



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
DE AGUASCALIENTES

CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN

**PROPUESTA DE PLAN DE MARKETING: CASO
RESTAURANTE “EL TOSTADERO”**

PRESENTA:

Luis Felipe Romo Vázquez

PARA OBTENER EL GRADO DE:

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

TUTOR:

Dra. Sandra Yesenia Pinzón Castro

ASESORES:

Dr. José Trinidad Marín Aguilar

Dr. Wilfredo Ambrosio Giraldo Mejía

AGUASCALIENTES, AGS. MAYO 2021

**CARTA DE VOTO APROBATORIO
INDIVIDUAL**

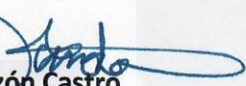
MTRA. VIRGINIA GUZMÁN DÍAZ DE LEÓN
DECANA DEL CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PRESENTE

Por medio del presente como **TUTOR** designado del estudiante **LUIS FELIPE ROMO VÁZQUEZ** con ID **266166** quien realizó el trabajo práctico titulado: **PROPUESTA DE PLAN DE MARKETING: CASO RESTAURANTE "EL TOSTADERO"**, un trabajo propio, innovador, relevante e inédito y con fundamento en el Artículo 175, Apartado II del Reglamento General de Docencia doy mi consentimiento de que la versión final del documento ha sido revisada y las correcciones se han incorporado apropiadamente, por lo que me permito emitir el **VOTO APROBATORIO**, para que él pueda proceder a imprimirlo así como continuar con el procedimiento administrativo para la obtención del grado.

Pongo lo anterior a su digna consideración y sin otro particular por el momento, me permito enviarle un cordial saludo.

ATENTAMENTE
"Se Lumen Proferre"
Aguascalientes, Ags., a 20 de mayo de 2021.


Dra. Sandra Yesenia Pinzón Castro
Tutor de trabajo práctico

c.c.p.- Interesado
c.c.p.- Secretaría Técnica del Programa de Posgrado

**CARTA DE VOTO APROBATORIO
INDIVIDUAL**

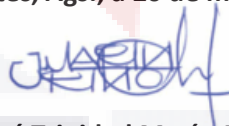
MTRA. VIRGINIA GUZMÁN DÍAZ DE LEÓN
DECANA DEL CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

P R E S E N T E

Por medio del presente como **ASESOR** designado del estudiante **LUIS FELIPE ROMO VÁZQUEZ** con ID **266166** quien realizó el trabajo práctico titulado: **PROPUESTA DE PLAN DE MARKETING: CASO RESTAURANTE “EL TOSTADERO”**, un trabajo propio, innovador, relevante e inédito y con fundamento en el Artículo 175, Apartado II del Reglamento General de Docencia doy mi consentimiento de que la versión final del documento ha sido revisada y las correcciones se han incorporado apropiadamente, por lo que me permito emitir el **VOTO APROBATORIO**, para que él pueda proceder a imprimirlo así como continuar con el procedimiento administrativo para la obtención del grado.

Pongo lo anterior a su digna consideración y sin otro particular por el momento, me permito enviarle un cordial saludo.

ATENTAMENTE
“Se Lumen Proferre”
Aguascalientes, Ags., a 20 de mayo de 2021.



Dr. José Trinidad Marín Aguilar
Asesor de trabajo práctico

c.c.p.- Interesado
c.c.p.- Secretaría Técnica del Programa de Posgrado

CARTA DE VOTO APROBATORIO
INDIVIDUAL

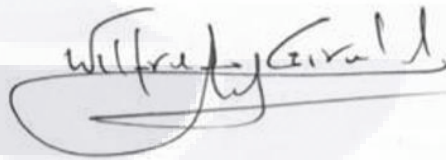
MTRA. VIRGINIA GUZMÁN DÍAZ DE LEÓN
DECANA DEL CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

P R E S E N T E

Por medio del presente como **ASESOR** designado del estudiante **LUIS FELIPE ROMO VÁZQUEZ** con ID **266166** quien realizó el trabajo práctico titulado: **PROPUESTA DE PLAN DE MARKETING: CASO RESTAURANTE “EL TOSTADERO”**, un trabajo propio, innovador, relevante e inédito y con fundamento en el Artículo 175, Apartado II del Reglamento General de Docencia doy mi consentimiento de que la versión final del documento ha sido revisada y las correcciones se han incorporado apropiadamente, por lo que me permito emitir el **VOTO APROBATORIO**, para que él pueda proceder a imprimirlo así como continuar con el procedimiento administrativo para la obtención del grado.

Pongo lo anterior a su digna consideración y sin otro particular por el momento, me permito enviarle un cordial saludo.

A T E N T A M E N T E
“Se Lumen Proferre”
Aguascalientes, Ags., a 20 de mayo de 2021.



Dr. Wilfredo Ambrosio Giraldo Mejía
Asesor de trabajo práctico

c.c.p.- Interesado
c.c.p.- Secretaría Técnica del Programa de Posgrado



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
DE AGUASCALIENTES

DICTAMEN DE LIBERACIÓN ACADÉMICA PARA INICIAR LOS TRÁMITES DEL EXAMEN DE GRADO



Fecha de dictaminación dd/mm/aaaa: 27/05/2021

NOMBRE: Luis Felipe Romo Vázquez **ID** 266166

PROGRAMA: Maestría en Administración **LGAC (del posgrado):** Estrategias de desarrollo sustentable

TIPO DE TRABAJO: () Tesis () Trabajo Práctico

TÍTULO: Propuesta de plan de marketing: Caso restaurante El Tostadero.

IMPACTO SOCIAL (señalar el impacto logrado): La empresa El Tostadero cuenta ahora con un plan de marketing definido con el que guiará sus próximos esfuerzos con la intención de aumentar sus ventas y su participación en el mercado. Se han identificado áreas de oportunidad y se propusieron mejoras en la gestión de sus redes sociales, creación de contenidos, monitoreo de sus campañas e interacciones con sus clientes; además de la generación y seguimiento de los estados financieros básicos

INDICAR SI NO N.A. (NO APLICA) SEGÚN CORRESPONDA:

INDICAR	SI	NO	N.A. (NO APLICA)	SEGÚN CORRESPONDA:
<i>Elementos para la revisión académica del trabajo de tesis o trabajo práctico:</i>				
SI				El trabajo es congruente con las LGAC del programa de posgrado
SI				La problemática fue abordada desde un enfoque multidisciplinario
SI				Existe coherencia, continuidad y orden lógico del tema central con cada apartado
SI				Los resultados del trabajo dan respuesta a las preguntas de investigación o a la problemática que aborda
SI				Los resultados presentados en el trabajo son de gran relevancia científica, tecnológica o profesional según el área
SI				El trabajo demuestra más de una aportación original al conocimiento de su área
SI				Las aportaciones responden a los problemas prioritarios del país
SI				Generó transferencia del conocimiento o tecnológica
SI				Cumple con la ética para la investigación (reporte de la herramienta antiplagio)
<i>El egresado cumple con lo siguiente:</i>				
SI				Cumple con lo señalado por el Reglamento General de Docencia
SI				Cumple con los requisitos señalados en el plan de estudios (créditos curriculares, optativos, actividades complementarias, estancia, predoctoral, etc.)
SI				Cuenta con los votos aprobatorios del comité tutorial, en caso de los posgrados profesionales si tiene solo tutor podrá liberar solo el tutor
SI				Cuenta con la carta de satisfacción del Usuario
SI				Coincide con el título y objetivo registrado
SI				Tiene congruencia con cuerpos académicos
SI				Tiene el CVU del Conacyt actualizado
N.A.				Tiene el artículo aceptado o publicado y cumple con los requisitos institucionales (en caso que proceda)
<i>En caso de Tesis por artículos científicos publicados</i>				
N.A.				Aceptación o Publicación de los artículos según el nivel del programa
N.A.				El estudiante es el primer autor
N.A.				El autor de correspondencia es el Tutor del Núcleo Académico Básico
N.A.				En los artículos se ven reflejados los objetivos de la tesis, ya que son producto de este trabajo de investigación.
N.A.				Los artículos integran los capítulos de la tesis y se presentan en el idioma en que fueron publicados
N.A.				La aceptación o publicación de los artículos en revistas indexadas de alto impacto

Con base a estos criterios, se autoriza se continúen con los trámites de titulación y programación del examen de grado:

Sí
No

FIRMAS

Elaboró:

DR. MARCELO DE JESÚS PÉREZ RAMOS

DR. MARCELO DE JESÚS PÉREZ RAMOS

* En caso de conflicto de intereses, firmará un revisor miembro del NAB de la LGAC correspondiente distinto al tutor o miembro del comité tutorial, asignado por el Decano

Revisó:

DR. GONZALO MALDONADO GUZMÁN

Autorizó:

M.F. VIRGINIA GUZMÁN DÍAZ DE LEÓN

Nota: procede el trámite para el Depto. de Apoyo al Posgrado

En cumplimiento con el Art. 105C del Reglamento General de Docencia que a la letra señala entre las funciones del Consejo Académico: ... Cuidar la eficiencia terminal del programa de posgrado y el Art. 105F las funciones del Secretario Técnico, llevar el seguimiento de los alumnos.



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
DE AGUASCALIENTES



CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS
Y ADMINISTRATIVAS

70-STMA/2021

M.C.O. ELIZABETH CASILLAS CASILLAS
DIRECCIÓN GENERAL DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO
P R E S E N T E

Por medio de la presente me permito comunicarle a usted que el trabajo práctico titulado **PROPUESTA DE PLAN DE MARKETING: CASO RESTAURANTE “EL TOSTADERO.”** del estudiante **LUIS FELIPE ROMO VÁZQUEZ** con ID **266166** egresado de la **Maestría en Administración**, respeta las normas y lineamientos establecidos institucionalmente para su elaboración y su autor cuenta con sus votos aprobatorios correspondientes.

Para efecto de los tramites que al interesado convenga se extiende la presente, reiterándole las consideraciones que el caso amerite.

Sin más por el momento, aprovecho la ocasión para enviarle un cordial saludo.

A T E N T A M E N T E
“SE LUMEN PROFERRE”

Aguascalientes, Ags., a 27 de mayo de 2021.

M.F. VIRGINIA GUZMÁN DÍAZ DE LEÓN
DECANO DEL CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS



c.c.p. M. en C.E.A. Imelda Jiménez García. –Departamento de Control Escolar
c.c.p. Interesado
c.c.p. Secretaria Técnica de la Maestría en Administración

AGRADECIMIENTOS

A mi tutor, la Dra. Sandra Yesenia Pinzón Castro y a mis asesores, Dr. José Trinidad Marín Aguilar y Dr. Wilfredo Ambrosio Giraldo Mejía por toda la ayuda brindada durante la realización de este caso práctico.



DEDICATORIA

A mis padres Laura y Luis Felipe, y a mi hermano José Eduardo que siempre han sido mi apoyo a lo largo de este recorrido.



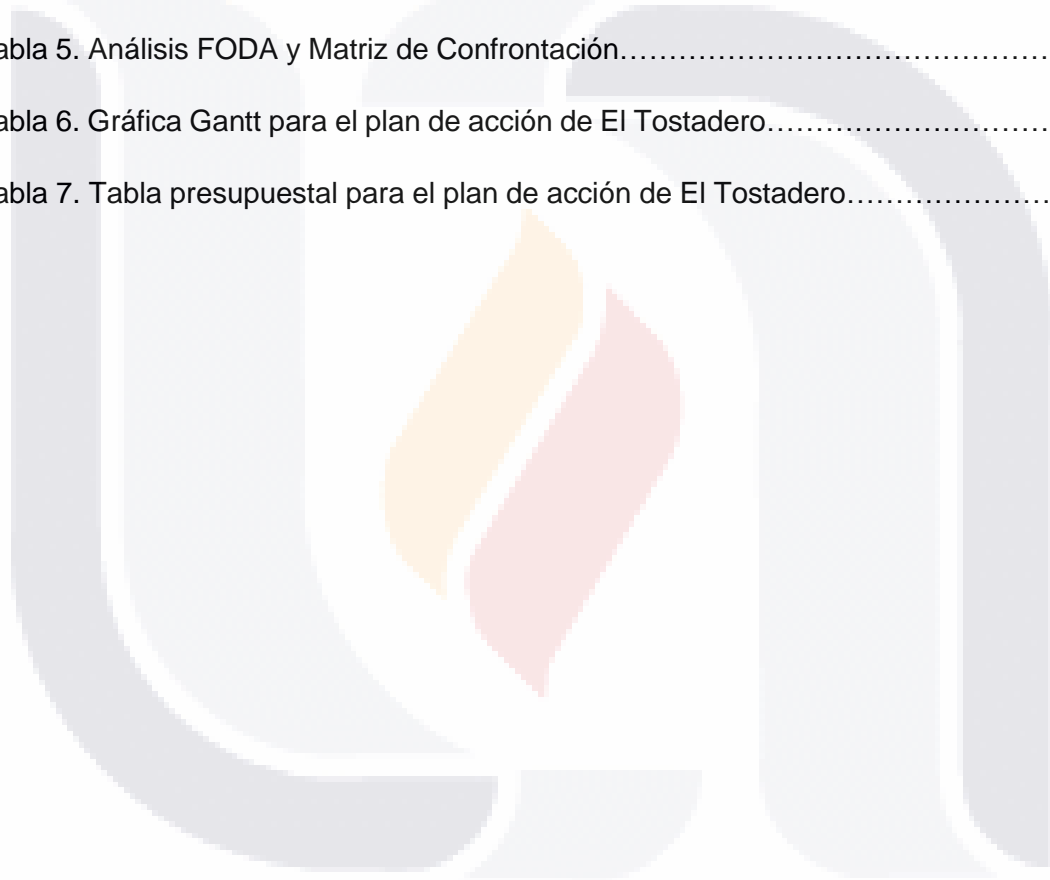
ÍNDICE

ÍNDICE	1
ÍNDICE DE TABLAS	3
ÍNDICE DE FIGURAS	4
RESUMEN	5
ABSTRACT	6
INTRODUCCIÓN	7
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	9
1.1 ANTECEDENTES	10
1.2 DIAGNÓSTICO Y JUSTIFICACIÓN	11
1.3 OBJETIVO	12
1.3.1 OBJETIVO GENERAL	12
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	12
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	13
2.1 MARKETING	14
2.2 <i>MARKETING MIX</i>	15
2.3 ESTRATEGIA DE LA MEZCLA DE MARKETING	18
2.4 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	20
2.5 MARKETING DIGITAL	23
2.5.1 MÉTRICAS DE PRODUCTIVIDAD DEL MARKETING DIGITAL	25
2.5.2 LAS SUBCULTURAS DIGITALES	26
2.5.3 MARKETING DE CONTENIDO	27
2.5.4 <i>OMNICHANNEL MARKETING</i>	29
2.5.5 <i>SOCIAL CRM (CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT)</i> Y LAS REDES SOCIALES	30
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA	32
CAPÍTULO IV: PLAN DE MARKETING	36
4.1 ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL	37
4.1.1 INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA	37
4.1.2 HISTORIA DE LA EMPRESA	37
4.1.2.1 CREACIÓN DEL CONCEPTO Y MODELO DE NEGOCIO	38

4.1.3 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DE LA EMPRESA.....	39
4.1.4 ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN	40
4.1.5 DESARROLLO Y DESEMPEÑO DE LA EMPRESA.....	41
4.1.6 MEZCLA DE MARKETING Y ESFUERZOS.....	43
4.1.6.1 ANÁLISIS DE PRODUCTOS (PRODUCTO)	43
4.1.6.2 MATRIZ BCG (PRODUCTO)	45
4.1.6.3 FIJACIÓN DE PRECIOS (PRECIO).....	52
4.1.6.4 CANAL DE DISTRIBUCIÓN (PLAZA)	52
4.1.6.5 PRESENCIA EN REDES SOCIALES, PUBLICIDAD Y PROMOCIONES (PROMOCIÓN).....	52
4.1.7 EVOLUCIÓN Y OBJETIVOS.....	55
4.1.8 ANÁLISIS EXTERNO.....	56
4.1.8.1 ASPECTOS POLÍTICOS, ECONÓMICOS, SOCIALES Y TECNOLÓGICOS.....	56
4.1.8.2 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.....	58
4.1.8.3 TAMAÑO Y CUOTA DE MERCADO.....	62
4.1.9 FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS	63
4.2 OBJETIVOS DE MARKETING.....	67
4.3 ESTRATEGIAS DE MARKETING.....	68
4.3.1 SEGMENTACIÓN DE MERCADO Y CONFIRMACIÓN DE “COMUNIDADES” DE CONSUMIDORES	69
4.3.2 CLARIFICACIÓN DE CARACTÉRES Y CODIFICACIÓN	71
4.3.3 PRODUCTO (CO-CREACIÓN).....	74
4.3.4 PRECIO (<i>CURRENCY</i>).....	75
4.3.5 PLAZA (<i>COMMUNAL ACTIVATION</i>)	75
4.3.6 PROMOCIÓN (CONVERSACIÓN).....	76
4.3.6.1 ESTRATEGIA DE MARKETING DE CONTENIDO (PROMOCIÓN).....	76
4.4 PLAN DE ACCIÓN Y MONITOREO DE RESULTADOS.....	80
4.4.1 PLAN DE ACCIÓN	80
4.4.2 MONITOREO Y CONTROL	86
CONCLUSIONES.....	89
BIBLIOGRAFÍA.....	90

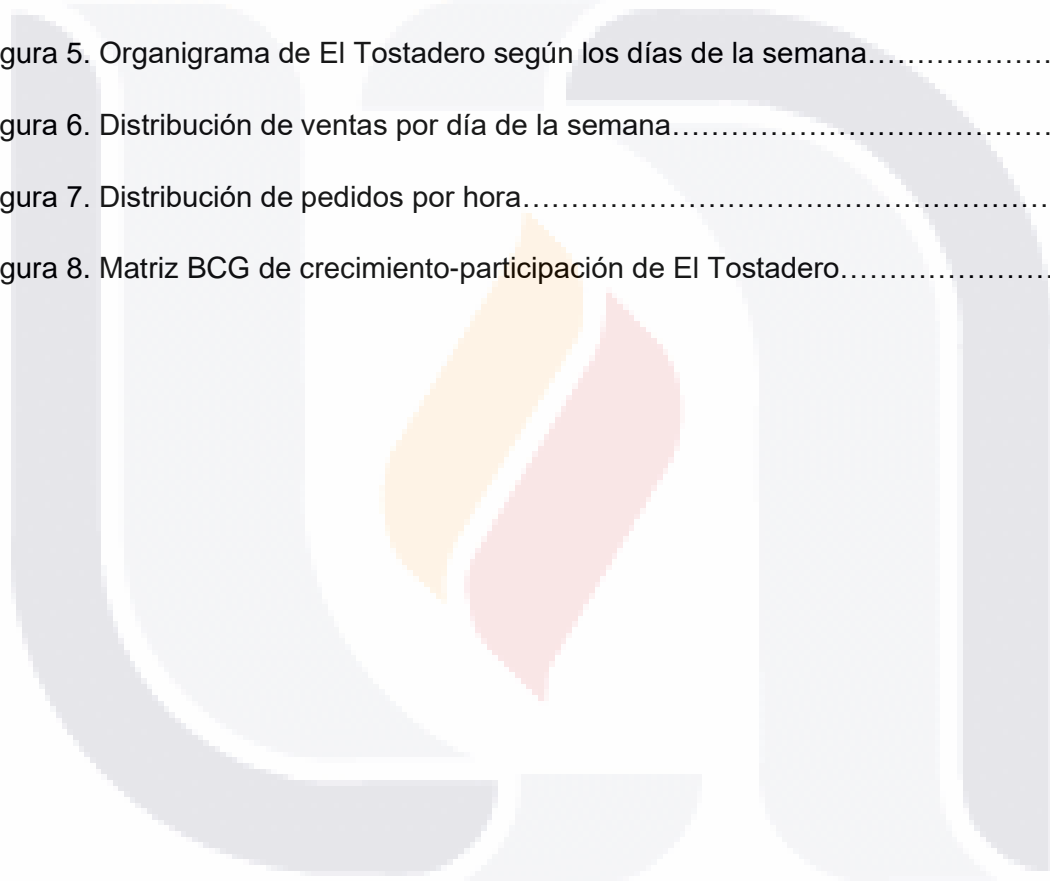
ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Ventas por producto en la aplicación “Rappi” (marzo 2020 – marzo 2021).....	47
Tabla 2. Grupos de platillos según características compartidas.....	49
Tabla 3. Análisis de Competidores de El Tostadero (por niveles de competencia).....	59
Tabla 4. Tabla Comparativa de Competidores.....	60
Tabla 5. Análisis FODA y Matriz de Confrontación.....	64
Tabla 6. Gráfica Gantt para el plan de acción de El Tostadero.....	85
Tabla 7. Tabla presupuestal para el plan de acción de El Tostadero.....	86



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Las 4 P's de la mezcla de marketing.....	17
Figura 2. El <i>customer path</i> (senda del cliente) y las 5 A's.....	22
Figura 3. Integración entre marketing tradicional y digital.....	25
Figura 4. Logotipo de El Tostadero.....	37
Figura 5. Organigrama de El Tostadero según los días de la semana.....	40
Figura 6. Distribución de ventas por día de la semana.....	42
Figura 7. Distribución de pedidos por hora.....	43
Figura 8. Matriz BCG de crecimiento-participación de El Tostadero.....	49



RESUMEN

El Tostadero es un restaurante de comida rápida que tiene poco tiempo compitiendo por un lugar en el mercado. La empresa, como todos los emprendimientos jóvenes, tiene la necesidad de demostrar que puede mantener activas sus operaciones y dar el salto hacia una condición financiera exitosa. El Tostadero requiere de una mayor conciencia de marca en los consumidores y lograr así el aumento de sus ventas. La propuesta de un plan de marketing para El Tostadero responde a las necesidades anteriormente planteadas. El plan se generó a partir de las teorías del marketing digital y la creación de contenidos de valor. La estrategia de marketing propone a El Tostadero identificar los segmentos de mercado más afines a sus valores y a su oferta como marca, la optimización de su oferta de productos a través del análisis de la matriz de crecimiento-participación, la confirmación de sus comunidades digitales y la creación de contenidos de valor que establezcan vínculos con sus clientes. El plan de marketing resalta la importancia de la colaboración, la cual enriquece la experiencia de los clientes a través de su proceso de compra para obtener su fidelidad y su *advocacy* (marketing de recomendación).

ABSTRACT

El Tostadero is a fast food restaurant that has been competing for a place in the market for a short time. The company, like all young ventures, has a need to demonstrate that it can keep its operations active and make the leap to a successful financial condition. El Tostadero requires greater brand awareness among consumers and thus achieve increased sales. The proposal of a marketing plan for El Tostadero responds to the previously stated needs. The plan was generated from the theories of digital marketing and value content creation. The marketing strategy proposes to El Tostadero to identify the market segments most closely related to its values and its offer as a brand, the optimization of its product offer through the analysis of the BCG matrix, the confirmation of its digital communities and the creation of valuable content that establishes links with their customers. The marketing plan highlights the importance of collaboration, which enriches the consumers' experience throughout the customer path to obtain their loyalty and advocacy.

INTRODUCCIÓN

El “Plan de Marketing” se ha convertido en herramienta esencial para el planteamiento de nuevos negocios y su modelo desde la segunda mitad del siglo XX, cuando Philip Kotler hace popular el concepto del modelo de las 4 P’s; o la mezcla de marketing, que se venía gestando años atrás. El tema del presente caso práctico busca enriquecer el estudio de la estrategia de mercadotecnia aplicada a la pequeña empresa y explora las ventajas del uso de los medios digitales y su democratización.

El trabajo contiene un análisis documental de antecedentes y previos acercamientos académicos al tema, además de ejemplos prácticos de aplicación en contextos similares al del objetivo principal; que es el de proponer un plan de marketing para el restaurante El Tostadero. El caso pretende generar nuevas aportaciones al tema de estudio a través de sus resultados, buscando ampliar el conocimiento en la aplicación de la herramienta del plan de mercadotecnia en el contexto de la pequeña empresa.

El caso práctico se desarrolla a partir de una guía justificada por la teoría, los antecedentes y la investigación del tema. El marco teórico del trabajo introduce los conceptos necesarios para la comprensión del tema del marketing; que va de lo más amplio de su universo hasta las herramientas más específicas, como son los distintos modelos de plan de marketing, la mezcla de marketing, la investigación de mercados, el marketing digital y el marketing en redes sociales.

La propuesta de la estrategia de marketing se fundamenta en la aplicación de los conocimientos y observaciones adquiridos a través de un análisis de la situación actual. El caso de estudio presenta una investigación cualitativa que proporciona información del comportamiento del mercado, sus características y motivaciones. La entrevista a profundidad se escogió como herramienta para lograr este objetivo y recopilar datos sobre la percepción de la empresa y su presencia en medios electrónicos.

La técnica de observación y los datos derivados de esta práctica complementaron los resultados de las entrevistas, con la finalidad de obtener información sobre el flujo dentro sus páginas, horarios y ubicación, para determinar el perfil de los visitantes, conocer sus medios o redes preferidas y utilizar esta información para proponer el plan de marketing, que es el objetivo de este trabajo.



CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA



1.1 ANTECEDENTES

El estudio del marketing digital es relativamente nuevo a pesar de tener presencia en los medios electrónicos desde hace muchos años. Los tiempos recientes han visto como las redes sociales y las aplicaciones basadas en teléfonos y computadoras han repercutido de manera permanente en la forma en que recibimos y transmitimos información. El *Internet of things* (Internet de las cosas) ha cambiado de forma drástica nuestra relación con el mundo y la sociedad, especialmente en las actividades económicas y la adquisición de productos o servicios.

El repositorio bibliográfico de la Universidad Autónoma de Aguascalientes cuenta con un caso práctico desarrollado por Humberto Contreras Ramírez que trata directamente sobre el Plan de Marketing Digital para una compañía y estudio de grabación. El resto de las tesis referentes a Plan de Marketing no atacan de forma específica el tema de los medios digitales ni de las redes sociales.

El “Plan de marketing digital básico para estudio de grabación” (Caso Watts Estudio) (Contreras, 2017) tuvo como objetivo proponer un plan de marketing básico para una pequeña empresa en la ciudad de Aguascalientes, en México. El trabajo resalta la importancia de interactuar a través de los medios digitales con los clientes del estudio, que no contaba con ninguna estrategia de marketing formal.

El trabajo de investigación titulado *"Digital marketing adoption and success for small businesses: The application of the do-it-yourself and technology acceptance models"* (“La adopción del marketing digital y éxito en pequeños negocios: La aplicación del hágalos usted mismo y los modelos de aceptación de la tecnología”) (Ritz, Wolf, & McQuitty, 2019) presenta una aproximación al problema usando un modelo *do it yourself* o DIY (“hágalos usted mismo”) para la aplicación del marketing digital en las pequeñas empresas.

El artículo *“The usage of digital marketing channels in SMEs”* (“El uso de los canales del marketing digital en la pequeña y mediana empresa”) (Taiminen, & Karjaluoto, 2015) también se acerca al tema desde el punto de vista de la pequeña y mediana empresa, aunque limitó la investigación a la región central de Finlandia. La información obtenida y su análisis permitió que los autores concluyeran que las empresas no aprovechan al máximo el potencial de los medios digitales en sus estrategias de marketing debido a la falta de comprensión del cambio fundamental en la naturaleza de las comunicaciones.

1.2 DIAGNÓSTICO Y JUSTIFICACIÓN

El plan estratégico de marketing permite encontrar el valor de los productos y explotarlo para fortalecer su percepción en la mente de los consumidores. Las pequeñas empresas invierten tiempo y recursos para tener presencia en los medios digitales, pues entienden que éstos representan la cancha en la que hoy se juega la preferencia de los clientes. Sin embargo, pocas veces existe un plan de marketing formal y esta situación despoja de toda efectividad cualquier esfuerzo hecho en las diversas plataformas.

El Tostadero es un restaurante de comida rápida ubicado en el centro de la ciudad de Aguascalientes, en México. La empresa fue fundada en el año 2019 y su oferta se especializa en platillos típicos del estado Zacatecas, además de comida basada en ingredientes como pescado y mariscos. El Tostadero ha sufrido transformaciones estructurales desde su creación, siendo la más importante la del cambio a su actual ubicación.

El restaurante ha identificado que los medios electrónicos son de gran importancia para su negocio, pues la mayoría de sus clientes han encontrado la oferta de sus servicios a través de sus publicaciones en redes sociales, principalmente Facebook e Instagram. El Tostadero debe su crecimiento a la formación de una sólida base de clientes que han reaccionado positivamente a la expectativa generada en anuncios y promociones.

El caso de estudio desarrolla y propone un plan de marketing enfocado al aprovechamiento de los medios electrónicos y de las redes sociales utilizadas por el mercado de la comida rápida en Aguascalientes. El trabajo establece un modelo que permitirá a la empresa medir los efectos que tiene su estrategia de marketing y la guiará en la identificación de comportamientos y preferencias de los clientes potenciales.

1.3 OBJETIVO

1.3.1 OBJETIVO GENERAL

Proponer un Plan de Marketing Digital para la empresa El Tostadero.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Identificar las comunidades digitales más atraídas hacia la marca para definirla a través de una estrategia de implementación de caracteres y codificación.
2. Establecer los criterios de creación de contenido de valor para la marca mediante una metodología basada en la “conversación” y el monitoreo de las interacciones dentro sus redes sociales.
3. Exponer la importancia de basar las estrategias de marketing en la colaboración, donde el papel de la marca es el de facilitar la comunicación e interacción con los *netizens* (líderes de opinión) dentro de sus comunidades meta.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO



2.1 MARKETING

La mercadotecnia es parte fundamental en las actividades comerciales, de la vida diaria dentro de la sociedad y en específico de los individuos que la componen. La mercadotecnia establece la necesidad de agregar valor a los productos y servicios que se ofrecen e intercambian en todos los mercados, sin importar su escala o naturaleza, además de tener la característica de siempre evolucionar a la par de sus necesidades.

La mercadotecnia o *marketing* en inglés ha sido definida por varios autores, a continuación, se presentan algunas de estas definiciones y que sentaron las bases del desarrollo de este caso de estudio.

1. *"the activity, set of institutions, and processes for creating, communicating, delivering, and exchanging offerings that have value for customers, clients, partners, and society at large."* ("El grupo de actividades en instituciones y los procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los consumidores, clientes, socios y la sociedad en general") (American Marketing Association, 2007)
2. *"Marketing is a social and managerial process by which individuals and groups obtain what they want and need through creating, offering and exchanging products of value with others."* ("El marketing es un proceso social y administrativo a través del cual los individuos y los grupos obtienen lo que quieren y necesitan por medio de la creación, la oferta y el intercambio de productos de valor con los demás") (Philip Kotler, 1991)
3. *"the management process responsible for identifying, anticipating and satisfying customer requirements profitably."* ("El proceso administrativo responsable de identificar, anticipar y satisfacer las necesidades del consumidor de forma rentable") (Chartered Institute of Marketing, 2017)

4. *"the management process that seeks to maximise returns to shareholders by developing relationships with valued customers and creating a competitive advantage"* ("El proceso administrativo que busca maximizar los dividendos de los accionistas al desarrollar relaciones con clientes valiosos y crear una ventaja competitiva") (Paliwoda, & Ryans, 2008)

El marketing era visto anteriormente como una actividad creativa y a la que solamente le incumbían aspectos como la publicidad, la distribución y las ventas. Sin embargo, el estudio académico de la mercadotecnia hace uso de las ciencias sociales, la psicología, sociología, matemáticas, antropología, economía y neurociencia, la profesión es ahora reconocida como una ciencia. (Julie Zhou, 2017)

2.2 MARKETING MIX

La mezcla de marketing es una herramienta que combina un cierto número de componentes con el objetivo de dar fuerza o solidificar la marca de un producto y favorecer la venta de tal producto o servicio. Las empresas han tenido que idear estrategias para la venta sus productos y crear una mezcla de marketing es una de ellas. En 1940, E. Jerome McCarthy formuló la primera teoría de la mezcla de marketing.

La teoría fue conocida como las 4 P's, que representan los conceptos de "producto", "precio", "promoción" y "plaza". En la década de los años noventa, las 4 P's se convirtieron en las 4 C's y éstas se basan en dos teorías creadas por Lauterborn (*consumer, cost, communication, convenience*) (consumidor, costo, comunicación, conveniencia) y por Shimizu (*commodity, cost, communication and channel*) (producto, costo, comunicación, canal).

Los creadores de las anteriores teorías consideran que una mezcla de marketing engloba todas aquellas cosas que las empresas deben considerar al momento de comercializar sus productos o servicios. El "producto" en las 4 P's considera el tipo de producto que se ofrece,

su ciclo de vida y si es parte de un *product mix* o mezcla de productos. El “precio” considera el valor que se percibe del producto o servicio y debe ser ajustado para satisfacer al mercado meta.

Las 4 C's son similares a las 4 P's. La plaza corresponde a conveniencia en el sentido de la distribución del producto y servicio, el dónde y cómo se vende. La promoción corresponde a la comunicación y se refiere al diálogo que las compañías tienen con los consumidores a través de los distintos anuncios, ruedas de prensa, ventas en persona, etc. Las 4 C's también han evolucionado como las 4 P's en su momento, adaptándose a las nuevas teorías planteadas en el *digital marketing*.

La importancia de la mezcla de marketing se basa en la diversidad de factores que hay que considerar para tener éxito en un negocio. La promoción de un producto no es suficiente si dicho producto no es de buena calidad, si su precio no corresponde a esa calidad o a las posibilidades de su mercado meta, o si no es fácil de adquirir. La evaluación de los resultados de una mezcla de marketing es esencial para la mejora de la estrategia planteada. (Mark Acutt, 2016)

Figura 1. Las 4 P's de la mezcla de marketing.



Fuente: *The Marketing Mix* (Mark Acutt, 2016)

- **Producto:** Se refiere a lo que la empresa tiene para ofrecer y vender, ya sea un producto o un servicio. Se incluyen los conceptos de calidad, características, beneficios, estilo, diseño, *branding* (marca), empaque, servicios, garantías, ciclo de vida, inversión y rendimiento. (Jim Blythe, 2009)
- **Precio:** Son las decisiones en cuanto al precio de lista, precio de descuento, precio de oferta especial, financiamiento y términos de financiamiento. Es el costo total que el cliente paga por el producto y no solo incluye el costo monetario, sino también el costo psicológico como el tiempo y el esfuerzo invertidos en la adquisición de dicho producto. (Jim Blythe, 2009)
- **Plaza:** Se define como los canales directos e indirectos de la comercialización de un producto, su cobertura territorial, distribución, ubicación del mercado, catálogo, inventario, logística, etc. Se refiere a la ubicación física donde se conduce un

negocio o a los diferentes canales de distribución que se usan para alcanzar los mercados. Se relaciona comúnmente con un punto de venta físico, pero también abarca el concepto de “tienda virtual”. (Jim Bythe, 2009)

- Promoción: Es la comunicación usada para hacer la oferta a los clientes potenciales y persuadirlos a investigarla más a fondo. Incluye la publicidad, relaciones públicas, venta directa y promoción de venta. (Jim Bythe, 2009)

2.3 ESTRATEGIA DE LA MEZCLA DE MARKETING

La correcta investigación de los mercados potenciales y del poder adquisitivo de los diferentes sectores de la sociedad, quienes tienen la necesidad de adquirir el producto o servicio ofertado, puede ayudar a concentrar los esfuerzos de marketing y obtener la correcta mezcla que permita el crecimiento y la expansión de la compañía. (Mark Acutt, 2016)

Es muy importante para todas las empresas implementar la estrategia de mezcla de marketing correcta, la cual va a ser de gran ayuda en las ventas de su producto o servicio. Los factores de la mezcla de marketing tienen sus propias variables y una vez que sean definidas, conformarán una guía de mercadeo para el producto o servicio, los cuales también deben estar correctamente acotados.

Las características del producto deben definirse, así como la forma en que será empacado, los beneficios que brindarán a los consumidores, el estilo, la calidad y si es necesario ofrecer algunas garantías. El siguiente aspecto que debe ser definido en la estrategia, pues tiene un importante rol en la imagen del producto. La definición de este aspecto puede representar un gran reto ya que se deben considerar muchas variables que dependen de la industria o el negocio al que pertenece el producto o servicio.

La distribución determina el cómo se hará llegar el producto o servicio al cliente final. La decisión consiste en si el producto puede venderse de forma directa al cliente o si se necesita algún tipo de intermediario para ello. Se deberá tomar en cuenta que la distribución afecta también al costo del producto, además de ser vital para asegurar que siempre esté disponible en las regiones en las que se comercializa.

Los tres primeros aspectos de la estrategia de mezcla de marketing deben estar completamente desarrollados antes de atacar el último de los factores, el de la promoción. La relación y los efectos que existen entre ellos deben estar bien identificados en la estrategia para poder planear y coordinar los esfuerzos de marketing de forma correcta. La promoción del producto o servicio ahora tiene que asegurarse de que el cliente conozca la existencia y la disponibilidad de éste en el mercado.

En los tiempos de la conectividad, la mezcla de marketing tradicional tiene que dar lugar a mucha más participación por parte de los clientes. El *Marketing Mix* que conocíamos se convierte en las nuevas cuatro C's, en inglés: *Co-creation, Currency, Communal Activation, Conversation*. Las cuatro C's se basan fundamentalmente en la colaboración que existe entre la marca y sus consumidores, gracias a las facilidades de interacción, exposición, réplica y retroalimentación que los medios electrónicos proporcionan.

La co-creación es el desarrollo de productos en el que los clientes se involucran desde sus primeras etapas y es aprovechado por las compañías para aumentar las posibilidades de éxito de estos en el mercado. Es la "p" de producto; o la "c" de *commodity*, adaptadas a la comunicación en la era de las redes sociales y los *smartphones*. La "moneda" o *currency* ha reemplazado también al "precio" ya que su dinamismo emula las fluctuaciones que sufren los tipos de cambio en los mercados.

El concepto de canal también ha cambiado de forma drástica en los años más recientes. Los jugadores como Airbnb y Uber han irrumpido en las industrias hoteleras y de transporte respectivamente, ya que proveen al consumidor de fácil acceso a productos y servicios que

otros consumidores ofrecen. A esto se le llama *peer-peer distribution*, haciendo alusión a un modelo de distribución de documentos electrónicos e información a través de internet. (Kotler, Kartajaya, & Setiawan, 2016)

La promoción; de la misma forma que el “producto”, se ha visto fuertemente influenciada por la constante comunicación e interacción con los clientes. En este tiempo hablamos de una “conversación”, cuando tradicionalmente las compañías establecían las reglas del juego y sólo ellas podían enviar mensajes a los consumidores. Además, no debemos dejar a un lado la importancia de las interacciones que existen entre los mismos clientes y los efectos que estas tienen en el posicionamiento de las marcas.

2.4 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

La investigación de mercados es primordial para que funcione la estrategia de mezcla de marketing. La investigación permite identificar y clasificar la información necesaria para hacer uso de los conceptos de las 4 P's y definirlos. La clara identificación del mercado meta o del producto o servicio que necesitan es invaluable para las compañías que buscan implementar un plan de marketing.

La investigación ayudará a minimizar los riesgos tomados en las decisiones del plan de marketing y en su implementación. La compleja interrelación de los factores de la mezcla de marketing se verá reflejada de la mejor manera posible a través de una estrategia basada en la información obtenida en una investigación formal del mercado, donde la comunicación ha sido eficiente y efectiva. (Mark Acutt, 2016)

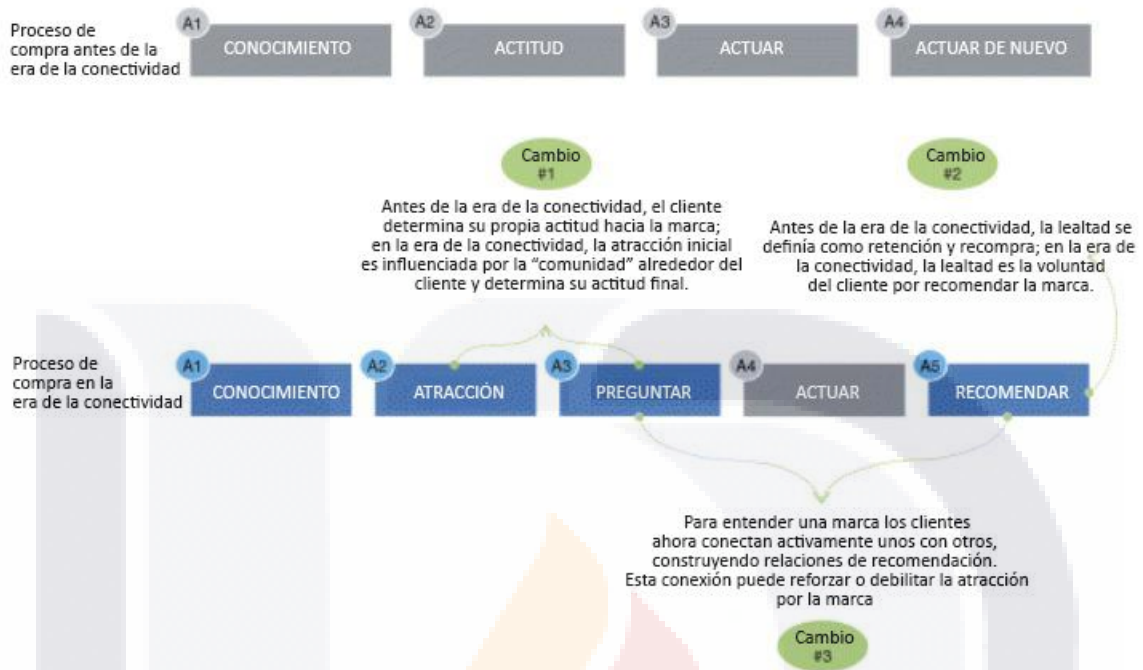
La adquisición de un producto o servicio es antecedida por el “camino” recorrido por el cliente, que finalmente decidió confiar en la compañía que ofrece dicho producto en el mercado. El camino se conoce como “*customer path*” o “senda del cliente” y esta se ve influenciada por una gran cantidad de factores que moldean su percepción de la marca.

La comunicación entre las personas se ha vuelto el medio más confiable día con día. Los consumidores actuales no tienen tiempo para procesar la gran cantidad de información a la que comúnmente son expuestos por las campañas publicitarias. Las compañías entienden que existen puntos críticos de acción en el proceso de toma de decisión de los consumidores y deben diferenciar cuáles esfuerzos son en vano y aquellos que logran crear “embajadores de marca” entre sus clientes.

Las cuatro A’s reflejan primordialmente la senda personal de los clientes en la toma de decisiones. Los *touchpoints* o puntos de contacto son las acciones de las compañías que tienen mayor influencia a lo largo del camino de los consumidores en la búsqueda del producto que satisfaga sus necesidades. En la era actual, las cuatro A’s requieren de actualización, ya que el *new customer path* se adapta a los nuevos conceptos de conectividad. (Kotler et al., 2016)

En la fase de conocimiento de marca o *aware phase*, los clientes se encuentran expuestos de manera pasiva a experiencias previas, mensajes de marketing y a otros consumidores que se han vuelto fieles a la marca y su función es la de recomendarla, convirtiéndose así en embajadores de esta. Este es el umbral hacia el camino del cliente y son la publicidad y las recomendaciones las que mejor promueven el conocimiento de las marcas.

Figura 2. El *customer path* (senda del cliente) y las 5 A's.



Fuente: Marketing 4.0 (Kotler et al., 2016)

La segunda A de actitud o *attitude* seguía la idea de que el cliente definía su propia concepción de la marca; sin embargo, en la era de la conectividad, el marketing se ha dado cuenta que la primera atracción hacia la marca está en manos de la influencia de la "comunidades" determinando el posicionamiento que tendrá el producto en la mente del cliente como individuo.

Los consumidores preguntarán todo acerca de la marca y los productos a otros consumidores miembros de su comunidad, despojando a las compañías del control mayoritario que gozaban anteriormente en el proceso de elección y la actitud individual hacia ellas. La relación entre las fases de *ask* (preguntar) y *advocate* (recomendación) logrará fortalecer el *appeal* (atracción hacia la marca) o lo debilitará según las circunstancias favorecidas durante las interacciones entre los consumidores.

La fase de acción o *act* permanece dentro del nuevo camino del cliente, ampliando la responsabilidad de las compañías en la creación de fidelidad hacia las marcas. Es la continua comunicación con los clientes que, a través de la retroalimentación, sirve para mejorar la percepción que tienen los consumidores de los productos o servicios.

El objetivo de las ahora cinco A's es el de trazar el camino en la toma de decisión del consumidor final. En la investigación de mercados es necesario tomar conciencia de todos los factores que influyen estas cinco fases para aprovechar al máximo la información obtenida en el estudio. La comprensión de los conceptos antes mencionados resultará en la última A del *customer path*, la de *advocate* o el marketing de recomendación. La fidelidad de los clientes hacia la marca los convierte en su primera línea de defensa y en importantes promotores de sus productos.

2.5 MARKETING DIGITAL

Los grandes cambios que ha experimentado la economía a lo largo de los últimos 20 años han obligado a redefinir el marketing en múltiples maneras. Las herramientas del mercadeo nos habían permitido identificar “segmentos” dentro del mercado basándose en características definidas típicamente por su ubicación geográfica, cualidades demográficas y sus patrones de comportamiento. Las propiedades anteriormente descritas encuentran nuevos significados el día de hoy y es necesario comprender el papel que juegan en la era digital.

El *targeting* (segmentación) se definía por ser una relación vertical entre una marca y sus clientes. Este forma parte de la segmentación del mercado y al percibir a los clientes como “objetivos”, el mercadólogo determina los tipos de intervención del segmento a través de las variables utilizadas en el estudio de mercado. El acercamiento tradicional hacia el mercado meta involucra interacciones en una sola dirección, las cuales son percibidas en la actualidad como intrusiones o mensajes *spam* no deseados.

En la economía digital, los clientes están socialmente conectados en una red horizontal de comunidades. Hoy, las comunidades son los nuevos segmentos (Kotler et al., 2016). Las “comunidades” se caracterizan por formarse de manera orgánica y definen sus propias reglas y fronteras. Las comunidades digitales sólo permitirán que una marca entre en su círculo si ésta se posiciona de forma transparente entre sus clientes.

Los clientes tienen todas las herramientas y medios necesarios para evaluar las marcas. El posicionamiento también se ha redefinido gracias a estos factores y las estrategias deben enfocarse a presentar las promesas de la marca con integridad y transparencia. El *marketing mix* es esencial para lograr este objetivo, ya que los clientes decidirán a través de los medios digitales si tal estrategia los convence de adoptar ciertas marcas y rechazar las demás.

En un mundo conectado, el concepto de *marketing mix* ha evolucionado para aceptar más participación de parte de los clientes. Las cuatro P's se redefinen y se convierten en las cuatro C's (*co-creation, currency, communal activation, conversation*) (Kotler et al., 2016). En el *marketing mix* tradicional, la marca tenía gran control sobre las estrategias y las acciones. En la actualidad, conceptos como el de co-creación involucran al cliente en las etapas tempranas del diseño de producto.

La personalización de productos no es el único avance que ha surgido gracias a la economía digital. La fijación de los precios también ha evolucionado para convertirse en un proceso dinámico influenciado por los consumidores. La colaboración es la clave de toda relación entre la marca y el consumidor, donde el rol de las compañías se convierte en el de facilitadoras de los clientes y se abren canales en los que la comunicación y retroalimentación son lo más importante.

Figura 3. Integración entre marketing tradicional y digital.



Fuente: Marketing 4.0 (Kotler et al., 2016)

El *marketing* tradicional no es reemplazado por el *digital marketing*. La integración entre los conceptos de ambos acercamientos nos permitirá generar el interés y la conciencia de marca que tanto buscan establecer las compañías. Las primeras interacciones con los clientes se llevarán a cabo mediante la práctica tradicional, mientras que la colaboración y el involucramiento se mantendrán gracias al enfoque que proporciona el mercadeo digital.

2.5.1 MÉTRICAS DE PRODUCTIVIDAD DEL MARKETING DIGITAL

Un nuevo set de métricas debe introducirse para resolver los problemas que tiene la medición actual (Kotler et al., 2016). El *purchase action ratio* (PAR) o “radio de acción de compra” y el *brand advocacy ratio* (BAR) o “radio de recomendación de marca” son las métricas que complementarán a las cinco A’s para medir la productividad de los planes de mercadeo actuales. Estas métricas tienen una íntima relación con el conocimiento de marca y determinan si las acciones de las compañías tienen un buen desempeño.

El *purchase action ratio* mide el éxito que tiene una compañía para “convertir” el conocimiento de marca en ventas de sus productos o servicios. El *brand advocacy ratio* mide la conversión del conocimiento de marca en “recomendaciones” del consumidor hacia otros clientes potenciales y la fidelidad hacia sus productos. En resumen, se estaría rastreando el número de clientes a través de las fases de conocimiento de marca (*awareness*), la de acción (*act*) y finalmente la de recomendación (*advocacy*).

2.5.2 LAS SUBCULTURAS DIGITALES

En la era de la conectividad, los segmentos se comportan de diferentes maneras. Los verdaderos embajadores de marca son aquellos que tienden a buscar recomendaciones e interactúan con otros miembros de su comunidad para tomar decisiones de compra. Las mayores probabilidades de alcanzar el *advocacy* (marketing de recomendaciones) se encuentra en la apuesta por en los segmentos de *Youth* o jóvenes, *Women* o mujeres y los llamados *Netizens*.

El hilo en común que conecta a estos segmentos o comunidades es que ellos son los más influyentes en la era digital (Kotler et al., 2016). Las características de estos grupos los han llevado a tener una posición preponderante en el diseño de estrategias de marketing en años recientes, aún sin tener el mayor poder adquisitivo en el mercado. El tiempo ha pasado y estas subculturas han encontrado su lugar en las principales corrientes del arte y el entretenimiento.

Los jóvenes se han posicionado como el grupo más influyente para la población adulta. Los mayores confían en la opinión de los más jóvenes, ya que éstos forman sus ideas a partir de su capacidad de asimilar las grandes cantidades de información a las que son expuestos diariamente. Los jóvenes imponen tendencias, están acostumbrados a la adquisición de productos y servicios *on-demand* o “a la carta”, además de no tener problema alguno con los cambios drásticos que suceden a su alrededor.

El segmento de *youth* representa para el marketing digital la participación de la mente de consumidor; sin embargo, son las mujeres las que definirán la clave para lograr la participación de mercado. Las mujeres se mueven a lo largo y ancho del *customer path*, experimentando más puntos de contacto que el cliente común. Sus cualidades gerenciales hacen de esta comunidad de consumidoras, la máxima “autoridad” para la toma de decisiones de compra en todos los entornos donde su vida se desarrolla.

Los *netizens* o ciudadanos del internet, finalmente definirán la participación en el sentimiento de los clientes de una marca. Aunque no todos los usuarios de internet son considerados *netizens*, son aquellos que contribuyen en darle forma a ese mundo alterno al que la mayoría pertenecemos. Ellos comparten sus opiniones regularmente de forma anónima a través de las diferentes plataformas de interacción social, haciéndolos agresivos en su expresión.

La creación de contenidos es una de las actividades predominantes del ciudadano del internet. El entorno digital les proporciona un terreno virgen en cuanto las formas de expresión que pueden desarrollar y mediante estas comunicar su posición ante diversos aspectos que afectan su vida. El *advocacy* que una compañía puede obtener de ellos es fundamental en posicionamiento de sus marcas.

2.5.3 MARKETING DE CONTENIDO

El marketing tradicional siempre se ha apoyado de la creatividad para la promoción de marcas; sin embargo, el marketing de contenido da un giro completo a la aplicación de ese talento en los tiempos de la conectividad. Los contenidos digitales empujan a las marcas hacia nuevas fronteras y exigen tener un cuidadoso proceso creativo en el que las compañías se enfocan en atrapar el interés del consumidor por medio de historias significativas.

Los contenidos se integran a la vida social de las personas gracias a la democracia de la información y a las facilidades que los medios electrónicos proporcionan para distribuirlos. El surgimiento de las comunidades, favorecido por las interacciones dentro de las redes sociales, es un factor de gran influencia en la creación de contenidos por su naturaleza relajada y su fuerte sentido de confianza.

El marketing de contenido le da al consumidor el control de definir el mensaje que la publicidad les comunica. Sin embargo, es necesario entender que los contenidos y la publicidad tradicional no son lo mismo. Los contenidos son más significativos por el efecto que tienen sobre los clientes, pues éstos se conforman de información relevante para lograr sus objetivos personales (Kotler et al., 2016).

La meta de una estrategia basada en los contenidos digitales es de suma importancia en su proceso de creación. Las metas se relacionan con la medición del éxito de una campaña y es por esto que se deben establecer sus objetivos. Una de las metas del marketing de contenido se define por las ventas que generan sus estrategias y la segunda se relaciona con el conocimiento de marca.

La definición de la audiencia consiste en enfocar la atención sobre las subculturas, más que acotarla mediante los métodos tradicionales de ubicación geográfica o demográfica. La figura del *influencer* (líder de opinión), propio de una subcultura, es el objeto de análisis esencial en el proceso de búsqueda de la audiencia. La completa comprensión de la audiencia permite definir los formatos en que se presentan los contenidos, la narrativa creada a su alrededor y la cercanía que se quiere lograr en todas las etapas del proceso de decisión del consumidor.

La creación y distribución de contenidos se puede lograr de muchas maneras; sin embargo, no se debe descuidar la calidad y el compromiso con los que se afrontan estos retos. Los contenidos que capturan la atención de las audiencias tienen la particularidad de transmitir historias entretenidas y atractivas. El entorno digital se ha convertido en el medio más fértil

de las interacciones sociales, aunque no ha despojado de valor al contacto real entre las personas, presentando oportunidades de distribución que el marketing de contenido debe aprovechar.

Los *influencers* son creadores de contenido y son un gran ejemplo como embajadores de marca. Las compañías se valen de su relación con ellos para generar valor y distribuir de forma efectiva y muchas veces económica sus contenidos. La reputación que gozan los *influencers* dentro de su comunidad los vuelve activos importantes en la estrategia de marketing digital.

2.5.4 OMNICHANNEL MARKETING

El *omnichannel marketing* (mercadotecnia omni-canal) no es un concepto nuevo en ningún sentido de la palabra. Este se basa en la idea de que las compañías estén siempre presentes en el proceso de decisión de compra de los consumidores. La economía del “ahora” hace referencia a la facilidad con la que los clientes obtienen los productos o servicios que quieren al momento y esto solo se logra mediante una estrategia omni-canal.

Una de las principales herramientas que permiten este constante acompañamiento de las marcas en las decisiones de sus clientes es el teléfono móvil. Sin lugar a duda, los teléfonos inteligentes se han convertido en una extensión de sus usuarios. Los consumidores aprovechan sus ventajas para disipar las dudas en cuanto a un producto de forma inmediata.

Las primeras estrategias del *omnichannel marketing* surgieron ante la necesidad de los grandes minoristas de integrarse a la era de la conectividad. Estas compañías observaron que no importaba cuál fuese el canal de distribución por el que el cliente finalizó una compra, mientras estos canales estuvieran interconectados y siempre disponibles al momento en que se tomara la decisión de adquirir los productos.

El enfoque de esta estrategia no sólo aplica para las grandes empresas. Las compañías que distribuyen sus productos o servicios de forma física están conscientes de la necesidad de conectarse con sus clientes en el mundo digital para facilitar su camino a través del *customer path*. La experiencia de compra debe ser perfecta para el consumidor, quien busca libertad de movimiento y autovalidación a partir de sus decisiones.

2.5.5 SOCIAL CRM (CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT) Y LAS REDES SOCIALES

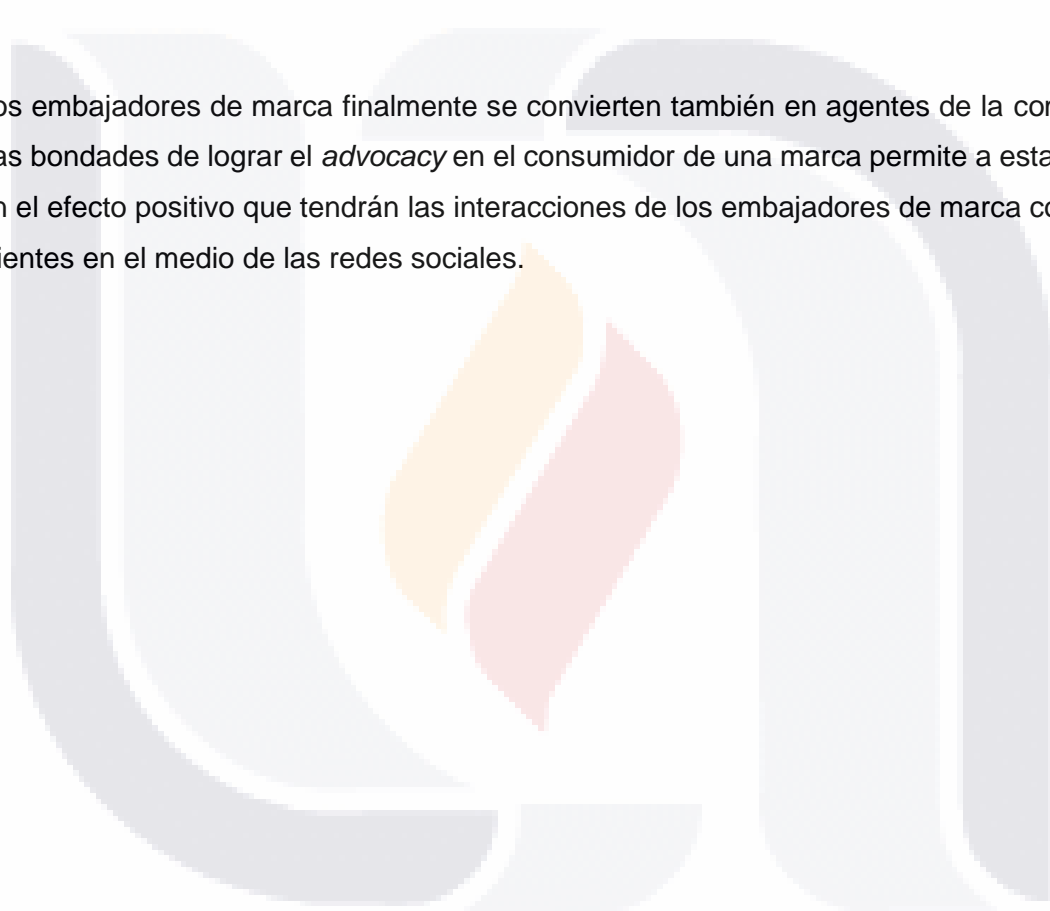
La finalidad principal del marketing digital es el *advocacy* (recomendación), la quinta A en el camino del consumidor. Se han descrito anteriormente sus implicaciones y como una marca que traza correctamente el proceso de compra de sus clientes logra convertirlos en sus embajadores. Es el marketing de recomendación y las redes sociales son esenciales para integrarlo a la realidad de las compañías.

El *social CRM* (Gestión de relaciones) es el uso de las redes sociales para gestionar las interacciones de las marcas con los consumidores y así construir relaciones a largo plazo (Kotler et al., 2016). En la gestión de relaciones con los clientes, son ellos el motor de la estrategia. El consumidor, acostumbrado al uso de las redes sociales, inicia la conversación con la compañía. Los diálogos son indefinidos y la dinámica se extiende hacia otros consumidores y no sólo con la marca.

El manejo de estas interacciones se basa en el monitoreo constante de las conversaciones en redes sociales. Aunque la marca tiene la posibilidad de crear un perfil (cuenta) que le proporcione una plataforma central de comunicación, los consumidores se expresarán también fuera de ella debido a la naturaleza de las redes. Las compañías entrarán en acción para guiar las conversaciones hacia terrenos más favorables o atenderán quejas que podrían afectar la percepción de marca.

El monitoreo de las redes sociales se apoya en el diseño y uso de algoritmos que permiten “escuchar” pasivamente las conversaciones que implican a la marca. La parte “activa” del *social CRM* son las interacciones personales entre los agentes de la compañía y los clientes. La efectividad de esta gestión emana del poder que transfiere la compañía a estos agentes. El poder viene del amplio conocimiento de la marca y su producto, de la experiencia personal y la relación positiva con los mismos, y de la correcta conexión con otros miembros de la organización.

Los embajadores de marca finalmente se convierten también en agentes de la compañía. Las bondades de lograr el *advocacy* en el consumidor de una marca permite a esta confiar en el efecto positivo que tendrán las interacciones de los embajadores de marca con otros clientes en el medio de las redes sociales.



CAPÍTULO III: METODOLOGÍA



La metodología para la propuesta de “Plan de Marketing para el restaurante El Tostadero” parte de un modelo basado en el análisis de la empresa como organización, de su situación actual y de la formulación de instrumentos que nos permitan describir detalladamente los factores que han influido en el posicionamiento de su marca con el objeto de determinar las acciones necesarias en una futura intervención.

La creación de un análisis situacional de la empresa y su entorno fue el primer paso del estudio de caso. En esta etapa del método de investigación, se incluyó la información de la empresa, ubicación geográfica, su organigrama y estructura. Además, se presentaron los factores económicos, políticos, culturales, demográficos, etc. que forman parte del ambiente en el que se desarrolla esta organización.

El marco de referencia se desarrolló a partir de los primeros acercamientos con la dirección de la empresa, con el objetivo de recopilar la información que nos daría una visión integral del panorama actual en el que se desenvuelve. La información se dispuso de la siguiente manera:

- Información general de la empresa
- Historia de la empresa
- Misión, Visión y Valores de la empresa
- Estructura de la organización
- Desarrollo y desempeño de la empresa
- Análisis externo e interno

El análisis de la situación actual de la organización abrió paso al diagnóstico, en el que se enumeraron los factores que han influenciado su desempeño. El caso práctico busca proponer soluciones a la problemática identificada, específicamente la relacionada a los esfuerzos de marketing y los resultados obtenidos hasta el momento. La realización del diagnóstico partió de una comparación entre estos resultados y los resultados que se buscan alcanzar mediante el plan de marketing.

El diagnóstico se basó en los conceptos estudiados en el marco teórico del caso práctico. La aplicación de estos conceptos fue fundamental en la elección del instrumento de investigación, su diseño y la interpretación de la información arrojada. Los instrumentos empleados para el diagnóstico de la situación del restaurante El Tostadero fueron una entrevista a profundidad aplicada a las dueñas de la empresa y los reportes de ventas de la empresa.

El carácter mixto de la investigación se determinó a partir de la búsqueda de correlación entre los factores que influyen la situación actual (marco de referencia) y los datos disponibles del análisis de sus ventas. El diagnóstico tuvo como finalidad integrar las observaciones cualitativas y los datos cuantitativos de la investigación para identificar la problemática actual y plantear la situación deseada.

El diagnóstico sentó las bases para la solución del caso y las estrategias que se propusieron para generar el plan de marketing del restaurante El Tostadero. El método se definió en base a la integración de los conceptos del marketing tradicional y la interpretación de estos en el marco de la conectividad (marketing digital). Las estrategias que se aplicaron en el plan de marketing son las siguientes:

1. Segmentación del mercado y definición del mercado meta mediante la confirmación de “comunidades” de consumidores.
2. Clarificación de marca como herramienta de posicionamiento y definición de la “razón de ser la marca” a través de sus caracteres y codificación.
3. Creación de valor de marca a través de la comunicación, retroalimentación y atención basada en la colaboración entre compañía y cliente.
4. Estrategia de la mezcla de marketing:
 - Producto (Co-creación) como acercamiento a la mejora y al desarrollo de productos.
 - Precio (*Currency*) y su definición dinámica basada en la demanda y la capacidad.

- Plaza (*Communal activation*) y el uso de canales “conectados” (*on-line*) y “desconectados” (*off-line*) relacionados entre sí para la distribución de contenido de valor.
 - Promoción (Conversación) y el contenido de valor como generador de interacciones y estímulo del marketing de recomendación (*advocacy*).
5. “Mapeo” o trazo del *customer path* (proceso de decisión de compra) utilizando el marco de las cinco A’s.
 6. Monitoreo de las métricas del marketing digital (*Purchase Action Ratio* y *Brand Advocacy Ratio*) e interpretación de resultados.



CAPÍTULO IV: PLAN DE MARKETING



4.1 ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

4.1.1 INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA

- El Tostadero es un restaurante ubicado en la calle San Ignacio, número 112A, en la ciudad de Aguascalientes, Aguascalientes, México.
- El número telefónico de la empresa es el 449 512 2889.
- El restaurante se constituyó el 12 de mayo del 2019.

Figura 4. Logotipo de El Tostadero.



Fuente: Menú de El Tostadero

4.1.2 HISTORIA DE LA EMPRESA

El Tostadero fue creado en mayo del año 2019 y se ubicaba en una plaza comercial en la avenida Fundición, en Aguascalientes, Aguascalientes, México. El mes de octubre del

mismo año, la empresa decidió cambiar de locación y se movió a la zona centro de la ciudad, en la calle San Ignacio, número 112A, a un costado de la iglesia del Sagrado Corazón de Jesús.

El nuevo local les abría las puertas a otros segmentos del mercado gracias a su ubicación y las vías de comunicación aledañas. El lugar forma parte de un conjunto de locales comerciales dentro de un complejo más amplio que incluye un hotel y estacionamiento. El Tostadero reconoció las nuevas oportunidades y amplió su oferta de platillos y servicios durante el cambio.

La pandemia de COVID 19 ha influido sobre el destino de la empresa durante mayor parte de su existencia y continúa haciéndolo ahora. El modelo de negocio se adaptó rápidamente a la situación y aprovecharon su experiencia para continuar dando servicio principalmente a través de las aplicaciones de pedidos a domicilio.

4.1.2.1 CREACIÓN DEL CONCEPTO Y MODELO DE NEGOCIO

El concepto original de El Tostadero estaba muy ligado a las condiciones especiales de su ubicación inicial. El lugar era una aplicación de la idea de los parques de “*food-trucks*” o de “carritos de comida rápida”, como se les conoce localmente. Los negocios se ubicaban alrededor de un patio central donde se colocaban mesas y sillas compartidas. El concepto de cada “restaurante” debía ser muy específico y su oferta se limitaba al mismo para evitar conflictos de competencia entre los negocios.

Las dueñas visualizaban un restaurante con una oferta de platillos mucho menos extensa que la actual, ya que la clave de su modelo de negocio radica en el elemento principal del menú: las tostadas estilo Jerez. El crecimiento sostenido de la empresa y la experiencia han moldeado su criterio de decisión; sin embargo, son conscientes de la falta de un análisis formal de la competencia y que ésta no ha sido un factor en el desarrollo de su concepto.

Las dueñas imaginaban a su clientela conformada principalmente por personas jóvenes que buscaban una opción para comer de manera casual y que percibirían sus productos y platillos como una alternativa de botana. Los clientes jóvenes de El Tostadero irían al restaurante a relajarse y descansar después del ajetreo y la diversión de los bares la noche anterior.

El rango de edad sería de entre veinticinco y cuarenta años y no consideraban personas más jóvenes, como los universitarios. Los clientes serían empleados y su trabajo se desarrollaría dentro de una oficina, de estado civil solteros, tendrían cierto poder adquisitivo que les permite un estilo de vida con ciertos lujos. Los fines de semana se vestirían de forma relajada y dispondrían de todo su tiempo para distraerse.

4.1.3 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DE LA EMPRESA

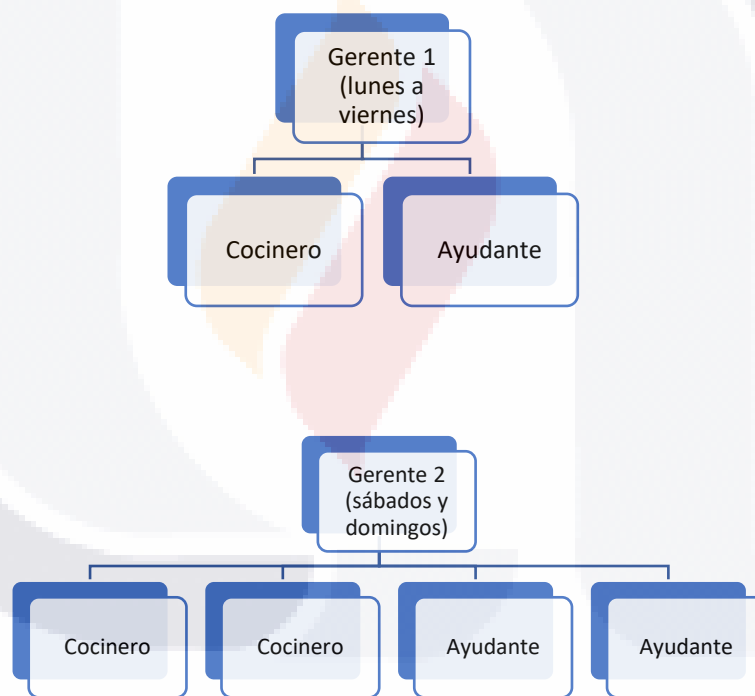
El restaurante “El Tostadero” no cuenta con una Misión, Visión o Valores establecidos. Se propone que la empresa refleje a través de la declaración de su Misión, Visión y Valores, la percepción que desean de su marca en el mercado, lo que los hace diferentes de la competencia y sus objetivos.

- **Misión:** *“Deleitar los paladares de Aguascalientes a través de platillos deliciosos que provoquen experiencias de convivencia y felicidad”.*
- **Visión:** *“Marcar la memoria de nuestros clientes para siempre ofrecerles momentos de satisfacción con nuestros productos”.*
- **Valores:** *“Convivir en familia, compartir con los amigos, celebrar y mejorar la vida de las personas”.*

4.1.4 ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN

Las dueñas se turnan para administrar operativamente el negocio. Una de ellas lo hace de lunes a viernes y la otra de sábado a domingo. En el periodo de lunes a viernes cuentan con la ayuda de dos empleados (cocineros) y durante el fin de semana tienen a cuatro empleados asistiendo en la cocina y otras actividades del restaurante. También se valen de subcontratar un servicio de repartidores para los pedidos a domicilio.

Figura 5. Organigrama de El Tostadero según los días de la semana.



Fuente: Elaboración propia

4.1.5 DESARROLLO Y DESEMPEÑO DE LA EMPRESA

Las dueñas consideran que han aumentado su número de clientes y de ventas desde que crearon la empresa. La aplicación “Rappi” es su principal fuente de pedidos a domicilio y actualmente tienen la posibilidad de brindar su servicio en toda la ciudad de Aguascalientes. Las zonas en las que más realizan repartos son en el centro y norte de la ciudad.

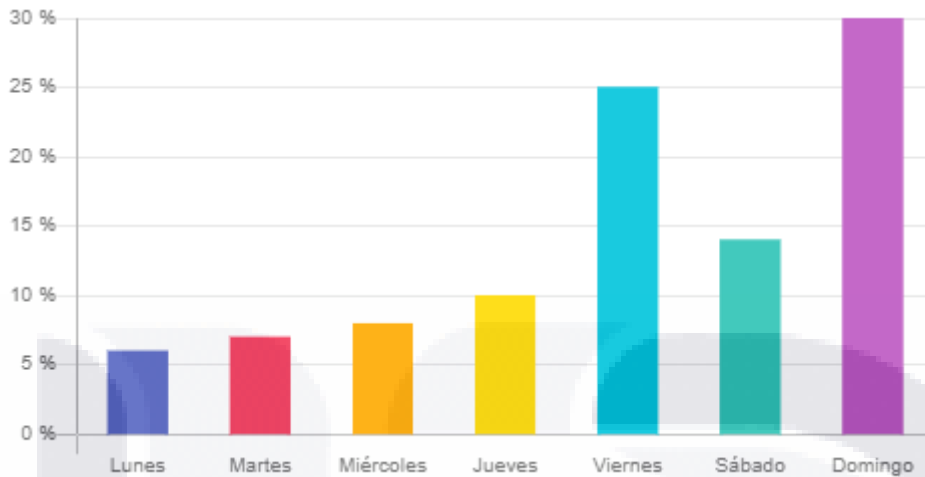
El Tostadero, durante sus inicios, dependía fuertemente de una base de clientes conformada por amistades, familiares y conocidos. En la actualidad la proporción de los clientes “conocidos” y los clientes “nuevos”, como ellas los describen, ha cambiado considerablemente. El Tostadero piensa que su presencia en aplicaciones de comida rápida también beneficia el posicionamiento de su marca y ha tenido como consecuencia que sus clientes acudan al local.

El Tostadero tiene clientes más diversos en comparación a los que tenía al comenzar su operación. Las edades han variado, se han ampliado y llegan más familias al restaurante. Los clientes pueden venir solos o acompañados y la proporción es más o menos la misma. Los clientes que consumen dentro del local lo hacen por la proximidad del restaurante con relación a sus recorridos diarios.

El horario de operación del restaurante es de 12:00 pm a 7:00 pm entre semana y de 12:00 pm a 8:00 pm los fines de semana. Los fines de semana son considerados los de mayor movimiento dentro del negocio, cuando podrían tener más actividad a causa de una mayor afluencia de clientes dentro de su local o gracias al aumento de pedidos a domicilio.

Este “efecto” de fin de semana se acentúa durante los domingos, cuando sus clientes aprovechan el servicio a través de las aplicaciones de entrega de comida “Rappi” y “Encalientes”, además de hacer pedidos por teléfono o por medio de la aplicación de mensajería instantánea “Whatsapp” de manera directa al restaurante.

Figura 6. Distribución de ventas por día de la semana.

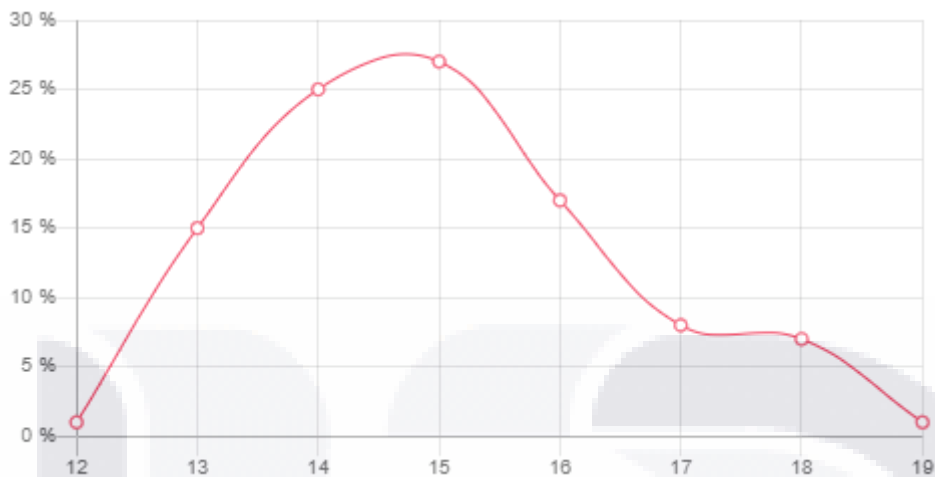


Fuente: Métricas de la aplicación “Rappi *Partners*” de El Tostadero

Las dueñas consideran que el horario de mayor afluencia de clientes en el restaurante es muy variable, en especial por las condiciones atípicas que se viven debido a la actual pandemia de COVID 19. Sin embargo, se ha podido observar que de lunes a viernes es más común que las personas que acuden al local lo hagan dentro de un rango de horario de 4:00 pm a 5:00 pm.

En el fin de semana el horario podría extenderse una hora, hasta las 6:00 pm. Los días de fin de semana comienzan a tener más actividad a partir de la 1:00 pm, con los pedidos a domicilio y los comensales regularmente llegan más tarde. El Tostadero no sirve desayunos y no es muy común que reciban órdenes o pedidos al medio día como almuerzo.

Figura 7. Distribución de pedidos por hora.



Fuente: Métricas de la aplicación “Rappi *Partners*” de El Tostadero

4.1.6 MEZCLA DE MARKETING Y ESFUERZOS

4.1.6.1 ANÁLISIS DE PRODUCTOS (PRODUCTO)

El Tostadero ofrece en su menú un listado de opciones de comida práctica, económica y rápida. Los platillos se basan principalmente en tres ingredientes de origen animal: pescado, camarón y cerdo. La lista de ingredientes complementarios incluye en mayor parte los vegetales como el tomate, la cebolla, el limón, la lechuga y la col.

Los ítems del menú fueron diseñados a partir de diversas combinaciones o presentaciones de los ingredientes principales. Los grupos de platillos se derivan de estas combinaciones, en las que se tiene un elemento en común que define la presentación de los productos. Los componentes comunes de presentación son las tostadas, las tortillas y los panes.

Las tostadas son un platillo sencillo conformado por una tortilla “tostada” como base y otros ingredientes básicos (naturales o preparados) que se colocan en la parte superior. Los

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

tacos se componen de un “relleno” de ingredientes preparados (capeados o empanizados) y vegetales, sobre una base de tortilla de maíz. La mayoría de los ítems más vendidos dentro del menú se encuentran dentro de estos dos grupos de platillos.

La naturaleza de los ingredientes principales permite la preparación y oferta de otros platillos más convencionales. En la categoría de mariscos encontramos otros grupos de platillos dentro del menú, como los cocteles, camarones preparados y filetes de pescado (acompañados de arroz y ensalada), caldos y sopas.

Los ceviches y aguachiles son guisos preparados con pescado o camarón, vegetales picados y limón. La presentación de estos platillos es muy flexible y por sus características se usan como relleno de tostadas o se ofrecen por órdenes de medio y un kilogramo.

Las tortas forman otro grupo dentro del menú y es otro de los platillos de mayor demanda para el restaurante. La torta es una interpretación local del sándwich, en el que la base es el pan y el relleno también se compone de ingredientes naturales o preparados que ya forman parte de los grupos principales. Las hamburguesas son otro grupo basado en el pan; sin embargo, las características de sus ingredientes son más específicas.

El Tostadero cuenta en su oferta de productos con ítems que no pueden clasificarse dentro de los grupos básicos del menú. Las milanesas de res o pollo, la carne asada y las enchiladas son platillos suplementarios, en caso de recibir órdenes de clientes que no puedan consumir mariscos o cerdo.

El menú presenta una oferta de productos complementarios como las papas fritas y los Nuggets de pollo, acompañamiento de arroz y postres basados en las crepas. En cada mesa se pueden encontrar distintos tipos de salsas picantes embotelladas. La oferta de bebidas incluye refrescos, té, jugos y agua de sabores embotellados, limonadas preparadas, leche con chocolate y cervezas.

Los ítems más vendidos del restaurante según la experiencia de la empresa son las tostadas estilo Jerez (cueritos y trompa curtidos de cerdo, carne de cerdo), la torta cubana (carne de cerdo), los tacos estilo baja (pescado y camarón) y los aguachiles (órdenes de medio y un kilogramo). La economía y practicidad de estos platillos son sus características más importantes, además de ser productos diferenciados en los que sus clientes encuentran gran valor.

4.1.6.2 MATRIZ BCG (PRODUCTO)

La matriz BCG o *Boston Consulting Group* es una herramienta que facilita la planeación de estrategias de marketing basándose en el análisis de tres aspectos propios del rendimiento de los productos. La matriz permite identificar la relación entre el crecimiento, la participación dentro del mercado y el volumen de ventas generado por cada producto dentro de la oferta de una empresa.

La matriz de “crecimiento-participación” de El Tostadero se generó con el objetivo de conocer el comportamiento individual de todos sus platillos en relación con el resto de su oferta de productos. La intención es la de confirmar o descartar las ideas preconcebidas en cuanto a la rentabilidad de su oferta y contar con la información necesaria para justificar el rumbo que se tomará con cada producto existente o nuevo.

Los productos se dividen en cuatro categorías dentro de la matriz BCG: productos “perro”, productos “incógnita”, productos “vaca” y productos “estrella”. Las categorías corresponden a la situación de crecimiento y participación en la que se encuentran los productos y las decisiones que debe tomar la empresa para continuar invirtiendo recursos, enfocar un mayor esfuerzo o eliminar por completo ciertas unidades de negocio.

La matriz del Tostadero se elabora a partir del análisis de la información obtenida solamente de sus reportes de ventas a través de la aplicación de servicio a domicilio “Rappi”, ya que

este es el único registro con el que la empresa cuenta. Las ventas de El Tostadero se analizaron por platillo y por periodos de un mes de duración, tomando en cuenta que las fechas de inicio y fin serían los días seis. Las ventas totales corresponden a un periodo de un año, comenzando el día 6 de marzo del año 2020 y terminando el 6 de marzo de 2021.

La información obtenida de los reportes de ventas corresponde a un periodo afectado en su totalidad por la pandemia de COVID 19 y es importante considerarlo en el análisis e interpretación de la matriz. El porcentaje del total de ventas de cada producto corresponde a las ventas por producto entre las ventas de toda la oferta de platillos durante el periodo de un año y nos da una idea clara de la posición de cada producto frente a los demás.

El nivel de crecimiento de cada producto se basa en la información cualitativa obtenida en la entrevista con las dueñas del restaurante y el criterio para determinarlo ha sido conservador debido al comportamiento desigual de las ventas en los últimos meses y la falta de información financiera histórica.

Tabla 1. Ventas por producto en la aplicación “Rappi” (marzo 2020 – marzo 2021).

Producto	Ventas por producto		
	Total anual	Promedio mensual	% del total
Orden de Aguachiles Verdes	\$ 18,840.00	\$ 1,570.00	12.14
Coctel de Camarón	\$ 15,123.00	\$ 1,260.25	9.75
Filete Empanizado	\$ 8,160.00	\$ 680.00	5.26
Tostada de Ceviche de Pescado	\$ 8,142.00	\$ 678.50	5.25
Tostada de Aguachile	\$ 7,763.00	\$ 646.92	5.00
Cóctel de Camarón y Pulpo	\$ 6,810.00	\$ 567.50	4.39
Tostadas de Jerez	\$ 6,747.00	\$ 562.25	4.35
Ceviche de Pescado	\$ 6,510.00	\$ 542.50	4.20
Filete Empapelado	\$ 5,580.00	\$ 465.00	3.60
Orden de Aguachiles Negros	\$ 4,940.00	\$ 411.67	3.18
Taco Gobernador	\$ 4,680.00	\$ 390.00	3.02
Taco de Pescado Estilo Baja California	\$ 4,425.00	\$ 368.75	2.85
Filete al Mojo de Ajo	\$ 3,990.00	\$ 332.50	2.57
Taco de Camarón Estilo Baja California	\$ 3,810.00	\$ 317.50	2.46
Tostada de Ceviche de Camarón	\$ 3,752.00	\$ 312.67	2.42
Camarones Momia	\$ 3,751.00	\$ 312.58	2.42
Camarones Empanizados	\$ 3,740.00	\$ 311.67	2.41
Filete a la Diabla	\$ 3,610.00	\$ 300.83	2.33
Ceviche de Camarón	\$ 3,325.00	\$ 277.08	2.14
Caldo de Camarón	\$ 2,960.00	\$ 246.67	1.91
Camarones a la Diabla	\$ 2,300.00	\$ 191.67	1.48
Tostada de Atún Fresco	\$ 2,200.00	\$ 183.33	1.42
Enchiladas Verdes	\$ 1,885.00	\$ 157.08	1.21
Sopa de Mariscos	\$ 1,800.00	\$ 150.00	1.16
Tosti Carne	\$ 1,785.00	\$ 148.75	1.15
Vuelve a la Vida	\$ 1,760.00	\$ 146.67	1.13
Tostada de Ceviche de Pulpo	\$ 1,450.00	\$ 120.83	0.93
Camarones al Mojo de Ajo	\$ 1,380.00	\$ 115.00	0.89
Chimichangas de Camarón	\$ 1,360.00	\$ 113.33	0.88
Milanesa de Res	\$ 1,350.00	\$ 112.50	0.87
Filete a la Veracruzana	\$ 1,330.00	\$ 110.83	0.86
Carne Asada	\$ 1,045.00	\$ 87.08	0.67
Filete en Salsa Verde	\$ 760.00	\$ 63.33	0.49
Ceviche de Pulpo	\$ 720.00	\$ 60.00	0.46
Torta Cubana	\$ 640.00	\$ 53.33	0.41
Botana Preparada	\$ 600.00	\$ 50.00	0.39
Tostada de Ensalada de Surimi	\$ 600.00	\$ 50.00	0.39
Hamburguesa Clásica de Res	\$ 555.00	\$ 46.25	0.36
Taco de Pulpo Estilo Baja California	\$ 530.00	\$ 44.17	0.34
Chimichangas de Pulpo	\$ 475.00	\$ 39.58	0.31
Nuguets de Pollo con Papas a la Francesa	\$ 440.00	\$ 36.67	0.28
Orden de Papas de Gajo (Con Queso Amarillo)	\$ 380.00	\$ 31.67	0.24
Hamburguesa Clásica de Pollo	\$ 300.00	\$ 25.00	0.19
Chilaquiles Verdes con Pollo	\$ 260.00	\$ 21.67	0.17
Hamburguesa BBQ	\$ 255.00	\$ 21.25	0.16
Hamburguesa Hawaiana	\$ 255.00	\$ 21.25	0.16
Camarones a la Veracruzana	\$ 230.00	\$ 19.17	0.15
Orden de Arroz	\$ 225.00	\$ 18.75	0.15
Tosti-Ceviche	\$ 215.00	\$ 17.92	0.14
Orden de Papas a la Francesa	\$ 192.00	\$ 16.00	0.12
Hamburguesa Cubana	\$ 155.00	\$ 12.92	0.10
Ensalada de Surimi	\$ 140.00	\$ 11.67	0.09
Flautas de Pollo	\$ 130.00	\$ 10.83	0.08
Torta Porky Estilo Jerez (Carnitas)	\$ 120.00	\$ 10.00	0.08
Camarones en Salsa Verde	\$ 115.00	\$ 9.58	0.07
Club Sándwich con Papas	\$ 114.00	\$ 9.50	0.07
Molletes	\$ 96.00	\$ 8.00	0.06
Milanesa de Pollo	\$ 90.00	\$ 7.50	0.06
Res a la Mexicana	\$ 90.00	\$ 7.50	0.06
Hamburguesa de Champiñones	\$ 85.00	\$ 7.08	0.05
Hot Dog	\$ 60.00	\$ 5.00	0.04
Torta Hawaiana	\$ 40.00	\$ 3.33	0.03
Total de Ventas	\$ 155,170.00		100

Fuente: Elaboración propia

Los platillos han sido agrupados en 7 categorías según sus ingredientes y preparación. La tabla introduce un código de color para poder relacionar sus datos con la información de la matriz BCG. Los platillos que por sus características no entraron en ninguna de las categorías tienen un lugar individual en la tabla de grupos y también se les ha asignado un color diferente para ubicarlos fácilmente en la matriz.

La razón de crear grupos de productos se fundamenta en la necesidad de simplificar la codificación usada en la matriz BCG ya que la oferta actual del restaurante es demasiado amplia. El análisis de productos ha revelado que muchos productos de El Tostadero sólo presentan algunas diferencias de preparación sobre un ingrediente base, además de resaltar que otros platillos comparten ingrediente y preparación, pero varían en presentación como el filete empanizado y los tacos de pescado estilo baja.

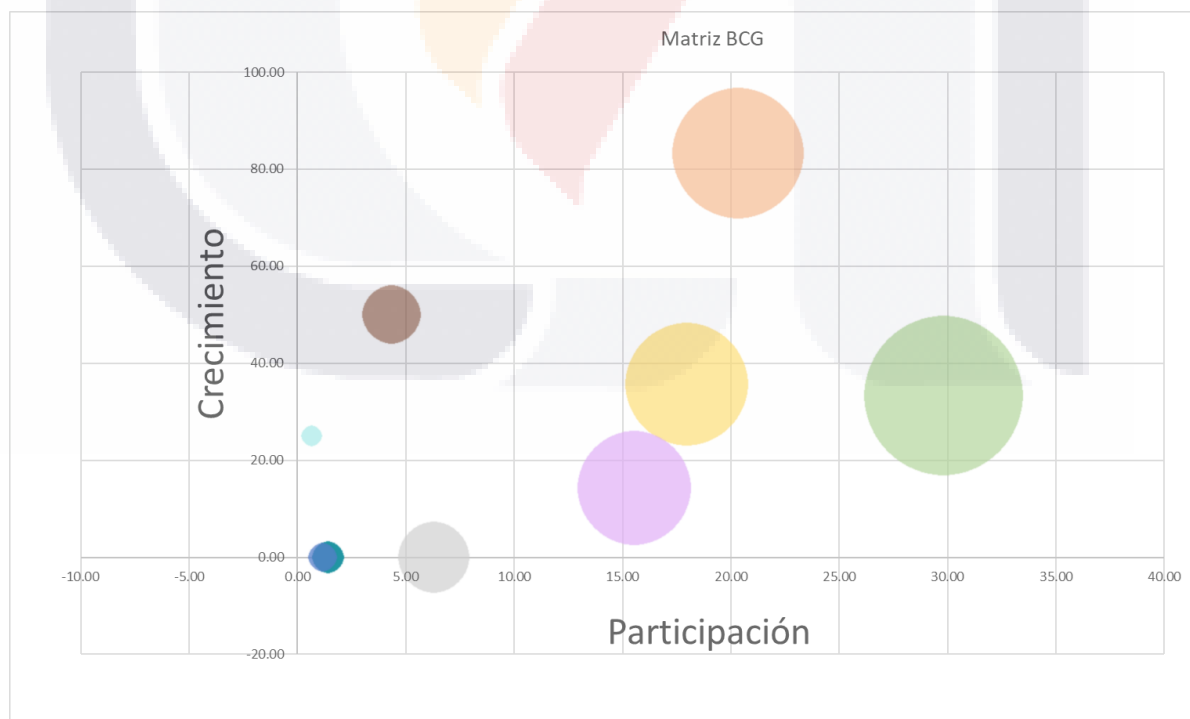
La ventaja más importante de la clasificación por grupos es que en conjunto con la matriz BCG, las preferencias del mercado se vuelven muy evidentes. Las tendencias en la demanda juegan un papel primordial en las estrategias de marketing al demostrar que es necesario evaluar la oferta de productos de la empresa y hacer más eficiente la distribución de sus recursos.

Tabla 2. Grupos de platillos según características compartidas.

Grupo de Platillos	Total anual	% del total de ventas
Camarones	\$ 46,259.00	29.81
Aguachiles	\$ 31,543.00	20.33
Filetes de Pescado	\$ 27,855.00	17.95
Ceviches	\$ 24,114.00	15.54
Alternativos	\$ 9,750.00	6.28
Tostada de Jerez	\$ 6,747.00	4.35
Tostada de Atún Fresco	\$ 2,200.00	1.42
Sopa de Mariscos	\$ 1,800.00	1.16
Vuelve a la Vida	\$ 1,760.00	1.13
Guarniciones	\$ 1,537.00	0.99
Pulpos	\$ 1,005.00	0.65
Tostada de Ensalada de Surimi	\$ 600.00	0.39

Fuente: Elaboración propia

Figura 8. Matriz BCG de crecimiento-participación de El Tostadero.



Fuente: Elaboración propia

El grupo con mayor participación y volumen de ventas es “Camarones”. Los platillos que lo conforman representan casi el treinta por ciento de participación; sin embargo, su crecimiento en promedio es bajo. Este grupo según los criterios de la matriz se encuentra dentro de la clasificación de productos “vaca” y son aquellas unidades de negocio que se deben mantener en la oferta.

El segundo grupo más importante para El Tostadero es el de “Aguachiles”. Este grupo no goza de la misma participación y ventas de “Camarones”, pero es el que presenta el mayor índice de crecimiento. El grupo se conforma solamente por tres productos y valdría la pena explorar las posibilidades de expandirlo para aprovechar sus favorables condiciones y afianzarlo como grupo “estrella” en la matriz.

El grupo “Filetes de Pescado” se asemeja mucho al de “Camarones”, pero su participación en el mercado es mucho menor, sin dejar la condición de “vaca” dentro de la matriz. Los productos vaca son los que sostienen económicamente al negocio y algunos podrían tener la capacidad de convertirse en estrellas si la empresa enfoca sus esfuerzos en lograr su crecimiento.

El grupo “Ceviches” se ha formado con un criterio diferente al de los tres anteriores. Los productos son casi idénticos en preparación y presentación; sin embargo, su diferencia radica en los distintos ingredientes base. El pescado es el ingrediente base con más participación dentro del grupo y podría ser la clave para alejarlo de una posible conversión a “perro” en la matriz BCG.

La Tostada de Jerez se ha ubicado como el único producto “incógnita” dentro de la matriz. El platillo por sí solo representa el 4.35 por ciento de participación de las ventas totales del restaurante y su crecimiento es estable. El Tostadero lo ha adoptado como su ícono; sin embargo, su posición en la matriz parece indicar que es necesario invertir todo el esfuerzo en hacer que más clientes conozcan el producto.

Los grupos “perro” se caracterizan por tener baja participación y nulo crecimiento. El criterio estricto de la matriz sugiere su desaparición inmediata de la oferta de productos. La Tostada de Atún Fresco, Sopa de Mariscos, Vuelve a la Vida y la Tostada de Ensalada de Surimi deberán ser considerados para su eliminación del menú del restaurante. Los tres grupos que también se ubican en la clasificación son los “Alternativos”, los “Pulpos” y las “Guarniciones”.

Los grupos “Alternativos” y “Guarniciones” ofrecen productos sustitutos o complementarios a la oferta general de platillos a base de ingredientes del mar. Los platillos dentro de “Alternativos” requieren de preparaciones e ingredientes muy alejados de los otros grupos. La oferta de este grupo debe reducirse al mínimo sólo para cubrir la necesidad por la que fue creada. La mayoría de las tortas y hamburguesas desaparecerían del menú junto al resto de los platillos. “Guarniciones” seguiría el mismo criterio.

El pulpo, que es el ingrediente principal de grupo “Pulpos” ha demostrado tener muy poca demanda. En el grupo “Ceviches”, los productos de pulpo son lo de menor participación y en general todos los platillos en la oferta que contienen este ingrediente se ubican en el cuadrante “perro” de la matriz, a excepción del cóctel de camarón y pulpo.

Los dos grupos vaca de El Tostadero cuentan con platillos similares en preparación y dos de ellas, “a la veracruzana” y “salsa verde” han probado no ser muy populares. La simplificación de menú es importante dentro de la estrategia de contenido de la empresa, y ésta puede aprovechar estos criterios para compactar su oferta de productos y mejorar la experiencia de los clientes.

4.1.6.3 FIJACIÓN DE PRECIOS (PRECIO)

El Tostadero fija los precios de sus platillos basándose en el costo de producción más el margen de utilidad deseado. Los precios de este tipo de productos pueden alcanzar amplios márgenes de utilidad si no se descuida el aspecto operativo de la empresa. El restaurante no mantiene un registro formal de sus ventas y gastos en la actualidad.

4.1.6.4 CANAL DE DISTRIBUCIÓN (PLAZA)

La distribución de productos de El Tostadero se hace a través de canal de venta directa; ya sea en su local comercial o por entregas a domicilio mediante los servicios de envío “Rappi” y “Encalientes”, además de atender pedidos por teléfono o mensajería instantánea “Whatsapp”.

4.1.6.5 PRESENCIA EN REDES SOCIALES, PUBLICIDAD Y PROMOCIONES (PROMOCIÓN)

El Tostadero utiliza las redes sociales como su principal herramienta de marketing y publicidad. La plataforma de “Facebook” es la más importante, aunque también mantiene una cuenta de “Instagram” que complementa su presencia en internet. La empresa tiene una página de negocio de Facebook con un total de 1632 seguidores y un perfil en Instagram que cuenta con 639 seguidores. Las dueñas de la empresa también comparten las publicaciones de la página a través de sus cuentas personales.

En la actualidad, los seguidores orgánicos representan el cincuenta por ciento de sus seguidores en Facebook. El Tostadero considera a Facebook como su principal medio de mercadeo, ya que sus clientes tienen acceso a la tecnología necesaria y no hay impedimento para posicionarse en el mercado. Los clientes que no acceden a las redes

sociales conocen su oferta por la influencia de sus familiares y amigos, o por proximidad del local a sus hogares y sus trayectos diarios.

Los grupos en los que El Tostadero publica en Facebook son:

- “Qué comer Aguascalientes”
- “Gorditas y Gorditas”
- “Isla del Tesoro” (Les permite publicar en varias páginas como “Marketplace Aguascalientes”, “Lo comercio Aguascalientes” y “Mi Bazar”)

Los contenidos se publican en las redes sociales antes del horario de comida (a partir de la 1:00 pm) con el objeto de aparecer en los “*feeds*” (tableros de contenido) de los clientes previo a la toma de decisión de consumo de alimentos. Las dueñas se encargan de diseñar el contenido y la imagen de las publicaciones.

Las aplicaciones para ordenar comida rápida ofrecen la oportunidad de aparecer dentro de las primeras opciones de búsqueda, basándose en calificaciones y comentarios de los usuarios. El Tostadero considera que sus calificaciones dentro de la aplicación “Rappi” han sido muy buenas, obteniendo un promedio de 4.5 en una escala del 1 al 5, donde 5 representa un excelente servicio.

El Tostadero también hacen uso de “*Facebook ads*” (anuncios) y ha creado varias campañas a través de esta plataforma desde su apertura. Las dueñas consideran que la inversión es mínima y el efecto de las campañas publicitarias es inmediato. La reacción positiva tiene mucha fuerza al inicio; sin embargo, los efectos sobre las ventas y las interacciones con su página disminuyen al poco tiempo de haber sido lanzadas.

El Tostadero ha comprobado la efectividad de los anuncios de Facebook gracias a la retroalimentación de sus clientes, pero no han lanzado nuevas campañas pues consideran que ya han obtenido los resultados buscados y han generado una mayor clientela. La

tesis tesis tesis tesis tesis

empresa podría crear más campañas para aumentar su presencia en las redes; ya que, aplicada correctamente, la inversión es relativamente económica.

El Tostadero también se ha valido de medios más “tradicionales” para darse a conocer dentro de la zona en la que se encuentra ubicado. Las dueñas han recurrido a la distribución de volantes (aproximadamente mil volantes por tiraje) y la última vez que lo hicieron fue en octubre de 2020. La razón de lanzar una campaña de volanteo ha sido la falta de visibilidad del local y el poco tránsito de personas por la calle San Ignacio, donde está el acceso principal.

Los volantes se distribuyeron principalmente en la zona centro de la ciudad para dar a conocer las promociones diarias del negocio y los medios por los cuales se pueden realizar pedidos, teléfono y domicilio. El Tostadero ha realizado dos campañas de volanteo en su historia, el primero con el objeto de anunciar su inauguración y el segundo para reforzar su presencia, la cual piensan se ha perdido como consecuencia de la pandemia.

Las promociones han sido fundamentales en el desarrollo del negocio. Las dueñas han observado que, al recibir una llamada para un pedido, la primera pregunta siempre hace referencia a la promoción del día. Las promociones son anunciadas principalmente en redes sociales y aparecen cada día en el primer paquete de publicaciones.

La aplicación de las promociones se basa en la experiencia de ventas y los productos que tienen mejor desempeño según el día de la semana; sin embargo, no fueron diseñadas para favorecer el aumento de afluencia en momentos específicos, ni para compensar alguna carencia en el desempeño de las ventas. El Tostadero cuenta con un programa de “promoción del día” permanente, siendo más exitosa la que tiene efecto los martes y ofrece dos tostadas estilo Jerez por el precio de una.

Otros ejemplos de promociones exitosas es la de jueves de aguachiles al tres por dos, cerveza de la marca “Pacífico” por quince pesos durante fines de semana, caldo de camarón por cincuenta y cinco pesos y un paquete de dos filetes de pescado por ciento cincuenta pesos los domingos. Las promociones que implican la oferta de productos en paquete podrían explotarse para satisfacer necesidades especiales, como una comida en familia o algún evento casual.

4.1.7 EVOLUCIÓN Y OBJETIVOS

Las dueñas analizan el comportamiento de las ventas de su negocio basándose en la comparación de los resultados obtenidos durante los días “entre semana” y los días de “fin de semana”. Si se consideran las ventas entre semana, se puede concluir que los pedidos representan un 30 por ciento del volumen total. Sin embargo, en el fin de semana podrían aumentar considerablemente, hasta un 70 por ciento y en domingo un 90 por ciento.

El negocio se ha desarrollado principalmente durante la pandemia de COVID 19. La situación actual les ha ayudado a afianzarse económicamente y superar su primer año de existencia; sin embargo, puede interpretarse como un arma de doble filo. Las dueñas reconocen que uno de sus objetivos principales es el de aumentar la afluencia de clientes en su local y lograr un balance sano entre las dos formas de vender.

El Tostadero siempre busca aumentar sus ventas, especialmente la de cerveza, ya que tienen que cumplir con una cuota (50 cajas mensualmente) para conservar el permiso de gobierno para servir bebidas alcohólicas. Las dueñas hacen énfasis en la necesidad de atraer más clientela a la sucursal ya que los pedidos a domicilio casi nunca incluyen bebidas con la orden.

El Tostadero no recibió ningún cliente dentro del restaurante durante el periodo del mes de marzo a agosto del año 2020 por consecuencia de las restricciones de la pandemia. El

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

ritmo de crecimiento de comensales en el local sufrió una desaceleración importante de la cual no se han podido recuperar.

La utilidad neta al vender dentro del restaurante es de un cien por ciento, contrario a la que obtienen de los pedidos a domicilio, que implican un gasto en el pago de comisiones a los repartidores o a las aplicaciones de venta de comida rápida y este es otro de los factores que hacen necesario atender la estrategia para incrementar la afluencia dentro del local.

La situación actual le dio a El Tostadero la oportunidad de promover su crecimiento en la participación de mercado gracias a la decisión de mantener activa la operación del restaurante y atender únicamente pedidos a domicilio. Sin embargo, las dueñas no consideran que el modelo de negocio original de su empresa deba cambiar y depender exclusivamente de las ventas fuera del local.

4.1.8 ANÁLISIS EXTERNO

4.1.8.1 ASPECTOS POLÍTICOS, ECONÓMICOS, SOCIALES Y TECNOLÓGICOS

Los aspectos del entorno a un nivel macro y que afectan directamente a la empresa El Tostadero son los siguientes:

- **Políticos:**

1. Código Municipal de Aguascalientes
2. Ley de Ingresos del Municipio de Aguascalientes
3. Código Fiscal de la Federación
4. Reglamento de Protección al Medio Ambiente y Áreas Verdes del Municipio de Aguascalientes
5. Ley General de Salud
6. Ley de Protección al Ambiente del Estado de Aguascalientes

7. Ley de Protección Civil para el Estado de Aguascalientes

- **Económicos:**

1. La tasa de desempleo en el estado de Aguascalientes es de 4.6 puntos porcentuales, debajo del indicador nacional de 5.1 por ciento. (La Jornada, 2020)
2. La población económicamente activa en el estado de Aguascalientes asciende a 603,802 personas. (La Jornada, 2020)
3. La población con ingresos superiores a los 5 salarios mínimos es de 14,759 personas en el estado. (La Jornada, 2020)
4. La contracción del producto interno bruto de la entidad en el año 2020 es de 3.3 por ciento. (La Jornada, 2020)
5. El sector turístico representa el 4.7 por ciento de las aportaciones al producto interno bruto del estado. (La Jornada, 2020)
6. La mediana del ingreso nominal de la población de 15 a 29 años ocupada y que reportan ingresos es de 5,160 pesos. (La Jornada, 2020)

- **Sociales:**

1. La población total en el estado es de 1,273,404 personas y el 80 por ciento se encuentran en el municipio de Aguascalientes. (INEGI, 2020)
2. La población total de 15 a 59 años es de 788,593 personas. (INEGI, 2020)
3. La tasa de crecimiento anual de establecimientos de la industria restaurantera en el país es del 4.5 por ciento. (CANIRAC, 2015)
4. El estado de Aguascalientes tiene alrededor de 7,006 restaurantes. (CANIRAC, 2015)
5. La industria restaurantera es líder en la generación de empleo y autoempleo en el país y el 97 por ciento se conforma por micro y pequeñas empresas. (CANIRAC, 2015)

- **Tecnológicos:**

1. En México existen 88.9 millones de usuarios de dispositivos inteligentes y se espera que la cifra crezca a 95 millones para el año 2025. (Statista, 2020)

2. El uso de estas tecnologías es esencial para la operación de las empresas restauranteras. (Ramos, 2020)
3. Los servicios de las aplicaciones para pedidos de comida a domicilio “Uber Eats” y “Rappi” han crecido 44 por ciento su demanda durante la pandemia de COVID 19. (Ramos, 2020)
4. 5 de cada 10 clientes de restaurantes compran en línea para evitar salir de casa durante la pandemia. (Ramos, 2020)

El restaurante El Tostadero, como todos los establecimientos de servicios alimentarios en la entidad, se ve influenciado por leyes y reglamentos locales. La pandemia del COVID 19 ha exigido a las autoridades reinterpretar las medidas de seguridad y salud que tradicionalmente aplicaban en este sector. La Ley General de Salud y la de Protección Civil podrían cambiar drásticamente el panorama de reglamentación durante los próximos años.

La pandemia también afectará el futuro económico inmediato del país y la ciudad. La contracción en la tasa de crecimiento económico y la disminución del producto interno bruto jugarán un papel negativo en el consumo. Aguascalientes goza de ser un estado productivo en el que el empleo y los ingresos se mantienen favorables en comparación del resto del país. Sin embargo, factores muy importantes en la economía como el sector turístico sufrieron duros golpes durante el 2020 y tendrán que recuperarse en el futuro próximo.

El sector restaurantero de Aguascalientes no es muy grande, pero es una fuente de autoempleo y empleo confiable dentro de la economía. Los servicios de entrega a domicilio asumieron una parte fundamental del negocio durante los periodos de cuarentena y distanciamiento. Una herramienta esencial para los establecimientos ha sido el teléfono inteligente, que es la plataforma para las aplicaciones electrónicas de pedidos.

4.1.8.2 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

El análisis de los establecimientos competidores de El Tostadero se apoya en la aplicación de criterios por nivel de competencia. El nivel por producto se refiere a todos los

establecimientos de servicios alimentarios que por sus platillos compiten de manera directa con el restaurante, usando la misma tecnología, características e ingredientes. El nivel de categoría de producto se define por misma tecnología y algunos cambios en ingredientes.

La competencia genérica puede usar diferentes tecnologías en la preparación de sus productos, además de que su oferta representa una “sustitución” a los platillos de El Tostadero. La competencia económica es aquella que oferta un concepto o servicio totalmente diferente, pero amenaza con robar parte del mercado al restaurante.

Tabla 3. Análisis de Competidores de El Tostadero (por niveles de competencia).

Análisis de Competidores (por niveles de competencia)			
De producto	De categoría de producto	Competencia genérica	Competencia económica
"El Holandés Errante" Fish Tacos	Mariscos "Puerto Marquez"	"El Punto Exacto"	Durería "El Rey del Duro"
"La Barracruda"	Mariscos "El Pescadito"	"Tortas del Mariachi"	Botanas y durería "Díaz"
Mariscos "Los Cabos"	Mariscos "Villa del Mar"	Gorditas "La Zacatecana"	
"Sol, Taco y Mar"	Mariscos "El Pelicano Comelón"	Mesón "Cinco de Mayo"	
"St. Fish"	Mariscos "Puerto Vallarta"	Lonchería "Muñoz"	
"La Quincena"	Mariscos "El Camarón"	Lonchería "El Mono"	
"Mr. Fish"	Mariscos "Teo"	"Jumbos Pizza"	
"Puerto Camarón"	Mariscos "Limón"	"Las Lagartijas" Tortas y ensaladas	
Mariscos "El Delfín"	Mariscos "El Güero"	"Hako Sushi"	
"Cocos Locos"	"El Auéntico Malecón"	"Hiroba Sushi"	
"Shark Tacos"	"Las tostachas ags"	"Bodeguín" Hamburguesas	
"El Arrimón"	Mariscos "El Patrón"	"Grado Sushi"	
"Tikin Xic Tacos y Tostadas"		"BX Burgers/Pizza"	
"Los de Camarón y Pescado"		Tortas ahogadas "Ernie"	
"Botanas Bien Mucho"		"Central de Tortas"	
"Mi Playita, Taco, Mar y Tierra"		Lonchería "Magaña"	
"Camarón Guasaveño"		"Amerix Burger"	
"Kamaan Aguachiles"		"Kapital Sushi"	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4. Tabla Comparativa de Competidores.

Tabla Comparativa de Competidores										
	Ubicación	Precio (por persona)	Cerveza	Entrega a domicilio	Rappi	Encalientes	Uber eats	Redes Sociales	Calificaciones	
El Tostadero	0.0 km (0 min)	\$	✓	✓	✓	✓	x	✓	4.6 (21)	
De producto										
"El Holandés Errante" Fish Tacos	1.6 km (5 min)	\$	✓	✓	x	x	x	✓	5 (46)	
"La Barracruda"	2.0 km (6 min)	\$	✓	x	x	x	x	✓	4.6 (19)	
Mariscos "Los Cabos"	2.1 km (7 min)	\$\$	✓	✓	x	x	x	✓	4.3 (1406)	
"Sol, Taco y Mar"	2.1 km (7 min)	\$	x	x	x	✓	x	✓	5 (1)	
"St. Fish"	2.5 km (8 min)	\$	✓	✓	x	x	x	✓	4.8 (37)	
"La Quincena"	2.5 km (8 min)	\$	✓	✓	✓	✓	x	✓	3.6 (40)	
"Mr. Fish"	2.6 km (8 min)	\$	✓	x	x	x	x	✓	5 (1)	
"Puerto Camarón"	2.6 km (9 min)	\$\$	✓	✓	✓	x	x	✓	4.2 (827)	
Mariscos "El Delfín"	2.8 km (8 min)	\$	✓	✓	x	x	x	✓	4.3 (610)	
"Cocos Locos"	3.0 km (10 min)	\$	✓	✓	✓	✓	x	✓	4.8 (478)	
"Shark Tacos"	3.1 km (10 min)	\$	x	✓	x	x	x	✓	4.6 (29)	
"El Arrimón"	3.2 km (10 min)	\$\$	✓	✓	x	✓	x	✓	4.6 (10)	
"Tikin Xic Tacos y Tostadas"	3.2 km (8 min)	\$	✓	x	x	✓	x	✓	4.8 (73)	
"Los de Camarón y Pescado"	3.6 km (12 min)	\$	x	✓	x	x	x	✓	4.8 (22)	
"Botanas Bien Mucho"	3.6 km (9 min)	\$	✓	x	x	x	x	✓	5 (6)	
"Mi Playita, Taco, Mar y Tierra"	4.3 km (12 min)	\$	✓	x	x	x	x	✓	4.5 (637)	
"Camarón Guasaveño"	4.6 km (11 min)	\$\$	✓	✓	x	x	x	✓	3 (4)	
"Kamaan Aguachiles"	No Aplica	\$	✓	✓	x	x	x	✓	5 (23)	
De categoría de producto										
Mariscos "Puerto Marquez"	0.4 km (5 min)	\$\$	✓	✓	x	x	x	✓	4.2 (1184)	
Mariscos "El Pescadito"	1.4 km (5 min)	\$	✓	✓	x	x	x	✓	5 (6)	
Mariscos "Villa del Mar"	1.5 km (4 min)	\$\$	✓	✓	x	x	x	✓	4.4 (433)	
Mariscos "El Pelicano Comelón"	1.5 km (6 min)	\$	✓	x	✓	✓	x	✓	4.5 (195)	
Mariscos "Puerto Vallarta"	1.6 km (5 min)	\$	✓	✓	x	x	x	✓	4.5 (332)	
Mariscos "El Camarón"	1.7 km (5 min)	\$	✓	x	x	x	x	x	4.3 (45)	
Mariscos "Teo"	2.2 km (6 min)	\$	x	✓	x	x	x	✓	4.5 (272)	
Mariscos "Limón"	2.2 km (7 min)	\$	x	✓	x	x	x	✓	4.4 (12)	
Mariscos "El Güero"	2.7 km (9 min)	\$\$	✓	✓	x	x	x	✓	3.9 (753)	
"El Auténtico Malecón"	2.9 km (9 min)	\$	✓	x	x	x	x	✓	4.2 (219)	
"Las tostachas ags"	3.4 km (11 min)	\$	x	x	x	x	x	✓	5 (10)	
Mariscos "El Patrón"	3.7 km (12 min)	\$	✓	✓	x	x	x	✓	4.5 (22)	
Competencia genérica										
"El Punto Exacto"	0.0 km (0 min)	\$	x	✓	x	x	x	✓	5 (4)	
"Tortas del Mariachi"	0.0 km (1 min)	\$	x	x	x	x	x	x	5 (3)	
Gorditas "La Zacatecana"	0.12 km (2 min)	\$	x	x	x	x	x	✓	1 (1)	
Mesón "Cinco de Mayo"	0.18 km (2 min)	\$\$	x	x	✓	✓	x	✓	5 (16)	
Lonchería "Muñoz"	0.35 km (4 min)	\$	x	✓	x	x	x	✓	4.7 (39)	
Lonchería "El Mono"	0.45 km (6 min)	\$	x	x	✓	✓	✓	✓	4.3 (213)	
"Jumbos Pizza"	0.6 km (8 min)	\$	x	✓	x	x	✓	✓	3.5 (78)	
"Las Lagartijas" Tortas y ensaladas	0.65 km (8 min)	\$	x	✓	x	x	x	✓	3.7 (3)	
"Hako Sushi"	0.65 km (8 min)	\$	x	x	x	x	x	x	4.6 (7)	
"Hiroba Sushi"	0.7 km (9 min)	\$	x	✓	x	x	x	x	(0)	
"Bodeguín" Hamburguesas	0.8 km (10 min)	\$	x	x	x	x	x	✓	4.4 (255)	
"Grado Sushi"	0.8 km (10 min)	\$	x	✓	✓	✓	x	✓	4.1 (215)	
"BX Burgers/Pizza"	1.0 km (12 min)	\$	x	x	✓	x	x	✓	4.5 (465)	
Tortas ahogadas "Ernie"	1.1 km (4 min)	\$	x	x	✓	✓	x	✓	4.3 (372)	
"Central de Tortas"	1.5 km (5 min)	\$	x	✓	x	x	x	✓	4.1 (675)	
Lonchería "Magaña"	2.1 km (6 min)	\$	x	✓	x	x	x	✓	4.1 (175)	
"Amerix Burger"	2.2 km (7 min)	\$	x	✓	✓	✓	✓	✓	4.1 (485)	
"Kapital Sushi"	3.0 km (9 min)	\$\$	x	✓	✓	✓	x	✓	4.2 (871)	
Competencia económica										
Durería "El Rey del Duro"	1.1 km (5 min)	\$	✓	✓	x	x	x	✓	4.4 (163)	
Botanas y durería "Díaz"	2.0 km (8 min)	\$	x	x	x	x	x	✓	4.6 (170)	

Fuente: Elaboración propia

La tabla comparativa de competidores de El Tostadero nos ofrece una visión mucho más amplia de su competencia. Los criterios que se tomaron para su elaboración responden a la necesidad de conocer los establecimientos que se asemejan más al restaurante. Las características comparadas son consideradas como las ventajas competitivas de El Tostadero dentro de su segmento.

En el nivel de competencia por producto, los competidores que más destacaron en la tabla comparativa se caracterizan por tener el mismo rango de precios, por ofrecer servicio de entrega a domicilio en alguna de sus modalidades, tener presencia en las aplicaciones de servicio a domicilio y en redes sociales, además de un buen nivel de calificación por parte de sus usuarios.

“El Holandés Errante” es el más cercano al restaurante; sin embargo, existen otros establecimientos que, a pesar de su ubicación, compiten al tener mayor presencia en aplicaciones como Rappi y Encalientes. Las plataformas de pedidos a domicilio sólo presentan a los restaurantes que realizan entregas dentro del área donde se solicita el servicio.

Los restaurantes como “Cocos Locos”, que ofertan productos casi idénticos a El Tostadero, o negocios “*dark kitchen*” (que no cuentan con un local establecido) como “Kamaan Aguachiles”, son los competidores que la empresa tiene que seguir de cerca para basar sus estrategias de diferenciación y posicionamiento.

En el nivel de categoría de producto se observan algunas diferencias en rango de precio y una participación casi nula dentro de las aplicaciones de pedidos a domicilio. El promedio de aceptación se mantiene alto; sin embargo, este indicador es más gráfico por el alto número de usuarios que los calificaron. Las empresas en este nivel son más tradicionales y “El Pelicano Comelón” es el competidor más destacado en este nivel, quienes se han adaptado mejor a la demanda del servicio por medio de aplicaciones.

La competencia genérica genera mayores inconvenientes a El Tostadero dependiendo de la cercanía a su local. La concentración de la oferta de productos sustitutos dentro del área de influencia del restaurante es mayor y el servicio a domicilio es más común en estas empresas. Lugares como el “Mesón Cinco de Mayo” y la lonchería “El Mono” son competidores fuertes dentro del segmento.

Los restaurantes más alejados presentan más retos al restaurante dentro de las aplicaciones electrónicas. “Grado sushi”, Tortas Ahogadas “Erni” y “Amerix Burger” son empresas posicionadas que comparten el mismo rango de precios con El Tostadero. La competencia económica se basa en la preferencia de una parte mínima del segmento; sin embargo, el restaurante puede aprender de estos casos de éxito.

4.1.8.3 TAMAÑO Y CUOTA DE MERCADO

Los ingresos totales de la industria restaurantera en Aguascalientes, según los censos económicos 2019 del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), ascendieron a cinco mil setenta y ocho millones ciento veintitrés mil pesos en el año 2018. El número total de unidades económicas dentro de esta rama de la industria es de siete mil cuatrocientos cincuenta y dos (INEGI 2021).

El número de establecimientos fijos en Aguascalientes (restaurantes formales y registrados) fue de dos mil cuatrocientos sesenta y tres (INEGI 2021). La participación de El Tostadero dentro de la industria restaurantera en Aguascalientes se basa en el total de ventas del restaurante en los últimos doce meses, dando como resultado una cuota de mercado del 0.004 por ciento.

La revista “Entrepreneur” ofrece un método de aproximación al porcentaje de participación de mercado de una empresa. El artículo titulado “¿Cómo calcular tu participación de mercado y punto de equilibrio?” (Entrepreneur, 2011) ofrece una guía de aproximaciones de porcentaje de participación de mercado basada en las características de los competidores de la empresa.

La competencia de El Tostadero está conformada; según los criterios descriptivos de la guía, por una gran cantidad de negocios pequeños que tienen una oferta de productos similares. El porcentaje de participación de mercado de acuerdo con la guía de

Entrepreneur se encuentra entre el rango del cinco al diez por ciento. El mercado total se divide entre todas estas empresas y si se toma en cuenta la dimensión de la competencia genérica, es razonable asignar la cuota más conservadora de cinco por ciento a El Tostadero.

4.1.9 FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS

Las características que describen la situación actual de la empresa y la definen según sus ventajas y áreas de oportunidad son las siguientes:

- **Debilidades (Al interior de la empresa):**
 1. Muy poco conocimiento de la competencia.
 2. Falta de estrategia de segmentación.
 3. Poca visibilidad del local.
 4. Menú muy extenso (productos homogéneos).
 5. Alta dependencia a los pedidos a domicilio.

- **Amenazas (Al exterior de la empresa):**
 1. Alta competencia genérica.
 2. Introducción al mercado de nuevos competidores.
 3. Incertidumbre económica a causa de la pandemia de Covid 19.
 4. Potencial aumento en los costos fijos e insumos del restaurante.
 5. Restricciones y cierres intermitentes del restaurante por medidas gubernamentales.

- **Fortalezas (Interior):**
 1. La oferta en su menú de un producto diferenciado y exitoso (tostadas estilo Jerez).
 2. Precios competitivos.
 3. Presencia consolidada en las redes sociales de mayor uso dentro de su mercado.

4. Posicionamiento sólido dentro de las aplicaciones de pedidos a domicilio.
5. Aplicación exitosa de un programa permanente de promociones.

- **Oportunidades (Exterior):**

1. Alto potencial de crecimiento por las características y usos mixtos en la zona donde se ubica el restaurante.
2. Ubicación contigua a una de las vías de circulación de mayor conectividad (transporte público y particular) con el resto de la ciudad.
3. Costo de campañas publicitarias en redes sociales relativamente bajo.
4. Posibilidad de incrementar sus ventas en otras zonas de la ciudad donde se comparten características con el mercado que actualmente atienden.
5. Creación de sinergias con empresas de diferentes sectores.

Tabla 5. Análisis FODA y Matriz de Confrontación.

MATRIZ DE CONFRONTACIÓN			AL EXTERIOR DE LA EMPRESA												TOTAL
			OPORTUNIDADES					AMENAZAS							
AL INTERIOR DE LA EMPRESA	FORTALEZAS	F1	O1	O2	O3	O4	O5	A1	A2	A3	A4	A5			
		10	1	0	10	0	21	10	10	10	10	10	50		
		F2	10	5	1	10	0	26	10	10	10	5	10	45	
		F3	10	5	10	10	5	40	10	10	5	1	10	36	
		F4	10	5	5	10	10	40	10	10	1	1	10	32	
	F5	10	5	10	10	5	40	10	10	5	5	5	35		
		50	21	26	50	20		50	50	31	22	45			
	DEBILIDADES	D1	10	5	10	10	10	45	10	10	10	0	0	30	
	D2	10	5	10	10	10	45	10	10	0	0	0	20		
	D3	5	10	0	0	1	16	10	10	0	0	0	20		
D4	5	0	1	5	0	11	10	10	5	10	0	35			
D5	10	10	1	0	5	26	5	10	0	10	0	25			
	40	30	22	25	26		45	50	15	20	0				
TOTAL	90	51	48	75	46		95	100	46	42	45				

Fuente: Elaboración propia

- **Mayor debilidad: Conocimiento de la competencia**
- **Mayor amenaza: Nuevos competidores**
- **Mayor fortaleza: Redes sociales**
- **Mayor oportunidad: Ubicación**

Los resultados del análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, a través de la aplicación de una matriz de confrontación, nos permiten definir las estrategias que requerirán de mayor atención dentro del plan de marketing.

- **Estrategia Ofensiva (Fortalezas-Oportunidades)**

El Tostadero debe aprovechar su presencia en las redes sociales pues han descubierto que es el medio de comunicación más efectivo entre su negocio y los clientes, además identificaron las dos plataformas de mayor uso dentro de sus mercados meta.

El restaurante ha capitalizado sobre las bases de dos aplicaciones electrónicas para realizar pedidos a domicilio y tiene la ventaja de tener buena aceptación entre sus usuarios. El andar de la empresa también se ha beneficiado de la existencia de un programa de promociones, con muy buena respuesta por parte de sus clientes.

El Tostadero debe invertir esfuerzos para ampliar su mercado dentro de las plataformas de redes sociales, diseñando campañas de anuncios bien planteadas y recurrentes, mejorando la imagen de su página principal y diversificando el contenido de sus publicaciones.

Las promociones son una gran herramienta de atracción para este negocio. La planeación y el diseño de estas debe partir de una estrategia para incrementar las ventas de productos flojos aprovechando la popularidad de los productos estrella. La ubicación del restaurante es una fuente casi perfecta de oportunidades para el negocio, principalmente por las características de mercado que posee la zona centro de la ciudad, donde lo comercial y lo habitacional conviven creando nuevas necesidades.

El Tostadero debe empujar sus productos y servicios hacia las zonas de la ciudad que no han atendido con el mismo éxito que en la zona centro y norte. El sur de la ciudad ha tenido un crecimiento sostenido durante los últimos 10 años y sus

habitantes gozan de buen poder adquisitivo. Al oriente existen gran cantidad de personas con características demográficas y socioeconómicas favorables para la expansión del negocio.

- **Estrategia de Reorientación (Debilidades-Oportunidades)**

La zona de influencia directa del negocio es la zona centro de la ciudad de Aguascalientes, donde la densidad de población es más alta en comparación con otros lugares. El Tostadero debe aprovechar las facilidades y la accesibilidad que ofrece la zona para documentar sus observaciones y conocer más a fondo su mercado y su competencia.

La gran diversidad de actividades económicas, sociales y culturales juega a favor de los negocios en la zona. El Tostadero tiene la oportunidad de enfocar sus esfuerzos en uno o dos segmentos del mercado local, reduciendo también el número potencial de competidores gracias a la diferenciación de su marca.

- **Estrategia Defensiva (Fortalezas-Amenazas)**

El Tostadero tiene un “as bajo la manga”, las tostadas estilo Jerez. Es un producto con gran aceptación, popularidad, precio accesible, además de ingredientes y preparación económicos. Este producto debe aprovecharse para definir la marca y su posicionamiento.

La tostada estilo Jerez es un factor de diferenciación, a pesar de que la categoría de producto a la que pertenece es bastante amplia. El Tostadero necesita potenciar la imagen positiva de este producto en la mente de sus clientes y ligarla estrechamente a su marca para evitar que nuevos competidores puedan imitarla con facilidad.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

- **Estrategia de Supervivencia (Debilidades-Amenazas)**

La introducción al mercado de nuevos competidores es una amenaza latente para el negocio ya que existe una gran variedad de potenciales productos sustitutos, dentro de una categoría que se caracteriza por ser demasiado amplia. La oferta de productos homogéneos no representa ninguna ventaja sobre la decisión de compra de los clientes.

La creación de un menú “compacto” mejora la experiencia general de los clientes pues sirve como guía, evita el surgimiento de dudas o insatisfacción a causa de una cantidad abrumadora de opciones. La marca se clarifica ya que el menú forma parte de los caracteres y codificación de la “razón de ser” de la empresa.

Los productos más vendidos se toman como base para uniformizar los grupos de ingredientes, simplificar su variedad y reducir inventarios, desperdicio y costos. Estas acciones eficientizan al máximo las operaciones en el restaurante por la agilidad con la que se toman las órdenes y la disminución en tiempos de entrega.

4.2 OBJETIVOS DE MARKETING

Los objetivos de marketing derivan del diagnóstico situacional de la empresa y de las conclusiones obtenidas del análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. El Tostadero necesita clarificar su marca, definir su “razón de ser” para posicionarse de manera sólida en el mercado y crear valor a través de la conversación y la colaboración entre sus clientes.

Los objetivos por alcanzar mediante las estrategias de mercadeo son los siguientes:

- TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS
- Posicionar la marca de El Tostadero aumentando al menos en un 100 por ciento su número de seguidores orgánicos en sus páginas de redes sociales de Facebook e Instagram durante el siguiente año.
 - Incrementar la participación de mercado de El Tostadero a 6 por ciento aumentando sus ventas el 20 por ciento al final del año.
 - Incrementar el valor de las ventas realizadas entre semana (lunes a viernes) con respecto a las de fin de semana (sábados y domingos) para alcanzar una proporción de 40 y 60 por ciento, respectivamente al final del año 2021.
 - Incrementar el valor de las ventas de cerveza en un 25 por ciento al finalizar el año 2021.
 - Incrementar el margen de utilidad sobre las ventas en un 5 por ciento al finalizar el año 2021 mediante la optimización del menú y el diseño de promociones.

4.3 ESTRATEGIAS DE MARKETING

Las estrategias de mercadeo de El Tostadero marcan la pauta a seguir para la realización de los objetivos anteriormente planteados. La estructura y el plan de implementación de las estrategias parte de la mezcla de marketing tradicional y su integración con los conceptos de conectividad estudiados en el marketing digital.

Las estrategias de El Tostadero se ligan directamente a la producción de contenido de valor y a su papel como facilitador en la experiencia del proceso de compra. Las acciones se basan en los criterios establecidos en el punto de clarificación de caracteres y codificación. La empresa atacará de manera específica los aspectos más relevantes de su mezcla de marketing para lograr los objetivos del plan.

4.3.1 SEGMENTACIÓN DE MERCADO Y CONFIRMACIÓN DE “COMUNIDADES” DE CONSUMIDORES

El segmento de mercado que atiende El Tostadero se puede describir partiendo de tres criterios. El criterio demográfico, que comprende características como la edad, género, ocupación y núcleo familiar; el psicográfico, que clasifica por estilo de vida y personalidad; y el criterio conductual, que analiza el comportamiento de los clientes por su percepción del servicio y productos (beneficios, usos, lealtad).

Las personas que trabajan en los comercios más cercanos al restaurante, las parejas jóvenes sin hijos y aquellas más afianzadas, que comparten la carga económica y que tienen hijos en edad infantil o adolescente, forman el segmento de mercado de la empresa. La clasificación digital de los segmentos de El Tostadero alcanza a las subculturas “*Youth*” (jóvenes) y “*Women*” (mujeres).

La confirmación de las “comunidades” a las que pertenecen sus consumidores es de gran importancia si se quiere tener un acercamiento al ejercicio de segmentación de mercado desde el punto de vista del marketing digital. Los clientes del restaurante se caracterizan por el uso recurrente de las redes sociales y las aplicaciones basadas en dispositivos inteligentes para la solución de sus necesidades de consumo.

- **Nicho A:**

El individuo A es una mujer de veinticinco años que trabaja en un local comercial de la zona centro de la ciudad de Aguascalientes. El comercio se dedica a la comercialización de productos para fiestas y eventos, del cual el individuo A se encarga de la gerencia. La mujer comienza sus actividades a las ocho de la mañana, cuando prepara los estantes de mercancía y revisa el inventario mientras espera la llegada de dos empleadas más que están a su cargo. El comercio abre a las nueve de la mañana y la mujer atiende a los clientes y se encarga de la caja. Las empleadas la apoyan con el movimiento de mercancía y otras tareas como la de

limpieza. La mujer cuida su aspecto y toma en serio su trabajo, el cual requiere de su máxima atención durante toda la jornada. Sus ingresos no son mayores; sin embargo, la exigencia de su ocupación no le permite el lujo del tiempo y a la hora de la comida, que podría ser antes de su salida a las seis de la tarde, recurre a su celular para realizar pedidos a El Tostadero. La mujer usa Facebook como su red social y a través de ella encontró al restaurante basando su búsqueda en tipo de platillo y precio. El producto que más consume es la tostada estilo Jerez de cueritos de cerdo y de carne. La mujer usualmente ordena 2 tostadas y un refresco de cola cuando no tiene oportunidad de comprarlo en una tienda, con una frecuencia de hasta tres veces por semana, entre lunes y viernes. El día termina para ella cuando regresa a su casa para encargarse de sus actividades personales y familiares.

- **Nicho B:**

El individuo B es un hombre de veintiocho años que trabaja en una empresa de desarrollo de software y aplicaciones al norte de la ciudad, en el área de atención a clientes. El trabajo es bien remunerado considerando el puesto que ocupa dentro de la compañía, en el que se desempeña como agente. El hombre se casó recientemente con una mujer de la misma edad y esperan una hija que nacerá el próximo año. El estilo de vida del individuo B ha cambiado, principalmente en sus hábitos de consumo. Los fines de semana de fiestas se ha convertido en compras y visitas a especialistas, provocando que su vida social quedara en segundo plano. Sin embargo, su personalidad extrovertida hace que busque formas más tranquilas y económicas de socializar, invitando amigos a ver deportes o a jugar videojuegos entre semana y a organizar pequeñas reuniones familiares los domingos. El hombre está atento a las tendencias y esto incluye las opciones de platillos y restaurantes de la ciudad. Las tostadas de mariscos y tacos estilo baja gozan de mucha popularidad entre las personas jóvenes y él no es la excepción. El individuo B se prepara para invitar a algunos compañeros de trabajo a su casa y la cita será esta misma noche. El hombre utiliza su aplicación Rappi para decidir qué tipo de cena va a ordenar, digita “tacos de camarón” y encuentra a El Tostadero, donde se convence de pedir una orden de medio kilo de aguachile y tostadas para sus invitados.

- **Nicho C:**

El individuo C es una mujer de treinta y dos años que alterna sus actividades laborales con las del hogar. La mujer está casada con un hombre de treinta y seis años que trabaja como ingeniero en una planta que fabrica piezas para la industria automotriz. La pandemia de COVID 19 la ha obligado a realizar su trabajo desde casa y a atender a sus dos hijos pequeños que también han tenido que cambiar los escritorios del colegio por la mesa del comedor. La situación se ha vuelto retadora y el tiempo para las ocupaciones de la casa se ha reducido, a pesar de que es ahí donde se encuentra toda la semana. La mujer es responsable y no ha descuidado ningún aspecto de su vida diaria, pues sabe que sus niños están presenciando y tomando como ejemplo cada uno de sus movimientos. El momento para darse un descanso llega el fin de semana, cuando ambos padres de familia pueden compartir el cuidado de los niños y el quehacer del hogar. La mujer es mucho más consiente de las finanzas de la familia y cuando se trata de elegir la opción más conveniente para comer el domingo, ella ordena a un restaurante al que acudían antes de las restricciones de la pandemia. El Tostadero le ofrece promociones que se ajustan a las necesidades de su familia, además de productos complementarios para sus pequeños.

4.3.2 CLARIFICACIÓN DE CARACTÉRES Y CODIFICACIÓN

El Tostadero es una marca que debe entenderse a través de la evocación de valores y emociones significativas para sus clientes. La estrategia de marketing de contenido de la empresa tiene la misión de maximizar su relevancia en la vida diaria de sus consumidores, al proporcionar información valiosa que los ayude a resolver sus necesidades.

El contenido se puede definir como todo aquel material informativo, gráfico, artístico, etc. que produce y distribuye una marca con la finalidad de atraer o mantener la lealtad de sus consumidores. El contenido se fundamenta en la relación entre la marca y el cliente, apelando a los valores que comparten y a las emociones que llama durante la experiencia.

La marca aumentará la oferta de valor para sus clientes por medio de contenidos más llamativos, no solo en el aspecto estético sino en el de relevancia. El contenido debe de provocar reacción y crear una nueva conexión con el cliente, para establecer de manera mucho más concreta y expresiva la identidad y el reconocimiento de la marca.

El Tostadero creará, mediante esta estrategia, contenidos con las siguientes características:

- El contenido no sólo servirá para comunicar información y aumentará su valor pues siempre se ligará de manera intrínseca a las preferencias del consumidor.
- El contenido transmitirá un mensaje de utilidad para su público, apegándose a los valores compartidos con la marca y a su imagen dinámica.
- El contenido producido estimulará el interés del cliente por la marca a través de su carácter evocativo.
- Los mensajes transmitidos en el contenido serán objetivos, definidos y siempre con un enfoque claro de lo que se pretende comunicar al cliente.
- El contenido provocará un impacto en el cliente al presentar un mensaje relevante para sus necesidades e intereses.
- El contenido deberá ser creativo y original, siempre fiel al concepto de la marca y a su identidad.

El carácter del contenido debe ser informativo (su función es la de comunicar información acerca de un producto, una promoción, etc.), de entretenimiento (se valdrá de historias o mensajes divertidos y originales) y perceptivo (causará sentimientos de empatía por medio de las emociones). La retroalimentación del cliente permite ser escucharlo y así conocer a fondo sus necesidades para generar valor en su vida cotidiana.

La estrategia de contenido de El Tostadero tiene la meta de conseguir la lealtad de sus clientes y de impulsar el marketing de recomendaciones (*advocacy*) al aumentar las reacciones e interacciones dentro de las redes sociales en las que tiene presencia. Los caracteres y la codificación propios de la marca serán definidos por contenido de calidad,

valioso para su público, presentando así la “razón de ser” de El Tostadero e impactando directamente su posicionamiento.

El concepto inicial de El Tostadero está íntimamente ligado con la naturaleza de sus productos; platillos de calidad, frescos, económicos y que atienden a un mercado definido por la experiencia con la que la empresa quiere ser identificada. Sin embargo, su marca debe definir el “valor” que ofrece a los clientes según sus intereses y emociones. La relevancia de la marca es el resultado de facilitar el alcance de las metas personales de sus clientes.

La “oferta de valor” para los clientes de El Tostadero se desprende del conocimiento de las necesidades de los segmentos de mercado o “comunidades” objetivo. Los jóvenes y las mujeres son subculturas digitales que influyen fuertemente en las decisiones de compra y aprecian de la marca las siguientes características:

- **Convivencia:** Es la oportunidad de compartir; ya sea en familia, con sus amistades o sus compañeros de trabajo. Las parejas jóvenes aprovechan al máximo los momentos con sus seres queridos y la marca debe reflejar en sus contenidos la habilitación de dicha experiencia. Las mujeres prefieren desenvolverse en actividades donde se relacionen con otras personas y la convivencia fuera del lugar de trabajo es otro aspecto que puede explotarse en la creación de contenido.
- **Experiencias:** El valor de experimentar una gastronomía que podría ser nueva para el cliente o el explorar la oferta de platillos y realizar descubrimientos que resulten en satisfacción. El “darse un gusto” personal o por el motivo de una celebración. El Tostadero debe ser consciente de todas las experiencias que ofrece y transmitir esas emociones en sus contenidos.
- **Esparcimiento:** Es el momento de disfrute durante el descanso de trabajo. Es una distracción bien merecida durante el fin de semana. Es la muestra de aprecio hacia la pareja que trabaja desde casa. Es el alivio después de una noche de fiesta. El contenido también puede ser divertido y sacar ventaja de situaciones comunes con las que el cliente se sentirá identificado.

La identidad local y la responsabilidad social son otros aspectos que enriquecen la oferta de valor de las marcas. El Tostadero puede crear contenido atractivo al explorar los atributos de identidad y tradición que resulten valiosos para sus comunidades y subculturas. El local del restaurante; si bien no ofrece un atractivo arquitectónico en sí, se encuentra dentro del centro histórico de la ciudad y su relación con la cultura local es excusa suficiente para experimentar con el contenido dirigido a los jóvenes.

La marca El Tostadero siempre tendrá en cuenta que el valor que ofrece reside en la capacidad de resolver una necesidad, es una cualidad añadida y la diferenciación frente a las demás ofertas.

El Tostadero ofrece la misma experiencia de una carne asada con los amigos, una comida familiar o una cena de estudiantes realizando una tarea, pero la hace más fácil, práctica, económica, y los valores significativos para el mercado metan como la convivencia, la celebración, la relajación, el amor y el vínculo entre personas están perfectamente relacionados con la oferta de la marca.

4.3.3 PRODUCTO (CO-CREACIÓN)

1. Optimización del menú según los productos más vendidos.
2. Desarrollo de nuevos productos basados en la co-creación y la conversación generada en redes sociales.

La simplificación de la oferta de productos de El Tostadero se basa en el análisis de la matriz de crecimiento-participación. La reducción de platillos permitirá que la empresa optimice los gastos al estimular la rotación de su inventario de ingredientes. Las características de sus productos “estrella” sentarán las bases del desarrollo de nuevos productos que serán confirmados por medio de la comunicación con sus clientes.

4.3.4 PRECIO (*CURRENCY*)

El Tostadero comenzará a llevar un registro formal de sus gastos y ventas con la finalidad de monitorear su desempeño económico mediante la creación de los estados financieros básicos; como un balance general, estado de resultados y estado de flujo de efectivo. El acceso a esta información es muy importante pues guiará a la empresa en la oportuna corrección de errores o en la toma de decisiones para la fijación de precios.

4.3.5 PLAZA (*COMMUNAL ACTIVATION*)

1. Instalación de elemento visual de alto impacto en acceso al restaurante por el estacionamiento.
2. Distribución de menús en las habitaciones del Hotel “GYA Boutique”.
3. Diseño y aplicación de campaña mediante código QR en distintos puntos de la ciudad.

El diagnóstico de la situación actual de la empresa señala la necesidad de estimular la afluencia de comensales en su local comercial. La principal carencia de dicho local es la visibilidad, especialmente sobre la vía aledaña más importante. La instalación de un letrero en la entrada del estacionamiento impactará inmediatamente la llegada de nuevos clientes.

El Tostadero se ubica en un conjunto de locales que son parte de las instalaciones de un hotel y distribuirá menús especiales en sus habitaciones para captar ese mercado.

La distribución de contenidos de valor es importante para lograr el conocimiento de marca en la primera etapa del proceso de compra. El Tostadero desarrollará una campaña de contenidos distribuidos por medio de códigos QR que enriquecerá la experiencia de interacción (*engagement*) de sus clientes y los recompensará con promociones exclusivas.

4.3.6 PROMOCIÓN (CONVERSACIÓN)

1. Aplicación de promociones basadas en la activación de ventas.
2. Aplicación de promociones basadas en productos “débiles”.
3. Aplicación de promociones basadas en temporadas.
4. Aplicación de promociones basadas en la introducción de nuevos productos.
5. Aplicación de promociones basadas en rotación de inventario.
6. Revisión de promociones permanentes y otras promociones ya aplicadas por El Tostadero.
7. Calendarización de promociones para el año 2021.
8. Aplicación de campañas publicitarias en “Facebook ads” de acuerdo con el calendario de promociones.

El diagnóstico de la empresa ha dejado clara la necesidad de activar las ventas de ciertos productos y El Tostadero ha comprobado en su experiencia que el lanzamiento de promociones ha generado reacciones positivas en sus clientes. El diseño de estas promociones se basará en la información generada en el análisis de la matriz BCG, las estrategias de contenidos de valor y la distribución a través de métodos de “pago por clic” en sus redes sociales.

4.3.6.1 ESTRATEGIA DE MARKETING DE CONTENIDO (PROMOCIÓN)

La estrategia de marketing de contenido se desarrollará de la siguiente manera:

1. Definición de la estrategia y sus objetivos

El Tostadero es una empresa pequeña que necesita atraer nuevos clientes y retener su atención a través de las interacciones en redes sociales, específicamente en Facebook e Instagram donde tienen mayor presencia.

- Creación de contenidos acorde a las características de las redes sociales Facebook e Instagram.
- Optimización del contenido para los motores de búsqueda.

- Gestión de redes sociales o “*community management*” (*Social CRM*, monitoreo de interacciones, atención al cliente o “colaboración”, conocimiento de marca y productos) para generar “conversación” con los clientes y lealtad por medio del *advocacy*.

2. Definición de puestos y responsabilidades

- **Creador de contenidos:**

El creador de contenidos debe tener experiencia en la producción de contenido como imágenes, videos cortos, infografías, etc. para información de productos, promociones, anuncios de Facebook *ads*, Instagram *ads* y colaboraciones con *influencers*.

- **Community Manager (gestión de redes sociales):**

El mánager de redes sociales debe crear y gestionar la página de negocio de El Tostadero y su perfil en Instagram, colabora en la creación de contenido que inste a los seguidores a compartirlo con sus contactos, participa activamente en el monitoreo de las discusiones e interviene oportunamente, ejecuta campañas de promoción y mide su éxito mediante la generación de tráfico en las redes. El mánager de redes debe conocer las herramientas de analíticas integradas en las plataformas sociales y poder identificar las palabras clave más eficientes en los motores de búsqueda.

3. Creación de contenidos de valor

El Tostadero debe crear contenido valioso para sus clientes, que les sea útil y los inspire a compartir con sus contactos (marketing de recomendación). El contenido debe generar expresión de opiniones y diálogo entre los miembros de las comunidades digitales meta, con el uso de mensajes objetivos, ligados a sus valores y emociones.

- Los formatos que se utilizarán para la producción de contenidos serán fotografías, ilustraciones y videos cortos que generen empatía con los valores que ofrece la marca.
- Los contenidos reflejarán acción y movimiento a través de pequeñas historias que evoquen emociones, como la preparación de un platillo a la

parrilla, la acción de un comensal añadiendo salsa a un taco o acompañando su comida con una cerveza.

- Los contenidos también se valdrán de recursos más interactivos y dinámicos, como la presentación de tutoriales relacionados al “uso” de los productos (cómo hacer una salsa especial, recomendaciones para mezclar o comer los platillos y consejos de maridaje).
- Los contenidos de colaboración con *influencers* o clientes destacados incluirán testimoniales, encuestas y retos para obtener obsequios (*giveaways*) con tonos divertidos y evocativos que acerquen más a la marca con sus comunidades meta.

Los contenidos creados para las plataformas digitales de El Tostadero deberán seguir un hilo conductor, una especie de línea de diseño que se reproduzca en todas sus publicaciones y refuerce la identidad de la marca. Ésta puede ser tan evidente como el uso de un eslogan, o sutil como la temperatura de la paleta de colores empleada en las ilustraciones.

4. Distribución de contenidos:

La página de Facebook y el perfil de Instagram de El Tostadero serán las principales plataformas de distribución de contenidos de la marca. Las redes sociales han probado ser la mejor vía de comunicación entre la empresa y sus clientes; sin embargo, éstas ofrecen enormes capacidades de interacción que deben ser explotadas al máximo a favor del marketing de la marca.

La participación de los clientes es clave en la estrategia de marketing digital de la empresa y ésta debe ampliar su abanico de recursos para estimular el amento de interacciones dentro de sus plataformas. Las publicaciones son los bloques constructivos de un perfil, pero hay que distribuirlas a través de toda la plataforma si realmente se quiere explotar el potencial de las redes sociales.

- El Tostadero aumentará sus comentarios y publicaciones en los grupos de Facebook a los que pertenece y en las páginas en redes relacionadas con la marca. La empresa participará de manera positiva dentro de discusiones generadas en otras páginas o perfiles afines con la marca (marcas de

productos complementarios como salsas, bebidas, etc., o figuras de influencia) para captar la atención de nuevos clientes y elevar el número de seguidores. Las relaciones positivas con otras marcas o con creadores de contenido también abrirá las puertas a realizar colaboraciones.

- La empresa buscará crear una red de contacto con otros creadores de contenido afín con los valores y la oferta de la marca, con la intención de realizar colaboraciones que favorezcan la exposición e imagen de ambas partes. Las colaboraciones podrán consistir en la producción de nuevos contenidos o en la participación activa y positiva dentro de los perfiles en redes sociales.
- El Tostadero publicará contenidos enfocados a su oferta de productos y promociones a través de Facebook *ads* e Instagram *ads*. El criterio para la creación de anuncios se basará en identificar las publicaciones en sus perfiles que tengan el mayor número de interacciones con el objetivo de redistribuirlas por medio de las opciones “pago por clic” de las redes sociales. Los anuncios de Facebook *ads* e Instagram *ads* generarán más tráfico de clientes en los perfiles de El Tostadero, aumentará el número de seguidores orgánicos en sus redes sociales y mejorarán el posicionamiento de sus publicaciones en los motores de búsqueda de internet.

5. Medición de rendimiento en redes sociales:

La estrategia de contenido de la marca será evaluada de forma periódica con el seguimiento de los números en redes sociales y la observación de sus tendencias de crecimiento. La empresa generará un reporte mensual con los resultados más relevantes y éste, en conjunto con los reportes de ventas, les permitirá medir el éxito de sus publicaciones dentro de las plataformas.

- El Tostadero medirá el número de seguidores de su página de Facebook y su perfil de Instagram.
- El Tostadero medirá el número de interacciones (comentarios, *likes* o “me gusta”, *shares* o publicaciones compartidas) generadas por las publicaciones en sus redes sociales.

- El Tostadero monitoreará los resultados de sus campañas de Facebook *ads* e Instagram *ads* por medio de las herramientas de analíticas de las plataformas.

La empresa utilizará la herramienta de Facebook “*Insights*” para medir el éxito de sus publicaciones basado en alcance (número de personas que vieron la publicación), segmentación (hacia quién fue dirigida) e interacciones o *engagement* (número de comentarios, “me gusta”, *shares*).

La información analizada no solo servirá para medir el rendimiento de las campañas realizadas, sino que proporcionará a El Tostadero la posibilidad de identificar de manera precisa sus criterios para la creación y publicación de contenidos eficaces y virales. La estrategia de segmentación también se verá beneficiada al confirmar los intereses de los clientes.

La gestión de las relaciones con los clientes o *Social CRM* (*Customer Relationship Management*) se refiere a todas aquellas acciones correctivas derivadas de las interacciones de los clientes dentro de las redes sociales. La evaluación cuantitativa del *Social CRM* resulta difícil; sin embargo, El Tostadero puede medir el número de intervenciones de control ante situaciones adversas y monitorear sus tendencias para evaluar su rendimiento.

4.4 PLAN DE ACCIÓN Y MONITOREO DE RESULTADOS

4.4.1 PLAN DE ACCIÓN

El plan de acción describe detalladamente las actividades necesarias para la aplicación de las estrategias de marketing para El Tostadero, además de asignar los tiempos en los que se llevaran a cabo, las personas encargadas y el presupuesto económico para realizarlas.

La estructura del plan de acción se documenta en un diagrama de Gantt para facilitar su consulta.

- **Producto (Co-creación):**

1. Optimización del menú según los productos más vendidos.
 - a. Análisis de la “Matriz BCG o matriz de crecimiento” con los productos ofrecidos en el menú, para identificar aquellos que tengan un bajo nivel de participación y bajo crecimiento y eliminarlos de la oferta del restaurante. (Gerentes 1 y 2)
 - b. Reconfiguración de los grupos de platillos en el menú con los productos seleccionados en la tabla y clasificación por categoría (por ingredientes base, por estilo gastronómico o por tiempos) (Gerentes 1 y 2)
 - c. Análisis de los ingredientes utilizados en la preparación de los productos del menú y enumerar todos aquellos que se tengan en común para determinar los ejes principales de ingredientes de restaurante. (Gerentes 1 y 2)
 - d. Planteamiento de calendario de sustitución de ingredientes secundarios por otros que se puedan aprovechar por su temporalidad y precio. (Gerentes 1 y 2)
 - e. Revisión gráfica y reimpresión del menú. (Diseñador gráfico)
2. Desarrollo de nuevos productos basados en la co-creación y la conversación generada en redes sociales.
 - a. Aplicación de campaña de publicaciones en redes sociales con la intención de generar conversación sobre el tema de nuevos productos. (Gerentes 1 y 2)
 - b. Análisis de ideas y desarrollo de nuevos platillos. (Gerentes 1 y 2)
 - c. Planificación de lanzamiento de nuevos platillos apoyándose en el diseño y aplicación de promoción basada en introducción de nuevos productos. (Gerentes 1 y 2)

• **Plaza (*Communal activation*):**

1. Instalación de elemento visual de alto impacto en acceso al restaurante por el estacionamiento.
 - a. Diseño y construcción de *banner* o letrero como elemento de atracción sobre el acceso por la avenida Cinco de Mayo (estacionamiento) (Diseñador gráfico) (Contratista)
 - b. Instalación física del letrero. (Contratista)
2. Distribución de menús en las habitaciones del Hotel “GYA Boutique”.
 - a. Diseño gráfico de menú especial (formato según especificaciones del hotel) para las habitaciones. (Diseñador gráfico)
 - b. Impresión del menú y entrega. (Diseñador gráfico) (Gerentes 1 y 2)
3. Diseño y aplicación de campaña mediante código QR en distintos puntos de la ciudad.
 - a. Definición del área de alcance (pedidos a domicilio) del restaurante dentro de la ciudad. (Gerentes 1 y 2) (Asesor de marketing)
 - b. Definición de las áreas de la ciudad que representan nuevas oportunidades de participación de mercado (áreas no alcanzadas o de poca influencia). (Gerentes 1 y 2) (Asesor de marketing)
 - c. Diseño de campaña publicitaria basada en el estímulo de curiosidad a través de códigos QR colocados en varios puntos estratégicos de la ciudad (espacios públicos como plazas, parques, paradas de autobús, etc.). (Gerentes 1 y 2) (Asesor de marketing)
 - d. Diseño y aplicación de publicaciones privadas en Facebook apoyadas en promociones basadas en activación de ventas, para usarse como *links* (ligas) en la campaña por código QR. (Gerentes 1 y 2) (Asesor de marketing)
 - e. Generación de cuatro códigos QR que se asignarán a cada cuadrante del área de acción sobre la que se aplicará la campaña. (Gerentes 1 y 2) (Asesor de marketing)
 - f. Diseño gráfico e impresión de publicidad con código QR (varios formatos dependiendo de la situación: *stickers*, volantes, pósters, murales, etc.). (Diseñador gráfico)

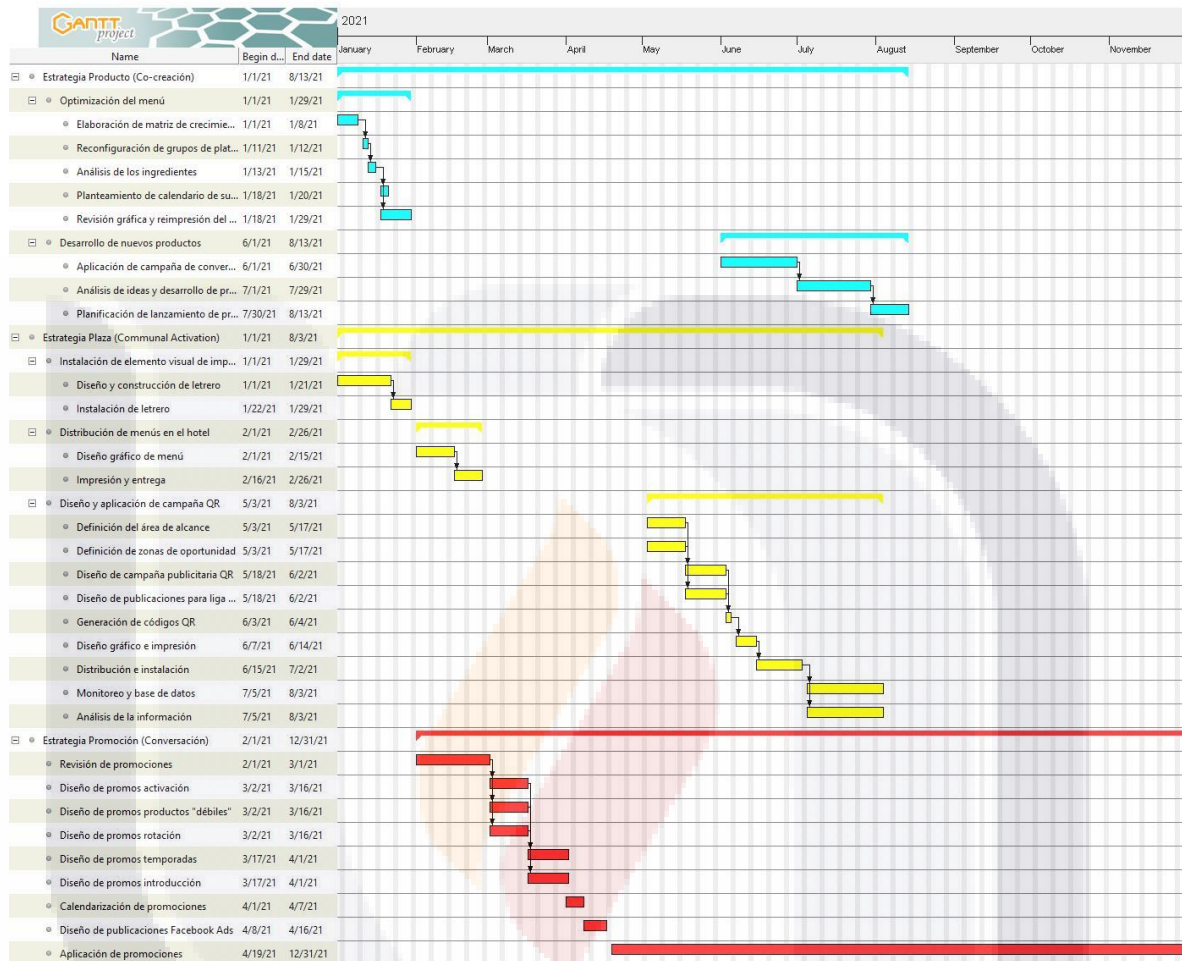
- g. Distribución e instalación de elementos publicitarios (códigos QR). (Asesor de marketing)
- h. Monitoreo y creación de base de datos con la información obtenida durante la campaña. (Gerentes 1 y 2)
- i. Análisis de la información como apoyo a estrategias de posicionamiento y fidelización. (Gerentes 1 y 2) (Asesor de marketing)

- **Promoción (Conversación):**

1. Aplicación de promociones basadas en la activación de ventas. (Gerentes 1 y 2) (Asesor de marketing)
 - a. Diseño de promoción basada en la venta de un paquete familiar durante un día entre semana (lu-vi)
 - b. Diseño de paquete familiar que incluya tres especialidades de tostadas basadas en su popularidad y precio (de mayor a menor costo).
Ejemplo: Paquete con 4 tostadas de aguachile, 4 tostadas de ceviche y 4 tostadas estilo Jerez por 300 pesos.
2. Aplicación de promociones basadas en productos “débiles”.
 - a. Diseño de promociones basadas en la venta en paquete de un producto de alta demanda con otro de más baja popularidad durante cualquier día de la semana (lu-do).
 - b. Configuración de paquetes de productos de alta y baja demanda.
3. Aplicación de promociones basadas en temporadas.
 - a. Diseño de promociones basadas en los días de pago de quincena y aplicación estratégica según el día de la semana.
Ejemplo: Venta de cerveza a un precio especial en la compra de un producto de precio alto, cuando el pago de quincena se efectúe en viernes y el poder de compra de los clientes sea alto. Aplicar promociones basadas en productos “débiles” o en rotación de inventario para activar las ventas cuando el poder de compra sea bajo.

4. Aplicación de promociones basadas en la introducción de nuevos productos.
 - a. Diseño de promociones basadas en la venta en paquete de un producto de alta popularidad con un nuevo producto durante cualquier día de la semana (lu-do).
5. Aplicación de promociones basadas en rotación de inventario.
 - a. Diseño de promociones basadas en la venta a precio especial o en paquete de productos de alta demanda y productos preparados con ingredientes en necesidad de rotación durante cualquier día de la semana (lu-do).
6. Revisión de promociones permanentes y otras promociones ya aplicadas por El Tostadero.
 - a. Definición de lista de productos basada en el volumen de ventas por día de la semana.
 - b. Identificar los productos con ventas elevadas en fin de semana (sábado) y diseñar promociones basadas en activación de ventas y en temporadas para aumentar su movimiento de lunes a viernes.
 - c. Replanteamiento o eliminación de promociones existentes, basadas en la activación de ventas y aplicadas durante días o periodos de alta demanda.
Ejemplo: Replantear o eliminar la promoción de 3 tostadas de aguachile al precio de 2 durante sábado o domingo, cuando las ventas de este producto aumentan.
7. Calendarización de promociones para el año 2021.
 - a. Diseño de calendario de promociones basadas en activación de ventas y en temporadas.
8. Aplicación de campañas publicitarias en “Facebook ads” de acuerdo con el calendario de promociones.
 - a. Definición de los nichos a los que se enfocarán los esfuerzos de marketing para cada campaña derivada del calendario de promociones.
 - b. Diseño de publicaciones fundada en la estrategia de marketing de contenidos y en las comunidades objetivo, para cada campaña de Facebook ads.

Tabla 6. Gráfica Gantt para el plan de acción de El Tostadero.



Fuente: Elaboración propia

Tabla 7. Tabla presupuestal para el plan de acción de El Tostadero.

Artículo	Costo	Fecha	Motivo del gasto
Revisión gráfica y reimpresión del menú	\$1,000.00	18/01/2021	Optimización del menú
Diseño e instalación de letrero (bastidor y lona)	\$7,000.00	22/01/2021	Elemento visual de impacto sobre la calle Cinco de Mayo
Diseño e impresión de menú para hotel	\$1,500.00	16/04/2021	Estrategia de Plaza o distribución
Diseño e impresión de publicidad (códigos QR)	\$4,000.00	7/6/2021	Campaña de publicidad QR
TOTAL	\$13,500.00		

Fuente: Elaboración propia

4.4.2 MONITOREO Y CONTROL

El monitoreo de los efectos que desencadenen a partir de la aplicación de las estrategias de marketing es muy importante para la medición del progreso sobre los objetivos. El conocimiento del avance o retroceso en el trabajo le permitirá a la empresa corregir el rumbo en caso de que el plan no haya sido el indicado. Los retos que conlleva el camino hacia la “nueva normalidad” durante el siguiente año, pondrán a prueba el plan de marketing y sus predicciones.

- **Control trimestral sobre objetivos:** La evaluación de todos los objetivos de marketing planteados cada tres meses con la intención de confirmar el plan de acción o de realizar acciones correctivas sobre las estrategias.
- **Control sobre la gestión de relación con el cliente (Social CRM):** La revisión y análisis semanal de los comentarios y conversaciones generadas por los clientes en redes sociales, Google y aplicaciones de pedidos a domicilio. El Tostadero aplicará controles de forma oportuna al detectar insatisfacción por parte de un cliente.
- **Trazo del proceso de decisión de compra del cliente:** El “mapeo” del camino que recorren los clientes a través de las etapas del conocimiento de marca, atracción, conversación (con *netizens* dentro de sus subculturas), hasta llegar al *advocacy* o marketing por recomendación.

El Tostadero localizará los puntos de inflexión, donde ejerce su mayor influencia a lo largo del proceso de compra, para implementar las acciones correctas que refuercen y clarifiquen la marca. La creación de contenidos valiosos es esencial en la primera etapa del recorrido del cliente y la empresa pondrá todos sus esfuerzos en lograr que sus potenciales clientes tengan una primera impresión positiva y se sientan atraídos a la marca.

Las siguientes etapas se definen por la ocurrencia de más interacción dentro de las comunidades meta de El Tostadero. Los clientes se involucran en las conversaciones en las redes sociales y preguntan a otras personas su opinión de la marca. La empresa tendrá como prioridad la eficacia y el valor de la comunicación con sus comunidades, reflejándose en sus contenidos y en la gestión de la atención al cliente.

El Tostadero intervendrá como facilitador a través de las etapas del recorrido del cliente, influenciando la conversación y la percepción de su marca. La empresa creará contenidos, productos y promociones basados en la retroalimentación de sus clientes, reafirmando la importancia de la colaboración en la última etapa.

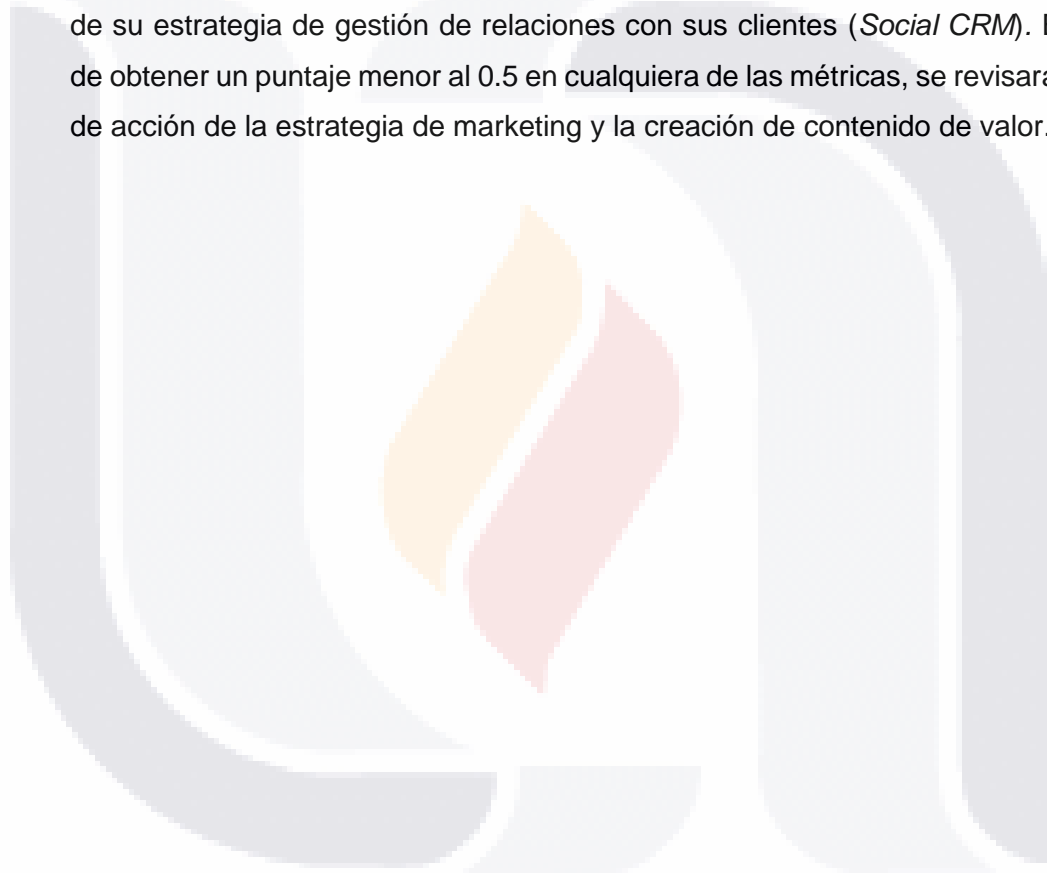
- **Métricas del marketing digital:** Las métricas se revisarán al final del año 2021 para medir la efectividad de la empresa para convertir el conocimiento de marca de sus clientes en ventas y en lealtad (*Purchase Action Ratio* y *Brand Advocacy Ratio*).

El PAR es un porcentaje y se calcula dividiendo la cuota de mercado de la marca entre el *brand awareness* o conocimiento de la marca. El *awareness* es el porcentaje de clientes dentro del mercado que recuerdan espontáneamente la marca cuando se les pregunta acerca de una categoría específica.

En el caso de la estrategia de contenidos de El Tostadero, el conocimiento de marca se medirá con los datos de *engagement* que la herramienta de Facebook *Insights* proporciona basados en las interacciones (comentarios, “me gusta”, *shares*, seguidores, clics, menciones, etc.) generadas a partir de las publicaciones de contenido.

El BAR es el porcentaje que refleja el efecto de la estrategia de contenidos de la marca en el marketing de recomendación (*advocacy*). El BAR se calcula dividiendo el porcentaje de clientes dentro del mercado que recomiendan la marca (*brand advocacy*) entre el porcentaje de conocimiento de la marca. En este caso también se utilizará el indicador de *engagement* de Facebook *Insights*.

Los porcentajes de PAR y BAR resultado de la revisión para el 2021 de El Tostadero confirmarán las acciones de la marca en la producción de contenido y en el manejo de su estrategia de gestión de relaciones con sus clientes (*Social CRM*). En caso de obtener un puntaje menor al 0.5 en cualquiera de las métricas, se revisará el plan de acción de la estrategia de marketing y la creación de contenido de valor.



CONCLUSIONES

La situación adversa de mayor relevancia para El Tostadero es no contar con un plan que guíe las acciones de la empresa. Los actuales esfuerzos de marketing sólo responden a la necesidad de tener presencia en las redes sociales por ser el medio de comunicación de más uso en la actualidad. El plan de marketing digital de El Tostadero destaca las oportunidades que tiene la marca para acentuar su oferta de valor.

Las comunidades digitales se pueden interpretar como los nuevos segmentos de mercado y es indispensable identificar entre ellas las subculturas más afines a la oferta de valor de El Tostadero. Las comunidades de “jóvenes” (*youth*) y la de “mujeres” (*women*) han sido identificadas como segmentos meta de la marca, ya que tienen un enorme poder de influencia sobre las demás subculturas y son las más atraídas hacia la oferta y los valores de la marca.

El contenido puede definirse como la unidad de comunicación dentro de las redes sociales. La estrategia de marketing de la empresa ha propuesto los criterios esenciales para la creación y producción de contenidos que resulten valiosos para sus clientes. El eje central de la propuesta se ha basado en incentivar la conversación con el público y priorizar la experiencia del cliente a través de las redes sociales.

La colaboración es un concepto propio de la era de la conectividad, en la que las compañías han dejado de controlar el proceso de compra. El plan de marketing de El Tostadero ha plasmado la importancia de asumir el papel de facilitador, acompañando a sus clientes a través de su recorrido y logrando convertir esa experiencia en recomendación, además de obtener la fidelidad de los *netizens* (líderes de opinión) dentro de sus subculturas digitales.

BIBLIOGRAFÍA

Contreras, H. (2017). "Plan de Marketing Digital Básico para Estudio de Grabación" (Caso Watts Estudio) (caso práctico de maestría). Universidad Autónoma de Aguascalientes, Aguascalientes, México.

Ritz, W., Wolf, M., McQuitty, S., (2019) "Digital marketing adoption and success for small businesses: The application of the do-it-yourself and technology acceptance models", Journal of Research in Interactive Marketing, Vol. 13 Issue: 2, pp.179-203, <https://doi-org.dibpxy.uaa.mx/10.1108/JRIM-04-2018-0062>

Maarit, H., Karjaluoto, H., (2015) "The usage of digital marketing channels in SMEs", Journal of Small Business and Enterprise Development, Vol. 22 Issue: 4, pp.633-651, <https://doi-org.dibpxy.uaa.mx/10.1108/JSBED-05-2013-0073>

"Marketing library resources – content, knowledge databases". CIM. Retrieved 16 March 2017. <https://www.cim.co.uk/resources/>

Paliwoda, S. J., & Ryans, J. K. (2008). International Marketing. Cheltenham, Reino Unido: Edward Elgar Publishing.

2.0, W. (2012, 6 junio). The Science Of Marketing. Recuperado de <https://www.forbes.com/sites/women2/2012/06/05/the-science-of-marketing/#637575737a0a>

Mark Acutt. (2020, 19 febrero). Definition of Marketing Mix. Recuperado de <https://marketingmix.co.uk/definition-marketing-mix/>

Mark Acutt. (2016, 19 octubre). Market Research. Recuperado de <https://marketingmix.co.uk/market-research/>

Blythe, J. (2009). Key Concepts in Marketing. Thousand Oaks, Canadá: SAGE Publications.

Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2016). Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital [Kindle] (1.a ed.). Recuperado de <https://leer.amazon.com.mx/?asin=B01MXMZE4T>

PRESENTARON AL GOBERNADOR INDICADORES ECONÓMICOS DE AGUASCALIENTES DURANTE LA CONTINGENCIA SANITARIA. (2020). La Jornada. <https://www.lja.mx/2020/11/presentaron-al-gobernador-indicadores-economicos-de-aguascalientes-durante-la-contingencia-sanitaria/>

Banco de Indicadores - Indicadores por entidad federativa. (2020). INEGI. <https://www.inegi.org.mx/app/estatal/?ag=07000001>

CANIRAC. (2015). TODO SOBRE LA MESA ESTUDIOS DE LA INDUSTRIA. <https://canirac.org.mx/images//files/TODO%20SOBRE%20LA%20MESA%20ESTUDIOS%20DE%20LA%20INDUSTRIA.pdf>

Statista. (2020, 3 noviembre). México: número de usuarios de teléfonos celulares inteligentes 2015–2025. <https://es.statista.com/estadisticas/1077622/usuarios-de-smartphone-en-mexico/>

Ramos, M. (2020, 5 junio). Rappi y Uber Eats, las apps ganadoras durante el coronavirus en México [Fintonic]. Marketing 4 Ecommerce - Tu revista de marketing online para e-

commerce. <https://marketing4ecommerce.mx/rappi-y-uber-eats-las-apps-ganadoras-durante-el-coronavirus-en-mexico-fintonic/>

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2021). Censos Económicos 2019 La industria restaurantera en México. INEGI.

Español, E. E. (2011, 29 abril) ¿Cómo Calcular tu participación de mercado y punto de equilibrio? Entrepreneur. <https://www.entrepreneur.com/amphtml/264164>

