidió utilizar esta herramienta de innovación estratégica puesto que por medio de nueve elementos esenciales de las empresas se puede generar un modelo de negocio rentable sustentado en la propuesta de valor para los clientes del producto o servicio que se quiere ofrecer. Estos elementos incluyen el segmento de los clientes objetivo, la propuesta de valor que se va a ofrecer, el canal por donde se va a entregar la propuesta, la relación con los clientes, el flujo de ingresos, los recursos y las actividades claves, las alianzas con socios estratégicos y los costos principales. Finalmente, esta herramienta le va a dar un enfoque integral y sistémico al negocio, pues al representar todos los elementos (internos y externos) se obtiene una visualización constante del negocio que permite observarlo desde distintas perspectivas para transformarlo en una idea funcional y exitosa.

3. TERCER CAPÍTULO: Diagnóstico del mercado

3.1 ETAPA CUANTITATIVA

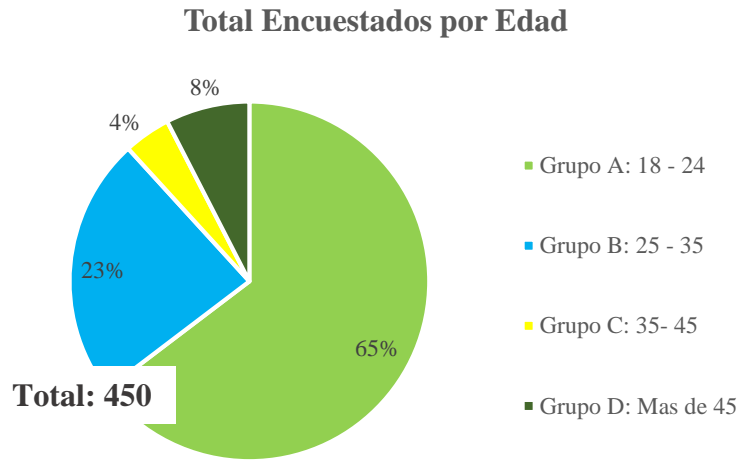
3.1.1 Segmento de la muestra de usuarios

Se realizó una encuesta online de 18 preguntas con el objetivo de identificar los hábitos de consumo en las personas de la muestra, para entender cómo es el proceso de toma de decisión y definir el segmento ideal para desarrollar nuestro modelo de negocio.

En la encuesta participaron 450 personas entre los 18 y 60 años, de las cuales el 64% de los encuestados fueron mujeres y el 36% hombres. Para entender el comportamiento en las diferentes generaciones, se tomó la decisión de segmentar a los encuestados en los siguientes rangos de edad: grupo A, 18 a 24 años; Grupo B, 25 a 35 años; Grupo C, 35 a 45 años; y grupo D, más de 45 años. Estas categorías se proponen con el fin de diferenciar los hábitos entre los unos y los otros e identificar el perfil de la muestra y como desarrollan la fase de selección de restaurantes.

En la parte inicial de la encuesta se hicieron preguntas relacionadas con la edad, la ciudad y el estrato socioeconómico de los participantes: el 100% vive en la ciudad de Bogotá y el 78.4% pertenecen a estratos 5 y 6. Dentro de las 450 personas encuestadas, el 64% tiene entre 18 y 25 años, el 24% tiene entre 26 y 35 años, el 4% tiene entre 35 - 45 años y el 8% tiene más de 45 años.

Ilustración 1



Fuente: elaboración propia

3.1.2 Actividades clave de consumo de la muestra

Posteriormente, en la encuesta se indagó acerca del nivel de ingreso de los participantes y el promedio de dinero que gastan al mes en restaurantes.

En el grupo A, encontramos que el ingreso promedio al mes es de \$ 2.500.000 pesos y gastan en restaurantes alrededor de \$ 400.000 pesos, pues acostumbran a ir entre 2 y 5 veces a la semana a restaurantes con precios promedio por plato de \$ 25.000 pesos.

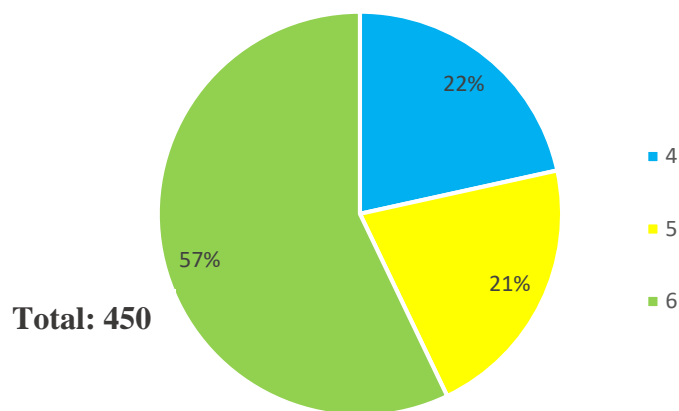
En el grupo B, tienen en promedio ingresos mensuales por \$ 4.600.000 pesos y consumen en restaurantes aproximadamente \$ 500.000 pesos, ya que normalmente van entre 2 y 5 veces a la semana a restaurantes con precios promedio de \$ 30.000 pesos.

En el grupo C, la media de ingresos mensuales es de \$ 10.000.000 pesos y acostumbra a gastar \$ 600.000 pesos en restaurantes, pues por costumbre van aproximadamente 5 veces a la semana a establecimientos con precios promedio de \$ 35.000 pesos.

En el grupo D se tiene un ingreso de \$ 11.500.000 pesos mensuales y gastan aproximadamente en restaurantes \$700.000 pesos, pues al ser la generación con mayores ingresos, tienen la posibilidad de ir más veces por semana a restaurantes de precios entre \$ 35.000 y \$ 50.000 pesos.

Ilustración 2

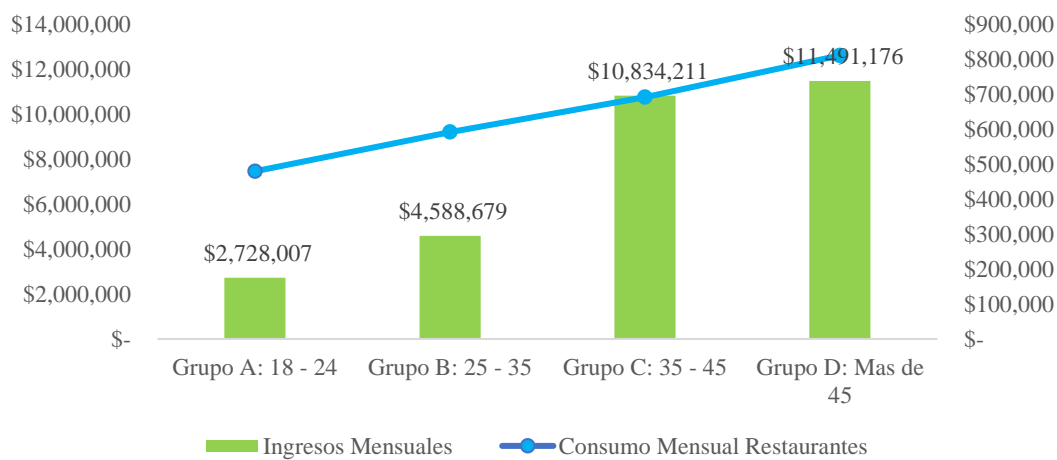
Total encuestados por estrato



Fuente: elaboración propia

Ilustración 3

Ingreso Mensual vs. Consumo Mensual en Restaurantes/ Domicilios



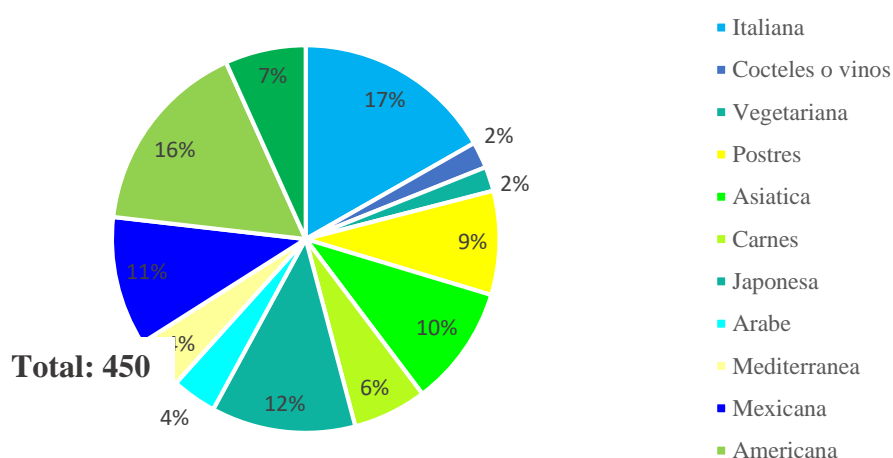
Fuente: elaboración propia

Para profundizar en el perfil de los consumidores recurrentes de restaurantes en Bogotá, optamos por indagar acerca de sus preferencias en cuanto al tipo de comida y los aspectos que tienen mayor importancia a la hora de escoger un restaurante. Con respecto al

tipo de comida que ordenan en los restaurantes, hubo una tendencia marcada en las preferencias de todos los grupos de entrevistados, el 17% normalmente ordena comida italiana, la cual incluye pizza, pasta, risotto y demás platos relacionados. El 16% pide comida americana, que principalmente se compone de hamburguesas, papas fritas, costillas, etc. Y el 12% pide comida japonesa, que principalmente incluye pescado y sushi.

Ilustración 4

¿Qué tipo de comida suele pedir en restaurantes o a domicilio?



Fuente: elaboración propia

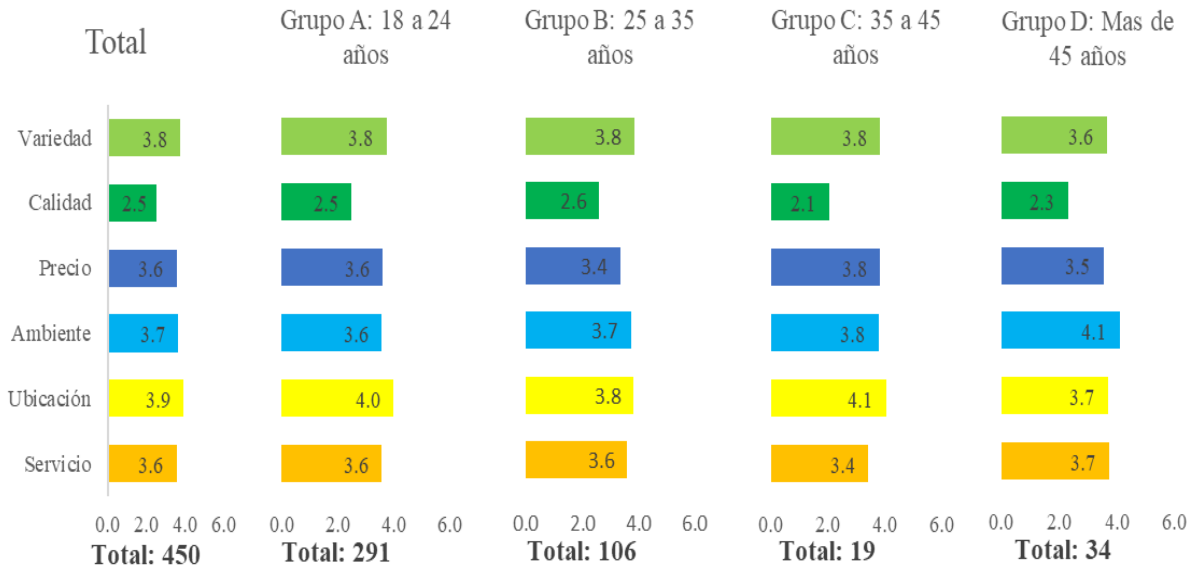
3.1.3 Factores que influyen la toma de decisión

Con respecto a los factores que tienen mayor influencia en la toma de decisión frente al restaurante, todos los grupos concordaron en que la calidad es lo primero que toman en cuenta, seguido por el precio, el servicio, el ambiente, la ubicación y la variedad. Adicionalmente, se decidió evaluar si los comensales estaban satisfechos con la oferta gastronómica en Bogotá y se descubrió que el 77% de los encuestados está satisfecho con la calidad y el 70% con la variedad, a diferencia del precio y el servicio, ya que sólo el 35% se encuentra satisfecho y el 50% tiene una posición neutral.

Los datos anteriores permiten afirmar que la oferta gastronómica en Bogotá debe centrarse en lograr un punto de equilibrio donde la calidad vs el precio de sus productos sea justo.

Ilustración 5

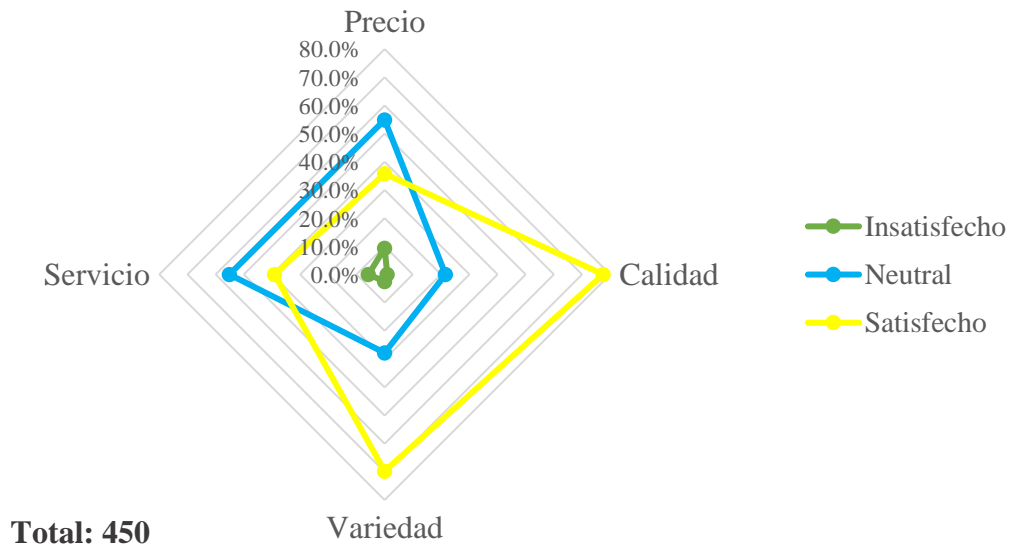
Cuando va a un restaurante, ¿qué es lo mas importante para usted? (siendo 1 lo mas importante y 6 lo menos importante, no se puede repetir el mismo numero)



Fuente: elaboración propia

Ilustración 6

Ilustración 6: ¿Cómo evalúa la oferta gastronómica en Bogotá?



Fuente: elaboración propia

3.1.4 Proceso de la toma de decisión

Luego de entender a profundidad el perfil de los comensales que acuden frecuentemente a restaurantes en Bogotá, decidimos investigar como escogen normalmente a cuál van a ir. A partir de la encuesta se evidenció que, dependiendo los rangos de edad, la decisión se toma con influencia de diferentes factores.

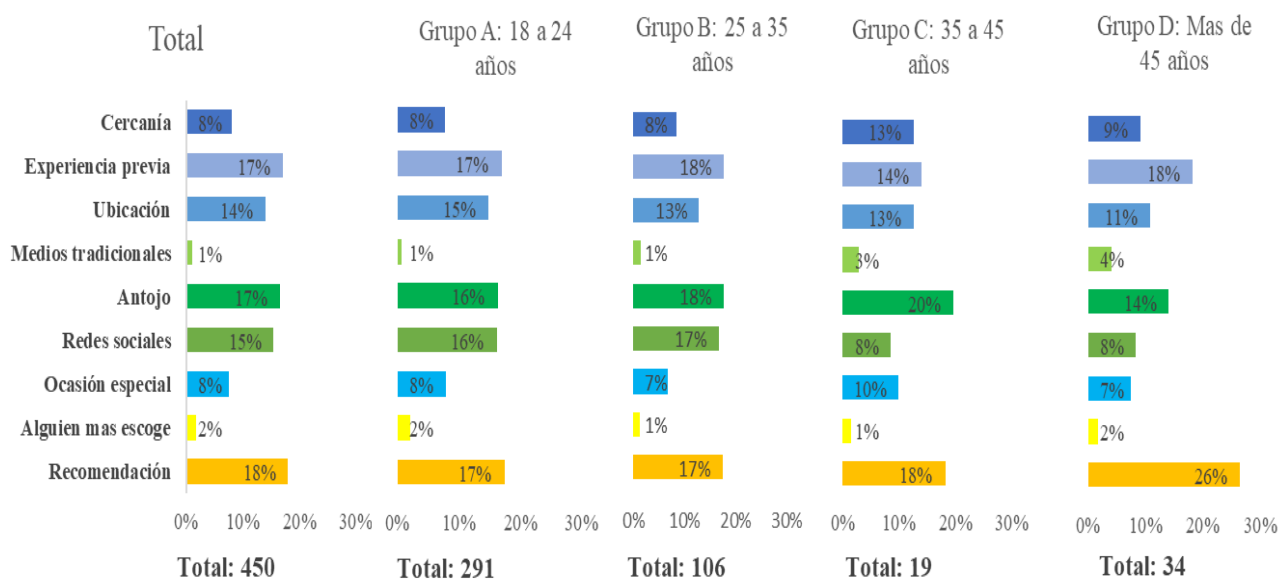
En el caso de los Grupos A y B, los factores más relevantes en la toma de decisión son la recomendación de amigos, familiares o conocidos, la experiencia previa que han tenido en los restaurantes, el antojo de algún plato en específico y la mayoría de personas de este rango de edad (18 – 35 años) escogen un restaurante porque lo vieron por medio de publicidad en redes sociales como Facebook, Instagram, blogs, revistas digitales y Twitter.

En el grupo C, por el contrario, los encuestados toman la decisión de ir a un restaurante por recomendaciones de conocidos, por experiencia previa, ubicación y en especial por antojo de algún tipo de comida en específico.

El Grupo D, finalmente, toma la decisión similar al grupo C, ya que la decisión depende bastante de las recomendaciones de conocidos, pero también se ve influida por publicidad en los medios tradicionales como la televisión, la radio, las revistas y los periódicos.

Ilustración 7

Cuando va a escoger un restaurante, ¿Cómo toma la decisión?



Fuente: elaboración propia

3.1.5 Canales de búsqueda

Adicional a los factores que influyen en la toma de decisión, se indagó acerca de la frecuencia y los canales en los que los participantes buscan información para visitar un restaurante nuevo.

Se encontró que en general, el 71% de los encuestados acuden a un establecimiento de comida nuevo una o dos veces al mes.

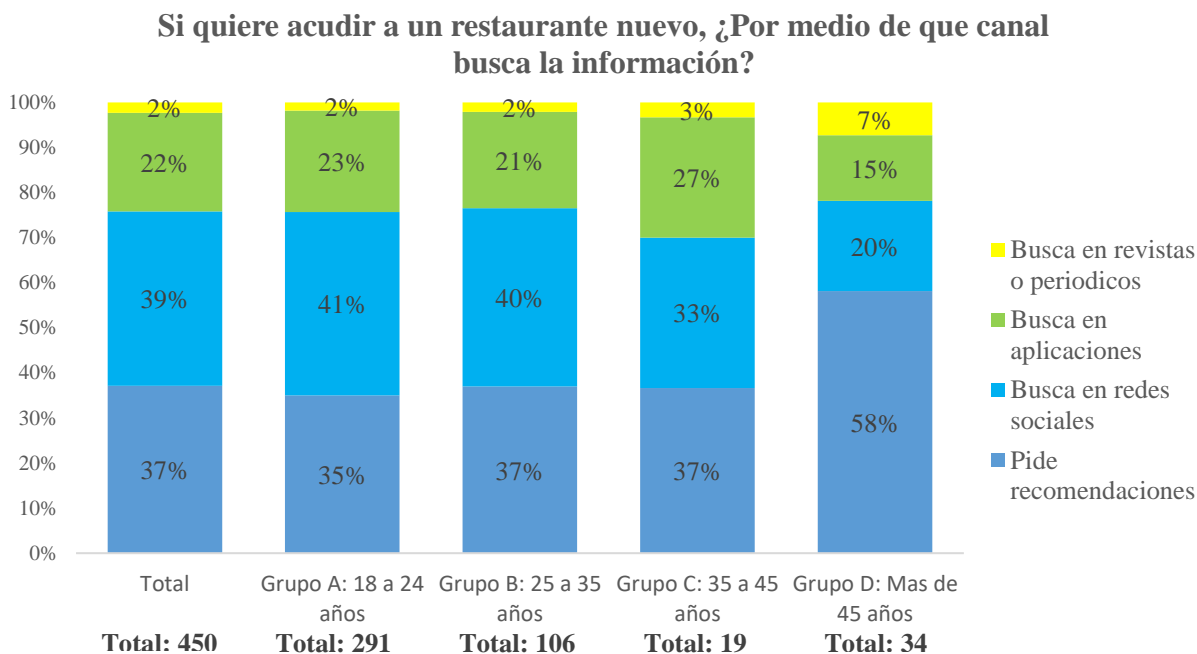
Sumado a lo anterior, que el 70% del Grupo A busca restaurantes nuevos en las redes sociales, y la última vez que probaron uno, el 40% de los encuestados, fue porque lo vio por medio de una red social.

El 71% del Grupo B también busca restaurantes nuevos en las redes sociales y la última vez que acudieron a uno nuevo, el 46% fue porque se lo recomendó un familiar y el 36% porque lo vio en las redes sociales.

Las fuentes de búsqueda del 58% del Grupo C son las recomendaciones de familiares o amigos y la última vez que acudieron a un restaurante nuevo, el 36% fue porque lo vio en las redes sociales.

Finalmente, el 94% del grupo D pide recomendaciones a conocidos y el 36% la última vez fue porque se lo recomendaron.

Ilustración 8



Fuente: elaboración propia

Estas respuestas llevaron a indagar con mayor profundidad si normalmente las personas se interesan por ver noticias o reseñas de restaurantes, chefs y/o recetas, y a investigar los medios a través de los cuáles acostumbran a buscar este tipo de información. Se evidenció que el 60% de los entrevistados sí acostumbran a leer noticias relacionadas con la oferta gastronómica en Bogotá y dependiendo de la edad, los medios que utilizan son diferentes.

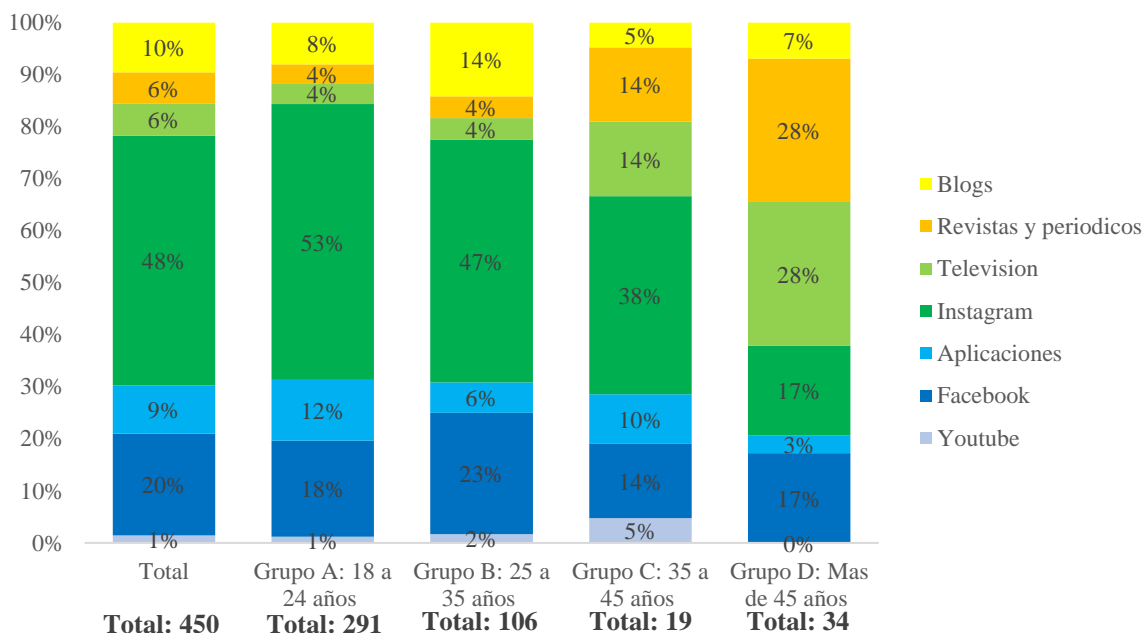
El 55% de los encuestados del grupo A y B acostumbran a ver noticias por Instagram y el 24% por Facebook.

A diferencia del grupo C, en el que el 33% ve noticias por Instagram y los demás utilizan diferentes medios como Facebook, YouTube, Aplicaciones, Televisión y Revistas.

Finalmente, el grupo D es el que menos utiliza Instagram, ya que los medios por donde buscan la información son más tradicionales, el 30% utiliza revistas y periódicos y el 20% ve las noticias por televisión.

Ilustración 9

¿Por qué canal acostumbra a ver noticias o reviews de restaurantes, chefs o recetas?



Fuente: elaboración propia

Se terminó la encuesta investigando las nuevas tendencias y los hábitos de las personas frente a la oferta gastronómica en Bogotá, pudiendo concluir que el 73% de los encuestados piensa que ha mejorado la oferta gastronómica en Bogotá. Adicionalmente el 60% ahora va a restaurantes con más frecuencia que antes y el 70% a más variedad, especialmente el grupo B y C, pues sus ingresos les dan la oportunidad de asumir un gasto más alto. Finalmente, el 76% de los participantes afirmaron que el ver fotos o videos atractivos de platos en redes o medios influencia su decisión de consumir el producto de manera positiva.

En conclusión, por medio de esta encuesta, se logró identificar los hábitos de consumo en las personas de la muestra, para entender cómo es el proceso de toma de decisión. La conclusión a la que se llegó fue que el segmento objetivo para promocionar restaurantes por medios digitales son el grupo A y B, personas de estratos 5 y 6 entre los 18 y 35 años, pues estos tienen recursos y convicción para acudir a restaurantes frecuentemente, en general gastan aproximadamente 450.000 pesos al mes y asisten entre 2 y 5 veces a la semana a

restaurantes con precios promedio por plato de \$ 25.000 pesos. Adicionalmente, la mayoría de personas de este rango de edad escogen un restaurante porque lo vieron por medio de publicidad en redes sociales como Facebook, Instagram, blogs, revistas digitales y Twitter. Por otra parte, 70% de este segmento busca restaurantes nuevos en las redes sociales, y la última vez que probaron uno, el 40% de los encuestados, fue porque lo vio por medio de una red social. Finalmente, se pudo concluir que los canales que se utilizan con mayor frecuencia para ver noticias o reseñas de restaurantes, chefs y/o recetas son Instagram y Facebook y las personas que más los frecuentan son los grupos A y B.

3.2 ETAPA CUALITATIVA

3.2.1 Segmento de la muestra de restaurantes

Se realizaron entrevistas a profundidad a 18 restaurantes ubicados en Bogotá, con el objetivo de entender cómo la oferta gastronómica dirige su comunicación a las personas y definir el segmento objetivo para desarrollar el modelo de negocio.

De los restaurantes encuestados, se encontró que unos están en el mercado hace más de cinco años. Otros llevan un tiempo promedio de entre 5 y 1 un año. Así mismo, otra gran parte de éstos, nacieron hace menos de un año y están todavía consolidándose y dándose a conocer. Esta última parte, de los nuevos restaurantes, refleja el crecimiento de la oferta gastronómica en Bogotá. En las conversaciones tenidas con ellos, fue posible evidenciar que muchos concuerdan en que *“Bogotá se está posicionando como una de las principales capitales gastronómicas de Latinoamérica, no solo por la cantidad de propuestas sino por la variedad también”*.

La mayoría de los restaurantes entrevistados son “fast casual”. “El término Fast Casual nació en torno a los restaurantes urbanos con clientela de mediodía que exigía calidad en los productos junto con un servicio rápido. El servicio Fast Casual se pide en barra, pero requiere de una atención personalizada en mesa” (Planet, 2018).

Otra parte de los restaurantes se dedican a los postres y la pastelería. Así mismo, hay restaurantes gourmet o de alta cocina. Finalmente, sólo una pequeña parte son de comida rápida.

El mercado gastronómico bogotano es muy interesante porque tiene una variedad considerable de tipos de comida, primeramente, de comida americana, con una gran participación en el mercado. También hay una gran oferta de comida italiana, pastelería, repostería, comida colombiana, de autor, fusión, mexicana, mediterránea y de oferta de cocteles y vinos. Sorprendentemente, también hay muchos restaurantes que ofrecen comida vegetariana, vegana y saludable, pues la tendencia “fit” está creciendo mucho en el mundo, y la ciudad no es la excepción.

Se puede decir que la categoría que lidera el tipo de comida ofrecido es la americana pues tiene la oferta más reconocida de comida rápida, seguida de la nueva tendencia de fast casual, donde el consumidor prefiere pagar un pequeño porcentaje más que un alimento de

un restaurante de cadena de comida rápida, y llevarse a cambio un producto de mejor calidad, con ingredientes premium, en un lugar con mejor ambiente y una oferta variada y cambiante.

Ilustración 10

Americana
Fit Mexicana
Fusión
Repostería
FastCasual
ComidaColombiana
Mediterranea
DeAutor
Italiana

Fuente: elaboración propia

En cuanto a las zonas donde se ubican los restaurantes, la mayoría de estos se sitúan en Usaquén. No obstante, otras zonas como Chico, la Zona T, la Zona G, Quinta Camacho, Parque de la 93 y el centro de la ciudad también son significativas.

Así mismo, otras zonas como Colina Campestre, Chía, Chapinero y la Merced fueron nombradas en las entrevistas, pues los restaurantes tenían locales situados ahí. Es de esperar que Usaquén sea la zona con la mayor concentración de restaurantes debido a que la vocación del uso del suelo se ha especializado en la oferta gastronómica, por un lado, y esta oferta se centra en restaurante, por lo que la muestra que se entrevistó no considera bares o pubs.

A word cloud of restaurant names in Bogotá, Colombia. The names are arranged in a roughly circular pattern. The largest word is 'QuintaCamacho' in dark blue. Other prominent words include 'Chapinero' in green, 'ZonaG' in dark blue, 'LaMerced' in green, 'ParqueDeLa93' in green, 'Chico' in dark blue, and 'Usaquen' in dark blue. Smaller words include 'Chia', 'ZonaT', and 'ColinaCampestre'.

Fuente: elaboración propia

Se evidencia que, con el paso del tiempo, con el crecimiento de la ciudad, y los problemas de movilidad, la ubicación de los restaurantes se ha desconcentrado. Además, las tecnologías de información que facilitan los estudios de mercado previos a la apertura de un restaurante arrojan tendencia, mapas de calor, calificaciones de sectores, tráfico de personas diferenciado por estratos socio económicos, permiten identificar el target y las zonas idóneas para establecer un local de comida.

El porcentaje promedio de ocupación de estos restaurantes es de entre 40% y 80% de los encuestados, al igual que una respuesta de 60 a 80%. Se puede apreciar que, por diferentes factores, como la ubicación, el precio, la calidad y la popularidad de los lugares, los porcentajes de ocupación de los establecimientos varía mucho y no hay un patrón que permita llegar a una conclusión general.

La mayoría de los restaurantes encuestados, según su experiencia, califican sus establecimientos según los siguientes criterios: Calidad de la comida, ubicación, variedad, precio, ambiente y servicio, como excelente. En general, todos los restaurantes consideran que la combinación de su oferta genera valor para sus clientes y es atractiva.

3.2.2 Actividades claves de promoción de los restaurantes

De los 17 restaurantes encuestados, la mayoría tienen servicio de domicilios. Esto va de la mano con que cada vez existen más aplicaciones y tecnologías que ofrecen este servicio y lo prestan con calidad y responsabilidad. Ahora, de los restaurantes que tienen domicilio, encontramos que estos usan Rappi, Domicilios Bogotá, Uber Eats y Domicilio prestado por el mismo restaurante. Además, es posible apreciar cómo cada vez más los restaurantes han dejado de tener un domicilio propio y se han aliado con las diferentes plataformas de domicilios y favores en Bogotá, con el fin de dar a conocer sus servicios y de llegar a más personas que son fieles a estas aplicaciones.

Ilustración 12



A word cloud featuring terms related to restaurant delivery services. The most prominent words are 'UberEats', 'Domicilios Bogotá', 'Plataformas', 'Rappi', 'Apps', 'Aliados', 'Calidad', and 'Responsabilidad'. The words are arranged in a central cluster, with 'UberEats' at the top, 'Domicilios Bogotá' in the middle, and 'Plataformas' below it. 'Rappi' and 'Apps' are positioned to the right, while 'Aliados' is at the bottom. 'Calidad' and 'Responsabilidad' are smaller words interspersed among the larger ones.

Fuente: elaboración propia

Las actividades claves que realizan los entrevistados para darse a conocer están compuestas principalmente por publicidad en redes sociales y voz a voz.

De esto se puede concluir cuán importante son los canales como la tecnología, las plataformas online, las aplicaciones y la interacción entre las personas virtualmente para los restaurantes.

Además, es posible ver la evolución que se ha tenido, pues el voz a voz, que en el pasado lo era todo, ahora pasa a un segundo plano y, aunque no deja de ser importante, no es la prelación. No obstante, es imperativo resaltar que actualmente el voz a voz ha pasado a ser

virtual, mediante la tecnología, lo que lo hace un componente de las redes sociales, que, como muestra la encuesta, son sumamente importantes.

La mayoría de los restaurantes invierte en publicidad. Es de resaltar, una vez más, cobran importancia las redes sociales como herramienta de promoción y se puede ver cómo los restaurantes, así como otros sectores de la economía, cada vez invierten más en publicidad que se muestre en las redes sociales, para darse a conocer. No obstante, las redes sociales también permiten llegar a miles de personas sin tener que pagar. Claro está que invertir monetariamente en redes sociales genera una ventaja competitiva, llegando a más personas del segmento al que se quiere, gracias a la inteligencia de mercadeo, basada en estadísticas demográficas de los usuarios.

3.2.3 Canales de promoción

La mayoría de los entrevistados dice no tener problemas con la promoción de su restaurante. Sin embargo, unos pocos han tenido problemas iniciando con las redes sociales. Las redes sociales se caracterizan por su facilidad de uso, no obstante, esto no lo es todo, ya que el contenido publicado tiene un peso importante en el éxito de sus campañas, incluyendo la hora, frecuencia, estética y calidad del contenido. Para las comidas es usual ver fotos artísticas y provocativas, muy frecuentes en las horas de desayuno, almuerzo y cena, con el fin de atraer a usuario a consumir el producto en las horas en que se está pensando en alimentarse.

Todos tienen cuentas en redes sociales, en las que el pago por promocionarse es voluntario. Los restaurantes usan canales como Instagram, Facebook, página Web propia, Twitter y Blogs. El “voz a voz” virtual es muy importante para este tipo de establecimientos pues hay diferentes tipos de cuentas en redes sociales que dan a conocerlos; la promoción que hace el restaurante es diferente a las recomendaciones que hacen los varios tipos de influenciadores.

En redes, el promedio de seguidores por restaurante se ubica en el rango de 5.000 a 10.000 seguidores, y de acuerdo con la estrategia que usan, resulta en calidad de seguidores según si es el mercado objetivo.

La interacción usual con estos seguidores es por medio de fotografías, videos, historias (fotos o videos temporales), concursos e invitaciones a influenciadores. Es posible ver cómo cada vez no sólo el sector gastronómico, sino que la tendencia es que todos los sectores económicos, se esmeren por interactuar con su público, compartiendo los beneficios de sus negocios y generando propuestas de valor mediante los medios.

Ilustración 13

Ilustración 13



A word cloud centered on the page. The most prominent word is 'Redes Sociales' in a large, bold, green font. Other words include 'Tecnología' (blue), 'PaginasWeb' (blue), 'Instagram' (green), 'Facebook' (blue), 'VozAVoz' (blue), 'Aplicaciones' (small blue), 'Blogs' (green), and 'Twitter' (blue). The words are arranged in a roughly circular pattern around the central 'Redes Sociales'.

Fuente: elaboración propia

Se buscó indagar si los encuestados habían trabajado con influenciadores para promocionarse.

Cerca de un 50% de los restaurantes entrevistados respondieron que no habían hecho este tipo de promociones y que no tenían personas famosas en las redes como aliados que los apoyaran.

La otra mitad de los restaurantes respondieron que, en efecto, sí usan esta estrategia de mercadeo. Miel, por ejemplo, expreso: “*Tenemos influenciadores que nos visitan por cuenta de ellos y han publicado sobre Miel. Ana Beliza, Silvia Corzo, Kelly Talamas, Elena Wright, Catalina Zuluaga, todos son clientes frecuentes*”. Otros de los influenciadores que los encuestados nombraron fueron El Mindo, Maria Fernanda Yepes, Juanse Quintero y Johanna de Fadul.

Así mismo, uno de los restaurantes comentó *“Son muchos los influenciadores con los que hemos trabajado, más de 40. Todos a través de invitarlos al restaurante y ellos poner stories y una publicación del restaurante, recomendándolo”*.

Por último, además de que se encontró que los restaurantes se apoyan en personas de la farándula, también se hayo que éstos invitan a blogs de comida con el mismo objetivo de darse a conocer y llegar a más personas del target. Dentro de los blogs señalaron que estaban *“Salchichitas con Coca Cola”, “BogotaEats”, “The Diary of a Fat”, “Taste Buddies”* y *“Colombian Eats”*.

Otra parte de la indagación apuntó a saber qué servicios les gustaría que les ofrecieran por medio de las redes sociales para promocionar su restaurante y cuánto estaban dispuestos a pagar por ellos.

Se obtuvieron respuestas de todo tipo.

Las respuestas puntuales que expresaron respecto a valores monetarios en promedio estaban alrededor de los 616 mil pesos mensuales por interacciones y crecimiento en seguidores.

La respuesta más exacta que se logró obtener en esta pregunta fue: *“Nos gustaría poder medir el impacto real de esas visitas de influencers y que estas repercutan en la realidad de las ventas. Estaríamos dispuestos a pagar hasta 200.000 mensuales por publicación si el trabajo es efectivo en ventas”*.

Así mismo, otro restaurante dijo: *“Nos gustaría que nos ofrecieran post, historias, eventos en vivo y de pronto con alianzas a otras marcas. Sería interesante un pago por % de ventas, y así se benefician ambas partes, ya que se pensará y planeará realmente la búsqueda de un objetivo real y medible”*.

La encuesta refleja en este aspecto, una tendencia de los restaurantes a buscar en general servicios de manejo de redes, crecimiento de seguidores, publicaciones, concursos, alianzas y la necesidad de poder medir el impacto de las invitaciones a influenciadores que repercuten en ventas.

3.2.4 Futuro de la gastronomía en Bogotá

Por otro lado, se quiso saber desde la óptica de los restaurantes la percepción con respecto a la gastronomía en Bogotá. La mayoría dijeron que, en su opinión, la gastronomía en Bogotá había mejorado de manera sustancial.

Hay una tendencia clara que refleja que hay una percepción positiva frente al sector y que *“Bogotá se está posicionando como una de las principales capitales gastronómicas de Latinoamérica, no solo por la cantidad de propuestas sino por la variedad también”*.

Entre las opiniones obtenidas es posible ver que los restaurantes piensan que con el paso del tiempo *“Habrá una mayor oferta, con mejores propuestas para el comensal”*.

Así mismo, expresaron que *“la gastronomía en Bogotá está creciendo a diario. En los últimos 5/10 años ha tenido un boom evidente”*.

El patrón en las respuestas de los entrevistados apuntó a que mayormente se cree en que va a haber un *“incremento en calidad, mejora de ambiente y apertura en zonas desatendidas”*. Esto por cuanto a que *“cada día está creciendo más, hay más competencia, por lo tanto, hay que tener nuevas estrategias de promoción para poder ser más competitivos”*.

La mayor parte de los entrevistados también concuerda con que *“las redes sociales cada día influyen más en la elección de restaurantes, sus platos y su éxito total”* y con que cada vez *“se desarrollarán más propuestas para restaurantes que puedan hacer convenios con empresas como Rappi”*.

Sin embargo, hay quienes tienen una opinión distinta, pues creen que va a haber *“Mucha oferta, mucha competencia y poca permanencia, la mayoría de los negocios con tan rápido crecimiento son una moda, no para quedarse. Cada vez menos atención al servicio, más plataformas y menos interacción humana. Lo cual al final del día es una gran pérdida en cuanto a una experiencia gastronómica”*.

3.3 BENCHMARK

3.3.1 Contextualización del negocio

Las gastronomías en Colombia han tomado mucha fuerza en la última década. Según Euro monitor, la empresa de investigación de mercados de productos orientados al consumidor más grande del mundo, en el 2018 es probable que el servicio de alimentos al consumidor incremente de manera significativa. Así mismo, esta expectativa es compartida por las cadenas que operan en Colombia, que continúan desarrollando planes de expansión, ya que tienen una perspectiva favorable a largo plazo del desempeño del sector, ya que, según las asociaciones comerciales relacionadas con el sector gastronómico, el mercado es uno de los más activos en cuanto a aperturas de locales. Las nuevas aperturas apuntan también a la enorme cantidad de consumidores que están aceptando el servicio de alimentos no sólo como una necesidad, sino como una actividad de ocio y una forma de entretenimiento (Euromonitor, Consumer Food service in Colombia, 2017).

De igual manera, el mercado digital y de tecnología también se ha venido incrementando, cada vez de manera más significativa. Durante el 2017, el consumo de los teléfonos inteligentes, también llamados *smartphones*, creció en volumen en un 10%, mostrando una tendencia positiva para esta categoría. Este aumento no sólo se debe a la adopción de gustos por productos más sofisticados, sino también como consecuencia de la reforma implementada en el 2016 en Colombia, en la que 90% de los *smartphones*, fueron exentos del costo del impuesto a las ventas. Esta exención redujo la barrera de asequibilidad para los consumidores de ingresos bajos a medios y la conectividad extendida, ya que los teléfonos inteligentes son ahora una de las principales formas de acceder a Internet en Colombia, habiendo registrado un fuerte crecimiento en este último año (Euromonitor, Mobile Phones in Colombia, 2017).

Por lo anterior, la competencia en el ámbito de modelos de negocio digitales, que se basan en la promoción y publicidad de distintos productos alimenticios y restaurantes, está aumentando de manera radical. Además, así como aumenta la oferta, es posible observar cómo la demanda de estas plataformas lo hace también.

A continuación, se presentarán ejemplos de modelos de negocios basados en el marketing digital como herramienta principal de promoción de la gastronomía en diferentes ciudades del mundo.

3.3.2 Casos de Exito

Caso Bogotá Eats

Bogotá Eats nace como un proyecto digital creado por el administrador de empresas, Alejandro Escallón en septiembre del 2014, que reúne en Instagram a distintos comensales en torno a las diferentes experiencias gastronómicas que ofrecen chefs y restaurantes desde la mirada del consumidor. Dentro del contenido que publica, “además de fotos y videos, incluye calificaciones y reseñas basándose en sabor, precio y todas las características que reúne la experiencia gastronómica” (BogotaEats, 2018). Fue tal la acogida que tuvo su cuenta de Instagram, que ya logró evolucionar a un perfil en Facebook, además de un canal en YouTube y ahora una aplicación que busca llegar a más consumidores y amantes de la comida. Adicionalmente, la aplicación cuenta con una opción para reservar en los restaurantes, lo que hace mucho más sencillo para los usuarios acceder al establecimiento.

El mercado que atiende este proyecto es a la ciudad de Bogotá y su propuesta de valor es ofrecerle al público una plataforma que le brinda la posibilidad a los usuarios de realizar y buscar reseñas de la mayoría de restaurantes de la ciudad, buscar establecimientos por tipo, calificación o cercanía y hacer reservas en línea. Los canales que utiliza actualmente son Instagram, Facebook, YouTube y la aplicación para móviles, entre sus actividades claves se encuentran publicar frecuentemente contenido gastronómico acompañado de reseñas y calificaciones en sus redes sociales, añadir restaurantes a su aplicación, idear nuevas giras para sus videos de YouTube y crear concursos y eventos que reúnan a los apasionados por la comida al mundo gastronómico de Bogotá.

Actualmente, las principales fuentes de ingresos de este proyecto son las alianzas con grandes marcas multinacionales como Rappi, Máster Card, Te Hatsu y Starbucks, entre otros, para crear campañas de publicidad. Además, por medio de su aplicación genera ingresos con

subscripciones de restaurantes y tiene una columna en semana donde publica artículos sobre la actualidad de la gastronomía en la ciudad.

Finalmente, los principales indicadores de Bogotá Eats son sus 154 mil seguidores, 709 publicaciones y el récord que generó la primera semana su aplicación, la cual reportó 4 mil descargas y 200 reservas.

Caso Mateo y Mateo

Mateo y Mateo es un proyecto digital creado en agosto del 2015 por Mateo Quintero y Mateo Urdaneta como una guía gastronómica bogotana sin pretensiones. Según los Mateos, su cuenta de Instagram y página web son,

“La mejor opción al momento de buscar nuevas y diferentes opciones para comer en la capital. Pensamos siempre en todos ustedes y es por eso que nos esforzamos por buscar comida increíble pero siempre buscando el bienestar de su bolsillo también, por eso prometemos, que si ven precios altos es porque definitivamente valdrá la pena hacer la inversión.” (Quintero, 2017).

El contenido de sus redes y su página se centra en contar detalladamente sus experiencias en los lugares que visitan; desde su ambiente y decoración hasta el concepto del que surgió el lugar en lo posible, dicho desde su dueño o chef. Adicionalmente, estos jóvenes no son críticos gastronómicos, ni expertos en cocina, son simplemente dos apasionados por la gastronomía que recomiendan desde su punto de vista, los sitios que, para ellos, vale la pena conocer.

La propuesta de valor de Mateo y Mateo es ser la mejor opción a la hora de buscar alternativas para comer en Bogotá, a precios justos y razonables, que sean proporcionales a la calidad de la comida y al servicio del restaurante. Actualmente, su mercado objetivo es la ciudad de Bogotá, pero recientemente han comenzado a publicar restaurantes de otras ciudades como Medellín y Cartagena. Los canales que utilizan para comunicarse con sus seguidores son Instagram, Facebook y una página web, donde publican artículos completos sobre restaurantes que se han destacado en sus visitas.

Como actividades claves, los Mateos deben publicar constantemente fotos, videos y reseñas en sus redes, de los restaurantes que visitan y que consideran que vale la pena probar, y alimentar sus artículos con contenido nuevo y atractivo.

Como fuentes de ingreso, estos influenciadores han hecho alianzas con grandes marcas relacionadas con la gastronomía, como LG, Domicilios Bogotá, Fruco y Juan Valdéz, entre otros. Además, han sido convocados para manejar las redes de por lo menos 5 restaurantes de Bogotá.

Los principales indicadores de Mateo y Mateo son 53 mil seguidores, 553 publicaciones y 40 reseñas.

Caso Tulio Recomienda

Tulio Recomienda es un proyecto digital creado en el 2012 por Tulio Zuluaga, un barranquillero radicado en Medellín que se ha convertido en uno de los influenciadores gastronómicos más importantes del país. Según la revista Kien y Ke,

“Tras participar en un programa de culinaria, varias personas le pedían recomendaciones de restaurantes, por lo que vio la necesidad de crear una aplicación para recomendar los restaurantes que más le gustaban y mostrárselos a sus conocidos. Esta no fue exitosa hasta que tuvo un crecimiento exponencial por la apertura de cuentas en redes sociales como Instagram y Facebook” (Medina, 2017).

Hoy en día, tanto en su aplicación como en sus redes, cuenta sus experiencias en los diversos restaurantes que le llaman la atención y miles de comensales pueden confiar en su criterio y vivir experiencias gastronómicas nuevas y diferentes. Adicionalmente, Tulio Recomienda realiza eventos gastronómicos alrededor del país, el más importante hoy es el Burger Máster, donde 180 hamburgueserías de Bogotá, Medellín, Barranquilla, Cali y Bucaramanga venden por una semana su mejor hamburguesa a 10.000 mil pesos, para que el público decida cuál es la mejor hamburguesa de cada ciudad.

Tulio Recomienda está presente en 5 países, Colombia, Estados Unidos, México, Italia y Puerto Rico, pero su foco está en la gastronomía de Colombia, pues la mayoría de sus

publicaciones y recomendaciones están ubicados en las principales ciudades como Bogotá, Medellín, Cartagena y Cali entre otros.

Su propuesta de valor es ser una opinión gastronómica sincera y confiable, que les ofrece a sus usuarios recomendaciones en diversos restaurantes, recetas, eventos y artículos, para que puedan vivir experiencias gastronómicas nuevas y diferentes.

Este proyecto actualmente está presente en Instagram, Facebook, Página Web y en una aplicación móvil, y sus actividades claves incluyen realizar constantemente publicaciones, generar contenido de valor en los artículos de su página web, actualizar los restaurantes de su aplicación e innovar con eventos gastronómicos.

Tulio recomienda no cobra por publicidad en sus redes, pues afirma que para recomendar un restaurante éste no necesita pagar, simplemente debe tener una calidad excelente. Pero sí cobra por suscripción en su aplicación un *fee* de 100.000 mil pesos y por participar en sus eventos gastronómicos.

Los principales indicadores de Tulio Recomienda son sus 211 mil seguidores, 4879 publicaciones y 5 millones de visitas a su página web.

Caso Degusta

La aplicación degusta fue creada por el panameño Cristóbal Cortes en el 2010 y hoy en día tiene presencia en cuatro países de Latinoamérica. Degusta es una guía de restaurantes con componentes de redes sociales, pues los usuarios pueden subir fotos, escribir reseñas, calificar los restaurantes y hacer recomendaciones de los mejores platos. En la aplicación los restaurantes están incluidos de forma gratuita y los usuarios pueden agregarlos a la plataforma. Adicionalmente, los usuarios pueden buscar restaurantes por diferentes criterios, como lugares cerca, zona, precio, tipo de cocina, nuevos, populares y por ranking, entre otros. Según Degusta, su intención es “incentivar a la comunidad de usuarios a que se atrevan a probar lugares nuevos y tener nuevas experiencias”. Además, la aplicación les da a los usuarios un estatus, donde empiezan como comensales y a medida que van aportando a la comunidad, ganan puntos que les dan estatus y reconocimiento y pueden participar en los Degusta Meetups, cenas en diferentes restaurantes de las ciudades en los que se invita semanalmente a diferentes usuarios (Degusta App, 2013).

La aplicación actualmente está presente en Panamá, Colombia, Venezuela y Guatemala, su canal principal es la aplicación, la cual se puede ver en dispositivos móviles, y en la página web.

Su propuesta de valor es ser una guía confiable y práctica con el objetivo de darle a las personas el poder de compartir experiencias, conocer un nuevo restaurante o incluso descubrir nuevos platos en algún restaurante favorito, pero sobre todo poder tomar una decisión acertada al momento de salir a comer.

Las actividades claves de degusta incluyen actualizar los restaurantes de la aplicación y sus datos, gestionar los Meetups con los usuarios, realizar promociones y ofrecer variedad de establecimientos donde los usuarios pueden realizar reservas.

La principal fuente de ingresos de este negocio es la publicidad que los restaurantes realizan dentro de la misma aplicación, como, por ejemplo, para tener prioridad de ubicación dentro de los diferentes buscadores.

Finalmente, el indicador más importante de esta aplicación son sus más de 500 mil descargas en los cuatro países donde tiene presencia.

Caso New Fork City

New Fork City fue creada en el 2013 por 3 estudiantes universitarias en Nueva York, hoy en día es una “empresa rentable y generadora de ingresos, que se asocia con excepcionales marcas multinacionales, restaurantes locales y vendedores de alimentos. Publican fotos de comida en su cuenta de Instagram diariamente” (New Fork City, 2018). New Fork City se ha convertido en una forma efectiva para que las marcas y restaurantes comercialicen sus productos y lleguen a sus clientes y público objetivo. Ha aparecido en artículos en el Wall Street Journal, Forbes, London Times, Refinery29 y Cosmopolitan. New Fork City trabaja con marcas que desean ganar visibilidad al aparecer en la cuenta. Entonces, la compañía tiene una tarifa fija y luego visitan restaurantes o reciben alimentos que las empresas les envían. Toman fotos y las comparten en sus cuentas, junto con numerales como #ad o #publicidad para que sus seguidores sepan que están recibiendo el pago de esas marcas. Básicamente, New Fork City sirve como un influenciador de las redes sociales en la industria gastronómica, pues tiene una gran cantidad de seguidores y mucho impacto en su nicho para poder construir un negocio.

El mercado objetivo de estas influenciadoras es la ciudad de Nueva York, pues es una de las capitales gastronómicas más importantes del mundo, y es por esto que su propuesta de valor es ofrecerles a los seguidores de sus redes una gran variedad de los mejores platos y restaurantes de la ciudad y a la vez les da la oportunidad a marcas multinacionales, restaurantes locales y vendedores de alimentos de promocionarse.

Su canal principal es Instagram y su fuente de ingreso principal es la publicidad que le realizan a marcas, restaurantes y productos alimenticios.

Las actividades claves que realizan para conseguir su éxito son publicar contenido provocador y fresco diariamente en sus redes, ofrecerles sus servicios publicitarios a sus clientes y mantener actualizados a sus seguidores de los nuevos restaurantes y platos que vale la pena probar en la ciudad.

Finalmente, los indicadores más relevantes de esta cuenta de Instagram son sus 900 mil seguidores, 2902 publicaciones y las más de 20 mil interacciones que tienen por cada contenido que comparten.

Caso Wine N Dine

Wine n Dine fue creada en el 2015 por Adam Cooper y Joshue Stern. Es una aplicación de estilo Instagram que les permite a los usuarios seguir a otros usuarios en su área para ver qué comidas están comiendo y, potencialmente, tomar su recomendación. Los usuarios simplemente pueden hacer clic en el botón "Quieren probar" si vieron algo que les gusta y guardar esa comida en su inventario. Wine n Dine es el hogar de la comunidad de alimentos. Se trata de menús visuales basados en imágenes de más de 80,000 de los mejores restaurantes del mundo, ayudándote siempre a pedir comida deliciosa. Es posible compartir, descubrir y guardar platos y restaurantes para ayudar a que tu próxima decisión sea tan fácil como pedirle a un amigo.

Con Wine n Dine las personas pueden ser parte de una comunidad de alimentos en crecimiento a la que le encanta descubrir la mejor comida que cada ciudad tiene para ofrecer. Además, pueden explorar páginas de restaurantes y menús visuales para saber siempre dónde ir y qué pedir, compartir fotos de platos para ganar puntos y premios para publicar y competir en la clasificación de su ciudad. También es posible explorar miles de fotos provocativas,

guardar los platos y crear y descubrir listas de restaurantes interesantes. Finalmente 'Explorar' para ver los mejores restaurantes de su ciudad, o explore el mapa para ver la mejor comida que te rodea. Es posible para las personas guardar los restaurantes visitados y revisar los menús y platos que le gustan a los usuarios.

El segmento de mercado de Wine n Dine es internacional, ya que sus usuarios están alrededor del mundo y suben fotos de todos los restaurantes a lo que van.

El principal canal de Wine n Dine es la aplicación. Sin embargo, ellos se promocionan, además, a través de su página web y su página en Instagram, que cuenta con 44,700 seguidores, donde publican contenido provocativo para atraer usuarios. Esto indica que la relación de Wine n Dine con los usuarios y con los restaurantes es puramente virtual.

Las actividades clave que realiza Wine n Dine en cuanto a la aplicación es el mantenimiento y la actualización de esta. Así mismo, publican contenido en su Instagram y su página web para atraer usuarios a la aplicación.

Finalmente, la fuente de ingreso de esta aplicación es básicamente publicidad, que pagan los restaurantes por aparecer en la aplicación en partes estratégicas y en las redes de Wine n Dine.

Caso Pick Up The Fork

Pick Up The Fork es una guía de restaurants y comida en Argentina y otros países, que busca recomendar los mejores sitios para comer. En el 2010, Allie Lazar, nacida en Chicago, empezó con Pick Up The Fork como un Hobby. Al mudarse a Buenos Aires en 2006, ella comenzó a escribir sobre restaurantes y a probar diferentes platos, desde en puestos en la calle hasta en los restaurantes más caros. Desde entonces Allie ha publicado reseñas para New York Post, The Guardian, Rolling Stone, Travel + Leisure, WallPaper y National Geographic entre otras.

Entre las actividades clave y el contenido que crea Allie, podemos encontrar videos, información sobre “food tours”, reseñas sobre restaurantes visitados durante sus viajes alrededor del mundo, artículos, entre otras cosas. Sus publicaciones son, en su mayoría en Argentina, sin embargo, ella comparte contenido gastronómico de todo el mundo en las ocasiones en que viaja.

Sus principales canales son Instagram, Pagina web propia, Canal en Youtube y Twitter. Es mediante estas redes que ella cuenta sus historias, comparte sus experiencias y comenta sobre los restaurantes que frecuenta.

La relación de Allie con los restaurantes es presencial, ya que ella misma los visita, para después publicar acerca de ellos. Por el otro lado, la relación que tiene con sus seguidores en las redes es virtual, pues ella se comunica con ellos a través de la tecnología.

Finalmente, sus principales fuentes de ingreso son por medio de la publicidad y los medios en los que publica contenido, como periódicos, revistas online, blogs, páginas web, entre otras.

Caso Open Table

Desde 1998, Open Table se ha comprometido a potenciar la experiencia gastronómica. Desde ayudar a los restaurantes a crecer y administrar sus negocios, hasta permitir que los comensales descubran y reserven la mesa perfecta cada vez que cenan. Su historia es una conexión entre los comensales, los restaurantes y sus comunidades. Pero la mesa es solo el comienzo. Ahora, están creciendo a nivel mundial como nunca, y siguen liderando la conversación en los espacios de tecnología y restaurantes con productos que anticipan las necesidades cambiantes de restaurantes y comensales. A medida que abarcan países y culturas, se vuelven más conscientes de un ingrediente esencial para hacer posible el poder de nuestros productos: el comensal. El comensal es la razón por la que trabajan duro para estar un paso adelante del momento y lo que los inspira a crear el verdadero espíritu de la hospitalidad. Con OpenTable, se puede descubrir, reservar y gestionar reservas en restaurantes, en cualquier momento y en cualquier lugar.

El principal canal de Open Table es una aplicación. Sin embargo, ellos se promocionan, además, a través de su página web, su página en Instagram y Facebook, donde publican contenido provocativo para atraer usuarios.

Open table está en 20 países en el mundo, con esta se hacen 25,000,000 reservas mensuales, tiene más de 600 plataformas y marcas aliadas y trabaja con más de 45,000 restaurantes alrededor del mundo.

Caso Taste Made

Tastemade es una red mundial de comida y viajes para los milenians que permite a los usuarios explorar la cocina de todo el mundo a través de una mezcla de contenido original y videos enviados por los usuarios. Esta aplicación fundada en el 2012 por Larry Fitzgibbon, Joe Perez y Steven Kydd. Con sede en Santa Monica, California, Tastemade está financiado por Redpoint Ventures, Raine Ventures, Comcast Ventures, Liberty Media, Scripps Networks Interactive y Goldman Sachs.

El contenido de Tastemade llega a más de 100 millones de personas al mes en más de 200 países y está disponible en Facebook, Instagram, Snapchat, Apple TV, Pinterest, Roku, su sitio web y su aplicación.

Más de la mitad de las visitas de Tastemade se realizan en dispositivos móviles.

El contenido publicado por Tastemade es muy variado. Fluctúa entre videos, fotos, reseñas, recetas, entre otros.

Finalmente, la relación de Tastemade con su cliente es virtual, pues todo lo hacen a través de redes.

Caso Chilangas Hambrientas

Las Chilangas Hambrientas buscan compartir experiencias y descubrimientos y recorrer los rincones de la gran ciudad de México, así como de las grandes urbes a visitar, mediante reseñas, fotos y videos. Según su página web, estas influenciadoras se describen de la siguiente forma:

“Somos un par de defañas asiduas al buen vivir. Sin ser expertas en gastronomía, artes o arquitectura, nuestro enfoque es como el de cualquier ciudadano que ama estos temas. Nuestra intención es ser una buena guía de todo lo que acontece en esta increíble metrópoli.” (Chilangas Hambrientas, 2017)

El mercado de este proyecto digital es la Ciudad de México y sus alrededores, llevan desde el 2014 trabando por crecer su comunidad y hoy en día su contenido llega a más de 34 mil seguidores en Instagram y 56 mil en Facebook.

Sus principales canales son Instagram, Facebook, pero también tienen cuentas en Pinterest y Twitter.

Finalmente, la relación con sus usuarios es virtual, pero con sus clientes, principalmente los restaurantes, es presencial, pues ellas se encargan de visitar nuevos restaurantes para generar contenido actualizado y variado.

3.3.3 Propuesta de valor y elementos diferenciales de la competencia

Comparando la información presentada de los diferentes casos, es posible identificar varias propuestas de valor y elementos diferenciales, tales como versatilidad del contenido visual e interactividad en redes: servicio de información relevante, especializada y organizada por categorías; ubicación geográfica de las opciones y modelos de promoción diferenciador a los restaurantes, entre otros.

Todas estas aplicaciones, páginas web y blogs de Instagram son muy fuertes, ya que poseen muchos usuarios o seguidores, contenido visual y escrito contundente e interesante, comentarios, experiencias y opiniones y, lo más importante, propuestas novedosas y amigables con las personas de hoy en día, que adoran lo virtual y buscan vivir cosas nuevas.

Por otra parte, la mayoría de estas plataformas descritas previamente, poseen información valiosa, filtros para buscar los restaurantes por zona, precio, cocina y relevancia y la posibilidad de reservar online. Así mismo, brindan un mapa, que les muestra a los amantes de la cocina, como llegar al sitio deseado, lo cual facilita el proceso de búsqueda y anima a la persona a asistir al restaurante.

De igual manera, estas plataformas ayudan a los restaurantes a hacerse conocer, a atraer a las masas, a mostrar su oferta gastronómica y a ser más rentables. Por lo tanto, se han vuelto de suma importancia para los dueños de estos y para las personas que trabajan en el sector de relaciones públicas, publicidad y comunicaciones. Hoy en día, los restaurantes y las aplicaciones relacionadas con gastronomía buscan aliarse con los blogs, plataformas virtuales y los influenciadores en las redes sociales, para promoverse, posicionarse y aumentar su popularidad.

Es así como dichas plataformas y blogs se han vuelto sumamente rentables y se han convertido en un negocio sumamente provechoso, en una ciudad como Bogotá, en la cual crece cada día más la cultura gastronómica, el gusto por la buena comida y la oferta de restaurantes de alta cocina.

3.3.4 Factores claves de Éxito

El primer factor de éxito que se identificó en todos los casos que se evaluaron fue la diversidad en los canales que utilizan. Todos los casos estudiados están tanto en redes como plataformas. Se identificó que Instagram, Facebook, Twitter y Pinterest son las redes más populares. Además, todos los casos tienen página web propia y la mayoría tiene aplicación para teléfonos móviles y tabletas.

Otro factor clave fue el contenido de los casos de éxito. Todos estos publican fotos provocativas de la comida, videos entretenidos, reseñas valiosas e interesantes, recomendaciones verdaderas y sinceras y noticias, promociones o concursos atractivos.

Así mismo, un factor de éxito clave son las alianzas con marcas y restaurantes y plataformas que hace cada caso de estudio, pues estas alianzas los hacen más fuertes, los ayudan a crecer y les ayudan a tener una propuesta de valor más atractiva y robusta.

Por otra parte, una clave del éxito para estos casos es el estar actualizándose todo el tiempo, pues es una época de cambio y es importante conocer las últimas tendencias y lugares para estar a la vanguardia. Además, el innovar en este momento es indispensable y las plataformas y aplicaciones deben estar en constante movimiento. La capacidad de adaptarse al mercadeo y de superar los cambios de este, determinan el éxito de estos casos.

Por último, el éxito está relacionado con tener varias fuentes de ingresos sólidas, que se basen en publicidad, pues el alcance de estas redes es masivo, por lo que este factor se hace sostenible y en constante crecimiento.

4. CUARTO CAPITULO: Modelo de negocio CANVAS

Usuarios

Tabla 4

Alianzas Clave <ul style="list-style-type: none"> • Otros food blogs • Chefs • Influencers en redes • Youtubers • Plataformas digitales • Plataformas de domicilios 	Actividades Clave <ul style="list-style-type: none"> • Contenido atractivo • Reseñas interesantes • Fotos provocativas • Recomendaciones valiosas • Promociones llamativas • Concursos emocionantes 	Propuestas de Valor <ul style="list-style-type: none"> • Contenido interesante • Reseñas • Recomendaciones • Noticias • Fotos • Promociones • Concursos • Eventos 	Relación con Clientes Virtual (Mediante Instagram y Facebook)	Segmentos de Mercado Comensales en Bogotá (estrato 4, 5 y 6, entre los 18 y 35 años)
	Recursos Clave <ul style="list-style-type: none"> • Redacción • Diseño gráfico • Tecnología 		Canales Instagram Facebook	
Estructura de Costes <ul style="list-style-type: none"> • Transporte • Precios de restaurantes • Promoción en Instagram y Facebook • Software 		Fuentes de Ingresos		

Restaurantes y Marcas

Tabla 5

Alianzas Clave <ul style="list-style-type: none"> • Food blogs • Chefs • Influencers en redes • Plataformas digitales • Plataformas de domicilios 	Actividades Clave <ul style="list-style-type: none"> • Contenido atractivo • Reseñas interesantes • Fotos provocativas • Recomendaciones valiosas • Promociones llamativas 	Propuestas de Valor <ul style="list-style-type: none"> • Posicionamiento • Publicidad • Redes sociales • Atracción de clientes • Seguidores • Promoción • Contenido 	Relación con Clientes Presencial y virtual	Segmentos de Mercado Restaurantes y marcas que busquen promocionarse en Bogotá
---	--	---	--	--

	<ul style="list-style-type: none"> • Concursos emocionantes 			
	Recursos Clave <ul style="list-style-type: none"> • Redacción • Diseño grafico • Tecnología 		Canales Instagram Facebook	
Estructura de Costes <ul style="list-style-type: none"> • Transporte • Precios de restaurantes • Promoción en Instagram y Facebook • Software 		Fuentes de Ingresos <ul style="list-style-type: none"> • Paquete para Restaurantes • Plan Foodie • Alianzas con Marcas • Embajadores de Aplicaciones 		

4.1 Segmentos de mercado

Tomando en cuenta los resultados de la investigación de mercados y el estado del arte previamente realizados durante el proyecto, el primer segmento que definimos en nuestro modelo de negocio son personas entre los 18 y 35 años, de estratos 4, 5 y 6, habitantes de la ciudad de Bogotá, estas personas deben ser usuarios de las redes sociales y tener un interés por la oferta gastronómica en Bogotá. El segundo segmento que elegimos son restaurantes en Bogotá de todo tipo de comida, que busquen promocionarse, posicionarse y darse a conocer en el mercado por medio de plataformas digitales.

4.2 Propuesta de valor

4.2.1 Lienzo de la propuesta de valor para seguidores

Con el fin de diseñar una propuesta de valor única y atractiva para los seguidores, se reflexionó acerca de sus tareas, frustraciones y alegrías, concluyendo que las tareas principales de este segmento objetivo incluyen estudiar o trabajar, tener ingresos estables, cumplir con sus responsabilidades, tener relaciones interpersonales, compartir con amigos, familia y conocidos, mantenerse actualizados y vivir experiencias nuevas.

Por otro lado, la principal frustración de estas personas es el miedo al rechazo o a no lograr una estabilidad y un balance en algún entorno de su vida, como, por ejemplo, en el

trabajo, la familia, las amistades, las finanzas, el ocio, el amor, la autoestima, la libertad y la salud. Adicionalmente, buscan adaptarse a un mundo que está constantemente cambiando y evolucionando, por lo que quieren salir de la monotonía y vivir experiencias nuevas.

A partir del análisis de las tareas y frustraciones es posible afirmar que, en general, las principales alegrías de estas personas son lograr sus objetivos, tener un crecimiento personal y desarrollo profesional, cumplir sus sueños, tener experiencias satisfactorias, estar rodeados de sus seres queridos, generar relaciones interpersonales de valor y lograr tener una estabilidad y balance en todos los aspectos que los rodean.

Dada lo anterior, el servicio que se le ofrecerá a los seguidores es **una cuenta de Instagram, en la que van a tener acceso a todo tipo de contenido acerca de la gastronomía en Bogotá e información sobre lo que sucede alrededor de ésta.** Esta propuesta va a incluir fotos, reseñas de las experiencias vividas, recomendaciones de platos que vale la pena probar, noticias, concursos, promociones y eventos, los cuales van a compartirse a diario. Adicionalmente, tendrá diferentes niveles de interactividad, ya que permite a los seguidores la posibilidad de interactuar tanto con las publicaciones como con los restaurantes y con la página directamente, la cual siempre estará abierta a responder preguntas y dar recomendaciones.

En otro nivel de interacción, la cuenta de Instagram dará la opción a los seguidores de antojarse de nuevos sabores y experiencias por medio del contenido – rompiendo con la monotonía-, y animar a darse la oportunidad de salir a conocer restaurantes diferentes y probar platos nuevos, brindando a su vez experiencias nuevas y enriquecedoras, que se pueden compartir, usando la misma aplicación, con amigos, familia, pareja y compañeros de trabajo entre otros.

Adicional a esto, se generan diferentes ganancias a los seguidores: 1. es un espacio en el que van a poder interactuar y expresar sus opiniones acerca de los platos, servicio, establecimiento y demás aspectos de los restaurantes; 2. se puede invitar a otros usuarios a disfrutar del contenido; 3. en la página se van a realizar publicaciones de restaurantes de todo tipo, y de esta forma ofrecer la comodidad de poder escoger establecimientos menos costosos, cercanos o con las especificaciones que cada seguidor necesite.

Tomando en cuenta el Benchmark que se realizó durante la investigación, calculamos en promedio cuantos seguidores por año incrementaron las cuentas que tienen una presencia

importante en Instagram y que atienden un mercado similar al del presente modelo de negocio. Los proyectos que se seleccionaron fueron BogotáEats, Mateo y Mateo, Tulio Recomienda, Wine n Dine, Pick Up the Fork y Chilangas Hambrientas y con los datos de los años que llevan en el mercado y los seguidores actuales que tienen, se llegó a la conclusión que en promedio han logrado incrementar 21.500 seguidores al año. A partir de esta cifra, se definió que meta del modelo que se está desarrollando es llegar a los 108.000 seguidores en los primeros 5 años de operación, pues con la propuesta de valor que se les va a ofrecer a los usuarios de las redes sociales y la investigación que se desarrolló previamente, se comprobó que es una meta alcanzable.

Tabla 6

	Bogotá Eats	Mateo y Mateo	Tulio Recomienda	Wine n Dine	Pick up the Fork	Chilangas Hambrientas
Años	4	3	6	3	2	4
Seguidores	155,000	53,000	215,000	45,000	27,000	34,000
Seguidores x Año	38,750	17,667	35,833	15,000	13,500	8,500

Promedio	21,542
Promedio x 5 Años	107,708

4.2.2 Lienzo de la propuesta de valor para restaurantes

Para diseñarle una propuesta de valor a los restaurantes única e igual de atractiva a la de los seguidores objetivo, se inició por indagar acerca sus tareas, frustraciones y alegrías. Se encontró que las tareas principales de los restaurantes objetivo son cocinar platos de calidad, brindar un excelente servicio y ofrecer una experiencia diferente a sus comensales, por otra parte, buscan promocionarse y posicionarse en el mercado para atraer clientes, blindarse de su competencia y crecer sus ventas.

Las principales frustraciones de estos restaurantes son la competencia que hay en el mercado, pues cada día crece más la oferta gastronómica en Bogotá. Adicionalmente, deben cubrir los altos costos fijos de arriendo, mantenimiento, personal y publicidad. De la misma manera, la fidelización de los clientes es cada vez más difícil, pues estos están en constante búsqueda de nuevas experiencias y tratan de romper con la monotonía. Finalmente, la evolución de la tecnología y la digitalización los obliga a tener que mantenerse al tanto de

las nuevas tendencias y adaptarse a éstas, lo cual implica un esfuerzo adicional, pues estos cambios avanzan rápidamente y es difícil mantenerse actualizado.

Por otra parte, las principales alegrías de los restaurantes son generar ingresos estables que produzcan utilidades cada vez mayores, fidelizar a sus clientes, posicionarse en el mercado, ganar reconocimientos, expandir sus marcas, tener excelentes recomendaciones y evolucionar constantemente hacia las nuevas tendencias.

El servicio que se le ofrece a los restaurantes es un paquete de contenido en Instagram y Facebook, en el que se va a publicar fotos del establecimiento, de los platos u de otros aspectos a resaltar de cada restaurante, acompañados de una reseña sobre las características como la calidad de la comida, del establecimiento, la ubicación, el servicio, los precios y la experiencia en general. Adicionalmente, se le va a garantizar al restaurante un mínimo de interacciones con los seguidores de la cuenta, lo que genera recordación de la marca, posicionamiento y nuevos clientes.

Por medio de este servicio se pretende atender y aliviar tres frustraciones principales de los restaurantes:

1. los altos costos para promocionarse por los medios convencionales,
2. la fidelización de los clientes y
3. la digitalización y contenido en redes, puesto que con este negocio van a poder pagar precios bajos por promocionarse en plataformas masivas que tienen el alcance de llegar a miles de seguidores y generar miles de interacciones, las cuales generan una relación entre el comensal y el establecimiento que puede convertirse en fidelización.

Adicionalmente los restaurantes van a poder utilizar el contenido que se genere para incluirlo en sus redes y así potencializarlas.

Las ganancias a los restaurantes de esta propuesta son, entre otras:

- darles la posibilidad de potencializar su negocio;
- generar mayor recordación de la marca a través de las publicaciones, ya que en la cuenta se va a publicar contenido grafico con reseñas y recomendaciones,
- la interacción entre comensales y los restaurantes,
- generar identificación emocional por la individualización de la experiencia virtual

- dar seguimiento a sus redes y tener información adicional de ubicación, platos y precios.

4.2.4 Propuesta de valor

Se pretende lograr ser una cuenta influenciadora que día a día recorra la ciudad capital, en busca de las mejores experiencias gastronómicas, para transmitir las digitalmente de manera orgánica y atractiva a los miles de seguidores.

4.3 Canales

El medio por el cual se va a llegar a hacer una propuesta de valor diferenciadora va a ser virtual. Los canales van a ser Instagram y Facebook, en otras palabras, las redes sociales como canal de marketing online.

Instagram se lanzó el 6 de octubre del 2010 en App Store por Kevin Systrom y Mike Krieger y es una de las aplicaciones más famosas del mundo. Esta aplicación permite compartir fotos, videos y experiencias desde cualquier parte. En 2017 esta aplicación contaba con 700 millones de usuarios activos y nada parece indicar que Instagram vaya a dejar de crecer.

Facebook por su lado, es la red social más popular y con más usuarios en el mundo. Fue creada en 2004 en Cambridge, Massachusetts, Estados Unidos por Mark Zuckerberg y cuenta con 2,167 millones de usuarios. Estas dos redes sociales nos ayudaran a llegarle a millones de personas y a dar a conocer nuestros servicios a los restaurantes y comensales en Bogotá.

4.4 Relación con clientes

El modelo de relación con los restaurantes va a ser mixto, ya que será virtual y presencial. La idea es establecer relaciones de largo plazo, de confianza y de mutuo beneficio.

Por otra parte, la relación con los comensales va a ser puramente virtual, pues la comunicación con ellos será sólo a través de las redes sociales.

4.5 Fuentes de ingresos

Se proponen cuatro (4) principales fuentes de ingresos, las cuales en su totalidad van a venir del segmento de restaurantes y diferentes marcas relacionadas con la gastronomía.

Esta decisión se toma teniendo en cuenta dos factores importantes que se descubrieron en el diagnóstico del mercado que se realizó: el primer factor fueron las entrevistas realizadas a los diferentes restaurantes de la ciudad, en las que se encontró que la mayoría estarían dispuestos a pagar 200.000 mil pesos por publicación en redes que cuenten con un gran número de seguidores e interacciones. El segundo factor fue el Benchmark que se realizó con otros proyectos digitales que actualmente promueven la gastronomía, tanto en Colombia como a nivel global, notando que una de las fuentes de ingresos más importante de la mayoría de ellos son las alianzas con grandes marcas de alimentos y empresas de domicilios.

Los factores mencionados permitieron crear cuatro planes para ofrecer a los clientes.

1. Paquete para restaurantes, el cual va a incluir tres publicaciones en Instagram y Facebook de platos del restaurante y fotos o vídeos del establecimiento, con su respectiva reseña y descripción, también mínimo 4 fotos o videos en las historias de Instagram, donde se contará la experiencia completa de acudir como comensales al restaurante. Este plan va a tener un costo de 800,000 mil pesos, pues el precio por publicación es de 200,000 mil pesos y por historia 50,000 mil pesos.
2. Paquete para restaurantes, es un plan foodie, en el que se creará una alianza con 5 cuentas de influenciadores de comida y cada una debe publicar en su cuenta una foto o vídeo de platos del restaurante o del establecimiento, con su respectiva reseña y descripción. Adicionalmente, todas deben publicar mínimo 4 fotos o videos en las historias contando la experiencia vivida en el restaurante. Cada cuenta se comprometerá a realizar las publicaciones en las historias de Instagram el mismo día de la visita al restaurante y/o fecha del evento y a publicar las fotos en un plazo máximo de 2 semanas a partir del día de la visita. Este plan va a tener un costo de 1,800,000 pesos, y cada cuenta va a tener un ingreso de 300,000 mil pesos, pues el precio por publicación es de 200.000 mil pesos y por historia de 50,000 mil pesos.

3. El tercer plan es una alianza con marcas de alimentos, en donde se ofrecen tres (3) publicaciones en nuestras redes, que contengan el producto, sea visible la marca y tengan su respectiva reseña y descripción. Adicionalmente, se pondrán mínimo 2 fotos o videos en las historias de Instagram que muestren el producto y mencionen la marca, este plan va a tener un costo total de 700,000 mil pesos.
4. El último plan que se va a ofrecer es ser embajadores de aplicaciones de domicilios, a los cuales se les ofrecerá un paquete de cuatro fotos o vídeos en las historias de Instagram, en los que se cuente como es la experiencia de usar la aplicación y cómo llegan los domicilios a las casas de los usuarios. Adicionalmente, se realizan 3 publicaciones en Instagram y Facebook de los pedidos que fueron realizados, con su respectiva reseña y descripción. Finalmente, se enviarán cuatro reseñas de platos pedidos por la aplicación que no serán publicados en nuestra cuenta, pero sí serán publicados en las cuentas de las aplicaciones, usando el nombre del embajador. Este paquete va a tener un precio de 1,200,000, pues las historias tienen un costo de 200,000 mil pesos, las publicaciones 600,000 mil pesos y las reseñas 400,000 mil pesos.

Todos los paquetes van a tener una duración de un mes y el pago debe ser realizado 30 días después de la visita al restaurante, del pedido a domicilio o de la entrega del producto y los precios van a incrementar con la inflación.

En esa misma fecha se hará entrega de un informe en el que se va a concluir las estadísticas que generaron las publicaciones y las historias, como por ejemplo la cantidad de me gusta, comentarios e interacciones entre otros, esto aplica para todos los paquetes.

La meta es comenzar los primeros 6 meses con un cliente por paquete, y después ir creciendo en clientes a medida que el sector crece. Según Euro Monitor, este año el sector de restaurantes va a tener un crecimiento del 2.8%, puesto que se espera que el servicio de alimentos regrese a un mayor valor de crecimiento, dado a la recuperación de la economía después de los eventos de reducción por la mayor inflación y devaluación del 2016 y 2017. Adicionalmente, se predice que el mercado va a experimentar una inflación más baja y asimilará la tasa de cambio de la moneda local actual y los impuestos más altos, algunos de los cuales tienen un impacto directo en el servicio de alimentos al consumidor, como el

impuesto al consumo y el IVA. Para los próximos 5 años se estima que se va a lograr cerrar 300 contratos con diferentes restaurantes, aplicaciones y marcas.

De esta forma, la meta del primer año es obtener ingresos por 45 millones y el quinto año por 59 millones:

Tabla 7

Detalle Ingresos	2018	2019	2020	2021	2022
Paquete para Restaurantes	14,400,000	15,821,680	17,203,995	18,768,699	20,380,125
Plan Foodie	3,600,000	3,747,240	3,870,899	4,021,864	4,168,662
Alianza con Marcas	12,600,000	13,843,970	15,053,496	16,422,611	17,832,610
Embajadores de Aplicaciones	14,400,000	14,988,960	15,483,596	16,087,456	16,674,648
Ingresos Operacionales	45,000,000	48,401,850	51,611,986	55,300,630	59,056,045
Precios Anuales (COP)	2018	2019	2020	2021	2022
Paquete para Restaurantes	800,000	832,720	860,200	893,748	926,369
Plan Foodie	300,000	312,270	322,575	335,155	347,389
Alianza con Marcas	700,000	728,630	752,675	782,029	810,573
Embajadores de Aplicaciones	1,200,000	1,249,080	1,290,300	1,340,621	1,389,554
Cantidades Anuales	2018	2019	2020	2021	2022
Paquete para Restaurantes	18	19	20	21	22
Plan Foodie	12	12	12	12	12
Alianza con Marcas	18	19	20	21	22
Embajadores de Aplicaciones	12	12	12	12	12

4.6 Actividades clave

- Ir a los restaurantes a probar platos y vivir experiencias para compartir con nuestros seguidores.
- Generar contenido atractivo para publicar e informar a los comensales vinculados.
- Toma de fotos estéticas y provocativas a los restaurantes y sus platos para promover la cultura gastronómica e invitar a los seguidores de Instagram y Facebook a probar dichos platos en los restaurantes clientes.
- Generar recomendaciones y reseñas de valor sobre los restaurantes y la experiencia en ellos.

- Crear promociones y concursos con los restaurantes y con los aliados, para que los seguidores y comensales participen y ganen.
- Ir a eventos y a invitaciones para conocer las diferentes propuestas gastronómicas en Bogotá.

4.7 Recursos clave

- Tecnología para la toma de fotografías y el diseño gráfico de los logos y contenidos que se vayan a generar para publicar en el blog.
- Redes sociales (Instagram y Facebook) para publicar el contenido que queramos compartir con los comensales.
- Talento humano para desarrollar las actividades.

4.8 Alianzas clave

Se harán alianzas con otros “food bloggers”, con el fin de generar experiencias y nuevo contenido para compartir con nuestros seguidores.

Otras alianzas se harán con marcas y restaurantes, con el objetivo crear relaciones ganadora y de beneficiarnos mutuamente.

Por otra parte, con otros influenciadores y bloggers, para vivir experiencias con ellos y compartirlas con los seguidores del producto propuesto, dándolo a conocer a más gente.

Se buscarán además alianzas con chefs reconocidos para compartir videos de ellos cocinando e invitando a los comensales a conocer sus propuestas y sus restaurantes.

Por último, se realizarán alianzas con plataformas digitales como Domicilios Bogotá, Rappi, Degusta, entre otras, para promocionar los restaurantes en Bogotá y llegar a más comensales.

4.9 Estructura de costos

La estructura de costos del modelo de negocio tiene cuatro componentes principales: la inversión inicial, los costos de venta, los gastos de administración y los gastos de publicidad.

Como inversión inicial se va a realizar la compra de los activos necesarios para comenzar la operación del negocio, estos son: un flash profesional, un smartphone con la

mejor tecnología para tomar fotografías y una caja para tomar fotografías de productos. Todos estos activos se van a depreciar en línea recta a dos años y los precios van a incrementar según la inflación.

Inversión Inicial

Tabla 8

Flash (COP MM)	2018	2019	2020	2021	2022
Vida Útil	2 años				
Valor Inicial	320,000	320,000	640,000	640,000	960,000
Inversión del Periodo	320,000	0	320,000	0	320,000
Depreciación del Periodo	160,000	160,000	160,000	160,000	160,000
Depreciación Acumulada	160,000	320,000	480,000	640,000	800,000

Tabla 9

Celulares (COP MM)	2018	2019	2020	2021	2022
Vida Útil	2 años				
Valor Inicial	2,000,000	2,000,000	4,000,000	4,000,000	6,000,000
Inversión del Periodo	2,000,000	0	2,000,000	0	2,000,000
Depreciación del Periodo	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000
Depreciación Acumulada	1,000,000	2,000,000	3,000,000	4,000,000	5,000,000

Tabla 10

Caja fotográfica (COP MM)	2018	2019	2020	2021	2022
Vida Útil	2 años				
Valor Inicial	80,000	80,000	160,000	160,000	240,000
Inversión del Periodo	80,000	0	80,000	0	80,000
Depreciación del Periodo	40,000	40,000	40,000	40,000	40,000
Depreciación Acumulada	40,000	80,000	120,000	160,000	200,000

Los costos de venta son aquellos costos directos e indirectos involucrados en la prestación del servicio, en este caso es generar contenido diario para alimentar las redes del Modelo. Este contenido debe ser estético, provocativo y debe ir acompañado de una recomendación clara y honesta. Para cumplir con publicaciones diarias acerca de restaurantes, productos, noticias, eventos y demás contenido de la gastronomía en la ciudad,

los costos de venta en los que se va a incurrir son el transporte para acudir a los restaurantes, las cuentas de los restaurantes que se visitan para obtener fotos y videos, y una aplicación para editar las fotos y los videos que capturemos. Se estima ir a 8 restaurantes al mes, en los cuales se pedirán cuatro platos: una entrada, dos platos fuertes y un postre. Con esto se pretende cubrir todo el contenido necesario para publicar diariamente durante todo el año.

Costo de Ventas

Tabla 11

Costos de Ventas	2018	2019	2020	2021	2022
Transporte	1,820,000	1,894,438	1,956,954	2,033,276	2,107,490
Restaurantes	9,100,000	9,472,190	9,784,772	10,166,378	10,537,451
Aplicación	100,000	104,090	107,525	111,718	115,796
Otros					
Costo de Ventas	11,020,000	11,470,718	11,849,252	12,311,373	12,760,738
Visita Restaurantes	2018	2019	2020	2021	2022
Visita Restaurantes	91	91	91	91	91
Precio	2018	2019	2020	2021	2022
Transporte	20,000	20,818	21,505	22,344	23,159
Restaurantes	100,000	104,090	107,525	111,718	115,796
Aplicación	100,000	104,090	107,525	111,718	115,796

Los gastos de administración incluyen el pago de nómina, en el cual nosotras, como desarrolladoras del modelo, nos otorgamos un salario mínimo legal mensual los primeros años del negocio, mientras crece y se vuelve sostenible. Por otra parte, se incluye el costo de registro de la marca en la Superintendencia y un curso de “food styling” en la Universidad LCI en Bogotá, con el fin de:

“Aprender a hacer una toma de fotografía creativa con alimentos, conocer el proceso de creación de sets profesionales y creativos, tips y técnicas de food styling y maquillaje de alimentos, técnicas de pastelería y coctelería profesional, estudio sobre tendencias de food styling y food photography a nivel mundial, entendimiento sobre técnicas de fotografía e iluminación profesional” (LCI, 2017)

Gastos Administrativos

Tabla 12

Gastos Administrativos (COP MM)	2018	2019	2020	2021	2022
Nómina	24,000,000	25,224,000	26,510,424	27,862,456	29,283,441
Marca	900,000	936,810	967,725	1,005,466	1,042,166
Curso Food Style [Otro)	2,200,000	0	0	0	0
Gastos Administrativos	27,100,000	26,160,810	27,478,149	28,867,922	30,325,606

Finalmente, los gastos de publicidad son las pautas que a realizar en las redes sociales para promocionar la página y su contenido. Cada publicación que se elija pautar, se va a promocionar en usuarios del segmento objetivo por un promedio de 5 a 10 días.

Gastos de Publicidad

Tabla 13

Gasto de Ventas (COP MM)	2018	2019	2020	2021	2022
Publicidad [Otro)	1,600,000	1,665,440	1,720,400	1,787,495	1,852,739
Gasto de Ventas	1,600,000	1,665,440	1,720,400	1,787,495	1,852,739

A partir de las proyecciones de las fuentes de ingresos y los costos previamente identificados y explicados, se desarrollaron los estados financieros del modelo de negocio para los primeros 5 años de operación. En el balance general (Tabla 14) se puede ver que la estructura de capital del modelo está concentrada 100% en el patrimonio, ya que los recursos van a ser aportados únicamente por los socios y no se va a tomar deuda. Este aporte debe ser aproximadamente de 2 millones para cubrir la operación del primer año. Los siguientes años la estructura de capital se va a mantener igual, pero la caja disponible, las cuentas por cobrar y las utilidades van a tener crecimientos constantes. Adicionalmente, se puede observar que además de la caja disponible, las cuentas por cobrar son el activo más importante del modelo y su calidad es buena, pues la rotación de la cartera ágil, ya que toma 30 días para recaudarse y, además, esta diversificada en una gran cantidad de clientes. Finalmente, para estos

primeros años no se van a repartir dividendos, ya que se quiere invertir las utilidades en el potenciamiento del negocio.

Balance General

Tabla 14

Balance General (COP MM)	2018	2019	2020	2021	2022
Activos					
Disponible	0	6,216,667	11,026,824	19,383,321	26,529,022
Cuentas por cobrar	3,698,630	3,978,234	4,242,081	4,545,257	4,853,922
Activos Fijos	1,200,000	0	1,200,000	0	1,200,000
Total Activos	4,898,630	10,194,901	16,468,905	23,928,579	32,582,943
Pasivo					
Total Pasivos	0	0	0	0	0
Patrimonio					
Capital Social	2,165,030	2,165,030	2,165,030	2,165,030	2,165,030
Utilidad Neta	2,733,600	5,296,271	6,274,004	7,459,673	8,654,365
Utilidades Retenidas	0	2,733,600	8,029,871	14,303,875	21,763,548
Total Patrimonio	4,898,630	10,194,901	16,468,905	23,928,579	32,582,943

Con referencia a la tabla 15, en el estado de resultados se evidencia un crecimiento en promedio del 8% año a año de los ingresos operacionales, objeto de la propuesta de valor que se va a ofrecer en el negocio, tanto para restaurantes y marcas como para los usuarios de las redes, de la diversificación tanto de fuentes de ingreso como de clientes y del crecimiento del sector gastronómico en la ciudad. A partir de los ingresos y los costos de ventas, se puede observar que el modelo arroja un margen bruto bastante alto, en promedio de 77%, lo que indica que el beneficio directo de la actividad del negocio tiene una proporción grande y es rentable. En cuanto al margen EBITDA, se puede ver que se deteriora con respecto al margen bruto, pues llega a porcentajes del 18% en promedio, esto se debe a que los gastos administrativos son los que más demandan recursos, por los altos costos de los empleados y las inversiones. No obstante, este margen cubre en su totalidad la operación del negocio, lo que demuestra una vez más su rentabilidad y potencial para crecer. Por último, el margen neto, después del pago de impuestos (33%), es positivo, lo que concluye que el modelo de negocio es viable y arroja utilidades.

Estado de Resultados

Tabla 15

Estado de Resultados (COP MM)	2018	2019	2020	2021	2022
(+) Ingresos Operacionales	45,000,000	48,401,850	51,611,986	55,300,630	59,056,045
(-) Costo de Ventas	11,020,000	11,470,718	11,849,252	12,311,373	12,760,738
Utilidad Bruta	33,980,000	36,931,132	39,762,734	42,989,257	46,295,308
(-) Gastos Administrativos	27,100,000	26,160,810	27,478,149	28,867,922	30,325,606
(-) Gasto de Ventas	1,600,000	1,665,440	1,720,400	1,787,495	1,852,739
EBITDA	5,280,000	9,104,882	10,564,186	12,333,840	14,116,963
(-) Depreciaciones	1,200,000	1,200,000	1,200,000	1,200,000	1,200,000
Utilidad Operacional	4,080,000	7,904,882	9,364,186	11,133,840	12,916,963
Utilidad Antes de Impuestos	4,080,000	7,904,882	9,364,186	11,133,840	12,916,963
Impuestos	1,346,400	2,608,611	3,090,181	3,674,167	4,262,598
Utilidad Neta	2,733,600	5,296,271	6,274,004	7,459,673	8,654,365
Margen Bruto (%)	75.5%	76.3%	77.0%	77.7%	78.4%
Margen EBITDA (%)	11.7%	18.8%	20.5%	22.3%	23.9%
Margen Neto (%)	6.1%	10.9%	12.2%	13.5%	14.7%

Por otro lado, las proyecciones del flujo de caja, referenciadas en la tabla 16, indican que el primer año, para soportar el capital de trabajo, las inversiones en CAPEX y el pago de impuestos, se deben capitalizar aproximadamente 2 millones, ya que la caja no alcanza para cubrir el 100%. No obstante, después del primer año el flujo de caja si es suficiente para cubrir todas las necesidades y nos arroja excedentes.

Flujo de Caja

Tabla 16

Flujo de Caja (COP MM)	2018	2019	2020	2021	2022
EBITDA	5,280,000	9,104,882	10,564,186	12,333,840	14,116,963
(-) Capital de Trabajo	3,698,630	279,604	263,847	303,176	308,664
(-) CAPEX	2,400,000	0	2,400,000	0	2,400,000
(-) Flujo de Impuestos	1,346,400	2,608,611	3,090,181	3,674,167	4,262,598
Flujo de Caja Operativo	-2,165,030	6,216,667	4,810,158	8,356,497	7,145,701

(+) Capitalizaciones	2,165,030	0	0	0	0
(-) Dividendos	0				
Flujo de Caja Libre	0	6,216,667	4,810,158	8,356,497	7,145,701
(+) Caja Inicial	0	0	6,216,667	11,026,824	19,383,321
Caja Final	0	6,216,667	11,026,824	19,383,321	26,529,022

Por último, se calculó el valor del negocio descontando los flujos de caja libre que se proyectaron en el flujo de caja. Estos se descontaron con una tasa del 10%, con el fin de determinar el valor actual de los mismos y sumarlos. La tasa de descuento se calculó con la fórmula del modelo de valoración de activos financieros, CAPM, que según economipedia;

“El Modelo CAPM, considera que se puede estimar la rentabilidad de un activo del siguiente modo: $K_e = R_F + \beta [(r_m) - r_f] + \text{Riesgo País}$

Donde:

K_e : Tasa de rentabilidad esperada de un activo concreto

r_f : Rentabilidad del activo sin riesgo

Beta: Medida de la sensibilidad del activo respecto a su Benchmark

(r_m) : Tasa de rentabilidad esperada del mercado en que cotiza el activo.”

(Almenara, 2017).

Tabla 17

CAPM (K_e)	10%
Beta Desapalancado (β_u)	0.78
Prima de Mercado (r_m)	11.5%
Tasa Libre de Riesgo (r_f) (promedio)	5.2%
Tasa Libre de Riesgo (RF)	2.8%
Riesgo País	2.11%

El valor del beta de las agencias de publicidad y la prima de mercado se obtuvieron de la página del profesor de NYU (New York University) Aswath Damodaran. Por otra parte, la tasa libre de riesgo se obtuvo de la página de los bonos del tesoro de estados unidos y finalmente el riesgo país se obtuvo del diferencial de rendimientos del índice de bonos de mercados emergentes (EMBIG) de Colombia de la página del banco de la república de Perú. Después de desarrollar este método, se pudo calcular que, si se logran cumplir las metas de

las proyecciones, en 5 años, el valor de la compañía puede llegar a ser de aproximadamente 170 millones, lo que demuestra la rentabilidad y el potencial del modelo de negocio.

Rentabilidad

Tabla 18

Rentabilidad	2018	2019	2020	2021	2022
Flujo de Caja Libre	-2,165,030	6,216,667	4,810,158	8,356,497	7,145,701
Valor Terminal					220,616,794
Flujos Descontados	2,165,030	5,658,753	3,985,525	6,302,511	156,363,260
Valor Compañía	170,145,019				
Tasa de Descuento	10%				

CONCLUSIONES

El desarrollo de nuevas tecnologías y las dinámicas de las redes sociales en expansión exigen el desarrollo de nuevos modelos de negocio que redefinan la relación entre el consumidor y los servicios ofrecidos, y que permitan mediar y vincular los primeros a través de un elemento de valor diferenciador e innovador, que además permita a los diferentes negocios alcanzar ganancias más amplias y sostenibles. Y el sector de la gastronomía presenta características propicias para el manejo a través de nuevas tecnologías, dada su estrecha relación con la percepción sensorial.

El presente proyecto de grado tiene como objetivo desarrollar un modelo de negocio digital atractivo tanto para restaurantes como para comensales, que promueva la gastronomía en Bogotá. Se dio prioridad al sector de la gastronomía y a las estrategias relacionadas con éste reconociendo que es un sector de gran desarrollo en la ciudad.

Para lograr el diseño del modelo, se realizaron varios pasos. Primero, se realizó una investigación cuantitativa del mercado, para así que identificar los hábitos de consumo en las personas de la muestra, buscando entender cómo es el proceso de toma de decisión. Así, se observó que el público objetivo al que es oportuno llegarle mediante el mundo digital, son las personas entre 18 y 35 años, fieles seguidores de las redes sociales y las plataformas virtuales. Este segmento sería el indicado para atacar con el modelo de negocio desarrollado en el presente proyecto de grado.

En segunda instancia, se hizo una investigación cualitativa. Para ésta, se realizaron entrevistas a profundidad a varios restaurantes, con el fin de entender cómo la oferta gastronómica dirige su comunicación a las personas. En esta etapa se apreció que para los restaurantes y marcas relacionadas con gastronomía, las redes sociales son primordiales y es a través de éstas como se promocionan y dan a conocer su oferta hoy en día. También se encontró que una gran porción de los restaurantes de la muestra estaría dispuestos a pagar por servicios de promoción y posicionamiento en redes, lo cual es positivo para el desarrollo del modelo de negocio que se propone en este trabajo de grado.

Una tercera acción se centró en realizar una investigación detallada del entorno digital del negocio. Se construyó una caracterización mediante el análisis de varios casos de éxito relacionados con el sector y el manejo de redes, para identificar qué negocios y estrategias de mercadeo digital existen actualmente para restaurantes. A través de la identificación de elementos convergentes y divergentes, se identificaron factores de éxito y claves del mercado que se usaron como base del diseño de ideas propias para desarrollar el modelo de negocio propuesto.

Así, se diseñó y propuso un modelo de negocio, basándonos en el modelo CANVAS, a través del cual se plasmó la propuesta de valor diferenciadora, los clientes, los aliados, los canales, las actividades claves a realizar, la relación con clientes y la estructura de costos. Después de analizar a profundidad cada uno de estos componentes, se llegó al desarrollo de una propuesta de valor que está basada en ser una cuenta influenciadora, que día a día recorra la ciudad capital en busca de las mejores experiencias gastronómicas, para transmitir las digitalmente, de manera orgánica y atractiva, a los miles de seguidores.

Esto se hará a través de dos redes sociales, Instagram y Facebook, que son las redes con mayores usuarios y las más populares tanto en Colombia como en el mundo. Se visitarán a los restaurantes en Bogotá, inicialmente, con el fin de compartir con los comensales las experiencias vividas en cada lugar mediante fotos provocativas, reseñas interesantes, videos atractivos y contenido poderoso. Así mismo, las alianzas clave se harían con otros “food bloggers” y con marcas relacionadas con la gastronomía, con el fin de ser más fuertes en el ámbito de las redes sociales y en el segmento en el que nos queremos mover. Estas alianzas aumentarán los seguidores, apoyarán el crecimiento y permitirán posicionamiento frente a la competencia.

Como fuente de ingresos principal se tendrían los restaurantes, pues a ellos se ofrecerá una propuesta sumamente llamativa, basada en un paquete de contenido que se publicará para darles visibilidad, posicionarlos y aumentar su ocupación. Esta fuente iría creciendo con el tiempo, a medida que se impacte a más restaurantes y estos se unan a este modelo de negocio digital.

BIBLIOGRAFÍA

Acordes. (17 de Octubre de 2017). *Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica*.

Obtenido de <http://acodres.com.co/quienes-somos/#alcance>

Almenara, C (2017) *Modelo de valoración de activos financieros (CAPM)*. Recuperado el

10 de mayo de 2018 de: <http://economipedia.com/definiciones/modelo-valoracion-activos-financieros-capm.html>

Banco Central De Reserva Del Perú (abril de 2018) *Diferencial de Rendimientos del Índice*

de Bonos de Mercados Emergentes (EMBIG) – Colombia. Recuperado el 10 de mayo de 2018 de:

<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/resultados/PN01133XM/html>

BogotaEats (2018). *App Store*. Recuperado el 20 de abril de 2018 de:

<https://itunes.apple.com/co/app/bogotaeats/id1210132018?mt=8>

Bohórquez, I. (12 de Octubre de 2015). *El negocio gastronómico está en su punto*. .

Obtenido de Dircomfidencial: <https://dircomfidencial.com/diccionario/atl-20170213-1415/>

Chilangas Hambrientas (2017) *¿Quién demonios somos?* Recuperado el 20 de abril de 2018

de: <https://chilangashambrientas.com/>

Damodaran, A (5 de enero de 2018) *Stock, T.Bonds and T.Bills*. Recuperado el 10 de mayo

de 2018 de:

http://people.stern.nyu.edu/adamodar/New_Home_Page/datafile/histretSP.html

Damodaran, A (enero de 2018) *Total Betas by Sector*. Recuperado el 10 de mayo

- de 2018 de:
http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/totalbeta.html
- Degusta App (2013). Recuperado el 20 de abril de 2018 de:
https://www.degustapp.com/#section_home
- DeGusta©. (2017). *Acerca de degusta*. Recuperado el 20 de abril de 2018 de:
<https://www.degusta.com.co/acerca/nosotros.html>
- Diccionario de Marketing. (2017). ATL. Recuperado el 12 de octubre de 2017 de:
<https://dircomfidencial.com/>
- Escallón, A. (16 de enero de 2016). *¿Es posible hacer crítica de cocina por Instagram? Semana*. Obtenido de <http://www.semana.com/enfoque/articulo/alejandra-escallon-comentarista-de-gastronomia-por-redes-sociales/456826-3>
- Euromonitor. (28 de noviembre de 2017). *Consumer Food service in Colombia*. Obtenido de Euromonitor: <http://www.euromonitor.com/consumer-foodservice-in-colombia/report>
- Euromonitor. (28 de Noviembre de 2017). *Mobile Phones in Colombia*. Obtenido de <http://www.euromonitor.com/mobile-phones-in-colombia/report>
- EXCLAMA®. (12 de Octubre de 2017). *Cuatro Food Bloggers locales*. Obtenido de Revista EXCLAMA: <http://www.revistaexclama.com/cocina-2/cuatro-food-bloggers-locales/>
- Fernández, S. (2015). Digital marketing and world press. *Indian Journal of Science and Technology, Volume 8,*, 61-68.
- Garzon, M (04 de mayo del 2018) *Publímetro*. Recuperado el 20 de abril de 2018 de:
<https://www.publimetro.co/co/estilo-vida/2018/05/04/alejandra-escallon-el-administrador-de-empresas-detras-de-bogotaeats.html>
- LCI. (2017). *Escuela de Diseño Bogotá*. Obtenido de International Education LCI:
http://www.lci.edu.co/lci_bogota?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_term=lci&utm_campaign=_S_ES_Bogota_Brand_P1_2017&gclid=EAIaIQobChMI5bW76I2X2wIVg4uzCh2Q4QrtEAAYASAAEgKZwvD_BwE

Marroquín, C (9 de mayo de 2018) *REPÚBLICA*. Recuperado el 15 de mayo de 2018 de:
<http://republica.gt/2018/05/09/degusta-mas-de-60-restaurantes-en-una-app/>

Martinez, L (03 de noviembre de 2017) *El Tiempo*. Recuperado el 25 de abril de 2018:
<http://www.eltiempo.com/cultura/gastronomia/entrevista-al-influenciador-gastronomico-tulio-recomienda-147594>

Medina, J (08 de octubre de 2017) *Kienyke*. Recuperado el 25 de Abril de 2018 de:
<https://www.kienyke.com/historias/tulio-influenciador-gastronomico>

MercadoLibre. (2012). *El ADN del usuario latinoamericano en internet*.
eMarketing Online.

NEW FORK CITY. (2018) *About*. Recuperado el 18 de Abril de 2018 de:
<https://newforkcity212.com/>

Open Table (2017) *Our Story*. Recuperado el 20 de abril de 2018 de:
<https://www.opentable.com/about/>

Osterwalder, A (2018) *Marketing y Finanzas*. Recuperado el 10 de Mayo de 2018
de: <https://www.marketingyfinanzas.net/2013/03/modelo-canvas-una-herramienta-para-generar-modelos-de-negocios/>

Parra, C. (octubre de 2015). *El negocio gastronómico está en su punto*. Obtenido de
Noticias de marketing, comunicación, publicidad, internet, vida y tendencias:
<https://dircomfidencial.com/diccionario/atl-20170213-1415/>

Pick un the Fork (2017) *About*. Recuperado el 20 de abril de 2018 de:
<http://pickupthefork.com/about/>

Planet, H. I. (4 de enero de 2018). Obtenido de Hospitality Innovation Planet:
<https://www.expohip.com/el-concepto-fast-casual-destrona-al-fast-food/>

Quintero, M. (2017). *Mateo y Mateo | Food Bloggers | NOSOTROS*. Recuperado el 12 de
febrero de 2018 de: <https://www.comiendoalcuadrado.com/restaurantes>

Sanchez, A (2012), *UX IN PERU*. Recuperado el 20 de Abril de 2018 de:
<http://www.uxinperu.com/entrevista-a-los-creadores-de-degusta/>

Scott. (2014). *“Interviews: Tim Berners-Lee”*, Recuperado el 10 de abril de 2018 de:
<http://www-128.ibm.com/developerworks/podcast/dwi/cm-int082206.txt>

Taste Made (2017) *Inspiring The Taste Of A Generation*. Recuperado el 20 de abril de
2018 de: <https://www.tastemade.com/about>

TULIO Recomienda (2017) *WORDPRESS*. Recuperado el 20 de Abril de 2018 de:
<https://tuliorecomienda.wordpress.com/2017/07/16/logra-negocios-extraordinarios-con-solo-una-moneda-de-200-pesos/>

U.S. Department of the Treasury (mayo de 2018). *Daily Treasury Yield Curve Rates*.
Recuperado el 10 de mayo de 2018 de: <https://www.treasury.gov/resource-center/data-chart-center/interestrates/Pages/TextView.aspx?data=yieldYear&year=2018>

Wine n Dine (2017) *Wine n Dine - Visual Menus*. Recuperado el 20 de abril de 2018 de:
<https://itunes.apple.com/us/app/wine-n-dine-visual-menus/id643261001?mt=8>

ANEXOS

Anexo 1

Preguntas de la Encuesta Online: Oferta Gastronómica en Bogotá

1. ¿Cuántos años tiene?
 - 18 a 24
 - 25 a 35
 - 35 a 45
 - Más de 45
2. ¿Cuál es su género?
 - Femenino
 - Masculino
3. ¿En qué ciudad vive?
 - Bogotá
 - Medellín
 - Barranquilla
 - Cali
 - Otra
4. ¿Cuál es su estrato socioeconómico?
 - 1
 - 2
 - 3
 - 4
 - 5
 - 6
5. ¿Cuáles son sus ingresos mensuales (COP)?
 - Menos de 1 millón
 - 1 - 2.9 millones
 - 3 - 4.9 millones
 - 5 - 9 millones
 - 10 - 19 millones
 - 20 millones o más
6. ¿Qué tipo de comidas suele pedir en restaurantes o a domicilio? (Puede seleccionar múltiples opciones)
 - Italiana
 - Mexicana
 - Americana
 - Colombiana
 - Mediterránea
 - Árabe
 - Japonesa
 - Carnes
 - Asiática
 - Postres
 - Vegetariana
 - Cocteles o vinos

7. ¿En promedio cuantas veces a la semana sale a comer a restaurantes o pide domicilios?
- Menos de 2 veces
 - Entre 2 a 5 veces
 - Entre 5 y 10 veces
 - Más de 10 veces
8. ¿En promedio cuánto gasta a la semana en restaurantes o domicilios? (COP)
- Menos de 50 mil pesos
 - Entre 50 mil y 100 mil pesos
 - Entre 100 mil y 200 mil pesos
 - Más de 200 mil pesos
9. ¿Cuál es el precio promedio por plato de los restaurantes que normalmente frecuenta?
- Menor a 15 mil pesos
 - Entre 15 mil y 30 mil pesos
 - Entre 30 mil y 50 mil pesos
 - Más de 50 mil pesos
10. Cuando va a escoger un restaurante, ¿Cómo toma la decisión? (Puede escoger múltiples respuestas)
- Recomendación de un familiar, amigo o conocido
 - Publicidad en redes sociales (Facebook, Instagram, blogs, revistas digitales, Twitter, etc.)
 - Publicidad en medios tradicionales (TV, radio, impresos)
 - Experiencia previa en el restaurante
 - Cercanía a su casa/ trabajo/ universidad
 - Ubicación (Zona G, Zona T, Usaqué, Quinta Camacho, Pepe Sierra, La Candelaria, Parque 93, etc.)
 - Antojo de algún tipo de comida en específico
 - Alguien escoge por usted
 - Ocasión Especial (Cumpleaños, reuniones de negocios, citas, etc.)
11. Cuando va a un restaurante, ¿Qué es lo más importante para usted? (siendo 1 lo más importante y 6 lo menos importante, no se puede repetir el mismo número)
- Ubicación
 - Calidad
 - Variedad
 - Precio
 - Ambiente

- Servicio
12. ¿Qué tan frecuente va a un restaurante nuevo?
- Una o más veces a la semana
 - Dos veces al mes
 - Una vez al mes
 - Casi nunca
13. Si quiere acudir a un restaurante nuevo, ¿Dónde busca la información?
- Pide recomendaciones a amigos o familia
 - Busca en redes sociales (Instagram, Facebook, Blogs, etc.)
 - Busca en aplicaciones (Degusta, TripAdvisor, BogotaEats)
 - Busca en revistas o periódicos
14. La última vez que fue a un restaurante que no conocía, fue por:
- Algún evento en especial
 - A acompañar a alguien más
 - Entro coincidencia mente
 - Se lo recomendó un familiar o amigo
 - Por recomendaciones de redes sociales
 - Por recomendaciones en periódicos o revistas
15. Acostumbra a ver noticias o reviews de restaurantes, chefs y/o recetas?
- Si
 - No
16. Si su respuesta anterior fue afirmativa, indique porque medio ve las noticias y/o reviews
17. ¿Cómo evalúa la oferta gastronómica en Bogotá? (¿Insatisfecho, Neutral o Satisfecho?)
- Precio
 - Calidad
 - Variedad
 - Servicio
18. ¿Qué tan de acuerdo está usted con las siguientes afirmaciones? (Desacuerdo, Neutral o De acuerdo)
- Ahora voy a más variedad de restaurantes que antes
 - Ahora voy a restaurantes con más frecuencia que antes
 - Ha mejorado la oferta gastronómica en Bogotá
 - El ver fotos o videos atractivos de platos en redes o medios, influye en mi decisión de consumirlo

Anexo 2

Ejemplo de la tabulación de la Encuesta Online: Oferta Gastronómica en Bogotá

					Comi											
Edad	Genero	Ciudad	Estrat	Ingresos	Italian	Mexic	Ameri	Color	Medi	Arabe	Japon	Carne	Asiati	Postre	Veget	Cocte
Grupo A: 18 a 24 años	Femenino	Bogota	6	1 - 2.9 millones	1	1	1	1	1		1			1		
Grupo B: 25 a 35 años	Masculino	Bogota	6	3 - 4.9 millones	1		1				1		1			
Grupo D: Mas de 45 años	Femenino	Bogota	6	5 - 9 millones	1		1							1		
Grupo D: Mas de 45 años	Masculino	Bogota	6	20 millones o mas		1	1				1				1	
Grupo B: 25 a 35 años	Femenino	Bogota	6	5 - 9 millones			1	1								
Grupo B: 25 a 35 años	Femenino	Bogota	4	3 - 4.9 millones		1				1	1			1		
Grupo A: 18 a 24 años	Femenino	Bogota	4	Menos de 1 millon		1	1	1								
Grupo B: 25 a 35 años	Femenino	Bogota	6	5 - 9 millones	1	1	1				1	1				
Grupo B: 25 a 35 años	Masculino	Bogota	6	1 - 2.9 millones	1		1					1			1	
Grupo B: 25 a 35 años	Femenino	Bogota	5	1 - 2.9 millones			1							1		
Grupo A: 18 a 24 años	Masculino	Bogota	5	1 - 2.9 millones	1	1	1				1					
Grupo D: Mas de 45 años	Masculino	Bogota	6	3 - 4.9 millones					1		1			1		
Grupo B: 25 a 35 años	Masculino	Bogota	6	1 - 2.9 millones	1	1	1	1	1		1	1				1
Grupo A: 18 a 24 años	Femenino	Bogota	6	1 - 2.9 millones	1	1	1			1	1		1	1		1
Grupo A: 18 a 24 años	Femenino	Bogota	6	1 - 2.9 millones	1	1		1	1		1	1	1	1		1
Grupo B: 25 a 35 años	Masculino	Bogota	5	1 - 2.9 millones	1		1				1					
Grupo A: 18 a 24 años	Masculino	Bogota	6	1 - 2.9 millones	1		1	1			1	1	1			
Grupo A: 18 a 24 años	Femenino	Bogota	6	Menos de 1 millon								1	1			

Salidas Restaurantes	Gasto Restaurantes	Precio Plato	Cuanc									Cuanc		
			Recon	Public	Public	Exper	Cerca	Ubica	Antoj	Alguie	Ocasic	Ubica	Calida	
Entre 5 y 10 veces	Entre 100 mil y 200 mil pesos	Entre 30 mil y 50 mil pesos	1	1									1	2
Entre 2 a 5 veces	Entre 50 mil y 100 mil pesos	Entre 15 mil y 30 mil peso	1	1		1	1	1	1				4	6
Entre 2 a 5 veces	Entre 50 mil y 100 mil pesos	Entre 30 mil y 50 mil pesos	1			1				1		1	3	1
Entre 2 a 5 veces	Mas de 200 mil pesos	Entre 30 mil y 50 mil pesos	1	1					1	1			4	1
Menos de 2 veces	Menos de 50 mil peso	Entre 30 mil y 50 mil pesos		1					1	1		1	6	1
Menos de 2 veces	Entre 50 mil y 100 mil pesos	Entre 30 mil y 50 mil pesos	1	1						1			6	1
Menos de 2 veces	Menos de 50 mil peso	Entre 15 mil y 30 mil peso	1			1				1		1	6	2
Entre 2 a 5 veces	Entre 50 mil y 100 mil pesos	Entre 30 mil y 50 mil pesos	1	1	1					1			6	1
Entre 2 a 5 veces	Mas de 200 mil pesos	Entre 30 mil y 50 mil pesos	1			1				1	1		1	6
Menos de 2 veces	Entre 50 mil y 100 mil pesos	Entre 15 mil y 30 mil peso	1	1									5	1
Entre 2 a 5 veces	Entre 100 mil y 200 mil pesos	Entre 30 mil y 50 mil pesos	1	1		1			1	1		1	6	1
Entre 2 a 5 veces	Mas de 200 mil pesos	Entre 15 mil y 30 mil peso	1		1								2	1
Entre 2 a 5 veces	Entre 100 mil y 200 mil pesos	Entre 30 mil y 50 mil pesos	1	1	1	1	1				1	1	6	1
Entre 2 a 5 veces	Entre 100 mil y 200 mil pesos	Entre 30 mil y 50 mil pesos		1		1			1	1	1		6	1
Entre 2 a 5 veces	Entre 50 mil y 100 mil pesos	Entre 30 mil y 50 mil pesos	1			1	1			1	1	1	3	5
Entre 2 a 5 veces	Entre 50 mil y 100 mil pesos	Entre 15 mil y 30 mil peso	1			1	1	1	1				3	1
Menos de 2 veces	Entre 50 mil y 100 mil pesos	Entre 15 mil y 30 mil peso	1	1		1				1			2	1
Entre 2 a 5 veces	Entre 50 mil y 100 mil pesos	Entre 15 mil y 30 mil peso				1	1	1	1				2	1

						Si quie						
Varie	Precio	Ambi	Servic	Frecuencia	Restaura	Pide r	Busca	Busca	Busca	La última vez que fue a un resturante que r	¿Acos	Si su r
3	4	5	6	Una vez al mes			1			Algun evento en especial		
1	5	3	2	Casi nucna			1			Por recomendaciones de redes sociales	No	
6	4	2	5	Casi nucna		1				Se lo recomendo un familiar, amigo o conocido	Si	radio, revis
2	5	3	6	Dos veces al mes		1				Por recomendaciones de redes sociales	No	
5	4	2	3	Una vez al mes		1		1		Se lo recomendo un familiar, amigo o conocido	Si	Face book
2	4	3	5	Una vez al mes		1	1			Algun evento en especial	No	
3	1	5	4	Casi nucna			1			Algun evento en especial	Si	sociales
5	2	3	4	Dos veces al mes			1	1		Se lo recomendo un familiar, amigo o conocido	Si	Apps Y Insta gram
2	3	5	4	Dos veces al mes		1	1			Por recomendaciones de redes sociales	No	
6	2	4	3	Una vez al mes			1			Por recomendaciones de redes sociales	Si	Insta gram
5	3	4	2	Una o mas veces a la seman		1	1	1	1	Se lo recomendo un familiar, amigo o conocido	Si	Face book
5	6	3	4	Dos veces al mes		1	1			Se lo recomendo un familiar, amigo o conocido	Si	Face book
5	4	3	2	Dos veces al mes		1	1			Se lo recomendo un familiar, amigo o conocido	Si	Rede s sociales
2	5	3	4	Dos veces al mes		1	1	1		Por recomendaciones de redes sociales	No	
2	4	1	6	Casi nucna		1		1		Se lo recomendo un familiar, amigo o conocido	Si	(Bog otae ats,
6	2	4	5	Una vez al mes		1	1	1		Por recomendaciones de redes sociales	Si	(Bog otae ats,
6	4	5	3	Dos veces al mes		1		1		Se lo recomendo un familiar, amigo o conocido	Si	(Bog otae ats,
3	4	6	5	Dos veces al mes			1	1		Entro coincidencialmente	No	

¿Cómo evaluo	¿Cómo evaluo	¿Cómo evaluo	¿Cómo evaluo	¿Qué tan de	¿Qué tan de	¿Qué tan de	¿Qué tan de	Emails
Precio	Calidad	Variedad	Servicio	Ahora voy a	Ahora voy a	Ha mejorado	El ver fotos o	Emails
Satisfecho	Satisfecho	Satisfecho	Satisfecho	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	
Neural	Satisfecho	Satisfecho	Satisfecho	Neutral	Neutral	De acuerdo	Neutro	Mateodmp@gmail.com
Neural	Satisfecho	Satisfecho	Neural	Neutral	Neutral	De acuerdo	De acuerdo	mariaclaravillegas@hotmail.com
Satisfecho	Satisfecho	Satisfecho	Neural	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Neutro	serrap@chevron.com
Neural	Satisfecho	Neural	Neural	De acuerdo	Neutral	De acuerdo	De acuerdo	Aidahenao@hotmail.com
Satisfecho	Satisfecho	Satisfecho	Neural	Neutral	Neutral	De acuerdo	Neutro	NATALIA.gmez7@gmail.com
Neural	Satisfecho	Neural	Satisfecho	De acuerdo	Neutral	Neutral	De acuerdo	lauravgomez31@gmail.com
Satisfecho	Satisfecho	Neural	Neural	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	mariafernanda.argote.v@gmail.com
Satisfecho	Satisfecho	Neural	Neural	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	rlopezbue@hotmail.com
Neural	Satisfecho	Neural	Neural	De acuerdo	Neutral	De acuerdo	De acuerdo	nicolagrahamg@gmail.com
Satisfecho	Satisfecho	Satisfecho	Neural	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	chaparro-juan@hotmail.com
Satisfecho	Satisfecho	Satisfecho	Satisfecho	De acuerdo	Neutral	Neutral	De acuerdo	Mac.alvarino@gmail.com
Neural	Satisfecho	Satisfecho	Neural	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	sebastian.castillo.melguizo@gmail.com
Neural	Neural	Neural	Insatisfecho	De acuerdo	De acuerdo	Neutral	De acuerdo	agsarquis@gmail.com
Neural	Neural	Neural	Neural	De acuerdo	Neutral	De acuerdo	Neutro	Margarita.astralaga@hotmail.com
Neural	Satisfecho	Neural	Neural	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	danher91@gmail.com
Satisfecho	Satisfecho	Satisfecho	Neural	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Lucianos.ap17@gmail.com
Satisfecho	Satisfecho	Satisfecho	Satisfecho	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Pattygarcia_a@hotmail.com

Anexo 3

Preguntas de la Entrevista a profundidad con Restaurantes

1. Nombre del restaurante:
2. ¿Hace cuánto tiempo abrió el restaurante?
3. Tipo de comida que ofrece
4. Tipo de cocina que ofrece
5. Zona en la que se encuentra el restaurante
6. ¿Tiene domicilios?
7. ¿Utiliza alguna aplicación para ofrecer domicilios? (Seleccione todas las respuestas que apliquen)
8. En promedio, ¿Cuál es el porcentaje de ocupación de su restaurante?
9. ¿Cómo calificaría los siguientes aspectos de su restaurante?
 - Calidad de la comida
 - Ubicación
 - Variedad
 - Precio
 - Ambiente
 - Servicio
16. ¿Cuáles son sus estrategias para darse a conocer y atraer clientes
17. ¿Invierte en Publicidad?
18. ¿Ha tenido dificultades para promocionar o dar a conocer su restaurante?

19. ¿Tiene redes sociales?
20. ¿Qué redes sociales tiene?
21. ¿Cuántos seguidores y publicaciones tienen en sus redes?
22. ¿Qué tipo de interacciones tiene en sus redes?
23. ¿Ha trabajado con influenciadores para promocionar su restaurante?
24. ¿Qué servicios le gustaría que le ofrecieran por medio de las redes sociales para promocionar su restaurante? ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar (COP)?
25. ¿Considera que la oferta gastronómica en Bogotá ha mejorado de manera sustancial?
26. ¿Hacia dónde cree que va el futuro de la gastronomía en Bogotá y cómo cree que va a funcionar la promoción de los restaurantes?