

**Diseñando una estrategia comercial para una empresa de comida rápida en Colombia,  
luego de enfrentar un estancamiento, utilizando como caso de estudio Empanaditas de  
Pipián, Los Troncos**

**Juan Pablo París Gallego**

**Colegio de Estudios Superiores de Administración – CESA**

**Pregrado en Administración de Empresas**

**Bogotá**

**2018**

**Diseñando una estrategia comercial para una empresa de comida rápida en Colombia,  
luego de enfrentar un estancamiento, utilizando como caso de estudio Empanaditas de  
Pipián, Los Troncos**

**Juan Pablo París Gallego**

**Director:**

**Carlos Mansilla**

**Colegio de Estudios Superiores de Administración – CESA**

**Pregrado en Administración de Empresas**

**Bogotá**

**2018**

## Tabla de contenido

|  |    |
|--|----|
| Introducción.....  | 6  |
| 1. Contextualización General .....   | 8  |
| 1.1. Contextualización del caso de estudio .....   | 8  |
| 1.2. Problemática .....  | 10 |
| 2.Marco Teórico .....  | 14 |
| 2.1. Industria comida rápida .....   | 14 |
| 2.2. Ciclo de Vida Empresarial.....  | 16 |
| 2.3. Participación de mercado .....  | 18 |
| 2.4. Estrategias implementadas .....   | 19 |
| 3.Metodología.....   | 22 |
| 3.1Encuesta.....   | 22 |
| 3.1.1. ¿A Qué grupo de edad pertenece? .....   | 22 |
| 3.1.2. ¿Cuál es el producto que más consume? .....   | 23 |
| 3.1.3. ¿Hace cuánto tiempo nos conoce?;¿Cómo nos conoció?;¿Hace cuánto tiempo nos visita?.....   | 23 |
| 3.1.4. ¿Con qué frecuencia nos visita en un mes? ¿En qué momento del día prefiere consumir nuestros productos? ¿En qué días de la semana acostumbra a consumir nuestros productos? ..... | 24 |
| 3.1.5¿Qué puntos de venta conoce?.....   | 24 |

|  |    |
|--|----|
| 3.1.6. ¿Qué otras marcas de empanadas conocen? ¿Por qué nos prefiere sobre otras empanadas? ¿En qué podríamos mejorar? ..... | 25 |
| 3.1.7. ¿Cuáles de estas marcas identifica? ¿Cuáles de estas marcas consume? .....  | 25 |
| 4.Resultados.....  | 26 |
| 4.1 Análisis .....   | 26 |
| 4.1.1. Grupos de Edad. ....  | 26 |
| 4.1.2. Tiempo de Conocer .....   | 27 |
| 4.1.3. Tiempo de Consumo.....  | 29 |
| 4.1.4. ¿Cómo Nos Conoció?.....   | 30 |
| 4.1.5. Frecuencia Mensual.....   | 32 |
| 4.1.6. Horario de Visita .....   | 32 |
| 4.1.7. Día de la Semana .....  | 33 |
| 4.1.8. Locales.....  | 34 |
| 4.1.9. Competencia .....   | 35 |
| 4.1.10. Productos .....  | 36 |
| 4.1.11. Fortalezas.....  | 37 |
| 4.1.12. Por Mejorar.....   | 38 |
| 4.1.13. Otras Empresas de Comida Rápida .....  | 39 |
| 4.2. Propuestas.....   | 41 |
| 4.2.1. Promociones .....   | 41 |

|                                  |    |
|----------------------------------|----|
| 4.2.2. Menú de Temporada.....    | 42 |
| 4.2.3. Campaña de Mercadeo ..... | 43 |
| 5. Conclusiones.....             | 45 |
| 6. Bibliografía.....             | 48 |

## **Gráficos**

|                                     |    |
|-------------------------------------|----|
| Gráfico 1: Grupos de edad.....      | 27 |
| Gráfico 2: Tiempo de conocer .....  | 28 |
| Gráfico 3: ¿Cómo nos conoció? ..... | 31 |
| Gráfico 4: Frecuencia Mensual.....  | 32 |
| Gráfico 5: Horario de Visita .....  | 33 |
| Gráfico 6: Día de Semana.....       | 34 |
| Gráfico 7: Locales .....            | 35 |
| Gráfico 8: Competencia.....         | 36 |
| Gráfico 9: Productos .....          | 37 |
| Gráfico 10: Fortalezas .....        | 38 |
| Gráfico 11: Por Mejorar .....       | 39 |

## **Tablas**

|   |    |
|---|----|
| Tabla 1: Relación Tiempo de Consumo / Tiempo de Conocer ..... | 30 |
| Tabla 2: Relación Conocer vs Consumir.....                    | 40 |

## **Anexos**

|                        |    |
|------------------------|----|
| Anexo 1 Encuesta ..... | 51 |
|------------------------|----|

## Introducción

Este trabajo de grado se desarrolló con la intención de proponer una estrategia comercial para una empresa de comida rápida, para hacer frente a un estancamiento comercial. Por tal motivo, el objetivo central de este fue identificar la estrategia que debería tomar la empresa de comida rápida Empanaditas de Pipián, luego de alcanzar su etapa de madurez y enfrentar a un estancamiento de sus ventas, para evitar una caída de las mismas y poder aprovechar las tendencias del mercado, su capacidad productiva y el posicionamiento de marca que ha logrado. Así mismo, para lograr esto, fue necesario establecer una serie de objetivos específicos. El primero de ellos fue identificar las fortalezas de la empresa en relación a la competencia. Así mismo el siguiente, fue identificar las debilidades de la empresa, también, con relación a su competencia. El tercero fue observar las oportunidades del mercado para darle crecimiento a las ventas, basado en el comportamiento y preferencias de los consumidores.

Para el proyecto, con la intención de no hacer un proyecto completamente hipotético, sin ningún fundamento práctico, se decidió escoger un caso de estudio para, de esta forma, realizar el desarrollo del proyecto en una empresa concreta. Se evidenciaron por ello diferentes empresas de comida rápida en Colombia con más de 20 años en el mercado, a las cuales podrían ser catalogadas como ‘estancadas’. Entre ellas estaban Dogger’s, Pizza Por Metro, Charlie’s Roast Beef, Empanaditas de Pipián y Sándwich Q-Bano, entre otras empresas que, luego de haber tenido éxito hace unos años, hoy no son lo mismo. Al final la empresa que se escogió fue Empanaditas de Pipián, Los Troncos, por cercanía a la misma, lo que permitió mayor facilidad a la hora de observar la situación actual y realizar propuestas adecuadas para esta.

A continuación en los diferentes capítulos se observará el proyecto. En el primer capítulo se explicarán la problemática que dio nacimiento a este trabajo de grado, y se explicará más sobre el caso de estudio seleccionado. Seguido de esto estará todo el fundamento teórico que se utilizó, enfocado en 4 pilares: La industria de comida rápida, el ciclo de vida empresarial, el concepto de participación de mercado, y diferentes estrategias implementadas por empresas de comida rápida. Igualmente, se explicará la metodología implementada para realizar el proyecto, y la estructuración de esta. Seguido del análisis de los resultados de la metodología, y una serie de propuestas a la empresa de estudio, que conforman la estrategia para que ésta salga de su estancamiento. Por último estarán las conclusiones donde se hablará de las limitaciones del proyecto, y se llevarán los resultados a un nivel más general de la industria de comida rápida en Colombia

## **1. Contextualización General**

En este capítulo se realizará una contextualización general. Se afondará entonces en el caso de estudio, Empanaditas de Pipián, Los Troncos, para así introducir a la empresa en el proyecto. De igual forma, se explicará la problemática que da origen al proyecto.

### **1.1.Contextualización del caso de estudio**

En el año 1980, en compañía de un compañero de colegio, el estudiante Enrique París formó una sociedad. Con tan solo 5.000 Pesos de capital se conformó, lo que más tarde se llamaría, Los Troncos. Esta nace con la intención de vender las mejores empanadas del país, utilizando la receta secreta de la madre de Enrique para preparar las mejores empanadas de pipián (papa criolla, maní y mucho amor). Buscaron un local comercial para establecerse; sin embargo, debido a su corto capital, esta tarea se hizo más complicada. Tras varios intentos, dieron con un local en la calle 76 con carrera 12, en la terraza de una humilde bogotana, quien arrendaba parte de su terraza por la suma de 6.000 pesos. Después de discutirlo, la sociedad decidió establecerse en esta terraza.

Ya teniendo el lugar, faltaba realizar las adecuaciones necesarias para albergar el negocio de estos dos emprendedores. Debido a su corto presupuesto, no podían derrocharlo todo en las adecuaciones, por fortuna, una prima de Enrique decidió regalarles unos troncos de un árbol que habían talado en una propiedad suya. Con este tronco, y tomando en cuenta su presupuesto para las adecuaciones, decidieron transformarlo en mesas y sillas, debido al estilo tan distintivo que estos daban al lugar, se decidió darle este nombre. En el transcurso de una semana las adecuaciones habían terminado, sin embargo, ellos dos, por ser estudiantes, no estaban en capacidad física de atender el negocio y continuar sus estudios.

Justamente por ello decidieron contratar a su primera empleada: una recomendada de la cuñada de Enrique. Los dos socios le enseñaron la receta y la capacitaron para comenzar sus ventas un martes del mes de mayo.

Comenzaron sus ventas, con un módico precio de 3 pesos por empanada, este valor se estableció en relación a la competencia ya que la mayoría de los locales de empanadas en la ciudad vendían sus empanadas a casi el doble del precio. Según esto, necesitaban vender por lo menos 900 pesos diarios en empanadas para alcanzar su punto de equilibrio. Tomando en cuenta sus cálculos produjeron 300 empanadas para este martes de inauguración, una cantidad que se había agotado para el medio día. Debido al sorprendente y rápido éxito que tuvieron las empanadas, los dos compañeros tomaron la decisión de aumentar la producción de empanadas en un 100% y pocos días después en un 200%.

La microempresa fue un éxito. no obstante, por diferencias entre los socios, la misma se terminó. A raíz de esto Enrique terminó sus estudios en administración hotelera y se dedicó al hotelería por tan solo unos meses. Sin embargo, Enrique nunca dejó a un lado su sueño de “Enseñar a los bogotanos a comer empanada sin carne.” Por ello, en sociedad con su novia y ahora esposa, Ángela Gallego, conformaron una nueva sociedad con un préstamo de su suegro. Pusieron sus manos en la masa y terminaron por arrendar un local en la calle 84 con carrera 14. Contrataron a 2 nuevas empleadas, y luego de las debidas adecuaciones comenzaron con sus ventas en dicha dirección. Los años pasaron y el negocio prosperó. En la actualidad la empresa cuenta con su propia planta de producción, 8 locales arrendados y una unidad de ventas móvil a domicilio. Pero no solo Los Troncos ha crecido rápidamente, el mercado y la oferta también lo han hecho, lo cual han generado un mayor control sobre los precios y han definido un perfil mucho más específico al cual ofrecer sus productos. Ángela y Enrique han buscado distintas maneras de mantener los más altos estándares de

calidad y sabor en sus empanadas ya que creen son los dos factores que más los diferencian del resto de la competencia, todo esto mientras han buscado innovar en la creación de nuevos productos como los ya muy exitosos tamales y en nuevas maneras de producirlos de maneras más eficientes y rápidas para suplir todas las necesidades de sus clientes. La empresa en la actualidad cuenta con más de 30 empleados con los cuales buscan construir una familia la cual siente orgullosamente los colores de Colombia y de Los Troncos, Empanaditas de pipián.

## **1.2. Problemática**

Como es bien conocido en el mundo de la administración empresarial, las empresas tienen un ciclo de vida (Tam y Gray, 2016). La teoría plantea lo siguiente: una empresa nace, crece, alcanza su madurez y posteriormente llega a su declive o muerte, si es que no ocurre antes. Se podría decir que la etapa de madurez es la principal, pues es la que determina si la empresa está destinada al éxito o si morirá. De tal forma, conociendo esto, lo ideal para los empresarios es que lleguen a consolidar de tal forma su proyecto que logre superarse cada vez más a sí mismo y a los retos del mercado, para no caer en la etapa fulminante. Aunque esto no es algo fácil, lo ideal es prolongar lo máximo posible esa inminente muerte.

Como se dice comúnmente ‘Comenzar es hacer la mitad’, y tal vez sea cierto puesto que, más allá de saber que existen cuatro etapas en el ciclo de vida de una empresa y que todas son fundamentales, son bastantes las ideas que se quedan como ideas y nunca se concretan para volverse una empresa, por ello se podría decir que es el nacimiento el paso más importante. Concretamente, en el caso de Colombia, según estadísticas de la Cámara de Comercio de Bogotá, tan solo 55% de los emprendimientos superan el año (El Tiempo, 2016). Pero luego de haber creado la empresa, está la etapa de crecimiento. Es en este proceso

donde la empresa empieza a conseguirse un espacio en el mercado con sus servicios o productos. Para esto la empresa debe luchar con precios, calidad y otros factores para hacer crecer sus ventas y ser preferidos sobre la competencia, con el fin de empezar a generar utilidades. Luego, como ya se mencionó, está la madurez, que es el momento en el que la posición de la empresa frente a la competencia ya está establecida, sus productos o servicios han sido reconocidos por los competidores y los consumidores, y la empresa genera utilidades positivas. Luego, según la teoría de Tam y Gray (2016) vendría la decadencia de la empresa, porque los nuevos competidores, al llegar a su etapa de madurez, opacan a la empresa con sus innovadores productos o servicios. Esto hace que las ventas de la empresa caigan y reduzcan las utilidades poco a poco. En este momento es cuando se llega a la situación frente a la cual es mejor acabar la empresa. Sin embargo, esta muerte no se da únicamente después de la madurez, ya que, si no se toman las adecuadas decisiones, la empresa podría morir incluso antes de llegar incluso a la de crecimiento.

Una vez se entiende lo anterior, llegar a la etapa de madurez por parte de una empresa es algo realmente valioso, pues significa que pasos muy duros, ya mencionados, fueron superados. No todas las ideas de emprendimiento alcanzan esto, ni todas las empresas consolidadas sobreviven ilimitadamente; por eso, las empresas que lograron la madurez no deben bajar la guardia y deben comprometerse con la permanente innovación. De igual manera, deben estar atentos a las necesidades del mercado para tener nuevas etapas de crecimiento y madurez, y no caer en la inminente muerte de las que no hacen.

Como ya se mencionó anteriormente, las empresas nacen, crecen y maduran, luego de ello vuelven a crecer o simplemente mueren. Y esto se da para todas las empresas, más aún en mercados altamente competidos como el subsector de la comida rápida. Un ejemplo perfecto fue el caso de Carl's Jr. en Bogotá (Semana,2018). La empresa llegó, se instaló y,

luego de aplicar su modelo maduro, que había funcionado en todo el mundo, sin poder reinventarse, tuvo que salir del país. Y esto es lo que sucede con las empresas que luego de años de trabajo no están dispuestas a dejar morir su empresa, deben encontrar la manera de seguir el ciclo de crecimiento y consolidación permanente o morir, como la cadena de hamburguesas. Para ello la empresa no se puede quedar atrás y debe crecer o quedará opacada por las innovaciones del mercado. Más aún, conociendo el alto nivel de competencia que se da en el sector de comida rápida en el país, que generó 2,1 billones de pesos entre enero y abril del presente año y generó un crecimiento frente al año anterior (Semana,2018). Esta tendencia al crecimiento hizo que cada vez haya más oferta nacional e internacional. Por ello, esta investigación buscará encontrar la mejor y más adecuada forma para que estas empresas sigan creciendo.

En el caso de las empresas de comida rápida que obtienen sus ingresos de sus ventas es en el proceso de integración de las ventas y la producción donde está la clave: buscar aumentar la producción lo máximo posible y vender esa máxima cantidad, para así generar mayores ingresos a un menor costo unitario. En otras palabras, buscar economías de escala, para aumentar la rentabilidad y las utilidades de la empresa (O Sullivan, Sheffrin, & Perez, 2018). Con esto los costos variables aumentarán, como es de esperar; sin embargo, al mantener los costos fijos constantes se estaría sacando ‘mayor provecho’ de estos, al vender más.

Así que, ya conociendo esto, es evidente que la empresa debe enfocarse en dos áreas para crecer. Según esto, para volver a crecer debe retomar una economía de escala enfocándose en su fuerza de producción y de ventas. Sin embargo, la intención de este proyecto es enfocarse en el área comercial y de ventas para establecer una estrategia que

permita aumentar los ingresos de una empresa que se desenvuelve en un mercado tan competitivo como el de la comida rápida.

Tomando esto en cuenta, se buscará diseñar una estrategia comercial para una empresa de comida rápida, madura, en Colombia. En este caso, como ejercicio de estudio se utilizará la empresa de alimentos Empanaditas de Papián, Los Troncos. Se eligió esta empresa debido a sus más de 37 años en el mercado de comida rápida, especialmente el de las empanadas, un producto típico, que, por su naturaleza, es muy competitivo a nivel nacional. Así que, a través del análisis del estancamiento de la empresa, se buscará darle a esta su nueva etapa de crecimiento. Todo esto aprovechando la trayectoria que ya tiene en la industria y las oportunidades del mercado. Para ello, hay que buscar y encontrar el posible origen del estancamiento en las ventas. Así mismo hay que las fortalezas y oportunidades de la empresa. Y comprender las tendencias y preferencias de los clientes. Para sí poder diseñar una estrategia efectiva que logre aumentar las ventas y salir del estancamiento.

## **2.Marco Teórico**

A continuación, se evidenciará la revisión literaria realizada para obtener un fundamento teórico a la hora de realizar el proyecto. Afondando entonces, en diferentes temas del proyecto, con estudios, artículos y demás, de diferentes artículos. En este caso fueron 4 grandes temas relevantes a la investigación: La industria de comida rápida, el ciclo de vida empresarial, la participación de mercado y, adicionalmente, la ejemplificación de distintas estrategias implementadas por empresas de comida rápida.

### **2.1. Industria comida rápida**

Cuando se habla de comida rápida existe el estereotipo de que se trata de comida chatarra, que no contiene ningún valor nutricional, que se produce de manera masiva y no tiene la más mínima calidad. Y pensar esto no está muy separado de la realidad: la comida rápida, a pesar de existir desde el inicio de la humanidad, buscando la sencillez, logró su auge cuando se volvió una industria. Esto sucedió en los años 1920 con cadenas como White Castle y A&W que ofrecían hamburguesas de manera masiva. Posteriormente, más marcas como McDonald's y KFC encontraron una oportunidad de negocio en la preparación y comercialización de alimentos preparados de manera industrial. Así mismo, entre los mayores atributos de la comida rápida están: su velocidad de preparación (obvia desde el nombre de esta), los menús sencillos y fáciles de escoger, y la facilidad de acceso a ésta. Para 1999, 35.5%, contra un 14.3% en 1967, de los restaurantes eran de comida rápida, es decir, eran de fácil acceso (Jekanowski, Binkley y Eales, 2001).

No obstante, si retomamos los estereotipos relacionados con la mala calidad, aun cuando tienen su parte cierta, esta no es una realidad absoluta, puesto que, al hablar de comida

rápida, y comida en general, se puede hablar de calidad del sabor y calidad de la comida. Cuando se habla de calidad del sabor, se refiere a la calidad en la mezcla de productos para lograr un sabor agradable y no muy fuerte y no muy débil, que se vea traducido en la satisfacción del cliente. Por otro lado, está la calidad de la comida, donde se habla de todos los procesos de transformación de los alimentos y la calidad de los insumos utilizados para resultar en un producto agradable que demuestre calidad (Kinsella,1982).

Así, ya conociendo lo que es la comida rápida, y el crecimiento que esta industria ha tenido con el pasar de los años, con una sociedad cada vez más agitada, donde el tiempo es más valioso, el mercado de la comida rápida resulta un excelente caso de estudio. Para comenzar, se determinaron una serie de factores claves por los cuales esta industria ha crecido en esta magnitud (Jekanowski, Binkley y Eales, 2001). Como ya se mencionó, los consumidores suelen buscar satisfacer sus necesidades lo antes posible, por esto las cadenas de comida rápida suelen inundar el mercado con establecimientos de comercio, para así ‘facilitar’ el consumo de esta, al fin y al cabo, como dicen Jekanowski et al. (2001) se consume comida rápida más por practicidad que por deseo. De igual forma, los establecimientos de comida rápida trabajan cada vez más por la optimización de procesos y así garantizar su producto en el menor tiempo posible. Así mismo, con el crecimiento de esta industria, también en temas de negocios, con un mercado tan competido, las firmas también han sido un excelente caso de estudio.

De esta forma, la intención fue explicar el éxito de una empresa de comida rápida en este océano rojo que es la comida rápida (Richards y Padilla, 2009). Así que, después de observar los casos de las más grandes cadenas de comida rápida como McDonald’s, Subway y KFC entre otras, se observó que el crecimiento de la demanda de comida rápida se debía al manejo del precio y la oferta de promociones para que cada vez fueran más las personas que

consumieran comida rápida, para así complementar la suposición de que la comida rápida, más que un deseo, era una forma sencilla de suplir la necesidad de comer (Jekanowski et al., 2001).

Una vez entendemos que el caso de estudio es una empresa de comida rápida, es necesario ‘comprender’ la industria. Así que después del trabajo de investigación, se concluye que este es un mercado altamente competitivo donde autores como Richards y Padilla reconocen que la publicidad no es un tema que genere mayor diferencia con la alta competitividad, sino que son las promociones y el manejo de precios quienes marcan diferencia (2009). No obstante, sin refutar esta idea, Jekanowski, Binkley y Eales afirman que el éxito está en la ubicación de los establecimientos de comercio, para facilitar la accesibilidad del consumidor, pero igualmente enfocándose en un factor diferenciador que atraiga al cliente (2001). Y es con todo este conocimiento que se espera poder diseñar una estrategia que permita crecer las ventas de una empresa de comida rápida.

## **2.2. Ciclo de Vida Empresarial**

La teoría del ciclo de vida ha sido un objeto de estudio por muchos estudiosos de la administración. Haire y Chandler fueron quienes originaron el diseño del modelo de Ciclo de Vida Organizacional. Haire encontró que todas las organizaciones seguían un patrón muy similar, de ahí provino la teoría. Mientras que Chandler observó que, así como las fases cambiaban también lo hacían las empresas con sus estrategias y estructuras (Haire y Chandler, en Smith, Mitchell y Summer, 1985). De esta forma, el ciclo de vida de Chandler quedó como una primera fase de: origen o creación, una segunda de crecimiento y por último la madurez. Pero la teoría de Chandler no es la única que habla al respecto, esta se

complementa con la teoría de, Miller y Friesen quienes agregaron una cuarta fase, denominada Resurrección (Jawahar y McLaughlin, 2001). En esta cuarta fase, la empresa, después de lograr su madurez, nuevamente cambia sus estrategias y estructuras, buscando en este caso evitar decaer y volver a crecer, así de alguna forma entrando en una segunda fase de creación o reforma, para volver a crecer y alcanzar una madurez posteriormente.

Por ello, siendo un tema tan relevante para la administración, Smith, Mitchell y Summer decidieron estudiar la forma en que las prioridades de una empresa cambian con el curso de este ciclo de vida. Se concluyó que todas las empresas tienen un ciclo de vida muy similar que se podría dividir en tres etapas comunes anteriormente mencionadas. La primera etapa consiste en materializar todas las ideas y concretar la empresa. La segunda es más un plan de expansión donde la empresa busca destacarse y hacerse un espacio en el mercado, cada vez mayor. Por último, está la madurez donde la empresa ya se ha consolidado, y ha adquirido reconocimiento y vive de este (Smith, Mitchell y Summer, 1985).

Así mismo en *Capital Structure Decisions During a Firm's Life* de Maurizio La Rocca, Tiziana La Rocca y Alfio Cariola se establece un objetivo similar al de Smith et al., salvo que su enfoque era más financiero. Los autores buscan entender las estructuras financieras que tenían las empresas dependiendo de la fase en que estas se encontraran, para así establecer ciertas conclusiones y sugerencias, para diferentes empresas en cada una de estas fases. Igualmente, estudian el tema de capital propio, financiación de bancos, modelos de franquicia e incluso la cotización de bolsa, todas estas diferentes estrategias para manejar el capital de una empresa en las diferentes etapas de su 'vida' (La Rocca, La Rocca y Cariola, 2011).

En el caso del siguiente artículo, se estudió la teoría del ciclo de vida desde otra perspectiva, desde el punto de vista de los 'Stake Holders', es decir, todas las partes

involucradas con la empresa (Jawahar y McLaughlin, 2001). Con esto se demostró cómo algunos agentes suelen ser más importantes para la empresa en ciertas etapas y cómo la empresa suele ser más importante para estos en otras. Buscando así encontrar la relación entre la empresa y sus 'Stake Holders' a lo largo de su 'vida', desde un tema de dependencia mutuo, para así establecer estrategias para lidiar con ellas y generar el mayor beneficio a la empresa.

La intención de este proyecto es encontrar la forma en que una empresa de comida rápida debe diseñar sus estrategias para crecer luego de alcanzar su madurez, es decir, se busca evitar un estancamiento, la idea es desarrollar una estrategia que, según la teoría de Miller and Friesen, le permita a la empresa volver a empezar el ciclo y seguir creciendo. Por ende, hay que revisar desde temas de prioridades, estructuras financieras e incluso la interdependencia con los 'Stake Holders', en este caso, enfocándose exclusivamente en las etapas de madurez y reforma, para permitir que la empresa siga creciendo.

### **2.3. Participación de mercado**

La participación de mercado es uno de los más comunes objetivos de las empresas en la actualidad. Este concepto corresponde a la cantidad de un mercado específico que le pertenece a una empresa. En otras palabras, cuántos clientes del mercado recurren a una marca específica. Esta decisión de preferencia depende de diferentes factores. Estos factores influyen en una mayor participación de mercado de una empresa frente a sus competidores. Desde la teoría de las cuatro p, se debe buscar encontrar una proporción entre Precio, Plaza, Publicidad y Presentación para hacer de una empresa más apetecible frente a su competencia y así tener más clientes (Weiss, 1968). Por otro lado, se hizo un análisis diferente de las cuatro p para el sector de alimentos en Estados Unidos, pero se analizaron también variables como

los hábitos de consumo de la población, los patrones de ingresos y gastos, y las barreras de entrada a este sector tan competido entre otros factores (Weston y Chiu, 1996). Con base en lo anterior se establecieron estrategias de crecimiento para empresas de alimentos en Estados Unidos, uno de los mercados con mayor crecimiento y competencia. Por último, 410 firmas fueron estudiadas para establecer una relación entre las actividades de una empresa para garantizar el crecimiento de la misma. Todo observando variables de mercadeo para comprender el tipo de organización y el crecimiento de la misma (Rajaratnam y Chonko, 1995).

Es por esto que la participación de mercado y crecimiento del mismo es una variable tan importante para este proyecto. Debido a que como se mencionó es uno de los mayores objetivos de las empresas y en este caso, el objeto de estudio, crecer las ventas. De esta forma la intención es encontrar una forma de integrar las cuatro p en el proceso de aumentar las ventas en una empresa de comida rápida y así su participación de mercado.

#### **2.4. Estrategias implementadas**

Tras una primera investigación, se encontraron las siguientes formas implementadas por empresas que buscaban la expansión. El primero de ellos es el crecimiento hecho con recursos propios invirtiendo en adecuación de locales y optimización de operaciones para así aumentar ventas y rentabilidad. Para así lograr una mayor rentabilidad y ganancia. Así como lo ha hecho uno de los más grandes referentes de comida rápida a nivel nacional Empanadas Típicas. Pues como lo muestra la revista Dinero (2013), en compañía de su gerente Juan Guillermo Macías, en menos de 22 años, lograron sobrepasar 70 puntos de distribuidos en 11 ciudades del país.

Sin embargo, ese crecimiento de Empanadas Típicas no fue solo hecho con capital propio, pues 30% de sus establecimientos de comercio, para el año 2013, eran franquicias, como lo reconoció el señor Macías en la nota. El sistema de franquicia es sin duda una de las más comunes formas de crecimiento. Sin embargo, como lo dice el artículo *An analysis of franchisor failure risk: evidence from Spain*, las franquicias no son útiles o adecuadas para todas las empresas, luego de analizar casos españoles (BordonabaJuste, Palacios y Redondo, 2011). Con esto se demostró que son muchas las variables las que pueden hacer de una franquicia buena o mala como opción para el crecimiento de una empresa. Tomando en cuenta principalmente variables como el tamaño y la edad de la empresa. Nuevamente tomando en cuenta la alta competencia de comida rápida en el país, y el exitoso caso de Típicas, otro artículo (Nair y Weber, 2017) muestra un excelente caso de manejar una franquicia desde tener que abrir y cerrar franquicias para seguir creciendo y compitiendo. Y sumado a todos estos casos está el de Servientrega, que luego de ser analizado por el diario Portafolio, llegan a explicar el atractivo en este modelo que se resume brevemente cómo: ‘crecer con inversión ajena’, y fue eso lo que hizo el empresario Jesús Guerrero para lograr construir su imperio de servicios logísticos en el país (Portafolio, 2009).

Por último, está la exploración de nuevos mercados y ajustar la marca a las tendencias de consumo. Para así satisfacer a los clientes y contribuir al crecimiento de la empresa mediante estos mismos clientes. Las tendencias que más se pueden acercar a la marca serían, como lo dicen Savelli, Murmura, Liberatore, Casolani y Bravi (2017) y como lo reconoce Alfa editores. com.mx (2017). Ambos textos se encargan de explicar las tendencias del mercado alimenticio en las generaciones más jóvenes, los actuales y futuros consumidores. De la primera se destacan la calidad de los alimentos y la facilidad de consumo, mientras que el segundo se enfoca únicamente en los alimentos congelados, es decir, de fácil consumo. De

esta forma, en Europa existe un amplio mercado para aprovechar con productos congelados de alta calidad. Sin embargo, para ello es necesario desarrollar una marca de congelados y un plan de exportación. Pero no solo se puede concentrar en el exterior puesto que los mercados locales cada vez son más exigentes también y son las empresas que trabajan con productores locales, ofreciendo productos de calidad las que pueden y deben aprovechar esta oportunidad (King, Hand y Gómez, 2015).

Para aquel tema de congelados y exportación se encontraron innovaciones en el ámbito de productos alimenticios congelados para garantizar frescura y calidad, justamente las tendencias de las cuales se habló anteriormente (Xu, Zhang, Mujumdar y Adhikari, 2017). Pero para ello haría falta también exportarlas y comercializarlas en el exterior, así como también planea hacerlo la empresa Típicas Empanadas.

### **3. Metodología**

Para este proyecto se realizará una metodología cualitativa. Se realizará una investigación de mercado que permita observar los factores que debe aprovechar la empresa madura, para volver a crecer. Y con esto establecer una estrategia comercial eficiente que le permita lograr este objetivo. Para ello se diseñó una encuesta que fue repartida en los locales de la empresa que es caso de estudio. Se entregaron 400 unidades de las cuales se recibieron de vuelta, válidas para el análisis, 148. Esto debido a que unas no fueron completadas, por lo cual fue descartada más de la mitad de las enviadas. Con la encuesta se buscaba identificar las fortalezas y oportunidades de mejora de la empresa, concebida desde la perspectiva del cliente, Igualmente conocer sus gustos y hábitos de consumo para comprender el comportamiento de estos, Por último, se preguntó acerca de la competencia para observar un tema de posicionamiento y sobre otras empresas de comida rápida colombianas que han llegado a su madurez. Unas de estas han lo logrado sobrepasar y otras se han quedado estancadas.

#### **3.1 Encuesta**

El modelo de la encuesta que se aplicó, y sus preguntas, fue el siguiente: (ver encuesta completa en Anexo 1)

##### **3.1.1. ¿A Qué grupo de edad pertenece?**

Con la primera pregunta se busca realizar un semi estudio demográfico de los clientes de la empresa para así conocer mejor al cliente y llegar a segmentarlos. Para esto se definieron 5 grupos de edad para contribuir al proceso de segmentación. Buscando con esto entender cuál de estos grupos es el que más consume y cuál el que menos. Para así realizar estrategias

diferentes con cada uno de ellos, buscando mantener a los que más consumen y atraer a los que menos.

### **3.1.2. ¿Cuál es el producto que más consume?**

Al preguntar esto se espera conocer los productos favoritos de los clientes para así conocer las fortalezas de la empresa desde su portafolio de productos. Con esto entender cuáles son los productos más importantes desde la perspectiva del cliente, y así desarrollar estrategias con esta información. Pasa así seguir consolidando los productos más fuertes (fortaleza), pero, sobre todo, realzar aquellos que no fueron mencionados (oportunidad).

### **3.1.3. ¿Hace cuánto tiempo nos conoce?;¿Cómo nos conoció?;¿Hace cuánto tiempo nos visita?**

Estas preguntas son circunstanciales a la hora de definir oportunidades en cuanto a nuevos clientes. Explican los canales por los cuales la empresa se da a conocer, el tiempo de recordación que tiene la marca y sobre todo el tiempo de consumo que tiene el cliente. De esta forma se puede comprender una tendencia entre el tiempo de conocer la marca y el tiempo de consumir los productos de esta. Lo cual sumado a un análisis de oportunidades en el tema de comunicación podría usarse en una estrategia comercial, para aumentar el alcance a clientes potenciales. Todo esto, sin mencionar que, conociendo la acogida por los diferentes grupos de edad, y conociendo sus ‘preferencias’ de consumo, se podría realizar una comunicación más efectiva.

**3.1.4. ¿Con qué frecuencia nos visita en un mes? ¿En qué momento del día prefiere consumir nuestros productos? ¿En qué días de la semana acostumbra a consumir nuestros productos?**

Con estas 3 preguntas la intención era identificar el comportamiento del cliente. Para así usar esto en la estrategia a diseñar, utilizando dicho comportamiento como base. En este caso se pueden identificar oportunidades, dado que, sin un análisis previo, hablar de fortalezas no sería posible. Así, con el comportamiento de los clientes, entender los días de mayor preferencia, y los de menos. Pasa así desarrollar una estrategia que aumente el flujo de los demás días, para maximizar éste a lo largo de la semana, lo cual, sumado a las preguntas anteriores, permitiría también, desarrollar una estrategia más concreta y, por lo tanto, efectiva.

**3.1.5 ¿Qué puntos de venta conoce?**

Con esto se busca analizar un tema de recordación y conocimiento de la marca y se espera que el cliente conozca la totalidad de puntos de venta, sin que necesariamente los visite y, así, encontrar oportunidades o fortalezas basado en el conocimiento o no de los demás establecimientos de comercio con los que cuenta la marca. Fortalezas serían aquellos puntos de venta con mayor recordación, en los cuales tocaría invertir menos o nada, en el momento de dar a conocer. Por otro lado, oportunidad, sería a la hora de dar a conocer puntos de venta que no estén en la cabeza del cliente.

### **3.1.6. ¿Qué otras marcas de empanadas conocen? ¿Por qué nos prefiere sobre otras empanadas? ¿En qué podríamos mejorar?**

Estas podrían ser una de las preguntas más críticas pues con esto se busca identificar a los competidores, reconocidos por los clientes, y los factores diferenciadores frente a estos. Y, sobre todo, más importante aún, las oportunidades de mejora, para seguir compitiendo. De esta forma conociendo las fortalezas y oportunidades frente a la competencia. Así entendiendo, desde un tema de recordación, cuáles serían los mayores competidores de la empresa, los cuales son necesarios identificar a la hora de realizar una estrategia comercial. Pero es con las siguientes preguntas, como se dijo anteriormente, donde se establece una posición frente a esa competencia. Con esto, se puede comprender, desde la percepción del cliente, en qué es superior la empresa y en qué tiene que mejorar. Para así enfocar sus estrategias, para consolidarse como marca líder.

### **3.1.7. ¿Cuáles de estas marcas identifica? ¿Cuáles de estas marcas consume?**

Por último, con estas dos preguntas la intención era conocer la recordación y consumo de diferentes empresas de comida rápida, fundadas en el país, que han llegado a su madurez. Empresas que como se mencionó anteriormente tuvieron su época de éxito y muchas, sin adaptarse, llegaron a un estancamiento, donde la percepción de éstas está lejos de lo que fue hace unos años, al igual que sus ventas. De esta forma, es posible evaluar el estancamiento o evolución de estas marcas, para identificar cuáles otras son ejemplo de adaptación y crecimiento y cuales, son simplemente casos de estancamiento para evitar.

## **4.Resultados**

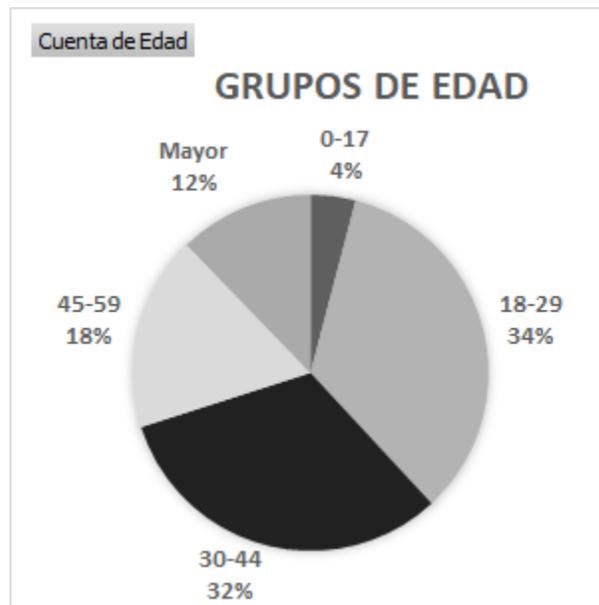
Como ya se mencionó, de 400 encuestas entregadas, solo 148 (37%) de éstas fueron diligenciadas de forma correcta y completa. De la observación de estas se obtuvieron los siguientes resultados como herramientas de análisis.

### **4.1Análisis**

#### **4.1.1. Grupos de Edad.**

Se Observó que la gran mayoría de los clientes, basados en la muestra de 148 individuos, la mayor porción de clientes está entre los 18 y los 44 años de edad. Comprendiendo así entre estos dos grupos de edad (18-29 y 30-44)  $\frac{2}{3}$  de los clientes de la marca. Seguido de este están los adultos entre 45 y 59 años de edad, que representan el 18% de los clientes y los adultos mayores de 60, corresponden al 12%. El 4% restante, sin ser muy diciente, lo conforman los menores de edad. Habiendo identificado esto es lógico entender que el 30% mayor de 45 años, son en su mayoría los clientes iniciales de la marca. Aquellos que están con la marca, hace varios años. Según el análisis, los clientes de este grupo, en promedio, conocen la marca hace 15 años y la consumen hace 14. Por el lado de 66% dominante, se identificó que el grupo de 18 a 29 años conoce la marca hace un poco más de 3 años y medio, pero la consume hace un poco menos de 3 años. Por el lado de los clientes entre 30 y 44 años, a mayor edad, se obtuvieron tiempos mayores con un promedio de 7 años y 6 meses de conocer la marca contra 7 años y 2 meses de consumirla. Por último, la porción minúscula del 4%, compuesta por los menores de edad, y a la cual probablemente hay que trabajarle más para atraerla y consolidarla, conoce la marca, en promedio hace un poco más de dos años y medio y la consume hace un poco más de 2 años.

Así que entendiendo esto, por el lado de los grupos de edad se entiende que en lo que son adultos, la empresa puede estar tranquila. Puesto que la situación es favorable y la gran mayoría de sus clientes, está distribuida en estas edades. Sin embargo, el tema alarmante, y el que refleja el estancamiento de la empresa está en que los jóvenes, menores de edad, no conocen la marca. Por esto, es que se recomienda a la empresa, en su intención de reinventarse, para salir del estancamiento, enfocar sus esfuerzos en esta porción de la población, que por el momento solo representa el 4% de sus clientes, y es sin duda una oportunidad. Todo esto, sin lugar a dudas, cuidando el trabajo que se ha hecho con los adultos a lo largo de estos años.



*Gráfico 1: Grupos de edad*

*Elaboración propia con base en los datos de la encuesta.*

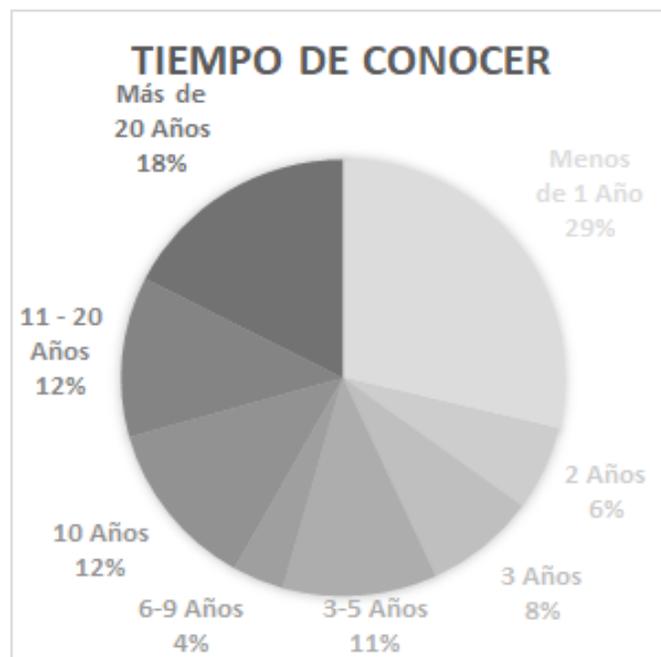
#### **4.1.2. Tiempo de Conocer**

Las encuestas permitieron observar que la mayor porción de los clientes es nueva que conocen a la empresa hace un año o menos. Esta población comprende el 29% de la muestra observada. El siguiente grupo, con un 18% son aquellos clientes que están con la marca desde

hace más de 20 años. Posteriormente están entre los 10 y los 20 años, en dos grupos separados, el 24% de los clientes. Quedando así con un 15% entre los que la conocen entre 5 y menos de 10 años, separada también en dos grupos diferentes. Por último, el 14% restantes lo conforman los clientes entre 2-3 años con un 8% y los de más de 1 año con un 6%.

Con esto se evidenció el tema de recordación que permitió entender hace cuánto la gente recuerda la marca. Con esto se demuestra, que los clientes más antiguos, mayores a 10 años, que representan el 42% demuestran la antigua fase de crecimiento de la marca. Posteriormente, el siguiente 29% demuestra el estancamiento y como los últimos, aproximadamente, 10 años, la recordación ha disminuido. Sin embargo, no es todo negativo, puesto que, en el último año, un 29% de clientes nuevos ha conocido la marca, lo que significa, una excelente oportunidad. La empresa debe sin duda mantener a los clientes que ya la conocen, pero sobre todo hacer que esos nuevos clientes, el 29%, se queden con esta.

*Gráfico 2: Tiempo de conocer*



*Elaboración propia con base en los datos de la encuesta.*

### 4.1.3. Tiempo de Consumo

Una vez conociendo el tema de recordación, el tiempo con el que el cliente conoce la marca, se buscó conocer cuánto tiempo le llevó a éste a consumir la misma. Esto debido a que buscando aumentar las ventas de la empresa, para superar el estancamiento, conocer la marca no es suficiente, también hay que hacer que el cliente consuma. Por ello se le preguntó de forma separada, hace cuánto consumía en la empresa. Así que se calculó la relación que existe entre ambos tiempos. Con esto se puede asumir, que salvo para el grupo entre 3 y 5 años de conocer la marca, la retención de clientes, o relación de tiempo consumo contra el tiempo de consumo, esta relación es buena. En el caso de los clientes antiguos, el promedio de esta proporción es superior al 90 %. En el caso de los clientes nuevos del último año, la segunda porción más grande, la relación calculada es superior al 90% lo cual da un parte de tranquilidad a la empresa en cuanto a lo que viene. Pues al evidenciar esto se puede entender, que una vez la empresa se dé a conocer a clientes nuevos, la probabilidad de que la consuma en un plazo inferior a un mes es ligeramente superior al 90%. Por último, en el otro 29%, la porción del estancamiento, anteriormente mencionada, es donde se encuentra el menor promedio, con un 81% que, sin ser malo, no representa mucho al ser una pequeña porción de clientes que conoció la marca en los últimos 10 años. De esta forma, simplemente sería un

llamado de atención para que la empresa procure mantener este índice con los nuevos clientes, para así lograr salir del estancamiento.

| <b>Categoría</b> | <b>Proporción</b> |
|------------------|-------------------|
| Menos de 1 Año   | 90,67%            |
| 2 Años           | 92,19%            |
| 3 Años           | 80,77%            |
| 3-5 Años         | 71,80%            |
| 6-9 Años         | 93,18%            |
| 10 Años          | 83,08%            |
| 10 - 20 Años     | 94,20%            |
| Más de 20 Años   | 98,52%            |

*Tabla 1: Relación Tiempo de Consumo / Tiempo de Conocer*

*Elaboración propia con base en los datos de la encuesta.*

#### **4.1.4. ¿Cómo Nos Conoció?**

En la labor de hacer que la empresa vuelva a crecer y salga de su estancamiento, es fundamental la forma de llegar a nuevos clientes, darse a conocer. Como ya se evidenció, el 29% de los clientes son nuevos, por ello, las estrategias de mercadeo de la empresa son importantes. Sin embargo, con los resultados, se notó que la labor de redes sociales desarrollada por la empresa es poco eficiente, puesto que tan solo un 1% de los clientes provienen de este canal. Por otro lado, se evidencia que la relación con Rappi, y demás plataformas atraen clientes, sin embargo, siendo estos clientes por medio de plataforma, medirlo como un 3% sería equivocado, puesto que las encuestas se realizaron en los puntos de venta físicos. Adicionalmente 45% está compuesto por el Voz a Voz, clasificado como la recomendación de Amigos y Familia. Con esto se evidencia, el buen trabajo de la empresa

pues nuevos clientes no habrían llegado a la marca por recomendación, si los productos y la atención de la empresa no fueran buenos. Igualmente, a este 45% se le sumaría el 1% de ‘Popayán’, que demuestra que la calidad de los productos es auténtica y coherente con el origen de estos productos, la capital del Cauca. Por último, está lo más importante, un 50% que corresponde a casualidad. Por un lado, este número es positivo, puesto que la estratégica ubicación de los puntos de venta a través de la ciudad contribuye a un factor de casualidad. Al estar en puntos visibles o de alto flujo de personas, la probabilidad de que nuevos clientes llegue es más alta. Sin embargo, el éxito de una empresa, su forma de darse a conocer no puede estar fundamentado, en un 50% en un factor de casualidad, puesto que no es la empresa la que controla esto. Por ello hay que ver en esto una oportunidad de mejora, que, con mejores estrategias de mercadeo, llegaría una mayor cantidad de clientes nuevos.

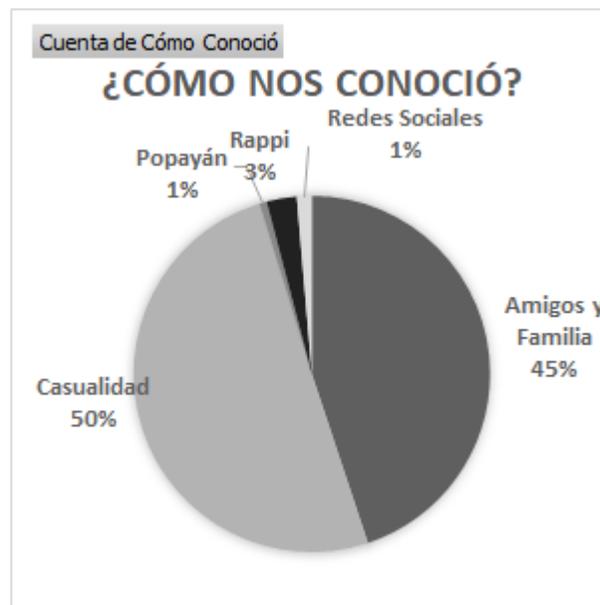


Gráfico 3: ¿Cómo nos conoció?

Elaboración propia con base en los datos de la encuesta.

#### 4.1.5. Frecuencia Mensual

En cuanto a la frecuencia lo que se puede analizar es muy poco, sin embargo, se observó que 42% de los clientes consumen los productos de la marca, al menos, una vez por semana, lo cual es un número favorable. De igual forma, a pesar de que lo ideal no es que el cliente consuma los productos solo una vez al mes, tomando en cuenta que 29% de los clientes son nuevos, del último año, es positivo observar que la porción de clientes que consumen 1 vez al mes es menor que la de clientes nuevos. Cabe aclarar que aun así es importante fomentar el consumo esperando que los clientes consuman, en su totalidad, más de 4 veces al mes.

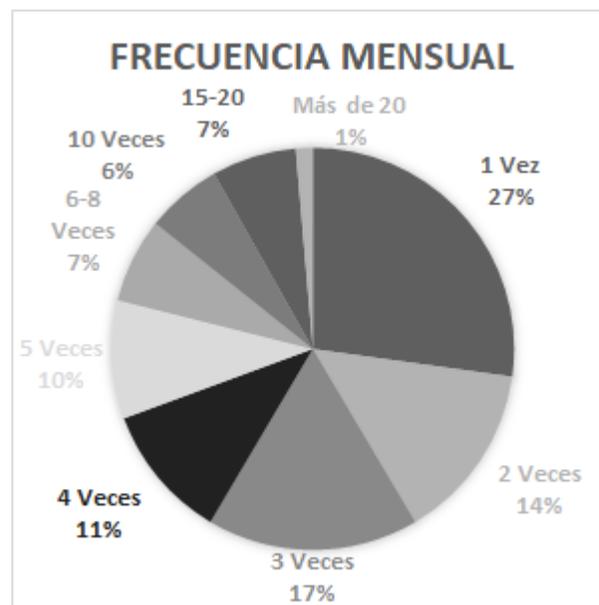


Gráfico 4: Frecuencia Mensual

Elaboración propia con base en los datos de la encuesta.

#### 4.1.6. Horario de Visita

Con los resultados de esta pregunta se identifican los dos momentos del día de preferencia por los clientes para consumir los productos de la marca. Estos dos son La mañana y la tarde con porcentajes del 37 y 39% respectivamente. Lo cual demuestra una fortaleza en temas de ventas. Por otro lado, se identificó que un 8/ de los consumidores encuentran en los productos

de la marca, una opción de almuerzo, lo cual sin duda es una oportunidad para aprovechar. De igual forma se encontró una debilidad en el horario nocturno, puesto que tan solo el 16% de los clientes prefieren este momento del día para consumir los productos de la marca. Por ello, hay que fortalecer esta franja horaria para igualar la mañana y la tarde.

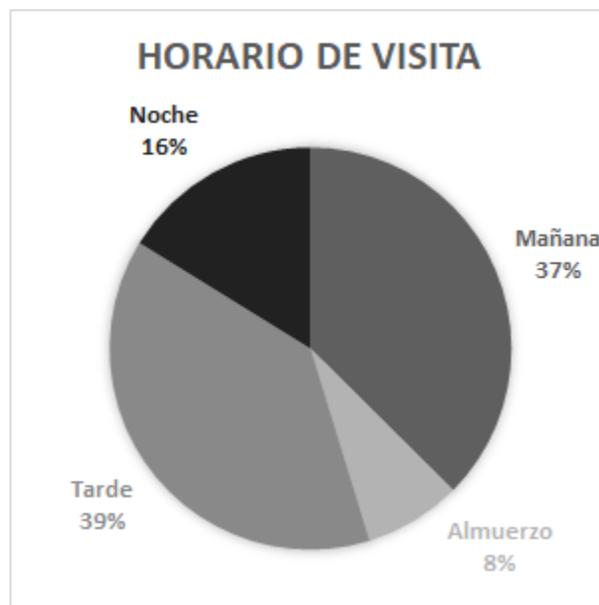


Gráfico 5: Horario de Visita

*Elaboración propia con base en los datos de la encuesta.*

#### 4.1.7. Día de la Semana

Cuando se observan los resultados de esta pregunta, es posible afirmar que las empanaditas de pipián, y sus demás productos, son preferibles entre semana. Esto debido a que un 81%, de los clientes, prefiere consumir los productos entre semana. Se observa en estos días, que a medida que corre la semana, estos productos se hacen más apetecidos. Pues el lunes y el martes tienen, cada uno, un 14%, el miércoles es 15%, el jueves 17%, y el viernes, 21%. Por otro lado, el fin de semana no demostró mucha preferencia por los clientes. En estos dos días, sábado 9% y Domingo 4%, juntos, no igualan el índice del menor día de la semana. Es por esto, aun sabiendo que al 6% restante le es indiferente el día de la semana, que la estrategia

de la empresa debería estar enfocada a los fines de semana, para así equiparar el resto de los días.

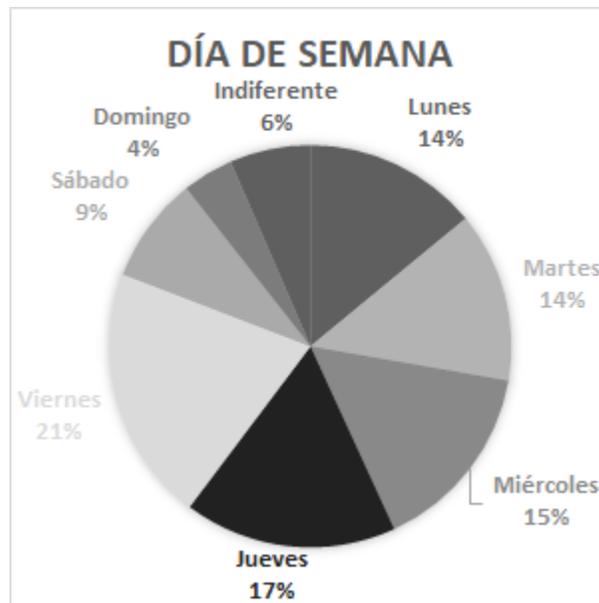


Gráfico 6: Día de Semana

Elaboración propia con base en los datos de la encuesta.

#### 4.1.8. Locales

Con esto se pudo observar un resultado parejo en cuanto a la recordación del cliente en relación a los diferentes puntos de venta de la marca. De los 8 locales, 6 Obtuvieron un puntaje entre el 12 y 9%. Siguiendo una línea similar, el local de la Calle 73, obtuvo un porcentaje mayor de 16%. Sin embargo, este no fue el más alto, el local de la Calle 84, el primero de la marca, obtuvo más de 10 puntos porcentuales, sobre el promedio de los otros locales, siendo reconocido por el 23% de los clientes. Por este lado, se puede concluir que aun cuando este es el punto de venta más icónico de la marca, hay que potenciar más los otros, esperando así que la brecha entre estos no sea tan notoria. Sin embargo, no es alarmante

el que éste local sea el más reconocido, pues como ya se mencionó, fue el primer punto de la marca.

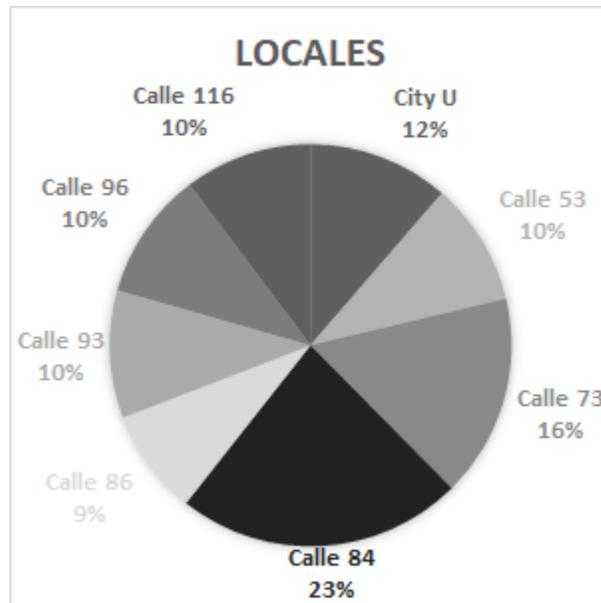


Gráfico 7: Locales

Elaboración propia con base en los datos de la encuesta.

#### 4.1.9. Competencia

Se identificó con esta pregunta que los 2 mayores competidores de la marca son Empanadas Colombianas y Empanadas Típicas, según los clientes. La primera con un 35% y la segunda con un 34%. Además de estas, muchas otras marcas fueron mencionadas, pues como ya se mencionó es un producto altamente competido en el país. Sin embargo, solo Saudabe con un 8% y El Kiosko con un 5%, lograron separarse de las demás marcas mencionadas, que agrupadas todas como ‘Otras’, alcanzaron un 18%. De esta forma se entiende, que, en términos de competencia directa, las dos marcas a las que más cuidado hay que tenerle son Empanadas Colombianas y Empanadas Típicas, todo esto en el afán de ser el referente número uno en este mercado y así salir del estancamiento.

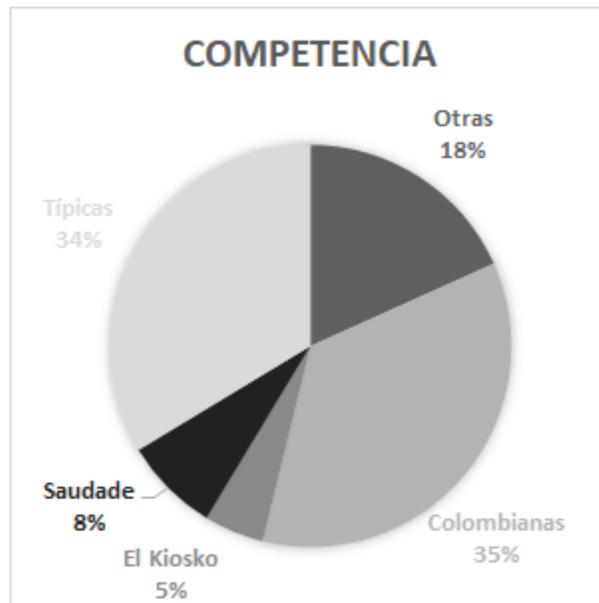


Gráfico 8: Competencia

Elaboración propia con base en los datos de la encuesta.

#### 4.1.10. Productos

En este caso se identificaron los productos que representan una fortaleza para la empresa, éstos preferidos por los clientes. En primer lugar, con 28% las Empanaditas de Pipián, producto estrella de la empresa ratifican la importancia de este producto. En segundo puesto estuvo la respuesta de Empanadas, que con un 26%, solo representa lo que ya se sabe, la marca está especializada en este producto, esto ratifica la preferencia sobre los demás competidores. El siguiente producto en la escala de preferencias, con 16% fue la empanada de Queso. Luego está el Tamalito de Pipián, que al igual que las Empanaditas, son un producto diferenciador de la marca, que en este caso obtuvo un 7%. Seguido de estos están la Empanada Bogotana, Pastel de Yuca, Empanada de Maduro y Empanada Valluna con porcentajes entre 7 y 4%. Por último, estuvo una mención especial a las bebidas, de las cuales se destacan el Café con 2% y la Lulada con 1%. Con esto se encuentran las fortalezas en tema

del portafolio de productos que deberían utilizarse en la labor de aumentar las ventas y dar a la empresa una segunda etapa de crecimiento.

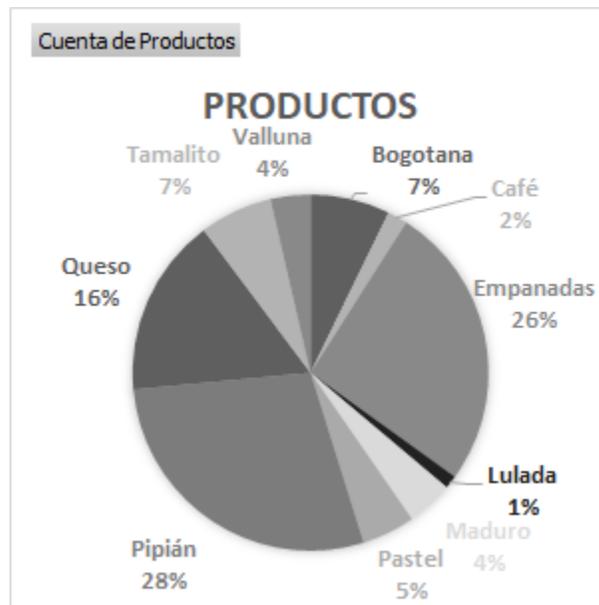


Gráfico 9: Productos

Elaboración propia con base en los datos de la encuesta.

#### 4.1.11. Fortalezas

Cuando se les preguntó a los clientes sobre el factor diferenciador, como se mencionó ya, la intención era identificar las fortalezas de la marca frente a la competencia. En este caso se encontró, que uno de los factores predominó sobre los demás, con 48%. Fue la Calidad el factor más destacado por parte de los clientes. Adicional a este la tradición obtuvo un 20% y la variedad un 16%. De igual forma Servicio al cliente lo escogió el 10% de los encuestados y el 6% restantes se fue por el precio. Con esto se entiende que en el afán de volver a crecer la empresa debe conservar su calidad, que es lo que la distingue, pero escoger otro diferenciador para seguir por encima de la competencia. Por el lado de la Tradición, es favorable encontrar ese resultado puesto, que la tradición no se compite, y nuevos competidores no pueden superar a la marca en este factor. Por lo tanto, el 32% restante,

compuesto por Variedad, Servicio al Cliente Y Precio, deben ser el objeto de enfoque de la estrategia en la labor de seguir diferenciándose.

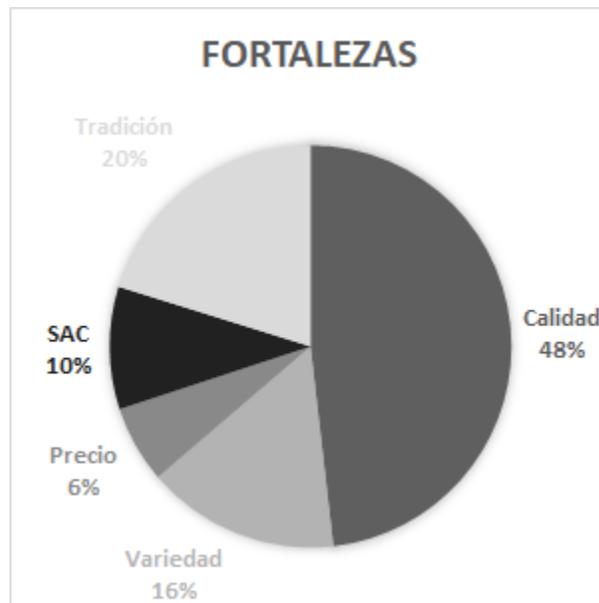


Gráfico 10: Fortalezas

*Elaboración propia con base en los datos de la encuesta.*

#### 4.1.12. Por Mejorar

Así mismo, como se buscó identificar las oportunidades de la empresa en la pregunta anterior, la intención con esta fue encontrar las debilidades de la empresa, y con esto oportunidades de mejora. Las Oportunidades en este caso fueron muy concretas. Los temas de Servicio al Cliente, Manejo de Marca y ‘Tamaño’, agregado a la encuesta por algunos clientes; representaron un 14% entre los 3. Por otro lado, Calidad, la mayor fortaleza de la empresa según la pregunta anterior, obtuvo un puntaje de 7%. A pesar de que esto lo debe tomar en cuenta la empresa para mejorar y volver a crecer, el enfoque debe estar en el 69% restante. Este porcentaje está compuesto por Variedad, con 25% y Precio, con el alarmante, 54%. De esta forma, no solo juzgando por el alto porcentaje en esta pregunta, si no el bajo en la anterior, se ratifica la intención de desarrollar la estrategia, haciendo énfasis en estos dos,

dándole prioridad al Precio sobre la Variedad. Esperando que con esto aumente la satisfacción del cliente, la reputación de la marca, y las ventas de esta, para así salir del estancamiento.

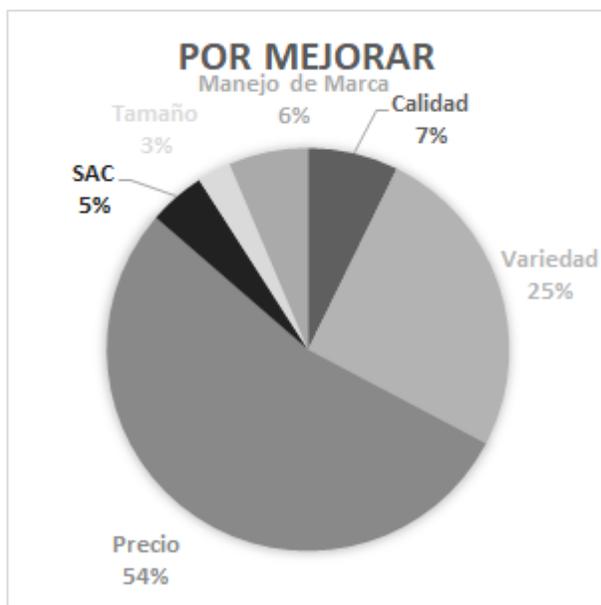


Gráfico 11: Por Mejorar

Elaboración propia con base en los datos de la encuesta.

#### 4.1.13. Otras Empresas de Comida Rápida

Como se mencionó anteriormente, la intención de estas dos preguntas era evaluar la relación de otras marcas de comida rápida, y la forma en la que habían llevado su estancamiento. Entendiendo que todas estas reconocidas marcas llegaron a su etapa de madurez, se quiso conocer, desde la perspectiva de los clientes de Empanaditas de Pipián, la forma en la que veían estas marcas. Se observó con esto que el porcentaje el caso más exitoso, en esta encuesta fue el de Kokoriko. Esto debido a que obtuvo el mayor puntaje, pues 136 de los 148 entrevistados afirmó conocer la marca y un 65%, no del todo favorable, aseguró consumirlo. Similar ocurrió con Sándwich Q-bano, que, con 121 personas, obtuvo una relación de consumo del 60%. Seguido de estos en cantidad de clientes que lo conocen, pero no en

relación de consumo, está presto con 115 personas y 47%, respectivamente. En este caso fue Dogger's quien lo superó en índice con casi 52%, a pesar de solo haber obtenido 77 personas. Algo similar ocurrió con Randy's y Pizza Por Metro que, a pesar de ser más conocidas, tienen una tasa de consumo menor a la de marcas menos conocidas como Charlie's Roast Beef, Yanuba y El Caracol Rojo. Por último, American Burgers y Silvestre, obtuvieron los más bajos puntajes tanto en recordación como en consumo, lo que evidencia la decadencia de estas marcas. Para el caso de Kokoriko y Q-bano se puede deducir una segunda etapa de crecimiento. En el caso de Dogger's, Charlie's y Yanuba, se evidencia más un estancamiento, pero con un mayor índice de consumo, está más cercano a la tasa de crecimiento, sin embargo, hay que trabajar en recordación. Quedando así con los casos de Presto, Randy's y Pizza por Metro, que tienen un estancamiento más fuerte que las marcas anteriores y están más cerca, si no ya en su decadencia.

| <b>Marca</b>     | <b>Conoce</b> | <b>Consume</b> | <b>% Consumo</b> |
|------------------|---------------|----------------|------------------|
| Kokoriko         | 136           | 89             | 65,44%           |
| Q-bano           | 121           | 73             | 60,33%           |
| Presto           | 115           | 55             | 47,83%           |
| Randy's          | 82            | 31             | 37,80%           |
| Pizza Por Metro  | 81            | 29             | 35,80%           |
| Dogger's         | 77            | 40             | 51,95%           |
| Charlie's        | 68            | 32             | 47,06%           |
| Yanuba           | 67            | 33             | 49,25%           |
| Caracol Rojo     | 61            | 25             | 40,98%           |
| American Burgers | 52            | 17             | 32,69%           |
| Silvestre        | 25            | 6              | 24,00%           |

*Tabla 2: Relación Conocer vs Consumir*

*Elaboración propia con base en los datos de la encuesta.*

## **4.2. Propuestas**

Con el análisis se tomó la decisión de proponer a la empresa 3 estrategias, que, de manera simultánea, atraerían nuevos clientes y mantendrían a los actuales.

### **4.2.1. Promociones**

Se pudo comprender con las encuestas que la mayor fortaleza de Empanaditas de Pipián está en su calidad, pues fue el atributo mejor calificado por los encuestados. Por otro lado, el precio fue determinada como la mayor debilidad de la empresa. De esta forma, buscando transformar esta debilidad, en una oportunidad, y posteriormente en una fortaleza, lo sencillo sería proponer: Bajar Los Precios. No obstante, esta no sería simplemente una idea simple y sin fundamentos, sino que no sería fácil de hacer, en relación con el centro de costos de la empresa y sus márgenes de utilidad. Además, sería una estrategia que denotaría la crisis de la empresa y afondaría en ella. Por lo tanto, el tema de precios y calidad debe hacerse con cuidado. En este caso, la propuesta no es simplemente ‘Bajar los precios’, si no, desarrollar combos promocionales para así atraer a los clientes que encontraban en el precio una razón para no consumir los productos de la marca, y aumentar la satisfacción de los actuales clientes. La estructuración de estos combos se hará basada en los productos de preferencia de los clientes, y serán distribuidos a través de la semana, también en relación a la preferencia del cliente.

El combo en este caso contará de 7 empanaditas de pipián, el producto favorito de la marca; una bebida de la casa, y dos empanadas. Dado que no todos los días de la semana tienen una frecuencia igual, la intención será a traer a los clientes, en los días poco frecuentados, con los productos más apetecidos. En este caso el domingo, día de menos ventas tendrá Empanada de Queso y Bogotanas, que son los 3 productos preferidos del

cliente. El sábado el combo será el mismo salvo que en lugar de Empanada Bogotana, tendrá Pastel de Yuca, otro de los grandes favoritos de los clientes. El día lunes, al ser uno de los más débiles de la semana, contará con Empanada Bogotana, y la aclamada empanada de Maduro y Queso. Luego está el martes, que con la misma popularidad del lunes la Empanada Valluna y la de Queso conformarían el combo. Hora en miércoles con mayor acogida se utilizarán la Empanada de Chili, que no fue mencionada por el cliente, acompañada de la de Maduro y Queso. El día jueves, con su mayor popularidad, el pastel de yuca, también reconocido, se encargarán de dar a conocer la empanada de pollo. Por último, el viernes, el día más fuerte en ventas, se promoverán dos productos no favoritos, pero de excelente calidad, la Empanada Casera y la de Chili.

Con esta estrategia se espera entonces dar a conocer los productos menos fuertes aprovechando los días de mayor venta. Sin embargo, ese no es el centro de la propuesta, si no realizar un descuento, para así tener un precio más competitivo. Con esto, también permitirá aumentar la población de clientes menores de edad, que tan solo representan el 4% de los clientes, según la muestra; ya que con esto las empanadas serían más asequibles a una población con ingresos nulos o reducidos. De igual forma, se entiende que la ‘reducción de precios’ mediante promociones no perjudicaría a la empresa, pues utilizando la teoría de economías de escala, un menor precio significaría mayores ventas, y con mayores ventas el costo unitario sería menor, lo que a la larga no solo contribuiría con nuevos clientes si no con más grandes utilidades.

#### **4.2.2. Menú de Temporada**

Otra de las debilidades que se encontraron en las encuestas fue el tema de Variedad. Una gran porción de los encuestados identificó que la empresa, en su afán por crecer, debe mejorar

en la variedad de su portafolio de productos. Cuando se habla de variedad, el tema de combos no es la solución, puesto que estos están conformados con los productos que ya conforman el menú. De esta forma se le propone a la empresa desarrollar un producto de temporada con ingredientes diferentes y destacados, que resulten en un producto único que se ofrezca en los puntos de venta durante 3 meses. De esta forma, el portafolio de productos y la estructura de la empresa no cambia abruptamente, y es capaz de conservar la tradición que tantos clientes prefieren; sino que da una ligera variedad a su menú que denote la calidad que destaca a la marca y atraiga nuevos clientes con ganas de productos innovadores y de calidad.

#### **4.2.3. Campaña de Mercadeo**

Por último, y tal vez más importante, será realizar una campaña de mercadeo. Hay que entender que la mayoría de nuevos clientes de la empresa han llegado a ésta por mera casualidad. De esta forma, queda expuesta una de las razones del estancamiento de la empresa: esta no se está dando a conocer. De esta forma hay que fortalecer el área de redes sociales, identificada por solo el 1% de los entrevistados, para así atraer nuevos clientes, por voluntad, no por casualidad. De esta forma entendiendo que la debilidad en temas de marca puede convertirse en una de las mayores fortalezas de la empresa. De esta forma utilizar los medios digitales y las redes sociales para plasmar las fortalezas, ya identificadas por la empresa y su labor en convertir debilidades como el precio y la variedad, con las otras dos propuestas; en fortalezas para posicionarse como número uno en el mercado competitivo.

Así mismo es necesario entender, que al no sacarle provecho en su totalidad a las redes sociales, es una de las razones por las cuales los menores de edad solo representan el 4% de los clientes de la empresa. Dado que esta nueva generación nació con las redes sociales, han aprendido a vivir con estas. Es por ello, que utilizando las redes sociales en las

campañas de mercadeo, el mensaje llegaría a esta población que no conoce la marca y aumentaría la porción de clientes de este grupo de edad. Lo que representaría otra oportunidad desde el punto de vista de mercadeo.

Para esto es necesario desarrollar contenido que haga énfasis en los puntos de venta, para así lograr que estos se den a conocer en su totalidad, para que alcancen la popularidad del de la calle 84. Igualmente, que el contenido tenga un excelente valor artístico que haga relación a la calidad de la marca para así atraer clientes. Sin duda alguna, otro factor a aprovechar es la tradición, identificada por gran porción de los clientes. Pero toda esta campaña, no sería tan efectiva si no se demostraran también las promociones y el producto de temporada. Pues con esto también el precio y la variedad entrarían a jugar a favor de la empresa. De esta forma reduciendo las debilidades de la empresa, y consolidándola sobre los demás competidores. Y con esto logrando salir del estancamiento en una nueva etapa de crecimiento.

## 5. Conclusiones

Habido realizado este proyecto se logró identificar, las fortalezas y debilidades de la empresa. Las cuales sin duda serían los pilares en el diseño de la estrategia de la empresa para salir del estancamiento. Utilizando las encuestas a los clientes de la marca se identificó como fortaleza principal la calidad de los productos de la marca, lo sin duda debe aprovechar la empresa. Igualmente, productos como la empanadita de pipián, la diferencian de sus demás competidores, así haciéndolo otra fortaleza. Por el lado de debilidades están el tema de mercadeo y precio de los productos. Se identificó, como ya se mostró antes, que la gran mayoría de los clientes llega a la marca por casualidad. A su vez, también se conoció, que la empresa debería trabajar en cuanto sus precios y variedad de productos. Por último, como oportunidad se identificó que, con su capacidad de producción, la empresa debería maximizar esta, para así, lograr economías de escala que mejoren sus utilidades.

Todo esto se conoció, luego de realizar las encuestas a los clientes y consolidar las mismas. Se pudo conocer el comportamiento de los clientes, sus gustos, preferencias y sugerencias. Así como también se pudo identificar su relación frente a la marca y demás competidores. Sin embargo, conocer esto no es suficiente para desarrollar una estrategia. Para ello, conociendo las fortalezas y debilidades de la empresa, se hizo énfasis en las más agudas para así devolver a la empresa su crecimiento y sacarla del estancamiento. Por ello, buscando aprovechar las economías de escala y atacar la debilidad de precio, se establecieron combos de promoción, basado en los productos de preferencia del cliente, y los días de la semana en los que visita la marca. De igual forma, atacando la debilidad de variedad, aprovechando igualmente la capacidad de producción de la empresa, se propuso realizar un menú variable de temporada que atraiga nuevos clientes. Por último, no podía faltar el tema de publicidad,

el darse a conocer, porque la gran mayoría de clientes nuevos llegan a la empresa, por casualidad. Esto representa sin duda una debilidad que fácilmente, aprovechándola sería una oportunidad. Puesto que, utilizando redes sociales, se alcanzaría un nuevo nicho, que multiplicaría la cantidad de clientes nuevos.

Cabe aclarar, que aún cuando el caso de estudios fue de empanadas, el estudio en general, correspondía a el mercado de las comidas rápidas en Colombia. Lo cual sin duda alguna representó una limitación para el proyecto. Dado que habiendo realizado un trabajo más concentrado en un mismo tipo de producto habría permitido un mayor grado de especificidad, que incluso hubiera permitido comparar, diferentes estrategias de las demás empresas del muy competido mercado de las empanadas. Sin embargo aún así fue posible extrapolar el caso de Empanaditas de Pipián, Los Troncos a nivel de la industria completa.

De esta forma, a un nivel general, el estudio permite a empresas estancadas de comida rápida, realizar diferentes estrategias con la intención de volver a crecer. En caso de que se identifique una debilidad en el precio, la estrategia debe ser la implementación de promociones. Con esto se evitaría bajar el precio de forma directa, lo que daría una mala imagen, pero resultaría en la satisfacción de aquellos clientes que identifican el precio como una debilidad de la empresa. Cabe aclarar que para ello, es importante conocer las preferencias de los clientes en temas de productos y visitas al establecimiento. Y sin duda, es primordial, que la capacidad instalada de producción de la empresa, le permita producir un mayor volumen. Para de esta forma aprovechar las economías de escala, y así sacar provecho de las promociones en temas de rendimientos financieros.

Así mismo, en caso de que los clientes identifiquen que la variedad de productos de la empresa es una limitación frente a sus competidores, esta podría pensar en la implementación de menús o productos de temporada. Con esto, no cambiaría de forma

drástica su menú, pero lograría satisfacer a estos clientes que identificaban este tema como una problemática. Igualmente, evidenciaría una intención de la empresa en temas de innovación y reinención de productos, que le permitiría, volver a crecer, y competir nuevamente con los nuevos participantes del mercado.

Por último, es primordial entender que todos estos esfuerzos serían inútiles o de poca utilidad si el área de mercadeo no está integrada en esta estrategia de la empresa. Pues sin esta, los cambios que le den el renacer a la empresa no llegarían a los clientes, y sin estos la empresa no puede volver a crecer. Por ello es que para superar la madurez las empresas deben escuchar al mercado, evolucionar y transmitir este cambio, para así tener una nueva etapa de crecimiento, en un mercado tan competido como lo es la comida rápida. Así mismo esto le permitiría llegar a las nuevas generaciones, quienes acostumbrados a las redes sociales, se verían atraídos por estas empresas ‘viejas’ y estancadas, que muy probablemente no conozcan.

Es por ello que aún cuando Empanaditas de Pipián, Los Troncos, solo fue el caso de estudio se pudieron sacar recomendaciones en general para el sector. Es cierto que estas estas no deben ser, como regla, las acciones que debe tomar una empresa de comida rápida para salir de su estancamiento, necesariamente. Lo que se busca mostrar es como, utilizar la perspectiva del cliente, para determinar la situación de la empresa, y con esto desarrollar una estrategia. Tomando en cuenta que lo que se quieren las empresas en esta situación es volver a crecer. Para ello, la empresa no debe seguir haciendo las cosas de la misma forma. Es por eso que, así sea de empanadas, hamburguesas, arepas o perros calientes; la empresa debe aprovechar las fortalezas de su interior, pero identificar, desde una perspectiva externa, quienes perciben la marca (los clientes); qué oportunidades presenta el mercado y qué debilidades quedan por trabajar, para de esta forma, salir de un estancamiento.

## 6. Bibliografía

- Alfaeditores.com.mx. (2017, noviembre 6). Alimentos congelados, tendencia en auge. Recuperado de <http://www.alfa-editores.com.mx/alimentos-congelados-tendencia-en-auge/>
- Bordonaba Juste, V., Lucia Palacios, L., & Polo Redondo, Y. (2011). An analysis of franchisor failure risk: Evidence from Spain. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 26(6), 407-420. 10.1108/08858621111156403
- Guerra de hamburguesas. (18, mayo 27). Recuperado de <https://www.semana.com/economia/articulo/las-hamburguesas-el-negocio-que-mueve-38-billones-de-pesos-al-ano/568522>
- Jawahar, I., & McLaughlin, G. (2001). Toward a Descriptive Stakeholder Theory: An Organizational Life Cycle Approach. *The Academy of Management Review*, 26(3), 397-414. Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/259184>
- Jekanowski, M., Binkley, J., & Eales, J. (2001). Convenience, Accessibility, and the Demand for Fast Food. *Journal of Agricultural and Resource Economics*, 26(1), 58-74. Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/40987095>
- King, R. P., Hand, M. S., & Gómez, M. I. (2015). Growing local: Case studies on local food supply chains. *Growing local: Case studies on local food supply chains* (pp. 1-368) Recuperado de [www.scopus.com](http://www.scopus.com)
- Kinsella, M. (1982). THE FAST FOOD RESTAURANT: EXPRESSION OF POPULAR CULTURE. *Journal of Cultural Economics*, 6(1), 59-70. Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/41810307>

La Rocca, M., La Rocca, T., & Cariola, A. (2011). Capital Structure Decisions During a Firm's Life Cycle. *Small Business Economics*, 37(1), 107-130. Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/41486119>

Nair, A., & Weber, T. (2017). Borjo coffeehouse: Franchise, independence, and starbucks. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 41(5), 861-875. 10.1111/etap.12215

OSullivan, A., Sheffrin, S. M., & Perez, S. J. (2018). *Economics principles, applications, and tools*. Harlow, England: Pearson.

Portafolio.co. (2009). Franquicias: vender la marca y crecer con inversión ajena, una opción útil para apuntar a la expansión. Portafolio.co. Recuperado de: <http://www.portafolio.co/economia/finanzas/franquicias-vender-marca-crecer-inversion-opcion-util-apuntar-expansion-190244>

Rajaratnam, D., & Chonko, L. (1995). The Effect of Business Strategy Type on Marketing Organization Design, Product-Market Growth Strategy, Relative Marketing Effort, and Organization Performance. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 3(3), 60-75. Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/40469764>

Revista Dinero. (2013, febrero 4). Los zares de las empanadas. Recuperado de <http://www.dinero.com/empresas/articulo/los-zares-empanadas/172523>

Richards, T., & Padilla, L. (2009). Promotion and Fast Food Demand. *American Journal of Agricultural Economics*, 91(1), 168-183. Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/20492416>

Robo de empleados, entre los factores de quiebra de nuevos negocios. (2016). *El Tiempo*. Recuperado de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-16511594>

- Savelli, E., Murmura, F., Liberatore, L., Casolani, N., & Bravi, L. (2017). Consumer attitude and behaviour towards food quality among the young ones: Empirical evidences Recuperado de *A survey. Total Quality Management and Business Excellence*, , 1-15. 10.1080/14783363.2017.1300055
- Smith, K., Mitchell, T., & Summer, C. (1985). Top Level Management Priorities in Different Stages of the Organizational Life Cycle. *The Academy of Management Journal*, 28(4), 799-820. Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/256238>
- Tam, S., & Gray, D. E. (2016). What Can We Learn from the Organizational Life Cycle Theory? A Conceptualization for the Practice of Workplace Learning. *Journal of Management Research*,8(2), 18. doi:10.5296/jmr.v8i2.9093 from <http://www.macrothink.org/journal/index.php/jmr/article/viewFile/9093/7388>
- Weiss, D. (1968). Determinants of Market Share. *Journal of Marketing Research*, 5(3), 290-295. doi:10.2307/3150346
- Weston, J., & Chiu, S. (1996). Growth Strategies in the Food Industry. *Business Economics*, 31(1), 21-27. Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/23487504>
- Xu, J. -, Zhang, M., Mujumdar, A. S., & Adhikari, B. (2017). Recent developments in smart freezing technology applied to fresh foods. *Critical Reviews in Food Science and Nutrition*, 57(13), 2835-2843. 10.1080/10408398.2015.1074158 *Science and Nutrition*, 57(13), 2835-2843. 10.1080/10408398.2015.1074158

## Anexos

### Anexo I Encuesta

¿A Qué grupo de edad pertenece?

0 – 17 años  18 – 29 años  30 – 44 años  45 – 59 años  Mayor de 60 años

¿Cuál es el producto que más consume?

---

¿Hace cuánto tiempo nos conoce?

---

¿Cómo nos conoció?

Amigos y Familia  Prensa  Redes Sociales  Casualidad  Rappi  Otro: \_\_\_\_\_

¿Hace cuánto tiempo nos visita?

---

¿Con qué frecuencia nos visita en un mes?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 días

¿En qué momento del día prefiere consumir nuestros productos?

Mañana  Almuerzo  Tarde  Noche

¿En qué días de la semana acostumbra consumir nuestros productos?

Lunes  Martes  Miércoles  Jueves  Viernes  Sábado  Domingo

¿Qué puntos de venta conoce?

City U  Calle 53  Calle 73  Calle 84  Calle 86  Calle 93  Calle 96  Calle 116

¿Qué otras marcas de empanadas conoce?

---

¿Por qué nos prefiere sobre otras empanadas?

Calidad  Variedad  Precio  Servicio al Cliente  Tradición  Otro: \_\_\_\_\_

¿En qué podríamos mejorar?

Calidad  Variedad  Precio  Servicio al Cliente  Otro: \_\_\_\_\_

¿Cuáles de estas marcas identifica?

Kokoriko  Randy's  Charlie's Roastbeef  Sándwich Q-Bano  Silvestre  Dogger's  
 American Burgers  Presto  Yanuba  El Caracol Rojo  Pizza Por Metro

¿Cuáles de estas marcas consume?

Kokoriko  Randy's  Charlie's Roastbeef  Sándwich Q-Bano  Silvestre  Dogger's  
 American Burgers  Presto  Yanuba  El Caracol Rojo  Pizza Por Metro

