



UNIVERSIDAD DEL ROSARIO
Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario - 1653



PIZZA MOOD
¡ Design your taste!

ALEJANDRA ARIAS BARRENECHE
NATALY NICHOLLS URREGO
MARÍA CAMILA OSORIO MESA
DAVID MEJÍA CARVAJAL

PROFESOR (A):
OLGA LUCÍA RESTREPO BOTERO
PLAN DE MERCADEO

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO- UNIVERSIDAD CES
MEDELLÍN
2015-1

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
1. DESARROLLO DEL PROYECTO.....	5
1.1 DEFINICIÓN DEL NEGOCIO	5
1.2 RECURSO HUMANO.....	5
1.3 HISTORIAS DEL EQUIPO: COMPLEMENTARIEDAD	9
1.4 ORGANIGRAMA	10
1.5 TIPO DE ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA.....	10
1.6 ENTORNO.....	11
2. MEZCLA DE MERCADEO	19
2.1 PRODUCTO	19
2.2 MERCADO	21
2.3 COMPETENCIA	26
2.4 PRECIO.....	29
2.5 DISTRIBUCIÓN.....	29
2.6 IMAGEN CORPORATIVA	29
2.7 PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN	29
3. BIBLIOGRAFÍA	36

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Tamaño del mercado	22
Tabla 2. Segmento del mercado que se quiere cautivar	23
Tabla 3. Población comuna 14.....	24
Tabla 4. Población en barrios aledaños	24
Tabla 5. Matriz cualitativa de la competencia.....	26
Tabla 6. Matriz cuantitativa de la competencia	27
Tabla 7. Presupuesto de marketing.....	33

LISTA DE ILUSTRACIONES

Pág.

Ilustración 1. Organigrama de la empresa	10
Ilustración 2. Mercado por unidades geográficas de Colombia. Tomado de Revista La Barra, edición 44.	15

1. DESARROLLO DEL PROYECTO

1.1 DEFINICIÓN DEL NEGOCIO

Misión: Ofrecer una experiencia al consumidor dónde se le permita diseñar su pizza a su gusto.

Visión: Para el año 2020 seremos una pizzería reconocida en la ciudad de Medellín por la calidad de nuestras pizzas y la experiencia ofrecida a nuestros consumidores. Para ese entonces tendremos 4 puntos venta en el Valle de Aburrá y haremos de Pizza Mood un negocio franquiciable.

Descripción de la idea de negocio ¿qué hace? ¿Cómo lo hace? actividad principal: Mood es una pizzería que se dedica al negocio de la comida rápida, ofreciendo una pizza personalizable, con autoservicio, diseñada a la manera de cada cliente, que puede ser saludable si se desea y que además tiene la ventaja de ser rápida.

Esta pizzería tendrá opciones para todos los gustos y permitirá a los comensales seleccionar los ingredientes que desea (haciéndola saludable o no) y acompañarla de las hierbas de nuestro jardín, que servirá como decoración y acompañamiento para las pizzas.

El negocio funcionará de esta forma: Primero el cliente selecciona el tipo de masa que desea, puede escoger entre tradicional y sin gluten; después, la base de la pizza será amasada por el vendedor. El siguiente paso consiste en pasar por una barra dónde habrá variedades de salsas, quesos, carnes frías, verduras, hortalizas y demás acompañamientos y podrás seleccionar los que desees para que le agreguen a tu pizza. Finalmente el producto se introducirá en un horno de alta potencia durante 5 minutos y se le entregará al cliente para que tome las hierbas del jardín y le agregue las que desee.

Resumiendo lo anterior, podemos decir que Mood se dedica principalmente a la producción y venta de pizzas hechas a la medida; y reemplaza el servicio a la mesa por una excelente opción de autoservicio que permitirá a los clientes diseñar la pizza como la deseen y disminuir costos.

1.2 RECURSO HUMANO

1.2.1 Resumen hojas de vida

NATALY NICHOLLS URREGO Ë INGENIERA BIOMÉDICA

En el ámbito profesional siempre he desempeñado cargos de gerencia de marca/producto, donde he realizado roles relacionados con compras, manejo de

relaciones comerciales y canales mayoristas, tiendas retail y finalmente roles relacionados con mercadeo.

A continuación rescato las herramientas/conocimientos de mi parte que aportaran en el desarrollo del restaurante Pizza Mood. Inicialmente mi primer empleo fue como Gerente de producto en Qualité, una empresa especializada en alimentos Kosher y orgánicos. Entre estos alimentos se encuentran carnes y verduras. Manejé la relación con grandes superficies como: Éxito, Carulla, Surtifruver, La 14, El Consumo y Jumbo. A partir de este empleo tuve la oportunidad de conocer muy de cerca la competencia, por lo que conozco y tengo contacto con proveedores de carnes y verduras en Colombia; esto ayudará a que tengamos una idea clara de cómo están los precios en el mercado, que normativas regulan la calidad de estos productos y la logística adecuada y precauciones que se deben tener en cuanto al transporte de estos alimentos. Qualité es una empresa que además de ser productora y distribuidora es dueña de Burger Market, una cadena de restaurantes gourmet ubicada en la ciudad de Bogotá que es especializada en carnes y hamburguesas. Trabajé en la apertura del último restaurante que abrieron en Bogotá, donde aprendí un poco del manejo contable, preparación de los alimentos y sobre atención al cliente. En Qualité tuve la oportunidad de conocer a distinguidos chefs del país y a otros proveedores de alimentos que actuaban como proveedores de la cadena. Esto permitirá que haya un acercamiento más estrecho a la hora de necesitar asesoría de alguno de los anteriores.

Mi segundo empleo (actual), es como Gerente de Marca en Disandina SA. Disandina es una empresa importadora y distribuidora de marcas deportivas. Con dos unidades de negocio: Ciclismo y Lifestyle. Dentro de la unidad de negocio Lifestyle se encuentran marcas como: Oakley, Sanuk, Quiksilver, Teva, Dragon, Roxy; entre otras. Yo soy Gerente de Marca de Sanuk, Teva y Dragon, marcas de calzado y gafas, inspiradas en deportes de acción y muy relacionadas con el estilo de vida de la cultura Californiana. En mi actual empleo desempeño funciones desde compras, lanzamiento de campañas/ productos/ colecciones; soy la persona que gestiona los recursos, presupuestos de cada una de las marcas, planeo y ejecuto cada uno estas acciones planeadas; además de ser un soporte en el área comercial y del área de mercadeo para los vendedores de cada una de las regiones del país. En Disandina he tenido la oportunidad de estar relacionada con el desarrollo del proyecto de franquicias DOPPLER y de la apertura de una nueva tienda de calzado que abriremos próximamente; he liderado este último proyecto por lo que tengo conocimiento y experiencia en creación y registro de marca; visual merchandising, que aunque es un producto totalmente distinto a una pizza; la experiencia desarrolla intuición en cuanto a aprender a leer o aproximarse a descifrar el comportamiento de un consumidor y en presentar un producto que sea comercial y que tenga buena aceptación por parte del público objetivo. Lo anterior junto con mi experiencia en Qualité hace un buen complemento para encarar el proyecto Pizza Mood.

En el ámbito financiero presupuestamos una inversión inicial de \$15000.000 por parte de cada uno de los socios de Mood. Qué cubrirá gastos de creación y registro de marca, adecuación del espacio, compra de tecnología como software, herramientas de

cocina y de preparación de las pizzas, muebles, y gastos operativos que surjan dentro del primer mes de Mood.

MARÍA CAMILA OSORIO MESA È NEGOCIADORA INTERNACIONAL

Soy una Negociadora Internacional con énfasis en Internacionalización de la empresa de Eafit, sin embargo siempre me he desempeñado en áreas principalmente comerciales dónde mi labor ha sido ofrecer servicios o intangibles.

Mi primer contacto con el mundo laboral fue en Proexport Miami (Actual Procolombia), donde fui asistente de turismo y mi labor consistía en coordinar macrorruedas, crear agendas comerciales y mantener la relación con los tour operadores de Estados Unidos en general. Esta experiencia me ayudó no sólo a empezar mi carrera en el área comercial, sino también a comprender que una de las atracciones turísticas más llamativas de Colombia es la comida. Fue ahí cuando empezó mi interés por la gastronomía, y me di cuenta que en eventos y ferias la mejor manera de captar la atención de los otros tour operadores o de los posibles clientes era a través de degustaciones culinarias.

Mi segunda experiencia consistió en una empresa llamada Kiero International Group, dónde me desempeñé inicialmente como Ejecutiva de Cuenta y después como Directora Comercial de una unidad de negocio. La actividad económica de esta empresa es crear programas de fidelización multimarca, lo cual me permitió conocer y tener relación con muchos de los restaurantes del país y saber el tipo de alianzas que usualmente manejan y los descuentos más comunes. Ambos aspectos de esta experiencia laboral pueden aportar a Pizza Mood, ya que adquirí conocimiento importante del funcionamiento y estrategias de mercadeo de los restaurantes más grandes y exitosos del país, para que nuestra pizzería los imite.

Finalmente, mi experiencia laboral más reciente es en Multisponsor, que es una empresa dedicada al mercadeo relacional y los programas de alianzas y lealtad. Como esta empresa maneja muchos tipos de alianzas, me ha permitido tener un mejor panorama en cuanto a los descuentos y beneficios que otorgan los restaurantes y también a tener relación con sus directores de mercadeo y así conocer algunas de sus estrategias.

Por otro lado, mi conocimiento del sector de restaurantes es grande, ya que tengo la fortuna de relacionarme con los dueños, directores de mercadeo y directores comerciales de muchos de ellos, lo cual me ha permitido adquirir conocimiento del sector principalmente en el manejo del mercadeo pero también en muchos otros aspectos.

Gracias a lo anterior, tengo contactos en muchos restaurantes y con las empresas que manejan alianzas con ellos, así que podría impulsar a Mood para que sea incorporado en varios programas de alianzas y de lealtad.

Finalmente, en cuanto al aspecto del aporte de capital, aportaré capital financiero, ya que aportaré \$15000.000 para usarlos inicialmente en la creación de la marca, compra de las herramientas para la preparación, adecuación del restaurante, entre otros. Si se requiere más capital, se considerará pedirlo como un préstamo. También aportaré capital humano, ya que trabajaré en las alianzas de Mood en horarios extra laborales para así impulsarla y posicionarla en el mercado.

DAVID MEJIA CARVAJAL- NEGOCIADOR INTERNACIONAL

En el ámbito profesional he desempeñado cargos directivos y de supervisión, donde he realizado roles relacionados con manejo de personal, manejo de relaciones comerciales y canales institucionales.

A continuación rescato las herramientas/conocimientos de mi parte que aportaran en el desarrollo del restaurante Pizza Mood. Inicialmente, mi primer empleo fue como Coordinador de Negocios Especiales en Incolmotos Yamaha, una empresa ensambladora y comercializadora de moto partes. Actualmente, soy el director comercial de la empresa H.A Cocinas y Muebles; una empresa especializada en carpintería para obras de construcción, nos especializamos en cocinas, muebles de baño, centros de entretenimiento; entre otros. La experiencia adquirida en estas empresas es muy comercial, debido al gran contacto con los clientes, negociaciones con los proveedores y con los clientes finales, es decir las constructoras; esto me ha llevado a desarrollar experiencia en negociación; herramientas que me servirán en nuestro proyecto de la Pizzería Mood, pues tendremos que negociar con los proveedores.

Durante el último semestre de la universidad en el 2012, tuve una oportunidad laboral que será la que más servirá para aportar en el proyecto Mood y volverlo una realidad; estuve administrando inversiones extranjeras; que se trataban de bares y restaurantes. En esta oportunidad aprendí procesos administrativos, manejo de personal, contratación de personal, reglamentos y leyes que deben cumplir los restaurantes y sus empleados.

En el ámbito financiero se ha presupuestado una inversión inicial de \$15000.000 por parte de cada uno de los socios de Mood. Qué cubrirá gastos de creación y registro de marca, adecuación del espacio, compra de tecnología como software, herramientas de cocina y de preparación de las pizzas, muebles, y gastos operativos que surjan dentro del primer mes de Pizza Mood.

ALEJANDRA ARIAS BARRENECHE Ë INGENIERA BIOMÉDICA

Soy Ingeniera Biomédica con experiencia en áreas comerciales y de mercadeo.

Mi primer empleo fue en Progyne SA, empresa distribuidora de medicamentos, equipos e insumos médicos. Fui directora técnica y especialista de 3 líneas de equipos (Ellman

de Estados Unidos, Vlor de Israel, Palomar de Estados Unidos) con tecnología láser para especialidades relacionadas con la medicina estética. Desarrollé habilidades comerciales donde mi trabajo incluía desde la búsqueda de clientes y cierre de ventas hasta capacitación y servicio postventa.

Puedo rescatar un proyecto en el cual lideré el lanzamiento de 3 láser nuevos. Todo el proceso de introducción de marca, demostración al público y publicidad fue exitoso y generó resultados en crecimiento de la línea tanto en el portafolio como en los ingresos. Puedo aportar siendo embajadora de Pizza Mood con mi experiencia y habilidades en comunicación, relaciones comerciales y fortalecimiento de marcas.

Actualmente soy Especialista de Mercadeo en Coca Cola Femsa, manejo toda la información para la fuerza de ventas, presupuestos y actividades comerciales. Por medio del conocimiento que estoy adquiriendo puedo tener una visión mucho más amplia de cómo se pueden evaluar y potencializar las actividades comerciales con el fin de desarrollar productos y marcas; aunque Coca Cola es una marca que ya está posicionada es necesario estar en constante innovación para no perder esta posición que es muy competida actualmente.

Tengo experiencia en manejo de personal con metas comerciales y puedo aportar con capacitaciones al personal de Mood para generar al interior de nuestra empresa valor agregado y sentido de pertenencia que evidencie y fortalezca el negocio tanto al interior como con el cliente.

Además, por mi trabajo en Coca Cola Femsa he tenido la oportunidad de conocer cómo trabajan muchos restaurantes de la ciudad y puedo acceder con facilidad a su personal. El fortalecimiento relacional sería una gran oportunidad para desarrollar y promocionar nuestro restaurante.

Aportaría capital pero también estaría encargada de aporte humano donde jugaría un papel importante lo descrito anteriormente. Inicialmente presupuestamos un inversión de COP 15´000.000 para la creación de la marca, compra de materiales, adecuación y espacio, insumos iniciales, aspectos legales, publicidad, redes sociales y aplicaciones móviles, entre otras. Presupuestamos inversiones adicionales luego del primer mes de funcionamiento que serán tomadas por medio de préstamos para comenzar a cubrir el pyg del negocio.

1.3 HISTORIAS DEL EQUIPO: COMPLEMENTARIEDAD

La creación de Mood se originó cuando Nataly regresó de su viaje a California con una idea muy innovadora para un negocio.

La idea consistía en adquirir una franquicia de Pizza MOD, pero debido a sus elevados costos (3 Millones de dólares) fue descartada. Sin embargo, al tener una idea tan ganadora en nuestras manos, decidimos llevarla a cabo imitando el negocio y sacándole provecho a las competencias y cualidades de cada integrante del equipo.

Descubrimos que Alejandra Arias es una persona muy creativa, apasionada por la tecnología, emprendedora, excelente en comunicaciones y por lo anterior, es óptima para transmitir el ADN de la marca y comunicar las fortalezas y promesa de valor de la marca.

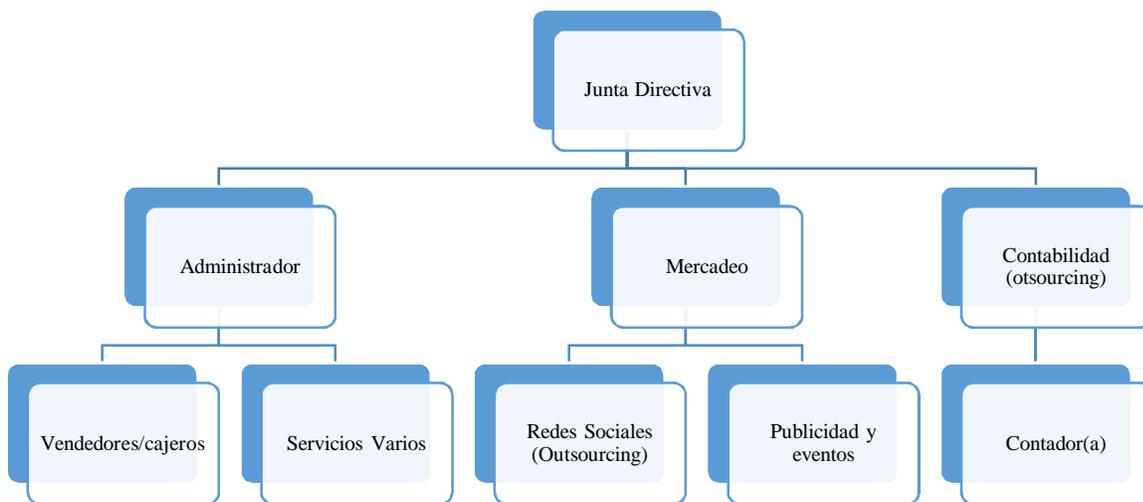
Por otro lado, María Camila Osorio es una persona optimista, perseverante, que cuenta con excelentes relaciones en el ámbito profesional. Es una persona ideal para el área comercial por su seguridad y capacidad de convencimiento.

Nataly Nicholls, es una persona muy apasionada, creativa, expresiva, inteligente y ambiciosa. Todo esto la convierte en una excelente estratega a la hora de direccionar un negocio. Además de lo interior, es una persona entregada e integral, lo cual le permite tener una visión completa del negocio y tomar las decisiones acertadas frente al mismo.

Finalmente, David Mejía es una persona paciente, analítica, con habilidades numéricas, persuasiva e inteligente. Todo esto lo hace óptimo para ayudar a direccionar la empresa y evaluar la posición frente a los competidores.

1.4 ORGANIGRAMA

Ilustración 1. Organigrama de la empresa



Fuente: Elaboración propia.

1.5 TIPO DE ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA

Una SAS es una sociedad comercial, donde se estimula el emprendimiento por la facilidad para constituirla y la flexibilidad en el funcionamiento. Por ejemplo, hablando de los aportes que hacen los accionistas a la sociedad se puede diferir a dos años; sin exceder este periodo de tiempo. Otra de las ventajas de ser una SAS es que no se debe tener un revisor fiscal; esta ventaja no es aplicable a una SAS si supera unos topes de ventas estipulados previamente por la ley 43 de 1990.¹

La responsabilidad de los accionistas en las SAS se limita al aporte de capital que se haga.

Las SAS fueron creadas por la ley 1258 de 2008 y por el decreto 2020 de junio de 2009 basándose en la antigua ley de emprendimiento 1014 de 2006+ (Cámara de Comercio de Cali, 2014). Según la Cámara de Comercio una sociedad por acciones simplificadas puede constituirse por una o varias personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras, su naturaleza es comercial, pero puede hacer actividades tanto comerciales como civiles, se crea por documento privado y nace después del registro en la cámara de comercio, a menos de que los aportes iniciales incluyan bienes inmuebles se requiere de escritura pública.

Los siguientes son los requisitos necesarios para poder constituir una SAS:

- Nombre, documento de identidad y domicilio de los accionistas
- Razón Social seguida de las letras SAS+
- El domicilio principal de la sociedad y las sucursales
- Término de duración, puede ser a término indefinido
- Enunciación clara de las actividades, puede ser indefinido para realizar cualquier actividad lícita
- Capital Autorizado, Suscrito y Pagado. Número y clase de acciones, términos y formas en que se pagarán.
- Forma de administrar, con documentos y facultades de los administradores. Cuanto menos un Representante Legal Sin embargo, cuando se donen bienes que necesiten como formalidad legal (escritura pública), la constitución debe elevarse a escritura pública también

1.6 ENTORNO

1.6.1 Breve descripción del sector

De acuerdo con el estudio desarrollado por Procolombia, el crecimiento económico del país estará alrededor del 4,3%, mientras el de Latinoamérica será del 2,9%. Así, Colombia será el cuarto país con el mayor crecimiento del 2014.

¹ EAFIT. [Online]. 2014. Disponible en: <http://www.eafit.edu.co/escuelas/administracion/consultorio-contable/Documents/Nota%20de%20clase%2018%20SAS.pdf>

En los últimos años, el sector servicios en Colombia ha desarrollado un papel importante dentro de la economía, al convertirse en una fuente importante de ingresos y empleo del país. Su participación durante el primer trimestre del 2013 dentro de la actividad económica fue del 58%, superando a sectores como el del Agro y el de la Industria (18% en conjunto).²

Según la fuente El Economista América, el sector servicios logro expansiones en su valor agregado del 4.6% anual. Para el 2014, Anif espera que esta dinámica se mantenga, soportada principalmente por:

- Las expectativas de crecimiento de la economía local (4.6% anual)
- El moderado optimismo de los consumidores, reflejado en algunos indicadores líderes.
- La dinámica micro-sectorial proveniente de favorables desempeños en las actividades de tercerización y turismo.

Esta última está directamente relacionada con el sector de restaurantes y comidas rápidas, pues tiene una estrecha relación y su crecimiento depende en parte a l subsector turismo.

Adicional a lo anterior, según la comisión de promoción del Perú para la exportación y el turismo, Promperú, los estudios especializados señalan, que el sector servicios en Colombia crecerá a un ritmo más acelerado que el resto de sectores. Mostrando múltiples oportunidades, ya que muestra un crecimiento sostenido, lo que convierte al sector, una apuesta comercial atractiva.

1.6.2 Aporte del sector al PIB nacional

Como lo demuestra la Revista Semana en el artículo del 22 de septiembre de 2012 "El mercado de comidas rápidas: Un negocio sabroso" donde informa que; siguiendo las tendencias mundiales, los colombianos están comiendo con más frecuencia fuera de casa, lo que está llevando a que muchas cadenas de comida rápida estén haciendo su agosto. Así lo reportan las cajas registradoras de cientos de restaurantes que en los últimos años emprendieron una carrera por ampliar sus negocios en el país y en el exterior. Es tal el auge que en ciudades como Bogotá ya es casi imposible conseguir un buen lugar para un local comercial mientras que cadenas con presencia exclusiva en grandes capitales están abriendo mercado en urbes intermedias³

Al analizar la información encontrada, el sector de restaurantes específicamente Comidas rápidas es un sector muy llamativo y que está en constante crecimiento, el

² VERA, A., & CUÉLLAR, E. [Online]. ANIF, Asociación Nacional de Instituciones Financieras. 2013 Disponible en: <http://goo.gl/OfAExM>

³ SEMANA VIRTUAL. [Online]. 2012). Recuperado el 31 de 07 de 2014, de <http://www.semana.com/economia/articulo/el-mercado-comidas-rapidas-negocio-sabroso/265173-3>

sector está ligado estrechamente al sector de turismo y comercio, pues el 34% del presupuesto de un turista es invertido en comida. (Revista la Barra, 2011) Es un sector con muchas oportunidades de negocios, si miramos las cifras y el aporte al PIB colombiano; podemos ver que: la gastronomía ocupa el décimo puesto entre los sectores económicos que aportan al PIB colombiano, por encima de la educación y las telecomunicaciones. En 2000 se registraron ventas por \$7,9 billones anuales, mientras que en 2010 ascendieron a \$19,9 billones+, explica Claudia Hernández, directora ejecutiva de la Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica, Acodrés.

En 2012 los hogares colombianos gastaron en comidas fuera del hogar 21,8 billones de pesos, un 17 por ciento más que el año anterior. De ese total, 3,6 billones corresponden a restaurantes de comida rápida, de acuerdo con la firma de consultoría de mercados Raddar. Según información del Dane los restaurantes constituyen el tercer gasto en los hogares colombianos, después del mercado, el arriendo y la vivienda. Lo anterior obedece a la diversidad de oferta, hay para todos los gustos en cuanto a sabores, precios y tendencias⁴

Aprovechando este boom, en los últimos años se han establecido nuevas cadenas internacionales, la mayoría de ellas provenientes de Estados Unidos. Otras están mirando con interés la manera de establecerse en el país a través de franquicias o buscando un socio local.

1.6.3 Mercado en crecimiento

Además de la nueva oferta de establecimientos comerciales otros factores están influyendo en el mayor consumo de comidas rápidas de los colombianos. Uno de ellos es la falta de tiempo que lleva a muchas familias a pedir domicilios, otro es el mayor crecimiento de la economía con tasas cercanas al 5 por ciento, el tamaño de la población -Colombia es el segundo país de Suramérica después de Brasil con mayor número de habitantes- y otro factor es el mejoramiento del ingreso. Así lo ratifica Camilo Herrera, director de Raddar, quien señala que mientras la gente sienta que su ingreso disponible es más alto está más dispuesta a comer fuera de la casa.

El apetito por este mercado se está viendo en el interés que tienen nuevas cadenas para establecerse en el país. Hace un mes estuvo una visita comercial de empresarios estadounidenses, a propósito del Tratado de Libre Comercio, que manifestaron su intención de invertir en varios sectores económicos del país, entre ellos el de comidas rápidas. Ese es el caso de la cadena Popeye's que intenta competirles a los restaurantes especializados en pollo, los helados Marble Slab, Mister Pretzelt y Dairy Queen, entre otros.⁵

⁴ HERNÁNDEZ.

⁵ DINERO.COM. [Online]. 2012. Disponible en: <http://www.dinero.com/edicion-impresa/caratula/articulo/mil-empresas/151461>

Luis Felipe Jaramillo, director de la feria de franquicias Fanyf y presidente de LFM (Leaders For Management), señala que no sólo las cadenas estadounidenses quieren estar aquí sino también hay interés de otros países. Ese es el caso de Go Green, de Guatemala, especializada en ensaladas que acaba de abrir dos locales en Bogotá y que está buscando expandirse, de las firmas brasileñas Habib's, de comida árabe, y Vivenda Do Camar~o, de comida de mar y de dos compañías francesas. Pero también están haciendo fila compañías de Argentina, España y Perú.

Por su parte, el grupo mexicano Alsea, uno de los más grande operadores de franquicias de América Latina, que cuenta dentro de su portafolio con marcas como Domino's Pizza, Burger King, Chili's, está pensando en traer al país la cadena de comida china P.F. Chang's China Bistró. Así mismo, este gran crecimiento del sector se ve ratificado por Camilo Herrera, de Raddar "Este sector está creciendo mucho, están llegando todos y están comprando todo"⁶

Como se puede observar Colombia es un mercado atractivo internacionalmente en el sector de restaurantes y cadenas de comida rápidas. Los ingresos de este sector han crecido en más de un 400%; pasando de 7 billones de pesos en el año 2000 a más de 24 billones en 2013. Un factor de gran importancia en el crecimiento del sector es el Tratado de Libre Comercio que actualmente Colombia tiene vigente con Estados Unidos, ya que los inversionistas extranjeros tienen las mismas prioridades que los nacionales. Con el TLC se han reducido barreras para que las cadenas de comida rápida se puedan establecer en Colombia. A pesar de que es un sector que está saturado, día a día más marcas de comida rápida tienen a Colombia en la mira como su próximo proyecto de expansión. A medida que sigan llegando más marcas de comidas rápidas y la tendencia de la Fast Good siga vigente el PIB del sector seguirá en constante crecimiento.

1.6.4 Importaciones/ exportaciones

Para la idea de negocio que conformará Pizza Mood, no se estima exportar o importar el producto (pizza), en un futuro aspiramos volvernos franquicia para poder llegar a más ciudades y países. Para este caso sería local la producción y funcionamiento del restaurante.

1.6.5 Crecimiento del sector en los últimos años

Es un hecho comprobable que el sector de restaurantes y comidas rápidas está creciendo debido a cambios y adaptaciones socioculturales. Cada vez podemos encontrarnos más con familias donde ambas partes de las parejas trabajan, se pasan muchos más minutos al día en pro de transportarse, la clase media está creciendo y

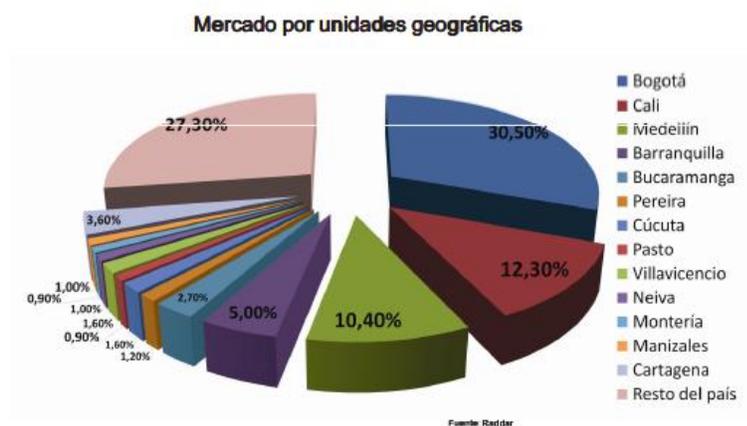
⁶ EL REY DE LAS FRANQUICIAS. [Online]. 2014. Disponible en: <http://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/cadenas-mexicanas-restaurantes/197282>

hay más personas dispuestas a consumir alimentos fuera de sus hogares bien sea por gusto o por facilidades en una sociedad que cada vez vive más acelerada.

Las cifras reflejan una transición cultural en los hábitos de las familias colombianas, pero sobre todo demuestran el crecimiento acelerado que reporta el sector de los restaurantes, que movió ventas cercanas a los \$24 billones en 2012. Es un crecimiento del 9,08% con relación a 2011 (Semana virtual, 2012).

Según la revista LA BARRA, las 5 ciudades que más mercado abarcan en el sector de comidas rápidas son Bogotá, Cali, Medellín, Barranquilla y Bucaramanga como se muestra en la ilustración 2.

Ilustración 2. Mercado por unidades geográficas de Colombia. Tomado de Revista La Barra, edición 44.



Fuente: Elaboración propia.

Dentro del sector, Bogotá es la ciudad que reporta el consumo más alto de comidas fuera de casa con \$564.000 millones y una participación del 29,6%, seguida por Cali con \$228.000 millones y una participación del 12%.⁷

Según un estudio realizado por la firma CID Gallup Latinoamérica la pizza representa el 17,5% de la oferta de restauración en el país, y es la cuarta comida preferida por los colombianos a la hora del almuerzo.

Colombia tiene con el paso de los años una economía cada vez más fuerte, con terreno para crecer. Con más de 45 millones de habitantes, Colombia tiene la tercera población más grande en América Latina después de Brasil y México. Por otra parte, el consumo per cápita a nivel nacional es de aproximadamente \$40.000, según datos reportados en 2012.⁸

⁷ Anónimo. [Online]. Nuevas cadenas alimentaran sector de restaurantes. La Republica. 2013.

⁸ DINERO.COM. [Online]. 2012. Óp. cit.

Las cadenas de restaurantes nacionales siguen dominando la actividad, a pesar de los esfuerzos de McDonalds, Pizza Hut o DunkingDonuts de expandir su presencia en el territorio nacional. Inversiones El Corral (IRCC), Crepes & Waffles y Frisby mantuvieron la predilección del consumidor frente a sus contrapartes internacionales. El éxito de estas cadenas radicó en adaptar sus menús al gusto particular del país. De nuevo Avesco y Avinco (Kokorico) superaron a la Organización CBC (Cali Mío y La Brasa Roja, entre otros), mientras que el grupo compuesto por Lao Kao, Inverleoka y Kata redujo su participación en el sector.⁹

Hay diferentes clasificaciones para los restaurantes pero podemos resumirlas de la siguiente forma.¹⁰

- Restaurante buffet: En este tipo de restaurantes es posible escoger uno mismo una gran variedad de platos cocinados y dispuestos para el autoservicio. A veces se paga una cantidad fija y otras veces por cantidad consumida (peso o tipos de platos).
- Restaurante de comida rápida (fast food): Son restaurantes informales donde se consume alimentos simples y de rápida preparación como hamburguesas, patatas fritas, pizzas, pollo, entre otros. Este es el caso que aplica para nuestro restaurante Pizza Mood.
- Restaurantes de alta cocina (gourmet): Los alimentos son de gran calidad y servidos a la mesa. El pedido es a la carta o escogido de un "menú", por lo que los alimentos son cocinados al momento. El servicio, la decoración, la ambientación, comida y bebidas son cuidadosamente escogidos.
- Restaurantes temáticos: Son clasificados por el tipo de comida ofrecida. Los más comunes son según origen de la cocina como cocina italiana, china, japonesa, española, francesa, peruana, colombiana, entre otros.
- Comida para llevar (take away). Son establecimientos que ofertan una variedad de primeros platos, segundos, y una variedad de aperitivos, que se exponen en vitrinas frías o calientes, según su condición. El cliente elige la oferta y se confecciona un menú a su gusto, ya que la oferta se realiza por raciones individuales o como grupos de menús. Dentro de los take away podemos encontrar establecimientos especializados en un determinado tipo de producto o en una cocina étnica determinada.

1.6.6 Impacto de la apertura y tratados de libre comercio en el sector

⁹ LA NOTA DIGITAL. [Online]. Disponible en: <http://www.lanotadigital.com/vademecum/small/alojamiento-y-alimentacion/comidas-rapidas-y-restaurantes>

¹⁰ Andrews, S. [Online]. Origins of the Food Service Industry. Food & Beverage Management. McGrawHill. 2007.

El principal impacto de la apertura con otros países es la globalización, que no sólo permite que la mente del consumidor colombiano cambie y acoja negocios como este, sino que también abre la posibilidad a que negocios similares (e incluso iguales) provenientes de otros países ingresen a Colombia ya sea como inversión extranjera o como franquicias.

La globalización ha hecho que la gente busque comercios más %americanizados+ y el estilo de vida que ha empezado a impactar a la sociedad colombiana trae consigo la cultura de la %alta de tiempo+, así que Pizza Mood ofrece una solución para ambas necesidades.

En cuanto a la apertura económica, podemos decir que gracias a ello tenemos TLC con un gran número de países. En este tipo de negocio nos afectan principalmente 2, que son: el TLC con la CAN y Mercosur y el TLC con Estados Unidos.

El TLC con la CAN y Mercosur puede beneficiar a Mood ya que ofrece la posibilidad de comprar carnes frías extranjeras de una calidad excelente por un bajo costo. Colombia importa alrededor de 4000 toneladas de carnes frías de países como Argentina, Brasil y Paraguay (Revista La Barra, 2008). Como este TLC tiene la condición de que las desgravaciones de los aranceles son progresivas, las carnes frías aún entran con arancel pero mucho menor que el que se aplica a importaciones del mismo producto provenientes de otros países.

Lo anterior nos afecta positivamente ya que gracias a esto se abre la posibilidad de comprar carnes frías, que es uno de nuestros principales insumos, de excelente calidad a precios competitivos. Además, hay mucha más variedad que la que estaba disponible anteriormente en el mercado nacional.

Por otro lado, el TLC con Estados Unidos afecta a Mood igualmente de una manera positiva, ya que gracias a este tratado, la harina de trigo que se importa desde Estados Unidos entra con cero arancel debido a la baja producción nacional, que corresponde únicamente al 2,5% del consumo del país (Periódico El Colombiano, 2013). De esta forma se garantiza que se podrá tener acceso a la harina necesaria para la masa de la pizza a muy bajos precios.

Finalmente, vale la pena recordar que al ser un país fuerte en el sector agrícola, las verduras y hortalizas que se requieran para la preparación del producto se comprarán al interior del país, así que en la compra de estos ingredientes, Mood no se beneficiará de ningún TLC. En este aspecto se tendrá la ventaja de acceder a estos insumos cuando aún estén frescos.

1.6.7 Proyección del sector

El turismo a nivel nacional está en constante crecimiento, no solo entre los habitantes sino también por una gran cantidad de turistas que sigue incrementando a medida que el país tiene más acogida a nivel internacional. Más del 34% del presupuesto del turista

se invierte en alimentación, por que el crecimiento de ambos sectores es directamente proporcional.

La tasa de ocupación hotelera en junio fue de 52.5%, según el Dane. Esta variable siguió mostrando un buen comportamiento y es un argumento para sustentar que el sector turístico está atravesando por un proceso de crecimiento.

Se ha visto que la gente ya destina una parte de sus ingresos a comer fuera de la casa. Hay factores socioculturales que influyen en ese consumo. Uno es el rol de la mujer que ya cumple más papeles dentro del ámbito laboral, y no tiene tiempo para preparar las comidas dentro del hogar. Los roles van cambiando y la gente busca alimentarse por fuera. Lo otro es el crecimiento que ha tenido la ciudad, lo que hace que la gente no tenga tiempo para desplazarse a su casa, y tenga que comer por fuera. Además, el consumidor ha ido aumentando sus gastos de consumo en entretenimiento, dice Laura Micaham, coordinadora editorial de La Barra. Un ejemplo del crecimiento que ha tenido el sector de las comidas rápidas junto con las franquicias es Jenos Pizza, que en el año 2012 fijó su meta de crecimiento con la inauguración de 15 locales en diferentes ciudades, como Bogotá, Valledupar, Ibagué, Palmira, Zipaquirá, Montería, Sincelejo, San Andrés y Villavicencio.¹¹

En los últimos diez años, las ventas por consumo de comidas por fuera del hogar se han incrementado un 151,89%. El panorama promete excelentes expectativas de desarrollo futuro, con un promedio de crecimiento esperado de más del 7% anual del total de ventas de servicios de alimentos durante los próximos cinco años. En cuanto a las cadenas, la comida rápida seguirá siendo la categoría principal, con una proyección de más de la mitad de la expansión de servicios de alimentos de cadenas durante los próximos cinco años.¹²

¹¹ Anónimo. [Online]. Nuevasó Óp. cit.

¹² LA OPINIÓN. [Online]. El negocio de la gastronomía viene aumentando su buen sabor. *Camara de Comercio de Cali*. Disponible en: <http://www.ccc.org.co/servicios/registros-publicos/mercantil/tramites/constituciones-reformas-y-nombramientos/sociedad-por-acciones-simplificada-sas>

2. MEZCLA DE MERCADEO

2.1 PRODUCTO

2.1.1 Definición clara y precisa del producto o línea de productos

El producto que ofrece Pizza Mood es una pizza diseñada y hecha a la medida según las preferencias de cada persona con una opción saludable y práctica.

Un solo tamaño personal y varias opciones para combinar los ingredientes y crear la pizza según el gusto de cada persona de forma rápida y en un ambiente que evoca la frescura y la tranquilidad de la naturaleza.

2.1.2 Aspectos más atractivos para captar la atención de los posibles clientes (calidad, precio, diseño, tecnología, tiempo de entrega)

Pizza Mood es una experiencia diferente para el consumidor ya que además de poder escoger los ingredientes de su pizza puede verlos y ser testigo del proceso de preparación Comenzando por la elección de la masa siguiendo por los quesos, salsas y proteínas y terminando en las verduras, especias y condimentos; brindando una opción completa de alimentación y segura al cliente.

Los ingredientes siempre estarán frescos, visibles y listos para comer, además la pizza es de preparación y consumo inmediato lo que garantiza una excelente calidad del producto con las mejores características en cuanto a variedad, sabor y nutrición.

Ofreceremos un solo tamaño personal que podrá incluir máximo una porción de todos los ingredientes deseados por el mismo precio, así que no será un problema si hay indecisión a la hora de escoger.

Nuestro personal estará siempre a disposición de los clientes para que su experiencia a la hora de preparar su pizza sea sencilla y placentera. Además, habrá paneles de instrucción en el restaurante de forma que sea más fácil y rápida la elección y preparación.

Contaremos con tecnología de punta (hornos) por medio de la cual la cocción de la pizza no tomará más de 3 minutos y la preparación total será de más o menos 7

minutos, brindando a nuestros clientes una opción rápida y que cumplirá sus deseos de forma personalizada.

La decoración y adecuación del restaurante complementan el producto y crean una combinación de experiencias en las cuales nuestros clientes se podrán sentir frescos y rodeados de naturaleza mientras disfrutan de su Pizza Mood.

2.1.3 Características diferenciadoras: ventajas competitivas y ventajas comparativas

La ventaja competitiva que nos hace diferenciadores de la competencia es que no sólo ofreceremos una pizza personalizable si no Diseñada al gusto de nuestros clientes, por eso nuestro mensaje es claro y se expresa en nuestro slogan **Design your Taste+**

Según el análisis de la competencia, vemos que hay muchas pizzerías pero ninguna ofrece la misma experiencia y servicio que ofrecerá Pizza Mood en términos de exclusividad, frescura y ambiente. Así que por ser novedoso, el negocio tiene todas las posibilidades de tener una gran aceptación en el mercado.

También una ventaja para nuestros clientes, es que el producto llega directamente al cliente final, así que podremos garantizar la calidad de nuestras pizzas.

Ofreceremos diseño, calidad, variedad y experiencia por un precio justo que incluso incluirá más de lo esperado por los consumidores en comparación con los rivales del mercado.

2.1.4 Necesidades del mercado que va a cubrir el producto

El sector de los restaurantes ha mostrado un incremento acelerado los últimos años donde la cultura del país y del país se ha vuelto cada vez más propensa a gastar una gran parte de los ingresos en comida por fuera de casa. Medellín pertenece a una de las 5 ciudades que más peso tiene en el sector de las comidas rápidas acompañada de Bogotá, Cali, Barranquilla y Bucaramanga según la edición número 44 de la revista La Barra.

Al analizar el aporte que hace el sector en el crecimiento de la economía del país, encontramos que las comidas rápidas ocupan el 34% del presupuesto de un turista (Revista la Barra, 2011). La ubicación de Pizza Mood y el producto que ofrecemos en Pizza Mood cumple con todas las características que son llamativas para un turista a la hora de elegir un restaurante de comidas rápidas; cercanía ya que está cerca de la zona rosa y de un sector hotelero, y un producto como la pizza que es universal y conocida a nivel mundial.

Aunque hay gran diversidad de ofertas en cuanto a restaurantes, vimos la oportunidad de explorar un mercado en el cual los consumidores pueden Diseñar el producto que van a comer a su gusto, de una forma rápida y en un lugar placentero, obedeciendo a la demanda de una población que está acelerando todos sus actividades diarias incluyendo la alimentación.

Además de la nueva oferta de establecimientos comerciales otros factores están influyendo en el mayor consumo de comidas rápidas de los colombianos. Uno de los factores que más resalta el avance del sector de comidas rápidas es el mayor crecimiento de la economía con tasas cercanas al 5%, el tamaño de la población donde Colombia es el segundo país de Suramérica después de Brasil con mayor número de habitantes. Camilo Herrera, director de Raddar, señala que otro factor importante es el mejoramiento del ingreso de los colombianos, donde sugiere que mientras la gente sienta que su ingreso disponible es más alto está más dispuesta a comer fuera de la casa ¹³

Al crecer todo el sector de comidas rápidas, es proporcional también el crecimiento de los subsectores como el de comida Italiana que se identifica directamente con Pizza Mood. Sin embargo, nuestra pizzería ofrece una manera diferente de crear y disfrutar la comida, brindando una opción de **autodiseño** donde cada persona es libre de escoger los ingredientes, la combinación y la forma como disfruta de su comida.

2.2 MERCADO

2.2.1 Zona geográfica Ë Medellín

Medellín es la capital del departamento de Antioquia, ubicada en el Valle de Aburrá y rodeada por la cordillera de los Andes. Es la segunda ciudad más poblada de Colombia con 2721.894 de habitantes en 2013 (Alcaldía de Medellín) y está compuesta por un área de 382 km².

Esta ciudad se caracteriza por su clima excepcional, por ser verde, moderna, limpia, por sus cortas distancias y por el moderado costo de vida que conlleva.

Es considerada una ciudad cosmopolita, sede de numerosas ferias internacionales, museos, bibliotecas, parques, templos deportivos, ente otros; lo cual hacen de Medellín una ciudad muy rica culturalmente y, sumado a una excelente infraestructura y al hecho de que es la sede de numerosas empresas, muy atractiva para el turismo.

De acuerdo con Procolombia, Medellín es una ciudad atractiva no sólo por su actividad comercial e industrial, sino también por su agitada vida cultural y nocturna, lo cual la convierte una ciudad con un potencial inmenso para los negocios gastronómicos.

¹³ SEMANA VIRTUAL. [Online]. Óp. Cit.

2.2.2 Tendencia del mercado

De acuerdo con la Oficina Económica y Comercial de España en Bogotá, a pesar de que la población Colombiana se caracteriza por tener bajos recursos, el crecimiento de la economía en forma sostenida durante los últimos años ha permitido que se incremente el poder adquisitivo de las clases más bajas, lo cual ha ocasionado que los Colombianos estén comiendo más fuera de casa.¹⁴

La globalización y apertura económica han ayudado también a la tendencia a comer fuera de casa, ya que la población Colombiana está cada vez más americanizada, y empieza a ver la falta de tiempo en su día a día, lo cual hace que comer comida ya preparada sea la opción idónea.

Según el Icxex, la reciente apertura de la economía ha provocado que los consumidores comiencen a buscar nuevas características en los alimentos. Así, el consumo de productos light y Premium está creciendo. La anterior afirmación muestra que actualmente estamos en un mercado en desarrollo, donde los clientes no sólo están comiendo más afuera, sino que además están buscando opciones más saludables y con menos calorías para mejorar su estilo de vida y salud en general.

Todo lo anterior nos muestra que estamos incursionando en un mercado en el que está aumentando la tendencia a comer afuera y que además es "fitness", ya que busca opciones bajas en calorías y saludables a la hora de escoger.

2.2.3 Tamaño del mercado

La población de Medellín está compuesta por 2.721.894 de habitantes (Alcaldía de Medellín) y está viviendo un crecimiento acelerado.

Esta población está distribuida en estratos del 1 al 6 y está constituida mayormente por personas en edad económicamente activa.

Tabla 1. Tamaño del mercado

¹⁴ Ibíd.

TOTAL POBLACIÓN								
Año	Total	Hombres	Mujeres	0 a 4 años	5 a 14 años	15 a 49 años	50 a 64 años	65 años y mas
2005	2.499.080	1.138.523	1.360.557	218.884	436.209	1.372.714	323.219	148.052
2006	2.525.902	1.150.743	1.375.159	221.233	440.891	1.387.447	326.688	149.642
2007	2.553.012	1.163.094	1.389.919	223.608	445.623	1.402.339	330.194	151.248
2008	2.580.414	1.175.577	1.404.836	226.008	450.406	1.417.390	333.739	152.872
2009	2.608.109	1.188.194	1.419.914	228.433	455.240	1.432.603	337.320	154.512
2010	2.636.101	1.200.947	1.435.154	217.391	437.713	1.406.736	398.110	176.150
2011	2.664.394	1.213.837	1.450.557	219.725	442.411	1.421.834	402.383	178.041
2012	2.692.991	1.226.865	1.466.126	222.083	447.160	1.437.095	406.702	179.952
2013	2.721.894	1.240.033	1.481.862	224.466	451.959	1.452.519	411.067	181.883

Fuente: Elaboración propia.

2.2.4 Segmento del mercado que se quiere cautivar

El mercado que se desea cautivar son las personas entre los 15 y 64 años, que de acuerdo a la tabla anterior representan alrededor de 1.663.586 personas.

Sin embargo, se debe tener en cuenta que aproximadamente el 79,29% de la población pertenece a estratos bajo bajo, bajo y medio bajo, lo cual los elimina del segmento de mercado que se quiere cautivar, dejando al 20,71% de la población.

Tabla 2. Segmento del mercado que se quiere cautivar

Estrato de la Vivienda	Hombres	Mujeres	Urbano	Rural	Total	%
1. Bajo bajo	142.688	156.164	282.900	15.951	298.851	12,62
2. Bajo	418.170	458.868	742.196	134.841	877.037	37,03
3. Medio bajo	332.183	369.780	657.937	44.026	701.963	29,64
4. Medio	108.850	126.972	234.435	1.387	235.822	9,96
5. Medio Alto	71.302	90.165	160.754	713	161.467	6,82
6. Alto	41.731	51.411	93.000	142	93.142	3,93
Total	1.114.923	1.253.359	2.171.222	197.060	2.368.282	100,00

Fuente: Encuesta de calidad de vida 2011 expandida, municipio de Medellín

Fuente: Elaboración propia.

Lo anterior hace que el mercado que se quiere cautivar se disminuya a 385.948 personas, lo cual es un número llamativo para Pizza Mood.

2.2.5 Quienes van a ser clientes actuales y potenciales

A pesar de que el objetivo de Pizza Mood es llegarle a todas las personas de Medellín entre los 15 y 64 años de edad que pertenecen a niveles socioeconómicos medio,

medio alto y alto; sabemos que nuestros clientes iniciales serán los habitantes de la comuna 14.

La población aproximada del barrio "El Poblado" es de 103.800 personas, distribuidas por edad según las estadísticas Colombianas como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 3. Población comuna 14

Edad	%	Habitantes
0-14	24,7%	25.638,6
15-39	39,4%	40.897,2
40-64	30,3%	31.451,4
65-mas	5,6%	5.812,8
	100,0%	103.800,0

Población comuna 14 "El Poblado"

Fuente: Elaboración propia.

Sin embargo, si tenemos en cuenta que la comuna 14 está constituida por 22 barrios con 4700 habitantes promedio cada uno, podemos concluir que los 6 barrios que constituyen la "Milla de Oro" (La Florida, El Poblado, Los Balsos 2, Alejandría, El Castillo y Patio Bonito) están compuestos aproximadamente por 28.200 habitantes, de los cuales únicamente 19.665 cumplen con la edad que debe tener nuestro target.

Tabla 4. Población en barrios aledaños

Edad	%	Habitantes
0-14	24,7%	6.965,4
15-39	39,4%	11.110,8
40-64	30,3%	8.544,6
65-mas	5,6%	1.579,2
	100,0%	28.200,0

Población de los barrios aledaños a la Milla de Oro en la Comuna 14 "El Poblado"

Fuente: Elaboración propia.

Población de los barrios aledaños a la Milla de Oro en la Comuna 14 "El Poblado"

Nuestros clientes potenciales incluyen no sólo a los habitantes de la comuna 14, sino también a los ciudadanos de Medellín que habitan en otros barrios y pertenecen a niveles socioeconómicos medio, medio alto y alto; y también a los turistas, ya que el 34% del presupuesto de los mismos es invertido en comida (Revista la Barra, 2011).

2.2.6 Público objetivo Æ cliente

Después de todo lo mencionado anteriormente relacionado con los clientes, podemos decir que el público objetivo de Pizza Mood son personas entre los 15 y 64 años de edad, que bien pueden ser habitantes de Medellín pertenecientes a niveles socioeconómicos medio, medio alto y alto; o Turistas.

2.2.7 Consumidor

Nuestro consumidor debe ser una persona que le guste probar cosas nuevas e innovar, que busque una opción ágil, saludable si desea, novedosa y especialmente personalizable, dónde la característica principal es que puede elegir lo que le gusta y comer lo que le gusta con un tiempo de preparación muy corto.

2.2.8 Influenciador de compra

Los influenciadores de compra de Pizza Mood pueden ser tanto ajenos como propios. Un consumidor es influenciado desde que se sale de su casa hasta que vuelve a ella. Constantemente vemos espacio publicitario, carteles comentarios y hasta la misma mente está influenciándonos a comprar cosas. En el caso de Pizza Mood el tema de influenciar la compra empieza desde el deseo de la persona por comer pizza en un tiempo determinado; en este caso es difícil nosotros tomar control y hacerlo un factor influenciador. El local de Pizza Mood será el gran influenciador, después de hacerle una buena estrategia de mercadeo; se difundirá y la gente se sentirá atraída a experimentar nuevas experiencias.

Ademas del factor influenciador anterior, unos muy importantes son: el concepto de rapidez en que se entrega la Pizza; la experiencia nueva que se puede obtener al entrar a un lugar único; la libre personalización de las Pizza de acuerdo a los gustos del cliente.

2.2.9 Segmentación de mercado

Como se dijo anteriormente, Pizza Mood quiere llegar a los habitantes de Medellín, pero principalmente desea llegarle a personas que viven en la comuna 14, cuya edad oscile entre los 15 y los 64 años de edad y que pertenezcan a niveles socioeconómicos medio, medio alto y alto.

Su cliente debe ser una persona que le guste lo práctico y novedoso, principalmente personas jóvenes, de mente abierta, que les guste mantener un estilo de vida saludable y que quieran opciones rápidas porque su estilo de vida no les permite malgastar el tiempo.

Pensamos en nuestro cliente como alguien moderno, sin importar su sexo o estado civil, que probablemente tiene un estilo de vida activo y un gusto por los deportes. Es posible que sea un ejecutivo joven o un empresario cuyo tiempo sea muy valioso.

2.3 COMPETENCIA

2.3.1 Directa

La propuesta de valor de Pizza Mood no tiene competencia directa en la región ya que el modelo de negocio no está propuesto aún por ninguna otra pizzería.

2.3.2 Indirecta

Antes de iniciar un análisis de la competencia y rivalidad creamos nuestra promesa de valor. Teniendo clara esta primera parte definimos cuál era la fortaleza del negocio y en qué nos deberíamos enfocar al compararnos con nuestro negocio wishfull y pares.

Para el análisis de la competencia y rivalidad, nuestra principal fuente de consulta fue la revista Dinero, específicamente su edición de las 5 mil empresas más grandes del país. Con una visión clara sobre el sector, el promedio de ventas y los competidores más grandes de la región podemos realizar un análisis cualitativo y cuantitativo de la competencia.

Tabla 5. Matriz cualitativa de la competencia

	GIARDINO	WISHFULL 1 (SUBWAY)	WISHFULL 2 (JENOS PIZZA)	PARES (OLIVIA)	OTROS (ARCHIES, DOMINOS Y PICCOLO)
PRODUCTO	Pizza saludable y práctica, hecha y diseñada a la medida y según las preferencias de cada persona.	Sanduches de rápida preparación, con ingredientes frescos y la mayoría saludables, completamente personalizables.	Pizza tradicional, con ingredientes comunes, que si bien se puede personalizar, no está la posibilidad de armarla 100% al gusto de cada persona en tiempo real.	Pizza gourmet y tradicional, que ofrece combinaciones ya establecidas, pero muy novedosas y únicas en nuestra ciudad. No ofrecen la posibilidad de armarla al gusto, pero se pueden	Ofrecen pizza a la carta, con combinaciones ya establecidas por los restaurantes. Ofrecen pizza tradicional con los ingredientes tradicionales.

				modificar algunos ingredientes.	
MERCADO	Ejecutivos y transeúntes que les guste el sector y la comida saludable.	Ya que su promesa de valor es ser %amobiliario+, su mercado abarca a todas las personas desde estrato 2 al 6 que busquen una opción económica, rápida, fresca y si se desea saludable.	Ya que es la pizzería con más puntos de venta en Colombia, su mercado va desde el estrato 3 al 6.	Personas del Valle de aburra, de estratos 4, 5 y 6, que disfruten de la pizza gourmet y un ambiente agradable.	Colombianos que les guste la pizza tradicional sin opciones muy novedosas. A pesar de que Archies es la empresa que más vende, la más grande de estas tres es Dominos, que piensa abrir 14 restaurantes entre el 2014 y 2015 (Revista Dinero).
CONSUMIDOR	Ejecutivos que trabajen en la milla de oro y busquen una opción rápida y además saludable.	Personas de todas las edades que busquen una opción de alimentación rápida, saludable (si se desea) y fresca.	Usualmente son personas con hijos pequeños, que no les importa mucho el tema saludable ni la rapidez.	Personas amantes de la gastronomía y que frecuenten las zonas rosas de restaurantes que hay en Medellín.	Ya que usualmente están ubicados en centros comerciales, los consumidores son visitantes de dichos sitios que busquen una comida no tan rápida y un rato de ocio.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 6. Matriz cuantitativa de la competencia

	SUBWAY	JENOS PIZZA	OLIVIA	ARCHIES	IL FORNO	PAPA JOHNS
Ventas durante el 2013	N/A	\$57.099 millones	N/A	\$65.685 millones	\$24.230 millones	\$19.409 millones
Puntos de Venta a nivel	197	117	1	37	15	16

nacional						
Crecimiento anual	12%	0.24%	N/A	18.04%	34.33%	19,92%
Shopping de Precios (personal)	\$4.500 14.000	\$13.000	\$22.000	\$20.000	\$21.000	\$18.000
Participación en el sector	40% hamburguesas y sandwiches	11% pizzerías				
Crecimiento del Sector entre 2012 y 2013	9,08%					

Fuente: Elaboración propia.

- No se pueden determinar las ventas totales de Subway ya que todos los puntos de venta son franquicias y sus propietarios no comparten este dato.
- Al ser un restaurante nuevo, Olivia aún no tiene registros de sus ventas ni de su crecimiento anual.

2.3.3 Ventajas y desventajas

Si bien hay una gran competencia de restaurantes y comidas rápidas en Colombia, también se ve un gran aumento en el consumo de comida preparada en la calle por parte de los colombianos. Como podemos ver en la tabla anterior el 11% de las comidas rápidas son pizzería, sin embargo el sector sigue creciendo al ser influenciado por la el turismo y una cultura que utiliza cada vez más recursos en comer fuera de su casa.

El crecimiento del sector puede verse desde un punto de vista como desventaja al encontrar un mercado con mayor rivalidad más que todo en comidas rápidas, sin embargo, Pizza Mood contará con un modelo innovador que atraerá tanto a los consumidores activos como a los potenciales y nuevos a una experiencia.

Al ser un restaurante con una propuesta diferenciadora tendremos la ventaja de impactar el mercado de una forma más directa. Además, el estudio de segmentación nos muestra un sector que aún tiene muchos clientes potenciales que buscan comida rápida pero con opciones para cada gusto, esto nos pone en un foco atractivo para el consumidor y el mercado al cual nos dirigimos.

Inicialmente no estaremos posicionados como los grandes restaurantes que no son competencia directa pero si afectan bien sea por el sector en el que nos encontramos o porque son sustitutos. Tenemos claro que debemos tener seguir nuestra propuesta de valor con firmeza para así lograr fortalecernos de forma segura comunicando al cliente

una idea clara y sencilla del producto y la experiencia para lograr recordación y fidelización de la marca.

La desventaja más potencial que tenemos es que es una idea que se puede copiar, sin embargo, nuestro propósito es generar una experiencia en el cliente basados en la calidad, la atención y la adecuación del lugar con la cual logremos liderar y podamos generar una barrera en la que perduremos en el tiempo sin competidores directos en nuestro mercado.

2.4 PRECIO

2.4.1 Sistema de fijación de precios

Pizza Mood en todo su sentido es un negocio que apenas estará entrando al mercado, no tenemos competencia directa, pero si una competencia indirecta muy fuerte. Por esta razón entrar con precios medidas según la competencia no es un buen sistema de fijación de precios, ya que el producto y servicio que nosotros ofrecemos es muy diferente.

Tenemos pensado entrar al mercado con sistema de precios de introducción y análisis del punto de equilibrio y la utilidad, lo que quiere decir que entraremos con precios bajos para darnos a conocer; pero estos precios estarán determinados según los análisis que hicimos para determinar el punto de equilibrio en ventas y generarnos un margen con el cual empezar a pensar en el segundo restaurante Pizza Mood.

2.4.2 Precio promedio

El precio promedio de la pizza es de 18.000 pesos en combo; en los anexos (anexo 1) presentamos el costo de la pizza además de unos escenarios del flujo de caja que tendría según unas predicciones que tenemos.

2.5 DISTRIBUCIÓN

2.5.1 Canal

En la etapa inicial se definió que no habrá domicilios, así que la distribución será únicamente directa, ya que es necesario que el cliente se desplace al punto de venta para realizar la compra.

2.6 IMAGEN CORPORATIVA

Debido a que el manual de imagen corporativa es muy extenso, se decidió anexarlo al final (anexo 2).

2.7 PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN

En el caso de Pizza Mood, el marketing moderno exige:

1. Desarrollar un buen producto, que es nuestra pizza personalizable.
2. Fijarle un precio atractivo: estimamos que el precio pueda rondar los \$14.000, que comparados con el mercado es un precio muy competitivo
3. Hacerlo accesible: estará ubicado en una zona con un alto flujo de personas (especialmente ejecutivos) y que además es también una zona residencial.
4. Comunicar el producto a los grupos de interés: ya que esto es fundamental para el éxito del negocio, tenemos planeado atacar en varios medios de comunicación para llegarle a una gran parte de la población.

2.7.1 Comunicaciones de marketing

Nuestras comunicaciones de marketing son iguales o más importantes que la pizza misma, por lo cual pensamos usar varios medios para llegar a nuestros clientes potenciales. Algunos de ellos son:

- Alianzas con figuras conocidas en redes sociales para que promocionen nuestra marca y muestren a los consumidores cómo se consume.
- Alianzas comerciales con programas de fidelización de grandes empresas, con el objetivo de que la pizzería se beneficie de este gran despliegue en medios y obtenga tráfico.
- Hacer presencia en grandes eventos gastronómicos de la ciudad para dar a conocer la marca y educar al consumidor acerca de su preparación y consumo, y así tener marketing experiencial.
- Banners en Youtube para tener una presencia fuerte en medios tecnológicos para llegar a los potenciales consumidores en las páginas que usualmente visitan y estar en un entorno cotidiano donde no se sientan invadidos por la marca.

Todas estas estrategias de comunicaciones de marketing tienen el objetivo de incrementar ventas y sobre todo de educar al consumidor acerca de la preparación y consumo de esta pizza ya que es poco convencional.

Siguiendo la recomendación de grandes empresas y multinacionales, hemos decidido no invertir en medios convencionales como radio, prensa y televisión; sino en marketing experiencial y en marketing por internet y redes sociales.

2.7.2 Efectos de las comunicaciones de marketing

Las estrategias anteriormente mencionadas buscan que se formen asociaciones de marca y por ende recordación de marca; es por esto que nos parece tan importante tener alianzas con figuras reconocidas en redes sociales que recomienden la marca con el objetivo de que nuestro target asocie a Pizzería Mood con dichas socialités que son un ejemplo a seguir en la mayoría de los casos.

2.7.3 Pasos de las comunicaciones de marketing:

Para diseñar el programa de comunicaciones de marketing se debe hacer lo siguiente:

1. Hacer una auditoria de las comunicaciones de marketing: es necesario identificar a nuestro target y las formas óptimas de llegarle. Es por esto que decidimos usar medios menos formales, que requieren poca inversión y que sabemos con certeza que llegarán a nuestro cliente potencial y así podemos perfilar todas las interacciones entre Pizzería Mood y los clientes.
2. Lo segundo que se debe hacer es asignar los recursos de manera eficaz, lo cual hicimos al decidir en qué medios invertir y cómo pensamos llegar a nuestros clientes. Decidimos invertir más en las experiencias e impresiones que sabemos que tienen más influencia y eficiencia, como: alianzas con socialités, presencia en eventos gastronómicos y banners en youtube.
3. Evaluar la eficiencia y eficacia de los medios de una forma neutral: esto se hizo al definir qué medios usaremos para las comunicaciones de marketing. Se decidió que lo más efectivo para llegar a nuestro target es marketing experiencial y online.

2.7.4 Modelos del proceso de comunicación

1. **MACROMODELO DEL PROCESO DE COMUNICACIONES:** En el caso de Pizzería Mood, estamos usando medios en las comunicaciones de marketing que sabemos que serán eficaces y eficientes para llegar a nuestro target, sin embargo, es lógico que en algunos casos interfiera el ruido dando mensajes contradictorios del producto y hable de la competencia, así que el mensaje será tan consistente y estará tan alineado en todas las estrategias de comunicaciones de marketing, que el ruido será el mínimo posible.
2. **MICROMODELO DEL PROCESO DE COMUNICACIONES:** Nuevamente enfrentamos un gran reto, ya que es necesario que el cliente potencial tenga conciencia del producto, conocimiento, gusto, preferencia y convicción para que finalmente ocurra la compra; la posibilidad de que todo lo anterior ocurra es de 1 en un millón. Por esta razón debemos educar al cliente acerca de la preparación y consumo del producto, tener una calidad excelente para que le guste, hacer que prefiera Pizzería Mood por encima de la competencia para que finalmente consuma y se incrementen las ventas. Para que todo esto ocurra nuestra estrategia de comunicaciones de marketing debe estar alineada y sumarle una excelente calidad en el producto para que ocurra la compra, que es nuestro objetivo final.

2.7.5 Identificación del público objetivo

Después de todo lo mencionado anteriormente relacionado con los clientes, podemos decir que el público objetivo de Pizza Mood son personas entre los 15 y 64 años de edad, que bien pueden ser habitantes de Medellín pertenecientes a niveles socioeconómicos medio, medio alto y alto; o Turistas.

2.7.6 Diseño de las comunicaciones

Estrategia del mensaje: Pizza Mood quiere transmitir a su público potencial; ambiente único, donde el ADN de la MARCA es extrovertido y de espíritu joven. Cada pequeño detalle reflejará lo que somos y nos caracterizaremos por la amabilidad del personal al querer satisfacer en todas sus formas posibles los gustos del cliente. Además, los compradores esperan mínimo uno de cuatro tipos de recompensa del producto: racional, sensorial, social o satisfacción del ego.

Estrategia creativa: Lograremos transmitir el mensaje a nuestro público potencial de acuerdo a las exigencias del marketing moderno; usaremos como herramienta más fuerte las redes sociales para poder llegar a más gente. No sólo utilizaremos el medio virtual, queremos crear alianzas con empresas del sector, presencias en ferias gastronómicas y eventos culturales donde podamos transmitir el ADN de la marca.

Fuente del mensaje: Los mensajes que transmitiremos no serán presentados por personas populares o celebridades, queremos que sean personas del día a día para que perciban que la marca quiere estar cerca de sus consumidores.

2.7.7 Elección de los canales

El único canal que se usará es la distribución directa debido a que en la etapa inicial no se tendrán domicilios, únicamente atención en el local.

Comunicación personal: los medios que vamos a utilizar para llegar a nuestro público potencial son las redes sociales, ferias y base de datos recolectadas en eventos culturales o gastronómicos. El canal de la comunicación personal es perfecto para Pizza Mood; ya que este canal permite una comunicación entre dos o más personas de manera directa; cara a cara o de cara al público, por teléfono o por correo electrónico. Su eficacia deriva de una presentación y retroalimentación individualizadas e incluyen marketing directo e interactivo, marketing boca en boca y ventas personales.

2.7.8 Presupuesto de marketing

Nuestro presupuesto de marketing será establecido según el método objetivo y tarea, donde nuestro propósito principal es llegar a la mente de nuestro público, hacer que conozcan nuestra marca y producto, que la prueben y que finalmente queden satisfechos. Como lo hemos venido comentando a lo largo de éste trabajo, para lograrlo tenemos desglosadas a continuación cada una de las tareas que debemos realizar para cumplir con el objetivo final:

- Banners Youtube
- Inversión en redes sociales
- Inversión en aplicaciones digitales y medios web
- Validadores de marca
- Vinculación a eventos gastronómicos

A cada una de estas tareas le asignamos el costo respectivo que representa tenerlas activas durante un mes, las sub-tareas que se deben llevar a cabo para la consecución de éstas y la frecuencia necesaria para que sean efectivas.

Tabla 7. Presupuesto de marketing

Tarea	Subtarea y/o frecuencia	Costo Mensual
Banners Youtube	\$300/clic. Se estima un promedio de 20 clics por día. Esto puede variar según el ranking de publicaciones que tiene YouTube. Varía día a día. Al hacer clic se direccionará al posible cliente a nuestra página web.	\$ 100,000
Redes Sociales	Facebook, Instagram y Twitter (dos publicaciones diarias en cada una de las redes), pauta de algunos anuncios y cubrimiento del community manager en eventos sociales	\$ 800,000
Aplicaciones digitales y medios web	Aplicación móvil y pagina web con servicio a domicilio (la inversión inicial se difiere a tres años)	\$ 500,000
Validadores de marca	Se les otorgará una tarjeta platino que les permitirá comer gratis (con un acompañante) en el restaurante (este estimado mensual incluye cinco validadores de marca que tendremos en el inicio)	\$ 400,000
Vinculación a eventos gastronómicos	Cuatro en el año, para esto diferimos el valor total que nos cuesta tener presencia en estos eventos	\$ 160,000
TOTAL		\$ 1,960,000

Fuente: Elaboración propia.

Para cumplir con nuestro objetivo de marketing, debemos invertir mensualmente \$1,960.000 en mercadeo.

Vale la pena señalar que en paralelo se estará creando continuamente una base de datos desde el punto de venta y el sitio web por medio de formularios y programas de lealtad que permitan implementar más adelante estrategias de mailing dentro del plan de mercadeo; así podremos conectar nuestro sitio offline con el online y generar más cobertura en cuanto a información, lo que le otorgará mayor comodidad y mejor servicio a nuestro público.

2.7.9 Medición de resultados de la comunicación

Para la junta directiva es muy importante saber cuánto gana por unidad según los costos de comunicación; por esto trimestralmente el equipo de mercadeo realizará un reporte de costos vs beneficios obtenidos donde deberá detallar qué porcentaje del público objetivo está:

- Consciente de la marca
- Probó nuestro producto
- Quedó satisfecho
- Y generó recompra

Lo anterior se realizará, para evaluar el efecto de las acciones en mercadeo y medir su eficiencia y aporte en la consecución del objetivo principal. Lo anterior será comparado con los beneficios que se pudieron haber obtenido si este presupuesto hubiera sido invertido en otras actividades como mejorar el producto, bajar precios, mejorar el servicio, entre otras.

2.7.10 Comunicación directa corporativa

Debido a que Pizza Mood es una marca que apenas comienza, buscamos crear alianzas con grandes marcas o empresas, que a cambio de descuentos ofrecen publicidad masiva y grandes estrategias de mercadeo.

Ejemplos de ello son alianzas con programas como: Intelecto, Une Más, Comfama, Beneficios Sura, entre otros que buscan otorgar descuento a sus clientes y darles beneficios en varias marcas y a cambio le ofrecen a las mismas tráfico, mercadeo y publicidad en una gran cantidad de medios y eventos BTL.

2.7.11 Medios de comunicación (principales y secundarios)

Medios básicos: nuestro medio principal de comunicación será la página Web y las redes sociales. Los objetivos que buscamos satisfacer son los siguientes:

- Informar al consumidor acerca de quiénes somos, qué ofrecemos, dónde nos encontramos, a la vez que aprovecharemos este canal para comunicar ofertas y promociones.
- Ofrecer un servicio pre y post venta, donde el consumidor pueda expresar sus experiencias, realizar sugerencias y/o recomendaciones, calificar nuestros productos y nuestra atención. Con lo anterior el posible nuevo cliente podrá tener una idea de la experiencia que encontrará en nuestro restaurante, la calidad de nuestros productos y el servicio que prestamos.
- Darnos a conocer, llegar a más posibles consumidores buscando direccionar ventas desde el medio online hacia el offline.
- Fortalecer la relación con la comunidad PIZZA MOOD en social media, amplificando la experiencia de marca.
- Las estrategias de CRM serán vinculadas a los medios digitales, buscando fidelizar a la mayor cantidad de clientes posibles.

- Dialogo directo con nuestros clientes, desde la comodidad de sus casas, oficinas, etcõ que permitan entregar información oportuna.
- Los medios digitales nos permitirán reducir costos al no acudir a medios impresos y al poder llegar a nuestro público objetivo, por medio de segmentaciones de mercado.

De acuerdo a los objetivos que propuestos hemos desarrollado 5 estrategias con las cuales nos proponemos la consecución de cada uno de los objetivos.

Social Media: Se creará cuenta en Instagram y Facebook. En los inicios de nuestra operación se realizará una inauguración donde se desarrollará una campaña con diferentes personajes famosos y reconocidos (que estén en nuestro alcance) para informar al mercado sobre nuestra llegada. Para este momento ya llevaremos un número significativo de seguidores, es decir esto se realizará como mínimo tres semanas después de que tengamos activas nuestras redes sociales, así tendremos contenido y una comunidad pequeña de seguidores. Contaremos con una community manager que a la vez cubrirá eventos sociales y gastronómicos, realizando posts en tiempo real. Inicialmente invertiremos en pauta en FB hasta que la cuenta tenga una adecuada sinergia y pueda crecer orgánicamente.

Desarrollo de aplicación móvil para dispositivos Android e iOS que permita realizar domicilios desde la comodidad de tu casa u oficina; esto se implementará luego de un año de estar operando.

Desarrollo de Pagina Web, esta nos permitirá informar a nuestros clientes o posibles futuros clientes; será una plataforma de comunicación que nos permitirá dar a conocer nuestra idea de negocio. Como sabemos que la mayoría de gente en Colombia y en el mundo navega desde dispositivos móviles; nuestra página web será compatible con estos.

Se optimizaran las redes para SEO, es decir para posicionar la marca en buscadores sociales y en indexadores de contenido (Google, Yahoo, Bing, etc.)

La optimización para buscadores no solo se dará en la página web sino que por medio de los perfiles sociales se podrá dar un acompañamiento y apoyo a los keywords por los que queremos ser encontrados.

Mailing: se estará creando continuamente una base de datos desde el punto de venta y el sitio web por medio de formularios y programas de lealtad que permitan implementar más adelante estrategias de mailing dentro de nuestro plan de mercadeo; así podremos conectar nuestro sitio offline con el online y generar más cobertura en cuanto a información, que le otorgará mayor comodidad y mejor servicio a nuestro público objetivo.

Promoción de publicidad en Youtube: Se usarán keywords relacionadas con nuestro negocio que accionen nuestro banner publicitario esto nos permitirá darnos a conocer y re-direccionar al público que está interesado en nuestros productos a nuestra página Web, al darle click a nuestra pauta

3. BIBLIOGRAFÍA

America, E. E. El Economista America. 2014. Disponible en: <http://goo.gl/G1wKU4>

Andrews, S. [Online]. Origins of the Food Service Industry. Food & Beverage Management. McGrawHill. 2007.

Anónimo. [Online]. Nuevas cadenas alimentaran sector de restaurantes. La Republica. 2013.

----- [Online]. Prom Perú. 2013. Disponible en: <http://goo.gl/cg2pMQ>

----- [Online]. El Economista America. 2014. Disponible en: <http://goo.gl/G1wKU4>

----- [Online]. Proexport. 2014. Disponible en: <http://www.inviertaencolombia.com.co/noticias/805-el-cuarto-pais-con-el-mayor-crecimiento-economico-en-2014.html>

----- [Online]. Medellín y su Población. Alcaldía de Medellín. Disponible en: <http://www.medellin.gov.co/irj/go/km/docs/wpcontent/Sites/Subportal%20del%20Ciuda>

[dano/Plan%20de%20Desarrollo/Secciones/Informaci%C3%B3n%20General/Documentos/POT/medellinPoblacion.pdf](http://www.colombia.travel/es/turista-internacional/destino/medellin)

----- [Online]. Antioquia y Medellín: Montañas de Flores y Ciudad Moderna. Disponible en: <http://www.colombia.travel/es/turista-internacional/destino/medellin>

CLAVIJO, S., VERA, A., & CUÉLLAR, E. [Online]. ANIF, Asociación Nacional de Instituciones Financieras. 2013. Disponible en: <http://goo.gl/OfAExM>

DINERO.COM. [Online]. 2012. Disponible en: <http://www.dinero.com/edicion-impresa/caratula/articulo/mil-empresas/151461>

EAFIT. [Online]. 2014. Disponible en: <http://www.eafit.edu.co/escuelas/administracion/consultorio-contable/Documents/Nota%20de%20clase%2018%20SAS.pdf>

El rey de las franquicias. [Online]. 2014. Disponible en: Dinero.com: <http://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/cadenas-mexicanas-restaurantes/197282>

LA OPINIÓN. [Online]. El negocio de la gastronomía viene aumentando su buen sabor. *Camara de Comercio de Cali*. Disponible en: <http://www.ccc.org.co/servicios/registros-publicos/mercantil/tramites/constituciones-reformas-y-nombramientos/sociedad-por-acciones-simplificada-sas>

LA NOTA DIGITAL. [Online]. Disponible en: <http://www.lanotadigital.com/vademecum/small/alojamiento-y-alimentacion/comidas-rapidas-y-restaurantes>

POLO BASTARDÉS, Fernando. [Online]. El Mercado de la Alimentación en Colombia. Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Colombia. 2013.

REVISTA LA BARRA. [Online]. 2011. Disponible en: <http://www.revistalabarra.com.co/>

SEMANA VIRTUAL. [Online]. (22 de 09 de 2012). Recuperado el 31 de 07 de 2014, de <http://www.semana.com/economia/articulo/el-mercado-comidas-rapidas-negocio-sabroso/265173-3>

VERA, A., & CUÉLLAR, E. [Online]. ANIF, Asociación Nacional de Instituciones Financieras. 2013 Disponible en: <http://goo.gl/OfAExM>