Facultad de Ciencias Empresariales

Trabajo Final de Grado

Para la obtención del título de Licenciado en Dirección de Empresas

Con énfasis en Marketing

Santiago Guzmán Guzzo Rodríguez

Taller: Comunicaciones Integradas de Marketing

Tutor: Adriana Bonomo

Montevideo, 20 de Julio 2020

El presente documento ha sido elaborado como trabajo final del "Taller Temático Comunicaciones Integradas de Marketing" para la Obtención del Título de Licenciado en Dirección de Empresas con énfasis en Marketing de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Católica del Uruguay.

El curso tiene como objetivo que el estudiante desarrolle las siguientes competencias: pensamiento crítico, visión organizacional, innovación, comunicación y efectividad personal. Las mismas son evaluadas en el transcurso del curso, entrega del documento final y presentación oral.

El producto final del curso es este documento académico. En el mismo el estudiante, mediante la aplicación de la metodología de plan de comunicación desarrollada en el curso, estudia esta herramienta de gestión y dimensiona el esfuerzo y necesidad de información que implica la elaboración de un plan de comunicaciones integradas de marketing.

En caso de que la empresa analizada considere su aplicación, se recomienda tener en cuenta que no es un trabajo de consultoría por lo que es conveniente realizar una revisión exhaustiva de los objetivos planteados y eventualmente complementar con investigación de mercados, valoración de estrategias y revisión minuciosa de las proyecciones financieras.

Equipo Docente Taller Comunicaciones Integradas de Marketing.

Montevideo, julio 2020.

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer en primer lugar a Diego Niski, Braulio y Bruno por brindarme la información necesaria e indispensable para el desarrollo de este trabajo.

Agradecer a mi familia, que me apoyó durante todo el proceso e hicieron que esto fuera posible.

A mis amigos y compañeros de la carrera, por acompañarme durante estos cuatro años.

Al cuerpo docente, en especial a los tutores de este taller por el aprendizaje brindado durante este ciclo.

Índice

1 RESUMEN EJECUTIVO 9
2 EMPRESA 10
2.1 Historia 10
2.2 Productos y servicios 12
2.3 Ubicación 14
2.4 Personal 15
2.5 Misión, visión y valores 16
2.6 Modelo de negocio 17
3 Problema de Comunicación (Aproximación) 18
4 Investigación 19
4.1 Motivo 19
4.2 Tipos de investigación 20
4.3 Técnicas de investigación 21
4.4 Análisis de encuesta 23
4.5 Fuentes 29
5 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN 30
5.1 Conclusiones sobre la empresa 30
5.2 Principales características del mercado 31
5.2.1 Necesidades del mercado 31
5.2.2 Perfil del consumidor 31
5.2.3 Tendencias del mercado 32
5.2.4 Fuerzas del microentorno 35
5.3 Análisis FODA 39
5.3.1 Fortalezas 39
5.3.2 Oportunidades 40
5.3.3 Debilidades 42
5.3.4 Amenazas 43

5.3.5 Matriz FODA 45
5.4 Competencia 47
5.5 Situación de comunicación 52
5.6 Claves del éxito 54
6 Objetivos de marketing y comunicación. 55
6.1 Descripción del problema 56
6.2 Objetivos 58
6.2.1 Objetivos de Marketing: 58
6.2.2 Objetivos de Comunicación: 59
6.3 Públicos objetivos 60
6.3.1 Publico primario: 60
6.3.2 Público secundario: 60
7 Estrategias de comunicación 61
7.1 Línea estratégica 1: Posicionamiento de marca 61
7.1.1 Posicionamiento online 61
7.1.2 Posicionamiento Offline 61
7.2 Línea estratégica 2: Desarrollo del branding. 62
7.2.1 Branding Awareness 62
7.2.2 Branding Engagement 62
7.2.3 Branding Advocacy 63
7.3 Línea estratégica 3: Fidelización del Clienting interno y externo 63
7.3.1 Clienting Intratégico 63
7.3.2 Clienting Estratégico 64
7.4 Línea estratégica 4: Crecimiento a nivel corporativo 65
7.4.1 Penetración de mercados 65
7.4.2 Desarrollo de nuevos productos 66
8 Acciones 67
8.1 POSICIONAMIENTO ONLINE 67

8.1.1 Creación de una WebApp:.....67
8.1.2 Creación de e-commerce: 69
8.1.3 Mejorar posicionamiento en buscadores: 70
8.1.4 Manejo estratégico en Instagram y Facebook 72
8.1.5 Reestructura del feed en redes sociales 74
8.1.6 Creación y planificación de contenido 77
8.1.7 Cuadro de Acciones para: POSICIONAMIENTO ONLINE.....79
8.2 POSICIONAMIENTO OFFLINE.....80
8.2.1 Publicidad en vía pública.....80
8.2.2 Adaptación del local a la nueva situación por pandemia.....82
8.2.3 Mejora de fachada 84
8.2.4 Cuadro de Acciones para: POSICIONAMIENTO OFFLINE.....86
8.3 BRANDING AWARENESS 87
8.3.1 Creación de misión, visión y valores 87
8.3.2 Rediseño del logo.....88
8.3.3 Rediseño de uniformes 90
8.3.4 Unificación del diseño gráfico 92
8.3.5 Contenido relevante para el público objetivo 92
8.3.6 Cuadro de Acciones para: BRANDING AWARENESS 93
8.4 BRANDING ENGAGEMENT 94
8.4.1 Prestar atención a los clientes.....94
8.4.2 Espacio para clientes en página web 94
8.4.3 Contenido interactivo 95
8.4.4 Cuadro de Acciones para: BRANDING ENGAGEMENT 95
8.5 BRANDING ADVOCACY.....96
8.5.1 Desarrollo de Brand Advocates 96
8.5.2 Desarrollo de Merchandising 97
8.5.3 Cuadro de Acciones para: BRANDING ADVOCACY.....98

8.6 CLIENTING INTRÁTEGICO 98
8.6.1 Sistema de recompensas por desempeño 98
8.6.2 Regalos institucionales 99
8.6.3 Cuadro de Acciones para: CLIENTING INTRATÉGICO 99
8.7 CLIENTING ESTRATÉGICO 100
8.7.1 Automatización del marketing 100
8.7.2 Cuadro de Acciones para: CLIENTING ESTRATÉGICO 100
9 Calendario 101
10 Plan de Medios 102
11 Presupuesto 103
12 Evaluación de Resultados 104
13 Conclusiones 107
14 Bibliografía 109
15 Anexo 112
15.1 H.D.P Urban Food - Encuesta Satisfacción del Cliente 112
15.2 Presupuesto JCDecaux - por Publicidad en vía publica 118
15.3 Presupuesto Germán Acosta Herrería – por cartel luminoso llamativo para la fachada del local 122
15.4 Guiones de entrevistas 123
15.4.1 Primera entrevista a Braulio Miranda dueño y creador de H.D.P Urban Food 123
15.4.2 Segunda entrevista realizada a Braulio Miranda (Dueño), Bruno Barthaburu (Encargado de las redes) y Diego Niski (Mozo) 127

Índice de Ilustraciones

Ilustración 2-1: Fachada Primer Local H.D.P Urban Food 11
Ilustración 2-2: Actual fachada del local 26 de Marzo 1207 11
Ilustración 2-3: Carta de comidas de H.D.P 13
Ilustración 2-4: Ediciones limitadas 13
Ilustración 2-5: Fachada del local en periodo de cuarentena 14
Ilustración 2-6: Equipo de trabajo. 16
Ilustración 5-1: "Surge un nuevo consumidor por la crisis del coronavirus" 32
Ilustración 5-2: "Los restaurantes post Covid-19" 33
Ilustración 5-3: "El consumo antes y después de la crisis del Covid-19" 34
Ilustración 5-4: Participantes del microentorno 35
Ilustración 5-5: Las cinco fuerzas de Porter 36
Ilustración 5-6: Competidor: La Redonda Pizza & Resto 47
Ilustración 5-7: Competidor: Burger Time 48
Ilustración 5-8: Competidor: CACHO Burgers&co. 48
Ilustración 5-9: Competidor: RUDY Burgers 49
Ilustración 5-10: Perfil de Instagram de H.D.P. 53
Ilustración 8-1: Ejemplo de diseño de página web con e-commerce 69
Ilustración 8-2: Ejemplo de diseño página web con e-commerce - Menú 69
Ilustración 8-3: Ejemplo de mejora de posicionamiento en buscadores 71
Ilustración 8-4: Prototipo restructura del feed Instagram 76
Ilustración 8-5: Prototipo de cartelería en vía pública 81
Ilustración 8-6: Prototipo cartelería prevención COVID-19 83
Ilustración 8-7: Actual cartel en fachada 84
Ilustración 8-8: Monitores actuales ubicados en fachada 85
Ilustración 8-9: Presentación prototipo cambio de logo 88
Ilustración 8-10: Rediseño de logo adaptado en redes y merchandising 89
Ilustración 8-11: Prototipo de rediseño uniformes 91
Ilustración 8-12: Prototipos de posibles Merchandising 97

Índice de Tablas

Tabla 4-1: Calculo de Muestra para encuesta 21
Tabla 4-2: Cantidad de encuestas por edad y genero 23
Tabla 4-3: Cantidad de encuestas por barrio y edad 23
Tabla 4-4: Preferencia en una salida social 24
Tabla 4-5: Valoración del menú 24
Tabla 4-6: Valoración de algunos aspectos del menú 24
Tabla 4-7: Opinión sobre capacidad del local 25
Tabla 4-8: Comodidad en el local según género y edad 25
Tabla 4-9: Opinión de calidad según género y edad 26
Tabla 4-10: Presencia en redes según zonas de los encuestados 26
Tabla 4-11: Tiempo de respuesta en redes según preferencia de pedido 27
Tabla 4-12: Experiencia general según frecuencia de compra 27
Tabla 5-1: Matriz FODA - H.D.P Urban Food 45
Tabla 5-2: Comparación Competidores - Aspectos Generales - 50
Tabla 5-3: Comparación Competidores - Servicios - 50
Tabla 5-4: Comparación Competidores - Comidas - 51
Tabla 5-5: Comparación Competidores – Canales de Comunicación - 51
Tabla 7-1: Matriz de Ansoff 65
Tabla 9-1: Cronograma 101
Tabla 10-1: Plan de medios 102
Tabla 11-1: Presupuesto de acciones expresado en pesos uruguayos 103
Tabla 12-1: Acciones con KPIs correspondientes 104

Índice de gráficos

Gráfico 1: Resultados canales de comunicación obtenidos en encuesta 28
Gráfico 2: Aspectos que el público destaca más 28

1 RESUMEN EJECUTIVO

Dentro de este trabajo se elaboró un plan de comunicaciones integradas de marketing para H.D.P Urban Food.

H.D.P Urban Food se dedicada a la elaboración de comida casera, destacándose en los últimos tres años en el mercado por la elaboración de hamburguesas de calidad, con una propuesta centrada en la originalidad y la innovación. Brinda sus servicios a través de un local físico ubicado actualmente en 26 de Marzo 1207.

Durante el desarrollo de este trabajo se debió llevar a cabo una investigación de mercado para lograr detectar aquellos problemas que tendría la empresa en cuanto a sus canales de comunicación. A lo largo de esta investigación se observó que el principal potencial con el que cuenta esta empresa es la atención al cliente dentro del local; sin embargo, al compararlo con sus canales de comunicación el resultado era todo lo contrario. El medio de comunicación más sólido con el que cuentan es la red social de Instagram, siendo esta la plataforma que presenta más información y se mantiene más actualizada dentro de sus redes para aquellos potenciales clientes que busquen la marca.

Por este motivo se establecieron objetivos vinculados al posicionamiento de la marca —tanto online como offline—, el desarrollo en el área del branding (incluyendo awareness, engagement y advocacy), mejorar la fidelización del cliente externo como interno, el desarrollo de mercados y, por último, el desarrollo de productos.

Para poder lograr con éxito los objetivos planteados se definieron líneas estratégicas, las cuales cada una ataca las áreas anteriormente mencionadas dentro de los objetivos. Cada línea estratégica fue desarrollada incluyendo las acciones y medidas sugeridas para poder solventar la problemática de este trabajo.

Estas acciones se encuentran organizadas por línea estratégica correspondiente, a las cuales también se le adjunta un calendario y un plan de medios para un mejor manejo a la hora de gestión y toma de decisiones. Cabe aclarar que cada acción cuenta con su grupo de indicadores de desempeño (KPis) los cuales revelarán si las acciones propuestas están teniendo un desarrollo exitoso. También se establece un presupuesto que nos indica de forma clara el valor de cada acción durante el periodo total del plan, dejando de forma clara el presupuesto general.

El siguiente plan de comunicaciones integradas de marketing está pensado para dar inicio el 1 de Agosto de 2020 hasta el 31 de diciembre de 2021.

2 EMPRESA

2.1 Historia

H.D.P Urban Food surge como empresa en el año 2016. Su historia comienza como un emprendimiento varios años antes. Braulio Miranda y su socio, comenzaron con un parador en la costa ubicados en la playa mansa de Atlántida. Este negocio se transformó en el comienzo de nuevas búsquedas con el fin de mejorar sus ingresos, ya que se trataba de un negocio zafral.

Es así como a partir de este parador, surgen nuevas ideas de instalarse en forma continúa manteniéndose vinculados al mundo gastronómico, lo que generaría cierta estabilidad económica para sus vidas, tanto personal como familiar.

Deciden hacer un estudio de mercado en el barrio Parque Rodó, ya que consideraban era una zona de mucho interés para ellos.

De este estudio realizado por ellos mismos en los comercios de la zona, concluyeron que los sándwiches con distintas carnes eran una opción que se estaba considerando de moda y su consumo iba en crecimiento.

Con esta información y con el fin de buscar mejores opciones en el rubro gastronómico, deciden viajar a Buenos Aires, Argentina, y así ampliar el estudio de mercado que habían comenzado en Uruguay. De esta manera lograrían conocer y aprender nuevas propuestas para generar un menú distinto al que había en ese momento en Uruguay.

Al regresar, traen consigo dos estilos de comida para sándwiches, que son: **pulled pork** (carne de cerdo desmenuzado) y **pollo crispy** (pollo frito). Estos dos productos luego se convertirían en las dos principales alternativas de ventas y de innovación, que llevaron hoy día a lo más alto el nombre de H.D.P y que dieron vida a la imagen que utilizarían como logo: “Cerdipollo”.

Pero antes de alcanzar sus primeras ventas, surge un problema y es que no encontraban un local para cocinar. Pensaron en diversas opciones, pero en ese momento, todo era complicado para dos personas que recién arrancaban con un emprendimiento. Los alquileres para un establecimiento eran muy costosos, y manejar la idea de un food truck, que en ese entonces comenzaban a ponerse de moda, también lo era.

Es así como entonces, toman la decisión de arrancar en el garaje de la casa de Braulio, adaptándolo y reformándolo para convertirlo en un local gastronómico de venta al público, aunque sin duda no era la zona que preferían, ni la mejor para abrir un local de comidas.

Así escomo surge el primer local de H.D.P en Venezuela 1444, y su horario de trabajo era exclusivamente al mediodía. El público de la zona comenzó a demandar cada vez más sus productos y tuvieron que extender el horario de trabajo hasta la noche.

Hoy en día, Braulio reconoce que todo sirvió para darse cuenta de que la empresa tenía potencial, lo que los animó a dar el gran salto y ampliar el proyecto. (Miranda, 2020)

Ilustración 2-1: Fachada Primer Local H.D.P Urban Food

Fuente: (Miranda, @hdp_urban_food, 2020)

Ilustración 2-2: Actual fachada del local 26 de Marzo 1207

Fuente: Elaboración propia

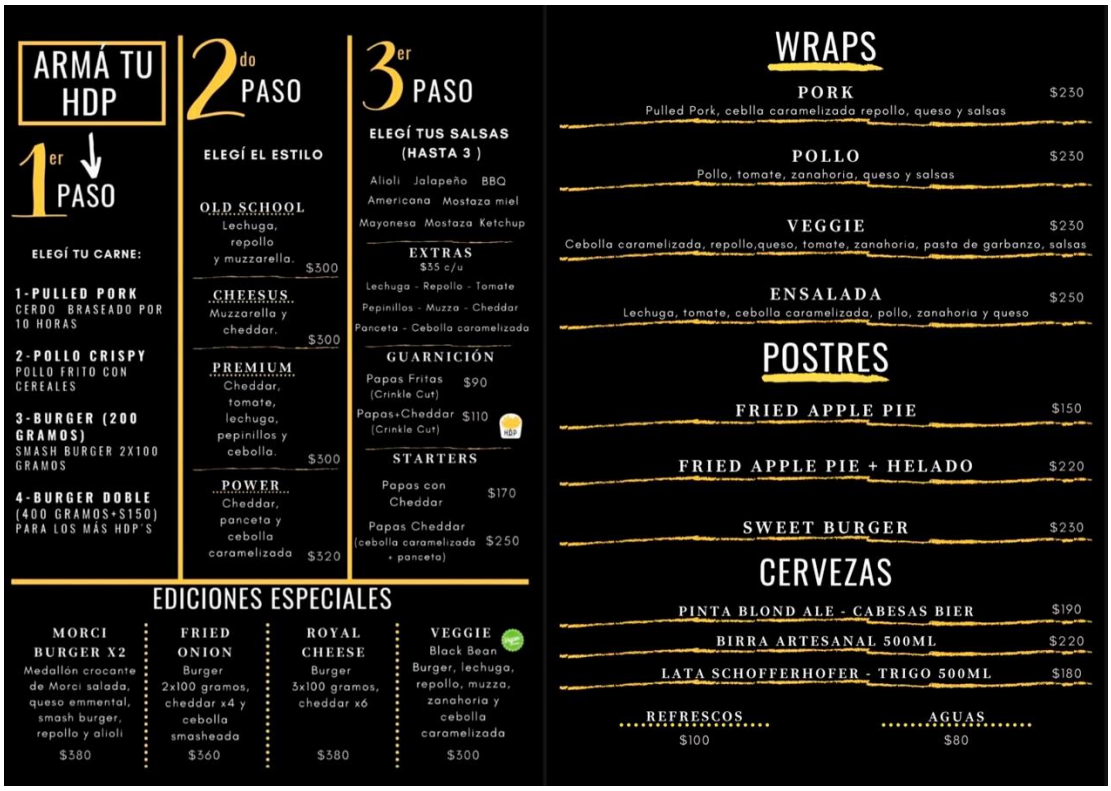
2.2 Productos y servicios

Actualmente H.D.P ofrece productos y servicios relacionados con el área gastronómica, con una propuesta que consta de **hamburguesas**, **wraps**, **ensaladas**, **postres** y **bebidas**. Existe un menú "base" en el que se muestran diversas opciones que tiene el cliente para elegir al momento de realizar su orden. Por fuera de este menú se suman también **"ediciones limitadas"**, las que son anunciadas por su principal canal de comunicación: la red social de Instagram.

A través de historias promocionales o publicaciones en su perfil, H.D.P anuncia sus nuevas creaciones por tiempo limitado. Estas creaciones se vinculan generalmente con alguna temática (Navidad, Halloween, San Valentín, etc.), o en homenaje a grandes hamburguesas de nivel mundial. A modo de ejemplo, una de sus primeras ediciones limitadas "La Fried Onion" —reconocida entre los verdaderos fanáticos del sector— tuvo tanto éxito que en la actualidad pasó a ser uno de sus principales platos de venta.

Con todas las acciones mencionadas anteriormente, la empresa busca siempre estar diversificando su menú dentro del área de hamburguesas (principal producto de venta), para innovar y crear propuestas creativas que le permitan captar nuevos clientes que se aventuren a probar sabores diferentes.

Ilustración 2-3: Carta de comidas de H.D.P



Fuente: (Miranda, @hdp_urban_food, 2020)

Ilustración 2-4: Ediciones limitadas

Fuente: Elaboración Propia, con imágenes de redes (Miranda, @hdp_urban_food, 2020)

2.3 Ubicación

El local actual se ubica sobre la calle 26 de Marzo 1207 esquina Guayaqui. Presenta un estilo sobrio, con decoraciones en madera y hierro y con un gran ventanal en la parte frontal que permite ver desde afuera hacia adentro. Además, la fachada cuenta con tres monitores que exhiben fotos y describen los diversos productos del menú con la finalidad de que los transeúntes puedan acceder a la información de forma rápida, sin la necesidad de entrar al local.

El espacio es limitado en relación con la gran demanda diaria que tienen. Cuentan con cinco mesas en el interior y seis mesas en el exterior, además de una barra de madera que se puede utilizar para comer. En su interior, detrás del mostrador, se puede apreciar la cocina junto con todo el equipamiento que utilizan para llevar a cabo su trabajo. Esto permite que sus clientes puedan ver el área de producción y la forma en que realizan sus comidas, y genera en el consumidor una sensación de transparencia.

Ilustración 2-5: Fachada del local en periodo de cuarentena

Fuente: Elaboración propia

2.4 Personal

El equipo de trabajo se integra por ocho personas organizadas en dos áreas principales: la cocina y el salón. Si bien las dos son muy diferentes, ambas resultan muy importantes para trabajar de una forma óptima.

La cocina

Se trata de un área desafiante al estar llena de tareas complicadas y muy difíciles de llevar a cabo en forma óptima. En este espacio, lo primordial al momento de trabajar es la organización. Esta zona está directamente bajo la supervisión de Braulio. Él nos comenta que *"hay que estar muy presente y procuro que todo lo que sale esté bajo mis ojos, es lo que se intenta, pero muy difícil, cansador y puede llevarte a no terminar de concretar otras cosas"* (Miranda, 2020). El equipo se conforma por: una persona en frituras, una persona en fuegos de plancha, una persona encargada del armado del producto y otra persona encargada de culminar el pedido. Esta última se ocupa tanto de la puesta a punto del producto en el plato para ser servido, como de poner el producto en su empaque de forma correcta para ser entregado en los casos de pedidos para delivery.

El salón

Dentro de esta área —donde se disponen las mesas en una ambientación bastante cómoda, rustica y bien descontracturada— se encuentran dos mozos encargados de tomar las órdenes de los clientes. Ellos se distinguen por una atención rápida y eficiente, a la vez que informal. Braulio nos cuenta que *"anteriormente no teníamos un servicio a las mesas, posteriormente nos dimos cuenta de que el uruguayo andaba necesitando ese servicio, un mozo, se está muy acostumbrado a eso y se lo dimos…"* (Miranda, 2020). Por último, existe una persona encargada de recibir al personal de PedidosYa y de entregarles las órdenes personalmente afuera del local.

La organización a nivel del salón no es compleja como en la cocina, ya que al no tratarse de un local muy grande es fácil de que los mozos se organicen para tomar los pedidos. Es importante destacar que cada miembro del equipo de H.D.P juega un rol importante dentro de la dinámica del local, lo que les permite afrontar la alta demanda que tienen durante las horas pico de trabajo con rapidez y eficiencia.

Ilustración 2-6: Equipo de trabajo.

Fuente: Elaboración propia.

2.5 Misión, visión y valores

Al momento de establecer una reunión por videollamada con Braulio y preguntarle sobre cuál era la misión, visión y valores que manejan dentro de la empresa, nos contestó que, si bien no hay algo formalmente escrito, sí se inculca a todos los empleados en el día a día los valores que quieren transmitir a sus clientes para concretar su misión.

Braulio señala que la misión es: ***"Que el cliente que entra al local se vaya con una experiencia inolvidable, que luego de ver nuestro producto y probarlo, sea seducido para que quiera volver"*** (Miranda, 2020). Esta frase se refuerza con el nombre de la empresa —muy característico y apropiado al estilo que tiene el lugar— y la onda que buscan transmitir al momento de atender a sus clientes. Esta es la misión que la empresa trata de concretar todos los días.

Al momento de plantearse la visión, Braulio nos afirma que buscan de forma primordial la ***"fidelización con los clientes"*** y que la misión que tienen es una buena forma de lograrla. También señala que es una de las cosas más difíciles de generar.

En cuanto a los valores, buscan ser lo más inclusivos posible. Nos comentan *"que buscan de que todos puedan venir, ya sea cualquier edad, nos encanta, nos sentimos muy cómodos con el público que tenemos"* (Miranda, 2020).

Para el desarrollo de este punto, luego de la entrevista se trató de llegar a un punto intermedio para de cierta forma formalizar la misión, visión y valores que manejan. El resultado fue el siguiente:

Misión: *"ofrecer a todos nuestros clientes un servicio de calidad, generando una experiencia inolvidable, acompañada de un producto único, logrando ser un negocio confiable y perdurable".*

Visión: *"Ser la marca de hamburguesas caseras preferida por el consumidor uruguayo y desarrollar un negocio en base a la confianza con el cliente".*

Valores: *Calidad, empatía, transparencia y honestidad.*

2.6 Modelo de negocio

"Modelo de negocio, como la lógica que subyace en el sustento económico de las corporaciones, es decir, la lógica que sigue una empresa para obtener ganancias" (Clark & Osterwalder, 2013).

Para la empresa lo más importante está en la calidad del producto y de las materias primas que lo componen. El hincapié está principalmente en qué materias primas se utilizan para la elaboración del producto, ya que ellos se adhieren a la filosofía de que *"si todo el círculo de la materia prima es bueno, hará que el producto final sea excelente"*.

Braulio señala que cuando no está abierto H.D.P (horario diurno) pasa gran parte del tiempo buscando ingredientes de excelente calidad y seleccionándolos personalmente antes de comprarlos. ***"Yo soy muy exigente con todas las materias primas que voy consiguiendo, incluso tengo muy pocos proveedores, ya que me parece fundamental un alto compromiso y buen respaldo en una buena materia prima"*** (Miranda, 2020)*, agrega***.** Dentro del negocio lo definen como *"salir a buscar la calidad máxima dentro de las opciones disponibles de materia prima"*.

La importancia de la selección cuidadosa de los componentes de sus productos es el enfoque principal que procura mantener la empresa como forma de generar valor. Esto se debe también a que tener un buen respaldo en materias primas minimiza el factor de error al momento de cocinar. Braulio plantea el siguiente ejemplo: *"Pienso que la calidad en la materia prima es el respaldo que te da confianza en el producto final, porque si un empleado cocina y se pasa dos minutos de más algo, que capaz no es lo ideal, esa materia prima puede llegar a responder en conjunto con otras buenas materias primas de forma satisfactoria y llegar a un producto que dentro de todo sería el buscado. Capaz que no sale al 100%, pero tampoco a menos del 90% de la calidad esperada"* (Miranda, 2020).

Todo el negocio gira en torno a la calidad del producto: se busca la perfección tanto en los ingredientes que se emplean como en la elaboración. Este es el principal punto de comparación que tiene un cliente con respecto a la oferta de un competidor.

Dentro del rubro del servicio gastronómico, el enfoque hacia la calidad incluye también otro factor muy importante: la atención al cliente. La búsqueda por proporcionar un servicio de excelente calidad en el cual el cliente se sienta como en su casa, además de generar un ambiente social, amable y divertido para pasar un rato agradable, son los intereses y los elementos de diferenciación que busca H.D.P.

3 Problema de Comunicación (Aproximación)

- Trasladar a sus redes el trato personalizado y la interacción con el público que tienen en el local y es un diferencial de H.D.P.
- Diversificar y mejorar la organización de los contenidos: El contenido es bueno, pero podrían generar mayor cantidad y distinto; e incluso mostrar de mejor forma el que ya tienen.

4 Investigación

"La investigación es un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno o problema". (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014, pág. 04)

Para poder llevar a cabo con éxito la investigación de mercados, primero se debe definir el significado de éste y entender lo necesario que es lograr obtener datos relevantes, precisos y sobre todo confiables para desplegar las piezas sobre la mesa y empezar a realizar una investigación adecuada para el caso de estudio.

4.1 Motivo

El motivo por el cual se realiza esta investigación es lograr generar la información necesaria para identificar así los problemas existentes con los que pueda contar la empresa en su área comunicacional. De esta forma, se podrá buscar posibles soluciones a dichos problemas con ayuda de las herramientas que proporciona el marketing.

Estos problemas pueden adquirir dos formas: resaltar a simple vista o pasar desapercibidos. Con estos últimos se corre el riesgo de que hoy día la empresa no los considere una amenaza, pero que a la larga puedan terminar afectándoles.

Por último, es también incentivo para esta investigación que la información que aquí se genere ayude a reducir la incertidumbre y facilite en un futuro la toma de decisiones.

4.2 Tipos de investigación

El tipo de investigación tendrá en cuenta el nivel de profundización que se desea alcanzar para lograr obtener el conocimiento deseado. Existen tres métodos de investigación: la descriptiva, la exploratoria y la explicativa.

- **Investigación descriptiva:** *"Busca especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población".* (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014, pág. 92)
- **Investigación exploratoria:** *"Se emplean cuando el objetivo consiste en examinar un tema poco estudiado o novedoso".* (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014, pág. 91)
- **Investigación explicativa:** *"Pretenden establecer las causas de los sucesos o fenómenos que se estudian".* (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014, pág. 95)

Para esta investigación se utilizarán los métodos descriptivos y exploratorios, con el fin de lograr establecer una idea de la situación actual. La investigación exploratoria permitirá generar el primer acercamiento al problema de comunicación que tratamos de identificar, para estudiarlo y conocerlo. En segundo lugar, tenemos a la investigación descriptiva, que como lo indica su nombre será utilizada para lograr describir la realidad de H.D.P Urban Food.

Con la combinación de estos dos métodos lo que se busca es identificar con exactitud un problema de comunicación, para así poder brindar el conocimiento suficiente y profundizar en los aspectos más importantes que necesitan una mayor cantidad de información para obtener así una solución.

4.3 Técnicas de investigación

Al momento de llevar a cabo la investigación, se podrá agrupar a las diversas herramientas de recolección de información en dos grupos: cualitativas y cuantitativas. Las cuantitativas, son aquellas que buscan cuantificar un fenómeno, son más estructuradas y objetivas, haciéndolas respuestas que se puedan medir y así comparar más fácilmente.

- **Enfoque cuantitativo:** *"Utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin establecer pautas de comportamiento y probar teorías".* (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014, pág. 04)

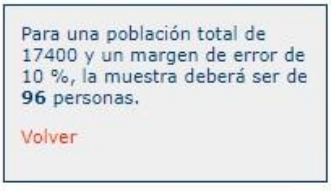
Por otra parte, las cualitativas son técnicas descriptivas de recopilación de datos. Buscan descubrir detalles que permitan explicar el comportamiento, son más flexibles y no tan formales. Permiten saber los pensamientos, las experiencias y las causas de determinados comportamientos de las personas.

- **Enfoque cualitativo:** *"Utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación"*. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014, pág. 07)

En base a la investigación planteada, las técnicas a utilizar son: encuestas, entrevistas y observaciones.

Las encuestas —que entran dentro del grupo de las técnicas cuantitativas— se basan en preguntas con respuestas prefijadas por el encuestador, donde el encuestado deberá elegir una de las posibles respuestas. De esta forma, se podrá estudiar el comportamiento de las personas basados en dicha selección. Sin embargo, para obtener información realmente verídica, se necesita que la muestra sea verdaderamente representativa. Para ello se tendrá en cuenta el segmento de mercado que la empresa busca captar y que la aplicación dentro de este sea aleatoria.

Tabla 4-1: Calculo de Muestra para encuesta



Fuente: (Grupo Radar , 2020)

La difusión de la encuesta se hará dentro de la red social de Instagram de la propia empresa, debido a que va dirigida exclusivamente a clientes que ya hayan pasado por la experiencia de compra. Es importante aclarar que el total de la población es de 17.400 personas, cifra que corresponde a la cantidad de seguidores con los que contaba la página a la fecha del lanzamiento de la encuesta (01/07/2020). Si se considera un margen de error del 10%, el total de la muestra según "Grupo Radar" sería de 96 personas encuestadas.

Por último, también se cuenta con las técnicas de observación y entrevistas, ambas dentro del grupo de las cualitativas. En la primera, se busca el análisis mediante la observación de las situaciones que lo ayuden a obtener información, para luego sacar conclusiones que contribuyan en la búsqueda de datos deseada.

En el caso de las entrevistas, el analista recaba información dialogando con personas relevantes y claves que puedan ayudar a la causa de la investigación. Luego, analiza los puntos de vista de estas personas ante las situaciones pertinentes o cómo son sus opiniones en base a sus experiencias previas.

Otra técnica que se implementará será la de Mystery Shopper: *"(…) personas que son supuestos clientes (pero que en realidad son evaluadores calificados) valoran niveles de servicio y atención (se construyen casos o situaciones específicas para analizar cuestiones como tiempos de espera en el servicio, amabilidad del personal que trata con el cliente, resolución de problemas, manejo de clientes difíciles)"*. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014, pág. 366)

4.4 Análisis de encuesta

El total de encuestados alcanzados a la fecha (19/07/2020) fue de 183 personas. Dado el enfoque de la encuesta cabe destacar que se trata de personas que ya habían consumido previamente productos de H.D.P Urban Food, lo que los hace conocedores de la marca. Esto permitió tener un grado relevante para la toma de decisiones durante el desarrollo del trabajo y la investigación.

A continuación se exponen los datos básicos para tener una idea general de la muestra que realizó la encuesta:

Tabla 4-2: Cantidad de encuestas por edad y genero

Cuenta de [Edad] Etiquetas de fila	Etiquetas de columna Hombre	Mujer	Prefiero no decirlo	Total general
15 a 30	97	39		136
31 a 45	11	6	3	20
Más de 45	9	9	2	20
Menos de 15		4		4
Prefiero no decirla	1	2		3
Total general	**118**	**60**	**5**	**183**

Fuente: Fuente propia con resultados de encuesta con tablas dinámicas en Excel.

Tabla 4-3: Cantidad de encuestas por barrio y edad

Cuenta de ¿Dónde vive? (Marcar opción más cercana) Etiquetas de fila	Etiquetas de columna 15 a 30	31 a 45	Más de 45	Menos de 15	Prefiero no decirla	Total general
Punta Carretas	41	4	7			52
Pocitos	22	1	1	1	1	26
Parque Batlle	14	5	1			20
Parque Rodó	14	2	2		1	19
La Blanqueada	6	3	2			11
Buceo	8					8
Palermo	1	3	3			7
Centro	7					7
Malvín	6			1		7
Aguada	2	1	2		1	6
Cordón	4		1			5
Prado	2		1	1		4
Unión	3			1		4
Ciudad de la Costa	4					4
Carrasco	2					2
Otro		1				1
Total general	**136**	**20**	**20**	**4**	**3**	**183**

Fuente: Fuente propia con resultados de encuesta con tablas dinámicas en Excel.

Del total de 183 encuestados, 118 (64%) encuestas corresponden a hombres y 60 (33%) corresponden a mujeres; cinco personas no declararon su género. De este total de encuestas el 43% corresponde a la zona Punta Carretas – Pocitos, el 21% a Parque Batlle y Parque Rodó y el resto a otras zonas. Las zonas más alejadas del local fueron las que tuvieron menos participación (Ciudad de la Costa, Carrasco y otros) constituyendo solo el 4% de los encuestados.

Tabla 4-4: Preferencia en una salida social					
Preferencia en una salida social	No prefiero	Podría ser	Neutro	Es una opción	Lo que más prefiero
Local de comidas	4	3	18	79	40
Plaza de comidas	22	24	47	39	8
Pub y cervecerías	5	5	18	61	50
Cocino en casa	3	9	35	59	32
Fuente: Fuente propia con resultados de encuesta con tablas dinámicas en Excel.					

Los locales de comida, pubs y cervecerías fueron las opciones preferidas por los encuestados a la hora de llevar a cabo una salida social. Las plazas de comida ocuparon el último puesto.

Tabla 4-5: Valoración del menú					
Valoración del menú	Menos de 15 años	15 a 30 años	31 a 45 años	Más de 45 años	Prefiero no decirlo
Creatividad	-	59% Excelente	50% Excelente	33% Excelente	-
Calidad	-	68% Excelente	58% Excelente	28% Excelente	-
Propuesta alternativa	-	24% Excelente	25% Excelente	14% Excelente	-
Fuente: Fuente propia con resultados de encuesta con tablas dinámicas en Excel.					

La valoración del menú en creatividad, calidad y propuesta alternativa fue de una amplia aceptación en el público más joven, en tanto en los mayores de 45 años fue considerada como una propuesta aceptable. Con relación a las propuestas alternativas, la valoración no fue tan buena, dando lugar a un aspecto que se debe mejorar.

Tabla 4-6: Valoración de algunos aspectos del menú

Cuenta de Valore nuestro menú en los siguientes aspectos: [Creatividad]	Etiquetas de columna				
Etiquetas de fila	15 a 30	31 a 45	Más de 45	Menos de 15	Prefiero no decirla	Total general
2	1				1
3	5	2	3		10
4	45	4	1		50
5	72	6	2		80
(en blanco)					
Total general	123	12	6		141

Cuenta de Valore nuestro menú en los siguientes aspectos: [Calidad]	Etiquetas de columna				
Etiquetas de fila	15 a 30	31 a 45	Más de 45	Menos de 15	Prefiero no decirla	Total general
2	1		1		2
3	8	1	3		12
4	31	4	1		36
5	84	7	2		93
(en blanco)					
Total general	124	12	7		143

Cuenta de Valore nuestro menú en los siguientes aspectos: [Propuestas alternativas (vegana, vegetariana, etc.)]	Etiquetas de columna				
Etiquetas de fila	15 a 30	31 a 45	Más de 45	Menos de 15	Prefiero no decirla	Total general
1	3	1	1		5
2	27	4	1		32
3	24	3	3		30
4	38	1	1		40
5	29	3	1		33
(en blanco)					
Total general	121	12	7		140

Fuente: Fuente propia con resultados de encuesta con tablas dinámicas en Excel.

Tabla 4-7: Opinión sobre capacidad del local

Cuenta de [Capacidad del local]	Etique					
Etiquetas de fila	15 a 30	31 a 45	Más de 45	Menos de 15	Prefiero no decirla	Total general
Muy mala	48	6				54
Neutro	27	2				29
Mala	29					29
Buena	11	1	5			17
Excelente	5	2	1			8
(en blanco)						
Total general	**120**	**11**	**6**			**137**

Fuente: Fuente propia con resultados de encuesta con tablas dinámicas en Excel.

La mayoría de los encuestados encuentran que el local no es apropiado para la alta demanda que tiene, lo cual está reflejado como una importante debilidad en la matriz FODA presentada en este trabajo.

Tabla 4-8: Comodidad en el local según género y edad

Cuenta de [Comodidad]	Etique					
Etiquetas de fila	Buena	Excelente	Mala	Muy mala	Neutro	Total general
15 a 30						
Hombre	33	15	26	1	14	89
Mujer	11	6	12		3	32
Total 15 a 30	**44**	**21**	**38**	**1**	**17**	**121**
31 a 45						
Hombre		1	3			4
Mujer		2	3			5
Prefiero no decirlo	2					2
Total 31 a 45	**2**	**3**	**6**			**11**
Más de 45						
Hombre	3					3
Mujer	2	1			1	4
Prefiero no decirlo						
Total Más de 45	**5**	**1**			**1**	**7**
Menos de 15						
Mujer						
Total Menos de 15						
Prefiero no decirla						
Hombre						
Mujer						
Total Prefiero no decirla						
Total general	**51**	**25**	**44**	**1**	**18**	**139**

Fuente: Fuente propia con resultados de encuesta con tablas dinámicas en Excel.

Tabla 4-9: Opinión de calidad según género y edad

Cuenta de [Higiene]	Etique				
Etiquetas de fila	Buena	Excelente	Mala	Neutro	Total general
15 a 30					
Hombre	28	49	1	10	88
Mujer	9	21		2	32
Total 15 a 30	**37**	**70**	**1**	**12**	**120**
31 a 45					
Hombre	1	3			4
Mujer		5			5
Prefiero no decirlo	2				2
Total 31 a 45	**3**	**8**			**11**
Más de 45					
Hombre	3				3
Mujer	2	1			3
Prefiero no decirlo					
Total Más de 45	**5**	**1**			**6**
Menos de 15					
Mujer					
Total Menos de 15					
Prefiero no decirla					
Hombre					
Mujer					
Total Prefiero no decirla					
Total general	**45**	**79**	**1**	**12**	**137**

Fuente: Fuente propia con resultados de encuesta con tablas dinámicas en Excel.

Tabla 4-10: Presencia en redes según zonas de los encuestados

Cuenta de [Presencia en redes]	Etique				
Etiquetas de fila	Buena	Excelente	Mala	Neutro	Total general
Punta Carretas	17	3	15	11	46
Pocitos	10	1	3	7	21
Parque Rodó	9		4	5	18
Parque Batlle	4	1	5	4	14
La Blanqueada	4		3		7
Centro	3	1	1	1	6
Malvín	3		1	2	6
Buceo	2	3			5
Cordón	2	2			4
Ciudad de la Costa	4				4
Palermo			1	2	3
Carrasco	2				2
Unión	2				2
Prado	1			1	2
Aguada				1	1
Otro					
Total general	**63**	**11**	**33**	**34**	**141**

Fuente: Fuente propia con resultados de encuesta con tablas dinámicas en Excel.

Tabla 4-11: Tiempo de respuesta en redes según preferencia de pedido

Cuenta de [Tiempo de respuesta en redes]	Etique				
Etiquetas de fila	Buena	Neutro	Mala	Excelente	Total general
Delivery y local	27	24	13	12	76
Local	14	13	4		31
Delivery	7	6	5		18
Take away	7	2		2	11
(en blanco)			1		1
Total general	**55**	**45**	**23**	**14**	**137**

Fuente: Fuente propia con resultados de encuesta con tablas dinámicas en Excel.

La valoración en el manejo de las redes se muestra aceptable para aquellos clientes que concurren al local y a la vez solicitan pedidos. En cuanto a la opinión de la presencia en redes, se puede observar que esta es variada dentro de las zonas más cercanas al local, lo cual es un dato importante a considerar para mitigar, sobre todo, la mala opinión.

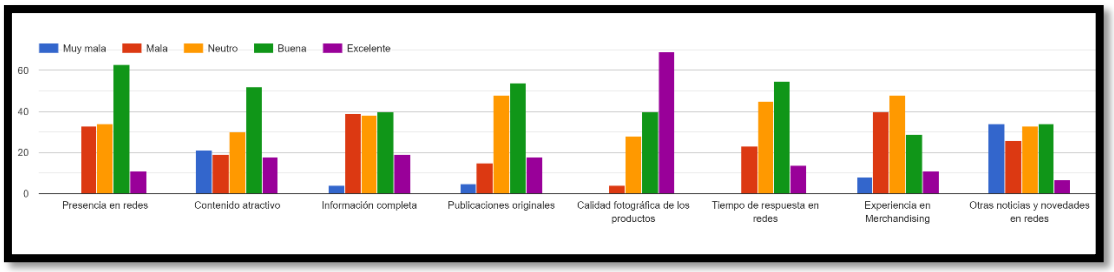
Tabla 4-12: Experiencia general según frecuencia de compra

Cuenta de [Experiencia en general]	Etique						
Etiquetas de fila	1 vez al mes	1 vez cada 3	2 veces al mes	Consumo casual	Consumo frecuente	(en blanco)	Total general
Buena	26	12	12	8	9	3	70
Excelente	20	12	10	5	11	4	62
Neutro	1	2		1	1		5
(en blanco)							
Total general	**47**	**26**	**22**	**14**	**21**	**7**	**137**

Fuente: Fuente propia con resultados de encuesta con tablas dinámicas en Excel.

En este cuadro se puede apreciar cómo no se obtuvieron, del total de encuestados, resultados “malos” ni “muy malos”; por el contrario, las experiencias “buena” y “excelente” constituyeron un 96%. Sin importar cuantas veces consuman los productos la opinión se mantiene entre buena y excelente.

Gráfico 1: Resultados canales de comunicación obtenidos en encuesta

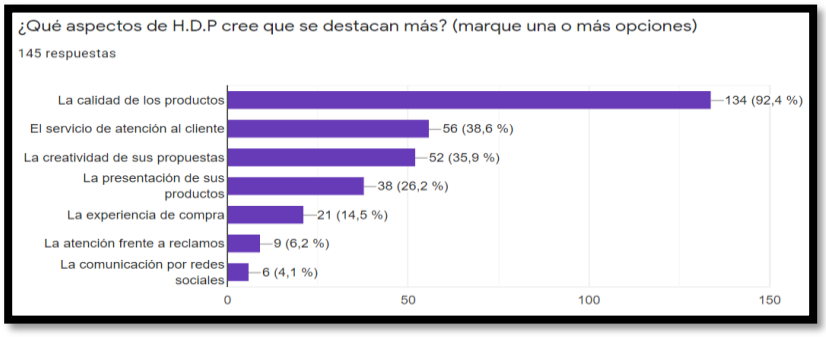


Fuente: Datos obtenidos por encuesta realizada con Google Forms

Dentro de la encuesta, al centrarse concretamente en el área de "canales de comunicación", se puede observar que la calificación "buena" es a simple vista la que más destaca dentro de los resultados. Sin embargo, no se puede dejar de lado el predominio —a nivel general dentro de esta área— de un alto número de valoraciones malas y neutras. Esto es, sin duda, un punto para prestar especial atención ya que, mientras en las áreas relacionadas a servicios en el local, servicio de delivery y la calidad de productos ofrecidos predominan las valoraciones positivas ("excelente" y "buena"), lo que respecta al manejo de las redes no se muestra como un aspecto fuerte de la empresa.

Lo que los encuestados destacan en su mayoría es la excelencia fotográfica de los productos publicados en sus medios de comunicación, con un total de 69 votos. El punto más negativo se da en "otras noticias y novedades en redes", categoría que hace referencia a publicaciones que tengan que ver con el área gastronómica y que aporten valor a los clientes —como por ejemplo historias de hamburguesas lanzadas, trucos de cocina, novedades dentro del sector, etc.— con un total de 34 votos de valoración "muy malo".

Gráfico 2: Aspectos que el público destaca más



Fuente: Datos obtenidos por encuesta realizada con Google Forms

En la última parte de la encuesta, donde se habla sobre los aspectos a destacar de H.D.P, se puede apreciar notoriamente que los encuestados lo que valoran es la calidad de los productos —siendo este el mejor aspecto, con un 92%—, mientras que la comunicación por redes ocupa el último puesto con un 4%.

4.5 Fuentes

Se utilizarán las fuentes de información disponibles y que estén al alcance, con el fin de poder llevar a cabo una investigación exhaustiva. Esto permitirá el correcto análisis de factores clave como lo son: los competidores, el mercado en el cual se mueve la empresa e incluso la empresa en sí misma se pondrá en estudio. Se emplearán dos tipos de fuentes: las primarias y las secundarias.

Las fuentes de información primarias son aquellas que el mismo investigador va creando al momento de realizar un trabajo de investigación por medio de encuestas y por observación para resolver una situación específica.

- **Fuentes de información primarias:** *"(…) datos no recogidos ni elaborados de antemano. En este caso es necesario realizar todo un proceso de obtención de información del mercado con el propósito especial de satisfacer las necesidades de una investigación concreta".* (Nogales, 2004, pág. 28)

En cuanto a las fuentes de información secundarias estas son más elaboradas, su información está ordenada y cuentan con el respaldo de un análisis previo. Ejemplos de este tipo de fuentes pueden ser: artículos de prensa, journals, libros de investigaciones previas, investigaciones realizadas por otros publicadas en diarios o, incluso, fuentes internas de la empresa (registros, ventas y campañas).

- **Fuentes de información secundarias:** *"(…) proporcionan datos ya elaborados y recogidos previamente. En este caso no es necesario aplicar ninguna técnica de obtención de información, únicamente se analiza la información recogida anteriormente para aplicarla al problema objeto de estudio".* (Nogales, 2004, pág. 25)

"Para cubrir las necesidades de información de la gerencia, el plan de investigación podría requerir la obtención de datos secundarios, de datos primarios o de ambos. Los datos secundarios son la información que ya existe en algún lugar, y que se recopiló con otros propósitos. Los datos primarios consisten en la información recabada para el propósito específico en cuestión" (Kotler & Armstrong, pág. 104)

5 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

En este capítulo se analizarán los datos recolectados en la investigación de mercado realizada. Se hará foco en las vías de comunicación que tiene la empresa actualmente con el exterior, incluyendo a sus competidores y otros agentes externos que impactan en ella. Una vez finalizado el análisis, se evaluará en base a los resultados obtenidos las acciones pertinentes que debería tomar H.D.P para mejorar sus comunicaciones.

5.1 Conclusiones sobre la empresa

Luego de haber sido realizada la investigación —teniendo en cuenta que esta se llevó a cabo en el medio de un período de cuarentena por el Covid-19—, las conclusiones que se obtienen sobre la empresa son las que se detallan a continuación:

- La utilización de materias primas de calidad, seleccionadas cuidadosamente, son fundamentales a la hora de garantizar la búsqueda de la excelencia en la elaboración de los productos que brindan.
- La atención al cliente que ofrecen en el local de H.D.P es la principal vía elegida para lograr la fidelización del consumidor, buscando garantizarles una experiencia única.
- La atención al cliente que ofrecen, sin embargo, a través de las demás vías (teléfono y redes sociales) presenta dificultades dada la falta de personal que atienda específicamente estas áreas frente a la gran demanda.

A partir de las conclusiones extraídas de la investigación, se puede establecer la necesidad de mejorar sus vías de comunicación con el público, en especial el principal canal con el que cuentan: su Instagram. Mejorar la calidad, elaboración y atractivo de los contenidos, así como mantener la información actualizada, son dos de las acciones que H.D.P debería realizar para que se vea reflejado en las redes la dedicación que día a día se percibe en su local.

Es importante destacar que hoy día las redes funcionan como carta de presentación de los servicios para con los potenciales consumidores. Mejorar la cuenta en Instagram de la empresa es mejorar también la percepción que tendrá de ellos aquel público que, por ejemplo, todavía no conoce de su propuesta.

5.2 Principales características del mercado

5.2.1 Necesidades del mercado

Al momento de plantearse la pregunta sobre cuáles son las necesidades del mercado, hay que definir anteriormente qué es lo que constituye una necesidad. Es importante, además, tener presentes otros conceptos asociados a este, como lo son el "deseo" y la "demanda".

En marketing las necesidades humanas se pueden definir como *"estados de carencia percibida"* (Kotler & Armstrong, pág. 5). Por otra parte, los deseos son la *"forma que adopta una necesidad humana moldeada por la cultura y la personalidad individual"* (Kotler & Armstrong, pág. 5). Por último, el concepto de demanda refiere a los *"deseos humanos respaldados por el poder de compra"* (Kotler & Armstrong, pág. 5).

Al tratarse H.D.P de un restaurante de comida casera, se podría decir que las personas tienen la necesidad de alimentarse. Sin embargo, esa necesidad puede convertirse en deseo cuando se quiere comer una comida determinada, como por ejemplo una hamburguesa "POWER" de H.D.P. Para finalizar la cadena, el deseo se convierte en demanda cuando el consumidor tiene el poder económico para saciarlo.

5.2.2 Perfil del consumidor

La empresa, si bien al principio no tenía un público objetivo claramente definido, hoy día señala que el rango de edades de los clientes que van a visitar su local oscila entre los 25 a los 35 años. Se trata de un público joven y relativamente maduro.

El perfil de este consumidor suele estar compuesto por personas sanas, es decir, personas que cuidan la calidad de sus comidas, no consumen grasas y realizan ejercicio periódicamente. Si bien suena contradictorio —dado el rubro al que pertenece la empresa—Braulio señala que gran parte del público de H.D.P acude al local a concretar lo que sería "el permitido de la semana". De esta forma, satisfacen la necesidad de comer algo totalmente diferente a lo que suelen estar acostumbrados al resto de la semana pero aún respetan, por ejemplo, que se trate de comida casera y no ultra-procesada.

5.2.3 Tendencias del mercado

Este capítulo se dividirá en tres temáticas importantes vinculadas a las tendencias que está atravesando actualmente el rubro gastronómico, tanto en Uruguay como en el mundo entero. Estas son: los cambios en los hábitos de los consumidores a raíz del Covid-19, tendencias de cambios de servicios y el *home-made cook*.

Covid-19 y hábitos del consumidor:

Ilustración 5-1: "Surge un nuevo consumidor por la crisis del coronavirus"

Fuente: imagen sacada de (El País, 2020)

"Entre otros cambios estructurales previstos, Deloitte proyecta la ***consolidación del canal online****, que estará acompañada de una* ***redefinición de los servicios logísticos****, donde estará cada vez más presente* ***la innovación para recoger y entregar mercaderías*** *(…). También se acentuará la* ***digitalización de la tienda*** *con mostradores robotizados, inclusive* ***medios de pagos que limiten el contacto humano*** *(…). La analítica de datos ganará un mayor protagonismo para modelizar la demanda con mayor precisión (…). Asimismo, surgirán nuevas plataformas de contenido, como ha ocurrido en materia de e-learning, así como* ***el desarrollo de nuevos servicios a domicilio*** *en el* ***área gastronómica*** *y en cuidado personal"* (El País, 2020)**.**

Sin duda que la pandemia trajo consigo una nueva forma de vivir (la llamada "nueva normalidad"), a la cual las personas se deberán de acostumbrar para poder evitar así el incremento de contagios y volver a reactivar la economía. Estas nuevas tendencias de cambio se relacionan profundamente con la forma que tienen las personas de consumir productos: son cambios que buscan dejar de lado el contacto entre personas, generando así diferentes alternativas (por ejemplo: el pago con tarjetas o por sistema de pago a través de billeteras digitales, métodos donde se evita el contacto de elementos entre personas).

Estos cambios generados a raíz de la pandemia no solo afectan a los consumidores sino que también modifican el funcionamiento de aquellos locales que cuentan con un lugar de venta al público. A modo de ejemplo, H.D.P deberá encontrar la forma de realizar los cambios pertinentes en su infraestructura para poder llevar a cabo sus operaciones de forma responsable y que garanticen la seguridad tanto de sus funcionarios como de sus clientes.

Tendencias de servicios:

Ilustración 5-2: "Los restaurantes post Covid-19"

TENDENCIAS Tendencias Coronavirus

Los restaurantes post Covid-19

Sin fecha probable para volver a atender público y sin certeza alguna de cómo será trabajar cumpliendo las restricciones sanitarias, en el rubro gastronómico global y chileno hay más dudas que certezas. Algunos plantean que es momento de hacer cambios en un negocio que podría no volver a ser el mismo de antes.

Álvaro Peralta 15 MAY 2020 03:00 PM

Fuente: imagen sacada de (Peralta, 2020)

*"**Sin fecha probable para volver a atender público** y sin certeza alguna de **cómo será trabajar cumpliendo las restricciones sanitarias**, en el **rubro gastronómico global** y chileno **hay más dudas que certezas**. Algunos plantean que es momento de hacer cambios en un negocio que podría no volver a ser el mismo de antes.*

***Distancia** de al menos **un metro entre los comensales** y **también con el personal**. Uso de **mascarillas** y **guantes** para garzones y cocineros. **Chequeo de temperatura de los clientes** al ingreso a cada local. **Pedidos anticipados vía aplicaciones** y **pago por la misma vía**. Dispensadores de **alcohol gel a la entrada de** bares, cafés y **restaurantes.** Ingreso restringido a los baños. Cartas desechables. **Habitáculos para el sector de barras y del cajero**.*

*A este complejo panorama se suman imágenes que ya circulan por internet y la prensa internacional con barras de bares españoles con **separaciones de vidrio**, o una terraza en Holanda con sus mesas dispuestas dentro de **pequeños habitáculos de plástico transparente**"* (Peralta, 2020).

El sector gastronómico sufrirá muchos cambios a partir de las restricciones implementadas con el fin de poder tener sus puertas abiertas al público y también para que el público objetivo se sienta seguro a la hora de visitar los locales.

Es imprescindible invertir en infraestructura y materiales —como bien se detallan en el artículo—, para el correcto funcionamiento de la operativa de la empresa y garantizar un excelente servicio en condiciones que sean lo más optimas posibles.

“Homemade Cook” – Cocina hecha en casa:

Ilustración 5-3: "El consumo antes y después de la crisis del Covid-19"

Fuente: imagen sacada de (Erro, 2020)

“El análisis que Mintel está realizando en China (…) revela que la situación extraordinaria vivida a raíz de la pandemia ***ha revalorizado tendencias como la cocina en el hogar****, con el consecuente protagonismo de electrodomésticos aplicados a este hábito o de productos Premium o saludables”* (Erro, 2020).

Tanto en el mercado uruguayo como a nivel mundial se percibe una gran tendencia a la alimentación consciente. Esto sucede debido a que cada vez son más los consumidores que prestan atención a los alimentos que están ingiriendo, la forma en la que estos son realizados y por la situación de pandemia, que hizo que muchas personas tuvieran un acercamiento con la cocina en sus casas.

Esto lleva a que se opte por alternativas gastronómicas que apuesten por elaboraciones caseras, en donde hay un cuidado por la calidad de los ingredientes que se manejan, su origen y su elaboración. Gracias a estos cuidados el consumidor puede ser más consciente de aquello que se está llevando a su boca. Un ejemplo claro de esta tendencia son las nuevas etiquetas que han empezado a implementarse en productos procesados dentro de los supermercados. Este etiquetado indica la cantidad de ingredientes potencialmente nocivos para la salud con los que cuenta ese producto determinado, lo que lo constituye en una herramienta efectiva para generar una mayor concientización sobre los alimentos que se consumen.

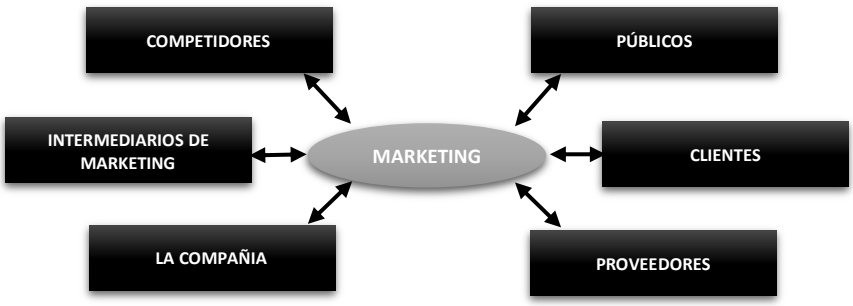
Esta predisposición hacia el consumo de alimentos más “*home-made*” (casero) dentro del mercado uruguayo llevó a que se incrementara la cantidad de nuevos locales de comida casera como sushi, hamburguesas, pizzerías, entre otros. El mercado de hamburguesas aumentó en los últimos años, lo que lo tornó más competitivo, buscando sobresalir ya sea por la calidad, la innovación y por el empleo de recetas originales características de cada local.

Las hamburguesas se las puede definir dentro de la categoría de producto agradable; estos se definen como *“productos que ofrecen una gran satisfacción inmediata, aunque a la larga podrán dañar a los consumidores”* (Kotler & Armstrong, 2012, pág. 603).

5.2.4 Fuerzas del microentorno

Al momento de hablar sobre las fuerzas del microentorno, primero se debe definir su composición y los actores principales dentro de él.

Ilustración 5-4: Participantes del microentorno



Fuente: Elaboración propia, basado en Figura 3.1, (Kotler & Armstrong, 2012, pág. 67).

Se puede ver al microentorno como aquel que ***"incluye a todos los participantes cercanos a la compañía que afectan, ya sea de manera positiva o negativa, su capacidad para establecer relaciones con sus clientes y crear valor para ellos"*** (Kotler & Armstrong, 2012, pág. 66).

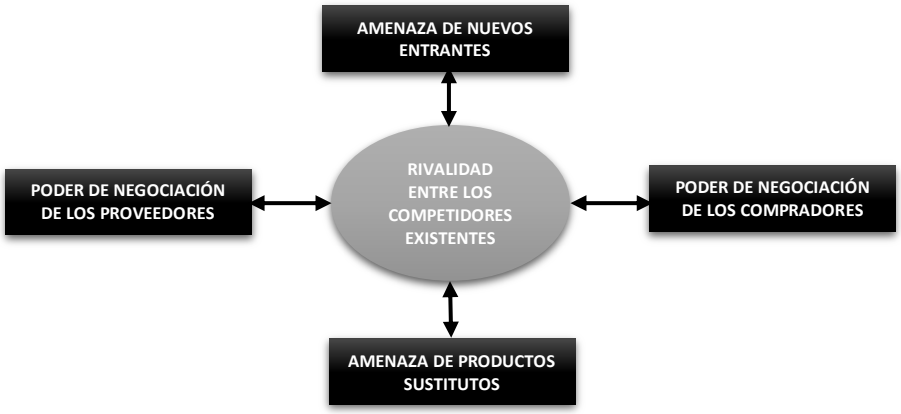
Gracias a esta definición se puede ver la importancia de aquellos agentes externos fundamentales para la empresa y que influyen sobre ella. Estos agentes externos se pueden separar en:

- Los proveedores de las materias primas, importantes para la elaboración del producto.
- Los competidores, quienes buscan ganar terreno en el mercado.
- Los potenciales clientes, a los cuales la empresa busca seducir para lograr la fidelización con el cliente.

Para poder elaborar cualquier estrategia de negocios es imprescindible analizar estas variables del microentorno. Por esta razón, para el desarrollo de este apartado se utilizará el modelo de análisis de "las cinco fuerzas de Michael Porter".

Este modelo se basa en cinco fuerzas competitivas que envuelven al microentorno de una empresa. El uso de esta herramienta permite analizar los posibles beneficios que podría adquirir la empresa, logrando mejores resultados cuando estos cinco componentes sean más débiles. Por este motivo, se torna esencial elaborar una estrategia que tenga presente estos componentes para así estar preparado para las diversas amenazas del mercado.

Ilustración 5-5: Las cinco fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración propia, Figura 1.1 (Porter, 2017, pág. 32).

Amenaza de nuevos entrantes

Este componente tiene en cuenta aquellas nuevas empresas que desean ingresar al mercado competitivo con el fin de lograr obtener una cuota de participación en él, introduciendo nuevas capacidades, poniendo presión en áreas como los precios establecidos y costos. Este ingreso se ve comprometido por las barreras ya existentes en el mercado, lo que lleva a determinar si un mercado es atractivo o no.

Este punto es importante para la empresa, ya que es una tendencia bastante "nueva" el poner casas de comida casera —en este caso una hamburguesería—, por lo que todavía sigue aumentando el número de nuevos emprendimientos, emprendimientos que en un futuro podrían convertirse en una amenaza.

Que se trate de un negocio especializado en la venta de hamburguesas no significa que otros locales gastronómicos que ofrezcan otro tipo de productos similares no constituyan también un

competidor con presencia, ya que todos buscarán seducir al mismo segmento de clientes. En el caso de H.D.P, existe una pizzería ubicada enfrente a su local, lo que la convierte en un competidor directo.

Es importante señalar que H.D.P pertenece a un sector en constante crecimiento, en el cual constantemente surgen nuevos emprendimientos o cadenas de comida para competir en el mercado. Esto conduce a que sean varios los comercios que buscan captar clientes, dentro de una demanda que es reducida dadas las características del mercado local.

Amenaza de productos sustitutos

Se trata de aquellos productos que a los ojos del consumidor pueden ser reemplazados con otros, ya sea porque cumplen una función similar o satisfacen de igual forma la necesidad que demanda el cliente en ese momento. Por ejemplo, el público objetivo puede ir en búsqueda de consumir alimentos caseros que satisfacen su hambre, pero esos alimentos no necesariamente tienen que tratarse de hamburguesas caseras, sino que pueden ser pizzas, pasta, empanadas, etc. Además, el consumidor tendrá en cuenta otros elementos como lo son el tiempo de espera, los precios de venta, entre otras opciones, que lo lleven a elegir un comercio por encima de otro que le ofrecerá lo mismo.

Otra amenaza es la venta de artículos en los supermercados para la elaboración propia de hamburguesas en sus hogares. Esta opción cuenta con las ventajas de que cada individuo puede personalizar los ingredientes a su gusto y la reducción de costos en comparación con comprarla ya hecha. Por este motivo, el complemento que ofrece la experiencia del servicio que presenta H.D.P es de vital importancia para que el cliente desee concurrir al local por encima de quedarse en su casa.

Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores pueden llegar a ser muy fuertes o débiles dentro de un mercado. Esto variará según las condiciones en las que se presenten en el campo de juego y por la importancia del producto que estos ofrezcan. Por ejemplo, un proveedor es fuerte cuando el producto que ofrece es escaso dentro del mercado y esto es acompañado por una alta demanda por parte de los potenciales clientes. En el caso contrario, el poder de negociación de un proveedor es débil cuando los bienes y servicios que ofrece son comunes y tienen sustitutos dentro del mercado.

En el caso de H.D.P este tiene una fuerte presencia, por lo que hace que los proveedores sean los interesados en lograr una alianza con la empresa, colocándolos en una situación de debilidad. A lo anterior, se suma el proceso exclusivo que manejan para la selección de proveedores: H.D.P

trabaja con un número reducido y estos son seleccionados personalmente. Solo aquellos cuyos productos cumplan los estándares de calidad de materia prima establecidos son los elegidos.

Poder de negociación de los compradores

Los clientes juegan un rol en el cual pueden "inclinar la balanza" a su favor, debido al alcance que tienen al ejercer la demanda. Si estos cuentan con un poder de negociación alto pueden hacer que la empresa no logre las ventas deseadas, por ejemplo, cuando buscan conseguir bienes y servicios de mejor calidad a un menor precio. Esto genera un impacto en la empresa ya que, si los clientes demandan una mayor calidad, los costos para el local se incrementan y a su vez se reduce su margen de ganancia producido por la venta por debajo del valor estipulado.

Al tratarse de un mercado con una gran cantidad de competidores, el cliente tiene un poder alto de negociación gracias a que este es sensible a los precios. Por otro lado, al haber una gran oferta del producto la empresa deberá saber manejar las técnicas, no solo de precios de venta, sino también de complementos que logren atraer a los clientes y que estos decidan quedarse.

Rivalidad entre competidores existentes

Este punto hace referencia a todas aquellas empresas involucradas dentro del mercado que compiten para resaltar con respecto al resto y así obtener la mejor posición para captar valor. Esta competencia genera un impacto sobre:

- La tendencia de crecimiento o decrecimiento del mercado.
- En los precios, ejerciendo presión para lograr precios competitivos e incitando a las empresas a reducir costos.

Las barreras impuestas por las empresas ya establecidas para aquellos competidores nuevos que desean ingresar se buscan que sean accesibles y que permitan la "competencia limpia".

5.3 Análisis FODA

"La compañía debe analizar sus mercados y entorno de marketing para encontrar oportunidades atractivas e identificar las amenazas del entorno. Tiene que analizar las fortalezas y las debilidades de la empresa, así como las acciones de marketing actuales y potenciales para determinar cuáles oportunidades aprovecharía mejor." (Kotler & Armstrong, 2012, pág. 54)

En este punto del trabajo se realizará un análisis FODA para comprender dónde se encuentra parada la empresa hoy. De esta forma se podrá planificar una estrategia e implementar acciones para hacer un plan de mejora en:

- Las fortalezas, con las oportunidades que se presenten en el entorno.
- Identificar las debilidades, para tomar acciones logrando reducir las posibles amenazas para un futuro.

5.3.1 Fortalezas

- **F1 – Equipo de trabajo:** Se encuentra conformado por personal altamente capacitado y formado, con amplia experiencia en el rubro gastronómico. El equipo de trabajo es clave al momento de la ejecución y elaboración del producto.

- **F2 – Clima laboral:** Existe un muy buen clima laboral, ya que se ha constatado mediante entrevistas informales con el equipo de trabajo. Los comentarios han sido muy positivos respecto al trato entre ellos, la comunicación se mantiene fluida con el dueño y el vínculo con los clientes es bueno. No existen reclamos planteados en este punto.

- **F3 – Organización del trabajo:** Existe una organización muy buena del trabajo, acorde a las capacidades disponibles tanto de espacio como de instalaciones. Cada uno tiene su área definida y conoce las tareas que le corresponden en cada momento.

- **F4 – Ubicación del local:** El local se encuentra ubicado en una zona de alto poder adquisitivo (Barrio Pocitos), en una calle principal muy transitada (calle 26 de Marzo), lo que constituye un gran centro comercial para la zona. Estratégicamente el local se

encuentra visiblemente expuesto, próximo a una parada de ómnibus y con buenos espacios para estacionar sobre las calzadas. Es muy fácil y cómodo llegar al local.

- **F5 – Propuesta gastronómica:** H.D.P cuenta con un menú diferenciado con respecto a los competidores de la zona, que suele sorprender a sus clientes. Se pueden encontrar platos sencillos o básicos —como por ejemplo una simple hamburguesa—, a un plato más elaborado y original, como los que se logran en sus ediciones especiales. Estas propuestas altamente personalizadas logran atraer a nuevos clientes.

- **F6 – Atención al público:** El personal ofrece un excelente trato a sus clientes con buena disponibilidad para la atención al público. Esto es altamente valorado por los consumidores, los cuales se sienten en un lugar confiable y disfrutan del tiempo en el local, con un buen plato de comida, logrando su fidelidad a la propuesta.

- **F7 – Dirección altamente enfocada a la calidad del servicio:** La dirección tiene una alta dedicación por mantener la calidad del servicio, tanto en la atención como en sus productos, lo que les requiere un monitoreo constante a los procesos de compra y producción en particular.

- **F8 – Selección personalizada de los proveedores:** Los proveedores son elegidos en base a su confiabilidad y la calidad de sus materias primas, ya que existe una preocupación permanente por el abastecimiento para el local. Hay una gran dedicación al conocimiento del proveedor y sus posibilidades de cumplir con sus pedidos. Si bien no busca exclusividad con un solo proveedor por el riesgo que esto implica, solo logra vínculos fuertes con muy pocos de ellos en sus distintas categorías.

5.3.2 Oportunidades

- **O1 – Período de cuarentena a nivel nacional (aumento de delivery):** La situación de cuarentena provocó un aumento en la cantidad de pedidos por plataformas online, y de delivery como PedidosYa.

- **O2 – Difusión de contenido por redes sociales:** Existen posibilidades de aumentar las ventas en un gran porcentaje mediante el uso de las diferentes redes sociales, logrando mayor difusión de productos y contenidos para alcanzar nuevos clientes.

- **O3 – Flexibilización del crédito bancario:** El gobierno ha promocionado y flexibilizado el crédito bancario para minimizar los riesgos a las empresas afectadas por la pandemia.

- **O4 – Existencia de locales libres en la zona:** Existe un local lindero, que se encuentra cerrado y próximamente disponible a la venta.

- **O5 – Zona de alto consumo:** El área de Pocitos, en las inmediaciones de 26 de marzo y Guayaqui, es de alta concentración de personas tanto en oficinas como en viviendas de uso particular. El alto poder adquisitivo de la gente de la zona lleva a un uso frecuente de la realización de pedidos y el "boca a boca" es una fuente importante de promoción.

- **O6 – Campaña nacional pública de buena alimentación:** A través del Ministerio de Salud Pública se promueve el consumo de alimentos naturales, de buena calidad, realizados al momento (no procesados) y de bajo contenido en grasas y sodio.

- **O7 – Alta tradición en consumo de carnes:** La tradición del público uruguayo llevó a aceptar los sándwiches tipo hamburguesas, como una opción nueva al consumo de carnes tan arraigado a nuestra cultura gastronómica.

5.3.3 Debilidades

- **D1 – No cuentan con definición de misión, visión y valores:** La empresa no ha definido ni formalizado por escrito su misión, visión y valores empresariales con los que se manejan. Si bien informalmente los conocen, estos no se han dado a conocer entre el personal ni el público del local.

- **D2 – Espacio físico insuficiente del local:** El local actual es muy chico para la actividad que H.D.P está teniendo y su probable proyección en aumento. Las instalaciones actuales, así como el espacio físico donde se encuentran, no son las óptimas para el desarrollo de las tareas.

- **D3 – Poca capacidad de respuesta:** En días de mucha demanda, suele pasar que se formen largas filas de espera, lo que genera que muchos clientes en busca de rapidez en el servicio opten por abandonar el local. El tiempo promedio de estadía del cliente en mesa es de una hora y media, para lo cual la cantidad de mesas disponibles es muy reducida frente a la alta demanda.

- **D4 – Falta de personal:** Personal insuficiente para atender la alta demanda en días determinados por la alta concurrencia de clientes al local.

- **D5 – Falta de call center adecuado:** No existe un call center adecuado para la atención telefónica. Existe una sola persona, que atiende también la caja, recibiendo los llamados e ingresándolos a una base de pedidos que retiene muy pocos datos del cliente.

- **D6 – Pedidos de delivery sin atender:** En días de alta demanda de pedidos se dejan de atender los teléfonos y se inhabilita la opción de pedido por la plataforma de "PedidosYa".

- **D7 – No cuentan con CRM:** No cuentan con una base de datos que tenga información detallada de sus clientes del delivery. Esto genera que, al momento de pedir una orden por teléfono, no se identifiquen los mejores clientes y más frecuentes, frente a nuevos clientes. Esto dificulta la fidelización.

- **D8 – Pobre manejo de redes de comunicación:** No se visualizó contenido que genere interés en los clientes, o que atrape a los lectores para estar pendientes de sus nuevas propuestas y actividades. Hoy en día cuentan con una persona externa, que es quien se encarga en su tiempo libre del manejo de contenidos en las redes sociales.

- **D9 – Poco compromiso de la dirección en el uso de las redes:** La dirección no se ha concientizado aún sobre los beneficios y resultados de un buen manejo de las nuevas formas de comunicación, como ser el de las redes sociales. Si bien han logrado una alta calidad de imagen de contenido sobre sus productos, no suelen "explotar" el potencial que podrían alcanzar por este medio, con propuestas creativas de llegada a sus clientes.

- **D10 – Problema para la delegación de tareas:** Actualmente el dueño oficia como la única persona responsable del gerenciamiento, monitoreo y control de toda la actividad. Las actividades principales de gestión le restan horas para las tareas propias de la dirección, lo cual lleva a una ineficiente utilización del tiempo.

5.3.4 Amenazas

- **A1 – Extensa oferta en el rubro:** En el rubro gastronómico existe un alto número de empresas con su tradición y marcas ya instaladas, donde también se da la aparición de competidores nuevos de corta duración generando serios desafíos a aquellos ya instalados.

- **A2 – Zona de alta concentración de competidores gastronómicos:** La zona de Pocitos por sus características promueve una alta concentración de negocios, lo que genera una competencia activa y constante para el sector gastronómico.

- **A3 – Cuarentena por Covid-19:** Actualmente el país atraviesa una situación de pandemia por el virus "covid-19", lo que ha llevado a restricciones sanitarias a todo nivel de actividad. El aislamiento, el distanciamiento social, evitar lugares de masificación de personas, el "quedate en casa", etc. han disminuido en buen porcentaje toda la actividad comercial, afectando principalmente los ingresos.

- **A4 – Situación económica por cuarentena:** El alto índice de personas en seguro de paro y sin empleo generados por esta pandemia, ha llevado a las familias uruguayas a ajustar sus presupuestos familiares dejando de lado actividades sociales (entretenimiento, salir a comer, reuniones de amigos, festejos, etc.).

- **A5 – Proveedores en proceso de cierre:** La pérdida de proveedores significativos ante el cierre ocasionado por la situación económica, puede afectar en un alto porcentaje las opciones de compra de materias primas y productos elaborados en un mercado tan chico como el uruguayo.

- **A6 – Cambios en tendencias de consumo:** Dada la alta concientización de las campañas del gobierno sobre el consumo de alimentos saludables, de bajo procesamiento y reducidos en grasas y sodio, exige que las empresas deban estar en constante alerta para mantenerse informadas y analizar las tendencias de consumo.

- **A7 – Clientes sensibles a los precios:** El consumidor uruguayo tiene en cuenta los precios de los productos y es crítico a la hora de evaluar las propuestas recibidas. Ante propuestas similares el precio es factor determinante a la hora de elegir.

- **A8 – Incremento de consumidores vegetarianos y veganos:** Estas propuestas que se instalaron en nuestra cultura gastronómica no promueven el consumo de carne animal, por lo que este público queda por fuera generando una publicidad negativa.

- **A9 – Covid-19 reglamentación del espacio público:** Debido a la pandemia las autoridades municipales y sanitarias obligan a mantener una distancia preventiva (mayor a un metro y medio) entre los usuarios de locales gastronómicos para lo cual se deben redefinir las capacidades locativas de dichos comercios.

5.3.5 Matriz FODA

Tabla 5-1: Matriz FODA - H.D.P Urban Food

			FACTORES INTERNOS	
			FORTALEZAS	**DEBILIDADES**
			F1 – Equipo de trabajo **F2 –** Clima laboral **F3 –** Organización del trabajo **F4 –** Ubicación del local **F5 –** Propuesta gastronómica **F6 –** Atención al público **F7 –** Dirección altamente enfocada a la calidad del servicio **F8 –** Selección personalizada de los proveedores	**D1 –** No cuentan con definición de misión, visión y valores **D2 –** Espacio físico insuficiente del local **D3 –** Poca capacidad de respuesta **D4 –** Falta de personal **D5 –** Falta de Call Center adecuado **D6 –** Pedidos de delivery sin atender **D7 –** No cuentan con CRM **D8 –** Pobre manejo de redes de comunicación **D9 –** Poco compromiso de la dirección en el uso de las redes **D10 –** Problema para la delegación de tareas
FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDADES	**O1 –** Período de cuarentena a nivel nacional (aumento del delivery) **02 –** Difusión de contenido por redes sociales **O3 –** Flexibilización del crédito bancario **O4 –** Existencia de locales libres en la zona **O5 –** Zona de alto consumo **O6 –** Campaña nacional pública de buena alimentación **O7 –** Alta tradición en consumo de carnes	**ESTRATEGIA FO** F3 – F8 – O1 – O6 Clienting Intratégico F4 – O3 – O4 – O5 Branding Engagement F5 – O1 - O2 – O6 – O7 Branding Advocacy F6 – O1 – O2 – O5 Branding Awareness F7 – O2 – O6 – O7 Clienting Estratégico	**ESTRATEGIA DO** D1 – O2 Branding Engagement D2 – O3 – O4 Posicionamiento Offline D3 – D8 – D9 – O2 – O5 Posicionamiento Online D8 – O2 Branding Awareness
	AMENAZAS	**A1 –** Extensa oferta en el rubro **A2 –** Zona de alta concentración de competidores gastronómicos **A3 –** Cuarentena por Covid-19 **A4 –** Situación económica por cuarentena **A5 –** Proveedores en proceso de cierre **A6 –** Cambios en tendencias de consumo **A7 –** Clientes sensibles a los precios **A8 –** Incremento de consumidores vegetarianos y veganos **A9 –** Covid-19 reglamentación del espacio público.	**ESTRATEGIA FA** F3 – F8 – A3 – A4 – A5 Clienting Intratégico F4 – A1 – A2 Penetración de Mercados F5 – F6 – A1 – A2 – A6 – A7 – A8 – A9 Posicionamiento Offline F6 – A6 – A7 – A8 Desarrollo de Nuevos Productos F7 – A4 – A5 – A6 Clienting Estratégico	**ESTRATEGIA DA** D2 – A1 – A2 – A3 – A4 – A9 Posicionamiento offline D3 – D6 – A1 – A2 – A3 Clienting Intratégico D5 – D6– A1 – A6 – A7 – A8 – A9 Penetración de Mercados D7 – A1 – A6 – A7 – A8 Clienting Estratégico D8 – D9 – A1 – A6 – A8 Posicionamiento Online D6 – D7 – A7 Branding Engagement D10 – A4 – A5 – A7 Desarrollo de Nuevos Mercados

Fuente: Elaboración Propia

Una vez finalizada la matriz FODA, dentro de las áreas donde se cruzan los factores internos con los externos se forman los cuatro cuadrantes de estrategias:

- FO: buscan maximizar las fortalezas y oportunidades.
- DO: minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades.
- FA: maximizar fortalezas y minimizar amenazas.
- DA: se busca minimizar las debilidades y amenazas.

Dentro de cada una de estas áreas, se debe establecer las estrategias para cada cruce. Como se puede observar, estas son diez estrategias generales, las cuales algunas se repiten en diferentes áreas y con distintos cruces. Estas estrategias son: penetración de mercados, desarrollo de nuevos productos, desarrollo de nuevos mercados, posicionamiento online y offline, branding (awareness, engagement y advocacy) y Clienting (intratégico y estratégico).

5.4 Competencia

Al tratarse de un local de comida situado en Pocitos, concentra una gran cantidad de demanda tanto por parte de las personas residentes en la zona como de otros lugares. Se trata de un barrio con un alto tránsito de personas, las cuales en su mayoría son potenciales clientes. Sin duda, se trata de una zona atractiva para la ubicación de un local gastronómico y, por lo tanto, también existen varios competidores dentro del mismo rubro gastronómico que ofrecen diversas opciones.

El primero de estos ejemplos es el caso de **"La Redonda Pizza & Restó"**, una pizzería de renombre ubicada en frente al local de H.D.P (en 26 de marzo 1232). Su público es muy similar al de la hamburguesería, ya que cuentan con un estilo que apunta a personas del mismo rango de edades (entre 20 a 35 años) y cuentan con un menú bastante original (llaman a sus pizzas con nombres de atletas famosos como jugadores de fútbol, basquetbolistas, etc.).

Ilustración 5-6: Competidor: La Redonda Pizza & Resto

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, se encuentra el caso de **"Burger Time"**: una hamburguesería con un año de trayectoria, también dedicada al mismo rubro de elaboración exclusiva de hamburguesas caseras con estilos originales y atractivos para el público. Este local se encuentra en Gabriel Pereira 3149 esquina 26 de marzo, a tan solo una cuadra de H.D.P.

Ilustración 5-7: Competidor: Burger Time

Fuente: Elaboración propia

En tercer lugar, está **"CACHO Burgers&co."**, ubicado en Av. Gral. Rivera 3062 bis. Se trata también de un competidor bastante fuerte y con gran impacto a nivel de redes como Instagram (44.9k de seguidores). Cuenta con un menú exclusivo de hamburguesas caseras originales y con un estilo bastante similar a las de H.D.P. El segmento de clientes al que apuntan es el mismo, y cuentan con un local enfocado en el delivery y take away, ya que solo tienen dos mesas pensadas para esperar las órdenes.

Ilustración 5-8: Competidor: CACHO Burgers&co.

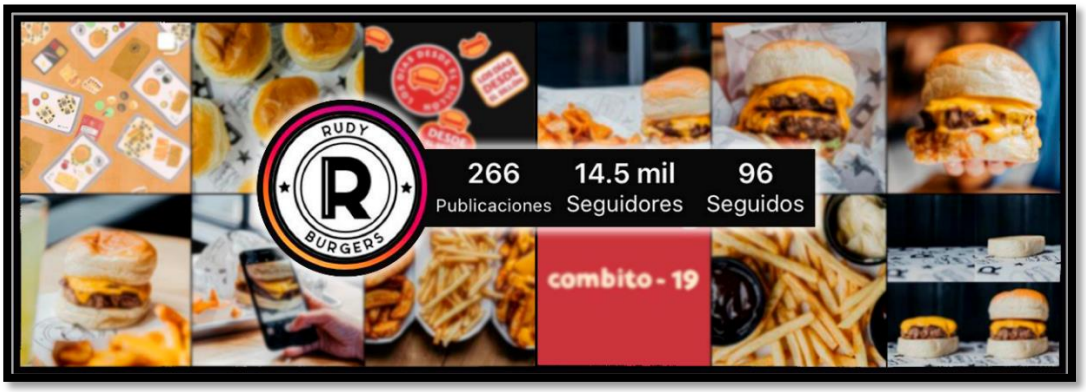
Fuente: Elaboración propia

Por último, al momento de realizarle la entrevista a Braulio, se le preguntó por cuáles creía que eran sus principales competidores, aquellos que generaban más impacto en su negocio. Solo mencionó uno: **"Rudy Burgers"**.

"Rudy Burgers" se posiciona como uno de los lugares top dentro del mercado de hamburguesas caseras. Cuenta con dos locales: la casa central en 26 de marzo 3471 (en el barrio de Buceo, próximo al Montevideo Shopping y al World Trade Center) y otro local ubicado en Guipúzcoa 332, en la zona de Punta Carretas.

"Rudy" tiene un modelo de negocio sólido dentro del mercado uruguayo y cuenta con una gran gestión de comunicación con su público gracias al trabajo de agencias de publicidad que trabajan su contenido en redes. Su Instagram llega a los 14.5k seguidores, mientras que en Facebook alcanzan aproximadamente los 18k.

Ilustración 5-9: Competidor: RUDY Burgers



Fuente: Elaboración propia.

A propósito de "Rudy", Braulio plantea lo siguiente:

> *"Pienso que el competidor más fuerte que tenemos nosotros, claramente como empresa, para mí sería "Rudy". Pienso que tiene un gran producto, son dedicados, y hacen las cosas muy bien. Yo soy gran admirador de su negocio. Años antes de mudarme a Pocitos, ya sabía que yo iba a ser una gran competencia para ellos. (…) Me puse la meta que, para principios de 2019, voy a ser la competencia furiosa de "Rudy", o sea… me van a sentir. En el mercado quiero que seamos "Rudy" y yo. (…) Hoy podemos decir que es una meta lograda esa, es algo que me alegra mucho lograr, así, metas cortas y bueno, yo creo que esos son grandes, grandes competidores. (…) Y la verdad que impactan, cuando uno va y ve la calidad de tal ingrediente y después va a otro y ve calidad un poco inferior en ese ingrediente y estaba mucho mejor en la otra, los clientes comparan precios, atención, calidad del local entonces, bueno, yo creo que somos sanos competidores de "Rudy""* (Miranda, 2020).

Tabla 5-2: Comparación Competidores - Aspectos Generales -

		RUDY Burgers (Local Buceo)	CACHO Burgers	Burger Time	La Redonda (Local Pocitos)	H.D.P Urban Food
ASPECTOS GENERALES	Locales de venta	2	1	1	2	1
	Horarios	Lunes a domingo de 12:30 a 15:30 y 20:00 a 00:30	Martes a domingo de 20:00 a 00:00hs	Domingo a jueves de 20:00 a 00:00 y viernes a sábado de 20:00 a 01:00	Lunes a domingo de 19:30 a 00:00	Martes a domingo de 20:00 a 00:00
	Orientado	Comer en el local	Take away	Comer en el local	Comer en el local	Comer en el local
	Ambiente	Excelente	Agradable	Agradable	Agradable	Muy Bueno
	Estilo	Rústico	Simple	Rústico	Rústico	Rústico
	Tamaño físico del local	Grande (Más 60 personas)	Muy Pequeño (Menos de 10 personas)	Pequeño (entre 20 a 30 personas)	Medio (más de 40 personas)	Pequeño (entre 20 a 30 personas)
	Movilidad dentro del local	Buena	Mala	Mala	Buena	Mala
	Concurrido	Alto	Medio	Medio	Alto	Alto
	Ruido ambiental	Medio	Bajo	Alto	Alto	Alto
	Decoraciones del local	Medio	Bajo	Alto	Alto	Medio
	Calefacción/Aire acondicionado	Si	No	Si	Si	si
	Limpieza y orden	Excelente	Buena	Buena	Buena	Excelente
	Comodidad	Muy Buena	Mala	Buena	Buena	Buena
	Cantidad de mesas	28	2	10	18	11
	En la fachada	Si	Si	No	Si	Si
	En patio/fondo	Si	No	No	No	No
	Disposición de las mesas	Excelente	Mala	Mala	Buena	Buena
	Distancia entre mesas	Buena	Buena	Poca	Media	Poca

Fuente: Elaboración propia, basado en experiencia previas como cliente. (Mystery Shopper)

Tabla 5-3: Comparación Competidores - Servicios -

	Escala → 1 (Mala) al 5 (Excelente)	RUDY Burgers (Local Buceo)	CACHO Burgers	Burger Time	La Redonda (Local Pocitos)	H.D.P Urban Food
SERVICIO	Atención	5	2	3	3	5
	Atención personalizada	5	2	3	4	5
	Respuesta ante quejas	4	4	3	4	4
	Rapidez del servicio	4	3	4	5	4
	Tiempo de espera (en minutos)	35 – 40	50 – 60	30 – 40	10 – 15	35 – 40
	Uniforme	Si	No	Si	Si	Si
	Promociones	Si	No	No	Si	No
	Tipo de promoción	Cuponera de compras, la Nº10 es gratis	-	-	Combos armados con descuento y 2x1	-
	Método de pago	Efectivo y tarjetas de crédito	Solo efectivo	Efectivo y tarjetas de crédito	Efectivo y tarjeta solo Visa	Efectivo y tarjetas de crédito

Fuente: Elaboración propia, basado en experiencia previas como cliente. (Mystery Shopper)

Tabla 5-4: Comparación Competidores - Comidas -

		RUDY Burgers (Local Buceo)	CACHO Burgers	Burger Time	La Redonda (Local Pocitos)	H.D.P Urban Food
COMIDAS	Platos principales (Cantidad)	3	18	15	+30	12
	Variedad	Baja	Media	Media	Alta	Media
	Acompañamientos	Si	Si	Si	Si	Si
	Presentación platos	Sencillo	Alto	Alto	Medio	Alto
	Tamaño porciones	Medio	Grandes	Medio	Grandes	Grandes
	Refrescos	Si	Si	Si	Si	Si
	Variedad	Media	Baja	Alta	Media	Media
	Bebidas alcohólicas	Si	Si	Si	Si	Si
	Variedad	Baja	Baja	Alta	Baja	Baja
	Menú de postres	Si	Si	Si	Si	Si
	Variedad	Baja	Baja	Media	Alta	Baja
	Calidad de los productos	Excelente	Muy buena	Buena	Buena	Excelente
	Precios generales (aproximación)	$275 a $520	$335 a $620	$275 a $560	$400 a $650	$320 a 560

Fuente: Elaboración propia, basado en experiencia previas como cliente. (Mystery Shopper)

Tabla 5-5: Comparación Competidores – Canales de Comunicación -

		RUDY Burgers (Local Buceo)	CACHO Burgers	Burger Time	La Redonda (Local Pocitos)	H.D.P Urban Food
CANALES DE COMUNICACIÓN	Servicio de delivery	Si	Si	Si	Si	Si
	Medio de delivery	Pedidos Ya	Propio por WhatsApp	Pedidos Ya	Pedidos Ya	Pedidos Ya y delivery propio
	Redes sociales	Si	Si	Si	Si	Si
	Instagram	Si	Si	Si	Si	Si
	Publicaciones	226	122	51	127	473
	Seguidores	14.5k	44.9k	13.4k	13.3k	14.1k
	Seguidos	96	1878	75	75	34
	Facebook	Si	No	Si	Si	Si
	Twitter	No	No	Si	No	No
	Tik-Tok	No	No	Si	No	No
	Sitio Web	No	No	No	Si	No
	Publicidad online	Si	Si	Si	Si	Si
	Medio de publicidad	Instagram, Facebook y Google Ads.	Instagram	Instagram	Instagram	Instagram
	Publicidad offline	No	Si	Si	Si	Si
	Vía Pública	No	No	No	No	No
	Dentro del local	No	No	Si	Si	No
	Fachada del local	No	Si	Si	Si	Si
	Publicidad en ómnibus	No	No	No	No	No
	Paletas Publicitarias	No	No	No	No	No
	Tipo de promoción	-	Cartelería	Cartelería	Cartelería	Imágenes digitales en monitores
	Medios de contacto	Cel: 092331372 Instagram: @rudy.burgers	Tel: 26225666 Instagram: @cachoburgers	Cel: 098619123 Instagram: @burgertimeuy	Tel: 27064730 Instagram: @laredonda26	Tel: 27099812 Instagram: @hdp_urbanfood

Fuente: Elaboración propia, basado en experiencia previas como cliente. (Mystery Shopper)

5.5 Situación de comunicación

Hoy en día el único medio de comunicación que utiliza la empresa con mayor frecuencia es la plataforma de Instagram. Si bien cuentan con una página en Facebook, esta no tiene la dedicación para con el contenido que sí se puede ver en Instagram: solo se suben algunas de las fotos que publican en la otra red, pero a simple vista se ve como una cuenta poco profesional y atrayente para el público. Esto es un punto bastante negativo, ya que al buscar el nombre de H.D.P en Google uno de los primeros links que aparece es el de Facebook.

Facebook posee la ventaja de contar con un apartado de "recomendaciones y opiniones", en el que se puede ver que la hamburguesería alcanza un puntaje de 4,9 de 5, en un total de 37 personas que dejaron su publicación sobre la empresa. Esta evaluación es algo positivo que se debería de aprovechar ya que ofrece una buena imagen del negocio.

Además, se puede destacar el número de seguidores que tiene la cuenta: 1346 en total, un alcance bastante significativo. Si bien Facebook es una red social que poco a poco se ha ido dejando de usar entre el público más joven, todavía existen potenciales clientes que la siguen utilizando y que no se deberían desatender.

Otro punto negativo para destacar es que todavía continúa activa la cuenta de Facebook del primer local, el cual cerró sus puertas desde que se trasladaron a Pocitos. Esto puede generar confusión en las personas que busquen el nombre de la empresa para obtener información. La última publicación realizada desde esta cuenta fue el 5 de junio de 2018.

Por otro lado, está el canal de Instagram. Este cuenta con un total de 14.9k de seguidores, con 476 publicaciones hasta la fecha (16/05/20). A simple vista, resaltan en el área del feed una "explosión de colores" que llaman la atención pero termina dificultando la visualización en primera instancia del producto a destacar que son las hamburguesas.

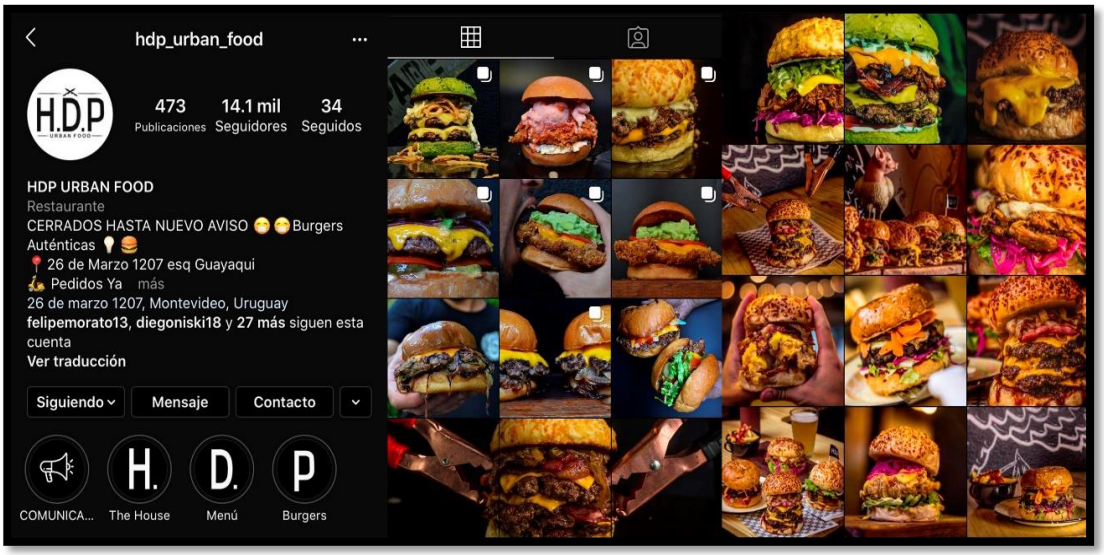
A través de su cuenta en Instagram H.D.P comunica los horarios de apertura, publica historias mostrando el local los días que hay demanda, dan a conocer las promociones, realizan sorteos, informan los días que se encuentran cerrados, anuncian las nuevas ediciones especiales que los caracterizan, entre otros fines. Es un medio al cual se sube contenido fotográfico de excelente calidad pero de forma desordenada, ya que no ayuda al lector a visualizar de forma clara la página. A su vez, este canal se aprovecha para contestar dudas de los clientes por medio del mensaje directo de Instagram.

Para estar atravesando un período de cuarentena —en donde las vías de comunicación online son uno de los principales nexos de los restaurantes con el público— y teniendo en cuenta que Instagram es la red social más utilizada por H.D.P, la actualización es muy poca. No se ofrecen contenidos de forma asidua, más allá de alguna información puntual que pueda resultar relevante.

La empresa posee mucho potencial y lo demuestra a través de la calidad del servicio y del producto que venden. Sin embargo, para alcanzar la meta propuesta por el local, se debería explotar el buen material ya existente, así como también generar nuevos contenidos que sean originales y de mejor calidad para verdaderamente aprovechar todos los beneficios que puede brindarles un acertado manejo del Instagram.

En este momento, puede decirse que su cuenta en Instagram es un medio que está en un proceso de maduración, a la espera de recibir mayor atención que de verdad la transformen en una experiencia previa a visitar al local; una página que genere las ganas de seguir consumiendo el contenido allí publicado para de esta forma seducir al cliente y lograr una fidelización sólida.

Ilustración 5-10: Perfil de Instagram de H.D.P.



Fuente: Elaboración propia, en base a imágenes del perfil de Instagram (Miranda, @hdp_urban_food, 2020).

5.6 Claves del éxito

A continuación, se desarrollarán los puntos que la empresa cree que son claves para cumplir con las metas propuestas y así lograr el éxito del negocio deseado.

Durante la entrevista realizada a Braulio, se pudo observar que los principales pilares que sostienen el negocio son: la calidad de la materia prima que hace al producto final, la experiencia del cliente durante el proceso de compra y la organización coordinada del equipo de trabajo. Estos son los tres principales puntos que hacen que H.D.P funcione hoy en día.

Para alcanzar el éxito no solo deben conformarse con esto, sino que además deberán potenciar cada uno de esos puntos para poder superar a la competencia y posicionarse como líder del mercado. Para lograr esa meta, la empresa deberá invertir un mayor esfuerzo en los canales de comunicación en redes y así generar un diferencial más fuerte dentro de ese medio.

Si bien H.D.P cuenta con un excelente producto y un gran servicio de atención al cliente en su local físico, deberían de poder trasladar ese mismo trato —tan característico de ellos— de igual forma por sus medios de comunicación. Los potenciales clientes no tienen forma de saber sobre ese servicio, a menos que les llegue por otro medio comunicacional como lo es, por ejemplo, el "boca a boca".

Una de las principales motivaciones de este trabajo de estudio radica justamente en esto: que la marca tome consciencia con respecto a la importancia de un buen manejo de las redes, frente a un posicionamiento cada vez mayor por parte de la competencia dentro de este terreno. Sin esta toma de consciencia, H.D.P corre el riesgo de que sus potenciales clientes opten por ir a otro local, con una propuesta que les llegó y los atrapó.

6 Objetivos de marketing y comunicación.

En este capítulo determinaremos los objetivos de comunicación, y profundizaremos en la descripción del problema y el GAP que se presenta entre lo que comunica la empresa y lo que realmente se quiere lograr con ayuda de este plan de comunicaciones.

Los objetivos deberán de seguir una serie de pautas, que permitan facilitar el desarrollo de estrategias y acciones para así poder cumplirlos. Esta metodología se denomina como "objetivos SMART", permitiendo así establecer objetivos eficazmente.

La metodología se basa en que los objetivos deberán tener cinco características básicas:

- **Specific (Específicos)**: "define resultados específicos que alcanzar"
- **Measurable (Medible):** "define cantidades, costos o métricas de calidad que determinan el progreso"
- **Attainable (Alcanzable):** "Acepta objetivos desafiantes, pero realizables"
- **Relevant (Relevantes):** "Contribuye al logro de las metas del equipo o de la organización"
- **Time-related (Realizable en el tiempo):** "Especifica una fecha de entrega, un margen de tiempo o frecuencia" (Byham, 2017)

6.1 Descripción del problema

En estos momentos H.D.P se encuentra frente a grandes desafíos para resolver las diferentes problemáticas que se ha podido diagnosticar, entre ellos:

- Evitar perder clientes por su capacidad locativa o una atención tardía.
- Poder dar respuesta a toda la demanda en los días y horarios pico, para lo que la instalación de un CRM y personal atendiendo el call center podría ayudar.
- Solucionar la capacidad locativa, tanto en el área de producción como en el área destinada al consumo (aumento en la cantidad de mesas). Para solucionar esta problemática, la compra o alquiler del local disponible para la venta en el edificio lindero sería una buena opción.
- Mejorar la performance de producción, optimizándola con un aumento de las horas destinadas a la pre-producción de sus productos, lo que minimizaría los tiempos dedicados a esta tarea dentro del horario de atención comercial.
- Mejorar la comunicación y el marketing mediante el uso periódico y constante de las múltiples posibilidades que brindan las redes sociales. Una inversión en este rubro sería más que aconsejable para potenciar al máximo el negocio de H.D.P y poder minimizar el poder de los competidores.

Este trabajo se centra, principalmente, en este último objetivo que refiere a la comunicación y marketing del emprendimiento abordado.

El problema de comunicación de H.D.P consiste en la carencia de planificación de contenidos en redes. La empresa cuenta con una sola persona encargada para llevar a cabo estas tareas, las realiza dentro de su tiempo libre. Estas tareas comprenden la elaboración de post, tomar fotos de productos, subir historias, entre otras.

H.D.P ha alcanzado un punto en donde debe apostar por un mayor crecimiento: su producto es muy bueno, pero se encuentra compitiendo con otras ofertas de alto nivel y que además cuentan con agencias de marketing que se encargan de sus redes. Esto lo coloca en desventaja frente al momento del posicionamiento online.

Un diferencial con el que cuentan es el trato personalizado y la buena interacción que genera el personal con el público que visita el local. Este es un factor de gran importancia para el consumidor y que no se deja entrever en sus canales de comunicación. Esta ausencia muestra

que se está desaprovechando el gran potencial que tiene la empresa por la falta de planificación y dedicación al área de comunicación.

El manejo de redes es un trabajo que requiere el tiempo y dedicación de un equipo, que además debe estar capacitado y contar con la disponibilidad suficiente para que los canales puedan ser aprovechados de una forma adecuada.

Los canales de comunicación – como Instagram – son las cartas de presentación que se tiene frente a potenciales clientes, los cuales llegan por medio del "boca a boca" o por algún anuncio publicitado. Si estos canales no reflejan las creencias y los valores que la empresa emplea en el día a día, difícilmente capten la atención del público objetivo al que quieran llegar.

El Instagram de H.D.P debería atrapar al lector con contenido atractivo: contar sobre el equipo de trabajo, evacuar posibles dudas, que se pueda ver el menú completo, sus platos principales y disponibles día a día, mostrar cómo luce el local, cuáles son los horarios de atención, etc. Además, se debería generar una mayor cantidad y diversificación de contenido, sobre todo en los productos que ofrecen y no centrarse únicamente —como lo han hecho hasta ahora— en las hamburguesas. Mostrarles a sus nuevos clientes las variadas opciones con las que cuentan, e inclusive mostrar de mejor forma el contenido que ya tienen, serían dos medidas a implementar.

6.2 Objetivos

"Los objetivos o propósitos generales que recogen en la definición de la misión no suelen medirse o cuantificarse, sino que se suelen plantear de manera abstracta, para que sirvan de guía u orientación genérica de las actuaciones del personal de la empresa". (Ardura, 2011, pág. 58)

Para la correcta elaboración del plan de comunicaciones integradas, es indispensable establecer objetivos generales y específicos, que acompañen y sirvan como guía para la ejecución de este.

- **Objetivos generales** "*consisten en lo que pretendemos realizar en nuestra investigación, es decir, el enunciado claro y preciso de las metas que se persiguen en la investigación a realizar*". (Iván Hurtado Léon, 2007, pág. 82)
- **Objetivos específicos** *"indican lo que se pretende realizar en cada una de las etapas de la investigación (…) son logros parciales que, al permitirnos alcanzar el objetivo general, facilitan el control sistemático de la investigación"*. (Iván Hurtado Léon, 2007, pág. 82)

6.2.1 Objetivos de Marketing:

✓ **Objetivo general:** Aumentar las ventas en general 12% al cierre del próximo ejercicio económico con respecto al cierre del presente ejercicio (31/12/2021).

- **Objetivo específico Nº1:** Aumentar las ventas en el local en un 5% al cierre del próximo ejercicio económico con respecto al cierre del presente ejercicio (31/12/2021).

- **Objetivo específico Nº2:** Aumentar las ventas en delivery en un 20% al cierre del próximo ejercicio económico con respecto al cierre del presente ejercicio (31/12/2021).

6.2.2 Objetivos de Comunicación:

- ✓ **Objetivo general Nº1:** Posicionar a la empresa entre las 10 mejores hamburgueserías de Uruguay al 31 de diciembre de 2021.

    - **Objetivo específico Nº1:** Desarrollar el posicionamiento online de la empresa al 31 de diciembre de 2021.

    - **Objetivo específico Nº2:** Desarrollar el posicionamiento offline de la empresa al 31 de diciembre de 2021.

- ✓ **Objetivo general Nº2:** Desarrollar el branding de H.D.P para fines del año 2021.

    - **Objetivo específico Nº1:** Desarrollar el Branding Awareness para el primer semestre de 2021.

    - **Objetivo específico Nº2:** Desarrollar el Branding Advocacy para el primer semestre del año 2021.

    - **Objetivo específico Nº3:** Desarrollar el Branding Engagement para el segundo semestre del año 2021.

- ✓ **Objetivo general Nº3:** Fidelizar el 70% de los clientes para fines del 2021.

    - **Objetivo específico Nº1:** Fidelizar el cliente interno mediante un mecanismo de recompensas por cumplimiento, productividad y asistencia logrando una satisfacción mayor al 85%.

    - **Objetivo específico Nº2:** Fidelizar el cliente externo mediante un mecanismo de identificación y premiación por cada diez compras concretadas dentro de un tiempo no mayor a un semestre.

6.3 Públicos objetivos

Público meta: *"El público podría componerse de compradores potenciales o usuarios actuales, aquellos que toman la decisión de compra o influyen en ella. El público son individuos, grupos, audiencias especiales o público en general"* (Kotler & Armstrong, 2012, pág. 415).

Público objetivo: *"el conjunto de personas y organizaciones que se quiere alcanzar con las acciones de comunicación, que, generalmente, son considerados consumidores o usuarios potenciales del producto o servicio promocionado"* (Talaya, 2008, pág. 665).

Al establecer cualquier estrategia u acción, se deberá tener definido el público primario y secundario al cual se aplicará. Es importante saber hacia quien se va a dirigir y tener presente algunas preguntas guía, por ejemplo: ¿a quién se lo vamos a contar? ¿cómo es? ¿cuáles son sus gustos? ¿qué productos les interesa de la empresa? ¿en qué canal de comunicación se encuentran? ¿qué edades tienen? ¿qué zonas se mueven?

6.3.1 Publico primario:

Serán todas aquellas personas comprendidas entre 20 a 35 años, que viven en barrios como Pocitos, Punta Carretas, Parque Rodó y Buceo. Se busca personas que consuman contenido de principalmente de Instagram, que les atraiga las comidas de estilo americana elaborada de forma casera, con un estilo original y que fomenten la interacción con el resto.

6.3.2 Público secundario:

En segundo lugar, se encontrarían incluidas todas aquellas personas que queden por fuera de ese rango de edades y que las acciones tomada por la empresa le lleguen y le parezcan de interés. Entre ellos aparecen las familias que mediante el delivery accedan a este tipo de productos, promocionados por el gusto de sus hijos o de los menores de edad integrantes de las mismas. También las organizaciones (estudios contables, oficinas profesionales, comercios chicos, etc.) de la zona, eventualmente puedan integrarse a la lista de clientes ante sus solicitudes para eventos corporativos.

7 Estrategias de comunicación

7.1 Línea estratégica 1: Posicionamiento de marca

7.1.1 Posicionamiento online

Se define posicionamiento como *"(…) lograr que un producto ocupe un lugar claro, distintivo y deseable en relación con los productos de la competencia, en las mentes de los consumidores meta"* (Kotler & Armstrong, 2012).

La empresa debe lograr alcanzar el posicionamiento de su producto en la mente de todos sus potenciales clientes, por encima de cualquiera de las ofertas que brinde la competencia. Si se tiene en cuenta que el principal canal de comunicación de H.D.P es Instagram, deben realizar un mayor esfuerzo para que esta herramienta sea potenciada.

Es importante destacar que algunos de sus competidores cuentan con canales de comunicación online que están mejor desarrollados, logrando un fuerte posicionamiento y acompañado incluso por un producto de buena calidad. H.D.P cuenta con varias fortalezas a destacar y una excelente oferta, pero esto no es acompañado de una buena gestión de sus redes que le permita lograr el posicionamiento que desea alcanzar.

7.1.2 Posicionamiento Offline

"No pienses que utilizar técnicas en marketing offline es anticuado, realmente estamos en un momento donde hay cierto target de cliente que es conservador o tradicional. No obstante, siempre podemos ampliar nuestro mercado y tener mayor alcance" (Lowpost, 2018).

No se debe perder de vista la importancia y el impacto que genera el marketing offline. La alta concurrencia de potenciales clientes de la zona y el estar frente a una calle principal, significan una gran oportunidad para implementar estrategias de posicionamiento offline. El fin de esto sería lograr resaltar de la competencia a nivel local y que su fachada sea atractiva para las personas de la zona que les despierte la curiosidad por ir a comer.

7.2 Línea estratégica 2: Desarrollo del branding

Branding:

Se define branding como *"(…) un proceso integrativo, que busca construir marcas poderosas; es decir, marcas ampliamente conocidas, asociadas a elementos positivos, deseadas y compradas por una base amplia de consumidores"* (Ballesteros, 2016).

H.D.P, al estar instalado en el mercado desde hace tres años de forma ininterrumpida, corre con la ventaja de ser reconocido dentro del área gastronómica de comida casera y contar con un público grande de seguidores. Esto lo lleva a competir con los emprendimientos más fuertes del rubro, que al igual que él están en el mercado hace aproximadamente la misma cantidad de años. Como se mencionó anteriormente, la empresa debe reforzar sus esfuerzos en los canales de comunicación online para, justamente, lograr un mayor posicionamiento de la marca en la mente del consumidor.

Con el fin de lograr este objetivo, la empresa juega con su propio nombre para hacer referencia a los productos que ofrece al mercado. A propósito de esto, en la entrevista realizada a Braulio este comentaba lo siguiente: *"Nosotros creemos que el nombre nos hace muy bien, somos H.D.P para satisfacer esa necesidad de comer algo totalmente diferente a todo lo sano que venimos comiendo esa semana".* (Miranda, 2020)

Dentro del Branding se pudo identificar tres niveles para aplicar a las estrategias propuestas. Estas son:

7.2.1 Branding Awareness

Cuando el consumidor logra identificar, asociar y recordar una marca o varios aspectos de una marca, alcanzando el "top mind" del mismo.

> *"(…) es una métrica que mide cuánto y cómo una marca es reconocida por los consumidores. El objetivo es hacer una marca ganar notoriedad, ser bien recordada por el público y volverla distinta para el mercado"* (Coutinho, 2017)

7.2.2 Branding Engagement

Cuando los clientes adquieren un sentimiento de pertenencia; más allá de lograr identificar la marca logran generar un vínculo emocional con ella.

"Es el sentimiento de pertenencia, de compromiso; conseguir dar vida a la marca en los corazones de los consumidores, llegar así a convertirlos en embajadores, prescriptores y defensores". (López, 2019)

7.2.3 Branding Advocacy

"(…) hace referencia al sentimiento positivo hacia una marca que tienen determinados usuarios, lo que los lleva a convertirse en defensores de esta, capaces – y hasta felices – de compartir sus contenidos y recomendarla". (influencity, 2018)

7.3 Línea estratégica 3: Fidelización del Clienting interno y externo

7.3.1 Clienting Intratégico

"El Clienting intratégico es un enfoque de gestión de los recursos humanos en el que explícitamente se integran todas las estrategias del negocio que actúan sobre el empleado, ya sea antes del proceso de selección, durante la selección o después, en su puesto de trabajo. Es decir, el Clienting concentra en una estrategia todas las acciones que sean relevantes para la creación de comportamientos leales de los empleados hacia la empresa" (Huete, 2000).

Para lograr alcanzar la meta de la perfección del producto y servicio que busca la empresa, es imprescindible contar con un equipo que quiera ir en la misma dirección. Para ello, es vital que el equipo de trabajo se sienta motivado, lo que lo lleve a querer rendir su máximo y que verdaderamente "sienta la camiseta". Es importante estimularlos y reconocer cuando su trabajo es excelente, así como también ayudarlos a reconocer el error y tratar de afrontarlo juntos cuando así no lo sea. El personal debe sentirse parte de la meta que se quiere alcanzar, ya que sin ellos la empresa no funcionaria.

Esto también aplica a los proveedores que proporcionan la materia prima para los productos: es indispensable generar una relación de confianza donde se genere un vínculo de ganar-ganar. De esta forma la empresa garantiza el elemento principal que es el motor del negocio.

7.3.2 Clienting Estratégico

"El Clienting comprende todas las acciones que las empresas emprenden en el proceso de gestión de clientes. Antes de la venta, para segmentar al cliente y conocerlo mejor; en la venta, para personalizar y humanizar el proceso; y tras la venta, para ejecutar un servicio posventa en el que se gane la satisfacción y fidelización futura de los mejores clientes." (Huete, 1999)

Este punto es de gran importancia para H.D.P, ya que tienen como meta lograr que los clientes que adquieren sus productos atraviesen una experiencia de compra distinta a la del resto de la competencia. Para convertir esta meta en una realidad, la implementación de las herramientas que nos brinda el marketing ayuda a que se logre una comunicación eficiente con el cliente y que este vuelva en un futuro. Esta fidelización permite ganar terreno y obtener ventaja sobre el resto de los competidores de la zona. Otro beneficio es la garantía de venta en el largo plazo sobre ese cliente ya fidelizado, que se encontrará motivado para seguir consumiendo los productos de la marca.

Lograr la fidelización dentro de nuestro público objetivo es indispensable, debido a que ese cliente fidelizado puede generar nuevos clientes para la empresa. Un cliente fidelizado, al tener confianza en la marca y sentirse identificado con el producto, lo defenderá mientras se encuentre satisfecho con el trabajo de la empresa. Cabe destacar la importancia que tiene fidelizar clientes ya existentes antes que salir a buscar nuevos, ya que se invierten más recursos en esa búsqueda que en la fidelización misma de los clientes propios.

7.4 Línea estratégica 4: Crecimiento a nivel corporativo

7.4.1 Penetración de mercados

Se trata del ***"(…) crecimiento de una compañía al aumentar las ventas de los productos actuales, en los segmentos de mercado actuales, sin modificar el producto"*** (Kotler & Armstrong, 2003, pág. 44).

Es común que cuando se está analizando cómo una empresa puede penetrar en el mercado, se recurra a la utilización de una herramienta llamada matriz de Ansoff. Esta nos indica que ***"(…) cuando una empresa busca oportunidades de crecimiento dispone de cuatro opciones básicas para lograrlo: Penetración de mercado, desarrollo de mercado, lanzamiento de nuevos productos y diversificación"*** (Ediciones Díaz de Santos, 1998, pág. 56).

Tabla 7-1: Matriz de Ansoff

		PRODUCTOS	
		ACTUALES	NUEVOS
MERCADOS	ACTUALES	PENETRACIÓN DE MERCADOS	DESARROLLO DE PRODUCTOS
	NUEVOS	DESARROLLO DE MERCADOS	DIVERSIFICACIÓN

Fuente: elaboración propia en base a (Ediciones Díaz de Santos, 1998)

En este caso, la penetración de mercados aplica cuando la empresa desea actuar dentro del mismo mercado en el cual viene llevando sus actividades, ofreciendo los productos que ya tiene. Esta estrategia significa un riesgo menor para la empresa ya que no implica modificaciones en el lugar donde opera (mercado) ni una variación del producto. La única medida que debe tomar el emprendimiento es lograr potenciar sus actuales productos para que estos tengan un impacto mayor en su mercado. En el caso de H.D.P, aplicar esta estrategia sería una opción fácil debido a que cuenta con fortalezas y oportunidades —presentadas en la matriz FODA— que si se potencian lograrían una mayor penetración de mercado.

Dentro de la matriz de Ansoff se pueden observar otras tres áreas:

- **Desarrollo de mercados:** Se enfoca en cuando la empresa desea recurrir a los productos que ya tiene y decide llevarlos a nuevos mercados en los cuales no tenía participación.
- **Lanzamiento de nuevos productos**: Es cuando la empresa decide ofrecer nuevos productos dentro del mercado en el que ya opera.

- **Diversificación**: La empresa se enfoca en desarrollar nuevos productos para evaluar la posibilidad de competir en nuevos mercados.

7.4.2 Desarrollo de nuevos productos

Haciendo referencia al análisis llevado a cabo anteriormente de la matriz de Ansoff, el desarrollo de nuevos productos es cuando *"la empresa desarrolla nuevos productos que comercializa en los mercados en los que ya opera"* (Ediciones Díaz de Santos, 1998). Aplicar esta estrategia en el caso de H.D.P no sería un problema, ya que una característica de su propuesta gastronómica es tener platos innovadores y creativos, además de la oferta tradicional que mantienen en su carta.

Esta versatilidad en sus menús les permite generar nuevos productos que atrapen al consumidor, lo cual —acompañado de una buena difusión— puede finalmente terminar captando potenciales clientes que antes no consideraban a la empresa. Una vez que el cliente se interesa por ese nuevo producto, es probable que este investigue para saber más sobre la propuesta, la ubicación del local, los productos que ofrece, etc. Esto conduciría a una mayor exposición y el acercamiento de una nueva clientela. Estos productos también podrían adoptar las nuevas tendencias alimenticias que hoy en día son valoradas por el mercado como, por ejemplo, la búsqueda por una alimentación más saludable.

8 Acciones

Una vez planteados los lineamientos estratégicos, se deberá establecer las acciones correspondientes para cada uno de estos. Estas acciones deberán tener una relación directa con los objetivos previamente definidos y a su vez ser complementarias entre sí.

En primera instancia, para el desarrollo de la mayoría de las acciones se deberá contar con la contratación de un "Community Manager" capacitado para abordar las acciones de forma eficiente y lograr cumplir con los objetivos propuestos. Se buscará que la persona designada para este puesto trabaje entre 4 a 5 días a la semana, con un horario de 6 a 8 horas por día. El sueldo líquido para quien lleve esta tarea rondará aproximadamente los $25.000 pesos uruguayos.

Todos los presupuestos presentados en dólares se tendrán en cuenta el tipo de cambio equivalente a **U$S 1 = $43,70** (a la fecha 15/07/2020).

8.1 POSICIONAMIENTO ONLINE

8.1.1 Creación de una WebApp:

Hoy en día es fundamental que las empresas cuenten con un excelente posicionamiento online, lo cual es de gran ayuda para formar la imagen de la marca y para que la información de la empresa sea de fácil acceso para el público en general.

Actualmente, H.D.P cuenta con una gran presencia en la red social de Instagram siendo este su canal más fuerte y con mayor frecuencia de actualización de contenidos. Este medio se ha vuelto "la carta de presentación" para todas aquellas personas que quieran conocer qué es lo que ofrecen. Esta plataforma es a menudo utilizada por la empresa como una herramienta para compartir contenido con los seguidores de la marca, brindar información sobre nuevos productos, actualizar con noticias de último momento y generar un sentido de comunidad entre sus seguidores.

Pero esto solo no alcanza. Para mejorar la carta de presentación de la empresa frente a nuevos consumidores que quieran obtener más y mejor información—tanto de precios como las propuestas ofrecidas, el equipo de trabajo, etc.— lo aconsejable sería desarrollar una página

web formal de la empresa que esté disponible para todos aquellos nuevos clientes que deseen conocer más de H.D.P y evacuar sus dudas.

Para la elaboración del sitio web se deberá contratar a un programador web. Este deberá encargarse de la realización del diseño —"maqueta"— general de la web, priorizando la sencillez y practicidad para que sea de fácil navegación y reducir así el número de problemas que cualquier persona pueda tener a la hora de utilizarla.

La página deberá brindar información como:

- Información general de H.D.P:
    - Historia de la empresa.
    - Misión, visión y valores que comparte.
    - Sus metas diarias y hacia a donde apuntan.
    - Ubicación del local.
    - Horarios de apertura.
    - Vías de contacto con la empresa.
    - Fotos del local:
        - Foto de la fachada.
        - Foto del interior.
        - Foto de la concina.
        - Foto del equipo de trabajo.
- Información de sus productos detallados:
    - Mostrar el menú completo con todos los productos que ofrece.
    - Productos bien detallados:
        - Cada producto bien descripto, que contienen sus platos, etc.
        - Cada producto con su precio asignado.
        - Cada producto acompañado de una foto mostrando el resultado final.
        - Mostrar los distintos acompañamientos que se pueden agregar a cada producto.
    - Ranking de hamburguesas más pedidas.
    - Espacio donde los clientes puedan dejar una reseña de cada producto con una calificación de hasta cinco estrellas y opción a comentarios.

8.1.2 Creación de e-commerce:

El diseño de esta WebApp no solo será para aportar información sino también para que los clientes puedan **realizar pedidos a través de ella.** De esta forma se brindará un servicio de e-commerce (aceptando todos los métodos de pago), donde cada usuario tendrá la opción de poder crearse un perfil, accediendo a ventajas tales como poder tener un registro de cada pedido que ha realizado al local. De esta forma se podrán implementar técnicas de descuento a aquellos clientes más fieles que pidan con una frecuencia mayor. Esta es una relación de ganancia-ganancia ya que no solo terminan ganando los clientes, sino también la empresa que podrá contar con un mayor conocimiento de sus fieles compradores y así mantener un mejor vínculo con ellos.

Ilustración 8-1: Ejemplo de diseño de página web con e-commerce

Fuente: Elaboración propia en Photoshop.

Ilustración 8-2: Ejemplo de diseño página web con e-commerce - Menú

Fuente: Elaboración propia en Photoshop.

8.1.3 Mejorar posicionamiento en buscadores:

Actualmente, al momento de realizar búsquedas sobre lugares de comida casera —principalmente hamburgueserías— el mejor posicionado es "Rudy Burgers", el principal competidor de H.D.P. La empresa debe lograr un mejor posicionamiento dentro de los rangos de búsqueda para ser una de las primeras opciones que surja cuando un cliente busque un lugar para ir a comer dentro del rubro donde opera la empresa.

Para lograr esto existen dos formas:

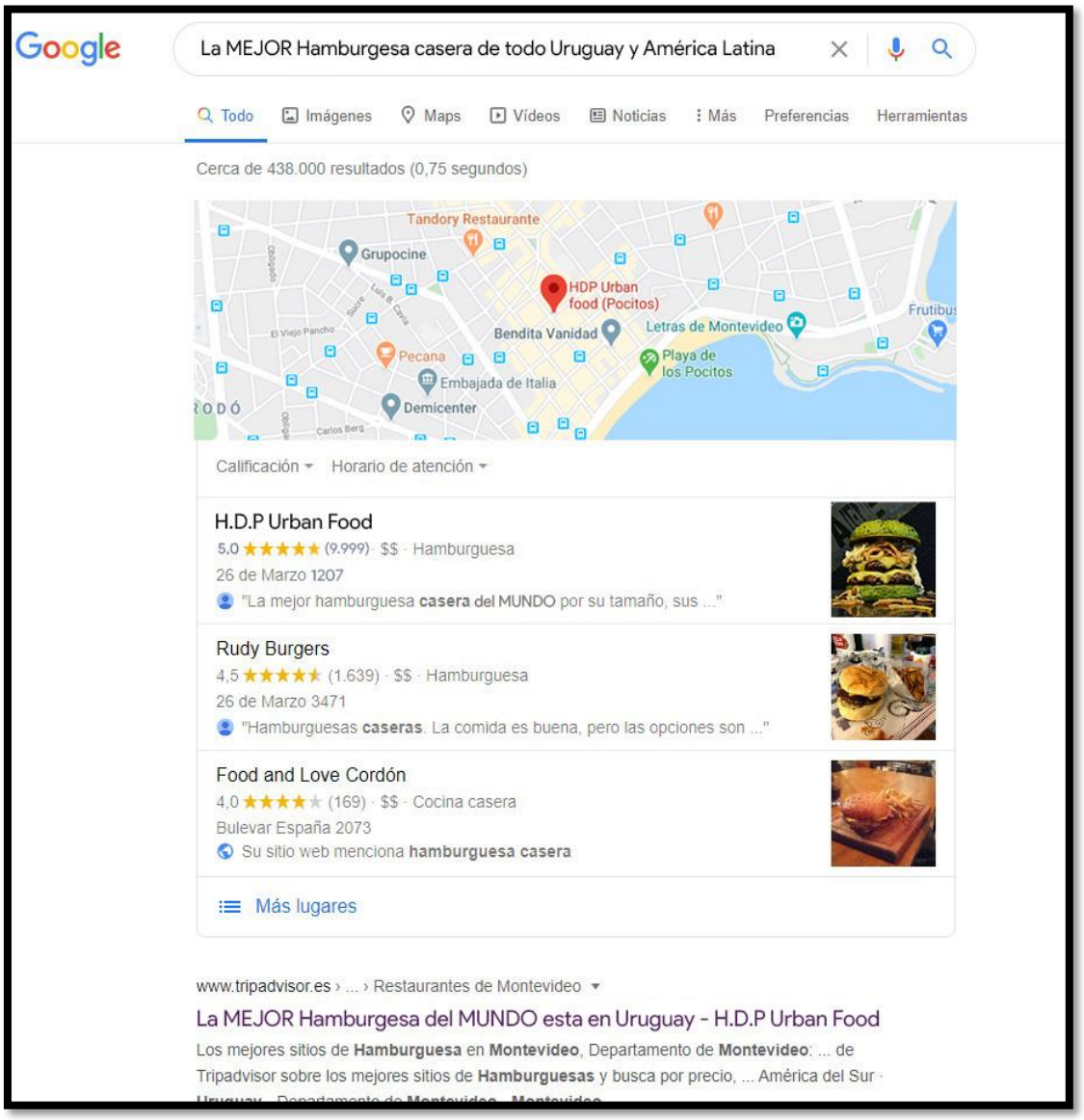
- Por medio de enlaces patrocinados con anuncios (SEM).
- De forma orgánica, donde el cliente lo encuentra de forma natural (SEO).

Se deberán implementar estas dos técnicas para lograr un mejor resultado en los buscadores. Primero se utilizaría la técnica SEM, ya que esta busca por medio de un patrocinio resultados rápidos en el corto tiempo. Esto permitirá que al principio se logre captar un mayor rango de personas, a lo que sería si estas llegaran de forma orgánica a la página. Por otro lado, al mismo tiempo comenzaría a funcionar en paralelo la estrategia SEO, ya que los resultados de este están dirigidos hacia el largo plazo al basarse en las búsquedas de personas que llegan de forma natural al sitio. Esto es importante, ya que todos aquellos que realizan búsquedas de este tipo suelen guiarse por los primeros 3 links que aparecen como resultado de esta.

***Search Engine Optimization* (SEO):** *"(…) es el conjunto de técnicas que se aplican en una página web con el objetivo de mejorar su posición en los resultados de búsqueda a nivel orgánico".* (Acibeiro, 2018)

***Search Engine Marketing* (SEM):** *"(…) hace referencia a las prácticas que se realizan en una web para obtener la mayor visibilidad mediante campañas de publicidad en los buscadores. En otras palabras, podemos decir que el SEM son los resultados de pago del buscador. Es decir, el anunciante paga cada vez que un usuario hace clic en el anuncio a cambio de aparecer en las primeras posiciones de búsqueda reservadas ya para este tipo de campañas".* (Acibeiro, 2018)

Ilustración 8-3: Ejemplo de mejora de posicionamiento en buscadores



Fuente: Elaboración propia con Photoshop.

8.1.4 Manejo estratégico en Instagram y Facebook

H.D.P cuenta con presencia por medio de dos redes sociales: Instagram y Facebook, siendo la primera la más utilizada al encontrarse allí la mayoría de su público objetivo. Por otro lado, está su página en Facebook, la cual fue creada en los comienzos de H.D.P, ni bien fue abierto el local.

Para la realización de esta acción se deberá contar con la ayuda de un Community Manager capacitado, que se encargará de apoyar y llevar a cabo el manejo de redes de la marca con el objetivo de solidificar el vínculo con los clientes, generar un sentido de comunidad dentro de sus perfiles y lograr una conexión más allá de la experiencia de compra con los seguidores de las redes.

Lo que se quiere lograr con esta acción es generar campañas de publicidad pagas dentro de cada plataforma, buscando que estas fomenten la interacción con el público meta. Las ventajas que tiene la utilización de estas plataformas para publicidad son varias: el gran alcance que tienen las redes sociales, lo importante que se han vuelto para los consumidores estar presentes en ellas, brindar herramientas de seguimiento, permitir segmentar al público al cual se quiere llegar de forma muy exacta y hoy en día es uno de los medios con mejor relación costo/beneficio.

8.1.4.1 Dentro de Facebook:

Se realizarán acciones de posteos promocionados dentro de la plataforma. Esto significa que se creará un post con un anuncio referente a la marca, donde a los usuarios alcanzados les mostrará ese posteo con una pequeña marca que indica que es un anuncio pago por medio de Facebook Ads (plataforma de promoción de Facebook para realizar anuncios pagos).

Se aplicarán dos formatos para mostrar los anuncios:

- **Imágenes diseñadas:**
    - Estas imágenes serán creadas con ayuda de un diseñador gráfico. El objetivo de estas será mostrar palabras claves que llamen la atención del público para que estos hagan clic y accedan al post para buscar más información de lo que se les está promocionando.

- **Clips de corta duración:**
    - Con este tipo de anuncios se buscan videos cortos que muestren un pantallazo de lo que se quiere anunciar, dando movilidad al anuncio y buscando captar la atención de los usuarios que estén navegando por la red social.

Ambos formatos siempre incluirán un llamado de atención (call to action) para el usuario que diga "más información" y que con un clic los redirija al perfil de H.D.P dentro de Facebook, sin necesidad de que el usuario tenga que abandonar la red por la cual se encontraba navegando.

8.1.4.2 Dentro de Instagram

Dada la importancia que tiene Instagram actualmente, es un excelente medio para exponer fotos sobre lo que se quiere anunciar. El formato de fotos, tanto de "posts" como de "stories", que brinda la plataforma hacen que sea mucho más fácil la promoción de anuncios. A esto se le suma la gran importancia que tiene esta red social, ya que actualmente es el medio de comunicación más sólido que tiene H.D.P al contar con una gran cantidad de seguidores que superan los 15 mil.

El formato de estos anuncios será:

- Anuncio con fotos originales.
- Anuncio por medio de post en formato de video.
- Anuncio en stories destacadas.
- Stories que planteen una interacción con los usuarios (Preguntas, encuestas, juegos, memes, etc.).
- Utilización de "Challenges", que permitan una mayor difusión de la marca, a través de pautas tales como el etiquetado, comentarios, reposteos, en el marco de un concurso que proponga un beneficio determinado para los participantes.
- Potenciar la utilización de los hashtags de forma estratégica, para lograr captar un mayor número de público.
- Hacer publicaciones donde se muestre el "backstage" de la marca (ida a comprar la materia prima con los proveedores, la elaboración de los productos, preparación del salón, etc.).
- Generar alianzas con influencers del medio, que realicen un "take over" del canal, y que muestren lo que sería una cena en H.D.P y su interacción con el personal de allí.

8.1.5 Reestructura del feed en redes sociales

En esta acción se buscará dar una renovación total al área del perfil en sus dos redes sociales (Facebook e Instagram). Haciendo el foco en Instagram, se reestructurará el feed dándole un orden y sentido a las publicaciones, ya que es lo primero que verán los usuarios cuando entren al perfil de H.D.P. Se trabajará en: post, historias, historias destacadas y descripción de la biografía.

Los Post:

El objetivo será darle un orden a los posts que se publiquen en la página. Esto es de gran importancia ya que los usuarios que entran y recorren el perfil de la empresa deben encontrarlo "amigable" para la lectura y que además le genere un buen impacto a primera vista. Las ventajas de esta medida es que motivará a los usuarios a pasar más tiempo dentro del perfil de la empresa, interactuando con las publicaciones dándoles "Likes" o comentándolas.

Un perfil atractivo es importante para que el cliente de forma natural quiera seguir viendo contenido de gran calidad y se transforme en un nuevo seguidor de la página. Existe una gran probabilidad de que en un futuro los nuevos seguidores se conviertan en nuevos clientes, ya que al ver el contenido de las redes y generar buenas interacciones con las publicaciones, les den ganas de pasar por la experiencia de compra.

Con ayuda de un diseñador gráfico se buscará lograr contenido que sea:

- De excelente calidad visual, mostrando los productos de forma creativa y detallando todo su contenido.
- Las publicaciones estarán dispuestas en forma de "mosaico" —opción que permite que dentro del feed todas tus publicaciones funcionen como un collage— donde se conecten las fotos unas con otras para mostrar el contenido. Esto hace que el feed tenga conexión entre publicaciones, una mejor calidad visual en general del perfil y motiva al usuario a recorrerlo.

Las historias:

Son el mejor medio para crear publicidad dentro de las plataformas en redes sociales. Estas son las que mayor difusión tienen y mejor alcance. Las “stories” no molestan a la vista de los usuarios y estas se pueden combinar para redirigirlos de forma directa con un clic a la página web o a cualquier otro lugar específico a donde queramos que el usuario vaya.

Estas historias están enfocadas para hacer movimientos de “call to action” donde con un gesto llamado “swipe up” (deslizar hacia arriba) sobre la historia, el usuario es redirigido al sitio donde se lo quiere llevar, como por ejemplo al perfil de Instagram o al sitio web.

Las historias destacadas:

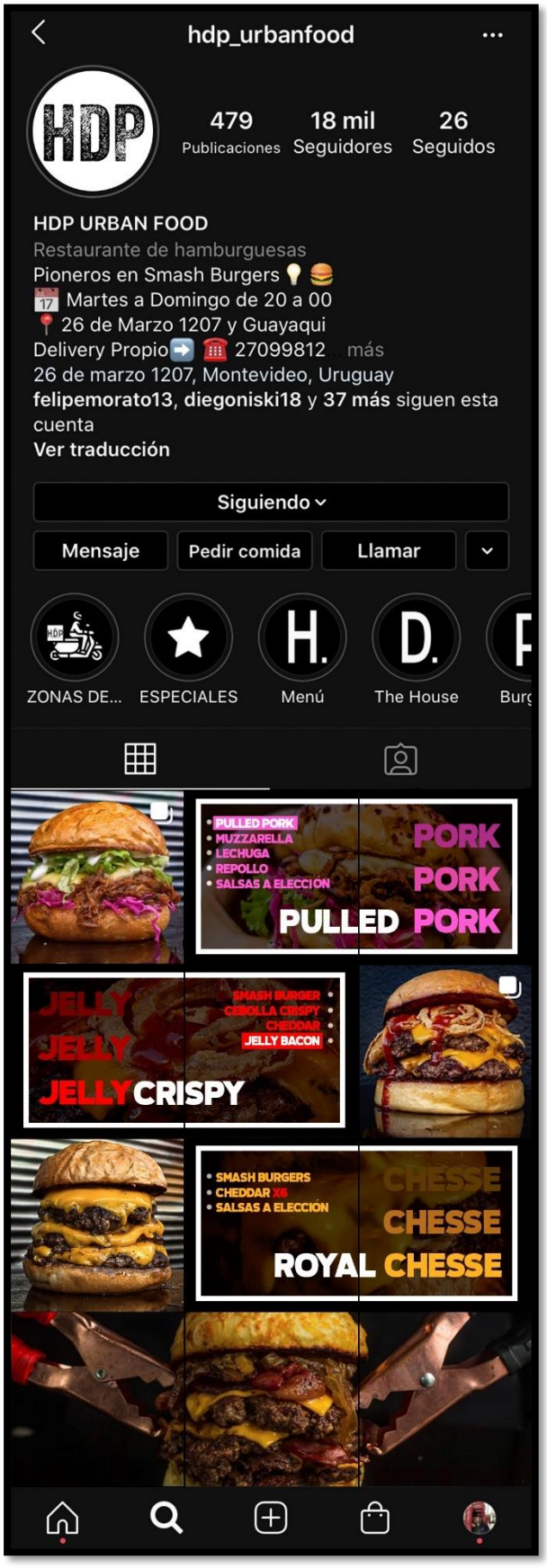
Estas estarán enfocadas a dar información secundaria importante, pero que no amerita a que estén dentro del sector de los posts. Esta información estará distribuida en distintas historias destacadas, por ejemplo:

- ¿Quiénes somos?
- Zonas de envío.
- Ediciones especiales.
- Nuestro local.
- Menú.
- Recetas.
- Clientes.
- FAQ (Frecuently asked questions).

La biografía:

Dentro de esta área irá un lema o frases creativas del momento, como por ejemplo en tiempos de coronavirus poner “SAFE PLACE” para hacer referencia a que es un lugar seguro para ir a comer en estos tiempos de pandemia. La idea de esta área es destinarla a la creatividad o la información concreta, utilizando poco texto y tratar de evitar poner frases extensas. Algunos ejemplos de información que podría ir en este lugar son los horarios de apertura, los días que están abiertos, la ubicación, etc.

Ilustración 8-4: Prototipo restructura del feed Instagram



Fuente: Elaboración propia en Photoshop

8.1.6 Creación y planificación de contenido

Previamente a realizar todas las acciones anteriormente mencionadas, se debe realizar un esquema previo del contenido que se quiere publicar y cómo debe exponerse el mismo.

De la planificación del contenido estaría a cargo el Community Manager que opere en las redes. Este deberá encargarse de la maquetación del feed, el contenido que se quiera exponer en cada área dentro del perfil en redes, y cuándo deberá subirse exactamente cada publicación. Para esto es imprescindible hacer un trabajo ordenado, utilizando un calendario de publicación mensual y anual.

El calendario anual servirá para definir hacia dónde se quiere llegar al cabo de un año, estableciendo fechas importantes, días festivos, feriados, etc., tratando de abarcar todos los aspectos "predecibles" que se repiten año a año para tener una vista más amplia de los contenidos a trabajar.

Por otra parte, el calendario mensual contará con la información que queremos anunciar cada mes, separando los contenidos para post, historias, publicaciones promocionadas para anuncios, posibles sorteos, entre otras cosas. Esto servirá para ir elaborando con anticipación el contenido a publicar, evitando imprevistos o impuntualidades sobre los acontecimientos importantes.

Por otro lado, tenemos la creación de contenido; esta será trabajada en conjunto entre el community manager y el diseñador gráfico asignado. Juntos deberán lograr diseñar contenido visual (tanto imágenes como videos creativos) que lleven a la interacción de los usuarios con el fin de ganar seguidores y que estos sientan conexión con la marca.

Ejemplos de contenido:

- **Referente al equipo de trabajo:** Mostrar quiénes están detrás de H.D.P y hacen posible que el pedido llegue en condiciones y se tenga una buena experiencia. De esta forma el cliente puede familiarizarse por quienes van a ser atendidos. Esto genera un sentimiento de confianza con el público y transparencia. Este contenido debe ser acompañado de la creatividad y se puede subir contenido referente a, por ejemplo, "plato preferido de cada integrante" haciendo clips de corta duración o imágenes divertidas.

- **Ediciones especiales:** Resaltar el diferencial de las ediciones especiales que tiene H.D.P. Este método innovador debe exponerse de mejor forma, ya que hace que el menú sea variado y las propuestas diferentes puedan atraer a nuevos clientes. Cada post irá

acompañado de un breve pie de foto, que cuente la originalidad de la hamburguesa, sumado a un poco de historia de cómo surgieron o por qué fueron creadas, además de las distintas sensaciones que puede provocar al degustar una de ellas.

- **Conexión entre post:** Como se mencionó en otro punto, se buscará que este contenido esté conectado entre sí, para los que todos deberán de tener una misma temática con una paleta de colores que refleje a la marca. Se tratará de evitar que solo sean buenas fotos de calidad del producto sino ir más allá, que haya de trasfondo un hilo conductor que unifique a todas las publicaciones con la marca. De lo contrario, los posts se verán entreverados, lo que puede llegar a generar confusión en el menaje que se quiere transmitir y dificulte al usuario a navegar por el perfil.

- **¿Quiénes somos?:** Para brindar una mejor relación de servicio con los clientes, se creará contenido que refleje los valores que se quieren trasmitir por parte de H.D.P, valores que se ven reflejados en el día a día de forma presencial en el local, pero que no se estaría concretando de igual forma en sus canales de comunicación. Es por eso por lo que es importante subir contenido que responda a la pregunta ¿Quiénes somos? Contar cómo se llegó a abrir el local, lograr compartir la misión, visión y valores que tiene la empresa —explicando la misión del día a día de, no solo servir tu comida sino también de la experiencia que esta por detrás del producto y que lo hace un diferencial de la competencia— son solo algunas de las temáticas a tratar.

8.1.7 Cuadro de Acciones para: POSICIONAMIENTO ONLINE

LÍNEA ESTRATÉGICA 1: POSICIONAMIENTO DE MARCA							
POSICIONAMIENTO ONLINE							
ACCIÓN	¿QUÍEN?	¿CUÁNDO?	¿DÓNDE?	¿PARA QUÉ?	RESPONSABLE	COSTO	KPI
Creación de página web	Programador	Creación: del 01/09/2020 al 31/09/2020 Promoción: 15/10/2020	Web	Mejorar "Carta de presentación" para nuevos clientes y formalizar información de la empresa	Community Manager y Dirección	U$S 550 ($24.036)	-Tasa de rebote -Ratio usuario nuevo/recurrente -Tiempo medio en la página -Ratio de conversión
Creación de e-commerce integrado a la web.	Programador	Creación: del 01/10/2020 al 31/11/2020 Promoción: 15/12/2020	Página web	Crear opción de compra vía web y recolectar información sobre clientes.	Community Manager y Dirección	U$S 750 ($32.777)	-% de carrito de compra abandonados -Cantidad de ventas mensuales
Mantenimiento de Web con e-commerce	Programador	Tres veces por año -enero -junio -diciembre	Página web	Para realizar actualizaciones y garantizar el correcto funcionamiento de la plataforma	Dirección	$ 1.000	-Mantenimiento realizado
Contratación de un Community Manager	Dirección	01/08/2020 al 31/08/2020	Área comunicacional	Persona capacitada para manejo de proyectos vinculados a los canales de comunicación	Dirección	$ 20.000 (mensual)	-Cumplimiento de acciones pautadas en los plazos correspondientes -Resultados de visitas de web y redes sociales
Mejorar posicionamiento en buscadores	Equipo de marketing	01/11/2020 - Hasta haber alcanzado el posicionamiento deseado	Google Ads	Ser la primera opción en búsquedas relacionadas a locales de comidas caseras.	Community Manager	$ 5.000 (mensual)	-Posicionamiento de la empresa en los resultados de búsqueda -Cantidad de visitas a la web
Manejo estratégico en Instagram y Facebook	Equipo de marketing	01/09/2020 – indefinido	Redes sociales	Lograr mejorar posicionamiento en redes ganando terreno y poder captar nuevos seguidores.	Community Manager	$ 5.500 (mensual)	-Tasa de conversión -cantidad de Likes -Número de cuentas que guardaron una publicación -Número de impresiones -Cantidad de impresiones
Restructura del feed en redes sociales.	Community Manager	01/08/2020 al 31/08/2020	Redes sociales	Generar mejor impacto visual de contenidos en perfiles de redes.	Community Manager	Incluido dentro del pago mensual al Community Manager	-Aumento de seguidores -Aumento de interacciones -Engagement -Menciones
Creación y planificación de contenido	Diseñador Grafico	01/08/2020 – indefinido	Redes y página web	Planificación previa de contenidos a trabajar durante el año y mes a mes logrando mejor orden a nivel de redes y contenidos de calidad.	Community Manager	U$S 250 ($10.925)	-Aumento de seguidores -Aumento de interacciones -Engagement -Menciones

8.2 POSICIONAMIENTO OFFLINE

8.2.1 Publicidad en vía pública

La utilización de carteles llamativos en puntos estratégicos en la vía pública en las cercanías del local será implementada con el fin de contrarrestar la alta competencia que hay en la zona.

Dado que el local se encuentra en una zona muy transitada, esto lo convierte en un punto favorable para la implementación de este tipo de publicidad. Se colocará cartelería en las principales zonas alrededor de las inmediaciones del local (zona pocitos), con presencia en paradas de ómnibus, sobre la calle 26 de marzo, sobre Bulevar Artigas y en canteros de la Rambla de Pocitos.

Esta acción se realizará al principio con un total de **cinco carteles**, los cuales serán lanzados en dos tandas para ver el impacto del primer grupo formado por **dos carteles** cerca de las inmediaciones al local. Luego de pasada una semana de implementación, se lanzarán los **tres carteles** restantes abarcando principales calles de la zona, durante otra semana más. El primer grupo de carteles estará puesto por cuatro semanas y el segundo grupo estará puesto por tres semanas.

Se realizó la consulta de presupuesto a la empresa especializada en el rubro JCDecaux, la cual se encuentra detallada dentro del capítulo “Anexo”. El presupuesto proporcionado fue de:

- **Total presupuesto por el trabajo = $132.250**
    - **Total Arrendamiento: ---- $124.000**
    - **Total Producción: --------- $8.250**

Ilustración 8-5: Prototipo de cartelería en vía pública

Fuente: Elaboración propia con Photoshop

8.2.2 Adaptación del local a la nueva situación por pandemia

Dada la situación que se encuentra atravesando el mundo actualmente, es inevitable pensar que las costumbres de los consumidores han cambiado. Esta situación de pandemia provocó que muchas empresas se tuvieran que "reinventar" para poder subsistir en la "nueva normalidad", adoptando nuevas normas y reglas a seguir.

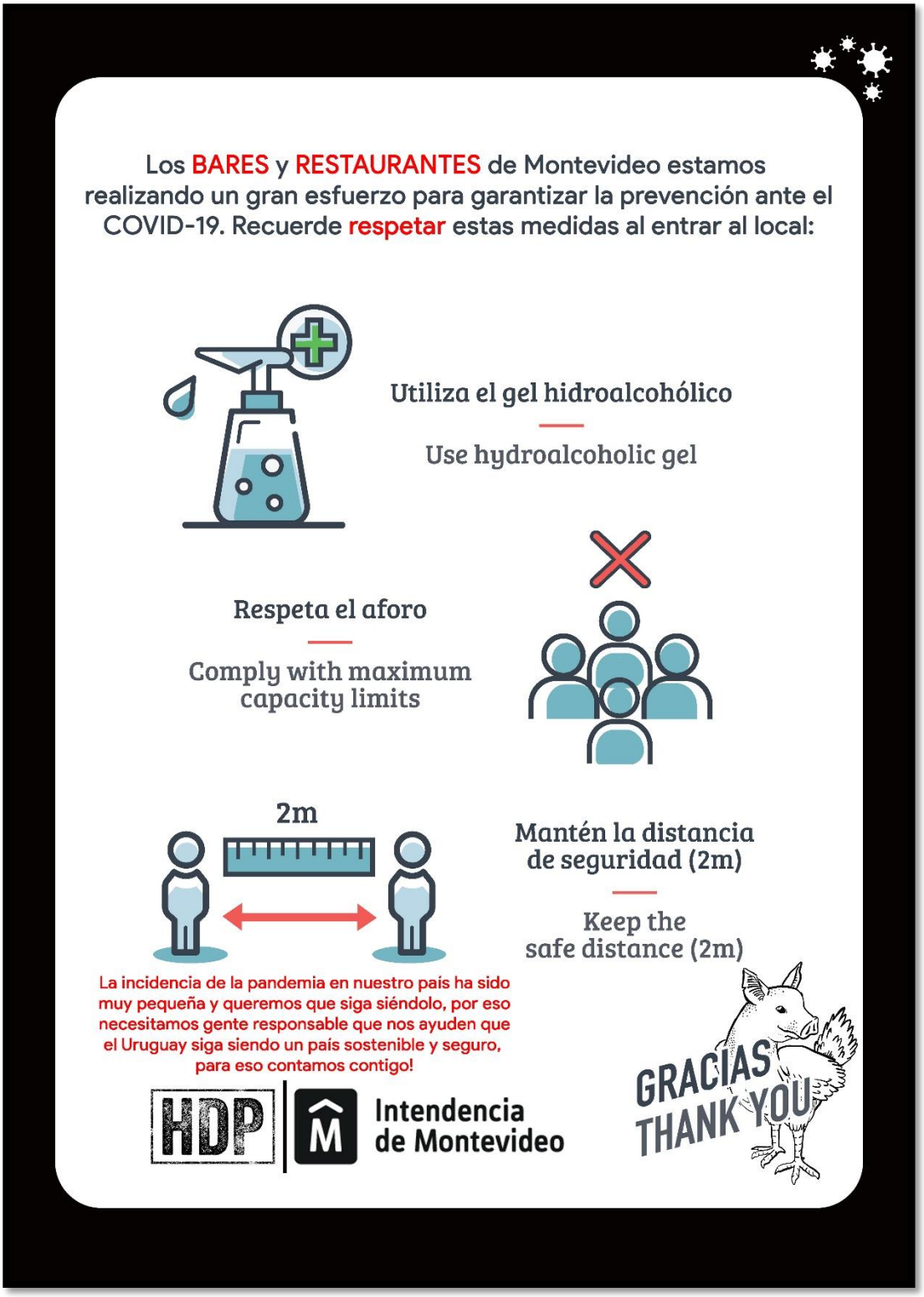
El rubro gastronómico es un área en la cual el impacto es fuerte al momento de hablar de ventas directas desde el local. Es por eso que el local deberá sufrir adaptaciones, a modo de velar por la seguridad de cualquier cliente que desee concurrir allí a comer o realizar su pedido.

Se deberán respetar normas de distanciamiento:

- Las mesas deberán tener una distancia de por lo menos 1,5 metros entre cada una.
- El uso de tapabocas será obligatorio para todos los empleados del local.
- Disponibilidad de desinfectante —tipo alcohol en gel— en cada mesa y en la puerta al momento de ingresar al local. (13 unidades $160 c/u = $2080).
- Previo al ingreso de personas, se deberá tomar la temperatura del cliente por medio de un termómetro a distancia para garantizar de que este no tenga fiebre y evitar poner en riesgo la salud de las personas a su alrededor. En el caso de que algún cliente presente este síntoma, se procederá a que realice el pedido a través del take away o delivery. (1 termómetro digital infrarrojo a distancia $2750)
- Habrá imágenes dentro del local que muestren sobre cómo cuidarnos entre todos.
- Debido al reducido espacio con el que el local cuenta actualmente, se instalarán dentro del mismo mamparas divisorias entre las mesas. Esto dará seguridad y protección a las personas que se sienten a comer, proporcionando al mismo tiempo más privacidad y seguridad a la hora de estar en el local.
- En la parte exterior del local se buscará que las mesas estén puestas con la separación necesaria para prevenir el contagio.

Todas estas medidas serán tomadas con el fin de lograr un impacto responsable hacia la sociedad y a su vez reflejarán un lugar seguro para poder ir a visitar y comer con la mayor seguridad posible.

Ilustración 8-6: Prototipo cartelería prevención COVID-19



Fuente: Elaboración propia en Photoshop inspirado base a imágenes en web

8.2.3 Mejora de fachada

Se tomarán acciones en cuanto a la apariencia del local por fuera, con el fin de hacer que el local se destaque más a la vista y llame la atención, incitando a que potenciales clientes quieran comer allí.

Esta acción tendrá en cuenta ciertos cambios y arreglos que favorecerán el objetivo a cumplir. Estos son:

- **Cartel luminoso llamativo:**
    - Mandar hacer un cartel de hierro para exteriores, con iluminación interna con las letras del nombre “H.D.P” y debajo de forma más pequeña “Urban Food”. Esto sin duda que captará la atención de las personas que pasen frente al local, despertando la curiosidad en ellos. Cabe destacar que actualmente cuentan con un cartel luminoso pero que no resalta a la vista, ya que al pasar desde un auto resulta pequeño y de difícil lectura.
      -Presupuesto detallado en los Anexos-

Ilustración 8-7: Actual cartel en fachada

Fuente: Elaboración propia

- **Mejora de exposición de productos**
    - La fachada cuenta con tres televisores que muestran imágenes de productos que están en el menú. Esas imágenes serán actualizadas y sustituidas por videos animados de cada producto. Esto lo hará más llamativo y didáctico para las personas que están decidiendo qué pedir.
    - También se mostrarán clips de corta duración creados dentro del local que muestren el proceso de elaboración. Ejemplo: Pasar de la plancha a un plato servido a la mesa.

- Con estas acciones se actualizarían las imágenes que están expuestas en la fachada, agregando nuevas incorporaciones que se han lanzado y que no se muestran en los monitores actuales.

Ilustración 8-8: Monitores actuales ubicados en fachada

Fuente: Elaboración propia

- **Techado parte exterior:**
  - La parte exterior se encuentra a "cielo abierto", lo que genera que en los días de lluvia no se pueda utilizar esa área, lo que lleva a menos lugares disponibles para comer. La implementación de un toldo contraíble con cierre lateral desmontable permitiría una gran ventaja para utilizar este espacio tanto los días de lluvia como los días ventosos. Dado que el local actual tiene una capacidad escasa, la implementación de este sistema solucionaría ese problema de capacidad en días de malas condiciones climatológicas.

- **Intervención artística anual**
  - A modo de incentivar la creatividad y llamar la atención se plantea la creación de una intervención artística anual. Un día al año se cambiará las apariencias del interior de las paredes del local —o del exterior— dándole un toque de originalidad e incentivando a aquellos clientes más creativos a realizar diseños para esa fecha del año. El ganador será homenajeado con el diseño y un vale de comida por un año.

8.2.4 Cuadro de Acciones para: POSICIONAMIENTO OFFLINE

LÍNEA ESTRATÉGICA 1: POSICIONAMIENTO DE MARCA							
POSICIONAMIENTO OFFLINE							
ACCIÓN	¿QUÍEN?	¿CUÁNDO?	¿DÓNDE?	¿PARA QUÉ?	RESPONSABLE	COSTO	KPI
Publicidad en vía pública.	Empresa especializada JCDecaux	01/09/21 al 31/09/21	Puntos estratégicos de alto impacto en la zona de Pocitos	Captar la atención de personas de la zona y destacar sobre competidores de la zona	Equipo de marketing	$ 132.250	-Cantidad de carteles colocados
Adaptación del local a la nueva situación por pandemia	Equipo de marketing	01/09/20 al 31/09/20	Local	Para garantizar la seguridad a los clientes en esta nueva normalidad a la hora de consumo y para respetar las normas establecidas por el gobierno	Dirección	$ 12.000	-Cantidad de medidas preventivas tomadas y cumplidas con efectividad
Cartel luminoso llamativo	Empresa especializada Germán Acosta Herrería	01/09/20 al 31/09/20	Fachada del local	Captar la atención de personas de la zona y destacar sobre competidores de la zona	Dueño de la empresa	$ 22.300	-Cartel comprado y colocado -% de nuevos clientes por vía pública
Mejora de exposición de productos	Diseñador grafico	01/09/20 al 31/09/20	Pantallas de exposición de contenido ubicadas en la fachada	Mejora visual y actualizada de ofertas a la venta para aquellas personas que no tienen conocimientos previos de los productos	Equipo de marketing	$ 5.500	-Cantidad de nuevas imágenes para exposición -% de aumento en ventas de productos nuevos
Techado parte exterior	Empresa especializada	01/04/21 al 31/04/21	Fachada del local	Para aumentar la disponibilidad de mesas en días de condiciones no favorables	Dirección	$ 35.000	-Compra y colocación de techado -% de clientes en días lluviosos en el local
Intervención artística anual	Artistas	02/01/21 al 04/01/21	Local	Impacto creativo y diferencial para captar la atención de nuevos clientes.	Community Manager y Dirección	$ 20.000	-Cantidad de participantes del concurso

8.3 BRANDING AWARENESS

Dentro de estas acciones se quiere llegar a una mejor definición sobre la "identidad de marca" que rodea a H.D.P. De esta forma se podrán trabajar en acciones que permitan la conexión entre los clientes con la marca de la empresa.

Actualmente, H.D.P no cuenta con una definición de misión, visión y valores realmente estructurada y planteada. Si bien cuentan con un objetivo en común, se buscó lograr formalizarlo para así poder trasmitirlo a sus clientes y usuarios en redes. De esta forma, se puede mostrar al público qué es lo que buscan verdaderamente alcanzar en el día a día la empresa y ayudar a que los usuarios se conecten con la marca.

8.3.1 Creación de misión, visión y valores

- **Misión:** *"Ofrecer a todos nuestros clientes un servicio de calidad, generando una experiencia inolvidable, acompañada de un producto único, logrando ser un negocio confiable y perdurable".*

- **Visión:** *"Ser la marca de hamburguesas caseras preferida por el consumidor uruguayo y desarrollar un negocio en base a la confianza con el cliente".*

- **Valores:** *Calidad, empatía, transparencia y honestidad.*
    - **Calidad:** *"Ofrecemos a todos nuestros clientes calidad en cada uno de los componentes que hacen a nuestros productos finales".*
    - **Empatía:** *"Buscamos ofrecer un trato amable y disruptivo, para que te sientas como en tu casa".*
    - **Transparencia:** *"Nuestro trabajo en la cocina es abierto buscando ser 100% transparente a la hora de realizar nuestro trabajo".*
    - **Honestidad:** *"Somos honestos en lo que hacemos, brindamos una propuesta real y confiable a la hora de ofrecer un producto, satisfaciendo las necesidades del cliente".*

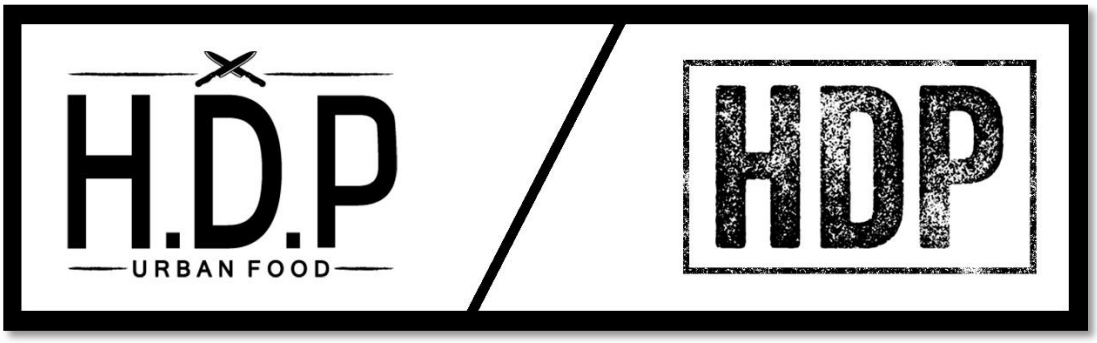
8.3.2 Rediseño del logo

Se realizará un rediseño del logotipo actual. Trabajando en conjunto con el dueño de la empresa, el community manager y contando con la experiencia de un diseñador gráfico, se buscará rediseñar el logotipo actual por una opción más moderna, más minimalista y sencilla.

El objetivo de esto es crear un logotipo que acompañe a la restructura de diseño general de la marca, manteniendo un lineamiento similar al que se tenía previamente. El logotipo deberá ser fácil de recordar, simple y adaptable para poder incorporarlo dentro de:

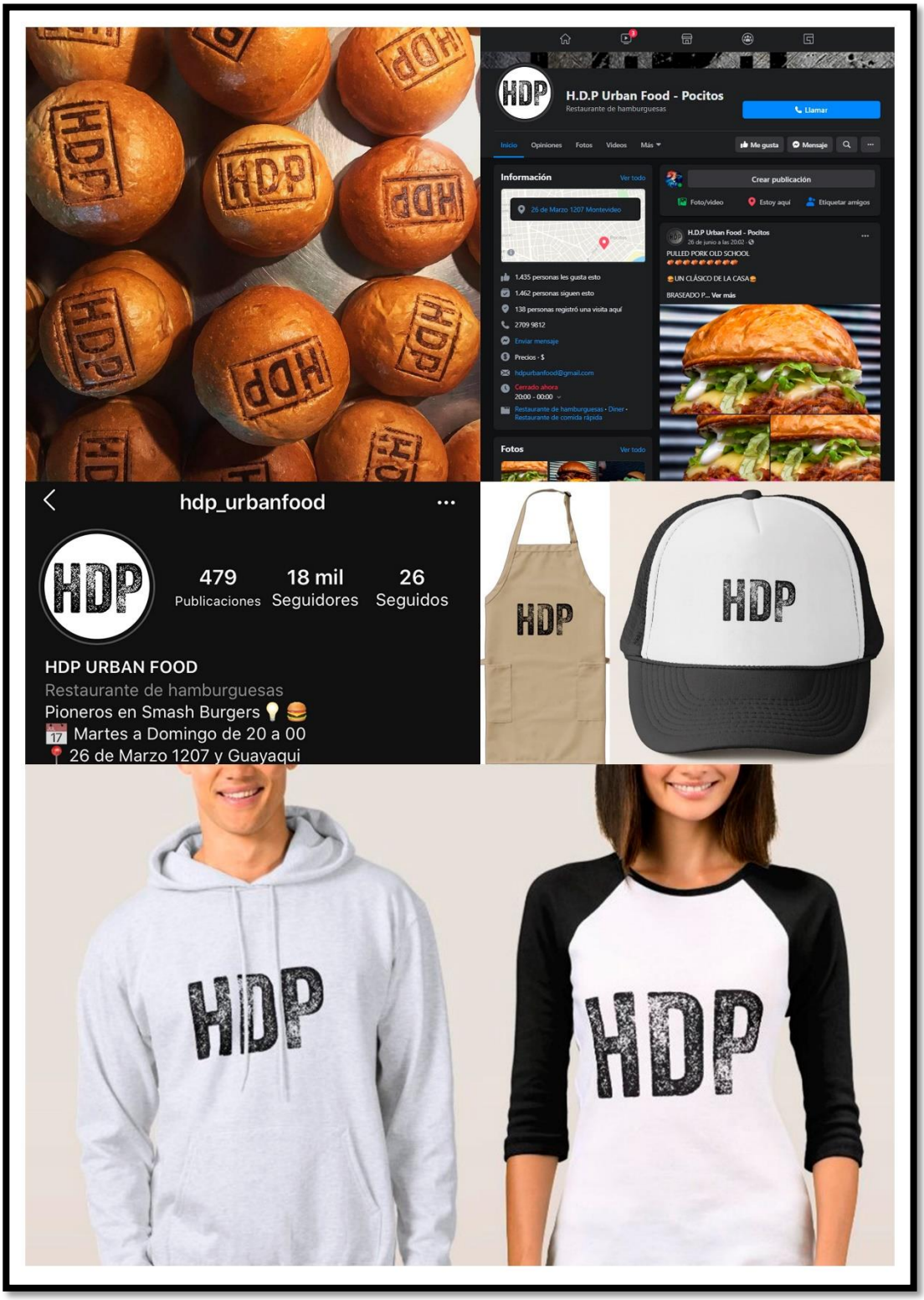
- Fotos de perfil en redes.
- Cartelería y folletería.
- Tarjetas de presentación.
- Merchandising.
- Productos elaborados.

Ilustración 8-9: Presentación prototipo cambio de logo



Fuente: Elaboración propia con Photoshop

Ilustración 8-10: Rediseño de logo adaptado en redes y merchandising



Fuente: Elaboración propia en Photoshop

8.3.3 Rediseño de uniformes

Actualmente el uniforme utilizado dentro del local por los empleados está conformado por una remera de manga corta de color negro. Esta solo incluye el logo actual, ubicado al frente de la misma. El uso del uniforme es bastante irregular dentro del local: los días frescos el personal utiliza ropa personal, siempre y cuando esta sea de color negro.

Por este motivo, se buscará realizar un uniforme más personalizado para cada empleado de la empresa. Esta seguirá manteniendo el color negro, con el nuevo rediseño de logotipo por el lado de en frente, situado a la altura del corazón sobre un bolsillo que incluirá la remera. La parte trasera de la remera deberá tener el nombre del empleado que la está utilizando, lo que facilitará recordar el nombre del personal ante cualquier duda. También se incluirá en la parte trasera el contorno de la mascota “Cerdipollo”.

A su vez, se elaborará un uniforme de abrigo; el material de este será de “polar” color negro. Al igual que la remera, este tendrá el nuevo rediseño del logotipo del lado de enfrente sobre el corazón. Por el lado de atrás no tendrá ningún diseño u estampado. Se busca que sea un buzo sencillo que se pueda utilizar para abrigar al personal en los días de frío.

Para cada empleado se le entregará:

- 2 remeras de tipo “manga corta” con su respectivo nombre. Se entregarán dos para que puedan alternar la prenda durante las semanas de trabajo.
- 1 remera de tipo “manga larga” con su respectivo nombre y mismo diseño que remera de manga corta.
- 1 buzo de tipo “polar”.

Ilustración 8-11: Prototipo de rediseño uniformes

Fuente: Elaboración propia en Photoshop.

8.3.4 Unificación del diseño gráfico

El interés de esta acción está en lograr unificar todos los contenidos que, de ahora en más, se suban a cualquier medio de comunicación. Esto generará una mayor armonía visual a la hora de publicar contenido y ayudará al usuario a identificar visualmente contenidos de la marca, como por ejemplo asociar colores o estilos que lo lleven a pensar en H.D.P.

Con ayuda del diseñador gráfico y el community manager se buscará establecer una paleta de colores adecuada para los posts, logrando así establecer:

- Plantillas para fondos para post.
- Establecer tipografía a utilizar en sus textos.
- Determinar área para:
    - Imágenes
    - Texto
    - Logo

De esta forma todos los contenidos se encontrarán integrados en una misma temática y orden, teniendo un mismo hilo que los une con el resto de los contenidos.

8.3.5 Contenido relevante para el público objetivo

Actualmente la empresa solo realiza contenido vinculado a un solo producto de todos los que ofrece: las hamburguesas. Con esta acción se pretende que la empresa empiece a generar contenidos referentes a otras opciones disponibles en el menú y además genere contenido de interés para su público objetivo, que escape a la marca pero que de alguna forma pueda verse relacionado a ella.

Contenidos de interés hacen referencia a temáticas del momento o información vinculada con el rubro gastronómico. A modo de ejemplo, contar de dónde surgieron algunos platos típicos del menú, la historia por detrás de homenajes que se realizan como “Fried Onion”, de dónde viene y cuál es el motivo de elaboración, etc. Es información que complementa a los posteos y los hace más entretenidos de seguir y estar pendiente de ellos.

Estos contenidos se verán reflejados tanto en sus redes como en la página web, acompañando a la descripción del producto.

8.3.6 Cuadro de Acciones para: BRANDING AWARENESS

LINEA ESTRATEGICA 2: DESARROLLO DEL BRANDING							
BRANDING AWARENESS							
ACCIÓN	¿QUÍEN?	¿CUÁNDO?	¿DÓNDE?	¿PARA QUÉ?	RESPONSABLE	COSTO	KPI
Creación de misión, visión y valores	Todo el equipo de trabajo.	01/08/20 al 31/08/20	En el local	Lograr definir y estructurar la identidad de marca y así poder transmitirla de forma clara a los clientes tanto internos como externos.	Dueño de la empresa	Sin costo	x
Rediseño de Logotipo	Diseñador gráfico	01/08/20 al 31/08/20	Identidad de Marca	Para renovar por un diseño más moderno y minimalista, que acompañe a los cambios de diseño en general de la marca.	Equipo de Marketing y Dueño de la empresa	U$S 350 ($15.295)	-Logotipo modificado
Unificación de diseño gráfico	Diseñador gráfico	01/08/20 al 31/08/20	Instagram, Facebook y Página web.	Generar un hilo conductor en todos los contenidos a subir. Dando una estructura y armonía a publicaciones.	Community Manager	U$S 350 ($15.295)	-Tiempo de navegación en perfiles en redes y página web
Rediseño de uniformes	Diseñador gráfico	01/09/20 al 31/09/20	Uniforme empleados	Identificar rápidamente al personal dentro del local y para unificar al equipo	Dueño de la empresa	U$S 50 ($2.185)	-% de empleados con uniforme
Contenidos relevantes	Equipo de marketing	01/09/20 – indefinido	Instagram, Facebook y Página web	Lograr incentivar al usuario a estar pendiente del contenido nuevo que se suba a las redes.	Community Manager	Incluido dentro del pago mensual al Community Manager	-Número de likes -Número de comentarios -Veces que se compartieron

8.4 BRANDING ENGAGEMENT

8.4.1 Prestar atención a los clientes

Con esta acción lo que se busca es prestar atención a lo que dicen los clientes y usuarios en redes sobre la marca. Prestar atención a los comentarios en los post y las sugerencias que hagan los clientes cuando visitan el local, permite que se genere un hábito de comunicar esta información al equipo de trabajo y de esta forma buscar soluciones para esos clientes que pueden aportar gran valor para la empresa.

De esta forma, se mejorará el trato hacia el cliente, mostrando una mayor preocupación por tratar de resolver sus dudas o contestar sus preguntas, en cualquier momento. Si esto se da de forma natural dentro del local, no sucedería lo mismo dentro de las redes, por lo que se debería tener un equipo encargado y enfocado a evacuar dudas de los clientes.

El objetivo de esto es que el cliente vea y sienta la preocupación de la empresa hacia él, ya que es ahí cuando se genera un vínculo entre la empresa y él.

8.4.2 Espacio para clientes en página web

Al momento de diseñar la página web habrá un área destinada para clientes, en donde podrán dejar comentarios y reseñas de cómo fue su experiencia al momento de comprar.

En este espacio podrán realizar, por ejemplo, sugerencias de cuáles sería su hamburguesa preferida, en donde otros usuarios puedan dejar una votación y la más votada podrá formar parte del menú como una edición especial.

Esta estrategia pretende lograr la incentivación de clientes a sentirse parte de H.D.P, además de tener en cuenta la opinión de este, generando una comunidad dentro de su propia página web. Es una forma creativa de lograr que el cliente se sienta parte, reforzando el vínculo con la empresa. Esta es una oportunidad para que su hamburguesa pueda convertirse en una edición especial y formar parte del menú.

Para asegurar la veracidad de que son clientes reales quienes comentan, a esta opción solo podrán ingresar aquellos consumidores que se hayan registrado con un usuario y hayan realizado previamente por lo menos un pedido por la web. De esta forma se evitará que cualquier persona deje comentarios que no sean verdaderos con fin de dar falsa publicidad.

8.4.3 Contenido interactivo

Al momento de la planificación y creación de contenido estos se verán con un enfoque informativo, pero a su vez que sean interactivos para el cliente.

Esto hace referencia a contenidos en los cuales, a modo de ejemplo, se hagan encuestas por medio de las redes —como historias en Instagram— que lleven a un debate o votación entre los seguidores, ya sea para incorporar un nuevo producto al menú basado en la votación de la comunidad, como para la toma de decisión a la hora de lanzar nuevos productos, merchandising, etc.

Esta es otra forma para que el cliente se sienta parte de la marca y las redes cobren una mayor importancia, más allá de solo informar y mostrar los productos, y con el fin de generar una comunidad donde se incite a los seguidores a tomar acción e interactuar con los posts.

8.4.4 Cuadro de Acciones para: BRANDING ENGAGEMENT

LÍNEA ESTRATÉGICA 2: DESARROLLO DEL BRANDING							
BRANDING ENGAGEMENT							
ACCIÓN	¿QUÍEN?	¿CUÁNDO?	¿DÓNDE?	¿PARA QUÉ?	RESPONSABLE	COSTO	KPI
Prestar atención a los clientes	Community Manager	01/09/20 – indefinido	Redes sociales, página web y en el local.	Mejorar relación entre usuarios y empresa.	Community Manager	Incluido dentro del pago mensual al Community Manager	-Número de interacciones
Espacio para clientes en página web	Programador	01/09/20 al 31/09/20	Página web	Clientes sientan parte del equipo de H.D.P	Community Manager y la Dirección	Incluido en pago por diseño de página web	-Número de sesiones -Número de conversiones -Flujo del comportamiento del usuario -Tiempo de duración de la sesión
Contenido interactivo	Equipo de marketing	01/09/20 – indefinido	Redes sociales	Usuarios en redes interactúen con contenidos y se sientan parte de la comunidad.	Community Manager	Incluido dentro del pago mensual al Community Manager	-Aumento de seguidores -Aumento de interacciones -Aumento de likes -Menciones -Engagement

8.5 BRANDING ADVOCACY

8.5.1 Desarrollo de Brand Advocates

Esta acción se centrará en desarrollar los Brand Advocates (defensores de marca), los cuales consisten en: "*prescriptores de la marca, crean afinidad con sus valores, fortalecen su imagen y contribuyen a su crecimiento"* (influencity, 2018).

Se buscará seleccionar a influencers en redes que estén vinculados al público objetivo que se pretende alcanzar y que reflejen los valores que H.D.P quiere transmitir. También, se tendrá en cuenta aquellos influencers que visitaron el local previamente de forma natural y que ya han probado los productos ofrecidos.

Estos "influencers" pueden ser: expertos en el sector de la gastronomía, clientes fieles que tenga la marca y seguidores en redes sociales. Estos últimos se seleccionarán teniendo en cuenta que los seguidores de los mismos puedan pertenecer al rango de personas que entran dentro del público objetivo al cual se quiere llegar, por ejemplo: cantantes, comediantes, influencers de redes, etc.

Lo que se buscará pactar será un canje de productos para consumir en el local a cambio de menciones en redes, dar su opinión sobre los productos y el servicio recibido en el local, promocionar la página web para que puedan obtener más información sobre H.D.P, etc.

8.5.2 Desarrollo de Merchandising

Junto al equipo de marketing y el diseñador gráfico designado, se diseñarán diversos productos para la venta al público dentro del local. Estos pueden ser:

- Gorros.
- Remeras.
- Camperas.
- Espátula para parrilla.
- Pegotines.
- Delantales.

El objetivo de elaborar este tipo de merchandising es para generar nuevos ingresos y difusión de la marca en redes, a través de los influencers. También se podrán realizar sorteos en las distintas redes, donde se sortearán alguna de estas nuevas mercaderías.

Ilustración 8-12: Prototipos de posibles Merchandising

Fuente: Elaboración propia en Photoshop.

8.5.3 Cuadro de Acciones para: BRANDING ADVOCACY

LÍNEA ESTRATÉGICA 2: DESARROLLO DEL BRANDING							
BRANDING ADVOCACY							
ACCIÓN	¿QUÍEN?	¿CUÁNDO?	¿DÓNDE?	¿PARA QUÉ?	RESPONSABLE	COSTO	KPI
Desarrollo de Brand Advocates	Community Manager	01/11/20 – indefinido	Redes sociales	Para lograr captar nuevos clientes y tener recomendaciones de influencers logrando tener un mayor impacto en redes.	Community Manager	Incluido dentro del pago mensual al Community Manager	-Alcance -impresiones -interacciones -aumento de seguidores
Desarrollo de Merchandising	Equipo de marketing	01/11/20 y 01/10/21	Local	Difusión de marca.	Equipo de marketing y dueño de la empresa	U$S 200 ($8.740)	-% de stock disponible

8.6 CLIENTING INTRÁTEGICO

8.6.1 Sistema de recompensas por desempeño

Se establecerá un sistema de recompensas por objetivos logrados dentro del equipo de trabajo. Estos objetivos se definirán de forma mensual o semanal, y serán de forma diversa. Un ejemplo de esto sería: “objetivo por productividad, se vendieron 200 hamburguesas, se premia al personal con entradas para el cine”.

También se podrá implementar la instalación de un tablero que indique la cantidad de ventas o productos vendidos por día; de esta forma todo el equipo de trabajo podrá ver qué tanta demanda está teniendo y cuánto trabajo han realizado ese día.

Con estas acciones se busca incentivar al personal para que sea más productivo y que quieran superarse en el día a día, reconociendo el trabajo realizado y recompensándolo con premios que el personal valore y sean un detalle como atención.

Para el presupuesto de este sistema de recompensas se establecerá una base de $5.850 pesos uruguayos por mes. Dado que el equipo de trabajo dentro del local está compuesto por nueve personas en total, al dividir el monto total por el personal trabajando esto deja un total de $650 pesos uruguayos para repartir en premios representativos por el desempeño alcanzado para cada uno.

8.6.2 Regalos institucionales

Con esta acción se tendrá en cuenta la buena actitud de parte de proveedores que hayan cumplido en tiempo y forma con las entregas de pedidos. Al tratarse de proveedores limitados y de confianza, se buscará darles de regalo merchandising de la empresa y/o cuponeras de pedidos gratis en el mes para comer en el local o pedir por delivery. De esta forma se reconocerá el buen trabajo por parte de los proveedores, fortaleciendo la relación con ellos en el largo plazo.

Al tratarse de un regalo hacia proveedores, el presupuesto de este saldrá del artículo específico que se quiera dar. Este puede ser un vale para comer en el local, merchandising de la marca, etc. Se establecerá un precio de $1200 por proveedor, en modo representativo de una cena completa dentro del local.

8.6.3 Cuadro de Acciones para: CLIENTING INTRATÉGICO

LÍNEA ESTRATÉGICA 3: FIDELIZACIÓN DEL CLIENTING INTERNO Y EXTERNO							
CLIENTING INTRATÉGICO							
ACCIÓN	¿QUÍEN?	¿CUÁNDO?	¿DÓNDE?	¿PARA QUÉ?	RESPONSABLE	COSTO	KPI
Sistema de recompensas por desempeño	Dirección	02/01/21 – indefinido	Empleados dentro del local	Incentivar y solidificar relación con el personal.	Dirección	$ 5.850	-% de objetivos internos cumplidos
Regalos institucionales	Dirección	02/01/21 – indefinido	Proveedores	Atención con proveedores por buen desempeño.	Dirección	$ 1.200	-Stock de regalos institucionales

8.7 CLIENTING ESTRATÉGICO

8.7.1 Automatización del marketing

Actualmente la empresa afronta un problema de escasez de información sobre los clientes al momento de realizar un pedido por teléfono para delivery. Lo que se buscaría con la implementación de este programa es tener información sobre la frecuencia de pedidos que realiza el cliente en particular, de forma anual, semestral y mensual.

De esta forma se podrá asociar un número telefónico a un nombre de cliente registrado, que se podrá vincular directo con un usuario ya previamente creado en la página web. Así, se podrá priorizar a aquellos clientes más fieles que consumen con mayor frecuencia y no dejarlos de lado en aquellos momentos donde más saturada se encuentre la línea de producción.

A su vez, este sistema podrá permitir dar recompensas como descuentos o una cena gratis a los consumidores que superen una "x" cantidad de compras mensual.

Con esta acción se busca conocer de mejor forma a los clientes que no frecuenten el local pero que sí son consumidores frecuentes por pedido de delivery, y se los reconozca de forma visual.

8.7.2 Cuadro de Acciones para: CLIENTING ESTRATÉGICO

LÍNEA ESTRATÉGICA 3: FIDELIZACIÓN DEL CLIENTING INTERNO Y EXTERNO							
CLIENTING ESTRATÉGICO							
ACCIÓN	¿QUÍEN?	¿CUÁNDO?	¿DÓNDE?	¿PARA QUÉ?	RESPONSABLE	COSTO	KPI
Automatización del marketing	Programador	01/10/20 al 31/10/20	Sistema de recepción de pedidos por delivery	Lograr identificar a clientes que realizan compras con mayor frecuencia.	Dirección	U$S 300 ($13.110)	-Encuesta de satisfacción a los clientes -ROI
Mantenimiento de software	programador	Tres veces por año -enero -junio -diciembre	Sistema de recepción de pedidos por delivery	Para realizar actualizaciones y garantizar el correcto funcionamiento de este	Dirección	$1.000	-Mantenimiento efectuado

9 Calendario

Tabla 9-1: Cronograma

	Acciones	2020					2021											
		Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.
1	Contratación de Community Manager																	
2	Creación de una WebApp – Mantenimiento																	
3	Creación de e-commerce – Mantenimiento																	
4	Mejorar posicionamiento en buscadores																	
5	Manejo estratégico en Instagram y Facebook																	
6	Reestructura del feed en redes sociales																	
7	Creación y planificación de contenido																	
8	Publicidad en vía pública																	
9	Adaptación del local a la nueva situación por pandemia																	
10	Cartel luminoso llamativo																	
11	Mejora de exposición de productos																	
12	Techado parte exterior																	
13	Intervención artística anual																	
14	Creación de misión, visión y valores																	
15	Rediseño del logo																	
16	Rediseño de uniformes																	
17	Unificación del diseño gráfico																	
18	Contenido relevante para el público objetivo																	
19	Prestar atención a los clientes																	
20	Espacio para clientes en página web																	
21	Contenido interactivo																	
22	Desarrollo de Brand Advocates																	
23	Desarrollo de Merchandising																	
24	Sistema de recompensas por desempeño																	
25	Regalos institucionales																	
26	Automatización del marketing – Mantenimiento																	

Fuente: Elaboración propia.

10 Plan de Medios

"La planificación de medios es un proceso de toma de decisiones que van marcando el camino a seguir para utilizar de la mejor manera posible el tiempo y el espacio publicitario de los medios y, de esta forma, contribuir a la consecución de los objetivos de marketing de un anunciante (…) contiene las recomendaciones y detalles para la utilización de los medios, así como una estimación del resultado que esperamos conseguir". (González Lobo & Carrero López, 2008, pág. 46)

Tabla 10-1: Plan de medios

	2020					2021											
Medios de Comunicación	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.
Instagram																	
Facebook																	
Página Web																	
Google Ads																	
Carteles vía pública																	

Fuente: Elaboración propia

	Publicaciones cada 2 días (imágenes, videos, contenidos, call to action)
	Publicaciones cada 3 días (imágenes, videos, contenidos, call to action)
	Actualizaciones de información mensuales
	Publicidad todos los días
	5 carteles por 1 mes en vía publica

11 Presupuesto

En esta tabla se puede observar de forma detallada el presupuesto total que tendrá cada acción para completar el plan de comunicación elaborado en este trabajo. En esta propuesta el valor total estimado es de **$947.953** pesos uruguayos, utilizando el tipo de cambio de **U$S 1 = $43,70** (a la fecha del 15/07/2020), el presupuesto en dólares termina siendo de **U$S21.692**. Este presupuesto es planificado para la duración de 17 meses a partir del 01/08/2020 al 31/12/2021.

Tabla 11-1: Presupuesto de acciones expresado en pesos uruguayos

		2020					2021												COSTO TOTAL POR ACCIÓN	
	Acciones	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic		
1	Contratación de Community Manager	$ 20.000	$ 20.000	$ 20.000	$ 20.000	$ 20.000	$ 20.000	$ 20.000	$ 20.000	$ 20.000	$ 20.000	$ 20.000	$ 20.000	$ 20.000	$ 20.000	$ 20.000	$ 20.000	$ 20.000	$ 340.000	
2	Creación de una WebApp		$ 24.036																$ 24.036	
3	Creación de e-commerce			$ 32.777															$ 32.777	
	Mantenimiento web con e-commerce						$ 1.000					$ 1.000						$ 1.000	$ 3.000	
4	Mejorar posicionamiento en buscadores				$ 5.000	$ 5.000	$ 5.000	$ 5.000	$ 5.000	$ 5.000	$ 5.000	$ 5.000	$ 5.000	$ 5.000	$ 5.000	$ 5.000	$ 5.000	$ 5.000	$ 70.000	
5	Manejo estratégico en Instagram y Facebook		$ 5.500	$ 5.500	$ 5.500	$ 5.500	$ 5.500	$ 5.500	$ 5.500	$ 5.500	$ 5.500	$ 5.500	$ 5.500	$ 5.500	$ 5.500	$ 5.500	$ 5.500	$ 5.500	$ 88.000	
6	Reestructura del feed en redes sociales	incluido																	$ 0	
7	Creación y planificación de contenido	$ 10.925																	$ 10.925	
8	Publicidad en vía pública														$ 132.250				$ 132.250	
9	Adaptación del local a la nueva situación por pandemia		$ 12.000																$ 12.000	
10	Cartel luminoso llamativo		$ 22.300																$ 22.300	
11	Mejora de exposición de productos		$ 5.500																$ 5.500	
12	Techado parte exterior									$ 35.000									$ 35.000	
13	Intervención artística anual						$ 20.000												$ 20.000	
14	Creación de misión, visión y valores																		$ 0	
15	Rediseño del logo	$ 15.295																	$ 15.295	
16	Rediseño de uniformes		$ 2.185																$ 2.185	
17	Unificación del diseño gráfico	$ 15.295																	$ 15.295	
18	Contenido relevante para el público objetivo	incluido																	$ 0	
19	Prestar atención a los clientes	incluido																	$ 0	
20	Espacio para clientes en página web	incluido																	$ 0	
21	Contenido interactivo	incluido																	$ 0	
22	Desarrollo de Brand Advocates	incluido																	$ 0	
23	Desarrollo de Merchandising				$ 8.740											$ 8.740			$ 17.480	
24	Sistema de recompensas por desempeño						$ 5.850	$ 5.850	$ 5.850	$ 5.850	$ 5.850	$ 5.850	$ 5.850	$ 5.850	$ 5.850	$ 5.850	$ 5.850	$ 5.850	$ 70.200	
25	Regalos institucionales					$ 1.200	$ 1.200	$ 1.200	$ 1.200	$ 1.200	$ 1.200	$ 1.200	$ 1.200	$ 1.200	$ 1.200	$ 1.200	$ 1.200	$ 1.200	$ 15.600	
26	Automatización del marketing			$ 13.110			$ 1.000					$ 1.000						$ 1.000	$ 16.110	
COSTO TOTAL POR MES		$ 61.515	$ 91.521	$ 71.387	$ 39.240	$ 31.700	$ 59.550	$ 37.550	$ 37.550	$ 72.550	$ 37.550	$ 39.550	$ 37.550	$ 37.550	$ 169.800	$ 46.290	$ 37.550	$ 39.550	$ 947.953	USD 21.692
		$ 295.363					$ 652.590												COSTO TOTAL EN $	COSTO TOTAL EN USD

Fuente: Elaboración propia

12 Evaluación de Resultados

En este capítulo se desarrollará el concepto de "Key Performance Indicator" (KPIs) y la importancia de estos para el desarrollo de las acciones propuestas en capítulos anteriores. Los indicadores claves de desempeño ayudan a visualizar cuales de las acciones se lograron con efectividad, si fueron exitosas o no, y qué posibles arreglos se pueden hacer de ser necesario.

"Los KPIs (Key Performance Indicator – Indicadores Clave de Desempeño) son medidas cuantitativas y cualitativas usadas para revisar el desempeño organizacional en contra de sus metas. Los KPIs pueden desarrollarse en los niveles estratégico y operacional. Algunos KPI pueden ser apropiados para ambos niveles, especialmente si miden las funciones o los riesgos del ciclo de vida". (DAMA International, 2017, pág. 54)

Otra ventaja de establecer los KPIs adecuados para cada acción es que son capaces de indicar si lo invertido en la acción luego pasa a ser algo redituable para la empresa, ya que de ser lo contrario se deberá replantear las acciones que marquen un bajo desempeño, para nuevamente realizar decisiones y enfocarse en aquellas que sí son redituables y generan beneficio.

Los KPIs establecidos para cada acción fueron los siguientes:

Tabla 12-1: Acciones con KPIs correspondientes

ACCIONES	KPIs
POSICIONAMIENTO ONLINE	
Creación de una Web App	-Tasa de Rebote -Ratio de usuario nuevo/recurrente -Tiempo medio en la página -Ratio de Conversión
Creación de e-commerce	-% de carrito de compra abandonados -Cantidad de ventas mensuales
Mantenimiento de la página	-El mantenimiento realizado
Contratación del Community Manager	-Cumplimiento de acciones pautadas en los plazos correspondientes -Resultados de visitas web y en redes sociales
Mejorar posicionamiento en buscadores	-Posición de la empresa en los resultados de búsqueda -Cantidad de visitas a la web
Manejo estratégico en Instagram y Facebook	Tasa de conversión -Cantidad de Likes -Número de cuentas que guardaron una publicación -Número de impresiones -Cantidad de impresiones
-Restructura del feed en redes sociales -Creación y planificación de contenido	-Aumento de seguidores -Aumento de interacciones -Engagement -Menciones
POSICIONAMIENTO OFFLINE	
Publicidad en vía pública	-Cantidad de carteles colocados
Adaptación del local a la nueva situación por pandemia	-Cantidad de medidas preventivas tomadas y cumplidas con efectividad

Cartel luminoso llamativo	-Cartel comprado y colocado -% de nuevos clientes por vía pública
Mejora de exposición de productos	-Cantidad de nuevas imágenes para exposición -% de aumento en ventas de productos nuevos
Techado parte exterior	-Compra y colocación de techado -% de clientes en días lluviosos en el local
Intervención artística anual	-Cantidad de participantes del concurso
BRANDING AWARENESS	
Rediseño de logotipo	-Logotipo modificado
Unificación de diseño gráfico	-Tiempo de navegación en perfiles en redes y página web
Rediseño uniformes	-% de empleados con uniforme
Contenidos relevantes	-Número de likes -Número de comentarios -Veces que se compartieron
BRANDING ENGAGEMENT	
Prestar atención a los clientes	-Número de interacciones
Espacio para clientes en página web	-Número de sesiones -Número de conversiones -Flujo del comportamiento del usuario -Tiempo de duración de la sesión
Contenido interactivo	-Aumento de seguidores -Aumento de interacciones -Aumento de likes -Menciones -Engagement
BRANDING ADVOCACY	
Desarrollo de Brand Advocates	-Alcance -impresiones -interacciones -aumento de seguidores
Desarrollo de Merchandising	-% de stock disponible
CLIENTING INTRÁTEGICO	
Sistema de recompensas por desempeño	-% de objetivos internos cumplidos
Regalos institucionales	-Stock de regalos institucionales
CLIENTING ESTRÁTEGICO	
Automatización del marketing	-Encuesta de satisfacción a los clientes -ROI
Mantenimiento de software	-Mantenimiento efectuado

Fuente: Elaboración Propia

De los siguientes KPIs se definirán a continuación algunos en modo de aclarar los mismos:

- **Retorno de la inversión (ROI):** *"Se emplea sobre todo para medir la diferencia que se establece entre los beneficios netos y los costes que ha supuesto a una empresa todo el procedimiento del plan de marketing"* (Soria Ibáñez, 2016, pág. 69).
    - **Fórmula:**

$$ROI = Ingresos - \frac{Costes\ de\ los\ productos\ finalmente\ vendidos}{Coste\ de\ los\ productos\ finalmente\ vendidos}$$

- **% de engagement (Engagement Rate = ER):** *"Indicador muy útil para medir el compromiso de la comunidad con la empresa o marca*" (Navarro , 2020).

  Fórmula:

  - Facebook:

$$ER = \frac{\frac{(Nº\ Likes + NºComparten + NºComentarios) en\ el\ período}{Nº\ de\ publicacioes\ en\ el\ período}}{Nº\ de\ Fans} * 100$$

  - Instagram:

$$ER = \frac{\frac{(Nº\ Likes + NºComentarios) en\ el\ período}{Nº\ de\ fotos\ en\ el\ período}}{Nº\ de\ seguidores} * 100$$

13 Conclusiones

Finalmente, luego de haber concluido con el proceso de investigación y habiendo obtenido los datos necesarios para su desarrollo y elaborado un plan de comunicación integrada de marketing personalizado acorde a las necesidades y desafíos identificados en la empresa H.D.P Urban Food, se procederá a continuación a desarrollar las conclusiones referentes al trabajo.

En primer lugar, cabe destacar la fuerte presencia que tiene en el mercado la empresa y el potencial a desarrollar que todavía le queda por delante. Hace tres años que H.D.P está participando en el rubro gastronómico local y se encuentra calificada como unos de los mejores lugares para ir a consumir su producto.

Dado el análisis posterior de las encuestas realizadas a los clientes que ya habían consumido previamente y atravesado la experiencia de compra, la gran mayoría concuerda con el problema principal planteado en este trabajo: la atención del cliente en las redes sociales. Dentro del apartado general de la encuesta, el sector de “canales de comunicación” es el que tuvo más valoraciones negativas, estando las respuestas dentro del rango de “muy malo”, “malo” y “neutro”. Este resultado negativo contrastaba con respecto a las demás áreas relacionadas al servicio de atención al cliente en el local, calidad de los productos ofrecidos, experiencia de compra, etc., las cuales obtuvieron un puntaje muy positivo donde destacan las respuestas de “buena” y “excelente” en su mayoría.

Este resultado muestra lo mejor y lo peor que tiene H.D.P para potenciar y mejorar: el excelente servicio que se brinda en el local, pero que no es reflejado en sus principales canales de comunicación. Hoy en día las redes y medios de comunicación digitales se reconocen como herramientas y plataformas de suma importancia para desarrollar y hacer crecer las marcas, y H.D.P no debe permanecer ajeno a esta tendencia si quiere lograr un mejor posicionamiento frente a sus consumidores. En la actualidad, si bien cuenta con algunos aciertos, constituye un punto de debilidad frente a sus competidores, los cuales muchos de ellos tienen a su servicio una empresa tercerizada de marketing digital que los ayuda en la gestión de redes.

La elección de materias primas de calidad que garanticen el mejor de los productos, el interés por mantener un vínculo cercano con los proveedores y los que estos ofrecen, la selección de un equipo de trabajo calificado y “con la camiseta puesta”, la noción de ese mismo equipo de trabajo como una familia, la atención desestructurada y amigable por parte del personal de atención al público que hace que el consumidor se sienta como en su casa, la creación de una

mascota característica y en clave de humor como lo es el “Cerdipollo”, son todos elementos que no hacen más que hablar de la dedicación y compromiso depositados por quienes integran H.D.P Urban food en ese emprendimiento. La suma de todos estos elementos no hace más que hablar de la importancia que para ellos tiene el hacer de sus hamburguesas más que una simple comida toda una experiencia. Sus clientes son el eje central de sus decisiones, y justamente por eso es que deberían potenciar el uso de sus redes. Porque tal como plantea Trey Pennington:

“Las empresas que entienden el social media son las que dicen con su mensaje: te veo, te escucho y me importas”.

14 Bibliografía

Acibeiro, M. (24 de 08 de 2018). *GoDaddy*. Obtenido de https://es.godaddy.com/blog/diferencia-entre-seo-y-sem-y-como-utilizarlos-marketing-online/

Ardura, I. R. (2011). *Principios y estrategias de marketing.* Barcelona, España: Editorial UOC. Obtenido de https://books.google.com.uy/books?id=-3j-OkJ4IBYC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Ballesteros, R. H. (2016). *Branding: el arte de marcar corazones.* Bogotá: ECOE Ediciones. Obtenido de https://books.google.com.uy/books?id=lN3DDQAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=branding&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjM452coYLpAhV2LLkGHVnHCMsQ6AEILzAB#v=onepage&q=branding&f=false

Byham, T. M. (2017). *Tu primer trabajo como líder.* Ciudad Autonoma de Buenos Aires: Ediciones Granica. Obtenido de https://books.google.com.uy/books?id=ZmouDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Clark, T., & Osterwalder, A. (2013). *Tu modelo de negocio.* España: Grupo Planeta Spain.

Coutinho, V. (20 de Octubre de 2017). *rockcontent*. Obtenido de https://rockcontent.com/es/blog/brand-awareness/

DAMA International. (2017). *DAMA-DMBOK: Guía Del Conocimiento Para La Gestión De Datos.* Nueva Jersey: Technics Publications. Obtenido de https://books.google.com.uy/books?id=5fnvDwAAQBAJ&pg=PT294&dq=definicion+de+KPIs&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwitzo2D7tnqAhX4H7kGHSCFDwYQ6AEwAHoECAUQAg#v=onepage&q=definicion%20de%20KPIs&f=false

Ediciones Díaz de Santos. (1998). *Estrategias de crecimiento.* Madrid, España: Díaz de Santos. Obtenido de https://books.google.com.uy/books?id=O1eOufVVzVYC&pg=PA55&dq=matriz+de+ansoff&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjQ9qbNjILpAhXBCrkGHSs0DHQQ6AEIJjAA#v=onepage&q=matriz%20de%20ansoff&f=false

El País. (16 de Abril de 2020). *El País*. Obtenido de https://negocios.elpais.com.uy/empresas/surge-nuevo-consumidor-crisis-coronavirus.html

Erro, E. (30 de Marzo de 2020). *Canales Sectroriales Interempresas*. Obtenido de https://www.interempresas.net/Alimentaria/Articulos/300293-El-consumo-antes-y-despues-de-la-crisis-del-COVID-19.html

González Lobo, M. A., & Carrero López, E. (2008). *Manual de planificación de medios.* Madrid: ESIC Editorial. Obtenido de https://books.google.com.uy/books?id=_sEOz2HuIjoC&pg=PA46&dq=plan+de+medios+marketing&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjHsYuG59DqAhXHIrkGHa8xDg0Q6AEwAHoECAQQAg#v=onepage&q=plan%20de%20medios%20marketing&f=false

Grupo Radar . (1 de 07 de 2020). *Grupo Radar investigación de mercado y opinión* . Obtenido de http://www.gruporadar.com.uy/01/calcule-usted-mismo-el-tamano-de-su-muestra-o-su-margen-de-error/

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación.* México D.F.: McGRAW-HILL.

Huete, L. M. (1999). Clienting Marketing Estratégico + servicios para el siglo XXI. *IESE - Revista de antiguos alumnos*, 45.

Huete, L. M. (marzo de 2000). Clienting intratégico. *IESE - Revista de antiguos alumnos*, 01. Obtenido de https://es.scribd.com/doc/229995773/clienting-intrategico

influencity. (16 de Noviembre de 2018). *influencity*. Obtenido de https://influencity.com/blog/es/brand-advocacy-defensores-marca/

Iván Hurtado Léon, J. T. (2007). *Paradigmas Y Metodos de Investigacion en Tiempos de Cambios.* Caracas, Venezuela : El Nacional. Obtenido de https://books.google.com.uy/books?id=pTHLXXMa90sC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de marketing.* Pearson Educación. Obtenido de https://books.google.com.uy/books?id=sLJXV_z8XC4C&pg=PA5&dq=deseos+humanos+respaldados+por+el+poder+de+compra&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwj46rz4sr7qAhXfHrkGHXT7CMgQ6AEwAXoECAQQAg#v=onepage&q=deseos%20humanos%20respaldados%20por%20el%20poder%20de%20compra&f=fals

Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing Decimocuarta edición.* México: Pearson.

López, M. (2019). *branward*. Obtenido de https://branward.com/branderstand/brand-engagement-rugby/

Lowpost. (23 de Abril de 2018). *Lowpost*. Obtenido de https://lowpost.com/blog/tecnicas-de-marketing-online-y-offline/

Miranda, B. (30 de 03 de 2020). *@hdp_urban_food*. Obtenido de Cuenta de Instagram : https://www.instagram.com/hdp_urban_food/?hl=es-la

Miranda, B. (30 de 03 de 2020). Entrevista Nº1. (S. Guzzo, Entrevistador)

Navarro , M. (27 de Marzo de 2020). *Human Level*. Obtenido de https://www.humanlevel.com/diccionario-marketing-online/engagement#:~:text=El%20Engagement%20Rate%20o%20ratio,la%20empresa%20o%20la%20marca.&text=Despu%C3%A9s%20se%20debe%20dividir%20esta,y%20se%20multiplica%20por%20cien.

Nogales, Á. F. (2004). *Investigación y técnicas de mercado.* Madrid: ESIC Editorial. Obtenido de https://books.google.com.uy/books?id=LnVxgMkEhkgC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Peralta, Á. (15 de Mayo de 2020). *La Tercera*. Obtenido de https://www.latercera.com/tendencias/noticia/los-restaurantes-post-covid-19/C4OPNACJDFBV7KMVDERMG6UD5M/

Porter, M. E. (2017). *Ser competitivo: Edición actualizada y aumentada.* Barcelona: Grupo Planeta.

Soria Ibáñez, M. (2016). *Manual. Control y seguimiento de políticas de marketing.* Madrid: EDITORIAL CEP S.L. Obtenido de https://books.google.com.uy/books?id=C8Y-DwAAQBAJ&pg=PA69&dq=roi+definicion+marketing&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjjva7OhtrqAhV3IbkGHdMADTYQ6AEwAXoECAEQAg#v=onepage&q=roi%20definicion%20marketing&f=false

Talaya, Á. E. (2008). *Principios de marketing.* Madrid: ESIC Editorial. Obtenido de https://books.google.com.uy/books?id=86V4nK6j0vIC&dq=publico+objetivo+marketing&hl=es&source=gbs_navlinks_s

15 Anexo

15.1 H.D.P Urban Food - Encuesta Satisfacción del Cliente

Escanee el código QR para poder realizar la encuesta →

La siguiente encuesta es realizada con la finalidad de estudiar la satisfacción de los clientes de H.D.P Urban Food. Los datos obtenidos servirán para la elaboración del trabajo final de grado, el cual dará lugar a la obtención del título de Licenciado en Dirección de Empresas con énfasis en Marketing.

La información se trabajará en forma anónima y confidencial. Si no acepta la realización del cuestionario, puede rechazarlo en cualquier momento.

Si la realiza desde un celular, se recomienda poner el dispositivo de manera horizontal, ya que algunas opciones no se ven completas y puede generar confusiones.

Ante cualquier duda puede contactarse con el estudiante a cargo de esta investigación: Santiago Guzzo - santiagoguzzo97@gmail.com

De antemano, se agradece su participación.

DATOS PERSONALES:

1

	Mujer	Hombre	Otro	Prefiero no decirlo
Género	◯	◯	◯	◯

2

	Menos de 15	15 a 30	31 a 45	Más de 45	Prefiero no decirla
Edad	◯	◯	◯	◯	◯

3

	Primaria	Secundaria	Técnico/universitario	Posgrado	No contesta
Estudios	◯	◯	◯	◯	◯

4

	Estudia	Trabaja	Estudia y Trabaja	Desocupado	No contesta
Actividad	◯	◯	◯	◯	◯

5

¿Dónde vive? (Marcar opción más cercana)

- ◯ Ciudad Vieja
- ◯ Centro
- ◯ Prado
- ◯ Cordón
- ◯ Palermo
- ◯ Parque Rodó
- ◯ Punta Carretas
- ◯ Pocitos
- ◯ Parque Batlle
- ◯ Aguada
- ◯ La Blanqueada
- ◯ Unión
- ◯ Buceo
- ◯ Malvín
- ◯ Carrasco
- ◯ Ciudad de la Costa
- ◯ Otro

6

	Padres o familiares	Pareja y/o Hijos	Solo	Amigos o Residencia	No contesto
Vivo con:	◯	◯	◯	◯	◯

7

En una salida social, prefiere:

	1	2	3	4	5
Local de comidas					
Plazas de comidas					
Pubs y/o cervecerías					
Casa (cocino o compro)					

H.D.P Urban Food

8

	Consumo frecuente	2 veces al mes	1 vez al mes	1 vez cada 3 meses	Consumo casual
Frecuencia de consumo:					

NUESTRO MENÚ

9

	1	2	3	4	5
Creatividad					
Calidad					
Variedad					
Presentación					
Veracidad según fotos del producto					
Propuesta original					
Propuestas alternativas (vegana, vegetariana, etc.)					
Calificación general					

SERVICIO de DELIVERY

10

Preferencia de pedido:

	Delivery	Local	Delivery y local	Take away
Modalidad de pedido:	◯	◯	◯	◯

11

	PedidosYa	Teléfono
Vía de comunicación	◯	◯

12

	PedidosYa	Teléfono	Take away	Web propia
Preferencia para realizar su pedido:	◯	◯	◯	◯

13

	Muy malo	Malo	Neutro	Bueno	Excelente
Servicio de entrega	◯	◯	◯	◯	◯
¿Cómo llega la comida?	◯	◯	◯	◯	◯
Atención del personal del delivery	◯	◯	◯	◯	◯
Puntualidad	◯	◯	◯	◯	◯
Atención frente a reclamos	◯	◯	◯	◯	◯

NUESTRO LOCAL

14

	Con familia	Con pareja	Con amigos	Solo	Otros
Concurre con:	☐	☐	☐	☐	☐

15

	Muy mala	Mala	Neutro	Buena	Excelente
Comodidad	⬭	⬭	⬭	⬭	⬭
Capacidad del local	⬭	⬭	⬭	⬭	⬭
Higiene	⬭	⬭	⬭	⬭	⬭
Ambientación	⬭	⬭	⬭	⬭	⬭
Rapidez	⬭	⬭	⬭	⬭	⬭
Presentación de los platos	⬭	⬭	⬭	⬭	⬭
Calificación del personal	⬭	⬭	⬭	⬭	⬭
Atención de los mozos	⬭	⬭	⬭	⬭	⬭
Atención frente a reclamos	⬭	⬭	⬭	⬭	⬭
Ubicación	⬭	⬭	⬭	⬭	⬭
Experiencia en general	⬭	⬭	⬭	⬭	⬭

CANALES de COMUNICACIÓN

16

	Muy mala	Mala	Neutro	Buena	Excelente
Presencia en redes	⬭	⬭	⬭	⬭	⬭
Contenido atractivo	⬭	⬭	⬭	⬭	⬭
Información completa	⬭	⬭	⬭	⬭	⬭
Publicaciones originales	⬭	⬭	⬭	⬭	⬭
Calidad fotográfica de los productos	⬭	⬭	⬭	⬭	⬭
Tiempo de respuesta en redes	⬭	⬭	⬭	⬭	⬭
Experiencia en Merchandising	⬭	⬭	⬭	⬭	⬭
Otras noticias y novedades en redes	⬭	⬭	⬭	⬭	⬭

PARA TERMINAR...

17

¿Qué aspectos de H.D.P cree que se destacan más? (marque una o más opciones)

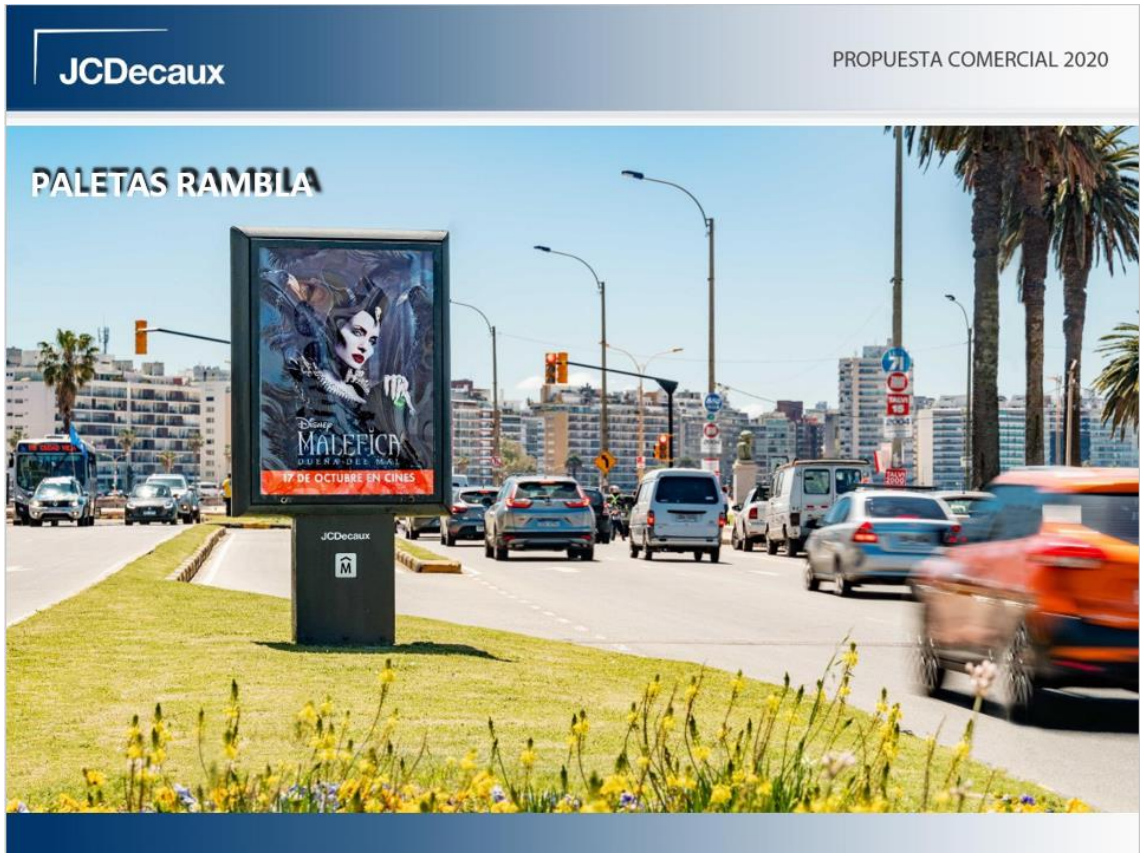
- ☐ La calidad de los productos
- ☐ El servicio de atención al cliente
- ☐ La creatividad de sus propuestas
- ☐ La presentación de sus productos
- ☐ La experiencia de compra
- ☐ La atención frente a reclamos
- ☐ La comunicación por redes sociales

18

¿Qué sugerencias nos recomendarías?

15.2 Presupuesto JCDecaux - por Publicidad en vía publica

JCDecaux
PROPUESTA COMERCIAL 2020
MOBILIARIO URBANO
JCDecaux


JCDecaux
PROPUESTA COMERCIAL 2020
PALETAS RAMBLA
MALEFICA
17 DE OCTUBRE EN CINES
JCDecaux

JCDecaux

PROPUESTA COMERCIAL 2020

INVERSION:

Inicio	Tipo de Soporte	Cantidad	Semanas	Costo Unitario Semanal	Exhibición Total Período	Producción $ Unitario	Producción Total (+ IVA)
A confirmar	Mobiliario Urbano Premium	3	4	$ 4.000	$ 48.000	$ 1.650	$ 4.950
A confirmar	Paletas Rambla	2	4	$ 9.500	$ 76.000	$ 1.650	$ 3.300

Total Arrendamiento $ 124.000

Total Producción $ 8.250 (+IVA)

Forma de Pago: 30 días FF
Este presupuesto no implica la reserva de las ubicaciones.
Disponibilidad a confirmar al momento de la contratación

JCDecaux

PROPUESTA COMERCIAL 2020

OBSERVACIONES

- Este presupuesto no implica reserva de ubicaciones
- Fechas de pauta indicadas en la propuesta son tentativas, sujetas a aceptación por parte del cliente y a disponibilidad al momento de confirmar la campaña.
- Los circuitos son armados en conjunto con el cliente/agencia e incluyen ubicaciones en todos nuestros modelos de soportes y un mínimo de 50% de caras rotativas compartidas.
- En caso que se solicite eliminar un modelo de soporte y/o una menor cantidad de caras rotativas compartidas, este presupuesto sufrirá modificaciones en el costo de arrendamiento.
- Tiempo de producción: 4 días hábiles luego de la confirmación de la prueba de impresión.
- Forma de pago:
  - Arrendamiento: Cheque diferido a 30 Días Fecha Factura
  - Producción: Cheque diferido a 8 Días Fecha Factura
- El circuito se mantendrá reservado por 5 días hábiles desde la fecha que se envía al cliente/agencia
- Vencido este plazo, se deberá confirmar la campaña con una orden de arrendamiento. De lo contrario se liberará la reserva, no asegurándose la disponibilidad a futuro.
- La orden de arrendamiento deberá indicar la fecha de comienzo y detalle de la pauta.
- Una vez confirmada, la campaña se contabilizará desde la fecha indicada en la orden.
- Propuesta válida por 15 días a partir de la fecha detallada al inicio de esta presentación.

JCDecaux
Por más información contactarse con:
Mariano Quijada - Ejecutivo de Cuentas - mariano.quijada@jcdecaux.com
Javier Rodriguez - Director Comercial - javier.rodriguez@jcdecaux.com
www.jcdecaux.com.uy
Av. Rondeau 1978
(+598) 2924 2935
Montevideo - Uruguay

15.3Presupuesto Germán Acosta Herrería – por cartel luminoso llamativo para la fachada del local

GERMÁN ACOSTA
HERRERÍA

Presupuesto
Cartelería, medidas: 1.0x0.50x0.20 mts

Cartel de 3 letras con estructura en chapa n16:

Opción 1: Cartel , con una estructura para amurar a una pared o techo, pintado con color a elección. (no esta incluida la iluminación)

Opción 2: Cartel, con una estructura para amurar a una pared o techo, pintado con color a elección, con colocación de luces 220 v. Se contempla un fondo en pvc para instalar los portalámparas de las luces, quedando como un falso fondo donde se ocultaran las conexiones y dejando previsto un cable desde la luminaria hasta una ficha de corriente de 10 metros.

Opción 3: lo mismo que la opción 2, pero se contempla un pvc para cubrir la parte de la luminaria para mejor durabilidad en cuanto a que el cartel estará en zona exterior.

Precios según la opción:

Opción 1 $ 12500
Opción 2 $ 20900
Opción 3 $ 22300

Todos los trabajos están hechos con excelente calidades de soldaduras, cuidando los detalles en cuanto a su armado y pintado. Lo mismo para el trabajado en la madera. Comprometidos con lo que hacemos.

. Todos los trabajos se realizan con una entrega del 50 % al inicio del trabajo y el restante al finalizar.

. La demora en estos momentos es de 20 días hábiles aprox.

. La cotización del presupuesto tiene una validez de 10 días, pasada la fecha se vuelve a cotizar.

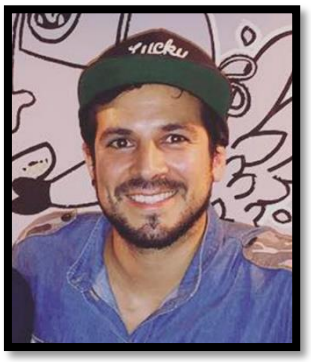
. Consultar por costos de envió y/o colocación.

. Opción de pagos: Efectivo, mediante deposito o transferencia.
Mercado pago (la comisión de mercado libre a cargo del comprador, entre un 10 y un 15 % aprox). Una vez habilitado el pago se comienza con el trabajo

Germán Acosta, Cel: 091 865 657
18 de julio/ 2020

15.4Guiones de entrevistas

15.4.1 Primera entrevista a Braulio Miranda dueño y creador de H.D.P Urban Food



Braulio Miranda

Dueño y fundador de H.D.P Urban Food:

¿Cómo surge H.D.P?

"Surge en el año 2016, luego de tener un parador de playa que nuestro negocio previo. El motivo para dejar el parador fue para llegar a tener estabilidad económica ya que el parador en la playa era zafral. Era muy complicado de llevar en el invierno, por lo que también nos motivó a buscar algo mejor.

La idea surgió con otro socio de empezar a trabajar con comidas diferentes, es por eso que juntos hicimos un estudio de mercado para saber qué era lo que se estaba consumiendo en Montevideo. Al principio siempre nos interesó la zona de Parque Rodó, ya que veíamos que el estilo de comida que queríamos vender se vendería muy bien en esa zona, nos sentíamos identificados con la zona. Gracias al estudio que hicimos nos dimos cuenta de que lo que estaba en crecimiento eran los sándwiches con diferentes carnes.

Fue ahí que decidimos mandarnos para Argentina específicamente a Buenos Aires, para ver si podíamos traer alguna idea nueva que no se estuviera llevando en Uruguay, desde el principio apostamos por lo diferente a lo que ya había acá. Vimos un millón de opciones pero la que más nos resonaba en la cabeza eran dos cosas: el Pulled Pork y el Pollo Crispy.

Se puede decir que hoy día estas dos comidas son nuestro pilar, digamos que nuestra base para poder lanzarnos al mercado, y la verdad que fue tremendo éxito al principio, pudimos hacer muy buenas ventas y fue lo que en definitiva nos llevó en lo más alto el nombre de H.D.P hoy en día.

A todo esto, no te conté que al principio una dificultad fue encontrar un local para poder abrir el negocio. Pensamos en todo literal, los alquileres se nos complicaban mucho ya que eran carísimos en las zonas que nosotros queríamos, nos empezamos a mover por el lado de los Food Truck que era algo que vimos que estaba de moda en el momento pero al igual que los alquileres nos mataba el precio para abrir al principio.

Entonces al final suena increíble, pero terminamos en el garaje de mi casa. Tenía el lavarropas y alguna cosa más, terminamos sacando todo no dejamos nada totalmente vacío, para poder acondicionarlo y poder dejarlo habilitado para un local gastronómico.

Y bueno así fue como terminamos en el garaje de mi casa, ahí fue oficialmente el primer H.D.P, sinceramente la ubicación no era la mejor pero bueno fue lo que nos permitió llegar al lugar donde estamos hoy. Yo vivía por Venezuela 1444, allá al lado del palacio legislativo para que tengas una idea.

Al principio solo habría al mediodía, después arrancamos a abrir más de noche, nunca hicimos delivery siempre en el local, la gente podía pedir para llevar sin problema, pero bueno la verdad que si no fuera por esta experiencia al principio nunca nos hubiéramos dado cuenta del potencial que tenía la empresa y ese fue el gran salto como quien dice que pudimos distinguir para poder seguir metiéndole para adelante."

¿Cómo está compuesto el personal de la empresa?

"Bueno al momento de trabajar son 9 personas incluyéndome dentro de ellos, me gusta estar siempre atento a todo como se hace cada pedido y tener como quien dice todo bajo control. Dentro del local lo dividimos entre dos sectores, que son muy importantes y diferentes entre sí. Por un lado tenemos la cocina y por el otro el salón donde están las mesas y se sientan los clientes.

Dentro de la cocina, me gusta muchísimo tener todo ordenado, la organización es vital para hacer un excelente trabajo, parece fácil pero es muy complicado y difícil de llevar acabo. Hay que estar siempre muy presente observando que no falte nada, yo personalmente me involucro mucho dentro de la cocina, me gusta como ya te dije que todo lo que sale de la cocina este "bajo mis ojos". Esto es lo que se intenta no, la verdad que es tanta la demanda que no se puede estar en todo al mismo tiempo pero es lo que se trata es un trabajo muy cansador y al final te termina sacando tiempo para concretar otras cosas, pero bueno sin sacrificio no hay recompensa.

Bueno mira el personal está compuesto por:

- *1 persona en frituras*
- *1 persona en fuegos de plancha*
- *1 armado del producto*
- *1 alguien que culmina o "remata" la puesta a punto del plato o ponerla en su correspondiente caja para que este puesta bien y que el producto llegue en las condiciones óptimas en los casos de delivery.*

Bueno después en el salón, al principio no teníamos un servicio a las mesas, lo que se conoce como mozo, a mí siempre me gusto esa costumbre europea de pedir en la barra e ir a buscar la comida personalmente, pero nos dimos cuenta de que el uruguayo es muy demandante y necesitaba un servicio, un mozo. Se está muy acostumbrado a eso y bueno como el cliente tiene razón lo terminamos incorporando.

Acá dentro de esta área de lo que sería el salón, la verdad que está bastante fácil organizado, ya que no es un local muy grande, lo que facilita por un lado. Algo que creo sinceramente que nos distingue, es en que la atención sea bien cómoda, bien rustica, bien descontracturada.

Si fuiste al local pudiste observar que los bancos para sentarse a comer son altos, esto es porque la idea no es que te quedes muchísimo tiempo, sino más bien que comas, disfrutes el tiempo que pases en el local y te vayas pensando en querer volver".

Cuentan con una misión, visión y valores?

"Fua la verdad que me mataste con la pregunta, a ver si te referís a algo escrito formalmente, actualmente no contamos con eso. Pero en realidad es que si tenemos una misión que si bien no está escrita es la que trato de transmitir a todo el equipo. Nuestra misión seria que tu realmente entres y que te vayas con una experiencia inolvidable, que ya sea desde el nombre que nos hace muy característicos, el estilo del lugar y sobre todo la onda con la cual te deberían de atender. Después de comer, después de ver lo que es el producto, entra otra parte también para cerrar lo que sería el círculo, que esta sería la de seducir como quien dice al cliente para que este quiera volver. Esa es la misión que tratamos de concretar todos los días y es una gran visión para generar una buena fidelidad con el cliente, que es a lo que apostamos siempre y que a su vez es una de las cosas más difíciles.

Después en cuanto a los valores son bien simples, tratamos de que todos puedan venir, ya sea cualquier edad nos encanta y nos sentimos bastante cómodos con el público que tenemos".

¿Como definirían su modelo de negocio?

La verdad que lo más importante de todo a mi parecer está en el producto. El producto es esencial y sus materias primas que lo rodean. En este punto la verdad que soy una persona muy insistente en conseguir todas las materias prima de calidad máxima. Incluso esto hace que actualmente tenga muy pocos proveedores. Yo literalmente dedico todo mi tiempo diurno, que sería el tiempo libre que tengo antes de abrir la empresa para conseguir buena materia prima. Voy personalmente al proveedor y selecciono los materiales personalmente con mis manos, sabiendo que lo que estoy llevando es lo mejor que hay disponible.

Me parece fundamental un buen respaldo en una buena materia prima. Por ejemplo, cuando haces un pedido de quesos, estas expuesto a que el pedido que llegue NO sea el que verdaderamente pediste o sea uno con calidad inferior. Es por esto que lo que yo hago es ir a buscar el queso para ver con mis propios ojos cuál de los 20 quesos que me muestran, es el de mejor calidad para mí. Así después le termino comprando y de esta forma conseguir el de mejor calidad y a todo esto avisarle que la semana que viene le voy a volver a comprar ese queso porque los otros no me gustaron.

Eso es a lo que yo le llamo salir a buscar la calidad máxima dentro de la materia prima. Pienso que la calidad en la materia prima es el respaldo que te da en el producto final. Porque imagínate que un empleado cocina 2 minutos de más algo, que capaz no es lo ideal, esa materia prima te puede llegar a salvar, porque en conjunto con las otras materias primas responden de forma positiva transformado el producto final dentro de todo el que se busca lograr. Capaz que no sale al 100% pero bueno capaz que sale al 90%.

Tratamos de que el circulo de toda la materia prima sean buenos para que el producto final sea excelente! Ese se podría decir que es nuestro enfoque principal, después bueno claramente está el servicio, pero la materia prima es la que dice si el cliente va a volver o no".

¿Cuáles son sus principales competidores?

"Pienso que el competidor más fuerte que tenemos nosotros claramente como empresa para mí, seria Rudy. Pienso que tienen un gran producto, son delicados, y hacen las cosas muy bien. Soy un gran admirador de su negocio, años antes de mudarme a pocitos, ya sabía que iba a ser una gran competencia para ellos.

Me puse la meta que para principios de 2019, iba a ser la competencia furiosa de Rudy. O sea… me van a sentir, en el mercado quiero que seamos Rudy y yo.

Hoy podemos decir que es una meta lograda esa, es algo que alegra mucho lograr así metas cortas y bueno yo creo que esos son grandes, grandes competidores.

Y la verdad que impacta cuando uno va y ve la calidad de tal ingrediente y después va a otro y ve calidad un poco inferior en ese algún punto como por ejemplo un ingrediente especifico, entonces penas que estaba mucho mejor en el otro lugar. Los clientes comparan aspectos como los precios, atención, calidad del local, entonces bueno yo creo que somos sanos competidores de Rudy".

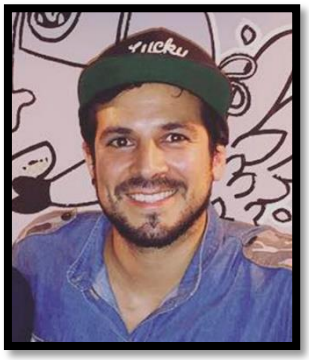
¿Cómo definirías a tu público especifico?

"Bueno al principio la verdad que no teníamos ningún publico especifico, sino que más bien se fue definiendo de a poco. Te podría confirmar que nuestro público está dentro de la franja de 25 a 35 años. Es un público relativamente joven, también son personas que se cuidan mucho o medianamente durante la semana, o sea que come mucha ensalada o no come grasas, ¿para qué? Para poder ir el viernes o el sábado o como le dicen ellos "el permitido de la semana" para poder concretarlo en nuestro local.

Por eso nosotros creemos en parte que el nombre nos hace muy bien, porque somos H.D.P para satisfacer esa necesidad de comer algo totalmente diferente a todo lo sano que venimos comiendo en la semana".

15.4.2 Segunda entrevista realizada a Braulio Miranda (Dueño), Bruno Barthaburu (Encargado de las redes) y Diego Niski (Mozo)

Escanee el código QR para acceder al video editado de las entrevistas →



Braulio Miranda

Dueño y fundador de H.D.P Urban Food:

Temática 1: **Historia de H.D.P**

- ¿Como nació HDP?
- ¿Porque una casa de hamburguesas?
- ¿Ya habías trabajado anteriormente en un emprendimiento gastronómico?
- ¿Qué dificultades/desafíos tuvieron en la empresa cuando arrancaron? ¿Las pudieron solucionar?
- ¿Hicieron un estudio de mercado al momento de empezar?
- ¿Por qué decidieron instalarse en esa zona de Montevideo? ¿Era la zona que querían? ¿Cómo fue la búsqueda de un local?
- ¿Cuáles eran los objetivos que tenían con este emprendimiento?
- ¿Cómo fue el proceso de llevarlo a la realidad? ¿Lo hiciste solo?

Temática 2: **El personal y lugar de trabajo**

- ¿Cómo está compuesto el personal de la empresa? ¿Llegaron a través de un llamado laboral, por iniciativa propia, eran amigos de la casa?
- ¿Existe algún perfil del trabajador de H.D.P?
- Previo a que comenzaran su trabajo en el local, ¿les dabas alguna pauta en particular? Por ejemplo, a quienes eran mozos, ¿les decías lo que esperabas de la atención al cliente?
- ¿Cómo sentís que es el clima de trabajo en el local?
- ¿Cómo se organiza el trabajo en H.D.P? ¿Cuentan con sectores bien delimitados? (Cocina y salón)
- ¿Siempre contaron con estos dos sectores? ¿o primero existió uno y después se incorporó el otro? (el servicio a las mesas se incorporó después).
- ¿Cómo es el trabajo en cada sector? Forma de organización, desafíos, dificultades.
- ¿Sentís que el local determina mucho la forma de trabajo? (local pequeño)
- ¿Sentís que el personal colabora y refleja lo que esperás de la calidad del producto y del servicio?

Temática 3: **Misión, visión y valores**

- ¿Contás con una Misión, visión y valores de H.D.P?
- En el caso de que no cuentes con una redacción específica de esto, ¿cuáles sentís que serían? ¿cómo se lo transmitís a tus trabajadores y tus clientes?

- ¿Cuáles son los valores?

Temática 4: **Modelo de negocio**

- ¿Contás con un modelo de negocio? ¿Cuáles serían los aspectos más relevantes? – Materias primas de calidad y proveedores.
- ¿Qué importancia tiene la materia prima de tus productos dentro del modelo de negocios?
- ¿Cómo es el trabajo con los proveedores? ¿Cómo los seleccionas? ¿Qué es lo que te lleva a elegir determinados proveedores y no otros? ¿Trabajás con varios o con un número más reducido y de confianza?
- ¿Cómo se elabora la propuesta del menú? ¿Tenés en cuenta opciones vegetarianas y veganas? ¿Crees que existe variedad?

Temática 5: **Competidores**

- ¿Cuáles son los competidores de H.D.P?
- ¿Sólo considerás a las hamburgueserías como competidores o también a otros locales que ofrezcan propuestas gastronómicas dentro de la zona?
- ¿Sentís que las ofertas han aumentado en los últimos tiempos, aumentando también así el número de competidores y los desafíos dentro del mercado?
- ¿Cuál sentís que es el elemento diferencial que presenta H.D.P?

Temática 6: **Publico especifico**

- ¿Cuál es el público específico que en un principio esperabas tener en H.D.P?
- ¿Es el público que efectivamente se tiene? ¿Presenta diferencias con respecto a esa idea inicial o se logró el objetivo inicial? Describirlo.
- ¿Te gustaría atraer un público diferente? (sumar otro al que ya tiene)
- ¿Por qué sentís que este público elige a H.D.P? ¿Por qué conecta con la propuesta del local? ¿Qué sentís que es lo que los hace volver?

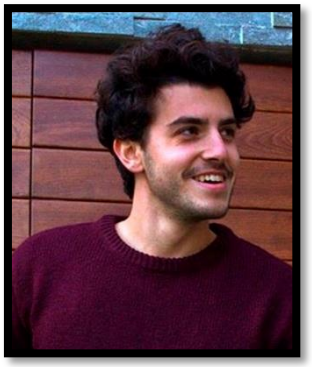
Temática 7: **Imagen y redes**

- ¿Cuál sentís que es la imagen que te gustaría transmitirle al público de H.D.P? (Tanto a nivel de atención como de las redes).
- ¿Sentís que esa imagen se logra transmitir efectivamente?
- En cuanto al local, ¿hubo alguna pauta para su ambientación?
- ¿Quién se encargó del diseño gráfico de la propuesta? ¿Qué se quería transmitir con eso? ¿Cómo surge el Cerdipollo, la mascota del local?
- ¿Te parece importante el manejo de las redes dentro de tu emprendimiento? ¿Se le destinan recursos a esto?
- ¿Han pensado en la posibilidad de ofrecer merchandising?

Temática 8: **Desafíos**

De cara al futuro de la empresa:

- ¿Qué sentís que hace falta mejorar en la empresa?
- ¿Qué desafíos tiene H.D.P hoy día?



Bruno Barthaburu

Encargado de la gestión de redes en H.D.P Urban Food:

- ¿Como nació tu vínculo con HDP?
  - ¿Vos te acercaste? ¿Por qué?
  - ¿Qué problemas sentías que tenían las redes, como para tomar la iniciativa de trabajarlas con el fin de mejorarlas? (errores a simple vista)
  - ¿Ya había hecho algún trabajo previo en las redes?
  - ¿Había lineamientos a nivel de diseño gráfico que podían serte útiles para el trabajo?
    - Cerdipollo, el logo, la tipografía, paleta de colores, etc.

- Antes de ponerte a trabajar con ellos, ¿realizaste alguna investigación de como la competencia o referente manejaba sus redes?
  - ¿Qué puntos a destacar encontraste de esta investigación?

- ¿Mantuviste algún dialogo con Braulio, en donde él te especificarte que contenido o manejo de redes quería? ¿O todo lo que hiciste fue por iniciativa propia? (con total libertad)
  - En caso de que te dijera:
    - ¿Qué fue lo que te comento que quería?
  - En caso de iniciativa propia:
    - ¿Cuáles eran tus intenciones con el manejo de redes?
    - ¿Qué imagen querías que se trasmitiera? ¿Cuáles eran tus pautas?

- ¿Qué tareas abarcabas específicamente?
  - ¿Quién contesta las consultas que hagan los clientes por Instagram?
  - ¿Quién responde los comentarios?
  - ¿Quién se fija las menciones en historias o publicaciones?
  - ¿Has tenido que encargarte de aspectos que exceden de tu trabajo como community manager?
    - Diseño gráfico en general: Menú, publicaciones, las televisiones con imágenes de hamburguesas, etc.
    - Fotografía del producto

- ¿Elaboraste un plan de manejo de redes? (Establecer qué tipo de contenidos querías subir a las redes, el "tono" que iban a tener las publicaciones, los criterios estéticos (colores, gráfica, fotografía), etc.
    - ¿Todos estos contenidos, los organizabas de antemano con una estrategia por detrás? ¿o lo ibas viendo sobre la marcha, en el día a día?

- ¿Con que dificultades te encontraste a la hora de hacer tu trabajo?
    - Propias: Tiempo personal, ¿estudios?, otro trabajo? ¿Cuánto tiempo le dedicas? ¿Trabajas solo? ¿Sentis que es trabajo para una sola persona? etc.
    - Del emprendimiento en sí mismo: ¿Contabas con recursos destinados a estos? ¿Braulio no sabía que era lo que quería?, etc.

- ¿Sentiste que hubo una mejora a partir de tu trabajo?
    - Empezaron a tener más seguidores, más interacciones, gente que llegaba al local porque habían visto las redes, etc.

- ¿Existen aspectos que quieras mejorar de las redes de HDP hoy día?
    - Sentis que se encuentran "estancados" en un nivel?
    - ¿Hay algo que te gustaría hacer y no podes ya sea por falta de recursos o falta de tiempo?
    - ¿Qué aspectos ya existentes sentís que todavía se podrían potenciar más?

Diego Niski

Actual mozo en H.D.P Urban Food:

- ¿Como llegaste a trabajar en HDP?
    - ¿Conocías de antemano el local?
    - ¿Había salido alguna oferta de trabajo? ¿O vos te presentaste?
        - En caso de haberte presentado:
            - ¿Por qué querías trabajar ahí?

- ¿Hace cuánto que trabajas ahí?
- ¿Cuántos son en el equipo de atención al público?
- ¿Cómo es el clima de trabajo?
- ¿De qué tareas específicas te encargas?
- ¿Antes de empezar a trabajar como mozo, recibiste algún lineamiento de cómo debería de ser el trato hacia el cliente?
    - En caso de si:
        - ¿Cuáles fueron las recomendaciones?
- ¿Sentis que en HDP hay un trato especial hacia el consumidor?
    - Calidez del lugar, trato informal, amistoso, etc.
    - ¿Tenes alguna anécdota en la cual se sienta reflejado eso?
- ¿Como es el público que acude al lugar?
    - Edad, nivel socio económico, zonas, etc.
- Sentis que los lineamientos que guían a HDP como emprendimiento, ¿se reflejan en el día a día?
- ¿Cuáles son las dificultades que te enfrentas al desempeñar tu trabajo?
    - Días de alta demanda, local chico, dinámica de trabajo, eficiencia, etc.
- Como trabajador de HDP, ¿Qué cosas positivas destacarías de tu día a día en el local?