

**DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO Y PLAN DE MEJORA PARA LA EMPRESA  
PACHAMAMA**



CASTELLANOS ARENAS ANDREA YULIANA  
GAYON JIMÉNEZ ELNHA VALENTINA  
LÓPEZ DÍAZ DANIELA  
URBINA MEJÍA ANA SOFÍA



UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS  
FACULTAD DE NEGOCIOS INTERNACIONALES  
VILLAVICENCIO  
2022

**DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO Y PLAN DE MEJORA PARA LA EMPRESA  
PACHAMAMA**

CASTELLANOS ARENAS ANDREA YULIANA

GAYÓN JIMÉNEZ ELNHA VALENTINA

LÓPEZ DÍAZ DANIELA

URBINA MEJIA ANA SOFÍA

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de profesional en Negocios  
Internacionales

Asesor

MARTHA XIMENA SILVA MANRIQUE

Mg. Educación

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS  
FACULTAD DE NEGOCIOS INTERNACIONALES  
VILLAVICENCIO

2022

**Autoridades Académicas**

**P. José Gabriel MESA ANGULO, O. P.**

Rector General

**P. Eduardo GONZALEZ GIL, O. P.**

Vicerrector Académico General

**P. José Antonio BALAGUERA CEPEDA, O. P.**

Rector Sede Villavicencio

**P. Rodrigo GARCIA JARA, O. P.**

Vicerrector Académico Sede Villavicencio

**JULIETH ANDREA SIERRA TOBÓN**

Secretaria de División Sede Villavicencio

**ERNESTO JOSÉ CAMARGO HERNÁNDEZ**

Decano de la Facultad de Negocios Internacionales

### **Agradecimientos**

A modo general, agradecemos en primer lugar a DIOS y a cada una de nuestras familias por el esfuerzo y el sacrificio que ha realizado para hacer posible nuestra formación profesional y personal, de igual forma extendemos un sincero y caluroso agradecimiento a todos los docentes que desempeñaron su rol de orientador de una manera extraordinaria y de una forma muy especial a nuestra profesora, asesora y guía Martha Ximena Silva Manrique por brindarnos su apoyo, confianza y conocimiento durante el proceso de formación.

Así mismo, agradecemos a los empresarios Felipe e Iván López por su acompañamiento a lo largo de la asesoría, su motivación y ayuda fue muy valiosa para poder culminar con éxito este proyecto.

Finalmente queremos reconocer el acompañamiento de nuestros amigos y compañeros por enseñarnos a trabajar en equipo e impulsarnos a salir adelante y alcanzar nuestros objetivos.

*Andrea Yuliana Castellanos Arenas*

Quiero agradecer principalmente a DIOS por todas las bendiciones y logros recibidos, a mis padres por todo el esfuerzo realizado para poder llevar acabo mis estudios de la mejor manera, a mis hermanos que junto con mis padres me apoyaron en todo momento y me alentaron para seguir adelante, de igual forma extendo mis agradecimientos a todos mis profesores y a su vez al decano que brindaron sus conocimientos para mi formación a lo largo de mi carrera universitaria, siendo parte fundamental en este camino. Por último, agradezco a mis compañeros y amigos que me apoyaron, me dieron su confianza y me enseñaron a trabajar en equipo.

*Elnha Valentina Gayón Jiménez*

El agradecimiento de este proyecto de grado va dirigido de manera muy especial a mi familia, docentes y amigos por su contribución a mi desarrollo personal y profesional. Gracias a mi madre por su dedicación, sacrificio, paciencia, confianza y acompañamiento a lo largo de mi vida, así como por ser la principal promotora de mis oportunidades y logros. A mi familia materna agradezco sus aportes, amor y apoyo infinito. Gracias a mis amigos y todas aquellas personas que de forma directa o indirecta contribuyeron a mi formación profesional.

*Daniela López Díaz*

Agradezco ante todo a DIOS y a mi familia por apoyarme siempre desde el principio hasta el final de este proyecto, también quiero resaltar y agradecer a la universidad, profesores, compañeros, amigos y a todas las personas que estuvieron presentes apoyándome en el desarrollo de cada investigación, proceso y conocimiento adquirido durante mi formación profesional.

*Ana Sofía Urbina Mejía*

Quiero agradecer primero a DIOS por darme la salud, el bienestar, la sabiduría y el compromiso para lograr mis proyectos de vida, a mis padres por siempre darme lo mejor sin importar las circunstancias, por apoyarme en mis sueños y darme la voz de aliento necesaria para levantarme cada vez que creía rendirme, a mi hermano porque siempre estuvo ahí cuando necesite su ayuda para ser la mejor, a la docente Martha Ximena Silva nuestra gran mentora, por ayudarme siempre a llegar lejos y a tenerle un gran amor a nuestra carrera, al decano de la facultad de negocios internacionales Ernesto Camargo por creer y confiar en nosotros al darnos la oportunidad en esta modalidad de opción de grado.

## Contenido

	Pág.
Glosario.....	17
Resumen.....	20
Abstract.....	21
Introducción .....	22
Capítulo I .....	23
Contexto / Historia de la Empresa .....	23
Diagnóstico Estratégico Empresa Pachamama.....	24
Objetivo general y alcance del trabajo de asesoría .....	24
Objetivos específicos.....	24
Informe Ejecutivo de la Asesoría.....	25
Cronograma de desarrollo de la asesoría.....	27
Generación y Depuración de Nuevas Ideas de Producto/Servicio.....	28
Etapas de la generación de nuevas ideas .....	28
Lluvia de ideas.....	28
Técnica SCAMPER.....	29
Depuración de ideas.....	30
Selección de ideas.....	30
Concepto de la idea de nuevo producto o servicio .....	32
Estrategias de Adaptación, Creación y Extensión .....	33
Mercado en Colombia .....	33
Mercado en México.....	33
Análisis DOFA.....	35
Posicionamiento de la marca.....	36

Diversificación de ingresos .....	36
Innovación.....	36
Talento humano.....	36
Análisis PESTEL .....	38
Político .....	39
Económico.....	40
Social.....	41
Tecnológico.....	43
Ecológico.....	44
Legal.....	46
Análisis MEFE.....	48
Análisis EFI .....	49
Análisis 7S .....	50
Estructura .....	50
Sistemas.....	52
Estrategia.....	52
Misión.....	52
Visión.....	53
Valores.....	53
Filosofía.....	53
Habilidades.....	53
Fortalezas.....	53
Amenazas.....	54
Oportunidades de mejora.....	54
Oportunidades.....	54
Personal .....	54

Estilo.....	55
Valores compartidos.....	55
Análisis ERIC .....	56
Análisis ANSOFF .....	60
Análisis GE.....	63
Análisis AIDA y Estrategia de Marketing de Contenidos .....	65
Marketing de contenidos .....	66
Contenido en redes sociales.....	66
Blog .....	67
Análisis MPC.....	68
5 Fuerzas de Porter.....	69
Amenaza de nuevos entrantes .....	69
Amenaza de productos o servicios sustitutos .....	70
Poder de negociación de los proveedores .....	71
Poder de negociación de los compradores .....	71
Rivalidad entre los competidores existentes .....	72
Segmentación del Mercado.....	73
Niveles de segmentación .....	80
Nicho .....	80
Plataforma Estratégica de la Empresa.....	81
Misión.....	81
Visión .....	81
Valores .....	81
Filosofía.....	81
Características de la Estructura.....	82
Estrategias y Métodos de Segmentación de la Empresa .....	84

Método de segmentación.....	84
Estrategias de segmentación.....	84
Estrategias de targeting .....	85
Redes sociales.....	85
Ambientación.....	85
Mensajes .....	85
Promociones .....	85
Estrategia de Posicionamiento .....	86
Nivel de jerarquía de valor .....	86
Relación de variables para Pachamama.....	88
Declaración de la Ventaja Competitiva (Diseño de la Propuesta de Valor) .....	89
Modelo Canvas.....	89
Perfil del cliente .....	90
Trabajo del cliente .....	91
Frustraciones del cliente .....	91
Alegrías del cliente .....	92
Mapa de valor.....	97
Creadores de alegrías.....	97
Aliviadores de frustraciones .....	100
Construcción de la estrategia de posicionamiento.....	105
Propuesta de valor .....	107
Capítulo II.....	110
Descripción de la Política de Producto .....	110
Portafolio de Productos y/o Servicios.....	113
Capítulo III.....	115
Descripción de la Política de Precios.....	115

Capítulo IV.....	117
Descripción de la Política de Distribución.....	117
Ciclo de vida del servicio .....	117
Estrategias de merchandising .....	118
Merchandising de acceso .....	118
Merchandising sensorial.....	118
Análisis estratégico .....	119
Capítulo V.....	121
Descripción de la política de comunicación.....	121
Comunicación interna.....	121
Comunicación externa .....	122
Elementos de la comunicación .....	122
Capítulo VI.....	129
Estrategia CRM.....	129
Justificación .....	130
Objetivos .....	130
Líder del proyecto .....	130
Motivación a empleados.....	131
Elección de Software.....	131
Estrategia por frecuencia de cliente .....	133
Cliente Potencial.....	133
Cliente Frecuente .....	134
Cliente Primerizo.....	135
Cliente Ocasional.....	136
Desarrolló de Contac Center .....	137
Plan de capacitación en servicio al cliente .....	137

Capacitación a meseros .....	137
Protocolo de atención .....	138
Herramientas para atención al cliente.....	139
Tareas específicas .....	140
Costos CRM.....	141
Costo total proyectado de Pachamama.....	142
Capítulo VII .....	143
Plan de Mejora .....	143
Conclusiones.....	145
Recomendaciones .....	146
Referencias Bibliográficas.....	147
Anexos .....	160

### Lista de Tablas

	Pág.
<b>Tabla 1.</b> Lluvia de ideas para Pachamama .....	28
<b>Tabla 2.</b> Técnica SCAMPER .....	29
<b>Tabla 3.</b> Normatividad colombiana para la regulación del cuidado del medio ambiente .....	45
<b>Tabla 4.</b> Análisis de las 7S Pachamama.....	50
<b>Tabla 5.</b> Matriz ERIC.....	56
<b>Tabla 6.</b> Proveedores de elementos para sistemas de energía fotovoltaica.....	58
<b>Tabla 7.</b> Análisis ANSOFF Pachamama .....	60
<b>Tabla 8.</b> Análisis AIDA Pachamama .....	65
<b>Tabla 9.</b> Las 5 fuerzas de Porter Pachamama .....	69
<b>Tabla 10.</b> Segmentación del mercado Pachamama geográficas .....	73
<b>Tabla 11.</b> Segmentación del mercado Pachamama demográfica.....	74
<b>Tabla 12.</b> Segmentación del mercado Pachamama psicográfica .....	75
<b>Tabla 13.</b> Segmentación del mercado Pachamama de comportamiento.....	78
<b>Tabla 14.</b> Jerarquía de valor Pachamama.....	86
<b>Tabla 15.</b> Jerarquía de valor para Pachamama.....	87
<b>Tabla 16.</b> Relación de variables para Pachamama .....	88
<b>Tabla 17.</b> Segmentación demográfica.....	95
<b>Tabla 18.</b> Mapa de valor para Pachamama .....	104
<b>Tabla 19.</b> Jerarquía de valor para Pachamama.....	106
<b>Tabla 20.</b> Propuesta de valor Pachamama .....	107
<b>Tabla 21.</b> Características particulares de los productos y servicios de Pachamama.....	108
<b>Tabla 22.</b> Descripción de los productos Pachamama.....	110
<b>Tabla 23.</b> Portafolio de servicios de Pachamama .....	114
<b>Tabla 24.</b> Costos, precio al público y margen de utilidad de los productos y servicios de Pachamama .....	115
<b>Tabla 25.</b> Merchandising sensorial .....	119
<b>Tabla 26.</b> Distribución Pachamama .....	120
<b>Tabla 27.</b> Propuesta de Influencers para publicidad en Pachamama en Instagram .....	124

<b>Tabla 28.</b> Estrategia de incentivos .....	131
<b>Tabla 29.</b> Comparación de Software .....	132
<b>Tabla 30.</b> Protocolo de atención al cliente Pachamama.....	138
<b>Tabla 31.</b> Estructura de costos de CRM.....	141

## Lista de Figuras

	Pág.
<b>Figura 1.</b> Cronograma de actividades de la asesoría a la empresa Pachamama .....	27
<b>Figura 2.</b> Resultados encuesta de mercado para la generación de nuevas ideas.....	31
<b>Figura 3.</b> Estrategias de extensión- adaptación del producto.....	34
<b>Figura 4.</b> Matriz DOFA Pachamama .....	35
<b>Figura 5.</b> Análisis PESTEL Pachamama .....	38
<b>Figura 6.</b> Número total de turistas extranjeros no residentes 2020- febrero 2022.....	41
<b>Figura 7.</b> Estadística porcentual turismo de extranjeros no residentes 2012-febrero de 2022 en el departamento del Meta .....	42
<b>Figura 8.</b> Factores externos clave .....	48
<b>Figura 9.</b> Factores internos clave .....	49
<b>Figura 10.</b> Mapa de procesos Pachamama.....	51
<b>Figura 11.</b> General Electric, Makinsey .....	63
<b>Figura 12.</b> Análisis AIDA Pachamama.....	65
<b>Figura 13.</b> Página oficial del gastrobar Pachamama en Instagram .....	66
<b>Figura 14.</b> Pantallazo de página principal del “Blog Pachamama” .....	67
<b>Figura 15.</b> Matriz de perfil competitivo.....	68
<b>Figura 16.</b> Estructura organizacional de Pachamama.....	82
<b>Figura 18.</b> Modelo Canva Pachamama .....	90
<b>Figura 19.</b> Perfil del cliente Pachamama .....	93
<b>Figura 20.</b> Definición jerárquica del perfil del cliente.....	94
<b>Figura 21.</b> Mapa de Valor de Pachamama.....	103
<b>Figura 22.</b> Mapa de posicionamiento Pachamama .....	109
<b>Figura 23.</b> Menú de bebidas Pachamama .....	113
<b>Figura 24.</b> Menú de comidas Pachamama .....	114
<b>Figura 25.</b> Ciclo de vida del servicio para Pachamama.....	117
<b>Figura 26.</b> Plano del restaurante Pachamama .....	119
<b>Figura 27.</b> Ciclo de vida del producto o servicio .....	127
<b>Figura 28.</b> Logo Pachamama .....	128

**Figura 29.** Factores no verbales asociados al lenguaje verbal y al comportamiento ..... 140

**Figura 30.** Costo total de la implementación del CRM para Pachamama ..... 142

**Lista de Anexos**

	Pág.
<b>Anexo 1.</b> Matriz DOFA Pachamama.....	160
<b>Anexo 2.</b> Análisis PESTEL Pachamama .....	161

## Glosario

**PESTEL:** El análisis PESTEL (o PESTLE) es un instrumento de planificación estratégica para definir el contexto de una campaña. Analiza factores externos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y jurídicos que pueden influir en la campaña. Al estudiar los distintos factores, es importante tener en cuenta que diversos factores pueden afectar de forma diferente y en diferente grado a mujeres y hombres y niños y niñas. (ONU Mujeres, 2012, párr. 1)

**EFE:** La Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE) es un instrumento de diagnóstico (ponderado) que permite hacer un estudio de campo, donde se pueden identificar y evaluar distintos aspectos externos que pueden afectar o influir en la expansión y crecimiento de una marca, empresa, organización o negocio. (Ruíz Barroeta, 2021, párr. 8)

**EFI:** La matriz EFI, conocida también como MEFI, son las siglas de Matriz de Evaluación de Factores Internos. Una herramienta que permite realizar una auditoría interna y así entender las fortalezas y debilidades de una empresa o de alguna de sus áreas funcionales. (Muenta, 2019, párr. 6)

**DOFA:** “Es el acrónimo de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. Es una herramienta de gran utilidad para entender y tomar decisiones en toda clase de situaciones en negocios y empresas” (Chapman, 2012, párr. 1).

**ANSOFF:** La matriz de Ansoff es también conocida como matriz Producto/Mercado o Vector de crecimiento. Su objetivo principal es servir de guía a las empresas que buscan crecer. Ya sea en el mercado en el que actualmente participan o en otros mercados aún no explorados. (Roldán, 2022, párr. 2)

**7S:** Las 7s de Mckinsey es un modelo que reúne 7 factores básicos para el funcionamiento adecuado de una organización y representa un diagrama compuesto por 6 esferas rodeando una en el centro; donde cada una representa un factor básico de la organización. La premisa consiste en tener alineados los 7 factores para que sean exitosos, de tal forma que el éxito en las esferas se encuentra interconectado. (Ingenio Empresa, 2020, párr. 4)

**GE:** La Matriz de General Electric fue desarrollada por McKinsey & Co Consultores, para ayudar a la empresa a dirigir el catálogo de sus negocios. La matriz consiste en dos ejes: el atractivo de la industria en el eje horizontal -factores externos en principio no controlables- y

la fuerza competitiva de la SBU -factores críticos internos-. (Barrionuevo Lozano, 2017, p. 13-14)

**AIDA:** El método AIDA (acrónimo de Atención, Interés, Deseo y Acción) describe las etapas por las que pasa un usuario cuando sopesa si comprar o no un determinado producto o servicio. Este método se usa de manera habitual en marketing digital y estrategias de venta. (Universidad Santander, 2022, párr. 3)

**MPC:** La Matriz de Perfil Competitivo identifica a los competidores principales de la entidad, así como de sus fuerzas y debilidades particulares, siempre guardando relación con la posición estratégica de la entidad, por tanto se convierte en un mecanismo de gran valor para los Sistemas de Gestión de la Calidad fundamentados. (ISOTools Excellence Colombia, 2021, párr. 9)

**LLUVIA DE IDEAS:** Es una técnica utilizada en el trabajo en equipo para generar nuevas ideas o solucionar un determinado problema y es altamente empleada en las reuniones laborales o en debates. El objetivo de la lluvia de ideas es poner en contacto los pensamientos individuales sobre un tema y luego, en el colectivo combinarlos, aprovechar lo mejor de cada uno de ellos. (CoworkingFY, 2020, párr. 3-6)

**TÉCNICA SCAMPER:** “Es una técnica de lluvia de ideas en equipo que se utiliza para desarrollar o mejorar productos o servicios. SCAMPER es un acrónimo de Sustituir, Combinar, Adaptar, Modificar, Propósito, Elimina y Reorganizar/Revertir” (Cox, 2020, párr. 4).

**ESTRATEGIA COMPETITIVA:** “La estrategia competitiva consiste en ser diferente. Significa elegir deliberadamente un conjunto diferente de actividades para brindar una mezcla única de valor” Porter (como se citó en Mejía C, 2003, párr. 2).

**CADENA DE VALOR:** La cadena de valor es una herramienta de análisis estratégico que ayuda a determinar la ventaja competitiva de la empresa. Con la cadena de valor de una empresa se consigue examinar y dividir la compañía en sus actividades estratégicas más relevantes a fin de entender cómo funcionan los costos, las fuentes actuales y en qué radica la diferenciación. (Peiró, 2017, párr. 1-2)

**PROPUESTA DE VALOR:** “La propuesta de valor es esa mezcla única de productos, servicios, beneficios y valores agregados que la institución le ofrece a sus clientes, los cuales la hacen una oferta diferente en el mercado” (Mejía C, 2003, párr. 3). De igual forma, los

estudios de mercadeo existentes nos enseñan que el posicionamiento estratégico es tomar una opción frente al mercado (clientes) y la competencia por anticipado para así definir cómo quiero ser y cómo espero que el mercado me perciba.

**SOUVENIRS:** “El vocablo francés souvenir forma parte del diccionario de la Real Academia Española (RAE). Se trata de aquello que se adquiere en un sitio a modo de recuerdo, como un testimonio de que dicho lugar fue visitado” (Pérez Porto & Gardey, 2022, párr. 1).

**TARGETING:** “El targeting consiste en la selección del segmento los segmentos o mercado objetivo a los cuales se dirigirán todos los esfuerzos de marketing. La segmentación de mercados ayuda a determinar en cuales segmentos una empresa puede tener oportunidades” (Montecé M, 2020).

**CRM:** Según Philip Kotler (como se citó en Movistar), el CRM es “la gestión de la relaciones con los clientes, es el proceso de administrar cuidadosamente la información detallada de cada cliente o prospecto, así como todos los puntos de contacto con el propósito de maximizar su lealtad” (párr. 3).

**SOFTWARE:** “Es el acrónimo de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. Es una herramienta de gran utilidad para entender y tomar decisiones en toda clase de situaciones en negocios y empresas” (Chapman, 2004, párr. 1).

**PLAN DE MEJORA:** “El plan de mejora integra la decisión estratégica sobre cuáles son los cambios que deben incorporarse a los diferentes procesos de la organización, para que sean traducidos en un mejor servicio percibido” (Agencia Nacional de Evaluación de la Acreditación (ANECA), 2021, p. 3).

### **Resumen**

Las asesorías empresariales son métodos administrativos que permiten realizar diagnósticos acerca del funcionamiento de una empresa y tienen como finalidad construir estrategias que permitan la solución a problemas y situaciones coyunturales. El presente documento busca realizar un proceso de acompañamiento en el análisis y diagnóstico empresarial del gastrobar Pachamama ubicado en la ciudad de Villavicencio – Meta; razón por la cual, se elaborarán diferentes matrices y análisis, con el fin de observar y estudiar el comportamiento de dicha organización respecto a los factores internos y externos; para poder implementar diversas estrategias competitivas que ayudarán a la empresa a posicionarse en el mercado y en la mente del consumidor. A su vez, la asesoría permite que la empresa identifique su propuesta de valor, lo que llevará a que Pachamama marque una diferencia con relación la competencia existente en la ciudad. Así mismo, se analizará y presentará la idea de llevar a cabo la Gestión de las Relaciones con Clientes (CRM) para que Pachamama pueda lograr una mejor relación con el consumidor y así conseguir satisfacer las necesidades que éste presente. Por último, se realizarán planes de mejora con el objetivo de contribuir al crecimiento de la empresa para que preste un mejor servicio al cliente.

**Palabras clave:** Posicionamiento en el mercado; Crecimiento; Estrategias; Matrices; Plan de mejora; Asesoría; Herramientas.

### **Abstract**

Business consultancies are administrative methods that allow to make diagnoses about the operation of a company and are intended to build strategies that allow the solution to problems and temporary situations. This document seeks to carry out a process of accompaniment in the analysis and business diagnosis of the gastrobar Pachamama located in the city of Villavicencio - Meta; reason for which, different matrices and analysis will be elaborated, in order to observe and study the behavior of this organization with respect to internal and external factors; in order to implement various competitive strategies that will help the company to position itself in the market and in the mind of the consumer. At the same time, the consultancy allows the company to identify its value proposition, which will lead Pachamama to make a difference in relation to the existing competition in the city. Likewise, the idea of carrying out Customer Relationship Management (CRM) will be analyzed and presented so that Pachamama can achieve a better relationship with consumers and thus satisfy their needs. Finally, improvement plans will be made with the aim of contributing to the growth of the company to provide better customer service.

**Key words:** Market positioning; Growth; Strategies; Matrices; Improvement plan; Consulting; Tools.

## **Introducción**

En el presente trabajo, se llevará a cabo la realización de una asesoría integral especializada en el área de mercadeo de la empresa gastrobar Pachamama; la cual prestará los servicios de restaurante y bar en la ciudad de Villavicencio, Meta.

Una asesoría integral permite a las empresas poder ver el panorama al cual se enfrentarán en el mundo competitivo y cambiante del mercado. Es por ello que; dentro del documento se podrá visualizar, diferentes análisis internos y externos que permitan dimensionar tanto de manera detallada como global los diferentes factores que influyen en el posicionamiento y en la puesta en marcha del gastrobar. De este modo el análisis cualitativo, como cuantitativo permitirá crear estrategias basadas en datos reales con enfoque hacia el futuro de la compañía.

Por lo tanto, en el transcurso del diagnóstico se desarrollaron herramientas importantes como lo es: el estudio de mercado; el cual permite evaluar y dar a conocer nuevas ideas que se establecerán como un plus en el servicio del establecimiento, seguidamente de un análisis DOFA cruzado; del cual se obtienen estrategias en relación; al posicionamiento, a la innovación y al talento humano del gastrobar.

Así mismo, el análisis PESTEL, que brinda información en aspectos; políticos, legales, económicos, sociales, tecnológicos y ecológicos de la entidad, igualmente el análisis MEFE y EFI; que exponen factores externos e internos a los que puede estar expuestos al desarrollar su actividad misional.

Ahora bien, los análisis mencionados y otros más que estarán dentro del documento, dividido por capítulos serán de gran apoyo para ejecutar eficientemente todas aquellas actividades de las diferentes áreas de la empresa, haciendo énfasis en el área de mercado para su posicionamiento y reconocimiento en el territorio Metense.

## Capítulo I

### Contexto / Historia de la Empresa

El gastrobar Pachamama es un proyecto de emprendimiento llanero de los hermanos Iván y Felipe López, quienes están próximos a iniciar sus operaciones -año 2022- en la ciudad de Villavicencio. La idea surge en el año 2018; cuando Iván, durante un viaje al extranjero tuvo la oportunidad de conocer el funcionamiento interno de un restaurante y luego de ello, se propuso replicar esas actividades en Colombia y más específicamente en la ciudad de Villavicencio. Sin embargo, el proyecto solo se consolidó hasta 2020 durante la pandemia; debido a que Iván dejó de trabajar como ingeniero y descubrió así su pasión por la gastronomía. A raíz de esto, durante los confinamientos por el COVID 19 decidió -con apoyo de su hermano Felipe López- abrir una cocina oculta para la venta de costillas de cerdo ahumadas a domicilio y con el paso del tiempo logró perfeccionar la receta con la técnica del ahumado. Buscando un nuevo espacio para cocinar las costillas trasladaron las operaciones al actual establecimiento y plantearon la idea de fundar un restaurante tematizado en la playa y la selva. Iván y su hermano Felipe López, iniciaron una asociación jurídica que contó con el capital suficiente para comenzar las obras de construcción de Pachamama.

Actualmente, se encuentran terminando las obras de ambientación del lugar y están en proceso de contratación del talento humano.

## **Diagnóstico Estratégico Empresa Pachamama**

### **Objetivo general y alcance del trabajo de asesoría**

- Implementar una asesoría especializada de manera integral en el área de mercadeo a la empresa Pachamama, con el fin de facilitar la toma de decisiones mediante un análisis estratégico de la empresa y su entorno. Lo anterior, pretende contribuir en la mejora continua de los procesos de la organización a través del diseño de diferentes estrategias, las cuales se identificaron gracias a la utilización de herramientas administrativas. El análisis tanto cualitativo como cuantitativo permitirá la posibilidad de extraer conclusiones y de plantear posibles alternativas estratégicas para mejorar la situación actual con enfoque a futuro.

### **Objetivos específicos**

- Identificar oportunidades de mejora para diferenciar la empresa mediante estrategias que permitan fortalecer sus productos, servicios y administración.
- Generar estrategias de comunicación para posicionar la marca mediante los medios digitales y llegar al público objetivo.
- Analizar los diferentes entornos en los que se podría encontrar la empresa para implementar estrategias que ayuden a su posicionamiento en el mercado.

### **Informe Ejecutivo de la Asesoría**

Pachamama International Group es un proyecto de emprendimiento liderado por los hermanos Felipe e Iván López. Durante la realización de esta asesoría la empresa aún no iniciaba sus operaciones en la ciudad de Villavicencio; sin embargo, sus fundadores han detectado la necesidad de recibir acompañamiento desde el área de marketing y logística por parte de la Universidad Santo Tomás, con el fin de identificar posibles errores del proyecto que puedan ser corregidos antes de que este sea ejecutado. Así mismo, se busca que el acompañamiento de los estudiantes genere estrategias innovadoras y defina la propuesta de valor que destaque a la empresa de la competencia.

La asesoría especializada en el área de mercadeo, consistió en analizar el entorno interno y externo de la empresa; mediante la implementación de matrices que permitieron elaborar un diagnóstico e identificación de problemas y estrategias. Con ello, se encontró que la principal fortaleza del gastrobar Pachamama, es su apuesta innovadora enfocada a satisfacer los 5 sentidos del consumidor. De igual forma, las oportunidades más importantes para la empresa se encuentran en el sector turístico -el cual aún continúa recuperándose de manera extraordinaria post-pandemia- y las plataformas digitales de redes sociales, cuyos principales consumidores pertenecen al mercado objetivo de Pachamama. Por otra parte, el aumento de los precios y la escasez de insumos son los factores externos que representan una amenaza para el normal funcionamiento y el desarrollo eficiente de las actividades de Pachamama; teniendo como aspecto principal de mejora interno la zona de parqueo.

De igual modo, se analizó y determinó la estructura interna de la empresa en materia de productos, precios, distribución y comunicación. Finalmente, se construyó un proyecto CRM y un plan de mejora que permitirá a Pachamama perfeccionar sus actividades a nivel interno y externo previo a la apertura del establecimiento al público.

Desde el área de marketing, se destacan como principales contribuciones a la empresa para el desarrollo de aspectos de mejora: el posicionamiento de la marca, el servicio al cliente, el enfoque al mercado extranjero, las alianzas estratégicas, el cuidado ambiental y la política PetFriendly dentro del establecimiento.

Teniendo en cuenta que, la marca se encuentra en la etapa de introducción del ciclo de vida de un servicio; se propone una estrategia de posicionamiento enfocada a informar al

consumidor de esta mediante la publicidad y la presencia en redes sociales. Partiendo desde este punto vista, el servicio al cliente cumple un rol fundamental dentro del restaurante; por lo tanto, se sugiere a la gerencia realizar capacitaciones semestrales al 100% de los empleados, implementar un sistema CRM, mejorar la zona de parqueo e innovar en el entretenimiento mediante show de luces, fiestas temáticas y juegos de mesa que le permitan al consumidor tener una experiencia inolvidable.

Respondiendo a la principal oportunidad en el sector turístico, se plantea que el calendario de eventos a desarrollar en Pachamama contenga fechas y/o celebraciones propias de culturas extranjeras. En adición, se sugiere la comercialización de artesanías/souvenirs dentro del establecimiento; inicialmente tercerizando su fabricación. Es importante tener en cuenta que, para atraer a este nicho del mercado se recomienda a la gerencia realizar acuerdos de promoción y publicidad con empresas del sector turístico como hoteles y aeropuertos.

Por otra parte, es importante mencionar que la ubicación del establecimiento se encuentra alejada de la zona urbana de la ciudad; por lo que, al consumidor se le dificulta el acceso al transporte público. Como consecuencia de lo anterior, se plantea establecer alianzas estratégicas con las empresas de servicio público -taxi- de la región.

Respondiendo a la filosofía e iniciativa de la empresa por el cuidado del medio ambiente, se sugiere invertir en paneles solares, gestionar de manera correcta los residuos y participar en jornadas de siembra de árboles.

Finalmente, como acción de mejora respecto a la política PetFriendly se recomienda la estructuración de un reglamento para el ingreso de las mascotas, el diseño e implementación de un “menú”; inicialmente con 3 recetas y la adecuación de las zonas destinadas para que los peludos puedan recrearse y depositar sus heces.



### Generación y Depuración de Nuevas Ideas de Producto/Servicio

Con el fin de aportar valor a la empresa, se planteó proponer un nuevo producto o servicio que genere innovación y posicionamiento en el mercado; para ello, se inició con el proceso de generar y definir una idea innovadora.

#### Etapas de la generación de nuevas ideas

Para la generación de nuevas ideas, se determinaron como aspectos importantes aquellos factores a los el producto o servicio debe responder; tales como, las tendencias de la industria y el consumo para el 2022 o una necesidad o un problema real que demande el mercado. Teniendo en cuenta lo anterior, se consultaron fuentes internas -gerencia Pachamama- y fuentes externas -público objetivo-; por ello, las estrategias usadas fueron:

#### *Lluvia de ideas*

Se efectuó una reunión entre los autores de este documento para realizar una socialización de ideas innovadoras aplicables a Pachamama.

#### **Tabla 1.**

##### *Lluvia de ideas para Pachamama*

Productos	Servicio	Establecimiento
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plato vegetariano: Taquitos de frijoles, cilantro, champiñones, aguacate y humus</li> <li>• Menú infantil</li> <li>• Menú para mascotas</li> <li>• Combo de 5 sentidos (Comida y cócteles)</li> <li>• Manilla VIP para eventos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fiestas temáticas (Mensuales)</li> <li>• Admisión de mascotas</li> <li>• Juegos de mesa y/o virtuales enfocados a multijugadores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zona infantil</li> <li>• Zona de mascotas</li> <li>• Olores personalizados por zonas (playa y selva)</li> </ul>

***Técnica SCAMPER***

La técnica SCAMPER según lo indicado por Cajal (2022), es una herramienta que permite la creación y el desarrollo de diferentes ideas, las cuales son creativas y originales; esta técnica es sencilla de usar ya que a partir de una idea base se realiza la implementación de 7 conceptos cuyo acrónimo crea la palabra SCAMPER

**Tabla 2.**  
*Técnica SCAMPER*

Sustituir	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Productos tradicionales contaminantes al medio ambiente por unos a base de insumos biodegradables</li> </ul>
Combinar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambientadores con olores característicos de las zonas temáticas del restaurante (selva y playa)</li> </ul>
Adaptar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menu infantil</li> <li>• Menú para mascotas</li> </ul>
Modificar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zona de parqueadero</li> </ul>
Proponer para otros usos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manillas de papel para identificar a los participantes de un evento dentro del restaurante</li> </ul>
Eliminar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plagas de insectos</li> </ul>
Reordenar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Distribución de meseros</li> </ul>

Con el fin de reducir las ideas que serían objeto de la investigación de mercado, se procedió a clasificar aquellas ideas que respondieran principalmente a tendencias de consumo y de la industria o que fueran innovadoras y le ofrecieran a la empresa Pachamama una oportunidad de sobresalir frente a la competencia; por lo anterior, se seleccionaron las siguientes:

- Plato vegetariano: Taquitos de frijoles, cilantro, champiñones, aguacate y humus
- Fiestas temáticas (Mensuales)
- Combo de 5 sentidos (Comida y cócteles)
- Zona para mascotas
- Menú infantil

- Olores personalizados por zonas (playa y selva)
- Manillas VIP para eventos especiales.

### *Depuración de ideas*

La depuración de ideas se basó en las siguientes preguntas o factores necesarios para evaluar la innovación, la viabilidad y el mercado objetivo:

- Originalidad
- Competencia
- Impacto en la empresa
- ¿Responde a una tendencia? ¿Cuál?
- ¿El mercado de la idea es grande?
- ¿Qué problema o necesidad resuelve?
- ¿Quién se beneficia?

Según los criterios anteriores se eligieron las siguientes propuestas de producto y/o servicio para ser sometidos a una encuesta -estudio de mercado-:

- Plato vegetariano: Taquitos de frijoles, cilantro, champiñones, aguacate y humus.
- Servicio para mascotas: Espacio PetFriendly en el restaurante destinado a zona de entretenimiento y a un menú especial con 1 o 2 opciones de platos sin sal y sin ingredientes tóxicos para los animales. Así mismo, se propone establecer un reglamento para el ingreso de las mascotas al establecimiento en donde se determinen derechos, deberes y obligaciones.
- Juegos de mesa con temáticas de bebidas (shots)
- Shows de entretenimiento

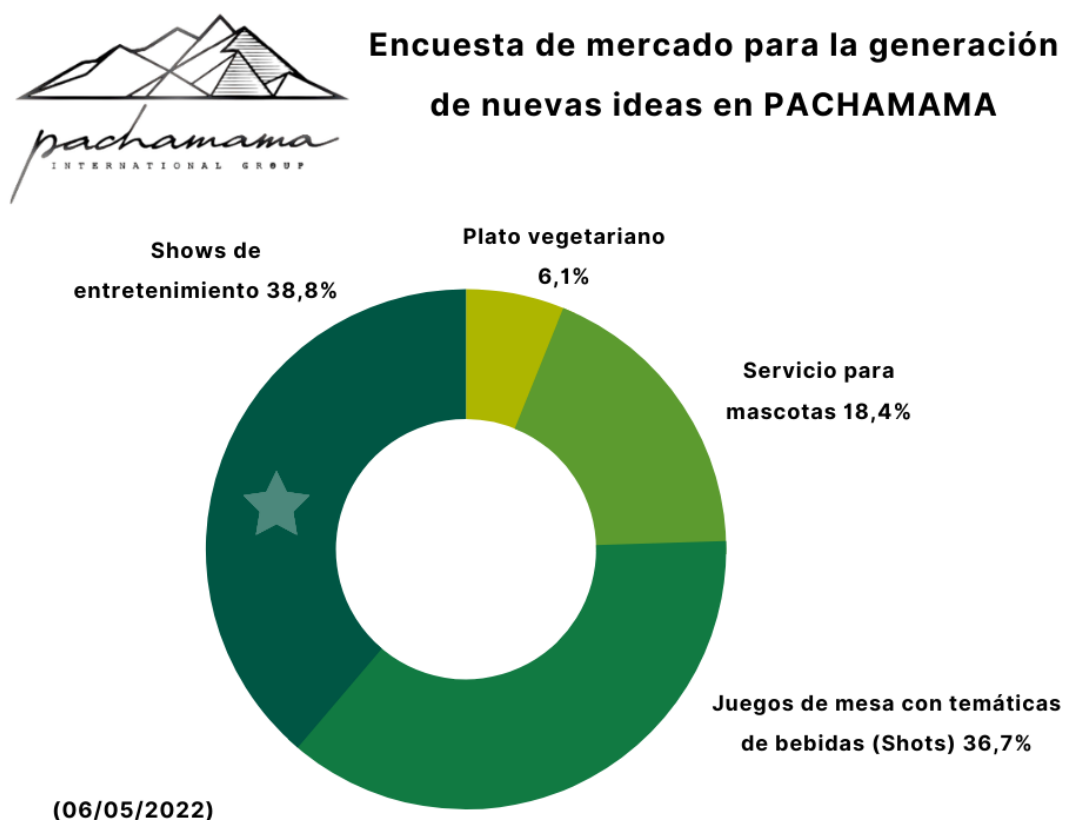
### *Selección de ideas*

Las nuevas ideas seleccionadas, se sometieron a una encuesta de mercado mediada a través de Google Forms, donde se contó con una participación de mercado de 50 personas entre

los 18 y 40 años; quienes contribuyeron con su opinión a elegir la idea que más les llamó la atención, obteniendo el siguiente resultado:

**Figura 2.**

*Resultados encuesta de mercado para la generación de nuevas ideas*



A la pregunta -¿cuál de las siguientes opciones considera usted que es la idea más llamativa para implementarla en un gastrobar?- se encontró que los encuestados seleccionaron como ganadora la idea del servicio de entretenimiento con un 38% de favorabilidad, seguido por la idea de juegos de mesa con temáticas en bebidas (shots) con el 36,7%. Dado lo anterior, la idea innovadora por su naturaleza corresponde a un servicio.

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos a través de la encuesta y en dialogo con el empresario, se estableció que el 30% de los ingresos de Pachamama serán destinados al servicio de entretenimiento; esto con el fin de innovar constantemente para sorprender a los clientes y responder a sus demandas, ya que en los resultados se evidencian gustos y tendencias por este servicio.

### *Concepto de la idea de nuevo producto o servicio*

**Concepto.** Shows de entretenimiento enfocados a un público entre las edades de 18 a 45 años, en donde se ofrecerá un espectáculo nocturno que combine el agua (preferiblemente la cascada de una fuente y/o fondo de la montaña) por medio de luces que proyectaran imágenes en 3D para hacer alusión a historias o paisajes. Cada noche se realizará una función con una temática diferente para brindarle al consumidor diversidad en el entretenimiento y nuevas experiencias. Se plantea también la presentación de otras actividades como bailes que complementen algunas de las funciones, estos eventos se realizarán mayormente en fechas especiales.

Por otro lado, luego de dialogar con el empresario se encontró necesario profundizar en otras propuestas de ideas como acción de mejora:

**Fiestas temáticas:** como complemento al show nocturno con luces, se plantea la realización mensual de “fiestas” con temáticas de fechas especiales a nivel nacional e internacional, principalmente que celebren el cuidado al medio ambiente o sean propios de otras culturas; por ejemplo, el día del árbol o la independencia de Estados Unidos. Se propone destinar 2 días del mes a este evento e implementar platos especiales que correspondan a la gastronomía de la cultura que se festeja. En el caso de que se crucen 2 eventos de diferentes culturas se sugiere realizar un evento de cocina “cuatro manos” en donde 2 chefs se enfrenten cocinando platos originarios de cada cultura. De esta manera, en el siguiente enlace se puede encontrar la propuesta del calendario de eventos para el gastrobar Pachamama para el año de 2023:

[https://docs.google.com/spreadsheets/d/1Isc-0mSG5FofxGrVHVjU52s248vP4ofwIK7j6KRrp\\_g/edit#gid=1935045430](https://docs.google.com/spreadsheets/d/1Isc-0mSG5FofxGrVHVjU52s248vP4ofwIK7j6KRrp_g/edit#gid=1935045430)

**Política PetFriendly:** Se propone disponer dentro del establecimiento un espacio de recreación para las mascotas y una zona destinada para sus necesidades “baño”. Así mismo, se plantea que en el menú del restaurante se ofrezcan 3 opciones de “platos” para los animales con comida apta para el consumo bajo recomendaciones de un médico veterinario.

### **Estrategias de Adaptación, Creación y Extensión**

Las estrategias de adaptación, creación y extensión tienen como finalidad ajustar el producto o servicio para las diferentes necesidades de cada mercado y lograr definir la estructura de la empresa al momento de realizar un proceso de internacionalización; pues es allí, donde se deben tener presente las diferencias legales, culturales y de idioma; así como todas aquellas condiciones adicionales que se requieren para adaptarse rápidamente al país de destino. Es por ello que, luego de realizar un estudio de posibilidades de internacionalización para el gastrobar; recomendamos el mercado mexicano como aquel que presenta mayores similitudes y facilidades para la expansión de Pachamama.

#### **Mercado en Colombia**

Puesto que el mercado pertinente al que se dirigirá la empresa será entre los 16 a 50 años, esto permite encontrar a personas que teniendo este rango de edades les gusta pasar un rato agradable, salir con sus amigos y/o parejas y disfrutar siempre de un buen ambiente; además, les interesa interactuar con varias personas, les gusta estar probando cosas nuevas, se destacan por ser personas alegres que se adaptan muy fácilmente y hacen uso constante de las redes sociales. Por ello, más de la mitad de este mercado se siente influenciado a la hora de tomar decisiones mediante estos medios de comunicación digital, ya que logran encontrar buena parte de la información que buscan; por consiguiente, para el lanzamiento del gastrobar Pachamama, se entregaran colaboraciones con el objetivo de crear ofertas limitadas por medio de relaciones públicas tradicionales y digitales.

#### **Mercado en México**

Las estrategias permiten conocer que elementos son claves para crear una alternativa en un mercado global, gracias a el análisis respectivo encontramos que México cumple con estos factores para la extensión correspondiente; ya que cuenta con un público similar de personas alegres que les gusta explorar la cultura vibrante, disfrutar de la vida nocturna y encontrar lugares con una ambientación auténtica; razón por la cual, le garantiza a la empresa

conservar la calidad de su servicio y el valor agregado del producto bajo el costo de implementación de la estrategia.

**Figura 3.**

*Estrategias de extensión- adaptación del producto*

## EXTENDER, ADAPTAR, CREAR

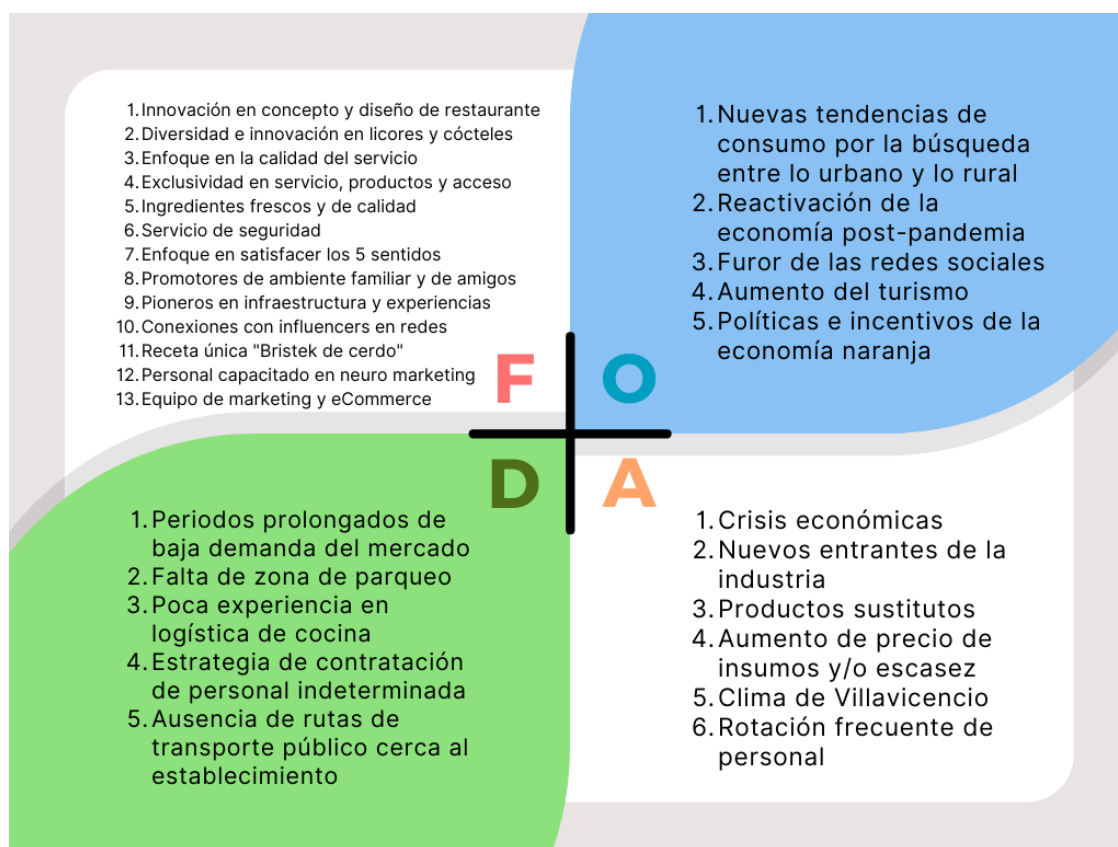


Teniendo como base la matriz de adaptación existente, en la cual se decidió acoger la estrategia número dos, “extensión del producto adaptación de la estrategia de comunicación”; que pretende extender la experiencia al realizar una extensión del servicio que ofrece Pachamama y apropiar la comunicación con palabras representativas de la cultura mexicana; es decir, llevar al mercado destino sin ningún tipo de adaptación al mercado local con el fin de trasladar la cultura colombiana hacia México y adaptar el programa de comunicación de marketing para dar como resultado el éxito del mercado.

### Análisis DOFA

El Análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa; es decir, las oportunidades y amenazas. Este es un ejercicio introspectivo de diagnóstico empresarial, donde se realiza la identificación de factores a través de un análisis previo con la mayor objetividad posible de las características propias de la organización que la hacen fuerte ante los competidores y que la distinguen de la competencia.

**Figura 4.**  
*Matriz DOFA Pachamama*



Una vez realizado el análisis cruzado en la matriz DOFA se pudieron obtener las siguientes propuestas de estrategias:

### **Posicionamiento de la marca**

Se plantea a la gerencia de Pachamama posicionar el establecimiento como destino de entretenimiento nocturno especialmente para los turistas; para ello, es necesario la implementación de estrategias de promoción y publicidad, principalmente en espacios propios de la industria turística como los hoteles y aeropuertos. De este modo, los canales de comunicación a implementar para la publicidad serían las pautas en TV y redes sociales, donde se informe al consumidor aspectos básicos como el sistema de reservas, horarios, ubicación y la propuesta de valor.

### **Diversificación de ingresos**

Con el fin de que los ingresos del gastrobar no dependan únicamente de su actividad comercial, se propone implementar el alquiler del establecimiento y sus servicios para eventos empresariales o privados. Además, debido a que se aspira contar con la asistencia de clientes extranjeros en el restaurante; se plantea la idea de la venta de artesanías o souvenirs dentro de las instalaciones.

### **Innovación**

La innovación, es un aspecto fundamental para que las empresas continúen en el mercado; es por ello, que Pachamama debe responder anualmente a las tendencias de consumo y de la industria, además de buscar constantemente innovar en sus productos y servicios. Teniendo en cuenta que, la generación de ideas no es una tarea fácil; se expresa la propuesta de crear dentro de la organización un incentivo a las nuevas ideas.

### **Talento humano**

El personal del gastrobar Pachamama y en especial los meseros, se convierten en parte de la imagen del establecimiento; por lo que, se sugiere la capacitación del personal (tanto del área de cocina como de atención al cliente) con el fin de mejorar sus habilidades y brindar una buena experiencia. Así mismo, se propone implementar encuestas que ayuden a la gerencia a

medir el nivel de satisfacción del consumidor y a identificar posibles falencias dentro del servicio al cliente.

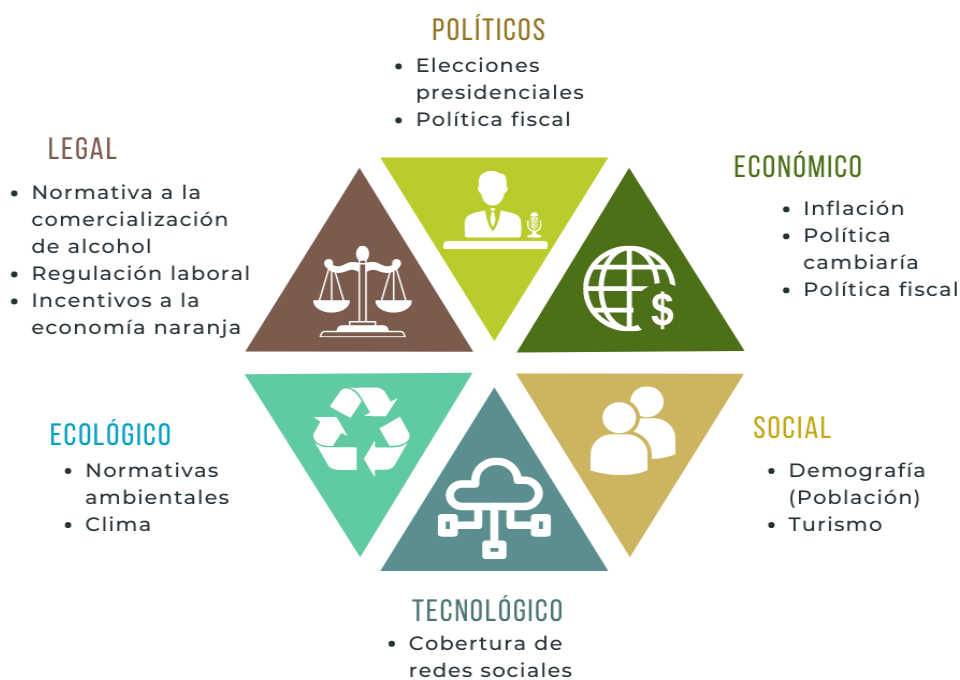
### Análisis PESTEL

Según lo expresado por Alvarado Cervantes (2015), el análisis PESTEL “es una herramienta de planificación estratégica que mide el impacto de los factores del macro entorno en la organización” (p. 2). “El análisis PESTEL incorpora al análisis PEST los factores ecológicos y legales” (p. 2). En los factores del macroentorno encontramos:

- Políticos
- Económicos
- Sociales
- Tecnológicos
- Ecológico
- Legal

La tabla del análisis PESTEL que detalla las valoraciones de cada factor se encuentra al final del presente documento (ver Anexo 2). A continuación, se muestra una figura ilustrativa de los factores y su respectivo análisis.

**Figura 5.**  
*Análisis PESTEL Pachamama*



## **Político**

Cuando se habla de los factores políticos se debe evaluar el impacto de todo cambio político o legislativo que pueda afectar nuestros negocios. (Alvarado Cervantes, 2015)

Por ejemplo, las elecciones presidenciales 2022-2026 en Colombia representan para la empresa una amenaza de nivel intermedio –calificación-; ya que entre los candidatos predominan propuestas con un alto impacto para sectores como el agrícola, la industria, el comercio, el turismo, la construcción, la minería, el petróleo, la salud y la educación. Sin tener aún claro el futuro presidente de la nación a la fecha de la realización de este documento, se puede afirmar que un cambio de gobierno indudablemente vendrá acompañado de reformas y especulación.

Por otro lado, la política fiscal tiene una alta importancia para Pachamama ya que entre sus disposiciones se encuentra el aumento o disminución de impuestos. El país ha atravesado por un déficit fiscal que en los últimos años ha disminuido y, para el año 2021 el déficit “se habría ubicado en 7,1% del PIB, como consecuencia del repunte extraordinario del recaudo tributario, gracias a que el gasto total se mantuvo prácticamente estable frente al Marco Fiscal de Mediano Plazo” (Ministerio de Hacienda y Crédito Público, 2022, p. 2); es decir, la reactivación económica ha contribuido a la disminución de la deuda fiscal.

Con el fin de continuar reduciendo la deuda fiscal y según el informe macroeconómico de Colombia entregado por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe CEPAL (2021), en el que se indica la aprobación de la Ley de Inversión Social 2155 de 2021; la cual busca recaudar un equivalente al 1,3% del PIB; es decir que, más del 70% de los recursos provendrían del sector corporativo. Por ello, es importante mencionar que entre algunas de las disposiciones más importantes de esta ley, se destaca el aumento de la tarifa del impuesto sobre la renta a las personas jurídicas; por lo que inicialmente se había proyectado una tarifa de impuestos con tendencia decreciente y se esperaba que para el presente año -2022- el porcentaje fuera del 30%. Sin embargo, con la “Ley 2155 de 2021 esta tarifa aumentó al 35%” (Congreso de la Republica de Colombia, 2021).

## **Económico**

Según el Banco de la República de Colombia (2022), la inflación se define como “el aumento generalizado y sostenido de los precios de los bienes y servicios más representativos del consumo de los hogares de un país”. Para el año 2021, la variación anual de precios alcanzó el 3,63% en junio y se ubicó por encima de la meta del 3,0%. Lo anterior, se explica por “los aumentos del precio de los alimentos perecederos, el retiro parcial de los alivios a las tarifas de servicios públicos y al aumento del precio de los combustibles” (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2021, p. 6). De esta manera, la inflación representa para Pachamama el incremento en los costos de materias primas e insumos, lo cual inevitablemente reduciría el margen de ganancias. Sin embargo, para evitar esto, se elevarían los precios al consumidor final de manera que existe la posibilidad de generar malestar en el cliente.

La política cambiaria abarca la apreciación o depreciación de la moneda nacional y las medidas tomadas por el Banco de la República para estabilizar el mercado cambiario. Según lo expresado en el informe macroeconómico presentado para Colombia por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2021), Colombia ha presentado en los últimos años una constante depreciación en su moneda, en donde factores como la pandemia y los precios del petróleo intensificaron esa desvalorización frente al dólar estadounidense. Teniendo en cuenta que, algunos de los productos proyectados a la venta en Pachamama son importados (como la carne), el cambio de los pesos colombianos a monedas de negociación como el dólar significaría un incremento en los costos y una disminución en las utilidades.

Finalmente, la política monetaria abarca la tasa de interés, la cual tuvo una “reducción de 250 puntos básicos hasta situarse en un 1,75%, nivel que se ha mantenido en 2021” (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2021, p. 3) ; indudablemente la intervención del Banco de la República de Colombia se transmite a las tasas de interés de las distintas modalidades de crédito; es decir, dependiendo de las políticas expansivas o contractivas en el país, la empresa podría verse beneficiada o afectada en la solicitud de cualquier crédito ante una entidad financiera.

## Social

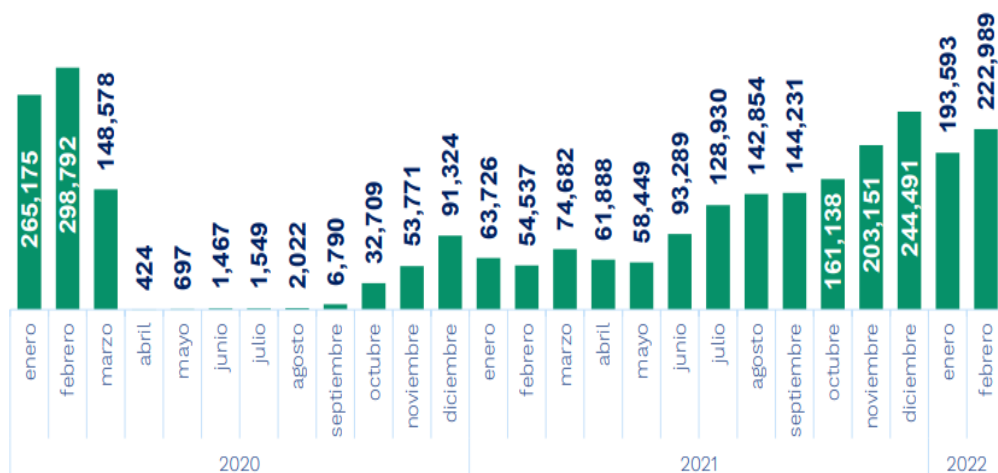
A nivel nacional, según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) 2022, “el 68,2% de la población se encuentra en edades entre los 15 a 65 años”. Así mismo, de acuerdo a los reportes en el Sistema Único de Información de Servicios Públicos Domiciliarios (SUI) respecto al servicio de energía eléctrica, se evidencia que la distribución del total de viviendas según el estrato socioeconómico para el año 2021 registró que el 47% de la población está conformada por estratos 3, 4, 5 y 6; destacando el estrato 3, ya que por sí solo equivale al 38% del total poblacional. Según lo anterior, se puede afirmar que Pachamama se dirige a un nicho de mercado significativo en la ciudad de Villavicencio.

La empresa, por tener proyección internacional es relevante identificar las recientes cifras del sector turístico. A nivel nacional, entre los meses de enero y febrero de 2022 (con cifras preliminares) los visitantes no residentes aumentaron 225,3% frente a 2021 y disminuyeron 32,2% frente a 2020 (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2022). En la siguiente figura, se puede apreciar la fuerte caída que sufrió el sector turístico debido al periodo de confinamiento por el COVID 19 y el aumento de los turistas extranjeros no residentes luego de la reactivación económica.

**Figura 6.**

*Número total de turistas extranjeros no residentes 2020- febrero 2022*

### Extranjeros no residentes - Mensual



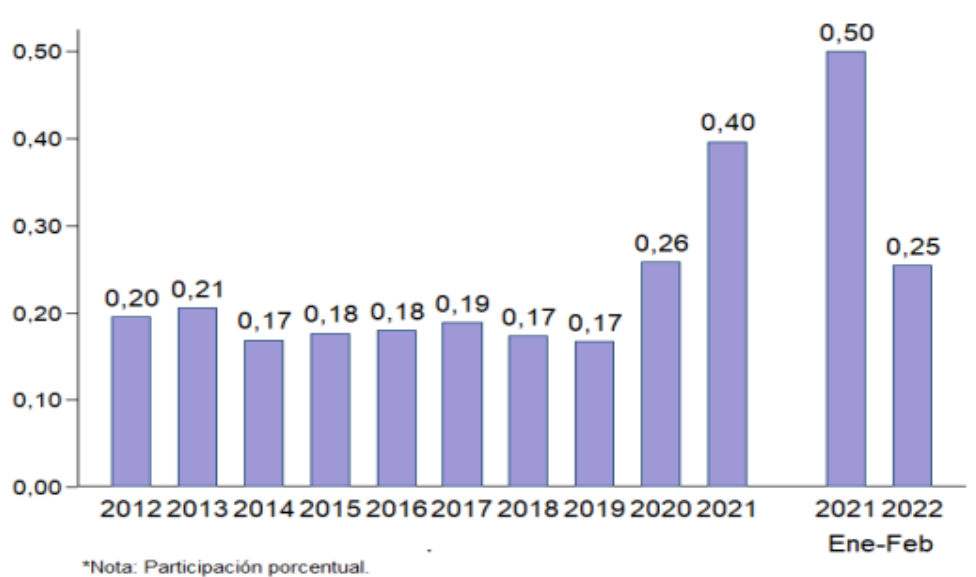
*Nota. Obtenido de Migración Colombia. Cálculos OEE – MinCIT (como se citó en Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2022)*

El comportamiento de la industria del turismo en los últimos 2 años permite afirmar que, si bien el turismo aún no ha alcanzado las cifras obtenidas en 2019 previo a la pandemia, si existe evidencia de la reactivación de la industria.

Por otro lado, respecto a los turistas internos o los turistas nacionales, durante el cuarto trimestre de 2021, cerca de 2,2 millones de personas fueron visitantes internos; lo que representa un 10,2% de la población total (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2022). Específicamente en el departamento del Meta, el turismo ha presentado un comportamiento creciente como se puede apreciar en la siguiente figura.

### Figura 7.

*Estadística porcentual turismo de extranjeros no residentes 2012-febrero de 2022 en el departamento del Meta*



*Nota. Obtenido del informe de Perfiles Económicos Departamentales: Departamento del Meta (Ministerio de Industria y Comercio, 2022)*

Aunque a febrero de 2022, el departamento del Meta registró una menor participación respecto al mismo periodo en 2021 según Ministerio de Industria y Comercio (2022), es evidente la tendencia positiva de la llegada de turistas a la región (p. 31).

La reanudación de las actividades en la industria de transporte (puertos y aeropuertos), el aumento en las cifras de vacunación como principal medida de protección contra el COVID

19 y los esfuerzos de la industria turística por reactivarse, permiten que Pachamama aspire a recibir clientes provenientes de otros países.

### **Tecnológico**

En materia de tecnología, se destaca para la empresa la cobertura de las redes sociales dado que su mercado objetivo interactúa constantemente con estas (principalmente Millennials y Centennials). Según Forbes Staff (2021), Colombia es el segundo país en el mundo con mayor cantidad de tiempo destinado al consumo de redes sociales, alcanzando en promedio 3 horas y 45 minutos al día. Entre las principales redes sociales usadas por los colombianos está YouTube, Facebook, WhatsApp, Instagram y Twitter, también se encuentran escalando posiciones aplicaciones como TikTok y Twitch (párr. 5).

Por otro lado, la pandemia ha producido que las generaciones más resistentes a la digitalización comenzaran a aceptar y adoptar el uso de nuevas tecnologías, por lo que según Euromonitor Internacional (como se citó en (Bancolombia, 2022), el periodo post COVID produjo como nueva tendencia de consumo 2022 a los “adultos mayores digitalizados” (Euromonitor International, 2022, p. 15).

Según lo anterior, la presencia del público objetivo de Pachamama hace viable su inversión en redes. Los formatos que más crecieron en inversión durante 2019 son SMS (+200 %), Publicidad Nativa (+100 %) e Influencer Marketing (+70,4 %) (Forbes Staff, 2021, párr. 7).

De acuerdo a lo expresado por el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (2019), la industria 4.0 es un método revolucionario de organización para la producción industrial, basada en una amplia digitalización y automatización de los procesos de producción y de distribución en la industria a partir del principio de la convergencia de diferentes tecnologías que, gracias a la internet, la conectividad y los sistemas computacionales, borran los límites entre lo físico, lo digital y lo biológico (Pico Castro, 2021, p. 5, como se citó en Impulsa Colombia, 2020).

Es pertinente aclarar que las tecnologías que se involucran en la industria 4.0 son:

- Fabricación aditiva

- Ciberseguridad
- Cloud computing
- IoT (Internet de las Cosas)
- Sistemas de integración (verticales y horizontales)
- Simulación
- Big Data
- Blockchain
- Análisis de Datos
- Robots Autónomos

Para Pachamama, la industria 4.0 representa en primer lugar una necesidad; ya que el consumidor exige cada vez más a las empresas el uso de tecnologías que les brinden facilidad en sus procesos y compra. Así mismo, a nivel interno la empresa necesita estas herramientas digitales para poder automatizar los procesos, almacenar datos, monitorear las operaciones, entre otras; con el fin de agilizar sus actividades, facilitar el acceso a la información y ofrecer una mejor experiencia al consumidor.

Por otro lado, la evolución de las TIC's es una oportunidad para que Pachamama logre innovar y diferenciarse de la competencia. Así mismo, podrán usarse estas herramientas para manejar los datos de forma eficiente, ahorrar costos y tiempo, disponer de almacenamiento ilimitado y facilitar la toma de decisiones.

### **Ecológico**

En la normativa Colombia existen leyes, decretos, normativas y resoluciones que regulan el cuidado medio ambiental y sancionan su alteración o afectación. Algunas obligaciones jurídicas que son relevantes a Pachamama por su naturaleza comercial son:

**Tabla 3.***Normatividad colombiana para la regulación del cuidado del medio ambiente*

<b>Norma</b>	<b>Contenido</b>
Ley 23 de 1973	Por la cual se conceden facultades extraordinarias al presidente de la República para expedir el Código de Recursos Naturales y de Protección al Medio Ambiente y se dictan otras disposiciones
Ley 9 de 1979	Por la cual se dictan Medidas Sanitarias
Ley 1333 de 2009	Por la cual se establece el procedimiento sancionatorio ambiental y se dictan otras disposiciones
Resolución 1407 de 2018	Por la cual se reglamenta la gestión ambiental de los residuos de envases y empaques de papel, cartón, plástico, vidrio, metal y se toman otras determinaciones
Resolución 0316 de 2018	Por la cual se establecen disposiciones relacionadas con la gestión de los aceites de cocina usados y se dictan otras disposiciones
Ley 1931 de 2018	Por la cual se establecen directrices para la gestión del cambio climático

*Nota. Información adaptada de (Congreso de la República de Colombia, 1973), (Congreso de la República de Colombia, 1993), (Congreso de la República de Colombia, 2009), (Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, 2018), (Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, 2018), (Congreso de la República de Colombia, 2018)*

Es necesario tener en cuenta que Colombia ha firmado tratados internacionales de protección ambiental con organizaciones como las Naciones Unidas y ha participado en convenios como el de Basilea, Estocolmo y Rotterdam (Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, 2023). La participación del país en estas iniciativas globales puede generar efectos en las empresas nacionales; por lo que, este factor representa para el gastrobar Pachamama un impacto de 1.8, que aunque no es muy significativo; es prudente estar alerta a las nuevas normativas que puedan surgir.

Así mismo existen leyes que incentivan las inversiones de proyectos que protegen el medio ambiente, como la Ley 1715 de 2014; la cual en su Capítulo 3 hace referencia a: “Incentivos a la inversión en proyectos de fuentes no convencionales de energía” (Congreso de la República de Colombia, 2014); es decir, energía alternativa mediante paneles solares.

El clima es un aspecto relevante para la empresa, debido al concepto de espacio al aire libre que maneja el restaurante. Según el informe de características climatológicas de las

principales ciudades y municipios turísticos, en Villavicencio la precipitación de lluvias es más alta en los meses de abril a noviembre; es decir, que durante 8 meses seguidos del año las lluvias son frecuentes. Según lo anterior, es necesario tomar medidas para evitar que el clima influya en el desempeño de las actividades o en la asistencia de los consumidores.

## **Legal**

A nivel general, la Ley 232 de 1995 expedida por el Congreso de la República de Colombia es la que se encarga de reglamentar la normatividad para el funcionamiento de los establecimientos comerciales.

Sin embargo, en el marco de la pandemia se establecieron medidas jurídicas que con el paso del tiempo han sido modificadas para permitir poco a poco el desarrollo normal de las actividades comerciales y a su vez, evitar la propagación del virus. Recientemente, se expidió la Resolución 00000350 del 1 de marzo de 2022 “Por medio de la cual se adopta el protocolo general de bioseguridad para el desarrollo de las actividades económicas, sociales, culturales y del Estado” (Ministerio de Salud y Protección Social, 2022). Si bien, las medidas de prevención contra el COVID se han flexibilizado para dar paso a una reactivación económica; lo cierto es que las nuevas variantes del virus amenazan el retorno a la normalidad y generan preocupación por las restricciones al comercio; de esta manera, este factor representa un impacto de 2,5 para la empresa.

Debido a que entre los productos que planea comercializar Pachamama se encuentran las bebidas alcohólicas, se identifica que la empresa estaría sujeta a cumplir la normatividad de industria y comercio; como lo es la prohibición de venta bebidas embriagantes a menores de edad y otras disposiciones legales que se pueden encontrar en el Decreto 120 de 2010 “por el cual se adoptan medidas en relación con el consumo de alcohol” (Presidencia de la República de Colombia, 2010).

Otro impacto a nivel jurídico que puede encontrar el gastrobar Pachamama, son las regulaciones de empleo principalmente expedidas por el Código Sustantivo del Trabajo, el cual entre sus disposiciones “regula las relaciones de derecho individual del trabajo de carácter particular y las de derecho colectivo del trabajo, oficiales y particulares” (Ministerio de Salud y Protección Social de Colombia, 1951). Por ello, en el siguiente enlace se detallan los

requisitos legales que se deben tener en cuenta en el área laboral (actualizado al 25 de enero de 2022): <http://www.invemar.org.co/documents/10182/0/Matriz+de+requisitos+legales+-+Julio+2021/cb4b82c2-95fc-40bb-aff4-0b1a5e8a1e37>

Dada la naturaleza del proyecto en el concepto creativo del restaurante Pachamama, la empresa puede postularse para ser beneficiaria de los incentivos destinados para la economía naranja; sin embargo, a la fecha existe plazo hasta el 30 de junio del presente año (2022) para hacer el debido registro y acceder a los beneficios tributarios de “exención de renta durante 5 años” (Ministerio de Cultura de Colombia, 2022).

Finalmente, reconociendo que el restaurante dentro de sus actividades está contemplado la ambientación del lugar con música, es necesario destacar el pago obligatorio por el derecho al uso de material musical en el restaurante. Lo anterior implica acudir ante la autoridad competente OSA - Organización Sayco Acinpro, donde se realizarán el trámite y pago correspondientes para obtener los derechos que permitan reproducir las obras musicales.

### Análisis MEFE

En la matriz de evaluación de factores externos (EFE) se reconocen diferentes aspectos que afectan e influyen en el crecimiento y la adaptabilidad de una empresa, evaluando cada elemento y la forma en cómo la empresa puede responder a ellos y cómo se encuentra posicionada en el mercado.

**Figura 8.**  
*Factores externos clave*

FACTORES EXTERNOS CLAVE	PUNTAJE	VALOR	CALIFICACION	VALOR PONDERADO
<b>OPORTUNIDADES</b>				
Las nuevas tendencias de consumo por la búsqueda de espacios entre lo urbano y lo rural.	40	0,11	4	0,43
Reactivación de la economía post pandemia.	40	0,11	4	0,43
Furor de las redes sociales	40	0,11	4	0,43
Aumento del turismo debido a la implementación de nuevas rutas aéreas directas a la ciudad	40	0,11	4	0,43
Políticas e incentivos relacionados con la Economía Naranja	40	0,11	3	0,32
<b>AMENAZAS</b>				
Crisis económicas: Devaluación del peso colombiano e inflación % , paralización de actividades come	40	0,11	2	0,22
Nuevos entrantes en la industria	30	0,08	3	0,24
Productos sustitutos	20	0,05	4	0,22
Aumento de precio de insumos y/o escasez por panoramas a nivel nacional o internacional	30	0,08	2	0,16
Clima de villavicencio	30	0,08	2	0,16
Rotación frecuente de personal	20	0,05	2	0,11
<b>TOTAL</b>	370	0,95		3,16

Una vez realizado el análisis de los factores externos, se evidencia que la empresa obtuvo un puntaje de **(3,16)**; lo que indica que Pachamama debe continuar aprovechando las oportunidades brindadas por el entorno externo y elaborando estrategias que le permitan minimizar las amenazas; por lo tanto, se recomienda implementar acciones encaminadas a la cultura del servicio. En primer lugar, mantener y mejorar los factores que afectan la rotación del personal; ya que esto puede afectar de manera significativa el servicio al cliente y en segundo lugar, otro factor importante en el cual hay que hacer énfasis; es en la implementación de las nuevas tendencias para así lograr mantenerse en el mercado y entregar un servicio que perdure en la mente del cliente.

### Análisis EFI

La matriz de evaluación de factores internos (EFI) es conocida como una herramienta que permite entender las fortalezas y debilidades que tiene la organización y que pueden influir en el desarrollo o fracaso de la misma y evalúa cada elemento respectivo en como la compañía puede responder a ellos; gracias a este análisis logramos entender las áreas funcionales de Pachamama reconociendo varios elementos como se pueden relacionar a continuación:

**Figura 9.**  
*Factores internos clave*

FACTORES INTERNOS CLAVE	PUNTAJE	VALOR	CLASIFICACION	VALOR PONDERADO	
<b>FORTALEZAS</b>					
Innovación en el concepto y diseño del establecimiento	40	0,07	3	0,21	
Diversidad e innovación en en licores y cócteles	40	0,07	4	0,28	
Enfoque en la calidad del servicio	40	0,07	4	0,28	
Exclusividad en servicio, productos y acceso.	40	0,07	3	0,21	
Ingredientes frescos y de calidad.	40	0,07	4	0,28	
Servicio de seguridad	30	0,05	3	0,16	
Enfoque es satisfacer los 5 sentidos del consumidor (marketing sensorial)	40	0,07	4	0,28	
Promotores de un ambiente en familia y amigos	30	0,05	3	0,16	
Pioneros en nuevas tendencias de infraestructura y experiencias en Villavicencio	40	0,07	4	0,28	
Conexiones estratégicas con personas influyentes en redes sociales	30	0,05	4	0,21	
Receta única "Bristek de cerdo"	40	0,07	4	0,28	
Personal capacitado con experiencias en neuro marketing y neuro ventas	40	0,07	3	0,21	
Disposición de un equipo de marketing y eCommerce capacitados como creadores de contenido audiovisual y SEO	30	0,05	4	0,21	
<b>DEBILIDADES</b>					
Periodos prolongados de baja demanda del mercado (ventas bajas)	20	0,03	3	0,10	3,00
Falta de zona de parqueadero	40	0,07	4	0,28	
Poca experiencia en logística de cocina	40	0,07	3	0,21	
Estrategia contratación de personal indeterminada	30	0,05	3	0,16	
Ausencia de rutas de transporte público cerca al establecimiento	20	0,03	3	0,10	
TOTAL	580	1,00		3,59	0,59

Una vez realizado el análisis de los factores internos se evidencia que la empresa obtuvo un puntaje total de **(3,59)**, lo que corresponde a que Pachamama debe fortalecer los factores en los cuales presenta debilidad y por ende se recomienda implementar acciones encaminadas a fortalecer el servicio de seguridad, mantener la exclusividad del servicio, los productos, el acceso y en general brindar mayor comodidad para el cliente en la de zona de parqueo; esto con el fin de cumplir con la propuesta de valor y responder a las exigencias y gustos del cliente.

### Análisis 7S

“Las 7s de Mckinsey es un modelo que reúne 7 factores básicos para el funcionamiento adecuado de una organización. Fue propuesto en el libro «en busca de la excelencia» en el año 1980 por Mckinsey & Company” (Ingenio Empresa, 2020, párr. 5). “Se presenta como un diagrama compuesto por 6 esferas rodeando una esfera en el centro; cada esfera representa un factor básico de la organización” (Ingenio Empresa, 2020, párr. 6). Esta herramienta tiene la necesidad de mantener alineados 7 factores que representan en su interconexión el éxito; por lo que al no prestarle la suficiente atención a cada uno de los ellos, surge un efecto domino que genera implicaciones en los demás (Ingenio Empresa, 2020, párr. 7).

**Tabla 4.**  
*Análisis de las 7S Pachamama*

	Valores compartidos	Estrategias	Estructura	Sistemas	Personal	Estilo	Habilidades
Valores compartidos	O	O	O	O	O	O	O
Estrategias	O	O	O	O	O	O	O
Estructura	O	O	O	O	O	O	O
Sistemas	O	O	O	O	O	O	O
Personal	O	O	O	O	O	O	O
Estilo	O	O	O	O	O	O	O
Habilidades	O	O	O	O	O	O	O

O – Aspectos se encuentran alineados

X – No se encuentran alineados

#### Estructura

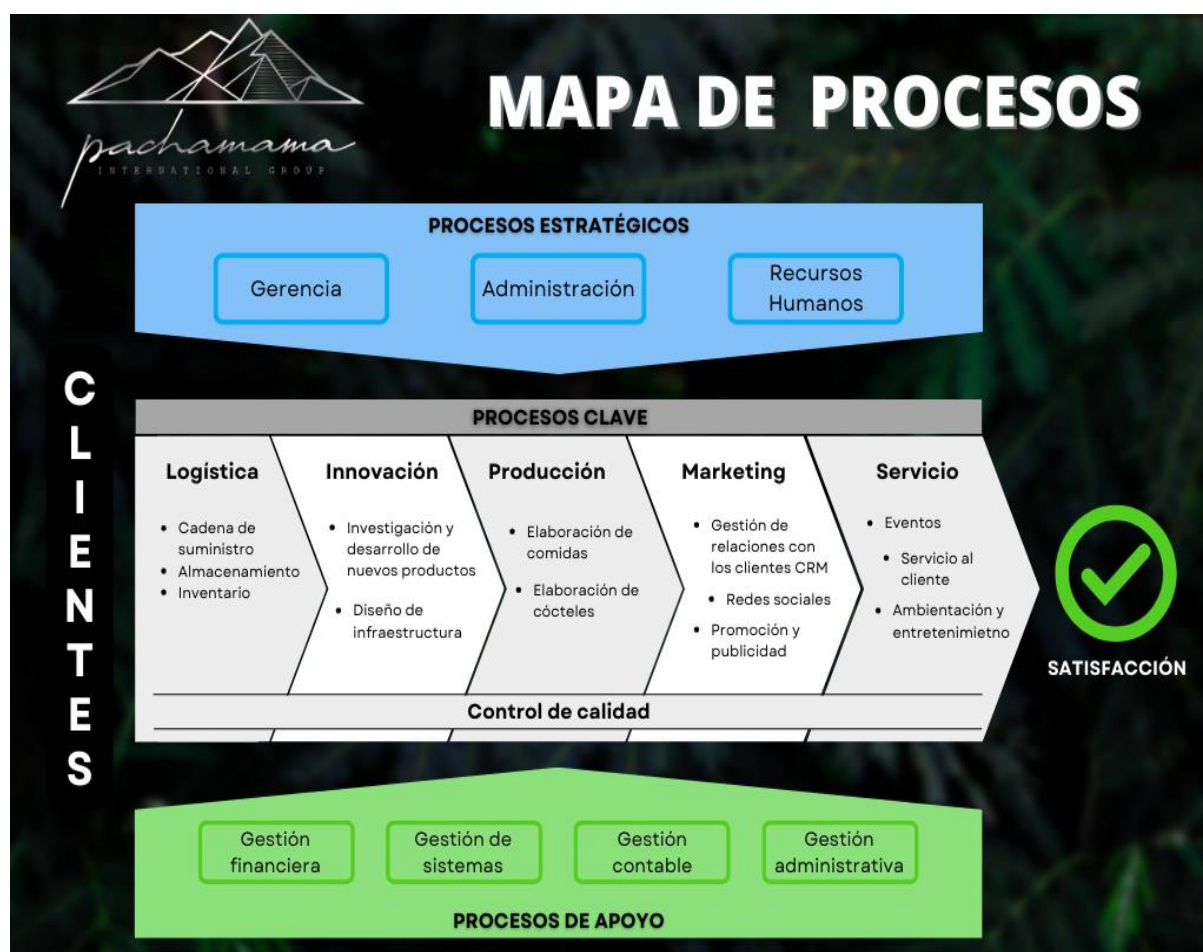
Pachamama cuenta con una estructura organizacional funcional, en el cual la empresa establece objetivos, responsabilidades y funciones que le permiten identificar su propósito y proyección comercial; de tal forma que en el corto plazo le permita consagrar el crecimiento sostenible de la empresa. Esta forma de organización interna de la empresa permite que cada

trabajador tenga un superior y a su vez pertenezca a uno de los grupos por especialidades ya sea, marketing, atención al cliente o producción (Conexión Esan, 2017)

En la siguiente figura, se puede observar el mapa de procesos diseñado para Pachamama en donde se especifican las tareas y actividades necesarias para el correcto funcionamiento del restaurante y la satisfacción del consumidor.

**Figura 10.**

*Mapa de procesos Pachamama*



La logística, la innovación, la producción, el marketing y el servicio constituyen los procesos clave dentro de las actividades propias de la naturaleza de un restaurante y que para este caso es mixta, ya que combina la prestación de un servicio junto a la comercialización de un producto. Con el fin de asegurar una cadena de calidad se propone a la empresa llevar un control adecuado para garantizar el producto y servicio final.

## **Sistemas**

Pachamama hará uso del software llamado Gesadmin, este sistema “facilita el control de los procesos de ventas, presenta un manejo apropiado de inventarios y de igual forma de los procesos administrativos en las empresas; este software se encuentra diseñado y orientado para un fácil uso y entendimiento” (Gestor Administrativo, 2022, párr. 1)

Por otro lado, la empresa contará con un personal capacitado en áreas fundamentales al interior de la compañía; como un asesor jurídico y un contador que ayudaran a gestionar el aspecto legal, contable y financiero de la misma.

## **Estrategia**

Pachamama busca implementar una estrategia genérica de diferenciación ante la competencia, al ser una empresa única en la región en brindarle a sus clientes experiencias que involucren los 5 sentidos humanos (olfato, tacto, sabor, visión y oído), en donde siempre se busca seleccionar calidad en sus ingredientes con el fin de poder brindarle al consumidor lo mejor en sus platos, bebidas y servicio. De igual forma la empresa aspira a continuar innovando y adaptarse a las diferentes tendencias del consumidor con el fin de ofrecerle al cliente seguridad, confianza y calidad en los productos y servicios.

Se le propone a la empresa la implementación como cultura organizacional la siguiente información:

## ***Misión***

Brindar una experiencia inigualable, propiciando un espacio en donde nuestros clientes puedan compartir, recargar energía y a su vez estimular los sentidos mediante la oferta gastronómica de calidad, que junto a sus familiares y amigos puedan percibir la cercanía del medio ambiente.

### ***Visión***

Para el año 2026, seremos una empresa reconocida en la región por brindarle una experiencia inigualable a todos nuestros consumidores, permitiéndonos posicionarnos a nivel nacional con miras al mercado internacional.

### ***Valores***

Pachamama una empresa llena de paz y armonía, destacando su ética moral con valores como la honestidad, lealtad, creatividad, pasión, diferenciación, calidad en nuestros productos y servicios, respeto tanto para el trabajador como el consumidor y comunicación clave para llevar un ambiente positivo.

### ***Filosofía***

Profesionalismo y responsabilidad que logre crear una cultura con sentido humano.

### **Habilidades**

Vender una experiencia enriquecedora no solo para el paladar de los consumidores, sino para todos los sentidos del cuerpo humano, enriqueciendo así su tacto, olfato, vista y oído. Pachamama es una empresa que busca crear una experiencia agradable para todas las personas, incluyendo a sus colaboradores.

### ***Fortalezas***

- Innovación en el concepto y diseño del establecimiento
- Diversidad e innovación en licores y cócteles
- Exclusividad en servicio, productos y acceso
- Promotores de un ambiente familiar y de amigos

### *Amenazas*

- Nuevos entrantes en la industria
- Clima de Villavicencio
- Productos sustitutos

### *Oportunidades de mejora*

- Falta de zona de parqueadero
- Ausencia de rutas de transporte público cerca del establecimiento
- Periodos prolongados de baja demanda del mercado (ventas bajas)

### *Oportunidades*

- Furor de las redes sociales
- Reactivación económica post pandemia
- Las nuevas tendencias de consumo por la búsqueda de espacios entre lo urbano y lo rural

### **Personal**

Pachamama no cuenta (a la fecha del desarrollo de este documento) con personal contratado debido a que por el momento no han abierto sus puertas al público; sin embargo, se espera tener un personal capacitado, de calidad, especialmente aquellos que se desempeñen como meseros; ya que ellos estaría en contacto permanente y directo con el consumidor y, son la imagen del servicio; por lo anterior, es necesario fortalecer constantemente las habilidades del personal con el fin de que el consumidor se sienta cómodo y satisfecho con todos y cada uno de los elementos que hacen parte del servicio.

De acuerdo con los valores y la filosofía de la empresa, las relaciones se darán bajo el respeto, la comunicación, la lealtad y la honestidad con el fin de que el ambiente laboral sea

ameno y potencialice al máximo las habilidades y capacidades de cada uno de los integrantes del equipo Pachamama.

### **Estilo**

Pachamama significa madre naturaleza, sinónimo de tranquilidad, paz y armonía. Es un Restaurante-Bar, dirigido a todo tipo de clientes, pero enfocado en el entorno familiar; cuyo objetivo principal es vender una experiencia enriquecedora no solo para el paladar, sino para todos los sentidos del cuerpo humano, logrando alcanzar así la estrategia de diferenciación.

La empresa contará con un mando de “cadena” en donde las decisiones serán analizadas por los dos socios; en este caso (Felipe e Iván); los cuales estarán dirigiendo gran parte de las operaciones de la empresa. Sin embargo, también se tendrá el apoyo de líderes para cada área; quienes guiarán y supervisarán las actividades.

### **Valores compartidos**

Pachamama crea un ambiente en donde se resalta la calidez, la tranquilidad, la pertenencia, la paz y la armonía; esto con el fin de que el consumidor se sienta cómodo y bienvenido junto con su núcleo familiar o social a las instalaciones de la empresa y a su vez, este pueda percibir el aire libre de la naturaleza con el fin de que las experiencias no solo sean vividas y sentidas sino también compartidas, de tal manera que al presentar productos y servicios de calidad permitirá que la estadía del cliente sea más satisfactoria, con el objetivo de ofrecerle lo mejor de la empresa al consumidor y a su vez obtener la confianza total de él.

### Análisis ERIC

De acuerdo a Kim y Mauborgne (2005) en su libro “La estrategia del océano azul” la Matriz ERIC o RICE permite reconstruir los elementos de valor para el comprador dentro de la construcción de una nueva curva de valor. Para la elaboración de este cuadro se debe tener en cuenta el esquema de las cuatro acciones que plantean las siguientes preguntas:

¿Cuáles variables que la industria da por sentada se deben *eliminar*?

¿Cuáles variables se deben *reducir muy por debajo* de la norma de la industria?

¿Cuáles variables se deben *incrementar muy por encima* de la norma de la industria?

¿Cuáles variables se deben *crear* porque la industria nunca las ha ofrecido?

**Tabla 5.**  
*Matriz ERIC*

Eliminar	Reducir
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bebidas o comidas que la industria tradicionalmente ofrece para intentar mitigar los efectos de las bebidas alcohólicas</li> <li>• Eliminar plagas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiempo de espera al cliente (para ingresar al restaurante y durante la entrega de su pedido de comida a la mesa)</li> <li>• Tiempo de preparación del plato Bistec de cerdo</li> </ul>
Incrementar	Crear
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diversidad en el servicio de entretenimiento y su debida planeación</li> <li>• Marketing de contenidos enfocado al público meta</li> <li>• Diferentes medios de pagos digitales</li> <li>• Remodelación de parqueadero que le facilite el acceso al cliente</li> <li>• Paneles solares</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Infraestructura de techo que proteja al consumidor del clima</li> <li>• Platos nuevos según un periodo establecido</li> <li>• Crear un olor para cada zona temática del establecimiento.</li> <li>• Ambientación según eventos o fechas especiales</li> <li>• Zona de venta de artesanías o recuerdos para turistas</li> </ul>

Como aspecto a eliminar, encontramos los productos habituales que la industria vende o suministra a sus clientes para minimizar los efectos del alcohol, como lo son el maní o el limón; en el caso que se desee por parte de la gerencia continuar implementando estos productos se recomienda sustituir las comidas o bebidas tradicionales.

La empresa, con el fin de mejorar la experiencia del consumidor debe procurar reducir el tiempo de espera del cliente principalmente durante el servicio de la preparación de la comida, al ser implementado este punto sería un gran aspecto que diferenciaría positivamente a Pachamama de la competencia.

Se debe incrementar por encima de la competencia la diversidad en el servicio de entretenimiento, para ello debe llevar a cabo la debida planeación y el incentivo a empleados que permita obtener variedad e innovación de ideas. Las estrategias de marketing de contenidos se deben ser en mayor cantidad respecto a la competencia, teniendo en cuenta que la empresa está ingresando al mercado.

Implementar diferentes medios de pago, especialmente digitales; porque estos facilitan la compra de los consumidores. Algunas plataformas que se pueden usar son: PSE, transferencia bancaria y mercado pago, lo anterior podría diferenciar a la empresa en el mercado. Por otro lado, la zona de parqueo puede determinar la decisión del consumidor de visitar el establecimiento, por lo que es importante buscar siempre mejorar este aspecto.

Ya que existe una tendencia global por parte de los gobiernos y la población en general sobre el cuidado del medio ambiente, se propone a Pachamama la implementación de paneles solares que permitan responder a esa responsabilidad social, ahorrar en costos de energía y la vez buscar aprovechar los incentivos legales que ofrece la Ley 1715 de 2014 (Congreso de la República de Colombia, 2014); la cual se creó con el fin de reglamentar la integración de las energías renovables no convencionales al sistema energético nacional. Algunos incentivos de esta Ley son:

- Reducir anualmente de la renta, por los 5 años siguientes al año gravable en que hayan realizado la inversión, el 50% del valor total de inversión realizada.
- De exceder la producción de energía necesaria, el excedente puede ser vendido a la red eléctrica
- Los insumos, materiales y servicios destinados a la inversión serán excluidos del IVA

- Gozaran del régimen de depreciación acelerada a maquinaria y equipos en donde anualmente no superará el 20%

Algunos proveedores de paneles solares y el servicio de instalación se encuentran en la siguiente tabla:

**Tabla 6.**

*Proveedores de elementos para sistemas de energía fotovoltaica*

Nombre	Teléfono	E-mail	Página web	Ciudad
COEXITO	3206884949	servicioalcliente@coexito.com.co	<a href="http://www.coexito.com.co/index.php?option=com_content&amp;view=article&amp;id=45">http://www.coexito.com.co/index.php?option=com_content&amp;view=article &amp;id=45</a>	Cali y Villavicencio
GENAIR	3206925571	genairsolution@gmail.com	N/A	Villavicencio
SERVICERCA R S.A.S	3124587941	Servicercar@hotmail.com	N/A	Villavicencio
ENECO	3016527414	agonzalez@eneco-ic.com	<a href="http://www.eneco-ic.com">www.eneco-ic.com</a>	Cali
INGESOLAR	3133344767	Solarcolombia@gmail.com	<a href="http://ingesolar.com.co/paneles-solar-fotovoltaico">http://ingesolar.com.co/paneles-solar-fotovoltaico</a>	Bogotá
AGROVETERINARIA MASCAMPO	6622180	N/A	N/A	Villavicencio

*Nota. Tabla obtenida de análisis beneficio-costo de la implementación de un sistema de energía solar fotovoltaica en el campus aguas claras de la Universidad Santo Tomás sede Villavicencio, Meta. (Benito Molina y Ruiz Calderón, 2018)*

Sin embargo, es necesario destacar que previo a la implementación de paneles solares es necesario realizar un estudio de costo – beneficio que permita determinar la viabilidad del proyecto para el caso particular de Pachamama.

Aspectos como espacios al aire libre están siendo implementados en la industria de los gastrobares; sin embargo, son susceptibles a depender del clima y se ven afectados en los días lluviosos; para evitar esto, la empresa puede adecuar estructuras de techos altos que resguarden a los consumidores en caso de lluvia y les permitan continuar disfrutando de sus comidas o bebidas. Otro factor que puede posicionar a la empresa y cumplir con la propuesta de valor ofrecida al cliente -experiencia de 5 sentidos-; es la creación de aromas que identifiquen las diferentes zonas del establecimiento.

La celebración de eventos o fechas especiales le permitiría a Pachamama ofrecer al consumidor una nueva experiencia y ambientación en varias de sus visitas, así como de incentivar la asistencia del cliente y sobresalir de la competencia. Por último, debido a que se busca que el proyecto se extienda a nivel internacional, se propone a la gerencia la venta de souvenirs principalmente al público extranjero, de manera que se obtengan por este medio ingresos alternos. De igual forma, se sugiere tercerizar la fabricación de estos productos.

### Análisis ANSOFF

La matriz Ansoff permite generar el crecimiento organizacional de la empresa Pachamama, identificando oportunidades de crecimiento relacionando los productos y mercados actuales o nuevos.

**Tabla 7.**

*Análisis ANSOFF Pachamama*

		<b>Desarrollo de mercado</b>	<b>Diversificación parcial</b>	<b>Diversificación</b>
	<b>Nuevo</b>	Personalización de platos infantiles en donde se escriba el nombre del niño como parte del emplatado	Entretenimiento tematizado para los clientes extranjeros que sean alusivos a su cultura	Evento mensual de “4 manos” en donde 2 chefs se enfrenten para cocinar platos de culturas diferentes.
		<b>Expansión de mercado</b>	<b>Diversificación limitada</b>	<b>Diversificación parcial</b>
<b>Mercado</b>	<b>Modificado</b>	Cocteles para Hipertensos y diabéticos	Cocteles representativos de diversos países (Estados Unidos, México, Chile, etc)	Postres sin azúcar para diabéticos
		<b>Penetración de mercado</b>	<b>Ampliación del producto</b>	<b>Desarrollo del producto</b>
	<b>Actual</b>	Adaptación de la estrategia promocional a los mercados internacionales (identificar las nacionalidades de los clientes que visitan con mayor frecuencia el lugar)	Menú saludable, Menú para mascotas y Menú infantil	Juegos de mesa (físicos y digitales)
		<b>ACTUAL</b>	<b>MODIFICADO</b>	<b>NUEVO</b>
		<b>PRODUCTO</b>		

De acuerdo con el análisis realizado gracias a la matriz ANSOFF, se puede determinar que Pachamama con los productos actuales que ofrecerá al consumidor puede llevar a cabo promociones y publicidad de los mismos como estrategia para la penetración de mercado actual que presenta la empresa; esto con el objetivo de poder atraer nuevos consumidores y fidelizarlos con la marca. Por otro lado, para la estrategia de expansión de mercado con el producto actual de cocteles, se recomienda a la empresa ofrecer a un mercado modificado, cocteles para diabéticos; con el fin de que este nicho de mercado se sienta incluido y a su vez pueda disfrutar de diferentes bebidas. Por último, para el desarrollo de un nuevo mercado con el producto actual, se le plantea a Pachamama ofrecer cocteles sin alcohol para niños, ya que este sería un nuevo mercado al que la empresa se estaría dirigiendo; permitiéndole a los niños acompañar a sus padres y ser parte de nuevas experiencias en el restaurante Pachamama.

Si Pachamama desea llevar a cabo una ampliación de sus productos, se sugiere que modifique ciertos aspectos de la carta para poder incluir a toda la familia, los amigos, los niños y a su vez las mascotas; esto con el fin de que el menú tenga un mayor alcance según la realidad del mercado actual, dado por ejemplo que; el mercado de los jóvenes en la actualidad y según algunas tendencias buscan cuidar mayormente su figura y salud, además de contar con el hecho de poder ofrecer un ambiente familiar en el que están incluidos los niños. De igual forma, para la estrategia de diversificación limitada; la cual consiste en modificar un producto y dirigirlo a un mercado modificado, se recomienda a la empresa realizar cocteles representativos de los países de donde con frecuencia proviene el mayor flujo de turistas; como, por ejemplo, en la ciudad de Villavicencio son: estadounidenses, chilenos y mexicanos (Mincomercio, 2022). Dado lo anterior, se puede complementar con la estrategia de diversificación parcial donde se modifica un producto para dirigirlo a un mercado nuevo, se le recomienda a Pachamama realizar entretenimiento tematizado para los clientes extranjeros y que este sea alusivo a su cultura.

Finalmente, para desarrollar nuevos productos dirigidos al mercado actual, se propone a la empresa la implementación de juegos de mesa -físicos y digitales- para así presentar una mejor experiencia y diversión para propios y visitantes. En cuanto a la diversificación parcial, la cual presenta la realización de un nuevo producto para un mercado modificado, la empresa puede implementar postres que vayan dirigidos a personas diabéticas. Por último, para la estrategia de diversificación en donde se lleva a cabo la implementación de un nuevo producto

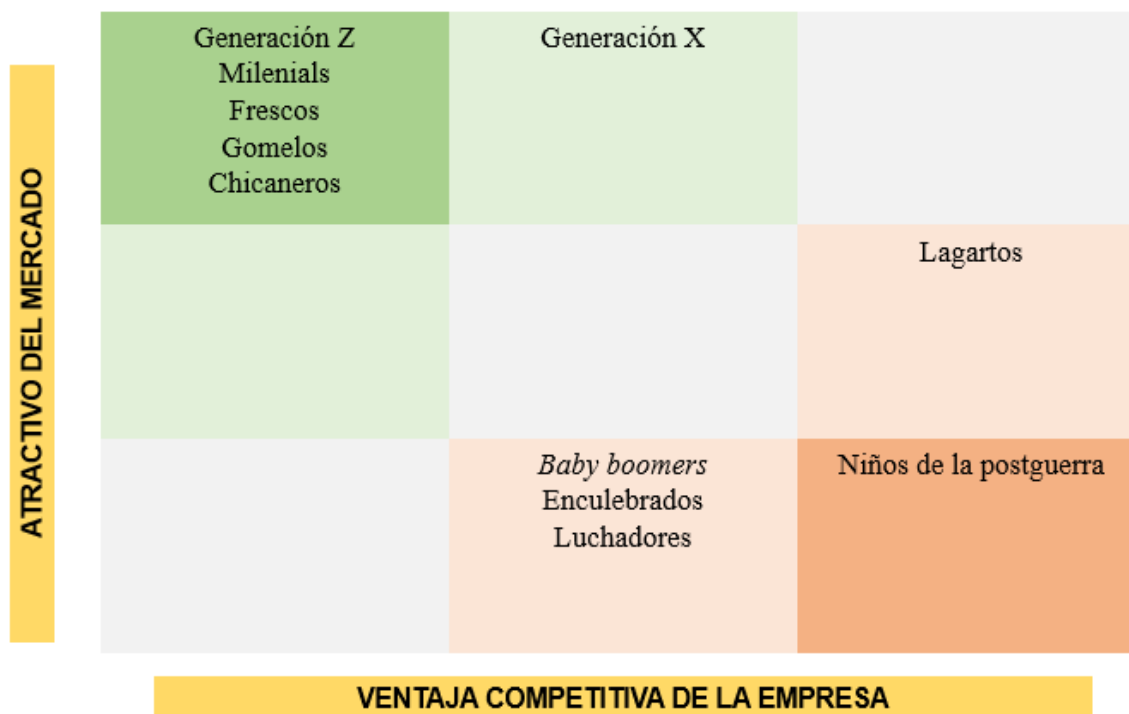
a un nuevo mercado, se plantea la implementación de un menú que presente platos culturales de diversos países.

### Análisis GE

La matriz de General Electric de la firma consultora Makinsey permite medir dos variables; la primera, el atractivo que tiene un segmento o un mercado para la organización y la segunda, la ventaja competitiva que tiene la compañía para satisfacer la necesidad de este segmento mejor que los competidores si el segmento analizado cae en la zona verde, si cae en la zona roja significara que no va ser del todo rentable para la compañía. Para el caso de Pachamama, se analizarán los siguientes segmentos del mercado por generaciones, las cuales son: la generación Z, Millenials, generación X, por segmentación psicográfica -chicaneros, frescos, gomelos, enculebrados, lagartos, luchadores, trapudos- y por personalidad, se estudiarán los tumbalocas, los yuppies, los amistosos, castigadores, cautivadores, ejecutivos, play o pitillos, modernos e hijos de papi y mami.

**Figura 11.**

*General Electric, Makinsey*



**Nivel Alto Invertir.** En el nivel alto como estrategia de inversión de atractivo en el mercado y ventaja competitiva se encuentran las generaciones, Z, X, y Millenials con segmentación psicográfica frescos, gomelos y chicaneros; estos elementos son clave para lograr llegar de manera más directa a estos clientes siguiendo sus características y logrando obtener un crecimiento selectivo en el mercado.

**Nivel Medio.** En el nivel medio como estrategia se mantiene como posición central la generación de baby-boomers, con segmentación psicográfica de lagartos, enculebrados y luchadores; este elemento se analiza como un mercado de expansión para la empresa sin riesgo de rentabilidad para lograr llegar de manera directa a los clientes y manteniendo el éxito de la empresa.

**Nivel Bajo.** En el nivel bajo encontramos la segmentación psicográfica de los niños de la postguerra; se recomienda no apuntarle a este mercado ya que se encuentra en una posición débil y sin competitividad para lograr mantener el éxito de la empresa.

### Análisis AIDA y Estrategia de Marketing de Contenidos

Las técnicas de ventas AIDA son un modelo clásico del marketing que describe los efectos que produce el lenguaje publicitario en el cliente y como consecuencia en el proceso de la decisión de compra. La técnica de ventas AIDA fue creada por Elías St. Elmo Lewis en 1898 y hoy en día sigue siendo utilizada en el marketing gracias a su efectividad. “La fórmula AIDA está formada por los términos: atención, interés, deseo y acción. Estos cuatro términos son escalones que el cliente debe ir subiendo progresivamente para finalmente tomar la decisión de compra” (Douglas da Silva, 2020, párr. 3).

**Tabla 8.**  
*Análisis AIDA Pachamama*

	<b>Infraestructura</b>
A	<b>Platos innovadores</b> <b>Experiencias diferentes.</b> <b>Contenido digital llamativo en redes sociales.</b>
I	Dar a conocer el objetivo principal de la empresa, que es satisfacer los 5 sentidos del ser humano en un solo lugar
D	Por medio de contenido digital mostrar los platos innovadores que tendrá el lugar y dar a conocer las diferentes experiencias que podrán encontrar.
A	Interactuar con los clientes por medio de redes sociales Tener atención rápida y directa con los clientes por medio de Instagram y WhatsApp

**Figura 12.**  
*Análisis AIDA Pachamama*



Una vez terminada esta campaña de social media, se busca renovar la estrategia diseñando el “Blog de Pachamama” donde el cliente encontrara todo lo que necesita en un solo sitio web; como por ejemplo, el menú de comida, licores, coctelería, juegos virtuales, fotografías de los eventos especiales y muchas cosas más.

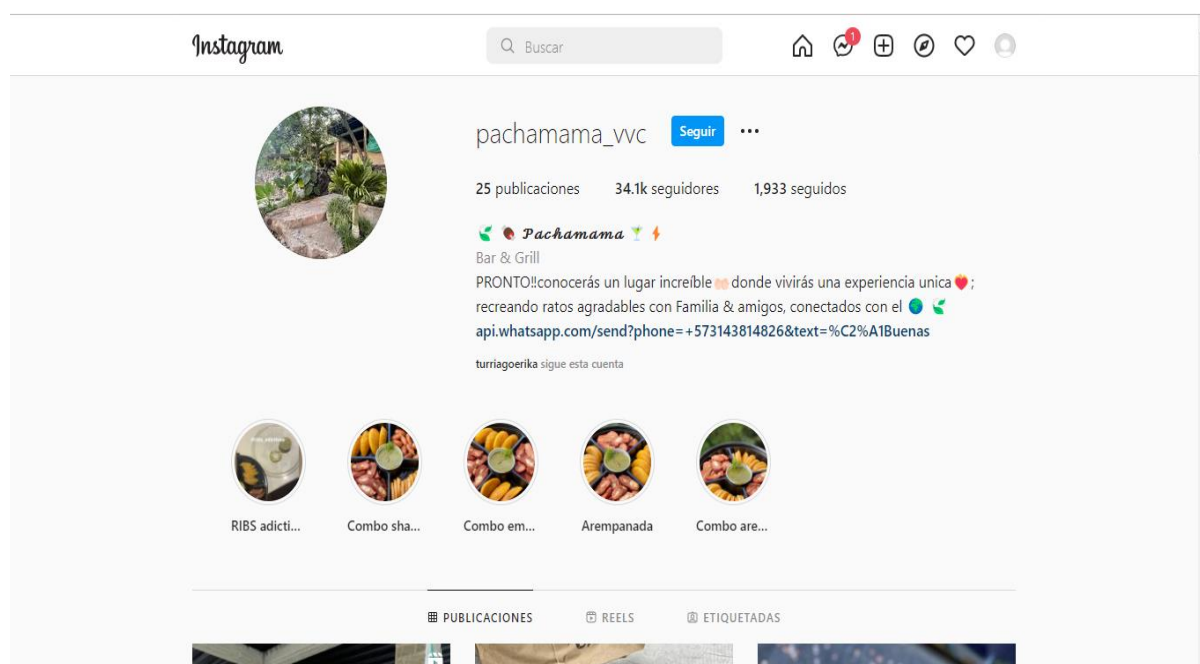
## Marketing de contenidos

### *Contenido en redes sociales*

Como primer contenido de marketing de la compañía Pachamama, está el blog por medio de Instagram y pagina web; donde se describe una pequeña reseña del gastrobar, imágenes con excelente calidad, platos tentadores y soluciones para el público, también podrán conocer los ingredientes, el proceso de los platos y el área del lugar en el que estará ubicado como cliente para obtener una experiencia inigualable y disfrutar de la naturaleza.

### **Figura 13.**

*Página oficial del gastrobar Pachamama en Instagram*



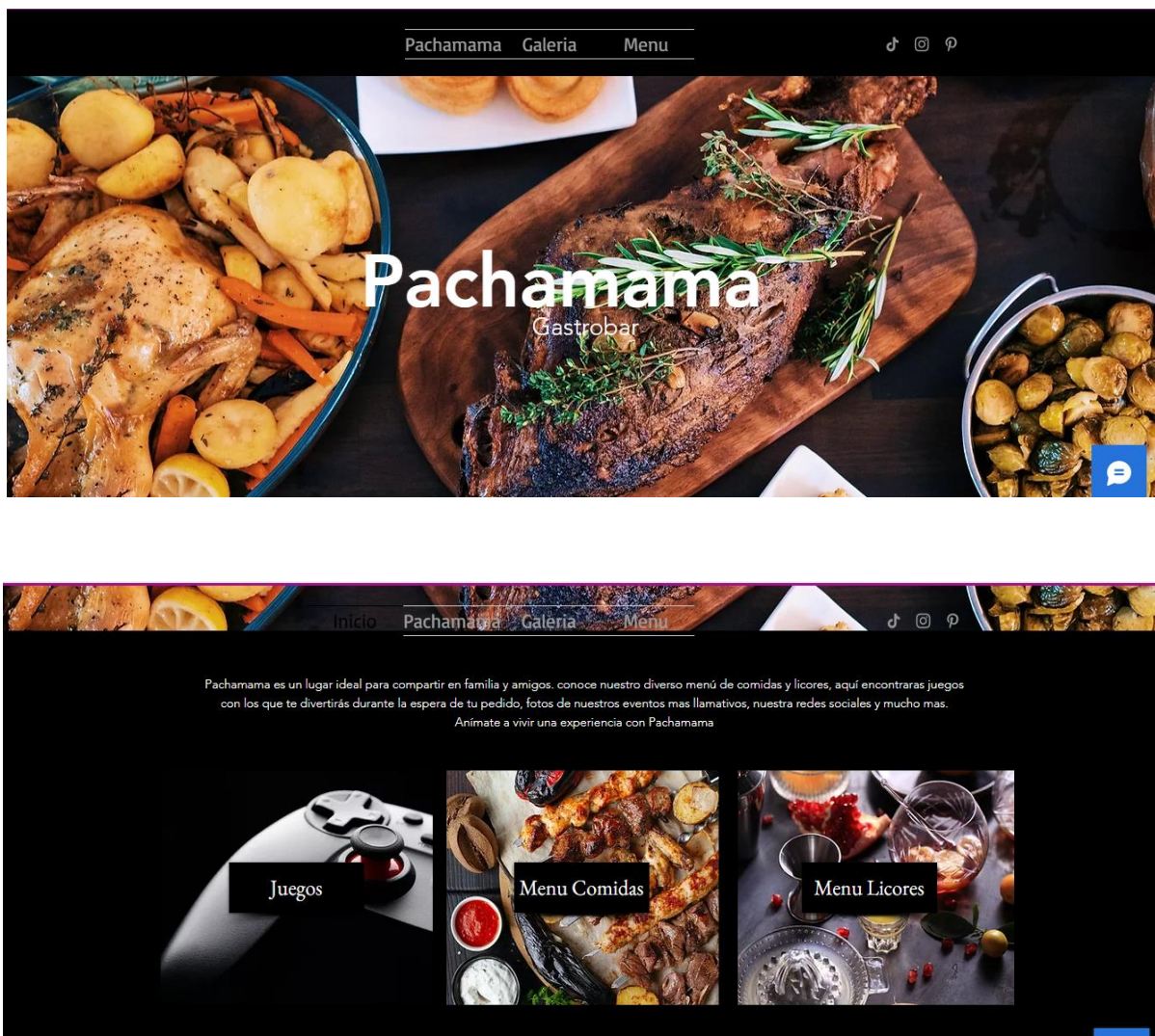
*Nota. Instagram/Pachamama\_vvc*

## Blog

Esta herramienta va a permitir a los clientes conocer más sobre la empresa, allí encontrarán una galería de fotos con diferentes actividades realizadas en el lugar, la carta de comidas, licores, coctelería, juegos virtuales para niños y adultos; además, tendrán acceso fácil a las redes sociales como: Instagram, TikTok, pinterest y encontrarán el contacto de reservas y atención, con el objetivo de que los clientes encuentren todo lo que necesitan en un solo lugar.

### Figura 14.

Pantallazo de página principal del “Blog Pachamama”



Nota. Elaborado en wix.com. Enlace del Blog: <https://anaurbina2.wixsite.com/pachamama-vc/inicio>

### Análisis MPC

La Matriz de Perfil Competitivo ayuda a identificar los principales competidores que tiene la empresa, sus fortalezas y debilidades particulares. Una vez realizado el análisis, se determinó que los factores para alcanzar el éxito de la industria son: el servicio al cliente, la calidad del producto, el precio, la variedad en el menú, la experiencia en el lugar y la infraestructura e innovación. De ahí, se identificaron los competidores para Pachamama; por ejemplo, el Restaurante-Bar Avemaría y el Restaurante La Bendición; ubicados en la ciudad de Villavicencio. A partir de este análisis, se obtendrá como resultado la empresa que lidera actualmente el mercado; por ello, en la siguiente figura se logra evidenciar la calificación que obtuvo el gastrobar Pachamama frente a las dos empresas que son consideradas competencia directa, donde la calificación será de la siguiente manera: 1 (debilidad principal), 2 (debilidad menor), 3 (Fortaleza menor) y 4 (fortaleza principal)

**Figura 15.**  
*Matriz de perfil competitivo*

FACTORES IMPORTANTES PARA EL ÉXITO	PUNTAJE	VALOR	EMPRESAS					
			PACHAMAMA		LA BENDICION		AVEMARIA	
			CALIFICACION	VALOR PONDERADO	CLASIFICACION	VALOR PONDERADO	CLASIFICACION	VALOR PONDERADO
Servicio al cliente	40	0,17	4	0,67	2	0,33	3	0,5
Calidad del producto	40	0,17	4	0,67	4	0,67	4	0,67
Precio	30	0,13	3	0,38	3	0,38	3	0,38
Variedad en el menu	30	0,13	2	0,25	3	0,38	3	0,38
Experiencia ambientacion del lugar	30	0,13	4	0,5	3	0,38	4	0,5
Infraestructura	30	0,13	4	0,5	3	0,38	4	0,5
Innovacion	40	0,17	4	0,67	1	0,17	4	0,67
	240	1		3,63		2,67		3,58

Sumando el puntaje ponderado las empresas competidoras se obtiene el puntaje total de cada organización. La empresa que obtuvo el mayor puntaje fue el gastrobar Pachamama con 3.63 puntos; a partir de esto, se considera que sería el jugador más fuerte en términos competitivos del mercado; no obstante, el restaurante Avemaría obtuvo la segunda calificación más alta con 3.58 puntos, lo cual demuestra que la empresa tiene factores por mejorar para lograr ser el líder del mercado; pero está muy cerca de conseguirlo si mejora la experiencia y la variedad del menú.

## 5 Fuerzas de Porter

Las cinco fuerzas competitivas de Porter son una estrategia creada y diseñada por el profesor y economista Michael Porter en el año 1979 con el objetivo de poder analizar y observar la rentabilidad y a su vez el rendimiento que posee un sector en específico, teniendo presente de igual forma la estructura del mercado para así poder valorar si es rentable y/o posible establecer un negocio en dicha área o sector. (Simla.com, 2022)

Según Riquelme 2015 “Las cinco fuerzas de Porter es una de las herramientas de marketing más utilizadas en todo el mundo y está pensada para apoyar los negocios y empresas que quieran conseguir el máximo rendimiento en un buen tiempo” (UEDGVIRTUAL).

**Tabla 9.**  
*Las 5 fuerzas de Porter Pachamama*

Fuerza	Bajo	Medio-bajo	Medio	Medio-Alto	Alto
Nuevos entrantes			x		
Productos sustitutos			x		
Proveedores				x	
Compradores				x	
Rivalidad/Competencia				x	

### Amenaza de nuevos entrantes

En este factor, se podrá determinar qué tan altas son las barreras de entrada al sector; de no presentar barreras altas, se deberán tomar medidas y/o estrategias con el fin de desalentar a los nuevos entrantes a competir en este sector.

Pachamama se encuentra en el sector de gastrobares que son establecimientos en donde se brinda un servicio de atención hasta la 1 de la mañana aproximadamente y donde se podrá encontrar comida y bebidas alcohólicas; en la industria son reconocidas por el ambiente que manejan y la urbanización del lugar. Este restaurante se encuentra en la ciudad de Villavicencio y allí ya existen otros establecimientos que presentan características similares de gastrobar; como lo son Avemaría, la Bendición y Palo Alto.

Sin embargo, analizando la facilidad de entrada de nuevos competidores a la industria; Pachamama pudo determinar que ingresar a la misma no tiene una limitación significativamente alta. No obstante, para poder ingresar a este sector se requiere de un importante nivel de inversión, debido a que las instalaciones deben ser modernas e innovadoras. De igual forma, se debe tener en cuenta las restricciones políticas que el gobierno presenta para este sector, como por ejemplo: las licencias, los certificados de manipulación de alimentos, el certificado de Sayco y Acinpro, etc., siendo estos algunos factores que pueden limitar la posible entrada de nuevos competidores al mercado; por lo tanto, se puede inferir que en cuanto al ingreso de nuevos entrantes para el sector de gastrobares, la empresa Pachamama se enfrenta a una amenaza de nivel medio, debido a que presenta unas características particulares previamente mencionadas que hacen que las barreras de entrada lleguen a ser altas y minimicen la entrada de la competencia.

### **Amenaza de productos o servicios sustitutos**

En este factor de análisis, se podrá determinar las posibilidades de que el producto pueda ser sustituido por otro en el mercado, según Porter (como se citó Francisco, 2020) “un sustituto cumple la misma función –o una similar– que el producto de un sector mediante formas distintas”.

En el caso de la empresa Pachamama se destaca la propuesta de comercializar un plato totalmente creado y elaborado por los fundadores y dueños de la empresa, permitiendo que el producto sea difícil de imitar y/o copiar por los restaurantes que se encuentran en este sector, debido a que es un producto que sólo la empresa tendría conocimiento de su elaboración y que en combinación con el ambiente único e innovador que se manejará en Pachamama; no podrá ser sustituido o implementado por otros restaurantes con facilidad debido a la alta inversión que se requiere. Un aspecto importante que menciona Porter en este análisis de productos o servicios sustitutos es, “si un sector no se distancia de los sustitutos mediante el desempeño de su producto, el marketing o cualquier otro medio, sufrirá en términos de rentabilidad y, a menudo, de potencial de crecimiento” (como se citó Francisco, 2020); sin embargo, Pachamama (a pesar de que a la fecha de esta asesoría no ha abierto sus puertas) cuenta con un nivel de innovación alto para su infraestructura, permitiendo que para la competencia sea difícil implementar o imitar ciertos aspectos y características con los que cuenta la empresa,

generando un factor diferenciador de gran importancia en la amenaza de productos o servicios sustitutos –la innovación- y así el producto o servicio no sea imitado con facilidad.

### **Poder de negociación de los proveedores**

En esta fuerza se podrá observar el nivel de negociación que presentan los proveedores, según Porter (como se citó Francisco, 2020), “los proveedores poderosos capturan una mayor parte del valor para sí mismos cobrando precios más altos, restringiendo la calidad o los servicios o transfiriendo los costos a los participantes del sector”

En cuanto a Pachamama, el poder de negociación que presentan los proveedores para el abastecimiento de alimentos es de un nivel medio-bajo, debido a que se pueden sustituir con facilidad en caso de eventos inesperados o incumplimiento por parte de ellos; sin embargo, hay que tener presente de que existen grandes posibilidades de que el proveedor también abastezca a más empresas de la ciudad y de esta manera, Pachamama tendría un poder de negociación bajo frente a estos proveedores.

En el caso de las bebidas alcohólicas, el poder de negociación que presentarían los proveedores de Pachamama sería alto, dado que hay ciertas bebidas con marcas que ya se encuentran posicionadas en el mercado y que el consumidor esperaría encontrar en el restaurante; en estas circunstancias le sería a la empresa más difícil sustituir el proveedor, dado que el cliente esperaría encontrar los productos de estas marcas en el establecimiento y por lo tanto, al igual que los proveedores de alimentos, la empresa tendría un poder de negociación bajo.

### **Poder de negociación de los compradores**

Por medio de esta fuerza se podrá observar el nivel de negociación que presentan los consumidores del sector al cual se va a dirigir la empresa, Porter (2008) determina que:

Los clientes poderosos –el lado inverso de los proveedores poderosos– son capaces de capturar más valor si obligan a que los precios bajen, exigen mejor calidad o mejores

servicios (lo que incrementa los costos) y, por lo general, hacen que los participantes del sector se enfrenten; todo esto en perjuicio de la rentabilidad del sector. (p. 5)

Pachamama se encuentra en un sector que tiene diferentes establecimientos que van dirigidos al concepto de gastrobares al aire libre; por eso, el nivel de negociación de los compradores para este sector es alto debido a que tienen gran variedad de opciones para visitar. Sin embargo, cabe resaltar que la empresa contará con productos innovadores y a su vez con una ambientación totalmente única en la región; lo que le permitirá reducir el nivel de negociación de los compradores. Aun así, cabe destacar que si el poder de negociación de los consumidores aumenta debido a las diferentes opciones de gastrobares, la empresa se verá en la obligación de establecer nuevos precios, promociones o la creación de nuevos productos. No obstante, Pachamama busca ofrecer calidad en los productos y servicios para generar nuevas experiencias al consumidor al ser innovador para disminuir el poder de negociación de los consumidores.

### **Rivalidad entre los competidores existentes**

La rivalidad entre los competidores es un aspecto que se ve a menudo en los sectores, Porter (como se citó Francisco, 2020) indica que en esta fuerza, “la rivalidad entre los competidores existentes adopta muchas formas familiares, incluyendo descuentos de precios, lanzamientos de nuevos productos, campañas publicitarias y el mejoramiento del servicio.”

El sector en el que se encuentra la empresa está tomando cada vez más fuerza como tendencia, dado que varios restaurantes presentan la temática de gastrobar con ambientación al aire libre; brindando una mezcla entre lo rural y lo urbano; por ende, se puede llegar a decir que el nivel de rivalidad que se presentaría en el sector es alto, ya que los restaurantes desean sobresalir, ser líderes y a su vez que el consumidor sea leal a sus productos y servicios. No obstante, Pachamama cuenta con una ambientación innovadora que ningún otro restaurante en la región ha ofrecido, lo que le permitiría llamar la atención del consumidor proyectando calidad en todos sus aspectos; lo que le permitirá diferenciarse en gran medida de la competencia y disminuir el nivel de rivalidad. Por otra parte, se debe tener en cuenta que un alto grado de rivalidad puede llegar a limitar la rentabilidad del sector, lo que a su vez podría perjudicar a la empresa.

### Segmentación del Mercado

La segmentación de mercado consiste en seleccionar el mercado al cual la empresa se va a dirigir; este grupo poblacional presenta características similares que permiten la creación y a su vez la implementación de diferentes estrategias con el fin de captar la atención de los diversos consumidores del producto/servicio que ofrece la empresa.

**Tabla 10.**  
*Segmentación del mercado Pachamama geográficas*

Geográficas	
Villavicencio, Meta, Colombia	
Región del mundo o país	Internacional: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estados Unidos</li> <li>• Venezuela – (no se toma muy en cuenta por la actual crisis migratoria)</li> <li>• Chile</li> <li>• Perú</li> <li>• México</li> <li>• Panamá</li> <li>• Ecuador</li> </ul>
Tamaño del país	Colombia: 49.5 millones – Villavicencio: 452.472
Clima	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Tropical:</b> teniendo en cuenta que las épocas del año en Villavicencio, se presentan más días con lluvia que días soleados, ya que la temporada más mojada dura 8,6 meses de 19 de marzo a 7 de diciembre y la temporada seca dura 3,4 meses de 7 de diciembre a 19 de marzo. Sin embargo, se presenta que el mes más lluvioso es mayo, para este mes se pueden presentar menos presencia de consumidores en el local y pueden aumentar las ventas a domicilio dado que la gente prefiere no salir debido a la lluvia, de igual forma el mes más soleado es enero, por lo tanto, se pueden implementar ciertas promociones con el fin de que los consumidores visiten el lugar, de igual manera hacer publicidad en las redes.</li> </ul>

**Tabla 11.**  
Segmentación del mercado Pachamama demográfica

Demográfica	
Edad	15>65
Genero	Hombres y mujeres
Orientación sexual	Es indiferente
Tamaño de la familia	1, >2
Ciclo de vida familiar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Soltero, joven, fuera del hogar:</b> Pocas cargas financieras, gastos orientados al ocio.</li> <li>• <b>Pareja recién casada, joven, sin hijos:</b> Buena posición financiera. Muchas compras.</li> <li>• <b>Nido Completo 2. Matrimonio joven con hijos <math>\geq 6</math> años:</b> Estabilidad económica.</li> <li>• <b>Nido Completo 3. Matrimonio mayor con hijos dependientes:</b> Buena economía.</li> <li>• <b>Nido vacío 1:</b> Personas mayores sin hijos en el hogar, muy buena economía.</li> <li>• <b>Solitario 1:</b> Persona solitaria que trabaja. Buenos ingresos.</li> </ul>
Ingresos	> 3 SMMLV
Profesión u ocupación	Indiferente – incluye todas las profesiones
Nivel educativo	Bachillerato, Universitarios, Profesionales, Todas
Estatus socioeconómico	3
Religión	Indiferente
Nacionalidad	El colombiano es una persona, divertida, sincera, hospitalario, trabajador, creativo, solidario, líder, amable, presenta una gran importancia a la unión familiar, les encanta las celebraciones y compartir las tradiciones familiares, pero sobre todo el colombiano es alegre.

Tabla 11. Continuación

Demográfica	
Generaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Generación Z:</b> Personas entre los 15 a 20 años, nacidos en un entorno hiper-tecnologizado, astutos, autosuficientes, cuidadosos de su privacidad, les gustan los productos que les ahorren tiempo, solo les interesa contenido relevante.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Millennial:</b> Personas entre 21 y 34 años, creen fielmente en el comercio electrónico, el aspecto más importante es el tiempo, son personas arriesgadas, emprendedoras y multiculturales, los caracteriza la hiperinformación y suelen aburrirse muy rápido de las cosas.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Generación X:</b> Personas entre los 35 a 48 años, vieron nacer el internet, presentan afluencia e influencia en el marketing, lo anterior denota consumismo. Vieron nacer las comidas rápidas, trabajan para vivir bien y son conocidos como los incomprensidos.</li> </ul>

Tabla 12.

Segmentación del mercado Pachamama psicográfica

Psicográfica	
Personalidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Chicanero:</b> Aquella persona que trata de sobresalir sobre los demás a través de elementos materiales como la ropa, celular, joyas, etc. Les atraen las marcas lujosas, y tienen una fuerte influencia sobre las personas de su entorno.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Frescos:</b> Personas muy relajadas, son muy inteligentes y muy tranquilos. No les gusta la moda, les gusta salir, dormir, comer y los productos alimenticios rápidos.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Gomelos:</b> Persona que pertenece a estratos socioeconómicos alto, tienen gusto por los lujos. Sus gastos están guiados al ocio, les interesa divertirse y sobresalir, y además están al tanto de la última moda.</li> </ul>

Tabla 12. Continuación

**Psicográfica**

- **Enculebrados:**

Personas que presentan un alto interés en sobresalir, pero no cuentan con los recursos económicos suficientes para satisfacer sus gustos. Se caracterizan por ser compradores compulsivos, compran a crédito y son receptivos a los artículos en promoción.

- **Lagartos:**

Personas simpáticas, conservadoras y fastidiosas; les gusta salir de fiesta, presentan trabajos temporales, no son muy estable y son muy imperativos.

- **Luchadores:**

Aquellas personas que cuidan lo que tiene ya que se lo ganan trabajando, su prioridad en la vida es vivienda propia, economía y estabilidad laboral, siempre compran mirando la utilidad y practicidad del producto.

- **Trapudos:**

Son personas que les gusta ayudar a los pobres, son muy inteligentes y a su vez les gusta el arte abstracto.

- **Los tumbalocas:**

Personas que viven de la conquista y para la conquista, la apariencia es muy importante para ellos, les gusta las cosas de marca.

- **Yuppies:**

Son aquellas personas que recientemente se graduaron como profesionales, presentan una atracción por las marcas, tienden a ocupar puestos de ejecutivo y presentan dominio de varios idiomas.

- **Amistositas:**

Son personas que el ámbito social es muy importante, adictas al teléfono y las novelas, viven pendientes de las amistades y de dar consejos

- **Castigadoras:**

Son personas que no les gusta salir solas, defienden a la mujer oprimida, les interesa la política y no viven de la moda.

- **Las cautivadores:**

Son personas muy serviciales, cariñosas y detallistas; viven de las sonrisas y de las capacitaciones, su presentación personal es muy importante, presentan interés en productos de cuidado personal de la piel.

Tabla 12. Continuación

<b>Psicográfica</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Los ejecutivos:</b> Personas que viven de la marca, de la moda y de tener una presentación personal buena; consiguen el éxito a través de la imagen que representan.</li> <li>• <b>Play o pitillo:</b> Son personas que siguen a los demás, rumberas y les gusta la ropa de marca.</li> <li>• <b>La profesional moderna:</b> Son personas que les gusta el ambiente social, seguras de sí mismas, presentan gustos por la moda y a su vez hacen muchas cosas a la vez.</li> <li>• <b>Hijos de papi y mami:</b> Trabajan más por gusto que por necesidad; cuentan con un gran ritmo social, pertenecen a un club y siempre tienen una buena estabilidad económica.</li> </ul>
<b>Estilo de vida</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Innovadores:</b> Son personas exitosas, líderes, sofisticados, con alta autoestima, a su vez cuentan con altos ingresos económicos, presentando sus éxitos con productos de alta gama, marcas con alta tecnología e innovación</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Pensadores:</b> Son personas maduras, satisfechos de todo lo que han logrado y de la vida, valoran la responsabilidad y el orden, son de igual forma muy reflexivos a la hora de comprar, buscando la durabilidad, utilidad y beneficio</li> </ul>
<b>Valores y actitudes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Triunfadores:</b> Son personas exitosas, lo más importante para ellos es su carrera, mostrando el éxito de esta a su familia, valoran mucho a la familia y demandan productos de buena calidad</li> <li>• <b>Experimentadores:</b> Son personas jóvenes, entusiastas que les gusta encontrar variedad, de igual forma estas personas gran parte de su ingreso lo gastan en moda y todo lo relacionado con la socialización</li> </ul>

**Tabla 13.***Segmentación del mercado Pachamama de comportamiento*

De comportamiento	
<b>Búsqueda del beneficio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Experiencias únicas para el consumidor con sus familiares y amigos, ofreciendo a su vez productos y servicio de calidad. De igual forma brindar bebidas innovadoras que harán el ambiente más agradable y exclusivo para los clientes, con el fin de que el consumidor se sienta satisfecho, alegre, cómodo y siempre bienvenido al restaurante.</li> </ul>
<b>Estatus del usuario</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>No usuarios:</b> Aquellas personas que no han comprado alguna vez un producto de esta línea o de la marca; por lo tanto, lo debo atraer por medio de la publicidad y los beneficios que el producto posee.</li> <li><b>Usuario potencia:</b> Aquellas personas a las que se desea atraer para que conozcan la marca, sus productos y se conviertan en clientes regulares.</li> <li><b>Usuario de primera vez:</b> Aquella persona que compra un producto de la marca una vez.</li> <li><b>Usuario regular:</b> Aquellas personas que compran de manera constante el producto. Es fiel al producto y a la marca. Se deben crear estrategias para retenerlo.</li> </ul>
<b>Fidelidad a la marca</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Incondicional:</b> Persona que siempre compra de la marca</li> <li><b>Cambiante:</b> Persona que salta de una marca a otra, no presenta lealtad.</li> <li><b>Switcher:</b> Persona que no tiene lealtad a una marca.</li> </ul>
<b>Tasa de utilización</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Esporádico:</b> Persona que eventualmente adquiere el producto</li> <li><b>Medio:</b> Persona que trata de ser usuario continuo</li> <li><b>Continuo:</b> Persona que adquiere continuamente el producto</li> </ul>
<b>Nivel de listo para consumir</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Alto:</b> El producto en cuestión está listo para su uso inmediato, no necesita ensamblaje.</li> </ul>
<b>Ocasiones conductuales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Compra habitual:</b> Compra que se realiza constantemente</li> <li><b>Compra especial:</b> Compra que se realiza en fechas o momentos especiales.</li> </ul>

Para realizar una segmentación de mercado más detallada, se emplearon las variables geográficas, demográficas, psicológicas y de comportamiento; lo que permitió reconocer que la empresa Pachamama va dirigida al mercado Colombiano y en específico a la ciudad de Villavicencio Meta. Sin embargo, la empresa se proyecta a nivel internacional y por lo tanto es muy común que se presente la visita de turistas provenientes de países como Estados Unidos, Venezuela –crisis migratoria- Chile, Perú, México, Panamá y Ecuador (Mincomercio , 2022). Villavicencio cuenta con una población total de 452.472 habitantes y presenta un clima tropical, predominando los meses lluviosos con una duración de 8.6. El mes con mayor lluvia es marzo, en donde se puede determinar que para este tiempo la asistencia del consumidor en el local disminuiría debido a que no saldría de casa; sin embargo, las ventas de domicilios podrían estar en aumento. De igual forma, se presentan meses secos con un periodo de tiempo de 3.4 meses, en donde el mes más soleado es enero; en este tiempo se podría aumentar la publicidad o realizar diferentes promociones en redes y medios digitales con el fin de que los consumidores visiten el negocio.

Pachamama va dirigido a hombres y mujeres de un rango de edad entre los 15 a 48 años (Generación X, generación Z y millennials) que pertenecen a estratos socioeconómicos de 3 en adelante y que devenguen más de 3 salarios mínimos legales vigentes. El tamaño de su familia está determinado a que sea mayor a 2 integrantes, dado que estas personas son; solteros, jóvenes, parejas recién casadas, solitarios con un buen ingreso económico, parejas casadas con hijos mayores de 6 años, parejas casadas con hijos dependientes, personas mayores sin hijos en el hogar. De igual forma, pueden ser Bachilleres, profesionales, profesionales con posgrado y doctorado. Por su parte, es pertinente decir que el producto que se está ofreciendo es indiferente en cuanto a la religión (en Villavicencio). Tiene nacionalidad colombiana y se caracteriza por ser una persona divertida, sincera, hospitalario, trabajador, creativo, solidario, líder, amable y quien le da gran importancia a la unión familiar, les encanta las celebraciones y compartir las tradiciones familiares; pero sobre todo el colombiano es alegre. Se espera que las personas que conformen este segmento deberán presentar ciertas características como las personalidades de chicanero, frescos, gomelos, enculebrados, lagartos, luchadores, trapudos, los tumbalocas, yuppies, amistosos, castigadores, cautivadores, ejecutivos, play o pitillo, profesionales modernos, hijos de papi y mami, además de ser personas con estilos de vida innovadoras que presentan actitudes y valores de pensadores, triunfadores y experimentados.

Los estatutos de usuarios que se obtienen para esta segmentación son: no usuario, usuario potencia, usuario de primera vez y usuario regular, presentando fidelidad incondicional, cambiante y switcher por parte de los consumidores. La tasa de utilización o compra de los productos ofrecidos por la empresa se definen como: esporádico, medio y continuo. Para realizar la compra del producto, esta se clasificará en: compra habitual y compra especial para fechas importantes. El producto presenta beneficios de experiencias únicas, buen servicio, calidad de los productos, comidas y bebidas innovadoras. Esta segmentación de mercado se encuentra en un nivel 3 en donde se dirige a diferentes nichos que el mercado de las comidas rápidas y entretenimiento presenta.

### **Niveles de segmentación**

#### ***Nicho***

La empresa se dirige a diferentes nichos que se encuentran en el mercado de entretenimiento y servicios.

## **Plataforma Estratégica de la Empresa**

Se identificó que la empresa Pachamama al inicio de la asesoría ya contaba con Misión y visión; lo cual se trabajó en base de estas y se proponen unas mejoras. No obstante, la empresa no contaba con valores establecidos en su organización; por lo cual se propone lo siguiente:

### **Misión**

Brindar una excelente experiencia inigualable a través de propiciar un espacio para que los comensales compartan, recarguen su energía y estimulen sus sentidos, mediante una oferta gastronómica de calidad, que junto a la cercanía con el medio ambiente, enriquecerá la mente y estado anímico del cliente.

### **Visión**

Para 2026, ser una empresa reconocida a nivel regional por su convicción de cumplimiento para proveer una experiencia inigualable en todos sus consumidores, determinando estrategias para la ampliación en el territorio nacional.

### **Valores**

Pachamama una empresa llena de paz y armonía, destaca su ética moral con valores como la honestidad, lealtad, creatividad, pasión, diferenciación, calidad en nuestros productos y servicios, respeto tanto para el trabajador como para el consumidor y con la comunicación como clave para desarrollar sus actividades en un ambiente positivo.

### **Filosofía**

Profesionalismo y responsabilidad que logre crear una cultura con sentido humano.

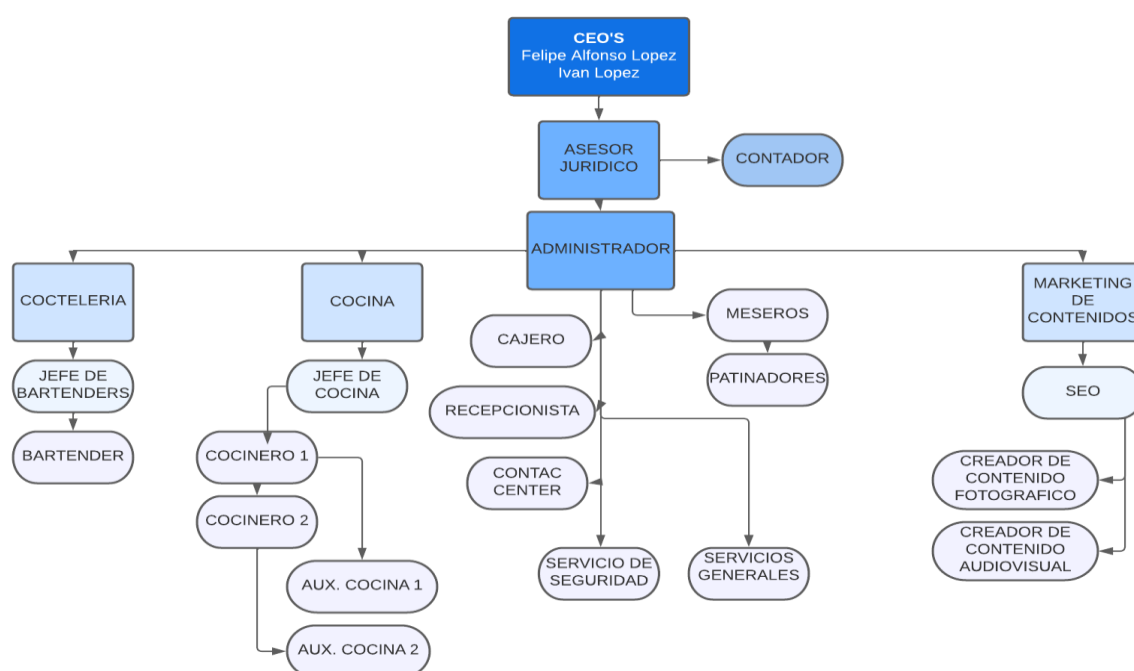
### Características de la Estructura

Según Ferrel, Hirt, Adriaenséns, Flores y Ramos, autores del libro "Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante" (como se cita en Cruz Brambila, 2012, párr. 4), el organigrama es una "representación visual de la estructura organizacional, líneas de autoridad, (cadena de mando), relaciones de personal, comités permanentes y líneas de comunicación".

A continuación, la figura presenta la estructura organizacional propuesta para la empresa Pachamama; la cual es producto del análisis e identificación de los cargos fundamentales al interior de un restaurante. Es necesario destacar la colaboración de los empresarios Felipe e Iván López para poder definir los puestos de trabajo a implementar y eliminar cargos no esenciales.

**Figura 16.**

*Estructura organizacional de Pachamama*



Encontramos en el nivel jerárquico más alto de la organización la ubicación correspondiente a los CEO'S Felipe Alfonso López e Iván López, fundadores de Pachamama. Continuando la jerarquía de manera descendente se observan los cargos de asesor jurídico

contador; quienes son los encargados de brindar el servicio de apoyo contable y legal. El asesor jurídico es el jefe inmediato del administrador y este posee a su cargo la dirección de las áreas de coctelería, cocina, talento humano y marketing. Cada una de las áreas mencionadas cuenta con un jefe a cargo, quienes se encargarán de asegurar que los procesos se hagan adecuadamente y que el área cumpla sus funciones con éxito.

## **Estrategias y Métodos de Segmentación de la Empresa**

Las estrategias de métodos de segmentación consisten en determinar, adecuar y conocer el mercado al cual se va a dirigir la empresa, con el fin de obtener un mercado objetivo y poder implementar y llevar a cabo diferentes estrategias que ayuden a la empresa a posicionarse en el mismo y en la mente del consumidor.

### **Método de segmentación**

La empresa Pachamama implementaría el método de segmentación de mercado objetivo múltiple, dado que este método consiste en que la empresa identifica más de un segmento de mercado y decide dirigirse a dos segmentos de mercado; pero implementando estrategias de marketing mix diferentes. Para el caso de Pachamama, se estarían identificando tres opciones: la primera, el mercado industrial para la realización de eventos; esto se quiere decir, que se alquilan ciertas zonas del restaurante para realizar actividades como: cumpleaños y festividades empresariales, etc. La segunda opción sería la segmentación de mercado del consumidor, dado que la empresa presenta y a su vez ofrece platos y bebidas de calidad para este segmento. Sin embargo, se puede determinar que la empresa puede llevar a cabo también el método de mercado objetivo combinado; el cual busca que la empresa detecte dentro de su mercado objetivo, nichos de mercado y así decida dirigirse a los dos. En el caso de Pachamama, su mercado objetivo son los jóvenes y en él se puede encontrar nichos de personas como: saludables, diabéticos, vegetarianos, veganos y personas que les gusta la comida rápida, etc.

### **Estrategias de segmentación**

Pachamama implementaría la estrategia de diferenciación, pues esta permite que la empresa pueda captar su mercado objetivo y a su vez, presentar diferentes nichos de mercado dentro del grupo objetivo. Esta estrategia se llevaría a cabo con el fin de poder crear, implementar y adaptar diferentes productos/bebidas para la variedad de nichos a la que está llegando la empresa.

### **Estrategias de targeting**

Es el proceso de decisión de las distintas opciones que se tienen para dirigirse a los clientes, luego de obtener la segmentación y conocer el mercado objetivo se implementarán estrategias de acercamiento por medio de redes sociales, ambientaciones, mensajes y promociones.

#### ***Redes sociales***

Promocionar todas las estrategias innovadoras, eventos y promociones por medio de fuentes -redes sociales- como: Instagram, Facebook y WhatsApp, pues el mercado objetivo se ve influenciado por estas.

#### ***Ambientación***

Agendar calendario de eventos para personas que requieran alquiler del mismo para la realización de actividades como: cumpleaños, reuniones, cenas, comidas, etc., -zona específica para celebrar eventos-; esto con el fin de ofrecer un lugar agradable y una comida de calidad. Los ambientes de Pachamama cuentan con las comodidades necesarias para satisfacer a los clientes.

#### ***Mensajes***

Captar y fidelizar a los clientes con una comunicación personalizada, fluida, respetuosa, directa y adaptada a sus gustos e intereses para tomar su opinión y generar recomendaciones en el SMS.

#### ***Promociones***

Enviar promociones y descuentos estratégicos por medio de la estrategia de frecuencia de clientes en tiempo real para los usuarios, ya que en la restauración el tiempo es clave.

## Estrategia de Posicionamiento

Para poder definir una estrategia de posicionamiento para Pachamama es necesario identificar en primer lugar las características, atributos y beneficios dentro de la actividad comercial a realizar. Para lograr un posicionamiento adecuado en el mercado es necesario realizar los siguientes pasos: establecer las características atributos y beneficios, luego definir el nivel de jerarquía de valor y finalmente realizar el análisis cruzado de los pasos anteriores. A continuación, se efectúa la descripción detallada del proceso de posicionamiento para la empresa Pachamama.

### *Nivel de jerarquía de valor*

**Tabla 14.**

*Jerarquía de valor Pachamama*

<b>Características</b>	<b>Atributos</b>	<b>Beneficios</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enfoque en brindar al consumidor experiencias en los 5 sentidos (oído, olfato, gusto, visión y tacto)</li> <li>• Infraestructura (tamaño, mts 2)</li> <li>• Capacidad aforo</li> <li>• Zona de parqueo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambientación del restaurante</li> <li>• Servicio al cliente</li> <li>• Tiempo de espera</li> <li>• Productos importados (cerdo) para su plato innovador</li> <li>• Comida de calidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Salud mental</li> <li>• Socialización</li> <li>• Entretenimiento nocturno</li> <li>• Experiencias gastronómicas innovadoras</li> </ul>

Una vez realizada la descripción de las características, atributos y beneficios de Pachamama, continúa la construcción de la jerarquía de valor; la cual pretende clasificar los elementos anteriores en una escala jerárquica en la que se identifiquen los siguientes niveles: básico, esperado, deseado e inesperado. A continuación, se realiza la ilustración de la clasificación de estos elementos según la jerarquía.

**Tabla 15.**  
*Jerarquía de valor para Pachamama*

<b>Jerarquía</b>	<b>Ejemplo</b>
Básico	Alimentos frescos y bien servidos Cocteles agradables en sabor Iluminación y flujo de aire apropiado Muebles (mesas y sillas) Menú físico o digital Bebidas alcohólicas (vino, cerveza, ron, vodka, aguardiente) Música
Esperado	Atención al cliente optima Presentación llamativa de los productos Comodidad en las instalaciones Buen ambiente Comodidad Iluminación Olor
Deseado	Buen parqueadero, diversidad de música, calidad de los platos, Shows de entretenimiento
Inesperado	Shows de entretenimiento nocturno con agua y luces Obsequios sorpresa Cerveza artesanal (marca propia) Olor a la playa y selva natural

**Relación de variables para Pachamama****Tabla 16.***Relación de variables para Pachamama*

<b>Características, atributos, Beneficios</b>	<b>Básico</b>	<b>Esperado</b>	<b>Deseado</b>	<b>Inesperado</b>
Experiencia enfocada a los 5 sentidos (oído, olfato, gusto, visión y tacto)				x
Infraestructura (tamaño, mts 2)		x		
Capacidad aforo		x		
Zona de parqueo		x		
Ambientación del restaurante	x			
Servicio al cliente	x			
Productos importados para su plato innovador			x	
Comida de calidad	x			
Salud mental			x	
Socialización		x		
Entretenimiento nocturno		x		
Experiencias gastronómicas innovadoras				x

## **Declaración de la Ventaja Competitiva (Diseño de la Propuesta de Valor)**

### **Modelo Canvas**

El modelo Canvas puede definirse como “un modelo de negocio que describe la razón de cómo una organización crea, entrega y captura valor” (Osterwalde & Pigneur, 2010, p. 20) y que además está compuesto por nueve bloques los cuales a su vez “se agrupan en las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad financiera” (Osterwalde & Pigneur, 2010, p.21).

El área de los clientes se encuentra conformada por los bloques de la relación con los clientes, canales y segmento de los clientes. El segmento de clientes “define los diferentes grupos de personas u organizaciones que una empresa tiene como objetivo alcanzar y servir”, los canales buscan “describir como una empresa se comunica y llega a su segmento de clientes para entregar una propuesta de valor” y la relación de los clientes “describe los tipos de relaciones que una empresa establece con segmentos de clientes específicos” (Osterwalde & Pigneur, 2010)

Por otro lado, la infraestructura es conformada por los socios, las actividades y los recursos clave. Los recursos clave “describen los activos más importantes necesarios para hacer que un modelo de negocio funcione”, las actividades clave describen “las cosas más importantes que una empresa debe hacer” y los socios abarcan “la red de proveedores y socios que hacen posible las funciones” (Osterwalde & Pigneur, 2010, p. 69). La viabilidad financiera se encuentra reflejada en los costos e ingresos en la parte inferior del modelo.

Por último, la oferta se encuentra constituida por el bloque de “propuesta de valor”, la cual “describe el conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento de clientes específico” (Osterwalde & Pigneur, 2010, p. 28). Para poder determinar la propuesta de valor para Pachamama fue necesario realizar un diagnóstico del perfil del cliente que permitiera la construcción del mapa de valor.

**Figura 17.**  
*Modelo Canvas Pachamama*

<b>MODELO CANVAS</b>				
<b>ASOCIACIONES CLAVE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• AGENCIAS DE TURISMO</li> <li>• HOTELES</li> <li>• MARCAS DE BEBIDAS</li> <li>• PROVEEDOR DE CARNES</li> <li>• PROVEEDOR DE CHORIZOS</li> <li>• EMPRESAS DE TAXIS</li> </ul>	<b>ACTIVIDADES CLAVE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• SERVICIO DE ALQUILER PARA EVENTOS</li> <li>• ENTRETENIMIENTO NOCTURNO</li> <li>• IMPLEMENTACIÓN DE CRM</li> <li>• CREACIÓN DE EXPERIENCIAS ENFOCADAS A LOS 5 SENTIDOS</li> <li>• CAPACITACIÓN DEL TALENTO HUMANO</li> <li>• VARIEDAD EN EL MENÚ</li> </ul>	<b>PROPUESTA DE VALOR</b> <p>EL GASTRO-BAR PACHAMAMA BUSCA OFRECER A SUS CONSUMIDORES UNA EXPERIENCIA ÚNICA ENFOCADA AL DELEITE Y SATISFACCIÓN DE LOS 5 SENTIDOS.</p> <p>EL ENTRETENIMIENTO NOCTURNO JUNTO A LA AMBIENTACIÓN INNOVADORA, LOS PLATOS Y BEBIDAS DE CALIDAD LE PERMITIRÁN AL CONSUMIDOR PASAR UN MOMENTO AGRADABLE Y CÓMODO JUNTO A LA FAMILIA Y AMIGOS PARA LIBERARSE DE LA TENSIÓN, EL ESTRÉS Y ABURRIMIENTO.</p> <p>"UN LUGAR DONDE LA NATURALEZA SE UNE A TUS SENTIDOS"</p>	<b>RELACION CLIENTES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• SISTEMA PQR EN EL ESTABLECIMIENTO Y PAGINA WEB</li> <li>• DESCUENTOS ESPECIALES A CLIENTES ESPECIALES</li> <li>• SERVICIO AL CLIENTE</li> </ul>	<b>SEGMENTOS DE CLIENTES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• FAMILIAS</li> <li>• GRUPO DE AMIGOS</li> <li>• EMPRESAS</li> <li>• GENERACION X, CENTENNIAL Y MILLENIALS</li> <li>• ESTRATOS SOCIOECONÓMICOS 3,4,5 Y 6</li> <li>• PERSONAS QUE LLEVAN UN ESTILO DE VIDA SALUDABLE Y SOSTENIBLE</li> </ul>
<b>COSTES DE ESTRUCTURA</b> <p><b>FIJOS:</b> NOMINA, SOFTWARE, CONTAC CENTER, SERVICIOS PÚBLICOS, IMPUESTOS Y TRAMITES LEGALES, INSUMOS PARA LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN.</p> <p><b>VARIABLES:</b> INCENTIVOS AL PERSONAL (BONOS), INCENTIVOS AL CLIENTE (PROMOCIONES Y DESCUENTOS), PUBLICIDAD, MANTENIMIENTO, REPARACIÓN Y REMODELACIÓN.</p>		<b>FUENTES DE INGRESOS</b> <p>LOS INGRESOS PRINCIPALES PROVIENEN DE LA COMERCIALIZACIÓN DE COMIDAS Y BEBIDAS. LOS PLATOS TENDRÁN COSTOS ENTRE \$5.000 Y \$25.000. LAS BEBIDAS, POR OTRO LADO, COSTARÁN ENTRE \$3.000 Y \$ 379.000 PESOS COLOMBIANOS. LOS MÉTODOS DE PAGO SON EN EFECTIVO, TRANSACCIONES BANCARIAS Y CRIPTOMONEDAS.</p> <p>EL ALQUILER POR ZONAS DEL RESTAURANTE REPRESENTARÁN UN INGRESO ADICIONAL, AL IGUAL QUE LA VENTA DE ARTESANÍAS DE RECUERDO PARA LOS TURISTAS</p>		

**Perfil del cliente**

Una vez identificado el segmento objetivo para Pachamama, se evidencia que este va dirigido a personas entre los 15 a 48 años, con ingresos económicos > 3SMLV y gusto por las experiencias nuevas. Dentro de este grupo se encuentran las generaciones Millenials, Centennials y generación X; por lo que a continuación se describirá el concepto de trabajo funcional, frustraciones y alegrías que permitirán la construcción e identificación del perfil del cliente para Pachamama.

### ***Trabajo del cliente***

Describen aquello que intentan resolver en su vida personal y laboral.

**Trabajos funcionales.** Son aquellos clientes que intentan realizar o terminar una tarea específica, según las generaciones del mercado objetivo el cliente intenta comer sano, hacer ejercicio, mantener su trabajo, mantener su sistema financiero y mantener un orden.

**Trabajos sociales.** Son aquellos clientes que quieren quedar bien ante situaciones sociales, según las generaciones del mercado objetivo, el cliente busca ganar estatus, se preocupa por las tendencias, la aceptación social, reuniones sociales, familiares, reuniones de trabajo, relaciones estables y están altamente conectados.

**Trabajos personales y emocionales.** Son aquellos clientes que buscan tener un equilibrio, según las generaciones del mercado objetivo el cliente busca atribuir mayores conocimientos a su trabajo, mayor estudio y seguridad en el trabajo, encontrar paz mental, sentirse bien diariamente.

**Trabajos de apoyo.** Son aquellos clientes que obtienen adquisición o consumo de valor.

**Comprador de Valor.** Los clientes identifican la retribución y beneficios que recibe, como la ambientación, la calidad del servicio y la experiencia.

**Co-creador.** Las generaciones del mercado objetivo logran participar en la creación de nuevos productos, una buena estética y sentir seguridad.

### ***Frustraciones del cliente***

Describen los malos resultados, riesgos y obstáculos relacionados con los trabajos del cliente.

***Características, problemas y resultados no deseados.*** Según las generaciones del mercado objetivo se logra evidenciar que los clientes son personas que se preocupan por ayudar al medio ambiente, obtener un empleo satisfactorio, lograr un bienestar para la construcción de una mejor sociedad y obtener un trabajo que les permita tener una flexibilidad de tiempo.

***Obstáculos.*** Estos impiden que los clientes empiecen un trabajo o los haga ir más lentos, en las generaciones del mercado objetivo encontramos elementos que se consideran obstáculos como la falta de tiempo, la falta de dinero, la falta de oportunidades y los problemas económicos del país.

***Concreta las frustraciones.*** Las generaciones del mercado objetivo son aquellos que logran concretar las frustraciones contar con nivel de vida adecuado como tener múltiples ingresos, vivir muy ocupados, inestabilidad política, económica y social, perder la creatividad y fracasar.

### ***Alegrías del cliente***

Describen los resultados que quieren conseguir los clientes o los beneficios concretos que buscan.

***Alegrías necesarias.*** Alegrías básicas que esperan los clientes: estas generaciones esperan obtener buena atención, excelentes diseños y productos funcionales.

***Alegrías esperadas.*** Alegrías que esperamos con la solución de un producto, estas generaciones esperan obtener productos y servicio de buena calidad que cumplan con lo prometido.

***Alegrías deseadas.*** Las que van más allá de una solución, son generaciones que buscan independizarse, innovar, tener bienes, tener un balance entre el trabajo y la vida familiar y personal.

*Alegrías inesperadas.* Aquellas que van más allá de las expectativas y deseos de los clientes, son generaciones que logran obtener descuentos por primeras compras, experiencias en la ambientación y productos de cortesía.

Teniendo en cuenta lo anterior, se han identificado las siguientes tareas, alegrías y frustraciones que conforman el perfil del cliente para Pachamama:

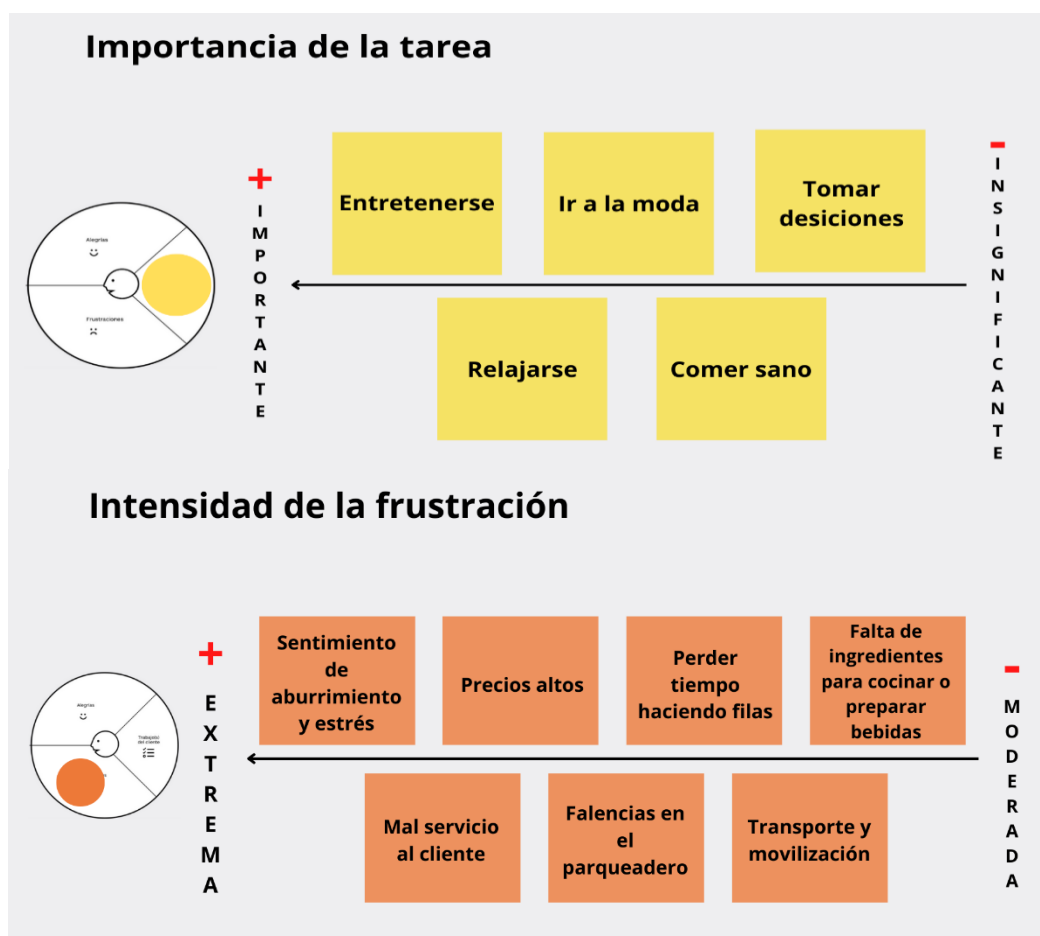
**Figura 18.**  
*Perfil del cliente Pachamama*

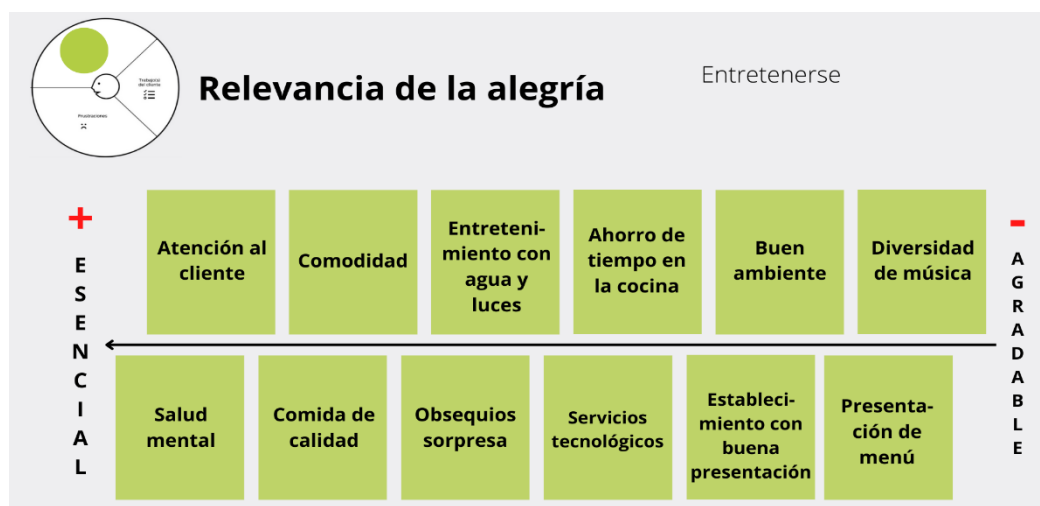


Los clientes buscan en Pachamama un lugar cómodo que ofrezca variedad en la ambientación y represente un aliviador de estrés. Dentro de los servicios se espera encontrar son: atención de calidad y servicios digitales u complementarios. El ahorro de tiempo en la cocina y comida de calidad son beneficios esperados por el consumidor. Las tareas o trabajos del cliente a los cuales la empresa puede responder son: el entretenimiento, ir a la moda, relajación y comida saludable. Por último, las frustraciones identificadas son principalmente los precios altos, mal servicio al cliente, deficiencia en zonas de parqueo y el estado anímico de aburrimiento/estrés.

Cada aspecto del perfil del cliente debe ser evaluado de menor a mayor grado de importancia para que Pachamama logré centrar sus productos y servicios a la satisfacción del cliente de la forma más enfocada posible.

**Figura 19.**  
*Definición jerárquica del perfil del cliente*





De acuerdo con la figura anterior, la empresa debe centrar sus esfuerzos en brindar al consumidor una atención de calidad, con un ambiente y entretenimiento que disminuyan los niveles de estrés y fomenten la relajación y salud mental.

Ya que Pachamama busca atraer a consumidores de diferentes generaciones, es necesario diferenciar las características de cada segmentación demográfica respecto a las alegrías, trabajos y frustraciones.

**Tabla 17.**  
*Perfil del cliente por segmentación demográfica de generaciones*

Segmentación Demográfica	Trabajo	Frustraciones	Alegrías
<b>Generación X</b>	Ocupan un lugar estable dentro de varias organizaciones con cargos intermedios de liderazgo. Son personas con una carrera profesional brillante, pero que al estar en medio de dos generaciones fuertes se ven presionados, sufriendo de estrés laboral o miedo de perder sus empleos.	No les gusta que se les marquen sus errores, tampoco les gusta acatar órdenes, les molesta no tener un balance entre lo personal y lo laboral.	Son conformistas y por ende les satisface tener estabilidad necesaria para vivir bien, también cumplir con sus objetivos o metas planteadas.

Tabla 17. Continuación

Segmentación demográfica:	Trabajo	Frustraciones	Alegrías
<b>Generación y (Millenials)</b>	Generación muy demandada en las empresas; ya que son perseverantes y ambiciosos. Tienen compromiso con ellos mismos y son competitivos. Llevan un equilibrio entre su vida personal y profesional, son resilientes a los cambios y tienen mayor tolerancia al fracaso. No se ven toda su vida en una misma empresa, les gusta los cambios.	La inestabilidad económica, política y social es la principal preocupación de los millenials, ya que inciden en el desarrollo personal y la estabilidad laboral. El no alcanzar sus objetivos es motivo de frustración.	Disfrutan guiar sus vidas y desarrollarse a nivel personal y profesional, buscan hacerse un lugar en el mundo y obtener prestigio contribuye a dar buenos momentos; pero que los vivan con felicidad dependerá de dónde pongan la auto exigencia.
<b>Generación Z</b>	Buscan trabajos flexibles, no les gusta estar atados a una misma actividad, además de que gozan de la libertad de horarios. Por lo mismo, entre sus intereses están los trabajos a distancia o como FreeLancer. Nacieron y crecieron con la tecnología, por lo que su vida gira entorno a estos movimientos digitales.	Nunca tener casa propia, no tener trabajo estable, no poder trabajar en lo que estoy estudiando. Piden experiencia en un trabajo y están recién empezando, con la situación del país siento que nunca le van a dar prioridad a los jóvenes en el laburo.	Les gusta viajar, tener estabilidad financiera para conocer el mundo, conocer nuevas culturas y sobre todo les hace bien tener conciencia ambiental.

*Nota: Obtenido de (Padilla M. F., 2022), (González Ramírez y Landero Hernández, 2021), (Deloitte, 2022), (Arboleda Hoyos, 2020), (Hearst España S.L., 2018), (Universia, 2019).*

La empresa debe analizar los comportamientos de su mercado objetivo; por consiguiente, es importante destacar algunos elementos de cada generación:

*Generación X:* Son personas que se encuentran en un campo de estrés en el ámbito laboral, son conformistas y les gusta mantener una estabilidad económica.

*Generación Y:* Conocidos como nativos digitales, son personas competitivas que buscan cambios constantes.

*Generación Z:* Son personas que se destacan por la búsqueda de la flexibilidad en su vida laboral como personal.

Pachamama debe estudiar los gustos, elementos y posibilidades que tienen frente a las generaciones para así mismo responder a estos objetivos e implementarlos como lo es un excelente servicio al cliente, la comodidad, salud mental, buen ambiente y ahorro del tiempo.

### **Mapa de valor**

Para el desarrollo del mapa de valor, es pertinente investigar cada una de las generaciones objetivas; es decir que, se estudiaran los comportamientos, los gustos y las preferencias entre otros, para así dar respuesta frente a los creadores de alegrías y aliviadores de frustraciones.

### ***Creadores de alegrías***

#### **Hábitos de ahorro: generación X, Z y millenials.**

*La Generación X.* Son más rebeldes y revolucionarios en cuanto a los modelos de negocio tradicionales, lo que los hace más emprendedores, ya que son propensos a tomar riesgos. A nivel laboral son más ambiciosos, no es raro que muchos de ellos alcancen posiciones de gerentes o puestos directivos a los 40 años. A pesar de que son cercanos a la tecnología, aún no se han acostumbrado a las nuevas apariciones como las redes sociales y las aplicaciones, en esto les llevan ventaja sus hijos los millenials. (Semana, 2017, párr. 10)

Financieramente son personas que suelen gastar mucho, ya que están enfocados en su bienestar y ahorran poco. No tienen en mente pasar varios años pagando las cuotas de un carro o de una casa, según Akin Oyedele, reportero senior de Business Insider, muchos Millennials tienen problemas para comprar casa, debido a que se han endeudado pagando créditos universitarios y para ellos es complicado conseguir el dinero de una cuota inicial. (Semana, 2017, párr. 13)

Son consumidores exigentes, se pueden disgustar muy fácil con un producto, es por eso que durante los últimos años las marcas se han preocupado en generar estrategias para dar una buena impresión a este nicho de mercado. Por último, ven con pesimismo las pensiones y el retiro, ya que han visto cómo sus padres no han alcanzado a lograrlo. (Semana, 2017, párr. 14)

### **Con que se sienten bien la generación X, Z y Y.**

**Generación X.** Son un segmento al que les gusta mostrar su éxito a través de cuestiones materiales. Serán los primeros en comprar un carro, un paquete de viajes o gadgets. Para llamar su atención, la publicidad clásica en revistas, televisión o recomendaciones boca a boca funciona muy bien con ellos. (Obsidiana, 2021, párr. 11)

**Generación Z.** Más allá del asunto tecnológico, los jóvenes de la Generación Z son diferentes a los *'millennials'*, pues son más emprendedores y crecieron con instrumentos como los motores de búsqueda; además, les gusta encontrar contenidos por su cuenta y prefieren involucrarse en la búsqueda de soluciones y sumergirse en nuevas experiencias. (Rubín, 2016, párr. 3)

**Generación Y.** Es un segmento al que se ha definido como *"consentido"*. ¿Cuál es la razón detrás? Los expertos comentan que sus padres, la generación X, al pasar constantes horas de trabajo, compensaban la falta de compromiso emocional con recursos materiales, tales como viajes, tecnología y elogios sobre cargados (Obsidiana, 2021, párr. 14)

Si bien han sido catalogados como irresponsables y poco comprometidos, los millenials han demostrado tener una nueva visión del futuro que sin duda alguna está convirtiéndose en el ahora. Son los chicos que han logrado vivir de videos tutoriales en internet, de mantener un trabajo estable haciendo *home office* y viajar no solamente en tus 6 días que por ley te tocan de vacaciones; son chicos que buscan sinceridad en las marcas que consumen y apoyan los movimientos sustentables. (Obsidiana, 2021)

### **Dificultades que enfrentan la generación X, Z y millenials.**

**Generación X.** La Generación X ha sido descartada como la “generación haragana” – apática, cínica y enfrentada contra lo establecido. Su reputación de poco ambiciosos podría estar afectándolos en el lugar de trabajo. De hecho, las personas de la Generación X suelen jugar un rol menospreciado en la fuerza laboral. (Harvard Business School Publishing Corp, 2019, párr. 1)

**Gen Z.** Pandemia, coronafobia y soledad; no se puede pasar por alto la influencia que ha tenido la pandemia del Covid-19 en la población general: ansiedad social, redes sociales, frustración laboral, preocupaciones globales y mayor reconocimiento de los propios síntomas. (Adetunji, 2022, párr. 7)

**Gen Y.** Segú lo expresado por Pye (2022), los Millennials no pueden encontrar un trabajo decente, quieren mejores prestaciones laborales y no están contentos con la semana laboral tradicional; pues no ganan suficiente dinero (párr. 7).

### **Consecuencias sociales negativas de la generación X y millenials**

**Gen X.** En cuanto a lo negativo, tienen ideas fijas y les cuesta trabajo adaptarse, están a la defensiva, son conformistas y apáticos. Son autosuficientes, no se miman y tampoco les importa lo que piensen de ellos o incluso “si los demás piensan en absoluto”, sostiene el estudio del Pew Research Center. (Maldonado, 2017, párr. 13-14)

**Gen Z.** Ambiciosos. Tienen mayor respeto a la formación académica, que los de hace 10 años; aunque piensan en el impacto personal de su trabajo. Ansiosos; presentan mayores síntomas de estrés, ansiedad e ideación suicida. Son más familiares pero inseguros, se comunican mejor, son apremiantes, son mejor portados y cohibidos. (Alquimía RH, 2021)

**Gen Y.** Inestabilidad política, económica, social y personal. Empleo y sociedad: la flexibilidad laboral mejora el rendimiento, la lealtad y están alejados de las posturas radicales. (Deloitte, 2022)

### **Preocupaciones de generación X, Z y Y.**

**Gen X.** La generación X cree que el mayor reto económico de las personas es el encarecimiento de la vida (73%), mientras que a ellos les preocupa la necesidad de seguir trabajando durante más años (40%). (Brands, 2019)

**Gen Z.** En entradas anteriores hemos analizado cómo la estabilidad financiera y económica es un tema más importante para la Generación Z que para otras mayores. El presente estudio lo confirma, pues con un 46% la principal preocupación de los Centennials es su prospecto laboral. En segundo lugar, con 43% está su futuro financiero a largo plazo. En ambos casos, son rubros que subieron en relación con el estudio de 2019. El presente contexto ha reavivado esta característica generacional y como resultado positivo se muestra que hay una cautela económica que los ha impulsado a ahorrar. Esto lo comparten las dos generaciones. (Life Design, 2020, párr. 4-5)

**Gen Y:** Inestabilidad política, económica y social. Los millennials dicen estar más preocupados por la inseguridad y la incertidumbre provocada por los conflictos armados, de forma que se muestran menos propensos a abandonar la seguridad que les da su empleo. (Deloitte, 2022)

### ***Aliviadores de frustraciones***

#### **Expectativas de la generación X, Z y Y.**

**Generación X.** La generación X baja hasta un 42% añadiéndose además el temor por la seguridad en el puesto de trabajo (44%). Algo en lo que coinciden las tres generaciones es

que afirman buscar un trabajo en empresas u organizaciones que tengan un buen propósito. (Garavito, 2022, párr. 6)

**Generación Z.** La generación Z es una generación fuerte. Su momento histórico les hace estar predispuestos/as a todo y saben que tendrán que trabajar duro y competir en el mercado laboral. Están preparados/as psicológicamente para las adversidades porque las han vivido de cerca y tienen muy claro lo que quieren. (GD Empresa, 2021, párr. 20)

**Generación Y.** Según se desprende del estudio, los millennials quieren lo mismo que sus padres y siguen teniendo las mismas metas vitales: a un 78,7% le gustaría tener hijos (frente al 61,1% de la media de la población) y un 69,9% afirma que le gustaría casarse vs. 50,1%. Los datos también muestran que esta generación tiene un espíritu emprendedor y aventurero: al 63,3% le gustaría montar una empresa o iniciar su propio proyecto, mientras que al 46,6% le gustaría vivir fuera de España (más de 10 puntos porcentuales respecto a la media nacional). (RRHH Digital, 2018, párr. 2)

Además, la gran mayoría de jóvenes también aspiran a comprarse una casa, tal como sostiene hasta un 83,5% de ellos. Precisamente, en un contexto como el actual, la adquisición de una vivienda se ha convertido en la principal preocupación financiera para el 61,2% de los millennials, mientras que la emancipación preocupa a un 31,7% de este segmento de la población. (RRHH Digital, 2018, párr. 3)

### **¿Qué deja encantados a la generación X, Z y Y?**

**Las principales aspiraciones de la generación X actualmente son.** “Tener un estilo de vida en forma y saludable (51%). Tener tiempo para la familia (39%). Hacer dinero (32%)” (Equipo Blog Grupo Cajamar, 2021, párr. 9).

**Generación Z.** Más allá del asunto tecnológico, los jóvenes de la Generación Z son diferentes a los ‘millennials’ pues son más emprendedores y crecieron con instrumentos como los motores de búsqueda; además, les gusta encontrar contenidos por su cuenta, prefieren

involucrarse en la búsqueda de soluciones y sumergirse en nuevas experiencias. (Rubín, 2016, párr. 3)

**Generación Y.** Actualmente las preocupaciones de los millennials se están centrando en la búsqueda de estabilidad laboral y la obtención de recursos suficientes para el futuro, considerando que la tecnología, la educación y el trabajo duro son las claves para lograr todo lo que se propongan. (Asobancaria, 2021, párr. 3)

### **¿Qué les facilita el trabajo a la generación X, Z y Y?**

**Gen X.** Muchos de esta generación ya demuestran desdén por la autoridad y horas de trabajo estructuradas. También valoran el equilibrio entre la vida y el trabajo. Es la primera generación que verdaderamente domina los computadores: una investigación reciente de **Nielsen** concluyó que ellos son más dependientes de las redes sociales que los millenials. (Half, 2017, párr. 8)

**Gen Z.** Las principales características que valoran positivamente los Centennials en la búsqueda de trabajo o de permanencia en la empresa son: – Flexibilidad horaria: los jóvenes cada vez valoran más aquellos empleos que les permiten compaginar su vida social y disponer tiempo para ellos. (García, 2021, párr. 4)

**Gen Y.** Son una generación que se adaptan fácilmente a trabajar en equipo, les gusta la flexibilidad, pero también necesitan estar conectados a internet para facilitar los procesos y mantenerse en un buen ambiente de trabajo; por lo que “están en plena edad de producción y son decisivos en el mercado del trabajo y en el de consumo” (Calvo Prieto, 2022. párr. 1)

**¿Cuáles son los propósitos de la generación X, Z y Y?**

Para Toril, directora de personas y bienestar de Enagás, la **Generación X** está buscando el equilibrio entre el ámbito físico, mental, su vida social y su vida laboral... De alguna manera quieren una vida saludable, necesitan el bienestar físico y mental, y quizá eso a su vez es una espada de Damocles que pende sobre sus cabezas. (Foro Recursos Humano, 2019, párr. 5)

Los jóvenes de la Generación Z dedican varias horas del día escuchando música y viendo sus series favoritas en Netflix u otras plataformas; lo que brinda este tipo de beneficios de manera trimestral, semestral o anual se ha vuelto un plus para las empresas más innovadoras y que buscan entender los gustos y necesidades de los nuevos grupos etarios. (Felicity 360, 2019, párr. 18)

Los millennials y Centennials tienen intereses en común: quieren tener líderes que sirvan como agentes de cambio positivo, que se abra un diálogo multigeneracional donde sus preocupaciones personales sean escuchadas y sus ambiciones tomadas en cuenta. (Semana, 2017)

A nivel general, entre todos los consumidores y teniendo en cuenta el perfil del cliente por frustraciones, alegrías y trabajos, se logró obtener el siguiente mapa de valor para Pachamama:

**Figura 20.**  
*Mapa de Valor de Pachamama*



Después de analizar los aspectos necesarios de cada generación, se creó una tabla para dar respuesta a las preguntas establecidas en los creadores de alegrías y aliviadores de frustraciones y de esta manera, poder concluir con una estrategia que permita solucionar la problemática que en su momento pueda presentar la empresa frente a las generaciones.

**Tabla 18.**

*Mapa de valor para Pachamama de productos y servicios*

MAPA DE VALOR		
PRODUCTOS Y SERVICIOS	CREADORES DE ALEGRÍAS	RESPUESTA
Productos Tangibles	¿Generar ahorros?	Tiempo en elaboración de los alimentos y en organizaciones eventos
<b>Bebidas:</b> Agua, jugos naturales, cerveza Corona, cerveza Budweiser, cerveza Stella, Smirnoff Ice, Cola y pola, cocktail Hoponopono, cocktail Iguazu, whisky Buchanas deluxe, whisky Buchana Bebidas, master, whisky old Parr 12 años, tequila Don Julio añejo, tequila Don Julio reposado, tequila Don Julio 70, Aguardiente Llanero. <b>Platos fuertes:</b> Ribs (costillas importadas), lomo de cerdo, bisteck, chorizo Santa Rozano. <b>Entradas:</b> Empanadas de la casa, arepas fritas. <b>Hamburguesas:</b> Pull pork hamburger. <b>Mobiliario:</b> sillas, mesas, sillas tipo puff, platos creativos, vasos, cubiertos, implementos de cocina, enchufes de corriente, luces, consola de DJ, mesa de DJ, caja registradora, materias primas, decoración, luces de ambientación.	¿Hacer que tus clientes se sientan mejor?	Excelente atención al cliente, espacios cómodos para comer y pasar un tiempo en familia y amigos y productos de buena calidad
	¿Poner fin a las dificultades o retos con los que se encuentran tus clientes?	Tener wifi gratis al consumir en el restaurante, adaptar conectores de corriente en las mesas y tener diferentes puertos de carga para celulares.
	¿Borrar consecuencias sociales negativas?	Implantar paneles solares, reducir desechables de un solo uso, ser inclusivos
	¿Eliminar riesgos que les preocupan?	En épocas de frío tener mantas y luces que calienten, incorporar techos par temporada de lluvias

Tabla 18. Continuación

	ALIVIADORES DE FRUSTRACIONES	RESPUESTA
	¿Generar ahorros a tus clientes?	tiempo en elaboración de los alimentos y en organizaciones eventos
	¿Producir resultados que esperan o que exceden sus expectativas?	Shows de entretenimiento, atención al cliente de excelente calidad, implementación del neuromarketing
	¿Ofrecer un mejor rendimiento que las actuales propuestas de valor y dejar encantados a tus clientes?	Ambientación innovadora, platos únicos e irrepetibles
Productos Tangibles	¿Hacerles la vida o el trabajo más fácil?	Tener una atención al cliente rápido y eficaz por medio electrónico y físico, tener tomas de corriente en los diferentes espacios, wifi gratis en el momento del consumo
Música	¿Crear consecuencias sociales positivas?	Salud mental, donaciones
Aromatización	¿Hacer algo específico que los clientes buscan?	Tranquilidad, buena atención, comodidad y calidad en los productos
	¿Cumplir un deseo con el que sueñan?	Un lugar tranquilo, limpio y muy acogedor.

### ***Construcción de la estrategia de posicionamiento***

Para la ejecución adecuada de la propuesta de valor es fundamental realizar la construcción de la estrategia de posicionamiento, por lo que es pertinente determinar la jerarquía de valor que tiene Pachamama y su objetivo es calificar si se cumple o no se cumple cada uno de las características de los niveles básico, esperado, deseado e inesperado.

**Tabla 19.**  
*Jerarquía de valor para Pachamama*

Jerarquía	Ejemplo	Se cumple	No se cumple
Básico	Alimentos frescos y bien servidos	X	
	Cocteles agradables en sabor	X	
	Iluminación y flujo de aire apropiado	X	
	Muebles (mesas y sillas)	X	
	Menú físico o digital	X	
	Bebidas alcohólicas (vino, cerveza, ron, vodka, aguardiente)	X	
	Música	X	
Esperado	Atención al cliente optima	X	
	Presentación llamativa de los productos	X	
	Comodidad en las instalaciones	X	
	Buen ambiente	X	
	Comodidad	X	
	Iluminación	X	
	Buen olor del ambiente		X
Deseado	Buen parqueadero		X
	Diversidad de música	X	
	Calidad de los platos	X	
	Shows de entretenimiento	X	
Inesperado	Shows de entretenimiento nocturno con agua y luces	X	
	Obsequios sorpresa	X	
	Cerveza artesanal (marca propia)		X
	Olor asociado a la playa y la selva		X

Se pudo evidenciar en la tabla de jerarquía de valor, que el proyecto de gastrobar Pachamama se ha propuesto cumplir con gran parte de las características básicas, esperadas y deseadas de un restaurante. Por otro lado, también se han establecido aspectos inesperados por parte del consumidor de los cuales 2 (cerveza artesanal y olor personalizado) no han sido contemplados desde la gerencia de Pachamama para ser ejecutados en la empresa.

### ***Propuesta de valor***

Para el desarrollo oportuno de la propuesta de valor es pertinente realizar una tabla donde podamos calificar el mercado meta que tiene la empresa y su producto estrella, los beneficios clave, el costo y la propuesta de valor; en la mayoría de ocasiones, también se estudian los mismos factores anteriormente mencionados de la competencia y sus productos.

**Tabla 20.**  
*Propuesta de valor Pachamama*

<b>Empresa y producto</b>	<b>Mercado meta</b>	<b>Beneficios clave</b>	<b>Precio</b>	<b>Propuesta de valor</b>
Gastrobar Pachamama ( <b>experiencia</b> )	Jóvenes experimentadores que deseen experiencias nuevas y únicas entre los 18 y los 50 años	-Experiencia única -Brindar relajación -Satisfacer los cinco sentidos del ser humano	\$70.000 (por persona)	Precio justo y experiencia en el lugar

### **Estrategia de posicionamiento**

Para la empresa Pachamama se seleccionó la estrategia de posicionamiento por atributo, ya que este posicionamiento es el resultado de sobresaltar las características particulares de los productos y o servicios que beneficien y cumplan con todas las expectativas del consumidor.

**Tabla 21.***Características particulares de los productos y servicios de Pachamama*

Características	
Productos	Servicios
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Frescos</li> <li>• Excelente calidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diversión</li> <li>• Entretenimiento</li> </ul>

### Mapa de posicionamiento

El mapa de posicionamiento, es una gráfica que permite observar por medio de dos planos la posición que ocupa una marca frente a otras marcas competidoras de acuerdo con los atributos que son valorados por el consumidor; en este caso los atributos a medir son precio y calidad.

Para comprender el mapa de posicionamiento es necesario mencionar el significado de cada cuadrante:

**Cuadrante 1.** Paga menos, el consumidor recibe menos. La empresa es percibida como una marca de bajo precio y rendimiento.

**Cuadrante 2.** Se paga más, se recibe menos. Este posicionamiento es débil para la empresa dado que el cliente paga a precios altos y recibe un producto o servicio con un rendimiento bajo.

**Cuadrante 3.** Más por más. La empresa vende a precios altos y así mismo es su rendimiento.

**Cuadrante 4.** Paga menos, recibe más. Es uno de los mejores posicionamientos en donde las personas pagan menos, pero reciben productos de calidad.

**Cuadrante 5.** Igual a igual. Tanto el precio como el rendimiento son percibidos por el consumidor como aceptable.

**Figura 21.***Mapa de posicionamiento Pachamama*

Al realizar el mapa de posicionamiento, se puede evidenciar que el gastrobar Pachamama se encontraría en uno de los mejores cuadrantes; ya que el objetivo es brindar un servicio y un producto donde el cliente pague más y reciba aún más de lo que paga, este comportamiento dejara una sensación de satisfacción al cliente cuando visite el lugar

## Capítulo II

### Descripción de la Política de Producto

La política de producto de una empresa va dirigida a persuadir al consumidor de que el que producto que va a encontrar en el establecimiento es el que satisface sus necesidades y expectativas. La política de producto de una empresa se centra en varios aspectos fundamentales; por ejemplo, la empresa debe definir qué es lo que vende y qué características tiene. (DAS Seguros, 2017, párr. 1-2-3)

**Tabla 22.**

*Descripción de los productos Pachamama*

Producto	Descripción
Botella de Agua	Recipiente de cuello largo y angosto cuyo contenido es agua potable natural o gasificada
Gaseosas	Bebida efervescente que no tiene alcohol y que se suele consumir fría para que resulte más refrescante. El dióxido de carbono es el responsable de aportar la efervescencia a la gaseosa, que también puede conocerse como refresco o soda.
Jugos naturales	Mezcla de zumo de frutas naturales, agua y azúcar al gusto del cliente.
Cerveza Corona	Cerveza clara y brillante, de espuma blanca y consistente. Destacan sus ligeras notas afrutadas, resultado de la fermentación. De cuerpo medio, fresca, balanceada y muy fácil de beber. En boca es moderadamente dulce y recuerda al sabor del cereal.
Cerveza Budweiser	De color dorado con sutiles notas aromáticas de malta y lúpulo, junto con un rastro de notas cítricas y afrutadas. El sabor es fresco y limpio, con un acabado maravilloso.
Cerveza Stella	Lager de color dorado pálido, muy brillante y con una espuma consistente. Una cerveza muy equilibrada donde predominan moderadas notas a frutas blancas y de cereal que resaltan levemente sobre el aroma herbal del lúpulo Saaz. En la boca presenta una sensación suave, ligera de amargo y con efecto refrescante

Tabla 22. Continuación

Producto	Descripción
Smirnoff Ice	Es una bebida alcohólica mixta de vodka con sabor a limón, de menor graduación (5%), para ser tomado sin mezcla. Agua carbonatada, azúcar, vodka, ácido cítrico (INS 330), citrato trisódico, emulsión de limón, ácido fosfórico, citrato trisódico, saborizante, benzoato de sodio, sal.
Cola y pola	Una mezcla refrescante de sabor amargo, proveniente de la cerveza, y dulce, proveniente de la cola. Es el acompañante perfecto de las comidas, especialmente con las carnes a la parrilla. Este refajo tiene bajos niveles de alcohol y es ideal para compartirlo con amigos y en familia.
Cocktail Hoponopponno Cocktail Iguazu Whisky Buchanas deluxe	Buchanan's Deluxe tiene un sabor frutal suave y contiene notas de naranja y chocolate, lo que permite servirlo solo con hielo o con soda, adornado con un trozo de piel de naranja. Originalmente denominado 'Buchanan's Finest Liqueur', fue el mismo James Buchanan quien asesoró sobre la mezcla y la aprobó personalmente.
Whisky Buchanas master	Whisky que contiene un tipo de malta de cada región de Escocia. Su sabor tiene toques cítricos y hierbas. Algunos de sus cocteles más famosos son: Bloody Mary Green, Breeze of Miami y Summer Bonfire. País: Escocia
Whisky Buchanas 12 años	Un whisky de 12 años de añejamiento que se ha convertido en la referencia del whisky en México y Latinoamérica. Su sabor suave y afrutado, con notas de naranja y chocolate permiten servirlo en las rocas o con soda, acompañado de una rodaja de naranja.
Tequila Don Julio añejo	Robusto y complejo, con expresiones de agave cocido, miel silvestre y caramelo infundido por el roble. Intensa, con ligero toque de especias, y la esencia de la miel silvestre. Color ámbar claro. Una fresca combinación de aromas cítricos de lima, toronja y mandarina, con un rico toque de caramelo.
Tequila Don Julio reposado	Añejado durante ocho meses en barriles de roble blanco americano, el tequila Don Julio® Reposado es de color ámbar dorado y ofrece un regusto rico y suave. Simboliza la esencia misma del perfecto tequila añejado en barriles.
Tequila Don Julio 70	Es la culminación de <b>70</b> años de conocimiento, experiencia e innovación que combina la suavidad de un tequila Blanco y la complejidad de un tequila Añejo para ofrecer una experiencia de tequila completamente única.

Tabla 22. Continuación

Producto	Descripción
Aguardiente Llanero	Un licor derivado de la caña de azúcar con sabor a anís, producido en la región oriental de Colombia llamada “Orinoquía” o “Llanos Orientales”, una zona dedicada a la agricultura y la ganadería. Sin Azúcar.
Ribs: Costillas importadas	
Lomo de cerdo	
Bistec	
Chorizo Santa Rozano	
Empanadas de la casa	
Arepas fritas	
Hamburguesa: Pull pork hamburger	
Servicios	
Eventos privados	Se adecuarán diferentes espacios para la disposición de eventos privados que se puedan alquilar para diferentes ocasiones familiares y/empresariales
Shows de entretenimiento	
Valet parking	Un miembro del personal dedicado se encarga de estacionar sus vehículos. Cuando los clientes regresan, el valet devuelve su auto a un lugar designado. La principal ventaja del valet parking es que es posible optimizar la ocupación del aparcamiento colocando más vehículos en un espacio determinado.
Taxis	Un miembro del personal se dedicará al servicio de taxis. por medio de radio se pedirá directamente el servicio para brindarle al cliente facilidad de transporte y mayor seguridad

*Nota. (Pérez Porto & Gardey, 2012, párr. 1), (Rentabilizar, 2020), (Bavaria, 2019), (Cervecistas, 2021), (Supermercados Nacional, 2022), (Bavaria, 2020. Párr. 8), (Amazón, 2022), (Dislicores Store, 2022), (Norwalk, 2015), (Don Julio, 2019, párr. 1), (Don Julio, 2019), (Mercado Libre, 2022, párr. 4), (HUB Parking Technology, 2022), (DAS Seguros, 2017, párr. 1-2)*

### Portafolio de Productos y/o Servicios

Hoy en día es muy importante contar con un portafolio de productos y servicios en la web. Muchas veces al lanzar un nuevo negocio se pretende resumir de manera poco clara qué es lo que se ofrece. Sin embargo, contar con un elemento que brinde información precisa sobre aquello que se desea vender es necesario para ahorrar tiempo y evitar malentendidos. Un portafolio de productos y servicios es el documento en el cual se incluye información fundamental sobre la empresa. (Muriel, 2018, párr. 1)

#### Figura 22.

*Menú de bebidas Pachamama*



MENÚ <i>Pachamama</i>	
<b>BEBIDAS</b>	
AGUA	\$ 3.000
JUGOS NATURALES	\$ 6.000
CERVEZA CORONA	\$ 9.000
CERVEZA BUDWEISER	\$ 7.000
CERVEZA STELLA	\$ 9.000
SMIRNOF ICE	\$ 13.000
COLA Y POLA	\$ 5.000
<b>COCTELES</b>	
COCKTAIL HOPONOPONO	\$ 21.000
COCKTAIL IGUAZÚ	\$ 19.000
<b>LICORES</b>	
WHISKY BUCHANAS DELUXE	\$ 210.000
WHISKY BUCHANAS MASTER	\$ 265.000
WHISKY OLD PARR 12 AÑOS	\$ 230.000
TEQUILA DON JULIO AÑEJO	\$ 330.000
TEQUILA DON JULIO REPOSADO	\$ 305.000
TEQUIÑA DON JULIO 70	\$ 379.000
AGUARDIENTE LLANERO	\$ 65.000
	

*Nota. Elaborado por estudiantes del área de logística de la universidad Santo Tomás de octavo semestre, Santiago Niño y Daniela González*

**Figura 23.**  
Menú de comidas Pachamama

MENÚ <i>Pachamama</i>	
<b>CARNES</b>	
RIBS: COSTILLAS IMPORTADAS	\$ 25.000
LOMO DE CERDO	\$ 24.000
BRISTECK	\$ 24.000
CHORIZO SANTA ROSANO	\$ 12.000
<b>ENTRADAS</b>	
EMPANADAS DE LA CASA <small>4 unidades</small>	\$ 11.000
AREPAS FRITAS <small>5 unidades</small>	\$ 5.000
<b>HAMBURGUESA</b>	
PULL PORK HAMBURGER <small>(Hamburguesa de pan papa, carne de cerdo desmechada, lechuga, tomate, salsa de la casa)</small>	\$ 20.000

*Nota. Elaborado por estudiantes del área de logística de la universidad Santo Tomás de octavo semestre, Santiago Niño y Daniela González.*

**Tabla 23.**  
Portafolio de servicios de Pachamama

<i>Servicio</i>	<i>Precio</i>
Eventos privados	\$400.000
Shows de entretenimiento	\$0
Valet parking	\$0
Taxis	\$0

### Capítulo III

#### Descripción de la Política de Precios

“La política de precios; es decir, la fijación de los precios a los que la empresa va a vender los productos o servicios que fabrica y/o vende, es un aspecto fundamental en la actividad de cualquier empresa” (Software DELSOL, 2020, párr. 1)

La estrategia que se usará para realizar la fijación de los precios será por medio de la estrategia de *valor alto*, que consta de implementar platos de alta calidad a precios moderados. En la siguiente tabla, se podrá evidenciar los productos que tendrán Pachamama, el valor de costeo, el precio al público y el margen de ganancia que se obtendrá por plato.

**Tabla 24.**  
*Costos, precio al público y margen de utilidad de los productos y servicios de Pachamama*

<b>Productos</b>	<b>Costeo</b>	<b>Precio</b>	<b>Margen de utilidad</b>
Agua 600 ml	\$1.038	\$3.000	100
Gaseosa	\$1.538	\$4.000	100%
Jugos naturales	\$2.643	\$6.000	100%
Cerveza Corona 355 ml	\$6.334	\$10.000	50%
Cerveza Budweiser 269 ml	\$4.834	\$7.000	50%
Cerveza Stella 330 ml	\$6.334	\$10.000	50
Smirnoff Ice 275 ml	\$8.834	\$13.000	50
Cola y pola	\$2.538	\$5.000	75
Cocktail Hoponoppono	\$9.528	\$19.000	100
Cocktail Iguazu	\$10.334	\$21.000	100%
Whisky Buchanans deluxe	\$102.834	\$210.000	100
Whisky Buchanans master 750 ml	\$132.834	\$266.000	100
Whisky Old Parr 750 ml	\$112.834	\$230.000	100

Tabla 24. Continuación

<b>Productos</b>	<b>Costeo</b>	<b>Precio</b>	<b>Margen de utilidad</b>
Tequila Don Julio añejo 750 ml	\$222.834	\$334.000	50
Tequila Don Julio reposado 750 ml	\$202.834	\$304.000	50%
Tequila Don Julio 70 700 ml	\$252.834	\$379.000	50
Aguardiente Llanero 750 ml	\$42.834	\$64.000	50
Ribs: Costillas importadas	\$12.472	\$25.000	100%
Lomo de cerdo	\$11.813	\$24.000	100
Bistec	\$11.934	\$24.000	100
Chorizo Santa Rozano	\$9.334	\$12.000	30%
Empanadas de la casa	\$5.434	\$11.000	100%
Arepas fritas	\$3.834	\$5.000	30%
Hamburguesa: Pull pork hamburger	\$10.027	\$20.000	100%
<b>Servicios</b>			
Shows de entretenimiento	\$300.000 - \$1.000.000	\$0	
Valet parking	\$600.000	\$0	
Taxis	\$0	\$0	

## Capítulo IV

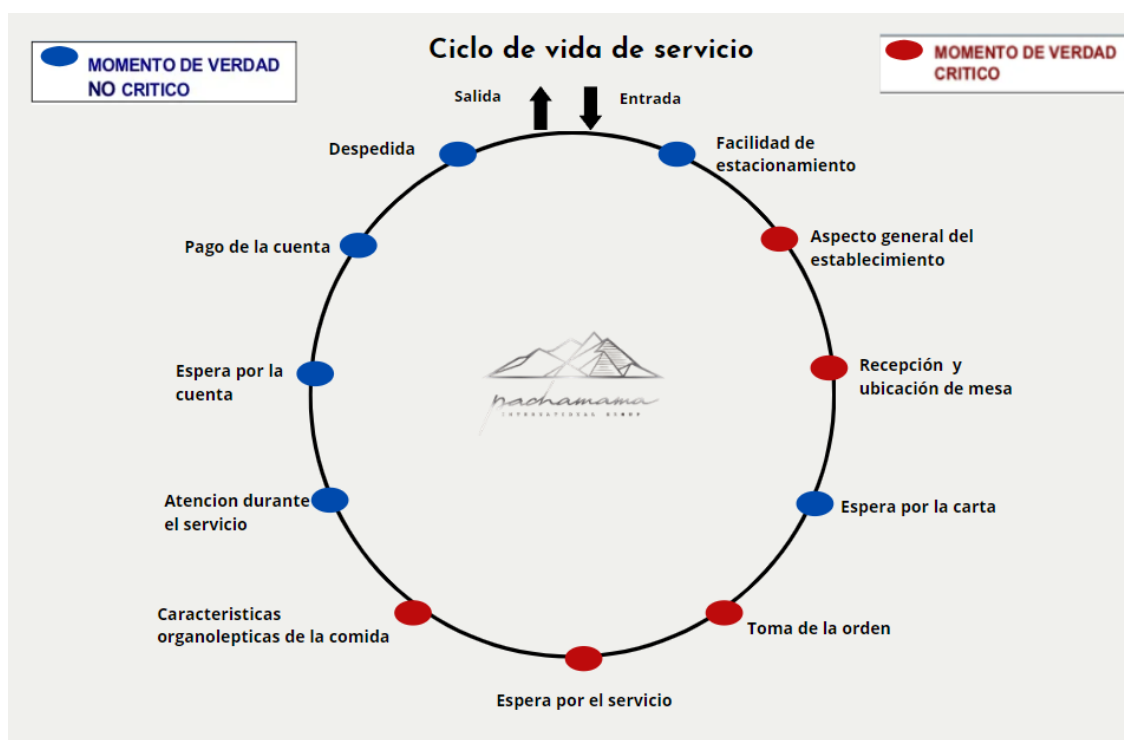
### Descripción de la Política de Distribución

La descripción de la política de distribución, es un enfoque práctico que realiza una empresa con el fin de analizar y conocer los canales y puntos estratégicos hasta su posicionamiento en el mercado, este elemento se clasifica según el número de intermediarios que participan en ella. El sistema de canal alternativo con el que cuenta Pachamama es el sistema directo hacia el público objetivo y pretende una cobertura de mercado exclusivo.

### Ciclo de vida del servicio

#### Figura 24.

*Ciclo de vida del servicio para Pachamama*



La venta y comercialización de Pachamama es directa, el ciclo de vida del servicio inicia en el instante en el que el cliente ingresa al lugar y empieza a vivir los momentos clave que determinan su experiencia de la prestación del servicio y que finaliza cuando decide marcharse, a todas estas interacciones se les conoce también como “momentos de verdad” y

esto se debe a que cada momento de interacción influye en cómo será la experiencia que los clientes tendrán antes, durante y después de visitar el establecimiento y evaluar el servicio en general. (Envalia Group, S.L, 2022, párr. 1)

### **Estrategias de merchandising**

El merchandising son estrategias que permiten llegar de forma directa a captar nuevos clientes y mejorar la rentabilidad “Las técnicas del *merchandising* tienen la finalidad de atraer nuevos clientes y que estos realicen compras estratégicas dentro de los diferentes puntos de venta e incluso en el mundo digital” (Bedoya, 2020)

### **Merchandising de acceso**

El acceso al gastrobar Pachamama debe ser amplio y agradable para la comodidad del cliente, de manera que no se obstaculice el proceso de entrada y salida; pues este es un punto importante ya que se logra generar una buena impresión.

### **Merchandising sensorial**

Aquí se implementará la estrategia de los 5 sentidos en los que se ven reflejados los elementos no espaciales como: la luz, la ambientación por sectores, la música y el olor. Teniendo en cuenta que se conoce que el restaurante hace alusión a la playa, se recomienda utilizar una fragancia que identifique a la marca; es decir, que transmita frescura y brisa para que el cliente pueda vivir una experiencia única y enriquecedora. Es importante destacar todos los elementos básicos que hacen parte de la empresa como; por ejemplo, la carta de comidas, bebidas y cocteles, delantales y utensilios personalizados, así como el logo representativo de la empresa para lograr fortalecer la imagen corporativa de la organización y generar recordación en la mente del cliente.

**Tabla 25.**  
*Merchandising sensorial*

Merchandising sensorial	Estrategias
Dotación	Se recomiendan que las prendas sean acordes al clima y se utilice el color de identidad de la marca (Pachamama ya cuenta con su respectiva dotación) Camisa color negro, delantal negro, y con el logo de la marca
Menaje de cocina, vajilla y cubertería, mantelería, cristalería	Para el menaje de cocina no es necesario la identificación de la marca, no obstante, se recomienda utilizar la identidad de la marca para las vajillas.
5 sentidos	La estrategia de los 5 sentidos permite

**Análisis estratégico**

**Figura 25.**  
*Plano del restaurante Pachamama*



El gastrobar Pachamama cuenta con una división de 5 ambientes sociales, los cuales son selva, malecón, selvalecon, playa y ruinas, estos representan un entorno natural y agradable, en los cuales el cliente disfrutara del establecimiento con las diferentes preparaciones, servicios y experiencia.

**Tabla 26.**  
*Distribución Pachamama*

<b>Ruinas</b>	<b>Selva</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Party grande 8 - 10. Personas</li> <li>• Party pequeño: 4-5 personas</li> <li>• 3 mesas de 4 personas o 4 mesas de 3 personas               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Barra 9 personas</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Big Party: 20 personas = 20</li> <li>• Big party 2.0 = 10 personas</li> </ul>
<i>= 35 a 40 personas</i>	<i>= 30 personas</i>
<b>Playa</b>	<b>Malecón</b>
9 mesas de 4 personas	6 mesas de 4 personas
<i>= 36 personas</i>	<i>= 24 personas</i>
<b>Selvalecon</b>	
2 mesas de 6 persona = <i>12 personas</i>	
<b>TOTAL, AFORO</b>	
<b>137 - 141 PERSONAS</b>	

*Nota. Elaboración grupo logística Pachamama*

Cada ambiente del establecimiento cuenta con un aforo considerable, incluyendo detalladamente la capacidad de mesas, sillas y barras, lo que resulta en un aforo total de 137-141 personas en todo el establecimiento.

## Capítulo V

### Descripción de la política de comunicación

La política de comunicación consiste en definir cuál va a ser la imagen que se quiere ofrecer de la empresa y del producto en el mercado, así como los medios de promoción a emplear (Cardozo Valem, 2007, pág. 199)

Se propone a la gerencia de Pachamama implementar la siguiente política de comunicación.

### *Comunicación interna*

El público objetivo para la comunicación a nivel interno en la empresa se encuentra conformado por la administración y el personal operativo (meseros, cocineros, etc.). La transmisión de la información a este grupo se realizará principalmente mediante los siguientes canales:

**Reuniones.** Permite la transmitir la información en vivo, en directo y sin intermediarios.

**Correo electrónico vía Gmail.** Facilita la selectividad del público objetivo, tiene amplia cobertura y transmite el mensaje directamente.

**Mensajes vía WhatsApp.** Medio de comunicación informal que transmite el mensaje de forma directa y permite confirmar la recepción de la información.

De igual manera, la comunicación entre los trabajadores de la empresa debe presentarse de forma jerárquica; esto quiere decir que el trabajador que se encuentre en la parte baja de la jerarquía debe hablar en primer lugar con el jefe inmediato, este se comunicará con un directivo y por último, podrá hablar con el director/manager/gerente de la empresa.

### *Comunicación externa*

Es una fuente de gran importancia ya que por medio de este elemento se potencia la transmisión de información entre una empresa y una persona como por ejemplo, los clientes, los proveedores, los inversores y la sociedad. La comunicación externa se diferencia de la comunicación interna principalmente por el público receptor del mensaje. En este caso la organización se comunica con el mundo exterior, con diversos canales y objetivos. (Gómez, 2022)

A continuación, encontraremos los 3 elementos principales de la comunicación:

### *Elementos de la comunicación*

#### **Promoción y publicidad**

La promoción puede ser definida como “un método para anunciar productos o servicios usando medios más dinámicos modificables” (Centro Universitario de Comunicación, 2018, párr. 5). Tiene como objetivo específico comunicar al público objetivo la oferta de productos, bienes o servicios que tiene la empresa a su disposición.

Por otro lado, la publicidad “se refiere a todos los mensajes que se envían al público en medios de comunicaciones o soportes comerciales. En la publicidad el contenido y los gráficos están controlados y se paga por el espacio para mostrar el mensaje” (Centro Universitario de Comunicación, 2018, párr. 1). Entre los canales de comunicación a usar por Pachamama se encuentran:

- Redes sociales
- Empresas del sector turístico (aeropuertos y hoteles)
- Televisión

Se plantea el uso de las siguientes plataformas de RR.SS para la publicidad de Pachamama: Instagram, Facebook y TikTok. En primer lugar, Instagram es “una plataforma gratuita basada en compartir fotografías, vídeos y comentarios entre cuentas” (Navarrete-Torres et al., 2018). Se propone que la empresa use esta red social para compartir información y contenido referente al restaurante con el fin de atraer nuevos consumidores que finalmente visiten y compren en Pachamama.

Por otro lado, Facebook “proporciona un espacio virtual en el que colectivos involucrados en un objetivo común pueden discutir, opinar, organizar acontecimientos, enviar información, compartir ideas, propuestas y elaborar contenidos” (Francesc Llorens & Neus Capdeferro, 2011); es decir, la plataforma actúa como medio digital para las comunidades. Pachamama puede hacer uso de esta comunidad virtual para identificar las preguntas, quejas, reclamos u opiniones del consumidor.

Finalmente, TikTok es “una red social china que nace en 2016 y que se basa en la publicación de vídeos cortos y verticales (de entre 3 y 60 segundos) en los que la música y el baile juegan un papel destacado” (Centro de Estudios Financieros, 2020, p. 2). El público de esta aplicación hace parte de las generaciones centennials y millenials, además se resalta el hecho de que la aplicación a adquirido “un público de edad cada vez más amplio a raíz del aumento de su popularidad durante la pandemia del Covid19” (Centro de Estudios Financieros, 2020, p. 2). Esta plataforma puede ser planteada para redireccionar al público objetivo de Pachamama hacia sus otras redes sociales como Instagram y Facebook.

Como estrategia de comunicación en redes, se establece la posibilidad de que Pachamama busque realizar pautas publicitarias mediante influencers que tengan cuentas y actividad constante por lo menos en las 3 plataformas previamente mencionadas. Por la naturaleza del proyecto Pachamama, se hace necesario que el contenido de los influencers a contratar se relacione con la actividad de la empresa y que posean seguidores con las características e intereses propios del mercado objetivo. Basados en el tipo de actividad comercial y en el mercado objetivo se proponen los siguientes influencers para la pauta en la plataforma Instagram.

**Tabla 27.***Propuesta de Influencers para publicidad en Pachamama en Instagram*

<b>Nombre</b>	<b>Usuario</b>	<b>Seguidores</b>	<b>Tipo de contenido</b>	<b>Principales redes sociales</b>
Yeferson Cossio	@yefersoncosio	9,3 Mill	Vida diaria, creador de contenido	Instagram Facebook YouTube
Juan David Morales	@Juandam____	3,7 Mill	Vida diaria, comedia	Instagram Facebook YouTube
Camilo Triana	@triannacamilo	1,4 Mill	Vida diaria, comedia	Instagram Facebook YouTube
Tulio Zuloaga	@tuliorecomienda	2 Mill	Cocina y gastronomía	Instagram Facebook YouTube
Nicolas de Zubiria	@nicodezubiria	1 Mill	Cocina y gastronomía	Instagram Facebook YouTube
Jorge Raush	@jorge.rausch	1,3 Mill	Cocina y gastronomía	Instagram Facebook YouTube
Christopher Carpentier	@chriscarpentier	775 Mil	Cocina y gastronomía	Instagram Facebook YouTube
Fernando Velandia	@tastinghunters	22,6 Mil	Catador de alimentos y servicios	Instagram
Luis Arturo Villar Sudek	@luisitocomunica	32,1 Mill	Viajes y turismo	Instagram Facebook YouTube

Tabla 27. Continuación

<b>Nombre</b>	<b>Usuario</b>	<b>Seguidores</b>	<b>Tipo de contenido</b>	<b>Principales redes sociales</b>
Dominic Fabian Wolf	@dominiccolombiana	791 Mil	Viajes y turismo	Instagram Facebook YouTube
Juan José López Chica	@juantrotamundos	259 Mil	Viajes y turismo	Instagram Facebook YouTube
Cristian Byfield	@byfieldtravel	436 mil	Viajes y turismo	Instagram Facebook YouTube
María Isabel Puerta	@larutadeisa	152 mil	Viajes y turismo	Instagram Facebook YouTube

Las cuentas de @yefersoncossio, @camilotriana y @Juandam\_\_\_ tienen una amplia base de seguidores principalmente pertenecientes a la generación centennials y millenials, quienes tienen la capacidad de mover masas e influenciar al público y quienes ya tienen la experiencia de haber trabajado con grandes marcas como por ejemplo, el creador de contenido Camilo Triana quien ha realizado pautas publicitarias para marcas como Netflix, Disney, OpenEnglish y Samsung.

Por otro lado, se plantearon en la tabla diferentes figuras públicas con contenido enfocado a la cocina y la gastronomía; ya que ante el mercado se pueden considerar como expertos o líderes de opinión que incentiven el interés del consumidor a visitar y probar los platos de Pachamama. Se destaca la cuenta local perteneciente al bloguero Fernando Velandia: @tastinghunters dado que su contenido se enfoca en la ciudad de Villavicencio y ha trabajado con establecimientos de comidas y el centro comercial Viva Villavicencio.

Finalmente, teniendo en cuenta la proyección internacional de la empresa, se sugiere realizar pautas publicitarias con usuarios de redes que se enfoquen en contenido de viajes y

turismo; para ello, se resaltaron usuarios internacionales como Luis Villar @luisitocomunica junto a usuarios nacionales como María Isabel Puerta @larutadeisa.

### **Campañas publicitarias**

Pachamama busca ser una empresa responsable con el medio ambiente en donde se motive al personal y al consumidor a cuidar el planeta. Con el fin de alinear la política verde del restaurante con sus acciones, se proponen las siguientes campañas publicitarias:

- Siembra de árboles: Con el apoyo de instituciones locales como Cormacarena se buscará organizar jornadas de siembra de árboles en predios de la ciudad o región.
- Gestión de residuos: Dentro de las instalaciones se fomentará el correcto manejo y distribución de los residuos del restaurante.

Se buscará incentivar al consumidor a ser parte de las campañas con el fin de crear una conciencia colectiva respecto al cuidado del medio ambiente y que genere un cambio en el estilo de vida de la sociedad.

### **Estrategia de ventas**

Para poder determinar las estrategias de ventas es necesario determinar en qué etapa del ciclo de vida del servicio se encuentra Pachamama:

De acuerdo a lo expresado por Sanchez Hernando (2015), las etapas del ciclo de vida del producto o servicio son:

***Etapa 1-Introducción.*** Desarrollo de mercado (Market Development). Comienza cuando el producto llega al mercado. Se caracteriza por las ventas bajas y un lento crecimiento.

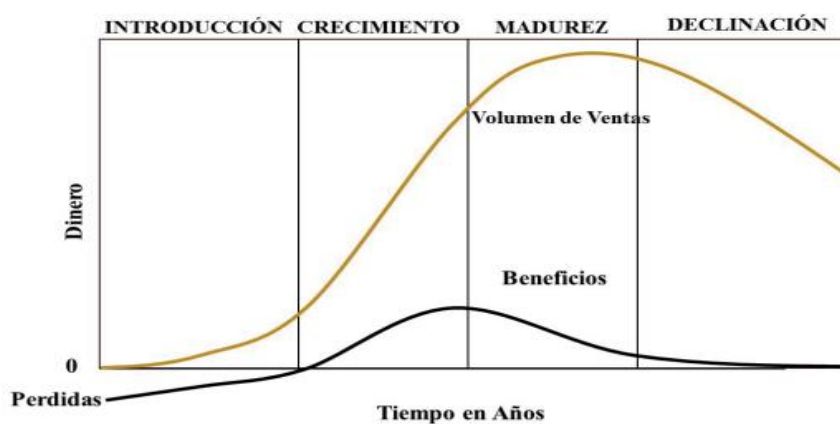
***Etapa 2-Crecimiento.*** Se caracteriza porque la demanda comienza a crecer y el mercado se expande rápidamente.

**Etapa 3-Madurez.** El mercado ha alcanzado su máximo nivel, la demanda puede crecer ligeramente por la propia tasa de renovación del producto y por la tasa de formación de nuevas familias (crecimiento demográfico).

**Etapa 4-Declive.** El producto deja de ser atractivo para los consumidores y la demanda comienza a caer. Normalmente sucede porque el producto es sustituido por otros productos que resultan de mayor utilidad para los consumidores.

**Figura 26.**

*Ciclo de vida del producto o servicio*



*Nota. Tomado de (Loaiza Torres, 2018, p. 4)*

Actualmente la empresa se encuentra en la etapa de introducción del ciclo de vida, por lo que la estrategia publicitaria y de venta debe ser de tipo informativa que permita dar a conocer al público objetivo sobre el lanzamiento del establecimiento y la marca.

### **Imagen de la empresa**

La imagen de la empresa puede definirse como “la opinión que tienen las personas de la empresa. Normalmente se constituye partiendo de lo que la gente ve, lo que se dice de la empresa, lo que la empresa hace y lo que ella misma comunica”. Está compuesta por 3 elementos:

**Identidad objetiva.** Para la empresa en particular, será reconocida frente al público bajo el nombre de “Pachamama” cuya principal actividad será la comercialización de comidas y bebidas en un establecimiento con ambientación tematizada.

**Identidad visual.** La empresa se identificará por uno de los colores más característicos de la naturaleza: el café. Sin embargo, se recomienda el uso de colores que despierten el apetito del consumidor, como el amarillo, rojo y verde.

**Figura 27.**  
*Logo Pachamama*



*Nota. Elaborado por los fundadores de Pachamama Felipe e Iván López.*

**Identidad corporativa.** Para gestionar la identidad corporativa es necesario que la empresa incorpore a su estructura organizacional un área de relaciones públicas que gestione las publicaciones, noticias, eventos, patrocinios, discursos, etc., en donde se involucre la marca Pachamama. Así mismo, esta área tendrá como objetivo mejorar la imagen de la empresa ante el mercado, manejar posibles crisis y evidenciar la responsabilidad social.

## **Capítulo VI**

### **Estrategia CRM**

De acuerdo a Galbreath y Rogers, cfr. Law (2003) (como se cita en Padilla Hernández & Quijano Gallegos, 2004) quienes desarrollaron las actividades de negocios necesarias para identificar, adquirir, investigar y retener a los clientes más leales y rentables para entregar el producto o servicio correcto al cliente correcto a través del canal correcto, en el momento correcto y al costo correcto. El CRM integra ventas, marketing, servicio, planeación de los recursos de la empresa y administración de las funciones de la cadena de suministro a través de la automatización de los procesos de negocios, soluciones de tecnología y recursos de información, para maximizar cada contacto con el cliente. CRM facilita las relaciones entre empresas, sus clientes, compañeros de negocios, proveedores y empleados. (p. 1)

### **Justificación**

Debido a que la empresa Pachamama a la fecha de elaboración de este documento no ha abierto sus puertas al público, es relevante contemplar previo a la apertura del gastrobar la importancia de las relaciones con el cliente ya que antes del inicio de operaciones se puede establecer un plan de acción para combinar las herramientas tecnológicas y la información del consumidor con el fin de que la empresa realice estrategias que permitan la satisfacción de sus primeros consumidores y con ello se impulse un “voz a voz” permitiendo así la expansión de la marca a nivel local y nacional e incentiven a más clientes a visitar el gastrobar.

Es pertinente establecer un plan de gestión de relaciones con los clientes para lograr la fidelización del consumidor y el posicionamiento de la marca en el mercado.

El proyecto de CRM requiere el uso de tecnologías y sistemas que permitan la recolección de datos, así como la oportuna identificación del mercado objetivo que permita comprender las necesidades y los problemas a los que la empresa pueda responder. Lo anterior, permitirá generar métricas y datos importantes que ayudarán a optimizar de manera completa todo el proceso comercial, proteger los datos de la empresa, analizar y predecir el comportamiento de los clientes para finalmente diseñar estrategias que perfeccionen el servicio y logren diferenciar a Pachamama de la competencia.

### **Objetivos**

- Atraer clientes potenciales y convertirlos en clientes frecuentes.
- Alcanzar la satisfacción de los clientes.
- Lograr la fidelización de los clientes.
- Aumentar la repetición de compra
- Diferenciar a Pachamama de la competencia

### **Líder del proyecto**

Como líder del proyecto se encuentra Iván López, empresario, fundador y socio de Pachamama quien por su liderazgo, comunicación asertiva, compromiso y capacidad en la

toma de decisiones lo convierten en el candidato ideal para motivar y promover entre los miembros del equipo la creatividad, el pensamiento estratégico y el desarrollo laboral.

### **Motivación a empleados**

Uno de los principales objetivos de la empresa es contar con personal de alta calidad, que dejen en alto el nombre de la empresa en cada momento de contacto con los clientes; por lo que es muy importante implementar la estrategia de incentivos; ya que estos “son un factor que le permitirá a la empresa, atraer y mantener al mejor talento del mercado y sin duda alguna, ese es un motivo por el que los trabajadores decidirán elegir y/o permanecer en la organización”. Como estrategia para incentivar y motivar a los empleados del gastrobar se propone implementar bonos Sodexo (bono tipo cheque en papel de seguridad que podrán utilizar como medio de pago de acuerdo con el producto, valor y establecimiento) y bonos en efectivo. En la siguiente tabla se puede evidenciar la estrategia sobre cómo se va a ganar cada bono, la frecuencia con la que se dará y el valor monetario del mismo.

**Tabla 28.**  
*Estrategia de incentivos*

<b>Estrategia</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Valor</b>	<b>Tipo de bono</b>
Ganador del “PachaAwards”	Mensual	\$200.000 - \$500.000	Bono Sodexo
El Mas	Mensual	\$300.000	Bono Efectivo

### **Elección de Software**

El sistema “Gesadmin” es el software seleccionado para Pachamama; sin embargo, se propone a la gerencia los siguientes sistemas que ofrecen gran variedad de funciones:

**Tabla 29.**  
*Comparación de Software*

<b>Función/ Software</b>	<b>ECOUNT</b>	<b>One Hash</b>	<b>ERPAG</b>	<b>HubSpot</b>	<b>Odoo</b>
CRM	X	X	X	X	X
Recursos Humanos	X	X	X		X
Gestión financiera	X	X	X		X
Gestión de inventarios	X	X	X		X
Gestión de pedidos	X	X	X		X
Gestión cadena de suministros	X	X	X		X
Prueba gratis	SI	SI	SI	SI	SI
Versión gratis	NO	NO	SI	SI	NO
				Paquetes:	
				*Starter: \$	
				135.000	\$4 a \$24
				Cop/mes	dólares
Costo	\$ 55 dólares mensuales	\$99 dólares mensuales plan profesional	\$ 25 dólares por usuario mensual	*Pro: \$4,8 M Cop/mes	por aplicación, por usuario
				*Enterprise:	
				\$15M	
				Cop/mes	
Sitio Web	<a href="https://www.ecount.com/es/">https://www.ecount.com/es/</a>	<a href="https://www.onehash.ai/">https://www.onehash.ai/</a>	<a href="https://www.erpag.com/">https://www.erpag.com/</a>	<a href="https://www.hubspot.es/products/crm">https://www.hubspot.es/products/crm</a>	<a href="https://www.odoo.com/es_ES/colombia">https://www.odoo.com/es_ES/colombia</a>

*Nota. Tomado de (Ávila Camacho, 2020)*

Los sistemas analizados en la tabla anterior, tienen como factor común el hecho de que son en nube; es decir, mediante una red wifi es posible usar los servicios del software desde cualquier dispositivo. Sin embargo, este aspecto desde otro punto de vista puede considerarse una desventaja al necesitar siempre de una conexión a internet. De los 5 sistemas propuestos,

tres de ellos ofrecen los siguientes servicios: tienen una prueba gratis, por lo cual se recomienda a la gerencia de Pachamama probar las funciones de cada sistema con el fin de determinar cuál de ellos se adapta a las necesidades de la empresa. Si por parte de la gerencia no se desea adquirir un nuevo software, se sugiere usar el sistema de HubSpot dado que se especializa en CRM y permite en su versión gratuita acceder a muchas herramientas relacionadas a la gestión con los clientes.

### **Estrategia por frecuencia de cliente**

Se plantea para Pachamama la implementación de las siguientes estrategias para los clientes según la frecuencia con la que visitan el establecimiento:

#### ***Cliente Potencial***

Se considera un cliente potencial a aquella persona que no ha realizado compras a la empresa, pero que puede llegar a interesarse en adquirir sus productos o servicios. Se suele atraer a este tipo de clientes mediante descuentos.

#### **Nombre de la estrategia 1. PachaGame**

Para captar la atención del cliente potencial, se llevará a cabo un concurso en las redes sociales de Pachamama en donde las personas participarán para ser uno de los 3 ganadores, quienes obtendrán un descuento del 15% (primer lugar) y 10% (segundo y tercer puesto).

***Los términos.*** Son los siguientes:

1. Seguir las redes sociales de Pachamama (Facebook, Instagram, TikTok).
2. Darle like a la publicación.
3. Etiquetar a dos amigos con los que disfrutar de tu visita en Pachamama (las cuentas deben ser reales y publicas)
4. Subir una historia etiquetando a Pachamama
5. El ganador se obtendrá mediante una app se sorteos.
6. El descuento no podrá ser sustituido por dinero en efectivo

7. Aplica solo al menú de comidas, no será válido para el menú de bebidas.

**Condiciones.** Son las siguientes:

1. Debes cumplir todos requisitos mencionados anteriormente para poder ser ganador.
2. Los ganadores deben comunicarse durante las siguientes 24h de haber publicado los resultados.
3. Si algún ganador no reclama su premio en 24h, el premio será resorteado.
4. Ser mayor de edad (+18)

Periodo de tiempo: 1 semana para concursar.

### **Nombre de la estrategia 2.** Pacha-promo

Se dará un cupón de 2x1 en las entradas de comidas del restaurante:

Esta promoción se informará a los clientes vía redes sociales (publicaciones por historias o un post).

**Termino y condiciones.** Son las siguientes:

1. Para hacer efectiva esta promoción se debe hacer la compra de un plato fuerte.

Periodo de tiempo: valido 1 semana

### **Cliente Frecuente**

Es aquel que realiza compras de productos o servicios de manera habitual a la empresa, lo cual lleva a considerar que el cliente se ha fidelizado a la marca. Las estrategias para retener a este tipo de consumidores son descuentos, regalos añadidos, promociones y participación en juegos.

### **Nombre de la estrategia 1.** Sorteo plato lomo de cerdo + jugo natural

Se propone un juego, el cual consiste en que por cada compra del cliente se le dará una boleta en la cual se deberán registrar los siguientes datos: nombre, dirección y número de

contacto. Se depositarán las boletas en un recipiente hasta la fecha límite para concursar, luego se procederá a seleccionar (al azar) la boleta ganadora.

***Términos y condiciones.*** Son las siguientes:

1. Aplica la adquisición de la boleta por compras superiores a \$ 60.000.
2. El ganador será contactado por Pachamama y en caso de no ser posible la comunicación durante los próximos 3 días al resultado, automáticamente el premio volverá a ser sorteado.
3. El plato o el tipo de las bebidas seleccionadas como premios no podrán ser cambiados o canjeados por efectivo.
4. Ser mayor de edad (+18).

Periodo de tiempo para concursar: 2 meses

### **Nombre de la estrategia 2.** Pacha-puntos

La estrategia consiste en la acumulación de puntos por cada factura del cliente, en donde el valor de la compra determine el total de puntos ganados. Bajo esta estrategia se busca que el cliente presente sentimientos positivos y se motive en cada compra a alcanzar una meta de puntos para obtener los beneficios. Los puntos tendrán una equivalencia en pesos colombianos que podrán ser redimibles en comidas y bebidas del restaurante.

***Términos y condiciones.*** Son las siguientes:

Los Pacha-puntos no podrán ser canjeados por dinero en efectivo, únicamente por productos del menú.

Periodo de tiempo: Ilimitado o hasta donde la gerencia determine.

### ***Cliente Primerizo***

Es aquella persona que adquiere los productos y servicios de la empresa por primera vez. Se retiene al consumidor mediante descuentos para incentivar la recompra.

**Nombre de la estrategia.** Bienvenidos al Pacha-Club

Se llegará a estos clientes por medio de un cupón del 10% de descuento que se les dará después de la primera compra. Pachamama llevara un registro de los clientes que adquieran este descuento para evitar fraude y comprobar que el cliente realizó la compra por primera vez en el restaurante.

**Términos y condiciones.** Son las siguientes:

1. Podrá hacer valido el descuento 30 días después de la compra.
2. Obligatorio dejar datos del consumidor.
3. Ser mayor de edad (+18)

Periodo de tiempo: 6 meses desde la apertura del establecimiento.

**Cliente Ocasional**

Es aquel cliente que realiza compra de bienes o servicios de forma ocasional. Se busca fidelizar a este tipo de consumidores mediante descuentos atractivos.

**Nombre de la estrategia.** *Bolsillo feliz*

Un descuento del 15% en productos seleccionados, los días jueves desde la hora de la apertura hasta las 8 de la noche.

**Términos y condiciones.** Son las siguientes:

1. Los productos a los que se les aplicara el descuento son: hamburguesa, chorizo y las entradas.
2. El 15% no es acumulativo; es decir, en caso de comprar más de un producto de los mencionados anteriormente, el descuento solo aplicará para aquel de menor precio.

Periodo de tiempo: la empresa implementara esta estrategia en periodos de ventas bajos.

### **Desarrolló de Contac Center**

El desarrollo de Contac Center se haría mediante la estrategia existente de WhatsApp Business, pues se crea contacto directo con el cliente al momento de realizar la reserva según el cronograma, con los siguientes datos:

- Nombre completo
- Número de celular de contacto
- Cantidad de personas
- Día y hora
- Confirmación de la reserva con 1 o 2 horas de antelación al número proporcionado

### **Plan de capacitación en servicio al cliente**

La información brindada por el empresario Iván López sobre a la estructura de una capacitación al personal de Pachamama, permitió realizar la siguiente propuesta de contenido para la capacitación a los empleados:

#### ***Capacitación a meseros***

El Rol más importante de un mesero es la atención al cliente para brindar una excelente experiencia.

Es el cuerpo de trabajo en el área externa de la cocina, sus responsabilidades son prestar un servicio óptimo, cordial y directo al cliente de manera que son la imagen representativa del negocio.

#### **Responsabilidades del mesero.**

- Dar la bienvenida al consumidor
- Tomar pedidos y poder de convencimiento

- Preguntar al cliente su satisfacción respecto al servicio y la comida
- Limpieza de: mesas, sillas, piso, posibles accidentes del cliente
- Indicar los medios de pago al cliente
- Entregar la factura y recibir el pago
- Mantener en buen estado las instalaciones

### *Protocolo de atención*

Con el fin de brindar un servicio estandarizado se plantea la propuesta de un protocolo a seguir por parte de los meseros para el correcto desarrollo de sus labores.

**Tabla 30.**  
*Protocolo de atención al cliente Pachamama*

<b>Etapa del servicio</b>	<b>Actividades</b>
Antes	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Saludar de manera cordial y formal</li> <li>2. Dar la bienvenida</li> <li>3. Validar hora y mesa de reserva del grupo de personas</li> <li>4. Si no hay reserva hecha con anterioridad, llamar a la próxima persona agendada para confirmar asistencia, mientras los comensales esperan en el jardín Zen</li> </ol>
Durante	<p>Brindar al consumidor el menú</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tomar el pedido</li> <li>2. Entregar la comida y/o bebidas</li> <li>3. Preguntar por la satisfacción del cliente con la comida/bebida</li> <li>4. Atender las quejas o reclamos y solucionar problemas</li> </ol>
Después	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Preguntar por el estado de satisfacción del consumidor frente a los productos y servicios</li> <li>2. Realizar el acompañamiento en el pago</li> <li>3. Despedida amable</li> </ol>

### *Herramientas para atención al cliente*

El servicio al cliente requiere de un conjunto de habilidades y técnicas para lograr una atención y relación correcta con el consumidor. Es necesario resaltar dentro del personal de meseros la importancia del cliente para la empresa y el hecho de que sus labores se basan principalmente en la satisfacción del consumidor.

La comunicación es uno de los factores más importantes que deben manejar correctamente debido a su potencial de marcar la diferencia entre un buen o mal servicio. Se encuentra la existencia de 2 tipos de comunicación verbal y no verbal. Según lo indicado por Martínez Peña (2021), algunos obstáculos que impiden una comunicación eficaz son:

- No organizar los pensamientos antes de hablar
- No ser claros para expresar las ideas
- Decir suposiciones o conclusiones erróneas
- Continuar hablando repitiendo el mensaje considerando que el receptor no lo ha comprendido
- Ignorar las preguntas o no responder claramente

Así mismo, existen aspectos que se deben evitar en una comunicación como por ejemplo:

- No prestar atención
- Centrarse en los detalles y no a todo el contenido
- \* No permitir al emisor hablar
- \* Repetir lo ya mencionado

Por otro lado, respecto a la comunicación no verbal existen algunos factores que se deben tener en cuenta por parte de la gerencia y del personal para asegurar un servicio de calidad y una percepción positiva del consumidor. En la siguiente figura, se evidencian los factores que conforman la comunicación no verbal:

**Figura 28.**

*Factores no verbales asociados al lenguaje verbal y al comportamiento*



*Nota. Tomado de (Martínez Peña, 2021, p. 5)*

Los aspectos del comportamiento no verbal mostrados en la figura anterior se deben tener en cuenta por parte del personal, principalmente por los meseros durante las capacitaciones y deben ser objeto de evaluación y retroalimentación durante el desempeño laboral.

Por otro lado, las actividades o responsabilidades propias del administrador del personal de meseros son:

### ***Tareas específicas***

- Delegar y organizar a los meseros por estaciones, así mismo debe estar pendiente de cualquier anomalía o suceso que pueda ocurrir.
- Cuidar y mantener las áreas exteriores, corredores, baños, entrada y sus diferentes decoraciones de forma correcta.
- Regar las plantas. En esta tarea es esencial que se siga al pie de la letra las recomendaciones del experto.
- Supervisar que todo el equipo de meseros esté haciendo el trabajo de manera correcta, de lo contrario corregir inmediatamente de forma tranquila y profesional; en este punto es esencial que el cliente no perciba esto como un regaño, si no como un consejo.

Finalmente, las capacitaciones a los empleados de otras áreas diferente a la atención del cliente como los cocineros, deben ser dadas por instituciones o profesionales externos a la empresa.

### Costos CRM

Con el objetivo de medir los costos en la implementación del CRM para la empresa, se realizó una estructura con los principales costos mensuales que representarían para la empresa Pachamama.

**Tabla 31.**  
*Estructura de costos de CRM*

<b>INGRESOS</b>	Ventas	\$ 80.000.000	Mensual
<b>EGRESOS</b>	<b>Servicio</b>	<b>Costo COP</b>	<b>Periodo</b>
	Incentivos al personal	\$ 800.000	Mensual
			Trimestral
	Software	\$ 0	Mensual
	Estrategias a clientes	\$ 500.000	Mensual
	Capacitación	\$ 0	Mensual
	Contac Center	\$ 1.493.269	Mensual
	<b>TOTAL</b>	<b>\$ 2.793.269</b>	<b>Mensual</b>

La tabla anterior, permite detallar los costos para la implementación de un CRM en la empresa Pachamama. Dentro de los aspectos a implementar en el proyecto se encuentra el Contac Center, la necesidad de abrir un nuevo cargo en la organización con el fin de que una persona se encargue de gestionar todas las actividades relacionadas con los medios de comunicación de la empresa (página web y redes sociales); por tal motivo, se agrega a los costos mensuales un salario de 1.493.269 COP. De la misma manera, es necesario destacar que los incentivos al personal se dividen en 2 bonos mensuales con dos reconocimientos distintos:

el empleado del mes y la mejor idea creativa a implementar en Pachamama. La tabla sumará el total que la empresa deberá pagar mensualmente; sin embargo, se debe tener en cuenta el pago variable del bono a las ideas, por lo cual el costo total del proyecto puede oscilar entre \$200.000 a \$500.000 COP.

### *Costo total proyectado de Pachamama*

#### **Figura 29.**

#### *Costo total de la implementación del CRM para Pachamama*

Ingresos	Ventas			\$ 80.000.000,00	Mensual			
	servicio			costo	Periodo			
	Software			\$ 2.500.000	Unico			
	Nomina					Salario a ofrecer		
	servicio	costo unitario	cantidad	A la empresa				
Egresos	Meseros	\$ 1.278.966,00	6	\$ 7.673.796,00	Mensual	\$ 1.117.172,00	Mes	
	Meseros Aux	\$ 935.040,00	2	\$ 1.870.080,00	Mensual	\$ 35.000,00	Dia	
	Cocineros	\$ 2.430.311,00	2	\$ 4.860.622,00	Mensual	\$ 2.117.172,00	Mes	
	Aux.Cocina	\$ 1.854.637,00	2	\$ 3.709.274,00	Mensual	\$ 1.617.172,00	Mes	
	Bartender	\$ 1.854.637,00	2	\$ 3.709.274,00	Mensual	\$ 1.117.172,00	Mes	
	Cajero	\$ 1.278.966,00	1	\$ 1.278.966,00	Mensual	\$ 1.117.172,00	Mes	
	SEO	\$ 2.430.311,00	1	\$ 2.430.311,00	Mensual	\$ 2.000.000,00	Mes	
	Servicio seguridad	\$ 5.500.000,00	1	\$ 5.500.000,00	Mensual	Tercerizado	Mes	
	Aseador	\$ 1.278.966,00	1	\$ 1.278.966,00	Mensual	\$ 1.117.172,00	Mes	
	Administrador	\$ 2.648.101,00	1	\$ 2.648.101,00	Mensual	\$ 2.300.000,00	Mes	
	Contador	\$ 500.000,00	1	\$ 500.000,00	Mensual	\$ 500.000,00	Mes	
		TOTAL			\$ 35.459.390,00	Mensual		
		Incentivos al personal			\$ 800.000,00	Mensual		
		Incentivos al cliente			\$ 500.000,00	Mensual		
		Contac Center			\$ 1.439.269,00	Mensual		
		Capacitacion			0			
	TOTAL			\$ 40.698.659,00				

## Capítulo VII

### Plan de Mejora

“El plan de mejora es un proceso que se utiliza para alcanzar la calidad total y la excelencia de las organizaciones de manera progresiva, para así obtener resultados eficientes y eficaces” (Proaño Villavicencio et al., 2017, p. 3). Como resultado de la asesoría, se identificaron los siguientes aspectos de mejora para el establecimiento: posicionamiento de la marca, servicio al cliente, enfoque al mercado extranjero, alianzas estratégicas, cuidado ambiental y política PetFriendly.

Teniendo en cuenta que en el capítulo V, se abarcó la política de comunicación y con ello se identificó que la marca Pachamama dentro del ciclo de vida de un servicio se encuentra en etapa de introducción; por lo tanto, es importante que la empresa estructure una estrategia de posicionamiento enfocada en darse a conocer al público mediante publicidad y presencia en redes sociales; ya que al encontrarse en esta etapa, se puede indicar que la marca no es reconocida en el mercado y por lo tanto, la empresa debe incrementar sus esfuerzos y recursos para desarrollar estrategias de marketing en aquellos canales que frecuenta el público objetivo y que para este caso son las generaciones X, Z y Millennials; los cuales se utilizan principalmente redes sociales como: TikTok, Instagram y Facebook.

Por otra parte, se identificó que uno de los aspectos fundamentales en un restaurante es el servicio al cliente; por consiguiente, se sugiere a la gerencia realizar capacitaciones semestrales al 100% de sus trabajadores en cada área respectiva (cocina, servicio o administración), de igual forma es importante la implementación de un sistema CRM (Customer Relationship Management); el cual permite tener una mejor relación empresa – cliente. A su vez, se le propone al gastrobar mejorar la zona de parqueo para mayor comodidad de los clientes, así como buscar innovación en el entretenimiento mediante show de luces, fiestas temáticas y juegos de mesa que permitan que el consumidor presente una experiencia inolvidable.

Una de las principales oportunidades de Pachamama es el sector turístico; por lo tanto, para responder a esto, se plantea que el calendario de eventos a desarrollar contenga fechas y/o celebraciones propias de culturas extranjeras que permitan brindarles a los turistas y clientes locales una experiencia cultural y gastronómica diversa. En adición, se sugiere la

comercialización de artesanías/souvenirs dentro del establecimiento, inicialmente tercerizando su fabricación. Para atraer al nicho de mercado extranjero, se le recomienda a la empresa realizar acuerdos de promoción y a su vez de publicidad con empresas del sector turístico como hoteles y aeropuertos, con el fin de que ellos conozcan el lugar y pasen un rato agradable.

Ahora bien, la ubicación del establecimiento se encuentra alejada de la zona urbana de la ciudad, por lo que es difícil acceder a un transporte público; es por ello, que se le plantea a la gerencia la posibilidad de establecer alianzas con empresas de servicio de taxis para minimizar lo anteriormente mencionado.

Dando respuesta a la filosofía que la empresa presenta con iniciativa por el cuidado del medio ambiente, se le sugiere a la gerencia realizar la inversión en paneles solares, la gestión correcta de los residuos y por último incentivar la participación de los consumidores en jornadas de siembra de árboles.

Finalmente, como acción de mejora respecto a la política PetFriendly del restaurante se le plantea a la gerencia realizar la estructuración de un reglamento para el ingreso de las mascotas, el diseño e implementación de un “menú” para mascotas; inicialmente con 3 recetas y la adecuación de zonas destinadas a “baños” y recreación del animal, con el fin de integrar y acceder a este nicho de mercado.

A continuación, en el siguiente enlace al documento Excel de drive será posible la visualización del plan de mejora:

[https://docs.google.com/spreadsheets/d/1Isc-0mSG5FofxGrVHVjU52s248vP4ofwIK7j6KRrp\\_g/edit#gid=1935045430](https://docs.google.com/spreadsheets/d/1Isc-0mSG5FofxGrVHVjU52s248vP4ofwIK7j6KRrp_g/edit#gid=1935045430)

### **Conclusiones**

El gastrobar Pachamama cuenta con los elementos suficientes y necesarios para un adecuado posicionamiento; sin embargo, en el proceso de asesoría se puede referenciar que es necesario tener en cuenta los siguientes elementos según el contexto y la población a la cual se va a dirigir en la ciudad de Villavicencio: considerar las estrategias de creación de un nuevo producto como lo es la experiencia de los 5 sentidos permitiendo cumplir la propuesta de valor. Es necesario identificar el mapa de valor del cliente para que el gastrobar pueda generar un nivel de satisfacción óptimo en la prestación del servicio, fortaleciendo y adaptándose al mercado.

Por otro parte, es importante mantener en constante evaluación los comportamientos del mercado e implementar cambios de mejora continua, como lo son las estrategias promocionales y de servicio, así como mantener la calidad y la optimización de los recursos.

Finalmente, se logra evidenciar el cumplimiento de los objetivos del proyecto, al recopilar y construirse información fundamental para entregar un modelo de estrategias representativas y funcionales para el gastrobar Pachamama; de manera que pueda entrar en el mercado y posicionarse como una empresa de éxito en el mercado.

### **Recomendaciones**

La asesoría se realizó por medio de estrategias que permitieron identificar propuestas clave para la empresa y con ello se construyó un plan de mejora en el cual se tienen en cuenta las siguientes acciones que se recomiendan implementar manteniendo el compromiso de dirección como; el posicionamiento de la marca por medio de redes sociales, el servicio al cliente a través de la capacitación del personal e implementación de CRM, el enfoque al mercado extranjero con acciones de adaptación de los productos y servicios, las alianzas estratégicas con empresas privadas y públicas, el cuidado ambiental por medio del gestionamiento correcto de la energía y la implementación PetFriendly; adecuando zonas específicas para las mascotas.

También, se recomienda seguir y tener presente las tendencias de consumo; ya que permiten conocer el estado actual de los consumidores que están en constante cambio y así lograr evaluar factores importantes que afecten directa e indirectamente a la empresa, permitiéndole obtener un posicionamiento importante en el mercado.

### Referencias Bibliográficas

- Adetunji, J. (2022). Milenial y Generación Z: ¿Por qué son la Generación Deprimida? *Theconversation*. <https://theconversation.com/milenial-y-generacion-z-por-que-son-la-generacion-deprimida-178431>
- Agencia Nacional de Evaluación de la Acreditación (ANECA). (2021). *Guía para la Elaboración de un Plan de Mejoras*. <https://www.unirioja.es/servicios/opp/acr/doc/GPlanMejoraD-v1.0-2021-02.pdf>
- Alquimia RH. (2021). 5 Puntos Positivos y 5 Negativos de la Gen-Z. *Alquimia RH*. <https://www.alquimiarh.com.mx/5puntos-positivos-5puntos-negativos-genz/>
- Alvarado Cervantes, O. (2015). *Administración Estratégica: Análisis PEST*. <https://articulateusercontent.com/rise/courses/V7SMhP4TwoZ4eYrnn01rrgF2aklylKAi/PvwDvDPW2sopgW2t-administraci-c-3-b-3-n-20-estrat-c-3-a-9-gica.pdf>
- Amazon. (2022). *Buchanan's Deluxe, whisky escocés blended 12 años, 1 l*. <https://www.amazon.es/Buchanans-Deluxe-Whisky-Escoc%C3%A9s-1000/dp/B00MTFIL0U#:~:text=Buchanan's%20Deluxe%20tiene%20un%20sabor,mezcla%20y%20la%20aprob%C3%B3%20personalmente>
- Arboleda Hoyos, A. (16 de Diciembre de 2020). Generación Z, la que más lidia con la frustración. *El Colombiano*. <https://www.elcolombiano.com/tendencias/los-centennial-lidian-con-estigma-de-no-saber-manejar-la-frustracion-JA14279624>
- Asobancaria. (2021). *Saber Más - Ser Más*. Millennials, la Generación del Consumo Inteligente: <https://www.sabermassermas.com/millennials-generacion-consumo-inteligente/>
- Ávila Camacho, B. M. (2020). *Capterra te Ayuda a Encontrar el Software Adecuado para tu Empresa*. <https://www.capterra.co/>
- Banco de la República de Colombia. (2022). *¿Qué tanto sabe sobre la inflación?* <https://www.banrep.gov.co/es/tanto-sabe-sobre-inflacion>

- Bancolombia. (2022). *Observatorio de Tendencias Bancolombia. Tendencias del Consumo en 2022*. <https://www.bancolombia.com/negocios/actualizate/tendencias/tendencias-consumidor-2022>
- Barrionuevo Lozano, M. (2017). *Estudio de la Estrategia Empresarial de Pepsico Inc. a través de los Portfolio Models y la Matriz Ansoff*. Trabajo de grado. [https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/66580/Estudio\\_de\\_la\\_estrategia\\_empresaria\\_l.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/66580/Estudio_de_la_estrategia_empresaria_l.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Bavaria. (2019). *Budweiser*. <https://www.bavaria.co/marcas-bavaria/explorador-de-marcas/cerveza-budweiser>
- Bavaria. (2020). *Después de 27 años, Cola & Pola, Dinamiza el Mercado del Refajo Colombiano con su más Reciente Innovación*. <https://www.bavaria.co/cola-y-pola-lulo#:~:text=Cola%20y%20Pola%20nace%20en,con%20amigos%20y%20en%20familia>.
- Bedoya. (2020). *3 Aspectos Clave de Merchandising para Restaurantes*. <https://www.bedoyahosteleria.es/merchandising-para-restaurantes/>
- Benito Molina, G. M., & Ruiz Calderón, K. J. (2018). *Análisis Beneficio-Costo de la Implementación de un Sistema de Energía Solar Fotovoltaica en el Campus Aguas Claras de la Universidad Santo Tomás Sede Villavicencio, Meta*. Trabajo de Grado. <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/13714/2018ginnabenito.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Brands, E. (15 de Diciembre de 2019). Baby Boomers', Generación X y 'Millennials': el Envejecimiento Visto por Tres Generaciones. *Cotizalia*. [https://www.elconfidencial.com/mercados/finanzas-personales/2019-12-15/ahorro-baby-boomers-millennials-generacion-x-bra\\_2369615/](https://www.elconfidencial.com/mercados/finanzas-personales/2019-12-15/ahorro-baby-boomers-millennials-generacion-x-bra_2369615/)
- Cajal, A. (2022). *Método SCAMPER*. <https://www.lifeder.com/metodo-scamper/>
- Calvo Prieto, I. (2022). *El Futuro del Trabajo. La Generación Y*. <https://es.linkedin.com/pulse/12-el-futuro-del-trabajo-la-generaci%C3%B3n-y-millennials-3-calvo-prieto->

- Cardozo Valem, S. V. (2007). La comunicación en el Marketing. *Visión Gerencial*, (2), 196-206. <https://www.redalyc.org/pdf/4655/465545876009.pdf>
- Centro de Estudios Financieros. (2020). *Tiktok y la Creación de Marca Personal*. <https://www.cef.es/sites/cef.es/files/Construye-Tu-Marca-TikTok-Marca-Personal.pdf>
- Centro Universitario de Comunicación. (2018). *Centro Universatario de Comunicación*. Diferencias entre Publicidad y Promoción: <https://cuc.edu.mx/2019/03/19/diferencias-entre-publicidad-y-promocion/>
- Cervecistas. (2021). *Stella Artois*. <https://www.loscervecistas.es/cervezas/stella-artois/#:~:text=Lager%20de%20color%20dorado%20p%C3%A1lido,y%20con%20una%20espuma%20consistente.&text=Una%20cerveza%20muy%20equilibrada%20donde,aroma%20herbal%20del%201%C3%BApulo%20Saaz.&text=En%20boca%20presen>
- Chapman, A. (2004). *Análisis DOFA y Análisis PEST*. [https://degerencia.com/articulo/analisis\\_dofa\\_y\\_analisis\\_pest/#:~:text=La%20matriz%20DOFA%20\(conocido%20por,%2C%20Oportunidades%2C%20Fortalezas%20y%20Amenazas](https://degerencia.com/articulo/analisis_dofa_y_analisis_pest/#:~:text=La%20matriz%20DOFA%20(conocido%20por,%2C%20Oportunidades%2C%20Fortalezas%20y%20Amenazas).
- Chapman, A. (2012). *Análisis DOFA y Análisis PEST*. <https://catedramacagnot3.files.wordpress.com/2012/03/anc3a1lisis-dofa-y-pest.pdf>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2021). *Colombia Informe Macroeconómico: Rasgos Generales de la Evolución Reciente*. CEPAL. [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/47192/112/EE2021\\_Colombia\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/47192/112/EE2021_Colombia_es.pdf)
- Conexión Esan. (2017). *La estructura organizacional funcional*. <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/la-estructura-organizacional-funcional>
- Congreso de la República. (1995). *Ley 232 de 1995: Se Dictan Normas para el Funcionamiento de los Establecimientos Comerciales*. Diario Oficial N° 42162. Sistema Único de Información Normativa. <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/INEC/IGUB/Ley-232-de-1995.pdf>

Congreso de la República de Colombia. (1973). *Ley 23 de 1973: Código de Recursos Naturales y de Protección al Medio Ambiente*. Diario Oficial N° 34001. Sistema Único de Información Normativa. <https://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?id=1579056>

Congreso de la República de Colombia. (1993). *Ley 99 de 1993: Se crea el Ministerio del Medio Ambiente, se Reordena el Sector Público Encargado de la Gestión y conservación del medio ambiente y los recursos naturales renovables, se organiza el Sistema Nacional Ambiental, SINA*. Diario Oficial N° 41146. Sistema Único de Información Normativa. <https://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?id=1635523>

Congreso de la República de Colombia. (2009). *Ley 1333 de 2009: Establece el Procedimiento Sancionatorio Ambiental*. Diario Oficial N° 47417. Sistema Único de Información Normativa. <https://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?id=1677544>

Congreso de la República de Colombia. (2014). *Ley 1715 de 2014: Integración de las Energías Renovables No Convencionales al Sistema Energético Nacional*. Diario Oficial N° 49150. Sistema Único de Información Normativa. <https://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?id=1687143>

Congreso de la República de Colombia. (2018). *Ley 1931 de 2018: Se Establecen Directrices para la Gestión del Cambio Climático*. Diario Oficial N° 50667. Red Jurista. [https://www.redjurista.com/Documents/ley\\_1931\\_de\\_2018\\_.aspx#/](https://www.redjurista.com/Documents/ley_1931_de_2018_.aspx#/)

Congreso de la Republica de Colombia. (2021). *Ley 2155 de 2021. Ley de Inversión Social*. Asociación Colombiana de Ciudades Capitales, Bogotá. <https://www.asocapitales.co/nueva/2021/09/20/ley-2155-del-14-de-septiembre-de-2021/>

CoworkingFY. (2020). *Lluvia de Ideas, Qué es, Cómo Hacerla, Técnicas de Brainstorming, Ejemplos y Más*. <https://coworkingfy.com/lluvia-de-ideas/>

Cox, A. (26 de 05 de 2020). *Netmind*. La Técnica SCAMPER – Reducir, Reutilizar, Reciclar... o Reinventarse: <https://netmind.net/es/tecnica-scamper/#:~:text=SCAMPER%20es%20una%20t%C3%A9cnica%20de,%2C%20Elimina%20y%20Reorganizar%2FRevertir>

- Cruz Brambila, G. (2012). *Organigramas. Definiciones y Herramientas*.  
<https://www.gestiopolis.com/organigramas-definiciones-y-herramientas/#:~:text=Seg%C3%BAAn%20Ferrel%2C%20Hirt%2C%20Adriaens%C3%A9ns%2C,permanentes%20y%20I%C3%ADneas%20de%20comunicaci%C3%B3n%E2%80%9D>.
- Das Seguros. (2017). *Política de Producto: ¿Qué Debe Contener?*  
<https://www.das.es/blog/politica-de-producto/#:~:text=La%20pol%C3%ADtica%20de%20producto%20de,vende%20y%20qu%C3%A9%20caracter%C3%ADsticas%20tiene>.
- Deloitte. (2022). *Las 6 Mayores Preocupaciones de los Millennials*.  
<https://www2.deloitte.com/es/es/pages/human-capital/articles/6-mayores-preocupaciones-millennials.html>
- Dislicores Store. (2022). *Whisky Buchanans Master Blended*.  
<https://www.dislicores.com/whisky-buchanans-master-blended-ref43/p>
- Don Julio. (2019). *Añejo Claro Tequila*. <https://www.donjulio.com/es-us/our-tequilas/don-julio-70-anejo-claro-tequila>
- Don Julio. (2019). *Tequila Reposado*. <https://www.donjulio.com/es-us/our-tequilas/don-julio-reposado-tequila#:~:text=A%C3%B1ejado%20durante%20ocho%20meses%20en,perfecto%20tequila%20a%C3%B1ejado%20en%20barriles>.
- Douglas da Silva. (2020). *¿Conoces las Técnicas de Ventas AIDA? Te Contamos Todos los Pasos para Ponerlas en Marcha*. <https://www.zendesk.com.mx/blog/tecnicas-ventas-aida/#:~:text=La%20f%C3%B3rmula%20AIDA%20est%C3%A1%20formada,tomar%20la%20decisi%C3%B3n%20de%20compra>.
- Envalia Group, S.L. (2022). *Consejos para Optimizar el Ciclo de Servicio de un Restaurante*.  
<https://blog.monouso.es/ciclo-de-servicio-de-un-restaurante/#:~:text=en%20un%20restaurante%3F-,%C2%BFQu%C3%A9%20es%20el%20ciclo%20de%20servicio%20de%20un%20restaurante%3F,y%20finaliza%20cuando%20decide%20marcharse>.

- Equipo Blog Grupo Cajamar. (2021). *30 a 45: La Generación X*.  
<https://blog.grupocajamar.com/30-a-45-la-generacion-x/>
- Euromonitor International. (2022). *Las 10 Principales Tendencias Globales de Consumo para 2022*. Passport. <https://www.bancolombia.com/wcm/connect/www.bancolombia.com-26918/6ec1a7d1-9ab9-43f5-87a5-c370e75e5e73/10-tendencias-del-consumo-2022.pdf?MOD=AJPERES&CVID=n.Y3Wc1>
- Felicity 360. (2019). *Tendencias en el Trabajo 2022: La Generación Z y sus Principales Necesidades Laborales*. <https://felicity360.com/tendencias-en-el-trabajo-2022-la-generacion-z-y-sus-principales-necesidades-laborales/#:~:text=Los%20j%C3%B3venes%20de%20la%20Generaci%C3%B3n,entender%20los%20gustos%20y%20necesidades>
- Forbes Staff. (30 de 04 de 2021). Colombia, el segundo país del mundo que más tiempo destina a las redes sociales: estudio. *Forbes Colombia*. Colombia, el Segundo País del Mundo que más tiempo Destina a las Redes Sociales: Estudio: <https://forbes.co/2021/04/30/tecnologia/colombia-el-segundo-pais-del-mundo-que-mas-tiempo-destina-a-las-redes-sociales/>
- Foro Recursos Humano. (2019). *La Generación X, Protagonista de Foro RRHH*. <https://www.fororecursoshumanos.com/la-generacion-x/>
- Francesc Llorens, C., & Neus Capdeferro, P. (2011). Posibilidades de la Plataforma Facebook para el Aprendizaje Colaborativo en Línea. *RUSC. Revista de Universidad y Sociedad del Conocimiento*, 16. <https://www.redalyc.org/pdf/780/78018793004.pdf>
- Francisco. (2020). *Las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter*. <https://marketingdigitalconsulting.com/las-cinco-fuerzas-de-porter/>
- Garavito, R. (2022). *Conocemos las Expectativas Laborales de Tres Generaciones*. <https://www.orgdch.org/wp-content/uploads/2017/02/Estudio-sobre-las-generaciones-X-Y-Z.pdf>
- García, Á. (2021). *Generación Z: ¿Qué Valoran a la Hora de Buscar Trabajo?* <https://brandty.es/blog/generacion-z-que-valoran-a-la-hora-de-buscar-trabajo/#:~:text=Las%20principales%20caracter%C3%ADsticas%20que%20valoran,y%20disponer%20tiempo%20para%20ellos.>

- GD Empresa. (2021). Expectativas Laborales de la Generación Z. *GD Empresa - Tv Revista Digital*. <https://gdempresa.gesdocument.com/noticias/expectativas-laborales-de-la-generacion-z#:~:text=La%20generaci%C3%B3n%20Z%20es%20una,muy%20claro%20lo%20que%20quieren>.
- Gestor Administrativo. (2022). *¿Qué es Gesadmin?* <https://gesadmin.co/>
- Gómez, D. (2022). *Comunicación Externa: qué es, Tipos, Funciones y Ejemplos*. <https://blog.hubspot.es/marketing/comunicacion-externa>
- González Ramírez, M. T., & Landero Hernández, J. (2021). *Diferencias en Tolerancia a la Frustración entre Baby Boomers, Generación X y Millennials*. [https://www.researchgate.net/publication/356741538\\_Diferencias\\_en\\_tolerancia\\_a\\_la\\_frustracion\\_entre\\_Baby\\_Boomers\\_Generacion\\_X\\_y\\_Millennials](https://www.researchgate.net/publication/356741538_Diferencias_en_tolerancia_a_la_frustracion_entre_Baby_Boomers_Generacion_X_y_Millennials)
- Half, R. (2017). *La Generación X Quiere ser Valorada en el Mercado Laboral*. <https://www.roberthalf.cl/blog/tendencias/la-generacion-x-quiere-ser-valorada-en-el-mercado-laboral>
- Harvard Business School Publishing Corp. (2019). *Generación X y su Lucha por ser Valorados Laboralmente*. <https://www.panamaamerica.com.pa/economia/generacion-x-y-su-lucha-por-ser-valorados-laboralmente-1146562>
- Hearst España S.L. (2018). *¿Qué Hace Felices a las Millennials?* <https://www.cosmopolitan.com/es/consejos-planes/familia-amigos/a19607580/millennials-felicidad/>
- HUB Parking Technology. (2022). *Servicio de Parking Valet*. <https://www.hubparking.es/funcionalidades/valet-de-parking/#:~:text=Un%20miembro%20del%20personal%20dedicado,veh%C3%ADculos%20en%20un%20espacio%20determinado>.
- Innpulsa Colombia. (2020). *Transformación Digital e Industrias 4.0*. Analítica. [https://www.innpulsa.com.co/sites/default/files/documentos-recursos-pdf/Analitica\\_TransformacionDigital\\_Industrias4\\_2020.pdf](https://www.innpulsa.com.co/sites/default/files/documentos-recursos-pdf/Analitica_TransformacionDigital_Industrias4_2020.pdf)

- Ingenio Empresa. (2020). *Las 7S de Mckinsey*. [https://www.ingenioempresa.com/7s-de-mckinsey/#Que\\_es\\_el\\_modelo\\_78217s\\_de\\_Mckinsey](https://www.ingenioempresa.com/7s-de-mckinsey/#Que_es_el_modelo_78217s_de_Mckinsey)
- ISOTools Excellence Colombia. (2021). *ISO-9001: La MPC de un Sistema de Gestión de la Calidad*. <https://www.isotools.com.co/iso-9001-matriz-perfil-competitivo-sistema-gestion-calidad/#:~:text=La%20Matriz%20de%20Perfil%20Competitivo%20identifica%20a%20los%20competidores%20principales,Gesti%C3%B3n%20de%20la%20Calidad%20fundamentados>
- Life Desing. (2020). *Las Preocupaciones de Millennials y Generación Z*. <http://www.mylifedesign.co/actualidad/las-preocupaciones-de-millennials-y-generacion-z/>
- Loaiza Torres, J. S. (05 de Septiembre de 2018). Del Ciclo de Vida del Producto al Ciclo de Vida del Cliente. *Investigación y Negocios*, 11. [http://www.scielo.org.bo/pdf/riyn/v11n18/v11n18\\_a10.pdf](http://www.scielo.org.bo/pdf/riyn/v11n18/v11n18_a10.pdf)
- Maldonado, M. F. (6 de Septiembre de 2017). Generación X. De los que Casi Nadie Habla. *El Universal*. <https://www.eluniversal.com.mx/cartera/management/generacion-x-de-los-que-casi-nadie-habla#:~:text=En%20cuanto%20a%20lo%20negativo,estudio%20del%20Pew%20Research%20Center>.
- Martínez Peña, L. M. (2021). Capítulo 4: La Comunicación No Verbal. En *Comunicación y Lenguaje* (pág. 18). Escuela Politécnica Nacional. <https://www.mheducation.es/bcv/guide/capitulo/8448175743.pdf>
- Mejía C, C. A. (2003). *Propuesta de Valor*. Medellín, Colombia: Planning S.A. [https://www.planning.com.co/bd/mercadeo\\_eficaz/Julio2003.pdf](https://www.planning.com.co/bd/mercadeo_eficaz/Julio2003.pdf)
- Mercado Libre. (2022). *Aguardiente Llanero Bot. 750*. [https://articulo.mercadolibre.com.co/MCO-824390690-aguardiente-llanero-bot-750-ml-\\_JM#:~:text=El%20Aguardiente%20Llanero%20es%20un,Sin%20Az%C3%BAcar](https://articulo.mercadolibre.com.co/MCO-824390690-aguardiente-llanero-bot-750-ml-_JM#:~:text=El%20Aguardiente%20Llanero%20es%20un,Sin%20Az%C3%BAcar).
- Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. (01 de Marzo de 2018). Resolución 0316 de 2018: Se Establecen Disposiciones Relacionadas con la Gestión de los Aceites de

Cocina Usados. *Información Jurídica, Tributaria y Empresarial*.  
<https://vlex.com.co/vid/resolucion-numero-0316-2018-704676969>

Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. (26 de Julio de 2018). Resolución 1407 de 2018: Reglamenta la Gestión Ambiental de los Residuos de Envases y Empaques de Papel, Cartón, Plástico, Vidrio, Metal. *Avance Jurídico*.  
[https://www.cancilleria.gov.co/sites/default/files/Normograma/docs/resolucion\\_minambientes\\_1407\\_2018.htm](https://www.cancilleria.gov.co/sites/default/files/Normograma/docs/resolucion_minambientes_1407_2018.htm)

Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. (2023). *Tratados Internacionales Ratificados por Colombia*. <https://www.parquesnacionales.gov.co/porta/es/normatividad/marco-normativo-del-sistema-de-parques-nacionales-naturales/resoluciones/>

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2022). *El Turismo en Cifras*. Bogotá: Oficina de Estudios Económicos. <https://www.mincit.gov.co/getattachment/estudios-economicos/estadisticas-e-informes/informes-de-turismo/2022/febrero/oee-yv-turismo-febrero-29-04-2022.pdf.aspx>

Ministerio de Cultura de Colombia. (2022). *Empresas de Economía Naranja no Pagarán un solo peso en Impuesto de Renta Durante Cinco Años*.  
<https://mincultura.gov.co/prensa/noticias/Paginas/empresas-de-economia-naranja-no-pagaran-impuesto-de-renta-durante-cinco-a%C3%B1os.aspx>

Ministerio de Hacienda y Crédito Público. (2022). *Boletín n°. 4 El Cierre Fiscal Preliminar de 2021 y el Plan Financiero de 2022 Traen Excelentes Noticias en Materia de Crecimiento Económico y Sostenibilidad Fiscal*. Bogotá D.C.: Oficina de Comunicaciones.

[https://www.minhacienda.gov.co/webcenter/ShowProperty?nodeId=/ConexionContent/WCC\\_CLUSTER-](https://www.minhacienda.gov.co/webcenter/ShowProperty?nodeId=/ConexionContent/WCC_CLUSTER-)

[185368/idcPrimaryFile&revision=latestreleased#:~:text=Ministerio%20de%20Hacienda%20y%20Cr%C3%A9dito%20P%C3%ABlico,-](https://www.minhacienda.gov.co/webcenter/ShowProperty?nodeId=/ConexionContent/WCC_CLUSTER-185368/idcPrimaryFile&revision=latestreleased#:~:text=Ministerio%20de%20Hacienda%20y%20Cr%C3%A9dito%20P%C3%ABlico,-)

[Tel.%3A%20%2B%20\(&text=En%20este%20contexto%2C%2](https://www.minhacienda.gov.co/webcenter/ShowProperty?nodeId=/ConexionContent/WCC_CLUSTER-185368/idcPrimaryFile&revision=latestreleased#:~:text=Ministerio%20de%20Hacienda%20y%20Cr%C3%A9dito%20P%C3%ABlico,-Tel.%3A%20%2B%20(&text=En%20este%20contexto%2C%2)

Ministerio de Industria y Comercio. (2022). *Informe de perfil Económico del Departamento del Meta*. Bogotá: Oficina de Estudios Económicos.

<https://www.mincit.gov.co/getattachment/af420c90-5b4d-4426-860c-b42be187c47a/Meta.aspx>

Ministerio de Salud y Protección Social. (01 de Marzo de 2022). Resolución 0350 de 2022: Se Adopta el Protocolo General de Bioseguridad para el Desarrollo. *Gestor Normativo*. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=179746>

Ministerio de Salud y Protección Social de Colombia. (07 de Junio de 1951). Código Sustantivo del Trabajo 1951. *Sistema Único de Información Normativa*. <https://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Codigo/30019323>

Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. (2019). *Aspectos Básicos de la Industria 4.0*. Bogotá: Oficina Asesora de Planeación y Estudios Sectoriales. [https://colombiatic.mintic.gov.co/679/articles-124767\\_recurso\\_1.pdf](https://colombiatic.mintic.gov.co/679/articles-124767_recurso_1.pdf)

Montecé M, C. (2020). *Targeting, Determinación de los Mercados Meta*. Universidad ECOTEC. [https://www.ecotec.edu.ec/material/material\\_2020B1\\_RPP340\\_01\\_143143.pdf](https://www.ecotec.edu.ec/material/material_2020B1_RPP340_01_143143.pdf)

Muente, G. (2019). *¿Qué es la Matriz de Evaluación de Factores Internos o Matriz EFI y Para Qué Sirve?* <https://rockcontent.com/es/blog/matriz-efi/>

Muriel, S. (2018). *Por qué Debemos Contar con un Portafolio de Productos o Servicios en Nuestra Web*. <https://digitalisthub.com/desarrollo-web-para-empresas-por-que-contratar-a-una-agencia-de-marketing/>

Navarrete-Torres, M. D., García-Muñoz Aparicio, C., & Pérez-Sánchez, B. (2018). Engagement para las Mipymes: uso de Instagram. *FACPYA*, 6. [http://www.web.facpya.uanl.mx/vinculategica/Vinculategica\\_4/12%20NAVARRETE\\_GARCIA\\_PEREZ.pdf](http://www.web.facpya.uanl.mx/vinculategica/Vinculategica_4/12%20NAVARRETE_GARCIA_PEREZ.pdf)

Norwalk, D. (2015). *Familia Buchanan's. Buchanan's Two Souls*. <https://www.buchanansmexico.com/familia-buchanans#:~:text=El%20cl%C3%A1sico%20de%20hace%20m%C3%A1s,de%20una%20rodaja%20de%20naranja.>

- Obsidiana. (2021). Babyboomer, Gen X, Millenials, Gen Z: Los Tipos de Generaciones en la Moda. *Obsidiana: Moda, Arte & Negocios*. <https://www.obsidiana-blog.com/negocios/tipos-de-generaciones/>
- ONU Mujeres. (03 de Enero de 2012). *Análisis PESTEL*. <https://www.endvawnow.org/es/articles/1182-analisis-pestel.html>
- Osterwalde, A., & Pigneur, Y. (2010). *Bussines Model Generation*. Canada: John Wiley & Sons, Inc. [https://tudelft.openresearch.net/image/2015/10/28/business\\_model\\_generation.pdf](https://tudelft.openresearch.net/image/2015/10/28/business_model_generation.pdf)
- Padilla Hernández, D., & Quijano Gallegos, I. (2004). *Diseño de una estrategia tecnológica de Customer Relationship Management (CRM) para la empresa BPM de México*. Tesis Licenciatura. Administración de Empresas. Departamento de Administración de Empresas, Escuela de Negocios, Universidad de las Américas Puebla, Cholula, México. [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lad/padilla\\_h\\_d/capitulo2.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/padilla_h_d/capitulo2.pdf)
- Padilla, M. F. (2022). *Diferencias de percepción de empleo entre generaciones*. <https://www.marketinginsiderreview.com/percepcion-empleo-generaciones/>
- Peiró, R. (2017). *Cadena de Valor*. <https://economipedia.com/definiciones/cadena-de-valor.html>
- Pérez Porto, J., & Gardey, A. (2012). *Definición de gaseosa - Qué es, Significado y Concepto*. <https://definicion.de/gaseosa/>
- Pérez Porto, J., & Gardey, A. (2022). *Definición de souvenir - Qué es, Significado y Concepto*. <https://definicion.de/souvenir/>
- Presidencia de la República de Colombia. (2010). Decreto 120 de 2010: Se Adoptan Medidas en Relación con el Consumo de Alcohol. *Diario Oficial N° 47599. Avance Jurídico*. <http://historico.villavicencio.gov.co/Transparencia/Normatividad/Decreto%20120%20de%202010.pdf>
- Proaño Villavicencio, D. X., Gisbert Soler, V., & Pérez Bernabeu, H. (2017). Metodología para elaborar un plan de mejora continua. *3C Empresa: investigación y pensamiento crítico. 3C Empresa: investigación y pensamiento crítico, Edición Especial, 50-56*. doi:<http://dx.doi.org/10.17993/3comp.2017.especial.50-56>

- Pye, J. (2022). *4 Problemas en el Lugar de Trabajo que Enfrentan los Millennials más que Otras Generaciones*. <https://www.debt.com/es/noticias/4-problemas-en-el-lugar-de-trabajo-que-enfrentan-los-millennials-mas-que-otras-generaciones/>
- Rentabilibar. (2020). *Cerveza Corona*. <https://www.rentabilibar.es/mahou-sanmiguel/productos/corona>
- Roldán, P. N. (2022). *Matriz de Ansoff*. <https://economipedia.com/definiciones/matriz-de-ansoff.html>
- RRHH Digital. (2018). *¿Qué Expectativas Tienen los Millennials?* *RRHH Digital*. <http://www.rrhhdigital.com/secciones/mercado-laboral/131180/Que-expectativas-tienen-los-millennials>
- Rubín, P. (2016). *¿Qué Quieren los Consumidores de la Generación Z?* *Revista Empresarial & Laboral*. <https://revistaempresarial.com/marketing/servicio-al-cliente-en-redes-sociales/>
- Ruíz Barroeta, M. (2021). *MEFE y MEFI, Herramientas para Análisis Estratégico*. <https://milagrosruizbarroeta.com/mefe-y-mefi-herramientas-para-analisis-estrategico/>
- Sanchez Hernando, E. (2015). *Ciclo de Vida de Producto: Modelo y Utilidad para el Marketing*. [http://accioneduca.org/admin/archivos/clases/material/ciclo-de-vida-del-producto\\_1563923759.pdf](http://accioneduca.org/admin/archivos/clases/material/ciclo-de-vida-del-producto_1563923759.pdf)
- Santander Universidades. (17 de 01 de 2022). *Método AIDA: Qué es y Cómo Aplicarlo en Marketing y Ventas*. [https://www.becas-santander.com/es/blog/metodo-aida.html#:~:text=El%20m%C3%A9todo%20AIDA%20\(acr%C3%B3nimo%20de,digital%20y%20estrategias%20de%20venta](https://www.becas-santander.com/es/blog/metodo-aida.html#:~:text=El%20m%C3%A9todo%20AIDA%20(acr%C3%B3nimo%20de,digital%20y%20estrategias%20de%20venta)
- Semana. (05 de Junio de 2017). *Millennials y Baby Boomers: Así son los Hábitos Financieros de los Millennials, Generación X y Baby Boomers*. *Semana*. <https://www.semana.com/hogar-y-familia/articulo/habitos-financieros-de-los-millennials-generacion-x-y-baby-boomersp/72784/>
- Semana. (02 de Junio de 2017). *Millennials y Centennials, las Generaciones que Cambiarán el Mundo*. *Semana*. <https://www.semana.com/educacion/articulo/millennials-y-centennials-caracteristicas-de-los-millennials-y-los-centennials/527174/>

Sistema Único de Información de Servicios Públicos Domiciliarios. (2022). *Energía*.  
[http://reportes.sui.gov.co/fabricaReportes/frameSet.jsp?idreporte=ele\\_com\\_096](http://reportes.sui.gov.co/fabricaReportes/frameSet.jsp?idreporte=ele_com_096)

Software DELSOL. (2020). *Políticas de Precios*.  
<https://www.sdelisol.com/blog/tendencias/politicas-de-precios/#:~:text=La%20pol%C3%ADtica%20de%20precios%2C%20es,la%20actividad%20de%20cualquier%20empresa>

Supermercados Nacional. (2022). *Cerveza Smirnoff Ice 355 ML*.  
<https://supermercadosnacional.com/cerveza-smirnoff-ice-355-ml>

Universia. (2019). *Centennials: Características Principales de la Nueva Generación*.  
<https://www.universia.net/es/actualidad/vida-universitaria/centennials-caracteristicas-principales-nueva-generacion-1150982.html>

Anexos

Anexo 1. Matriz DOFA Pachamama

Table with columns: ANÁLISIS EXTERNO, ANÁLISIS INTERNO, DOFA PACHAMAMA, OPORTUNIDADES, AMENAZAS, FORTALEZAS, DEBILIDADES, ESTRATEGIA FO, and ESTRATEGIA FA. The table contains a detailed SWOT analysis for Pachamama, listing various internal and external factors and corresponding strategic actions.

## Anexo 2. Análisis PESTEL Pachamama

Aspectos		IP	Implicancia e importancia				O	A	p(x)	Impacto empresa
Tipo	Descripción		t	T	I	Ir				
<b>Políticos</b>										
1	Cambio de gobierno (Elecciones presidenciales 2022)	3	MP	-	>	3	X	0,9	2,7	
2	Política fiscal	3	MP	-	>	3	X	0,8	2,4	
<b>Económico</b>										
1	Inflación	3	MP	-	>	4	X	0,7	2,45	
2	Política cambiaria	2	MP	-	>	2	X	0,5	1	
3	Política monetaria	2	MP	-	>	2	X	0,5	1	
<b>Social</b>										
1	Demografía	3	MP	+	>	2	X	0,6	1,5	
2	Turismo	3	CP	+	>	3	X	0,9	2,7	
<b>Tecnológicos</b>										
1	Cobertura de las redes sociales	3	CP	+	>	2	X	1	2,5	
2	Industria 4.0	3	MP	+	>	3	X	1	3	
<b>Ecológico</b>										
1	Normativas ambientales	2	MP	+	>	2	X	0,9	1,8	
2	Clima	3	LP	-	>	3	X	0,6	1,8	
<b>Legal</b>										
1	Normativas a los establecimientos comerciales	3	CP	-	>	2	X	1	2,5	
2	Normativa a la comercialización de alcohol	1,5	LP	-	>	2	X	1	1,75	
3	Regulaciones de empleo	2,5	LP	-	>	3	X	1	2,75	
4	Incentivos a la economía naranja	2	MP	+	>	2	X	0,8	1,6	
5	Derechos de autor de música	1.5	MP	0	>	2	X	0,8	6.12	