

	GESTIÓN DE RECURSOS Y SERVICIOS BIBLIOTECARIOS		Código	FO-GS-15
			VERSIÓN	02
	ESQUEMA HOJA DE RESUMEN		FECHA	03/04/2017
			PÁGINA	1 de 1
ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ		
Jefe División de Biblioteca	Equipo Operativo de Calidad	Líder de Calidad		

RESUMEN TRABAJO DE GRADO

AUTOR(ES):

NOMBRE(S): ASTRID CAROLINA APELLIDOS: ANGARITA MENDOZA

NOMBRE(S): STEFANNY LIZBETH APELLIDOS: MENESES TIRIA

FACULTAD: CIENCIAS EMPRESARIALES

PLAN DE ESTUDIOS: TECNOLOGÍA COMERCIAL Y FINANCIERA

DIRECTOR:

NOMBRE(S): JOSE ALIRIO APELLIDOS: TIRADO COLMENARES

CO-DIRECTOR:

NOMBRE(S): _____ APELLIDOS: _____

TÍTULO DEL TRABAJO (TESIS): ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN DE

HAMBURGUESAS EN LAS COMUNAS 2, 4 Y 5 DE LA CIUDAD DE CÚCUTA

RESUMEN

Este proyecto trata acerca de las estrategias de comercialización de hamburguesas en las comunas 2, 4 y 5 de la ciudad de Cúcuta. Para ello, se implementó una investigación tipo. La información se obtuvo mediante encuestas dirigidas a los administradores de los establecimientos y clientes actuales y potenciales. La población y muestra correspondió a los establecimientos representativos que operan vendiendo las hamburguesas. Se logró establecer mediante un estudio de mercados el comportamiento de los consumidores, demanda, oferta de los servicios y la competencia del sector de hamburguesas. Posteriormente, se analizó la situación actual de la comercialización de hamburguesas. Finalmente, se elaboró el plan de acción para el sector de venta de hamburguesas con sus indicadores de gestión.

PALABRAS CLAVE: estudio de mercado, estrategias de comercialización, venta de hamburguesas.

CARACTERÍSTICAS:

PÁGINAS: 168 PLANOS: ILUSTRACIONES: CD ROOM: 1

Copia No Controlada

ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN DE HAMBURGUESAS EN LAS COMUNAS 2,
4 Y 5 DE LA CIUDAD DE CÚCUTA

ASTRID CAROLINA ANGARITA MENDOZA
STEFANNY LIZBETH MENESES TIRIA

UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
PLAN DE ESTUDIOS DE TECNOLOGÍA COMERCIAL Y FINANCIERA
SAN JOSE DE CUCUTA

2021

ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN DE HAMBURGUESAS EN LAS COMUNAS 2,
4 Y 5 DE LA CIUDAD DE CÚCUTA

ASTRID CAROLINA ANGARITA MENDOZA

STEFANNY LIZBETH MENESES TIRIA

Trabajo de grado presentado como requisito para optar por el título de
Tecnólogo Comercial y financiera

Director:

JOSE ALIRIO TIRADO COLMENARES

Administrador de Empresas

UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

PLAN DE ESTUDIOS DE TECNOLOGÍA COMERCIAL Y FINANCIERA

SAN JOSE DE CUCUTA

2021

	UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER ACTA DE SUSTENTACIÓN TRABAJO DE GRADO FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES PROGRAMA DE TECNOLOGIA COMERCIAL Y FINANCIERA	Versión: 1/2013
		Página 1

HORA: 10:00 AM
FECHA: 1 DE MAYO DEL 2021
LUGAR: VIRTUAL
JURADOS: PEDRO ALFONSO REYES SANTANDER
LUIS FRANCISCO SAYAGO GOMEZ
RUBIELA RUEDA UREDA

TITULO DE LA TESIS: “ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN DE HAMBURGUESAS EN LAS COMUNAS 2, 4 Y 5 DE LA CIUDAD DE CÚCUTA”

DIRECTOR: JOSE ALIRIO TIRADO COLMENARES

NOMBRE DEL ESTUDIANTE	CODIGO	CALIFICACIÓN	
		LETRA	NÚMERO
<u>ASTRID CAROLINA ANGARITA MENDOZA</u>	<u>1462428</u>	<u>CUATRO. DOS</u>	<u>4.2 APROBADO</u>
<u>STEFANNY LIZBETH MENESES TIRIA</u>	<u>1462438</u>	<u>CUATRO. DOS</u>	<u>4.2 APROBADO</u>

PLAN DE ESTUDIO: TECNOLOGIA COMERCIAL Y FINANCIERA

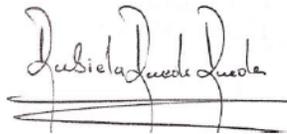
FIRMAS DE LOS JURADOS:



PEDRO ALFONSO REYES SANTANDER



LUIS FRANCISCO SAYAGO GOMEZ



RUBIELA RUEDA RUEDA

VoBo.



JOSE ALIRIO TIRADO COLMENARES
COORDINADOR COMITÉ CURRICULAR



**CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA
LA CONSULTA, LA REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL Y LA PUBLICACIÓN
ELECTRÓNICA DEL TEXTO COMPLETO**

Cúcuta,

Señores
BIBLIOTECA EDUARDO COTE LAMUS
Ciudad

Cordial saludo:

Yo, Astrid Carolina Angarita Mendoza, identificado(s) con la C.C. N°1093777834, autor(es) de la tesis y/o trabajo de grado titulado Estrategias de Comercialización de Hamburguesas en las Comunas 2, 4 y 5 de la Ciudad de Cúcuta presentado y aprobado en el año 2021 como requisito para optar al título de Tecnólogo en Administración Comercial Y Financiera; autorizo(amos) a la biblioteca de la Universidad Francisco de Paula Santander, Eduardo Cote Lamus, para que con fines académicos, muestre a la comunidad en general a la producción intelectual de esta institución educativa, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera:

- Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo de grado en la página web de la Biblioteca Eduardo Cote Lamus y en las redes de información del país y el exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad Francisco de Paula Santander.
- Permita la consulta, la reproducción, a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad académica, ya sea en formato CD-ROM o digital desde Internet, Intranet etc.; y en general para cualquier formato conocido o por conocer.

Lo anterior, de conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la ley 1982 y el artículo 11 de la decisión andina 351 de 1993, que establece que **“los derechos morales del trabajo son propiedad de los autores”**, los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.

ASTRID ANGARITA M

ASTRID CAROLINA ANGARITA MENDOZA
CC.1.093.777.834

Contenido

	pág.
Introducción	17
1. Problema	19
1.1 Titulo	19
1.2 Planteamiento del Problema	19
1.3 Formulación del Problema	21
1.4 Objetivos	21
1.4.1 Objetivo general	21
1.4.2 Objetivos específicos	22
1.5 Justificación	22
1.6 Limitaciones	23
1.7 Alcances	24
2. Marco de Referencial	25
2.1 Antecedentes Bibliográficos	25
2.2 Marco Teórico	26
2.2.1 Servicios de comidas rápidas	26
2.2.2 Estrategias de marketing	27
2.2.3 Teoría de planeación estratégica	29
2.2.4 Investigación de mercados	30
2.2.5 Hamburguesa	30
2.3 Marco Conceptual	32
2.4 Marco Legal	34
3. Diseño Metodológico	38

3.1 Tipos de Investigación	38
3.2 Población y Muestra	39
3.3 Instrumentos para la Recolección de la Información	43
3.4 Técnicas de Análisis y Procesamiento de Datos	43
4. Diagnostico Estratégico	45
4.1 Diagnostico Administrativo	45
4.1.1 Análisis del área administrativa	46
4.1.2 Área de Mercadeo y ventas	48
4.1.3 Contabilidad y finanzas	49
4.2 Diagnostico Interno	50
4.3 El Perfil de Capacidad Interna (PCI)	50
4.3.1 Capacidad directiva	51
4.3.2 Capacidad competitiva	53
4.3.3 Capacidad tecnológica	55
4.3.4 Capacidad de talento humano	57
4.3.5 Capacidad financiera	58
4.4 Diagnostico Externo	59
4.5 Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM)	60
4.5.1 Factores económicos	61
4.5.2 Factores socio - culturales	63
4.5.3 Factores político - legislativos	64
4.5.4 Factores tecnológicos	66
4.5.5 Factores competitivos	67
4.5.6 Factores geográficos	69

4.6 Matriz DOFA	70
5. Estudio del Mercado	72
5.1 Objetivos del Estudio de Mercado	72
5.1.1 Objetivo general	72
5.1.2 Objetivos específicos	72
5.2 Tabulación, Interpretación y Análisis de la Información del Estudio de Mercado	
Aplicado a los Clientes	73
5.2.1 Clientes personas naturales	73
5.2.2 Propietarios o administradores de establecimientos de comida rápida	82
6. Análisis de la Situación Actual	90
6.1 Análisis del Sector de Hamburguesas	91
6.1.1 Sector local	91
6.2 Fuerzas Competitivas del Sector de Hamburguesas	93
6.2.1 Amenaza de nuevos competidores	93
6.2.2 Poder de los proveedores	94
6.2.3 Poder de negociación de los compradores	95
6.2.4 Productos sustitutos	96
6.2.5 Rivalidad entre competidores	96
6.3 Portafolio de Productos	97
6.4 Mercado Actual	103
6.4.1 Mercado meta u objetivo	104
6.4.2 Segmentación de mercados	105
6.4.3 Variables consideradas para estimar la demanda	108
6.5 Direccionamiento Estratégico	109

6.5.1 Principios corporativos	109
6.5.2 Misión	110
6.5.3 Visión	111
6.5.4 Valores	113
6.6 La Oferta de Hamburguesas	115
6.6.1 Hamburguesas presentes en el mercado local	117
6.6.2 Precios del mercado	117
6.6.3 Calidad de las hamburguesas	118
6.6.4 Ubicación de la oferta	118
6.7 Distribución	120
6.7.1 Canales de distribución	120
6.7.2 Tipo de cobertura	121
6.7.3 Proveedores	122
6.8 Precios	122
6.9 Promoción	123
6.10 Clientes	124
7. Estrategias para la Comercialización de Hamburguesas	126
7.1 Formulación de Estrategias	126
7.2 Estrategia de Desarrollo de Producto	128
7.3 Estrategias de Penetración de Mercado	131
7.4 Estrategias de Desarrollo de Mercado	132
7.5 Estrategias de Precio	133
7.6 Estrategia de Promoción	135
7.7 Estrategia de Plaza	137

7.8 Estrategias de Servicio	138
7.9 Estrategia de Capacitación y Entrenamiento del Personal	140
8. Plan de Acción para la Comercialización de Hamburguesas	142
8.1 Plan de Acción	142
8.2 Implementación del Plan de Acción	143
8.3 Presupuesto del Plan de Acción	148
8.4 Indicadores de Gestión	150
8.4.1 Indicadores de gestión	150
8.4.2 Metodología para la construcción de indicadores	150
8.4.3 Indicadores de gestión empresarial	151
9. Conclusiones	153
10. Recomendaciones	156
Referencias Bibliográficas	158
Anexos	163

Lista de Tablas

	pág.
Tabla 1. Cálculo de la muestra	42
Tabla 2. Diagnóstico administrativo	45
Tabla 3. Diagnóstico interno capacidad directiva	52
Tabla 4. Diagnóstico interno capacidad competitiva	55
Tabla 5. Diagnóstico interno capacidad tecnológica	57
Tabla 6. Diagnóstico interno capacidad talento humano	58
Tabla 7. Diagnóstico interno capacidad financiera	59
Tabla 8. Diagnóstico externo y factores económicos	63
Tabla 9. Diagnóstico externo y factores socio culturales	64
Tabla 10. Diagnóstico externo y factores políticos legales	65
Tabla 11. Diagnóstico externo y factores tecnológicos	67
Tabla 12. Diagnóstico externo y factores competitivos	69
Tabla 13. Diagnóstico externo y factores geográficos	70
Tabla 14. Matriz DOFA venta de hamburguesas comunas 2, 4 y 5 de Cúcuta	71
Tabla 15. ¿Consume usted hamburguesa?	73
Tabla 16. ¿Cuál es el establecimiento de hamburguesas de su preferencia?	74
Tabla 17. Otros establecimientos de hamburguesas	75
Tabla 18. ¿Por cuáles de los siguientes aspectos prefiere Ud. el anterior establecimiento?	75
Tabla 19. ¿Con que frecuencia consume usted hamburguesa?	76
Tabla 20. ¿En qué ocasiones usted consume la hamburguesa?	77
Tabla 21. ¿Cuál es su hamburguesa preferida?	78
Tabla 22. ¿Cuál es el precio promedio de la hamburguesa que Ud consume?	79

Tabla 23. Califiquen los siguientes aspectos, utilizará una escala del 1 al 5 donde 1 es nada importante y 5 muy importante, al momento de decidir por un establecimiento de hamburguesas	80
Tabla 24. ¿Qué tipos de hamburguesas ofrece la empresa?	82
Tabla 25. ¿Cuándo visitan su restaurante el cliente va acompañado de?	83
Tabla 26. ¿Tiene diseñadas estrategias de promoción de ventas?	84
Tabla 27. ¿Cuál es el factor que usted considera afecta más a su empresa?	84
Tabla 28. ¿Cuáles de los siguientes aspectos considera usted son la fortaleza de la hamburguesa que vende?	85
Tabla 29. ¿Cuenta su restaurante con una base de datos de los clientes?	86
Tabla 30. ¿Considera que las ventas en los dos últimos años han permanecido	87
Tabla 31. De las siguientes estrategias ¿Cuál ha aplicado los últimos 12 meses?	88
Tabla 32. Segmentación del sector de comercialización de hamburguesas	108
Tabla 33. Comparativo de establecimientos de comida rápida	119
Tabla 34. Precios de hamburguesas de las comunas 2, 4 y 5 de Cúcuta	123
Tabla 35. Plan de acción para la comercialización de hamburguesas	145
Tabla 36. Presupuesto del plan de acción	149
Tabla 37. Indicadores de gestión propuestos	151

Lista de Figuras

	pág.
Figura 1. Preferencia por el consumo de hamburguesa	73
Figura 2. Preferencia de establecimientos de venta de hamburguesas	74
Figura 3. Aspectos por los cuáles se prefiere un establecimiento de hamburguesas	76
Figura 4. Frecuencia de consumo de hamburguesa	77
Figura 5. Ocasiones para consumir una hamburguesa	78
Figura 6. Tipos de hamburguesas preferidas	79
Figura 7. Precio promedio de la hamburguesa que se consume	80
Figura 8. Calificación de los aspectos importantes al consumir hamburguesa	81
Figura 9. Tipos de hamburguesas ofrece la empresa	82
Figura 10. Número de acompañantes cuando visitan un restaurante de hamburguesas	83
Figura 11. Diseño de estrategias de promoción de ventas	84
Figura 12. Factores que afectan la venta de comidas rápidas y hamburguesas	85
Figura 13. Fortalezas de los establecimientos que venden hamburguesas	86
Figura 14. Manejo de base de datos en los establecimientos de hamburguesas	87
Figura 15. Comportamiento de las ventas de hamburguesas	88
Figura 16. Estrategias aplicadas en los establecimientos de hamburguesas	89
Figura 17. Menú de hamburguesas Juan K	99
Figura 18. Menú de Negro Burgers & Shakes	100
Figura 19. Menú de hamburguesas Don Enrique	101
Figura 20. Menú Hamburguesas Alexis Gourmet	102
Figura 21. Otras hamburguesas	103
Figura 22. Canal de distribución del sector de comercialización de hamburguesas	121

Lista de Anexos

	pág.
Anexo 1. Encuesta clientes	164
Anexo 2. Encuesta restaurantes de hamburguesas	166
Anexo 3. Listado de establecimientos de comidas rápidas de las comunas 2, 4 y 5 de la ciudad de Cúcuta	167

Resumen

Este proyecto trata acerca de las estrategias de comercialización de hamburguesas en las comunas 2, 4 y 5 de la ciudad de Cúcuta. Para ello, se implementó una investigación tipo descriptiva ya que se utilizaron técnicas especiales en la recolección de la información específicamente las encuestas y diagnósticos a las empresas. La información se obtuvo mediante encuestas dirigidas a los administradores de los establecimientos y clientes actuales y potenciales. La población y muestra correspondió a los establecimientos representativos que operan vendiendo las hamburguesas y los habitantes de las comunas 2, 4 y 5 de la ciudad de Cúcuta como consumidores actuales y potenciales. Se logró formular las estrategias para la comercialización de hamburguesas en las comunas 2, 4 y 5 de la ciudad de Cúcuta. Seguidamente, se estableció mediante un estudio de mercados el comportamiento de los consumidores, demanda, oferta de los servicios y la competencia del sector de hamburguesas. Posteriormente, se analizó la situación actual de la comercialización de hamburguesas y se formularon estrategias que permitieron mejorar la participación de mercado de los establecimientos que comercializan hamburguesas en las comunas 2, 4 y 5 de la ciudad de Cúcuta. Finalmente, se elaboró el plan de acción para el sector de venta de hamburguesas con sus indicadores de gestión.

Abstract

This project deals with hamburger marketing strategies in communes 2, 4 and 5 of the city of Cúcuta. For this, a descriptive type investigation was implemented since special techniques were used in the collection of information, specifically the surveys and diagnoses to the companies. The information was obtained through surveys directed at the managers of the establishments and current and potential clients. The population and sample corresponded to the representative establishments that operate selling hamburgers and the inhabitants of communes 2, 4 and 5 of the city of Cúcuta as current and potential consumers. It was possible to formulate the strategies for the commercialization of hamburgers in communes 2, 4 and 5 of the Cúcuta city. Subsequently, the behavior of consumers, demand, supply of services and competition in the hamburger sector were established through a market study. Subsequently, the current situation of hamburger marketing was analyzed and strategies were formulated that made it possible to improve the market share of establishments that market hamburgers in communes 2, 4 and 5 of the city of Cúcuta. Finally, the action plan for the hamburger sales sector was drawn up with its management indicators.

Introducción

El sector de comidas rápidas y la predilección de los consumidores para comer fuera del hogar se encuentra en un constante crecimiento. Son diversas las marcas que se expanden a través de estrategias que amplíen sus menús, que se ajusten a las tendencias y que satisfagan a los consumidores. Es así el auge que su comportamiento en ventas sigue siendo favorable. Según cifras de Raddar, el año anterior el gasto de hogares en hamburguesas creció un 7.53% para un total de 3.52 billones de pesos.

En Colombia, este negocio mueve anualmente \$780 mil millones de pesos. El 26% de la facturación de las cadenas de comidas en el país, siendo Bogotá (43.5%), Medellín (5.6%), Cali (5.3%), Bucaramanga (3.4%) y Barranquilla (2.7%), las ciudades con mayor participación en este mercado. Sin embargo, los municipios del resto del país tienen una cuota del 39.9%.

Atrás van quedando los tiempos en que las hamburguesas eran estigmatizadas como “comida chatarra”. Hoy, la diversificación de las ofertas traduce propuestas innovadoras que ganan terreno en segmentos de comidas gourmet y vegetariana, que proporcionan al consumidor la oportunidad de degustar “sin pecado” nuevos sabores en la carne, los acompañantes y, sobre todo, en las salsas (el toque final).

El sector de venta de hamburguesas presenta un crecimiento muy alto en la ciudad de Cúcuta, incluyendo la llegada de franquicias McDonald’s, El Corral y Juan parrilla. La formulación de estrategias de comercialización de la hamburguesa a partir de una evaluación interna y externa de los principales restaurantes de la ciudad, con el fin de analizar la situación presente de las empresas.

La competencia es alta, esto se ve reflejado en las constantes ofertas, promociones y combos, enfocados a incentivar el consumo de los productos y la lealtad entre los consumidores de comida rápida. Es necesario recalcar cambios demográficos y en estilos de vida saludables de las personas, que han conducido a la creación de una oleada de nuevas empresas enfocadas en comida de bajo contenido calórico.

Se realizará una descripción de las empresas del sector de hamburguesas, planteamiento del problema y de acuerdo con dicho planteamiento se determinan unas posibles alternativas de solución y se definen los objetivos del proyecto caso; así mismo se describe el marco metodológico empleado para realizar el trabajo de grado. Las estrategias enfatizan sobre la mezcla de mercadeo, servicio al cliente, posicionamiento de los restaurantes de hamburguesas y análisis de la posible competencia existente en el sector.

1. Problema

1.1 Título

ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN DE HAMBURGUESAS EN LAS COMUNAS 2, 4 Y 5 DE LA CIUDAD DE CÚCUTA.

1.2 Planteamiento del Problema

A raíz de los últimos eventos relacionados con la venta de hamburguesa denominado “Burgerfest”, donde se ha comprobado que uno de los productos de comida rápida preferidos por la población joven y adulta de la ciudad, es la hamburguesa; como emprendedoras y conocedoras del negocio, se observó de que no se ha realizado un estudio sobre los hábitos de consumo de este producto en la ciudad de Cúcuta, con el fin de mejorar las estrategias relacionadas con la mezcla de mercadeo, producto, precio, plaza y promoción, por tal motivo el interés de realizar el presente estudio en las comunas 2, 4 y 5 que son las de influencia geográfica a la mayoría de restaurantes posicionados y participantes de los anteriores eventos.

Además, se busca conocer, los principales patrones de consumo, las directrices motivacionales para la realización de compra y su inclusión en el proceso de toma de decisiones en la alimentación de los mismos. En una ciudad en expansión como lo es Cúcuta, donde la falta de tiempo y la accesibilidad a este tipo de alimentos, los habitantes de estas comunas resultan ser un importante segmento de mercado para estos productos. Por ello, es necesario formular estrategias comerciales con en el conocimiento de los hábitos de consumo, los factores motivacionales, y la influencia de factores externos para la caracterización de diferentes perfiles conductuales que presenta esta población.

El trabajo de grado busca analizar el sector de los principales restaurantes de hamburguesas de la ciudad de Cúcuta y formular las estrategias de mercadeo que mejoren la imagen, servicio y participación de mercado, se busca cuantificar la variedad de productos y servicios que se prestan para así conocer más fácilmente sus debilidades y fortalezas. El sector de ventas de hamburguesa a proliferado en los últimos años muy enfocado en la diversificación de productos y actividades promocionales, pero en esencia son muy similares. Además, la búsqueda de oportunidades de negocios amplía su margen de acción pues se considera que aún hay mucho mercado por conquistar en sus respectivos nichos.

El mercado de comidas rápidas se caracteriza porque el cliente tiene un gran poder de elección debido a que se trata de un producto indiferenciado, donde no existe ningún costo para cambiar de establecimiento y, sobre todo, en el que la sensibilidad al precio es muy alta. La decisión de compra se ve influida por las promociones puntuales. La competencia en el sector es muy alta, enfocándose vía precios y promociones muy agresivas provocando una reducción en el margen de contribución. También se detectó un gran dinamismo al copiar nuevos productos por lo que la ventaja teórica de innovar tiene un horizonte temporal muy corto.

Se identificaron dos fuentes de competencia indirecta y directa. La indirecta son productos sustitutos: en este caso, cualquier oferta, sean cadenas establecidas o no, de comida rápida que no sean hamburguesas. En la competencia directa entran las empresas que ofrecen el mismo producto, con independencia de su tamaño empresarial.

La falta de un plan estratégico debidamente estructurado, es una de las falencias y que se convierte como debilidad al momento de establecer el análisis comparativo del mercado y en donde los oferentes se están aprovechando de esta situación. Uno de sus principales problemas es

que no tienen una estrategia estructurada a futuro para enfrentar las tendencias del mercado, no se tiene claro cuáles son sus fortalezas, debilidades, amenazas u oportunidades, es por esto que se requiere recopilar y analizar información importante durante el transcurso de estos años, con el fin de formular estrategias que ayude al mejoramiento de estos establecimientos en su direccionamiento y gestión comercial.

El análisis se enfoca al área de mercadeo y ventas, personal y la diversificación de productos. A nivel externo se trabajará con el sector de hamburguesas de la ciudad de Cúcuta, con el fin de analizar la competencia y medir el grado de satisfacción del cliente.

En el sector de comercialización de hamburguesas, es muy importante diferenciarse en el servicio, enfrentando a una gran competencia, por tal motivo se propone formular unas estrategias que proyecten y mejoren el posicionamiento ante los clientes actuales y potenciales, el desarrollo estratégico que beneficie a las empresas y sus clientes internos y externos, diseños de nuevos planes de acuerdo con el perfil del nuevo cliente, analizar tipos de posicionamiento según investigación.

1.3 Formulación del Problema

¿Qué estrategias de comercialización se requieren para garantizar el crecimiento en el mercado, mejorando posicionamiento, la gestión comercial y participación en el sector de hamburguesas en las comunas 2, 4 y 5 de la ciudad de Cúcuta?

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo general. Formular estrategias para la comercialización de hamburguesas en las comunas 2, 4 y 5 de la ciudad de Cúcuta.

1.4.2 Objetivos específicos. Los objetivos específicos se muestra a continuación:

Establecer mediante un estudio de mercados el comportamiento de los consumidores, demanda, oferta de los servicios y la competencia del sector de hamburguesas.

Analizar la situación actual de la comercialización de hamburguesas en las 2, 4 y 5 de la ciudad de Cúcuta.

Formular estrategias que permitan mejorar la participación de mercado de los establecimientos que comercializan hamburguesas en las comunas 2, 4 y 5 de la ciudad de Cúcuta.

Elaborar el plan de acción para el sector de venta de hamburguesas con sus indicadores de gestión.

1.5 Justificación

Con el presente trabajo se pretende mejorar la comercialización de hamburguesas en la ciudad de Cúcuta, con base en un análisis que permita evaluar al cliente externo, el portafolio de productos y servicios, la oferta que ha crecido en los últimos años, y especialmente sobre estrategias de mercadeo utilizado para aprovechar las oportunidades de nuevos nichos de mercado de la ciudad; así como la toma de decisiones utilizada por sus propietarios. Es importante resaltar que revisados los antecedentes del estudio, hasta la fecha es muy poca la investigación realizada.

Con el desarrollo de este plan de mercadeo, se pretende es recopilar la información suficiente para determinar cómo están los establecimientos de hamburguesas dentro del mercado de las comidas rápidas, como están frente a los demás competidores más directos, con el fin de construir

herramientas que permitan destacarse ante la competencia que afronta, de no ser así se generará un estancamiento lo que originaría no solo pérdidas económicas sino también una tendencia a desaparecer del mercado.

La implementación de este plan será de gran ayuda para introducir la gestión de mercadeo de una manera ordenada y sistemática, con la cual se puedan identificar los factores que están afectando su competitividad y su reconocimiento dentro del mercado de las comidas rápidas.

En general lo que se pretende es tener unos negocios más competitivos que se sostengan y crezcan mediante la implementación de una estrategia de mercado que permita afrontar las nuevas tendencias de dicho segmento. A esta situación se le adiciona el hecho de que los consumidores son cada vez más exigentes y están más informados, conocen cada vez más de las tendencias y calidad del producto. Este factor hace que las compañías hoy en día se preocupen por las necesidades específicas de su mercado y traten de satisfacerlas en las condiciones de costo y calidad.

1.6 Limitaciones

Entre las limitaciones que se pueden encontrar está la obtención de información por parte de las directivas de los establecimientos que venden la hamburguesa y que operan en la ciudad, ya que la confidencialidad de su negocio es sagrada y en algunos casos pueden sesgar las respuestas; serán consultados sobre el comportamiento de las ventas, la competencia, servicios ofrecidos, promociones, precios o tarifas; factores de mucho cuidado y de tiempo para la recolección de datos de fuentes primarias. En cuanto a los habitantes o clientes de productos y servicios del sector de comercialización de hamburguesas, sería el desconocimiento del sector y la fidelidad con algún tipo de establecimiento en particular, ocasionando información poco confiable.

1.7 Alcances

Entre los alcances del presente trabajo de grado se destaca que el sector de venta de hamburguesa en las comunas 2, 4 y 5 de la ciudad de Cúcuta va poseer las herramientas y estrategias para las áreas funcionales como comercial, talento humano y ventas con el fin de incrementar su participación en el mercado, posicionarse, mejorar la imagen corporativa y sobre todo prestar un mejor servicio al cliente; como entregable del trabajo de grado se establece un diagnóstico de la situación actual del sector de los establecimientos de hamburguesas con el fin de tomar acciones de mejora, la identificación de un mercado potencial para sus productos y por último una serie de estrategias aplicadas al tamaño y capacidad de las empresas diseñado mediante un plan de mercadeo, con el fin de posicionar su marca dentro de las tendencias locales y fidelizar los clientes.

2. Marco de Referencial

2.1 Antecedentes Bibliográficos

Existe unos proyectos de grado a nivel local nacional e internacional los cuales se consideran como información pertinente para el cumplimiento de los objetivos, sus autores:

Portilla & Mondragón (2019). Plan estratégico de mercadeo para el sector de pizzerías de la ciudad Cúcuta. Se analizó interna y externamente el sector de las pizzerías, según los factores externos e internos que inciden en su comportamiento, para efectuar un diagnóstico administrativo y comercial de las empresas, para determinar su situación actual. se determinó el nivel de satisfacción del cliente externo en relación con cada una de las dimensiones analizadas, lo cual permitió, proponer un plan de mercadeo, que conduzca al mejoramiento continuo del servicio, según las expectativas de sus propietarios.

Ramirez & Guerra (2019). Plan de mercadeo para la heladería La Rioja en la ciudad de Cúcuta. Se realizó un análisis desde el punto de vista estratégico, basada en una evaluación interna y externa, con el fin de evaluar la situación actual local, así como su nivel de competitividad, detectando a sí los posibles cambios que se estén presentando en el medio, estrategias de la competencia y así establecer alternativas que permitan superarlos y diseñar el respectivo plan de mercadeo.

Mayorga & Camacho (2018). Diagnóstico de los patrones de consumo de comida rápida en los jóvenes de edades entre los 20 a 25 años de las comunas 1 y 7 de la ciudad de Villavicencio. El aporte del presente trabajo radica en el análisis de comportamiento del consumidor relacionado con los hábitos de compra de comida rápida especialmente el segmento de jóvenes. Se analizaron

los patrones de consumo, los factores motivacionales, y la influencia de factores externos para la caracterización de diferentes perfiles conductuales de la población.

Fuentes & Ramírez (2011). Diseño de un plan estratégico de marketing para incrementar el rendimiento financiero en la cadena de restaurantes Cocolón Ciudad de Guayaquil. Se realizó el proyecto con el fin de generar estrategias para un mayor rendimiento financiero. El aporte se centra en la formulación de estrategias relacionadas con la mezcla de mercadeo y de la marca. El diseño del método de contacto aportó indicadores para el presente estudio.

2.2 Marco Teórico

2.2.1 Servicios de comidas rápidas. El servicio es una de las cuatro tipologías de productos definidas y es el resultado de llevar a cabo necesariamente al menos una actividad en la interfaz entre el proveedor y el cliente y generalmente es intangible. La prestación de un servicio puede implicar, por ejemplo:

La celeridad de la vida actual, fundamentalmente en las ciudades ha propiciado el auge y la necesidad de los servicios de comidas rápidas, los cuales ofrecen a un público con prisa o de paso una forma rápida y generalmente económica de alimentación.

El concepto de comida rápida establece una alimentación, rápida, casi inmediata; donde el alimento se prepara y sirve para consumir rápidamente. Una de las características más importantes de la comida rápida es la homogeneidad de los establecimientos donde se sirve, generalmente bien ubicados: en lugares céntricos, con afluencia de público, y en establecimientos de fácil acceso y llamativos. También es característico de estos establecimientos y servicios la ausencia de camareros que sirvan en mesa, y el hecho de que la comida se sirva sin cubiertos.

La comida rápida se hace a menudo con los ingredientes formulados para alcanzar un cierto sabor o consistencia y para preservar frescura. Esto requiere un alto grado de ingeniería del alimento, el uso de añadidos y las técnicas de proceso que alteran substancialmente el alimento de su forma original y reducen su valor alimenticio. Esto hace que sea habitualmente calificada de comida basura o comida chatarra.

2.2.2 Estrategias de marketing. Las estrategias de marketing son las actividades que se desarrollan para alcanzar los objetivos del marketing, generalmente encaminadas a: el incremento de las ventas, aumentar las relaciones y la satisfacción de los clientes y mejorar el posicionamiento competitivo de la empresa. Las mismas deben contemplar: La selección de los mercados metas y establecer un plan de Marketing Mix.

A nivel la empresa se tiene que precisar los recursos y capacidades internas que serán fuente de ventajas competitiva que permitan diferencias perdurables con la competencia, teniendo en cuenta el valor percibido por los clientes, se deben buscar ventajas competitivas en calidad de productos y servicio, en la innovación; siempre utilizando una distribución eficiente y con promociones efectivas que destaque las ventajas o fortalezas de la empresa y las debilidades de la competencia

Para diseñar estrategias de marketing, además de tomar en cuenta los objetivos, recursos, capacidad y ventajas competitivas determinadas, se debe partir de un análisis externo que comprenda: el estudio de las necesidades y expectativas de los clientes, la situación competitiva de la empresa, los proveedores y los organismos reguladores, todos estos elementos del entorno empresarial, pero decisivos para la gestión. O sea, la empresa debe realizar previo a definir las estrategias de marketing un análisis interno y un análisis externo, exhaustivo y con información

relevante.

Según los resultados del análisis externo e interno y del diagnóstico general de la empresa, se podrán aplicar diferentes tipos de estrategias en dependencia de las dificultades diagnosticadas.

Las mismas son:

Estrategias para el producto. Se aplican cuando en el análisis de las 4 p se diagnostiquen dificultades relacionadas con el producto.

Estrategias para el precio. Realmente no es recomendable buscar diferencias en precio debido a que las mismas pueden ser efímeras ya que la competencia puede fácilmente imitar la acción de alza o baja de precios realizada.

Estrategias para la plaza o distribución. Son aplicables en los puntos de ventas y durante la distribución de los productos. Algunas estrategias que se pueden establecer relacionadas a la plaza o distribución son:

Utilizar la distribución intensiva. Llegar a todo lugar geográfico con el producto

Aplicar estrategias de distribución selectiva. Solo distribuidores aptos para el producto.

Utilizar la distribución exclusiva. Dar imagen de exclusividad.

Estrategias para la promoción o comunicación. Deben orientarse a lograr una promoción efectiva y eficiente, estimulando la venta, promocionando el producto, a un costo que se pueda soportar.

Estrategias para el servicio. Algunas estrategias a aplicar son: gestionar adecuadamente las quejas y reclamaciones de los clientes, capacitar al personal de contacto directo con el cliente,

fidelización y evaluar sistemáticamente la satisfacción del cliente. Aplicar el marketing relacional

2.2.3 Teoría de planeación estratégica. Según Serna (2007). Él expresa que la empresa o negocio requiere de una planeación estratégica para su gestión que parta desde el hallazgo de sus principios corporativos y logre estructurar administrativamente el negocio disminuyendo las posibilidades de fracaso.

Recomienda iniciar el análisis desde la apreciación de la imagen corporativa hasta obtener la situación total y general de la empresa frente al entorno; para continuar con su estudio administrativo, económico y financiero, permitiendo tener el control de todas las áreas y facilitando el desarrollo de estrategias para su proyección y crecimiento empresarial. La planeación estratégica es el proceso mediante el cual quien toma decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, para evaluar la situación presente de la empresa, su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la organización hacia el futuro.

Es un proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades. Supone la participación activa de los actores organizacionales, la obtención permanente de información sobre sus factores claves de éxito, su revisión y ajustes periódicos para que se convierta en un estilo de gestión que haga de la organización un ente proactivo y anticipatorio.

El direccionamiento estratégico servirá de marco de referencia para el análisis de la situación actual de la empresa tanto internamente como frente a su entorno. Es responder a las preguntas ¿dónde estábamos, ¿dónde estamos hoy? Para ello, es indispensable obtener y procesar

información sobre el entorno con el fin de identificar allí oportunidades y amenazas, así como las condiciones, fortalezas y debilidades internas de la empresa. El análisis de oportunidades y amenazas ha de conducir al análisis DOFA, el cual permitirá a la organización definir estrategias para aprovechar sus fortalezas, revisar y prevenir el efecto de sus debilidades, anticiparse y prepararse para aprovechar las oportunidades y prevenir oportunamente el efecto de las amenazas.

2.2.4 Investigación de mercados. La historia de la investigación de mercados en los últimos 120 años, hasta 1970 los esfuerzos se concentraron en la producción y a partir de dicha fecha los esfuerzos del sector productivo comenzaron a destacar la importancia que tiene el conocimiento de los consumidores y ya en 1980 se oficializa una etapa importante conocida como "fase del servicio al cliente" que fortaleció con todas las tendencias globalizantes y neoliberales para que las empresas alcancen el nivel de competitividad esperado.

La importancia de la investigación de mercados es muy alta, ya que sirve como instrumento de acopio de información, previene y limita los riesgos y especialmente ayuda para que la toma de decisiones se dé en condiciones de menor incertidumbre.

La investigación de mercados es una rama del mercadeo que se sirve de varias ciencias para crear y establecer un sistema de información que por medio de un proceso técnico permite clasificar, analizar o interpretar datos cuantitativos y cualitativos obtenidos de fuentes primarias y secundarias de información, a fin de evitar riesgos y tomar decisiones adecuadas para una eficiente dirección de la empresa.

2.2.5 Hamburguesa. Una hamburguesa es un tipo de sándwich hecho a base de carne molida o de origen vegetal, aglutinada en forma de filete cocinado a la parrilla o a la plancha, aunque

también puede freírse u hornearse. Fuera del ámbito de habla hispana, es más común encontrar la denominación inglesa burger, acortamiento de hamburger.

Se presenta en un pan ligero partido en dos que posee forma de óvalo. Suele estar acompañada de aros de cebolla, hojas de lechuga, alguna rodaja de tomate, láminas de encurtidos y papas fritas. Se suele aliñar con algún condimento, como puede ser la salsa de tomate, la mostaza, el ketchup o la mayonesa, entre otros.

En el caso de que se ponga una lámina de queso procesado, se convierte en una hamburguesa con queso (cheeseburger), denominada a veces hamburguesa amarilla. La invención del bocadillo de hamburguesa en el siglo XIX es polémica, ya que diversos autores se atribuyen haber sido los primeros en haber puesto un filete de carne molida (hamburger steak) entre dos panecillos.

La hamburguesa creció durante el siglo XX junto con la aparición del concepto comida rápida fast food y durante ese siglo fue adquiriendo un simbolismo especial. Forma parte de uno de los alimentos icono de la cocina estadounidense (junto con el pollo frito y la tarta de manzana). La primera cadena de restaurantes que puso en circulación la hamburguesa como un alimento de comida rápida fue White Castle en la década de 1920 (cuyo ideólogo fue Edgar Waldo "Billy" Ingram), y posteriormente durante la década de 1940 con McDonald's (asumida por el ejecutivo Ray Kroc), así como Burger King.

La hamburguesa es, en la actualidad, un alimento tan popular que aparece con sus diversas variantes en casi todas las culturas de la tierra, al igual que otros alimentos, como pueden ser la pizza y el perro caliente.

2.3 Marco Conceptual

Comida rápida: El concepto de comida rápida es un estilo de alimentación donde el alimento se prepara y sirve para consumir rápidamente en establecimientos especializados (generalmente callejeros o a pie de calle). Una de las características más importantes de la comida rápida es la homogeneidad de los establecimientos donde se sirve, así como la ausencia de camareros que sirvan en mesa, y el hecho de que la comida se sirva sin cubiertos.

Competencia. Disputa que se da entre los vendedores por clientes, mediante estrategias para ofrecerles y comercializarles sus productos o servicios.

Comportamiento del consumidor: Conjunto de reacciones de un consumidor ante un producto o servicio que puede llegar a satisfacer sus necesidades y deseos, los cuales son provocadas por el posicionamiento del producto y la influencia del medio.

Demanda: Conjunto de bienes y servicios que las personas compradoras están dispuestas a adquirir en busca de satisfacer una necesidad o deseo.

Desarrollo sostenible: Proceso mediante el cual se satisfacen las necesidades económicas, sociales, de diversidad cultural y de un medio ambiente sano de la actual generación, sin poner en riesgo la satisfacción de las propias a las generaciones futuras.

Diagnóstico. Actividad asociada a la integración y análisis de la información sobre los antecedentes y el entorno que opera el objeto a investigar.

Direccionamiento estratégico: Las empresas y las organizaciones para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado deben tener muy claro hacia donde van, es decir haber definido su direccionamiento estratégico.

Diagnóstico estratégico. Incluye la elaboración del perfil interno y externo para la empresa, con el fin de identificar las oportunidades y amenazas y análisis de la competencia, así como de la cultura corporativa de las fortalezas y debilidades internas de la organización que concluirá el análisis DOFA y el análisis de vulnerabilidad.

Estrategia: Es el camino simplificado, rápido, de bajo costo y con una gran proyección que toma la clínica enfrentarse a problemas y posibilidades tanto internas como externas en un ambiente dinámico, cambiante y muchas veces incierto.

Mercado objetivo: Conjunto de consumidores que pertenecen al mercado disponible, que pueden formar parte del mercado real y potencial, al cual se dirige la totalidad de los esfuerzos y acciones de mercadeo.

Mercado potencial: Cantidad de productos, bienes o servicios que podrían venderse en un futuro, si todos los que sienten la necesidad pueden llegar a adquirirlo en un momento determinado.

Mix de mercadeo: Combinación de funciones de mercadeo, incluida la publicidad, utilizada para vender un producto, es una serie de instrumentos tácticos controlables del mercado que mezcla la empresa para obtener respuesta que quiere del mercado.

Patrón de consumo: Se refiere al conjunto de productos que un individuo, familia o grupo de familias consumen de manera ordinaria, según un promedio habitual de frecuencia estimado en por lo menos una vez al mes; o bien, que dichos productos cuenten con un arraigo tal en las preferencias alimentarias que puedan ser recordados por lo menos 24 horas después de consumirse (Juárez, 2009).

Posicionamiento: Lugar que ocupa una marca, producto o servicio en la mente de los consumidores o usuarios, en relación con la competencia.

Segmentación de mercado: Es una herramienta de mercadotecnia que ayuda a comprender el comportamiento del mercado que se define como la partición y conformación de subgrupos de personas con al menos una característica homogénea, a partir de un grupo o universo heterogéneo.

Servicios al cliente. Es el conjunto de estrategias que una empresa diseña para satisfacer mejor que sus competidores, las necesidades y expectativas de sus clientes externos.

Ventaja competitiva: Ventaja sobre los competidores ganada para ofrecer a los consumidores un mayor valor, ya sea a través de menores precios, mejor servicio o mayores beneficios.

2.4 Marco Legal

La constitución política de colombia en su numeral. Son fines esenciales del Estado: Servir a la comunidad, promover la prosperidad general y garantizar la efectividad de los principios, derechos y deberes consagrados en la Constitución.

Artículo 78. La ley regulará el control de calidad de bienes y servicios ofrecidos y prestados a la comunidad, así como la información que debe suministrarse al público en su comercialización. Serán responsables, de acuerdo con la ley, quienes en la producción y en la comercialización de bienes y servicios, atenten contra la salud, la seguridad y el adecuado aprovisionamiento a consumidores y usuarios. El Estado garantizará la participación de las organizaciones de consumidores y usuarios en el estudio de las disposiciones que les conciernen. Para gozar de este derecho las organizaciones deben ser representativas y observar

procedimientos democráticos internos.

Código de Comercio:

Artículo 10. Son comerciantes las personas que profesionalmente se ocupan en alguna forma de las actividades que la ley considera mercantiles. La calidad de comerciante se adquiere, aunque la actividad mercantil se ejerza por medio de apoderado, intermediario o interpuesta persona.

Artículo 19. Es obligación de todo comerciante: matricularse en el Registro Mercantil.

Artículo 25: “Se entenderá por empresa toda actividad económica organizada para la producción, transformación, cancelación administración o custodia de bienes o para la prestación de servicios”.

Título III. Capítulo 3. Artículo 98 del código sustantivo del trabajo (CST) titulado, “Contrato de Trabajo para representantes, agentes viajeros y agentes vendedores” el cual contiene lo siguiente:

Hay contrato de trabajo con los representantes, agentes, vendedores y agentes viajeros, cuando el servicio de personas determinadas, bajo su continuada dependencia y mediante remuneración se dediquen personalmente al ejercicio de su profesión y no constituyan por sí mismas una empresa comercial. (Chavarro, 1996, p.1)

Sistema de Seguridad Social Integral (Congreso de Colombia, Ley 100, 1993).

Decreto 2649 de 1993. Reglamenta los principios de contabilidad generalmente aceptados. Reglamenta las normas del Código de Comercio en materia de contabilidad y fija los principios y

normas contables generalmente aceptados en Colombia expedida el 29 de diciembre de 1.993.

Decreto 3075 del 23 de diciembre de 1.997. Ministerio de Salud pública. Regula toda actividad que pueda generar factor de riesgo por el envase de alimentos.

Decreto 60 del 2002. Ministerio de Salud. Se promueve la aplicación del sistema de análisis de peligros y puntos de control críticos en la fabricación de alimentos y se reglamenta el proceso de certificación.

Resolución 2674 de 2013. Establece los requisitos sanitarios que se deben cumplir para las actividades de fabricación, procesamiento, preparación, envase, almacenamiento, transporte, distribución y comercialización de alimentos y materias primas de alimentos y los requisitos para la notificación, permiso o registro sanitario de los alimentos, según el riesgo en salud pública, con el fin de proteger la vida y la salud de las personas.

La Resolución 666 de 2020 adapta el Protocolo General de Bioseguridad para mitigar, Controlar y manejar el Adecuado Manejo de la Pandemia del Coronavirus COVID-19.

Decreto 1500 del 2.007. Este Decreto establece el reglamento técnico a través del cual se crea el Sistema Oficial de Inspección, Vigilancia y Control de la Carne, Productos Cárnicos Comestibles y Derivados Cárnicos Destinados para el Consumo Humano y los requisitos sanitarios y de inocuidad que se deben cumplir en su producción primaria, beneficio, desposte, desprese, procesamiento, almacenamiento, transporte, comercialización, expendio, importación o exportación.

Decreto 3075 de 1997. Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 9 de 1979 y se dictan otras disposiciones. La salud es un bien de interés público. En consecuencia, las disposiciones

contenidas en el presente Decreto son de orden público, regulan todas las actividades que puedan generar factores de riesgo por el consumo de alimentos, y se aplicaran:

A todas las fábricas y establecimientos donde se procesan los alimentos; los equipos y utensilios y el personal manipulador de alimentos.

3. Diseño Metodológico

3.1 Tipos de Investigación

Investigación descriptiva: De acuerdo al nivel y tipo de conocimiento que se pretende lograr con la solución del problema se refiere a un diseño explicativo causal, no experimental, descriptivo y transversal, dado que se desarrollaron durante un periodo de tiempo determinado. El proceso que se siguió en el trabajo fue de tipo descriptivo puesto que se utilizaron técnicas especiales en la recolección de la información específicamente las encuestas y diagnósticos a las empresas. Además, son del tipo descriptivo, ya que se identifican y seleccionan características fundamentales de los modelos actuales que utiliza el sector de venta de hamburguesas para que sean implementados en el mismo.

Con la investigación estadística se llega a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. No es la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables. Los investigadores no son solo tabuladores, sino que recogen los datos sobre la base de una hipótesis o teoría, exponen y resumen la información de manera cuidadosa y luego analizan minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento.

Se empleará el método mixto, es decir que el método mixto combina al menos un componente cuantitativo y uno cualitativo en un mismo estudio o proyecto de investigación. Con la encuesta estructurada, estos resultados permiten sacar las conclusiones de estos y confirmar las ventajas de realizar el proyecto de acuerdo con estadísticas y por consiguiente el análisis pertinente de los resultados obtenidos interpretando todos los datos.

Según Hernández, Fernández & Baptista (2014), el estudio descriptivo tiene como objetivo indagar la incidencia y los valores en que se manifiestan una o más variables o ubicar un fenómeno o situación. Consiste en medir o ubicar a un grupo de personas, objetos, fenómenos, en una variable o concepto y proporcionar su descripción.

Según Méndez los estudios de tipo descriptivo “permiten establecer las características demográficas de las unidades investigadas (número de Población, distribución por edades, niveles de educación) ayudan a identificar formas de conducta y actitudes de las personas que se encuentran en el universo de la investigación” (Méndez, 2001, p.136), establecer comportamientos concretos cuantas personas consumen el producto, descubrir la posible asociación de variables de investigación.

3.2 Población y Muestra

Población: La población objeto del estudio de este proyecto serán los establecimientos representativos que operan vendiendo las hamburguesas y los habitantes de las comunas 2, 4 y 5 de la ciudad de Cúcuta como consumidores actuales y potenciales. Para tal fin las unidades de muestreo estarán representadas por sus administradores y propietarios de los establecimientos y sus clientes.

La población objetivo es el número de establecimientos de hamburguesas representativas, la cual es determinada por los listados actuales de la Cámara de Comercio de Cúcuta; según verificación existen un total de 126 empresas del sector de comidas rápidas que venden la hamburguesa; para los clientes en este caso la población de las comunas 2, 4 y 5 de Cúcuta según el DANE proyectada al 2.018 son 263.300 habitantes.

Comuna 2: 84.000 habitantes repartidos en los barrios: La Rinconada, el lago, club tenis, comercial bolívar, el rosal, barrio blanco, los caobos, quinta Vélez, la Riviera, Colsag, popular, la ceiba, quinta oriental, quinta Bosch, la Castellana, la Capillana, los Pinos, Santa Lucía, Los Acacios, Prados I y II, Prados Club, Brisas de Pamplonita, Rincón del Prado, Valparaíso Suite, Las Almeydas, La Primavera, Manolo Lemus, Condado de Castilla, CASD, UFPS y los futuros asentamientos que se localicen dentro de los límites de la Comuna.

Comuna 4: 110.000 habitantes, conformada por los asentamientos denominados: Nuevo Escobal, La Quinta, El Escobal, El Portal del Escobal, Isla de la fantasía, la Alameda, el Higuierón, San Martín, urb. san martin, Alto Pamplonita, San Luis, Santa Teresita, Torcoroma, urb. San José, Aniversario, Nueva Santa Clara y los futuros asentamientos que se localicen dentro de los límites de la Comuna.

Comuna 5: 69.300 habitantes, conformada por los asentamientos denominados: Lleras, La Merced, Colpet, Pescadero, Zona Industrial, Urb. El Bosque, Prados del Norte, Tasajero, Niza, Zona Franca, Santa Helena, Zulima, I, II, III, IV Etapa, Gratamira, La Mar, Ciudad Jardín, Guaimaral, Ceiba II, San Eduardo 1,11, Gualanday, y los futuros asentamientos que se localicen dentro de los límites de la Comuna.

Tamaño de la muestra. Para el análisis de las variables que tiene relación con la investigación se utilizará el muestreo estadístico con la probabilidad de ocurrencia en el sector de venta de hamburguesas y los habitantes de las comunas 2, 4 y 5 ciudad de Cúcuta. Para determinar el tamaño de la muestra se consideraron los siguientes factores:

El margen de error (e) a tolerar, es decir, la diferencia entre el valor estadístico y el parámetro correspondiente; en proyectos empresariales es frecuente trabajar entre el 3 al 10%. Los

parámetros utilizados son los recomendados por el Libro “INVESTIGACION INTEGRAL OF MERCADOS” el cual dice que para las investigaciones de carácter administrativo se utilizan los parámetros descritos, como por ejemplo el margen de error. Para el presente estudio y considerando una población homogénea será del 8%.

El nivel de confianza para el estudio (Z), se refiere al área bajo la curva de distancia normal en la que los datos de la muestra tendrán la oportunidad de aparecer, lo usual es una confiabilidad entre el 90% y el 95%; para el presente proyecto se tomará un 92%, lo cual significa que por cada 100 unidades que se tome, 92 de ellas tienen la verdadera medida o media poblacional correspondientes a estos niveles los valores o áreas bajo la curva normal de +1,75.

Averiguar la probabilidad de que el evento suceda o no, se designa con las letras “p” y “q”.

“p” es la probabilidad de que el evento ocurra y “q” de que no ocurra; para el presente estudio no tenemos forma de calcular a p y q, optamos por considerar los valores mínimos, cada una con el valor del 50% sin que altere los resultados de la muestra.

La fórmula para determinar la muestra:

$$n = \frac{Z^2 \times p \times q \times N}{e^2 \times (N-1) + Z^2 \times p \times q}$$

De donde:

N = Tamaño de la muestra.

Z = Coeficiente asociado a un nivel de confianza.

p = probabilidad de ocurrencia del evento.

q = probabilidad de no ocurrencia ($q=1-p$)

N = Tamaño de la Población

e = margen de error máximo

La muestra será tomada mediante la aplicación de la formula anterior a la siguiente información:

Z = Nivel de confianza del 92%: 1.75 desviación estándar

P = 0.5

q = $(1 - p) = 0.5$

N = 126 empresas de venta de hamburguesas y 263.300 habitantes

e = 8%

Tabla 1. Cálculo de la muestra

MUESTRA HABITANTES	MUESTRA EMPRESAS
$n = \frac{(1.75)^2 + (0.50) * (0.50) * 263.300}{(263.300 - 1) * (0.08)^2 + (1.75)^2 (0.50) * (0.50)}$	$n = \frac{(1.75)^2 + (0.50) * (0.50) * 126}{(126 - 1) * (0.08)^2 + (1.75)^2 (0.50) * (0.50)}$
$n = \frac{201.589.06}{1.685.11 + 0.7656}$	$n = \frac{96.46}{0.80 + 0.7656}$
$n = \frac{201.589.06}{1.685.88}$	$n = \frac{96.46}{1.5656}$
$n = 119.58 \text{ aprox } 120 \text{ habitantes}$	$n = 61.61 \text{ aprox } 62 \text{ establecimientos}$

Realizando el cálculo de la muestra se obtiene el número de establecimientos de hamburguesas a los cuales se contactarán para aplicar el método de contacto, que son 62 y 120 habitantes de las comunas 2, 4 y 5 de Cúcuta, como consumidores del producto.

3.3 Instrumentos para la Recolección de la Información

El instrumento utilizado para la recolección de información con los administradores de los establecimientos y clientes actuales y potenciales de los mismos, es la encuesta, por ser una técnica de investigación de campo que consiste en recolectar información acerca de una parte de la población. Se diseñan las preguntas de manera directa a la muestra previamente determinada. La encuesta se aplicará en gran parte a los propietarios, administradores y compradores de hamburguesas que operan en la ciudad, que son las personas más indicadas en la recolección de la información para el trabajo de grado. Las preguntas serán de selección múltiple, rangos y dicotómicas (Si y No).

Los criterios para elegir los establecimientos de venta de hamburguesas son de acuerdo al posicionamiento y preferencia en la ciudad. En cuanto a los habitantes como clientes potenciales predomina las edades entre los 14 a 50 años de estratos medio y medio alto.

3.4 Técnicas de Análisis y Procesamiento de Datos

Establecidos qué rasgos caracterizan el mercado objetivo y sector del mercado, de acuerdo con el análisis de gustos y tendencias sobre el comportamiento en el consumo de hamburguesas se aplica una técnica cuantitativa y descriptiva mediante un plan de acción que permita a los interesados una adecuada interpretación y aplicación de este.

La presentación se realiza mediante cuadros que muestran los datos obtenidos de las encuestas aplicadas a la población mencionada, clasificándolas de acuerdo con el tipo de problema detectado para cada una de los establecimientos de hamburguesas. Se utilizarán gráficos (tortas y barras) y análisis porcentual en forma clara y precisa la información conocida y análisis estadístico. Para tal fin la herramienta será el Excel.

En esta fase estratégica se emplea el análisis DOFA, permitiendo evaluar interna y externamente el sector de comercialización de hamburguesas y apreciar fácilmente las falencias y ventajas que presenta toda empresa, así como las amenazas y oportunidades del entorno, desde el punto de vista de comportamiento del consumidor, su perfil y la competencia en el sector.

4. Diagnostico Estratégico

El diagnóstico estratégico analiza las variables externas y las fortalezas y debilidades internas, así como el análisis de la competencia y de la cultura corporativa. Para diagnosticar el sector de ventas de hamburguesas de las comunas 2,4 y 5 de la ciudad de Cúcuta, se procede a identificar con la evaluación interna y externa aplicada en el libro de Humberto Serna Gómez de Metodología de la planeación estratégica.

4.1 Diagnostico Administrativo

Para realizar el diagnóstico de las áreas administrativas a los establecimientos de venta de hamburguesas se tomó el punto de vista de las 62 empresas representativas y posicionadas en el segmento seleccionado, a quienes se les aplicó el siguiente cuestionario y se extrajo una síntesis del sector:

Tabla 2. Diagnóstico administrativo

DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO		
Organización	Si	No
¿Es clara la estructura organizacional de las empresas?	62	0
¿Existe un organigrama explícito?	25	37
¿Todo el personal conoce con claridad sus funciones?	62	0
¿Todo el personal conoce con claridad el método para realizar sus tareas?	62	0
¿Están definidos en forma clara los rangos de control de los jefes de la organización?	40	22
¿La estructura Organizacional favorece la coordinación entre las funciones de la empresa?	30	32
¿La estructura organizacional es flexible?	62	0
¿La estructura tiene capacidad para responder a cambios internos y externos?	45	17
¿La empresa cuenta con instalaciones efectivamente localizadas y diseñadas?	50	12
Planeacion		
¿Se ha definido una metodología para realizar la planeación a la empresa?	30	32
¿La empresa utiliza la filosofía de gerencia estratégica para la toma de decisiones corporativas?	10	52
¿Se conocen los valores y creencias que regulan la vida organizacional?	10	52
¿Se conoce a la competencia, su capacidad, sus objetivos y estrategias?	62	0
¿La empresa analiza y anticipa las necesidades de los clientes?	30	32

DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO		
¿Hay claridad respecto a las fortalezas y debilidades de la empresa?	20	42
¿La empresa posee misión, visión definida y divulgada?	10	52
¿La empresa ha establecido estrategias funcionales?	10	52
¿Se han definido indicadores de gestión?	10	52
Personal		
¿La empresa cuenta con un departamento de personal o de recursos humanos?	15	47
¿El personal de la empresa está altamente motivado?	62	0
¿Se ofrece capacitación al empleado?	30	32
¿La organización ofrece sistema de incentivos y sanciones?	10	52
¿Se cuenta con un sistema de evaluación de desempeño?	20	42
¿Se promueve al empleado dentro de la empresa?	15	47
¿Existe un sistema adecuado de descripción de funciones?	10	52
¿Se han establecido procedimientos para presentar reclamos y quejas?	30	32
Servicio Al Cliente		
¿Cuenta la organización con una base de datos de clientes?	35	27
¿Existen perfiles y hojas de vida de los clientes?	15	47
¿Se investiga sistemáticamente al cliente?	0	62
¿Se conoce el nivel de satisfacción de sus clientes?	30	32
¿Se compara con el servicio y niveles de calidad del servicio de su competencia?	15	47
Contable y financiera		
¿Lleva registros contables?	62	0
¿Se conoce la utilidad de cada producto?	62	0
¿Se conoce el punto de equilibrio de la empresa?	30	32
¿Se financia con créditos bancarios?	35	27
¿Puede la empresa cumplir sus obligaciones exigibles en el corto plazo?	45	17
¿Se calculan las razones financieras de liquidez, actividad, rentabilidad, etc?	30	32
¿La empresa ha mantenido su posición financiera en el sector?	62	0
¿Es eficiente la empresa en el uso de sus recursos?	62	0
Mercadeo		
¿Conoce la empresa su mercado objetivo?	62	0
¿Se utiliza la venta personal?	0	62
¿Se realiza publicidad?	62	0
¿Se realizan investigaciones de mercados?	20	42
¿Los precios se fijan de acuerdo con el mercado?	45	17
¿Se ofrecen descuentos o financiaciones?	35	27
¿Se conocen los clientes potenciales de la empresa?	62	0
¿Se ha podido determinar la conducta del consumidor?	45	17
¿Considera que la competencia afecta sus ventas?	40	22
¿Se considera que las ventas han aumentado en el último año?	30	32

4.1.1 Análisis del área administrativa: Los establecimientos de comidas rápidas y su producto hamburguesa, se manejan con una estructura organizacional simple y lineal, pocas han diseñado un organigrama de la empresa, el personal se encuentra entre 4 a 12 colaboradores

dependiendo del tamaño de la empresa, quienes de acuerdo a la experiencia que se va adquiriendo en el mercado o comercialización van adaptando sus funciones y métodos para ejecutar mejor las tareas.

La toma de decisiones está centrada en el propietario o administrador del establecimiento de comida rápida, se encargan de planear, organizar y ejecutar todas las actividades para el mejor funcionamiento de la empresa o negocio, según los encuestados están preparados a cambios de la estructura organizacional, son empresas que se crean con base en el conocimiento de la preparación de los productos de comida rápida y en el caso particular de la hamburguesa cada quién tiene su estilo y preparación de la carne que es el elemento principal. En el caso de las franquicias estas funciones se encuentran estandarizadas, las demás son negocios familiares y algunos posicionados desde hace más de treinta años en la ciudad, por ejemplo, Hamburguesas Juan K, Abelardos, Don Enrique, Alexis Gourmet, Burguer G, Snoopy, Doña Rosa, entre otros.

El sector de comidas rápidas muy pocas han implementado la metodología de planeación estratégica, realmente crecen en función de las ventas, algunas han iniciado en esquinas de parques, separadores, en carritos de venta, es decir no han realizado un diagnóstico interno o externo, con el fin de orientarse al mercado y diseñar estrategias para mejorar aspectos del producto, utilizar el precio para atraer clientes, promociones especializadas según tipos de clientes y búsqueda de nuevos canales de distribución, entre otros.

Los negocios de comidas rápidas se enfocan a la producción y comercialización de los productos, pero dejan aspectos como servicio al cliente, a quienes actualmente no los analizan e investigan para anticipar sus necesidades y deseos, el 45% no lleva base de datos de los clientes, no se administra la relación con los clientes, el 40% han definido su visión y misión son dadas a

conocer y establecen algunas estrategias funcionales, ninguna ha desarrollado un plan de acción y no se determina los indicadores de gestión.

Uno de los problemas que presentan empresas de varios años en el negocio de comidas rápidas es el laboral, debido al sistema de contratación, existen empresas con empleados de más de 35 años de servicio donde la carga prestacional es muy alta, además no hay incentivos a los empleados, los empleados no tienen la posibilidad de ascender en la empresa, las actividades del personal no están adecuadamente establecidas en un manual de funciones, las empresas cuentan con un procedimiento establecido para la preparación y venta del producto. No se tiene la información del cliente, ni los perfiles y hoja de vida de cada uno de ellos, se puede decir que un 20% las posee, pero no las utiliza adecuadamente, como por ejemplo la fidelización y captación de clientes.

4.1.2 Área de Mercadeo y ventas: Una de las ventajas es el conocimiento del mercado objetivo, es decir la segmentación del mercado, a qué tipo de clientes va dirigido la variedad de productos, pero no se realiza una investigación de mercados, las ventas se realizan únicamente en el punto de venta y domicilios, la venta personal no aplica, la inversión en publicidad es media alta y se limita a tarjetas de presentación, publicidad impresa como volantes, algunas poseen páginas Web y ahora por el problema de la pandemia han mejorado el comercio electrónico en las redes sociales donde se destaca Facebook, Instagram, Twitter, antes se tenían, pero a nivel informativo.

Los precios del sector de ventas de hamburguesas son fijados de acuerdo con los costos de producción y al mercado de la zona. Se analiza y conoce el mercado potencial, pero no existen estrategias para dar a conocer la empresa y sus productos. Para el sector de hamburguesas las

ventas se ven afectadas con la informalidad y sus precios bajos, no porque exista deslealtad, sino que muchas no manejan una estructura de costos, ofreciendo productos a bajos precios y de buena calidad. Se requiere un análisis de la competencia con el fin de mejoramiento continuo, se presenta mucha diferencia entre una empresa de hamburguesas posicionada o franquicia y una de barrio o local.

Los negocios de comidas rápidas fueron calificados con un buen servicio al cliente según los encuestados, requiere de estrategias que giren a la satisfacción máxima en cuanto al servicio ofrecidos al mercado. Falta invertir en capacitación para estar consciente del objetivo corporativo de servicio al cliente, aunque el 55% maneja base de datos, se requiere mayor control y uso de las mismas. Es una de las grandes debilidades de la mayoría de las empresas por lo pequeñas, se enfocan en que tienen un buen producto y les compran, mas no analizan al cliente y la forma de llegar a ellos, es decir no venden, por tal motivo el posicionamiento en la gran mayoría es bajo. No existe una estrategia de fidelización, retención de clientes, falta inversión en programas administrar mejor la relación con el cliente, individualizar al cliente para así mejorar los productos y servicios.

4.1.3 Contabilidad y finanzas. Los establecimientos de comidas rápidas y en especial los de hamburguesas llevan sus registros contables, algunos con contador y otros empíricamente, manifiestan conocer la utilidad porcentual de cada producto, pero no se conoce el punto de equilibrio, una ventaja es que un gran porcentaje utiliza recursos propios. Las empresas pueden cumplir con sus obligaciones a corto plazo manteniendo así su posición financiera en el sector, pero no se evalúan los indicadores financieros periódicamente para conocer el estado actual de la empresa; falta control en la utilización de los recursos de la empresa. Toda la labor financiera y contable se delega en un contador externo o en los propietarios, los cuales se utiliza únicamente

para control de impuestos. Hay un problema estructural de costos, donde las utilidades las obtienen de restar a las ventas los gastos de materia prima y costos fijos, pero no analizan los impuestos, salarios personales, es decir hay muchos costos de oportunidad, como arriendo, servicios, depreciaciones y salarios de familiares que no se contabilizan.

4.2 Diagnostico Interno

Con el diagnóstico interno se encuentran las fortalezas y debilidades del sector de comercialización y venta de hamburguesas en las comunas 2, 4 y 5 de la ciudad de Cúcuta. Un ejemplo de fortalezas del sector de venta de hamburguesa podría ser la variedad de productos, sabor de la carne y salsas, el precio asequible, la calidad, la ubicación, el servicio y atención al cliente, entre otros. Al igual que las fortalezas, existen debilidades también son internas, representan algún aspecto en que la empresa es inferior a la competencia, ejemplo puede ser la falta de sistemas de información, bajo posicionamiento, baja inversión de publicidad, poca innovación y no se investiga el mercado, entre otros.

4.3 El Perfil de Capacidad Interna (PCI)

El Perfil de Capacidad Interna (PCI) de las empresas es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo. Es una forma de diagnosticar y evaluar internamente una empresa, involucrando todos los factores que afectan su operación corporativa. Con el PCI se busca examinar cinco categorías: La capacidad directiva, la capacidad competitiva (de mercadeo), la capacidad financiera, la capacidad tecnológica (productiva) y la capacidad de talento humano.

4.3.1 Capacidad directiva. Evaluar la toma de decisiones en las diferentes áreas y obtener las fortalezas y debilidades del proceso administrativo: planeación, organización, dirección y control. La planeación se relaciona con todas las actividades de la administración o gerencia relacionadas con la proyección de la empresa para el futuro. Las tareas básicas incluyen predicción, fijación de objetivos a corto, mediano y largo plazo, formulación de estrategias, desarrollo de políticas y fijación de metas. Actualmente la mayoría de los negocios de hamburguesas no utiliza la planeación estratégica para la toma de decisiones que está centrada en la parte directiva. No se analiza la competencia a fondo, se conoce quienes son, pero no en que son fuertes o débiles. Una de las debilidades es la falta de base de datos de los clientes, que no está actualizada, ni sistematizada, algunas solo tienen el nombre y número telefónico. No se mide el grado de satisfacción del cliente, ni se ha implementado programas de fidelización.

La Estructura organizacional trata de las actividades gerenciales que producen una estructura de relaciones tarea-autoridad. Los negocios de comida rápida poseen un sistema de tipo lineal, debido al tamaño por lo general son empresas pequeñas, algunas como las franquicias tienen un sistema funcional centralizado; la centralización de las decisiones es total. Es necesario realizar un estudio a la estructura organizacional, con el fin de definir claramente las actividades, funciones y procedimientos de cada uno de los cargos.

El personal es experto y conocedor de sus funciones, pero no existen manuales de funciones, ni de procedimientos. No existen quejas por falta de personal o que sea difícil de conseguirse en el mercado., el adiestramiento se hace en poco tiempo. La comunicación es unidireccional en la mayoría de las ventas de hamburguesa, aunque algunas de carácter familiar, cada quién se encarga de una labor específica, pero la mayoría de los casos, existe una persona que se encarga de distribuir todas las funciones.

La dirección abarca esfuerzos dirigidos a mejorar el comportamiento del cliente interno, como liderazgo, comunicación, grupos de trabajo, toma de decisiones. La autoridad y responsabilidad están bien claras, la comunicación por ser empresas pequeñas es eficiente y efectiva. Por ahora no se utilizan indicadores de gestión. El tipo de liderazgo es positivo, con un estilo autoritario – benévolo. Por lo general se trata de empresas familiares y colaboradores de confianza.

La función control se refiere a todas aquellas actividades gerenciales que buscan que lo realizado en la planeación se cumpla en tiempo real. En general carecen de un control en la mayoría de las áreas funcionales, son empresas dedicadas más a la producción y las ventas que ha establecer estándares y métodos para medir el desempeño en todas las áreas de los negocios de comidas rápidas. Un ejemplo de lo anterior es la falta de una estructura de costos, base de datos, medición de satisfacción del cliente e indicadores de gestión y financieros.

Tabla 3. Diagnóstico interno capacidad directiva

EVALUACIÓN INTERNA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Capacidad Directiva									
1. Imagen corporativa.	X							X	
2. Uso de planes estratégicos				X				X	
3. evaluación del medio				X				X	
4. Flexibilidad de la estructura		X							X
5. Agresividad para enfrentar la competencia			X						X
6. Respuesta al cambio tecnológico				X				X	
7. Estilo de dirección	X								X
8. Sistema de control			X					X	
9. Comunicación gerencial	X							X	
10. Manuales de funciones				X				X	
11. Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes.				X				X	
12. Estructura organizacional.		X							X
13. Evaluación de gestión.			X					X	

4.3.2 Capacidad competitiva. Está relacionado con el área comercial o de mercadeo y ventas. El diagnóstico se basa en los pilares del marketing como la calidad de los productos o servicios, exclusividad, portafolio de productos y/o servicios, participación de mercado, canales de distribución, cobertura, precios, publicidad o promoción, lealtad de los clientes, calidad en el servicio al cliente. Se evaluará de esta forma el incremento en las ventas, tomando en cuenta el comportamiento y perfil del cliente, en que influye el precio en el momento de definir estrategias y la calidad de servicio que se le ofrece al cliente.

Los establecimientos de comida rápida en el mercado objetivo de las comunas 2, 4 y 5 de la ciudad de Cúcuta, se observa que el producto predilecto por los consumidores es la hamburguesa, por ejemplo, en los negocios donde la carta es amplia, el 60% de las ventas corresponde a hamburguesas. El mercado ofrece de todas las variedades de producto, precio, calidad, salsas, para que el cliente elija de acuerdo a su gusto y necesidad específica.

De acuerdo a la investigación de mercado, el comportamiento del consumidor es muy similar, la mayoría la consume en pareja o en familia, el domicilio es muy utilizado entre semana, debido a la costumbre de consumir hamburguesa viendo televisión, reunión de amigos o un programa especial. El sector de restaurantes a raíz de la pandemia del Covid 19, se vio obligado adaptar sus canales de distribución, se fortaleció la red de domicilios, mejor sistema de información de clientes, inversión en publicidad y promociones virtuales, actualmente la publicidad que se utiliza más son las redes sociales donde se destaca Facebook, Instagram, Twitter y WhatsApp, se supone que el segmento juvenil es cliente potencial a esta clase de productos. El consumo de comidas rápidas es de fin de semana, se asiste en grupos y preferencia de los tamaños medios y grandes, el gasto oscila entre \$5.000 a \$15.000 por persona, equivalente a un consumo per cápita anual de \$ 120.000.

La inversión se puede considerar de alta en estrategia promocional, por tal motivo la importancia de realizar este plan de acción comercial para el sector de venta de hamburguesas. Un 60% posee página Web, para comunicación virtual, aunque la deben mejorar siendo más interactiva. Los puntos de venta están ubicados en zonas residenciales, donde una de las debilidades es el parqueadero, las empresas grandes como Juan K, ya se han extendido a centros comerciales como Ventura Plaza, Unicentro y nuevas sucursales. Otras como Alexis Gourmet ha diversificado hacia otros negocios relacionados como venta de pizza y comidas gourmet. Don Enrique a diversificado en productos hasta el punto que lanzó el “Sombrero” una hamburguesa extra grande para dos personas.

La debilidad se centra en el servicio al cliente y fidelización. Algunas utilizan la promoción de ventas del 2 x 1, para ciertos días de ventas bajas; las demás utilizan la promoción de ventas con actividades como obsequios y descuentos para ciertas hamburguesas especiales. Las alianzas estratégicas con otros establecimientos mediante bonos, o concursos en redes sociales dando un producto gratis.

Tabla 4. Diagnóstico interno capacidad competitiva

EVALUACIÓN INTERNA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Capacidad Competitiva									
1. Lealtad y satisfacción de los clientes.		X					X		
2. Participación del mercado.		X						X	
3. Fortaleza de proveedores	X						X		
4. Habilidad para competir en precios	X						X		
5. Disponibilidad de productos		X						X	
6. Programa de servicio al cliente				X			X		
7. Portafolio de productos		X					X		
8. Posicionamiento de marca			X				X		
9. Inversión en I&D				X			X		
10. Administración de clientes				X			X		
11. Valor agregado.		X						X	
12. Variedad en presentaciones		X						X	
13. Programa postventa				X			X		

4.3.3 Capacidad tecnológica. En este punto se analiza la infraestructura tecnológica (Hardware), exclusividad en los procesos de producción, normalización de los procesos, ubicación física, acceso a servicios públicos, facilidades físicas, intensidad en el uso de la mano de obra, nivel tecnológico, flexibilidad en la producción, disponibilidad de software, procedimientos en general, entre otros. Por ejemplo, la sistematización de la base de datos del cliente mediante el CRM (Customer Relational Management). Se aprecia que la inversión en tecnología es regular, las franquicias como El Corral, Juan Parrilla y Mc Donalds utilizan un sistema de información de pedidos para cumplir con la promesa de entrega a tiempo, y en cuanto a maquinaria y equipo son de buena tecnología, de marca y costosas.

Para aspectos contables y manejo de inventarios son muy pocas las que poseen un sistema contable adecuado, algunas utilizan el TNS o SIIGO, y las franquicias se maneja a nivel nacional. Antes de la pandemia la vía telefónica estaba en primer lugar para la toma de pedidos, ahora la mayoría de negocios de restaurantes están conectadas a Internet para atender solicitudes,

promociones y concursos en las redes sociales. Internamente los pedidos se realizan manualmente, se observa las comandas pegadas en un muro o colgadas, por no existir un equipo para ser visualizadas en un monitor de la cocina. Además, es importante incluir los sistemas para controlar tiempos preparación de los productos y la entrega final. A nivel de maquinaria y equipo el 60% es muy artesanal y no se observa un proceso continuo de producción.

Resumiendo, la capacidad tecnológica es baja, tanto a nivel productivo, como en la parte de administrativa, atención y servicio al cliente. Los principales beneficios de la innovación tecnológica en los establecimientos de comidas rápidas son: mejorar el servicio de cliente; aumentar los ingresos, pedidos frecuentes y pagos por adelantado; optimizar la gestión de la capacidad, al prever -por ejemplo- el volumen de uso de la cocina con base en los pedidos; y el avance de las relaciones con el cliente al obtener información suficiente para desarrollar nuevas estrategias, crear promociones y medir su satisfacción.

Actualmente por normas de bioseguridad el uso de IPADS en las mesas fue el comienzo del uso de la tecnología para la sala, pero sin duda el uso de las nuevas tecnologías para restaurantes que han significado un aumento de ventas y de satisfacción de sus clientes, tales como: realidad virtual para ver los menús, cocinas fantasmas o Dark Kitchens. impresoras 3D de alimentos y bebidas, uso de drones para reparto a domicilio, robots para servir las mesas, pedido online y hasta la creciente popularidad del pago con el sistema pasarela de pagos.

Tabla 5. Diagnóstico interno capacidad tecnológica

EVALUACIÓN INTERNA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Capacidad Tecnológica									
1. Habilidad técnica.	X						X		
2. Capacidad de innovación.				X			X		
3. Nivel de tecnología usada.				X			X		
4. Valor agregado al producto				X			X		
5. Nivel tecnológico			X				X		
6. Maquinaria de punta				X			X		
7. Tecnología en sistemas			X					X	
8. Aplicación de tecnología a los computadores.			X				X		
9. Efectividad de la producción y programas de entrega				X			X		
10. Flexibilidad de la producción		X					X		

4.3.4 Capacidad de talento humano. Incluye: nivel académico, personal utilizado, evaluación de la labor especialmente en cuanto atención y servicio al cliente. La forma como se maneja el talento humano en la empresa es determinante para su desempeño y el de toda la organización, definir en forma clara sus funciones y responsabilidades son solo parte del manejo gerencial que debe manejar la organización con respecto a su talento humano.

El talento humano posee mucha experiencia en comidas rápidas y en especial en hamburguesa, el encargado de la preparación que en un 40% son los propietarios de las mismas o supervisores del proceso, quienes después de haber trabajado por varios años en el oficio, decidieron independizarse. El nivel académico es muy variado desde bachilleres, hasta estudiantes universitarios, los propietarios son empíricos y algunos son profesionales, quienes vieron la oportunidad de negocios y desarrollaron el negocio.

Los colaboradores son indispensables de cualquier organización, ya que sus conocimientos, habilidades y destrezas son la esencia de su funcionamiento. Los pagos de mano de obra que

reciben los empleados son por días trabajados en el caso de meseros y auxiliares de cocina, se requiere gestionar funciones como la contratación, la gestión del desempeño y el cumplimiento de las normas de empleo y manipulación de los alimentos. Los negocios de comidas rápidas brindan capacitación en servicio al cliente y ventas para todo el personal en un 40%, que es medio-bajo. La estabilidad laboral en este sector es alta.

Tabla 6. Diagnóstico interno capacidad talento humano

EVALUACIÓN INTERNA Capacidad Talento Humano	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
1. Nivel académico del talento.		X						X	
2. Experiencia técnica.	X						X		
3. Estabilidad.		X						X	
4. Ausentismo.			X						X
5. Pertenencia.				X			X		
6. Motivación.		X					X		
7. Nivel de remuneración.			X					X	
8. Accidentabilidad.		X						X	
9. Capacitación			X				X		
10. Índices de desempeño				X			X		
11. Rotación de personal		X						X	
12. Plan de relevo		X						X	

4.3.5 Capacidad financiera. Trata de los aspectos relacionados con las fortalezas o debilidades financieras como: capital, disponibilidad de crédito, capacidad de endeudamiento, margen financiero, rentabilidad, liquidez, rotación de cartera, rotación de inventarios, estabilidad de costos, elasticidad de la demanda y otros índices financieros. Los negocios de comidas rápidas cuentan con una buena rentabilidad financiera y se encuentra encaminada hacia su máximo de rentabilidad; el esfuerzo que debe hacer para lograrlo no es demasiado. El control gerencial se realiza por medio de informes presentados por el área contable. Es un negocio que se puede salir del mercado fácilmente.

Las empresas cuentan con un gran respaldo de las entidades financieras, ya que su comportamiento de créditos es excelente, adquiriéndolos a corto plazo y respondiendo cumplidamente. Cabe destacar que las empresas hace poco uso de este recurso. La mayoría de las posicionadas se preocupan por cumplir con las responsabilidades tributarias y trata al máximo de no incurrir en faltas o sanciones, Las demás son de carácter informal y no alcanzan los ingresos para declarar. Por otro lado, los beneficios como respaldo financiero y subsidios con que cuenta la empresa, hacen que los trabajadores se sientan identificados y comprometidos con la empresa.

Tabla 7. Diagnóstico interno capacidad financiera

EVALUACIÓN INTERNA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Capacidad Financiera									
1. ACCESO A CAPITAL.	X						X		
2. Capacidad de endeudamiento.		X						X	
3. Rentabilidad del negocio.	X						X		
4. Liquidez.		X						X	
5. Control gerencial	X						X		
6. Habilidad en competir en precios			X				X		
7. Inversión de capital.			X				X		
8. Estabilidad de costos.				X			X		
9. Facilidad para salir del mercado	X						X		
10. Elasticidad de la demanda.		X						X	

4.4 Diagnostico Externo

La evaluación externa permite a las empresas del sector de hamburguesas formular y ejecutar estrategias en forma efectiva, mediante la identificación y evaluación de las circunstancias que rodean las tendencias y hechos pertinentes y sobre la forma en que ellas producirán impacto sobre la misma. Realizar un diagnóstico externo tiene como fin detectar oportunidades que podrían beneficiar a la empresa, y amenazas que podrían afectarla, y así formular estrategias que permitan aprovechar las oportunidades, y estrategias que le permitan evadir las amenazas o, en todo caso,

reducir sus efectos. Este diagnóstico se suele realizar junto con el análisis interno al momento de realizar la planeación estratégica de una empresa; sin embargo, debido a los constantes cambios a los que hoy en día se ven expuestos, para que una empresa se mantenga competitiva, debería realizar esta tarea permanentemente.

Las amenazas son variables externas que atentan contra la empresa y su estancia en el mercado, para tal fin se requiere identificarlas para y hacer frente minimizando cualquier aspecto que pueda afectar y sobre las cuales este tiene poco o ningún grado de control. Por ejemplo, los cambios de hábitos alimenticios, impuestos, nuevos competidores internacionales, tecnologías de punta, entre otras.

En cambio, las oportunidades son las posibilidades que ofrece el ambiente empresarial y que se pueden aprovechar por un actor para la realización exitosa de su estrategia o de su proyecto. Igualmente es producto del movimiento natural del mercado y de la conducta del cliente. Estos eventos, hechos o tendencias en el entorno de una empresa, pueden facilitar el desarrollo de ésta, si se aprovechan en forma oportuna y adecuada. Las oportunidades dependen del tipo de empresa, por ejemplo, una política de fortalecimiento empresarial o de crédito, tendencias en cuanto a consumo de carne, entre otras.

4.5 Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM)

Para el presente trabajo se aplicó el método de perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM) (Humberto Serna, Gerencia Estratégica), el cual permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de las empresas, estableciendo seis grupos de factores del medio externo que no se pueden dejar de observar para no descuidar el desenlace de las actividades de la empresa gracias a las limitaciones de dichos factores externos. Dependiendo de

su impacto e importancia, se determina si un factor dado en el entorno constituye una oportunidad o una amenaza para la empresa.

Así, es necesario identificar las fuerzas importantes del medio, evaluarlas y hacerles seguimiento con el fin que la dirección estratégica de la empresa pueda tomar un curso de acción efectivo.

El análisis externo se puede dividir en seis áreas claves; ellas son: factores económicos (comportamiento de la economía, bienes y servicios); factores políticos (los que se refieren al uso o asignación del poder, normas, reglas, leyes); factores sociales (los que afectan el modo de vivir de la gente, valores, salud, empleo y seguridad.); factores tecnológicos (relacionado con el desarrollo de máquinas, herramientas, procesos.); factores competitivos (determinados por los productos, mercados, potencia, calidad, servicio); factores geográficos (relacionados a la ubicación, espacios, recursos naturales). Para definir los factores y efectuar la evaluación externa del sector de hamburguesas se utilizó la información obtenida con los consumidores potenciales y actuales, propietarios y administradores, y así definir las oportunidades y amenazas que presenta los establecimientos de comida rápida y su producto hamburguesa; como conclusión a las reuniones hechas, se determinaron los siguientes factores:

4.5.1 Factores económicos. Se relacionan con todas aquellas variables que miden el comportamiento de la economía, la inflación, impuestos, tasas de desempleo, bienes y servicios, tanto a nivel local, nacional como internacional. Los factores económicos tienen impacto directo sobre las estrategias empresariales. Entre los factores económicos que afectan directamente al sector de comidas rápidas, se encuentran los siguientes:

La crisis sanitaria por la pandemia del COVID 19, la cual afecta todas las actividades comerciales y especialmente el sector de restaurantes, obligando a cerrar, despedir empleados e invertir para actuar a media máquina, todo esto han llevado al consumidor a evitar gastos innecesarios, donde se podrían catalogar las comidas rápidas.

La situación política y económica de Venezuela es una de las razones que más ha influido en el declive laboral. La alta informalidad que existe en la ciudad, donde alcanza el 70% entre las principales del país. El desempleo, la delincuencia común y la aparición de bandas criminales, afecta el comportamiento de consumidor. La llegada masiva de venezolanos también ha afectado e incrementado la tasa de desempleo en la ciudad. El funcionamiento del sistema bancario. Es útil conocer si los bancos ofrecen productos o servicios dirigidos a esta clase de empresas.

El crecimiento económico presentado por la ciudad en los últimos años con la construcción de nuevos centros comerciales, hoteles y proyectos viales. Las altas tasas impositivas del gobierno. Las características del consumidor cucuteño, como poder adquisitivo bajo, disponibilidad de efectivo u otros. La demanda representada en miles de venezolanos de diferentes clases sociales, que pasan las trochas en busca de productos de primera necesidad, servicios, persiste.

Tabla 8. Diagnóstico externo y factores económicos

EVALUACIÓN EXTERNA Factores Económicos	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
1. Crecimiento del sector	X						X		
2. Cierre de frontera				X			X		
3. Creación de nuevos impuestos.				X			X		
4. Facilidad de acceso a créditos.	X						X		
5. Tasa de desempleo			X						X
6. Política tributaria				X			X		
7. La reforma laboral.				X					X
8. Estabilidad política cambiaria.			X						X
9. La inflación		X							X

4.5.2 Factores socio - culturales. Con el objeto de mantener su crecimiento y rentabilidad, una empresa debe identificar el impacto que los cambios socio - culturales puedan tener sobre sus productos, servicios, mercados y clientes. Hace referencia a las fuerzas que afectan la manera en que viven, trabajan o consumen las personas del país en donde opera la empresa. Algunas de estas fuerzas son las tasas de fecundidad, las tasas de mortalidad, porcentaje de la población por nivel socio económico, la estructura de edades, las migraciones, los estilos de vida, la actitud hacia el trabajo, la responsabilidad social, entre otras.

Conociendo que los comportamientos normales del cucuteño, son comportamientos sociales alegres, con expectativas abiertas a conocer, probar, degustar, experimentar, se puede decir que el aspecto socio cultural de Cúcuta es favorable para todo tipo de negocios de comidas rápidas, donde están motivados a buscar buenos productos y degustar diferentes tipos de hamburguesas.

Cúcuta es una ciudad que se caracteriza por consumir comidas rápidas especialmente los fines de semana, son días en que salen las parejas, la familia a disfrutar de una rica hamburguesa, pizza, alitas y papas fritas; por tal motivo se considera que el entorno cultural es positivo para

esta clase de restaurantes, permitiendo disfrutar de una buena hamburguesa en los horarios establecidos, ya sea a domicilio o personalmente.

Sin duda alguna la hamburguesa es una de las comidas rápidas más populares del mundo. Esto ha llevado a que el mercado de comidas rápidas ofrezca nuevas experiencias gastronómicas a los fanáticos de las hamburguesas. Tanto mujeres como hombres consumen las hamburguesas especialmente en edades de los 14 a 45 años son quienes más las consumen. Las presentaciones favoritas de los cucuteños, según estudio de mercado, son la doble carne, especiales y la sencilla.

Tabla 9. Diagnóstico externo y factores socio culturales

EVALUACIÓN EXTERNA Factores Socio Culturales	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
1. Consumidor informado.	X						X		
2. Crecimiento de índice delincencial.				X			X		
3. Migración venezolana.				X					X
4. Nivel de inseguridad y delincuencia				X			X		
5. Tendencia a mejorar la salud		X						X	
6. Estilos de vida		X						X	
7. Tendencias en el consumo de comidas rápidas	X						X		

4.5.3 Factores político - legislativos. Los que se refieren al uso o asignación del poder, en relación con los gobiernos nacionales, departamentales y locales; los órganos de representación y decisión política (normas, leyes, reglamento), sistemas de gobierno.

La venta de hamburguesas por pertenecer al sector de alimentos sección de comidas rápidas debe cumplir las leyes, normas, incentivos, multas y demás herramientas establecidas por el Estado para el cumplimiento y respeto de las mismas, generan gastos a las empresas como impuestos, normas sanitarias establecidas por el Ministerio de salud especialmente que sus empleados obtengan la certificación de manipulación de alimentos. Por tal motivo se debe vigilar

cualquier cambio en las leyes que incida en el desarrollo de la empresa. Actualmente en Cúcuta cada vez la administración municipal y departamental exige el cumplimiento de estas normas, como las necesarias para ejercer el comercio. Entre otros aspectos a considerar se encuentra lo establecido por la legislación laboral referente a las jornadas de trabajo, salarios, subsidios, seguridad social entre otros; las leyes tributarias como los pagos de impuestos de retención, IVA, industria y comercio y pago de parafiscales principalmente. Una de las ventajas es que el Gobierno actualmente apoya el emprendimiento e innovación empresarial.

Existe la ley de protección al consumidor donde se controlan aspectos como la publicidad engañosa, se debe cuidar que en las páginas Web, redes sociales o cualquier tipo de publicidad impresa se publique exactamente los productos que se venden, sea en su presentación, ingredientes, tamaños y presentaciones. En cuanto a los aspectos políticos las empresas poco se vinculan con campañas de protección del medio ambiente, es importante todo lo relacionado con la ecología y mantener las instalaciones en buenas condiciones y paulatinamente introducir productos o empaques biodegradables.

Tabla 10. Diagnóstico externo y factores políticos legales

EVALUACIÓN EXTERNA	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
1. Política del país			X						X
2. La informalidad				X				X	
3. Condiciones políticas de otros países. (Venezuela)				X				X	
4. Política de estímulo a las pymes	X							X	
5. Política ciudadana		X							X
4. Falta de credibilidad en algunas instituciones del estado.		X							X
5. participación más activa de nueva gerencia.	X					X			

4.5.4 Factores tecnológicos. Tienen que ver con el desarrollo de las máquinas, las herramientas, los procesos, los materiales. Las innovaciones tecnológicas revolucionarias como la ingeniería de los sistemas, los computadores pensantes, la robótica, las comunicaciones, Internet, las fibras ópticas y las transferencias electrónicas de fondos traen cambios dramáticos en las empresas.

Los establecimientos de comidas rápidas de venta de hamburguesas invierten muy poco en los avances tecnológicos, a diferencia de las ciudades principales como Bogotá, Medellín y Cali, los avances tecnológicos no han sido aprovechados al máximo. En Cúcuta los restaurantes están urgidos de encontrar alternativas que permitan diferenciarse de su competencia y mejorar la relación con el cliente, y la tecnología es el mejor aliado para conseguir ese valor agregado. Los negocios de comida rápida no cuentan con herramientas más instantáneas que les permitan trabajar de forma rápida y sencilla, y brindar una mejor experiencia. Menos del 30% poseen un sistema de información contable, pero no para manejo de clientes (CRM), para atender los pedidos, agilizar comandas, en la mayoría estas tareas son manuales. Los avances en informática y telecomunicaciones traen una ventaja para las empresas contribuyen al cambio de la sistematización de la información y en los medios masivos de la comunicación.

Tabla 11. Diagnóstico externo y factores tecnológicos

EVALUACIÓN EXTERNA Factores Tecnológicos	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
1. Capacidad tecnológica del sector			X				X		
1. Desarrollo de internet y comercio electrónico	X						X		
3. Facilidad de acceso a tecnología	X						X		
4. Automatización de los procesos.				X			X		
5. Globalización de la información.		X						X	
6. Aplicación de tecnologías a la producción	X						X		
7. Resistencia a cambio tecnológico			X				X		
8. Modernización de las comunicaciones.	X						X		

4.5.5 Factores competitivos. Los determinados por los productos y servicios, el mercado, la competencia, la calidad y el servicio al cliente. El análisis de los competidores significa identificar y evaluar las fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas y estrategias de las empresas rivales. Establecer cuáles son los competidores importantes no es fácil, pues muchas empresas tienen varias divisiones que compiten en diferentes industrias.

En el sector de hamburguesas existe facilidad de conseguir gran variedad de proveedores en algunos casos exclusivos, las compras de insumos y demás materias primas son centralizadas en los propietarios y administradores. Las debilidades de los competidores importantes pueden representar oportunidades externas. En forma similar, las fortalezas de los competidores pueden significar amenazas claves. Las estrategias de ventas se manejan por separado en donde la competencia es dura, procurando ofrecer productos a precios asequibles, realizando promociones y descuentos, pero no al nivel de la competencia, sino al que para ellos es el más adecuado. Los consumidores son el motor que genera las ventas de una empresa, por ello requieren de un estudio claro y profundo que permita conocer que piensan, estilo de comercialización, opinión

sobre los productos, gustos y preferencias, nivel de satisfacción y sobre todo lealtad hacia la empresa de comida rápida.

La venta de hamburguesa ofrece un portafolio de productos muy similar en cuanto a ingredientes, no puede faltar la sencilla, de pollo, mixta y doble carnes, la diferencia está en la preparación de las carnes y los tipos de salsas, la calidad del pan y los vegetales. Los precios son muy similares de acuerdo a la comuna, debido a que la mayoría los fija con base en el mercado, es decir que una hamburguesa es más costosa en el Barrio La Ceiba, que un negocio en La Libertad o San Luis. No invierten en tecnología suficiente para competir y prestar un servicio eficiente al cliente. Se facilita las alianzas estratégicas especialmente para estrategia promocional como bonos, obsequios, sorteos, entre otros.

En el sector de venta de hamburguesas se aprecia también algunas diversificaciones tales como hamburguesa con huevos de codorniz, o con huevo frito, algunas incluyen una arepa de maíz tipo paisa, cuatro carnes, las denominan como “Mac” o Monstruo, otros sitios las ofrecen en establecimientos posicionados y elegantes como Vagamonde, Londeros, Karbón y Son y el grupo K, ANKA e INKA, con precios superiores a los \$25.000.

Tabla 12. Diagnóstico externo y factores competitivos

EVALUACIÓN EXTERNA		OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
		A	M	B	A	M	B	A	M	B
Factores Competitivos										
1.	Alianzas estratégicas.	X						X		
2.	Nuevos competidores.				X			X		
3.	Portafolio de productos.	X						X		
4.	Segmentación del mercado.		X						X	
5.	Servicio al cliente			X				X		
6.	Promoción y publicidad		X					X		
7.	Consumidor informado	X						X		
8.	Tecnología y comunicaciones				X			X		
9.	crecimiento del mercado local		X						X	

4.5.6 Factores geográficos. Se relaciona con la influencia de la ubicación, clima y aspectos naturales. Este aspecto ha mejorado por la estructura vial de la ciudad, y los anillos viales mejoran la movilidad. En Cúcuta es conocido que la época de lluvias es perjudicial para el comercio, debido al comportamiento del consumidor. Un aspecto de la ubicación es que la mayoría de los establecimientos de hamburguesas de las comunas 2, 4 y 5 representativas están en barrios de estrato medio alto y alto, así como los principales centros comerciales, y las pequeñas funcionan en su propia vivienda o algunos locales pequeños. Como se observó en el diagnóstico administrativo, en Cúcuta, los consumidores observan aspectos de parqueo y especialmente lo más cerca a sus residencias

Tabla 13. Diagnóstico externo y factores geográficos

EVALUACIÓN EXTERNA	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Factores Geográficos									
1. Ubicación.	X						X		
2. El clima			X					X	
3. Transportes aéreos y terrestres		X						X	
4. Facilidad de vías de acceso.	X						X		

4.6 Matriz DOFA

La matriz DOFA resalta las fortalezas y debilidades diferenciales internas al comparar de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves en el entorno. El uso que se le da a la matriz DOFA en el trabajo es enfocado netamente al diseño estratégico comercial o de mercadeo para los negocios de hamburguesas en la ciudad de Cúcuta. Mientras más competitiva en comparación con sus competidores esté la empresa mayores probabilidades tiene de éxito.

DOFA es un acrónimo de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. Como método complementario del perfil de capacidad interna (PCI), del perfil de amenazas y oportunidades en el medio (POAM), el análisis DOFA ayuda a determinar si las empresas están capacitadas para desempeñarse en su medio. Mientras más competitiva esté la empresa mayores probabilidades tiene de éxito. Esta simple noción de competencia conlleva consecuencias poderosas para el desarrollo de una estrategia efectiva.

Este análisis originará un primer acercamiento a la formulación de estrategias para la empresa. Para realizar la DOFA, se puede usar una matriz así:

Tabla 14. Matriz DOFA venta de hamburguesas comunas 2, 4 y 5 de Cúcuta

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - El estándar de calidad es medio alto. - Experiencia del personal, compromiso y pertenencia. - Buenas relaciones con empleados, clientes y con proveedores. - Capacidad instalada es media alta. - Buena presentación, sabor, tamaño y menú. - Estabilidad financiera. - Reconocimiento de marca media alta. - Inversión en publicidad impresa y virtual, promoción es media. - Diversificación de productos. - Estrategias de promoción de ventas. - Manejo administrativo adecuado. - Conocimiento del proceso productivo. - Cumplen los requisitos legales. - Presentaciones de acuerdo al segmento. - Precios asequibles a los consumidores. - Proveedores de insumos de calidad. - Estructura administrativa, cumple objetivos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de planeación estratégica. - Pocas empresas manejan base de datos para administración de clientes. - Toma de decisiones centralizada. - No se realiza investigación de mercados para identificar nichos de mercado. - Invertir en uso de Internet (e-mail, Página Web, redes sociales). - Innovar e incursionar en línea saludable. - Instalaciones pequeñas e inadecuadas. - Carecen de sistemas de información contable, inventarios y facturación. - Mejorar ubicación con parqueaderos. - Regular estructura de costos y análisis financieros periódicos. - El reconocimiento de marca es del 50% - Poca inversión en la mejora de las instalaciones, muy pocas son temáticas. - Inversión en capacitación en producción y servicio al cliente.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Mercado en crecimiento y falta por mejorar. - Consumidores más informados. - Facilidad de adquisición de créditos, e intereses bajos. - Nuevas tendencias de consumo (saludable). - Posibilidad de expansión a nivel local, regional y nacional. - Desarrollo tecnológico, en sistemas, comunicaciones y productos. - Alianzas estratégicas con empresas de otros sectores. - Cambios en estilos de vida. - Uso del Internet para mejorar servicio al cliente y otros procesos. - Alta competencia que incentiva la innovación y mejora del servicio al cliente. - Talento humano más capacitado. - Plataformas digitales para mejor cobertura. - Adquisición de nuevas tecnologías, maquinarias y equipos. - Bajo poder de negociación de proveedores. 	<ul style="list-style-type: none"> - Situación fronteriza: La migración fronteriza y cierre de frontera. - El poder adquisitivo del cucuteño. - Falta de integración a nivel gremial. - Sector que compite con precios. - Resistencia al cambio tecnológico. - Entrada de empresas grandes como franquicias y de cadenas. - Legislación tributaria aumenta los costos de operación. - Aumento de la tasa desempleo. - Aumento de la delincuencia. - Tendencia a consumir productos bajo en calorías y con pocas grasas. - La informalidad de algunas empresas. - Inflación en los precios, consecuencia de costos de producción altos. - Cambios de factores económicos. - La reforma tributaria. - Alza de precios de materia prima. - Competencia posicionada

5. Estudio del Mercado

El análisis para los establecimientos de venta de hamburguesa requiere de un estudio de mercado, con el fin de determinar el impacto de los oferentes, comportamiento del consumidor objetivo en relación con el producto, el perfil del cliente y la naturaleza del mercado, así como los tipos de hamburguesa que se están vendiendo. El objetivo del estudio de mercado es recopilar, interpretar y analizar información, para tomar decisiones con más certeza y minimizar riesgos. La recolección de información se centra en las características del ambiente interno y externo para diseñar las estrategias adecuadas de comercialización de hamburguesas en las comunas 2, 4 y 5 de la ciudad de Cúcuta.

5.1 Objetivos del Estudio de Mercado

5.1.1 Objetivo general. Analizar las características del mercado del sector de venta de hamburguesas en las comunas 2, 4 y 5 de la ciudad de Cúcuta.

5.1.2 Objetivos específicos. Analizar el comportamiento del consumidor actual y potencial de los productos ofrecidos por los principales establecimientos de comidas rápidas y su producto hamburguesa.

Determinar el perfil del cliente de los principales establecimientos de comidas rápidas y su producto hamburguesa.

Analizar la competencia y la participación en el mercado.

Medir el grado de satisfacción del consumidor de los principales establecimientos de comidas rápidas y su producto hamburguesa.

5.2 Tabulación, Interpretación y Análisis de la Información del Estudio de Mercado

Aplicado a los Clientes

5.2.1 Clientes personas naturales. La población objetivo son los habitantes de las comunas 2, 4 y 5 de la ciudad de Cúcuta, quienes frecuentan los establecimientos de comida rápida. Para tal fin se procede a tabular e interpretar las respuestas de los 120 habitantes de la muestra, para determinar el comportamiento de compra y perfil de cliente y análisis de la competencia del sector de venta de hamburguesas:

Tabla 15. ¿Consume usted hamburguesa?

SITUACION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	114	95%
NO	6	5%
TOTAL	120	100%

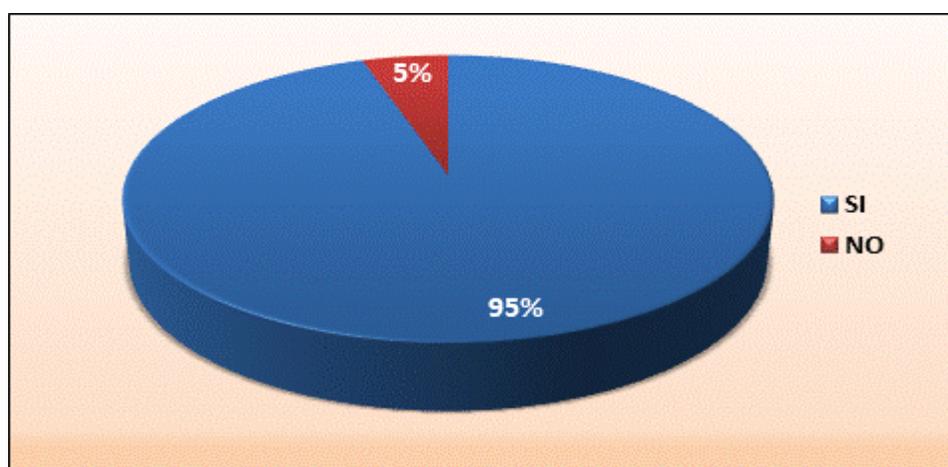


Figura 1. Preferencia por el consumo de hamburguesas

Se aprecia que el consumo de la comida rápida de tipo hamburguesa es muy alto, se observa el 95% de los encuestados manifiesta que sí consumen y tan solo el 5% no lo hacen porque les

gusta otro producto como perro caliente, pizza o por cuidar la salud.

Tabla 16. ¿Cuál es el establecimiento de hamburguesas de su preferencia?

SITUACION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Hamburguesas Juan K	16	14%
Negro burger	15	13%
Don enrique	11	10%
Burger G	10	9%
Alexis gourmet	9	8%
El Corral	8	7%
House burger	7	6%
La nota	6	5%
Abelardos	5	4%
Juan Parrilla	3	3%
Karbón y Son	2	2%
Otras	22	19%
TOTAL	114	100%

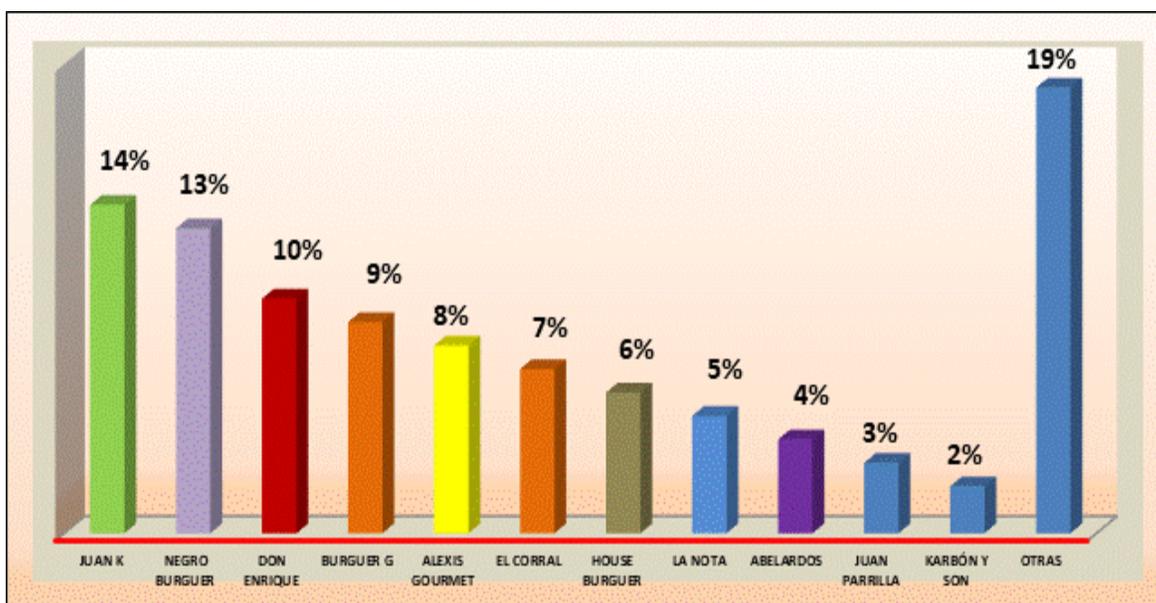


Figura 2. Preferencia de establecimientos de venta de hamburguesas

Las preferencias de los establecimientos de venta de hamburguesas son muy similares, donde influye el poder adquisitivo y perfil del cliente, en estas comunas consumen los productos en sitios posicionados de la ciudad como: Juan K (14%), Negro Burger (13%), Don Enrique (10%).

Los porcentajes inferiores al 10% donde figuran Burguer G, Alexis Gourmet, El Corral, House Burguer, La Nota, Abelardos, Juan Parrilla y Karbón y Son. El 19% son otros establecimientos entre el 1% al 2% como se aprecia en la tabla siguiente:

Tabla 17. Otros establecimientos de hamburguesas

SITUACION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Snoopy	2	9,1%
Darwinos	2	9,1%
Rancho y Leña	2	9,1%
Mc Donalds	2	9,1%
Vaquiro Express	2	9,1%
Barandú	2	9,1%
Quinta Burger	2	9,1%
Mr Pernil	1	4,5%
Tonny Burger	1	4,5%
Winners Sport	1	4,5%
Old West Steak House	1	9,1%
Doña Rosa Niza	1	4,5%
Doña Cruz Zulima	1	4,5%
The Chef Is Ready Niza	2	9,1%
TOTAL	22	100%

Tabla 18. ¿Por cuáles de los siguientes aspectos prefiere Ud. el anterior establecimiento?

SITUACION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Calidad del producto	92	92/114
Precio	36	36/114
Buen sabor	71	71/114
Presentaciones	18	18/114
Sucursales	10	10/114
Rapidez	25	25/114
Las salsas	24	24/114
Parqueadero	41	41/114
Limpieza	13	13/114
Seguridad	24	24/114
Ubicación	24	24/114
Variedad de sabores	52	52/114
Atención	7	7/114
Tradicición	16	16/114
TOTAL	454	454/114

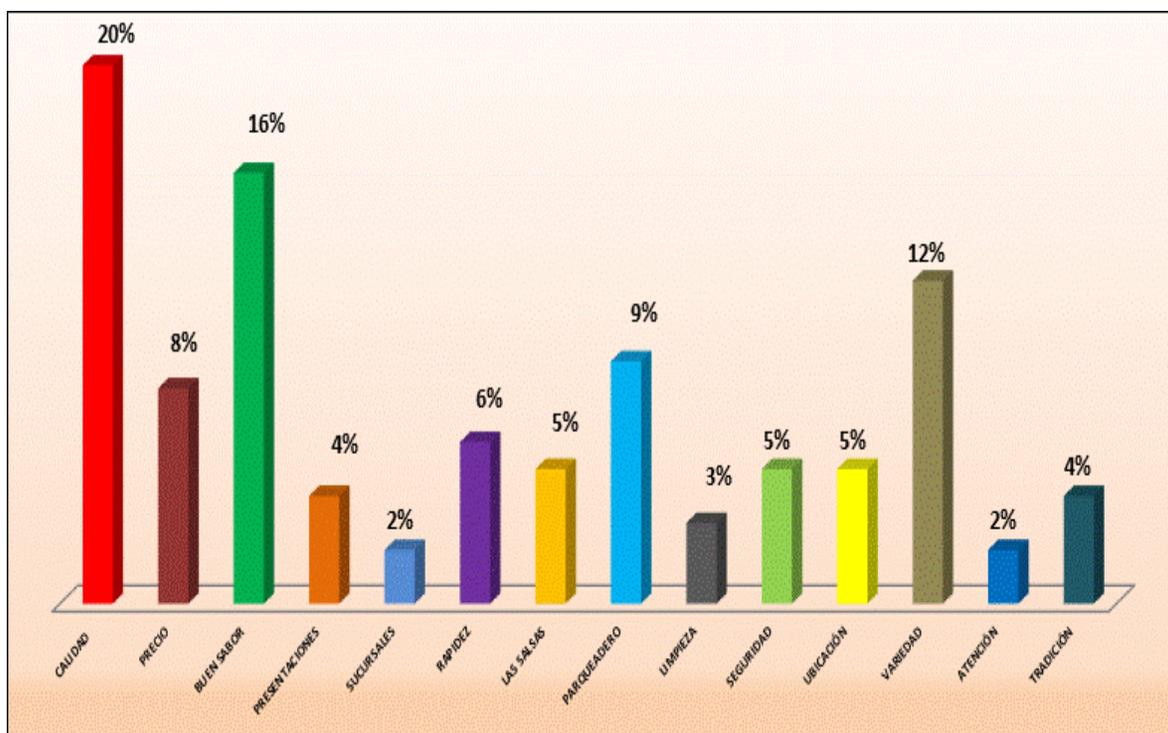


Figura 3. Aspectos por los cuáles se prefiere un establecimiento de hamburguesas

Entre los aspectos que se tiene en cuenta para elegir un establecimiento de hamburguesas están en primer lugar la calidad y el buen sabor con el 20% y 16% respectivamente, en tercer lugar, la variedad de productos con un 12%. El 9% manifestó que la facilidad de parqueo y un 8% el precio. Los demás aspectos no obtuvieron un porcentaje relevante, especialmente la rapidez (6%), salsas, ubicación y seguridad (5%), y atención con el 2%.

Tabla 19. ¿Con que frecuencia consume usted hamburguesa?

SITUACION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1 Vez por semana	21	18%
2 Veces por semana	11	10%
Quincenal	22	19%
mensual	17	15%
Ocasional	41	36%
Otras	2	2%
TOTAL	114	100%

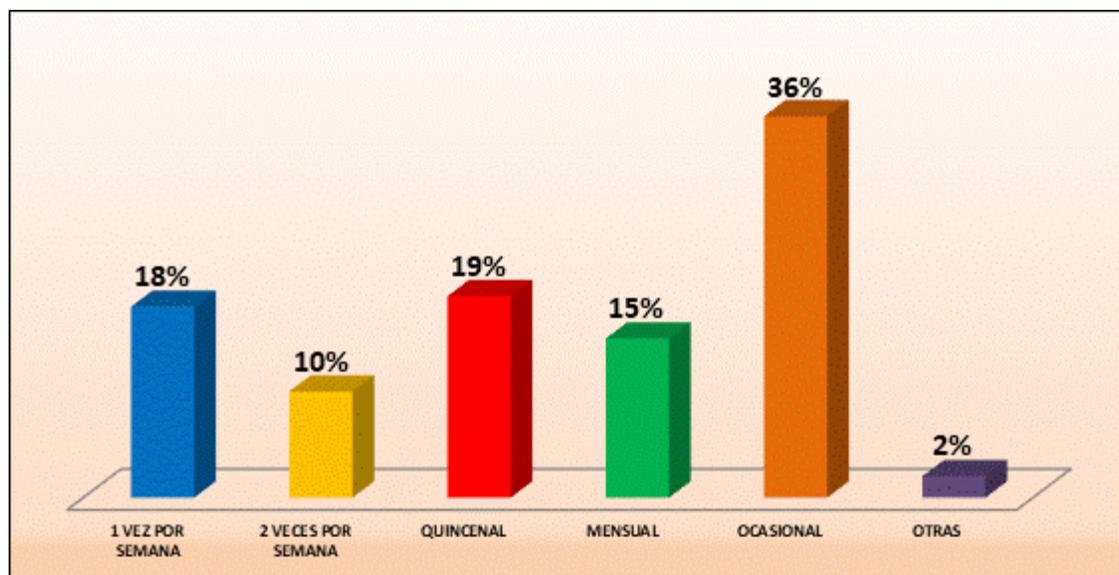


Figura 4. Frecuencia de consumo de hamburguesa

Los habitantes de las comunas 2,4 y 5 de Cúcuta en su gran mayoría consumen hamburguesa de manera ocasional según las respuestas el 36% tienen este tipo de consumo, quincenalmente con un 19% y una vez por semana 18%. El 15% manifestó que mensual y el 10% 2 veces a la semana, tan solo un 2% dijo que otra frecuencia como trimestral.

Tabla 20. ¿En qué ocasiones usted consume la hamburguesa?

SITUACION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Cenar o almorzar con la familia	25	22%
Entretenimiento; charlar con amigos	19	17%
Celebraciones: matrimonios cumpleaños	7	6%
Reunión con la pareja o conyugue	6	5%
Sin motivo especial	57	50%
TOTAL	114	100%

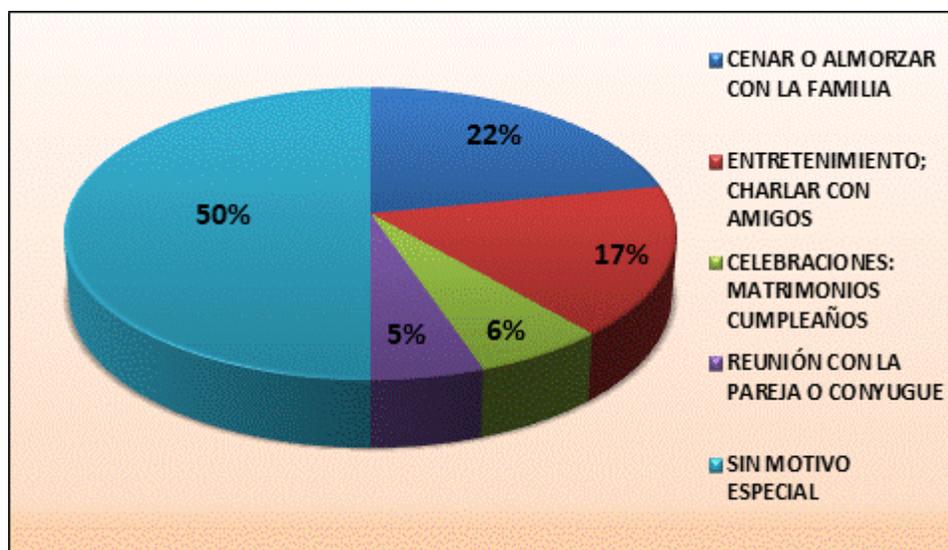


Figura 5. Ocasiones para consumir una hamburguesa

En cuanto a las ocasiones que influyen para consumir una hamburguesa, en primer lugar, no existe un motivo especial, sencillamente gustan de consumirlas con un 50%, en segundo lugar, para cenar o almorzar con el 22% y en tercer lugar por entretenimiento o con amigos con el 17% y con un porcentaje del 6% celebraciones. Finalmente, un 5% solo por reunión con la pareja o conyugue.

Tabla 21. ¿Cuál es su hamburguesa preferida?

SITUACION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sencilla	17	15%
Mixta	40	35%
Especial con todo	36	32%
Doble carne	13	11%
Extra grande	8	7%
Otro tipo de carne	0	0%
TOTAL	114	100%

Las hamburguesas preferidas por los encuestados son variables, pero se destaca la Mixta con un 35% y Especial con Todo con un 32%, en tercer lugar, con un 15% la Sencilla y un 11%

Doble Carne, donde se puede concluir que se consumen más las grandes y especiales y finalmente con porcentajes más bajos extra carne (7%), y otro tipo de carne no obtuvo ninguna votación.

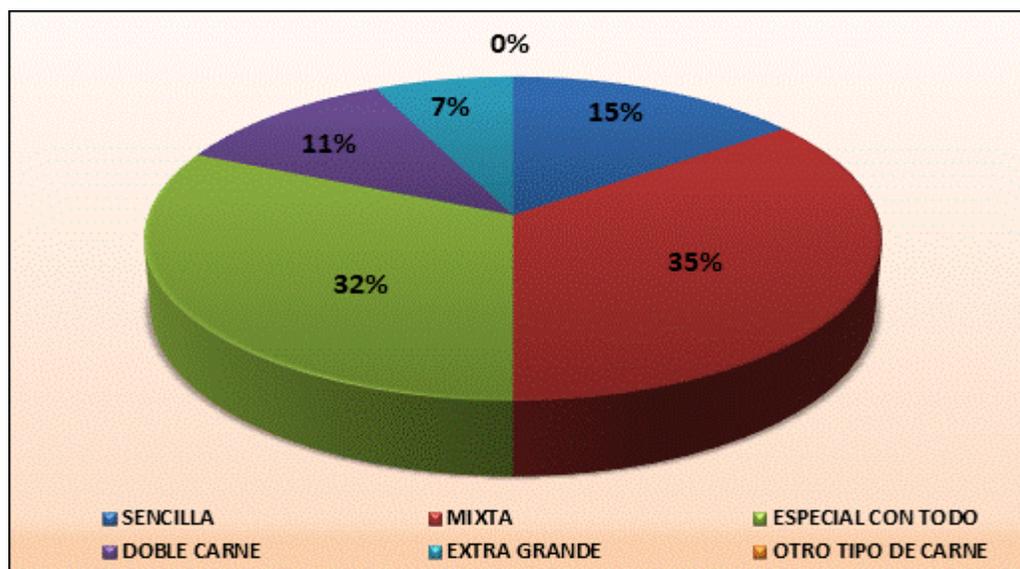


Figura 6. Tipos de hamburguesas preferidas

Tabla 22. ¿Cuál es el precio promedio de la hamburguesa que Ud consume?

SITUACION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Menos de \$7.000	15	13%
De \$7.000 a \$10.000	55	48%
Mas de \$10.001	44	39%
Otros	0	0%
TOTAL	114	100%

En las comunas 2, 4 y 5 se observa un nivel socio económico 3, 4 y 5, por tal motivo el poder adquisitivo es de clase media, se podría decir que el 48% de los encuestados fija un precio entre \$7.000 a \$10.000 a la hora de adquirir una hamburguesa, se puede observar que el precio no influye desde que el producto guste al consumidor. En segundo lugar, con el 39% más de \$

10.000, corroborando la explicación anterior. Tan solo el 13% dice que prefiere las de precio menores a \$ 7.000, como se dijo al inicio depende del nivel socio económico.

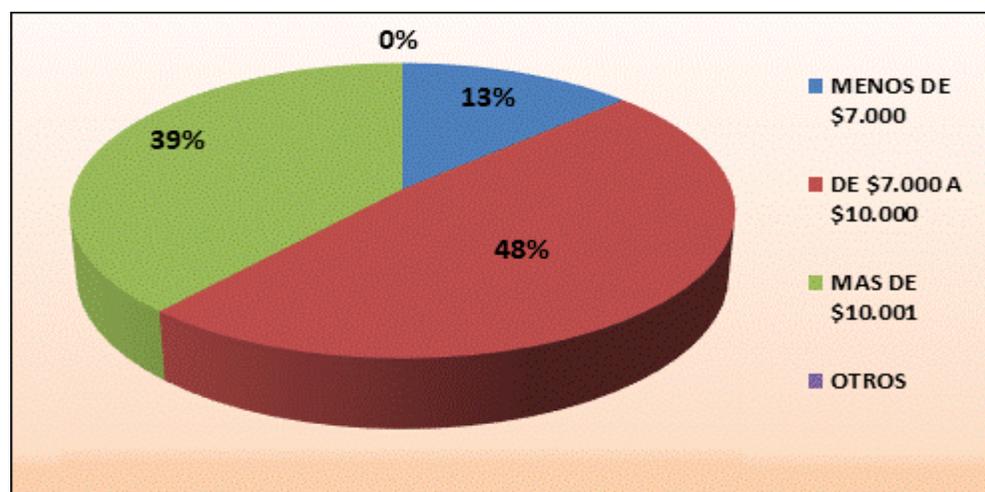


Figura 7. Precio promedio de la hamburguesa que se consume

Tabla 23. Califique los siguientes aspectos, utilizará una escala del 1 al 5 donde 1 es nada importante y 5 muy importante, al momento de decidir por un establecimiento de hamburguesas

DESCRIPCIÓN	CALIFICACION										TOTAL	
	5	4	3	2	1							
Calidad de productos	75	66%	38	33%	1	1%	0	0%	0	0%	114	100%
Variedad de sabores	64	56%	35	31%	11	10%	3	3%	0	0%	114	100%
Parqueadero	49	43%	15	13%	30	26%	13	11%	8	7%	114	100%
Limpieza higiene del local	84	74%	18	16%	10	9%	1	1%	0	0%	114	100%
Servicio al cliente	56	49%	44	39%	13	11%	1	1%	0	0%	114	101%
Ambiente, decoración, música	57	50%	36	32%	19	17%	1	1%	0	0%	114	100%
Ubicación	51	45%	33	29%	19	17%	10	9%	0	0%	114	100%
Seguridad	46	40%	52	46%	13	11%	3	3%	0	0%	114	100%

De acuerdo a la opinión de los clientes actuales de hamburguesas del sector, se procedió a calificar los aspectos claves de cada una de los establecimientos preferidos, como son: calidad, variedad de sabores, parqueadero, limpieza, servicio, ambiente o instalaciones, la ubicación y finalmente la seguridad. Se observa una calificación positiva de 5 y de 4 y que son altas, por ejemplo, en promedio la calificación de 5 fue del 53% y de 4 un porcentaje de 30% para un total positivo de 83%.

La calificación más alta de 3 se obtuvo para parqueadero con un 26%, ambiente y ubicación con el 17%. En promedio la calificación de 3 es de 13%. Para las calificaciones de 2 y de 1, también los porcentajes más altos los obtuvo el parqueadero y ubicación, con 11% y 9% respectivamente. Se debe mejorar aspectos de ubicación y parqueo.

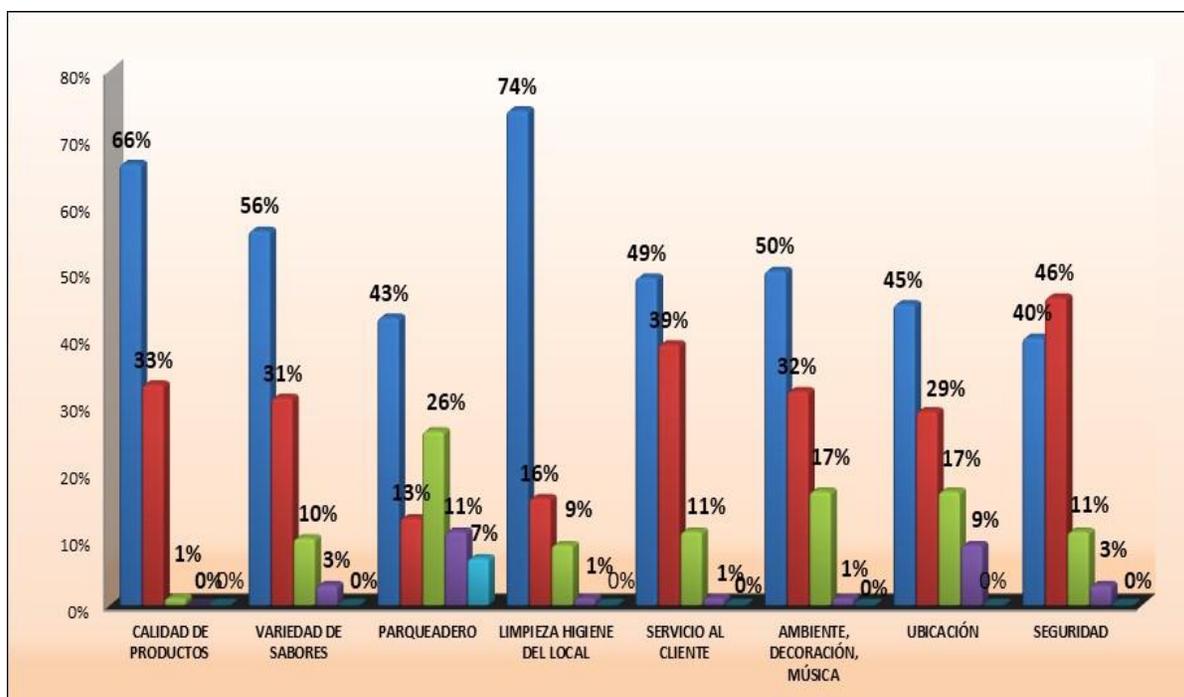


Figura 8. Calificación de los aspectos importantes al consumir hamburguesa

5.2.2 Propietarios o administradores de establecimientos de comida rápida. Se analiza la opinión de las empresas del sector de venta de hamburguesas en las comunas 2, 4 y 5 de la ciudad de Cúcuta:

Tabla 24. ¿Qué tipos de hamburguesas ofrece la empresa?

SITUACION	FRECUENCIA		PORCENTAJE	
Sencilla	62	62/62	19%	100,00%
De pollo	42	42/62	13%	67,74%
Ranchera	50	50/62	15%	80,65%
Mixta	48	48/62	15%	77,42%
Vegetariana	5	5/62	2%	8,06%
Doble carne	50	50/62	15%	80,65%
Especiales	62	62/62	19%	100,00%
Otras carnes	5	5/62	2%	8,06%
Otra	0	0/62	0%	0,00%
TOTAL	324	324/62	100,00%	522,58%

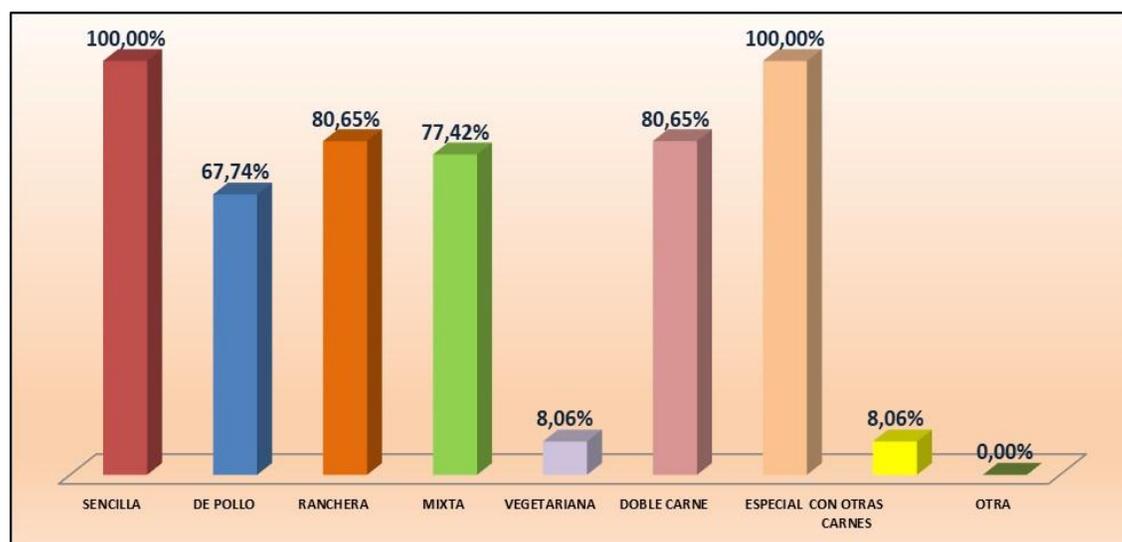


Figura 9. Tipos de hamburguesas ofrece la empresa

Los propietarios de negocios de comidas rápidas en Cúcuta ofrecen productos similares, se podría decir que es muy poca la innovación en presentaciones, por ejemplo la sencilla, especial

de carnes, la ofrece un 100% y le siguen la mixta, doble carne y ranchera (80.65%), y en tercer lugar de pollo con 67.74%. La vegetariana, ni otras carnes el 8,06%.

Tabla 25. ¿Cuándo visitan su restaurante el cliente va acompañado de?

SITUACION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Una persona	3	5%
Dos personas	9	14%
Mas de tres	50	81%
TOTAL	62	100%

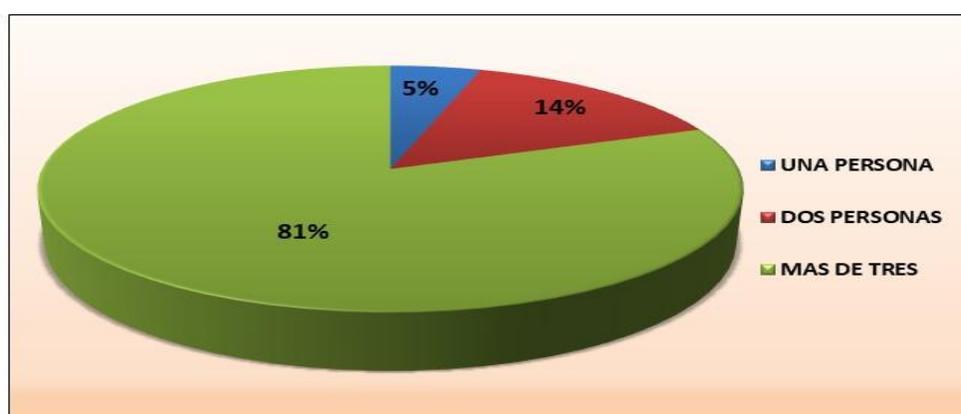
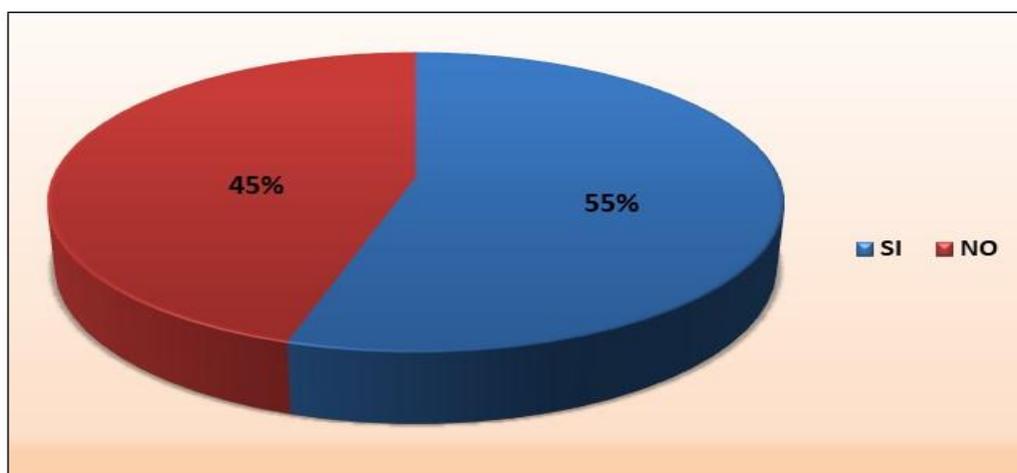


Figura 10. Número de acompañantes cuando visitan un restaurante de hamburguesas

Según los encuestados se puede ver que el 81% asisten a un establecimiento de comida rápida con más de tres personas ya sea en plan familiar o amigos y 14% de los encuestados respondieron que con dos personas, y el restante 5% con una persona o con la pareja. Se concluye que la asistencia por lo general es en grupo.

Tabla 26. ¿Tiene diseñada estrategias de promoción de ventas?

SITUACION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	34	55%
NO	28	45%
TOTAL	62	100%

**Figura 11. Diseño de estrategias de promoción de ventas**

El 55% de los propietarios de los negocios de hamburguesas dicen que han diseñado estrategias de promoción de ventas (combos, descuentos, 2 x1) y un 45% que no.

Tabla 27. ¿Cuál es el factor que usted considera afecta más a su empresa?

SITUACION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Informalidad	25	40%
Competencia	11	17%
Falta de publicidad	24	38%
Bajos precios	3	5%
TOTAL	62	100%

Los propietarios de los negocios de hamburguesas del segmento objetivo manifiestan que los factores que afectan el desarrollo de la empresa son: la informalidad con un 40% y la falta de

publicidad con un 38% la cual consideran costosa y un gasto. La competencia es considerada por un 17% y bajos precios un 5%.

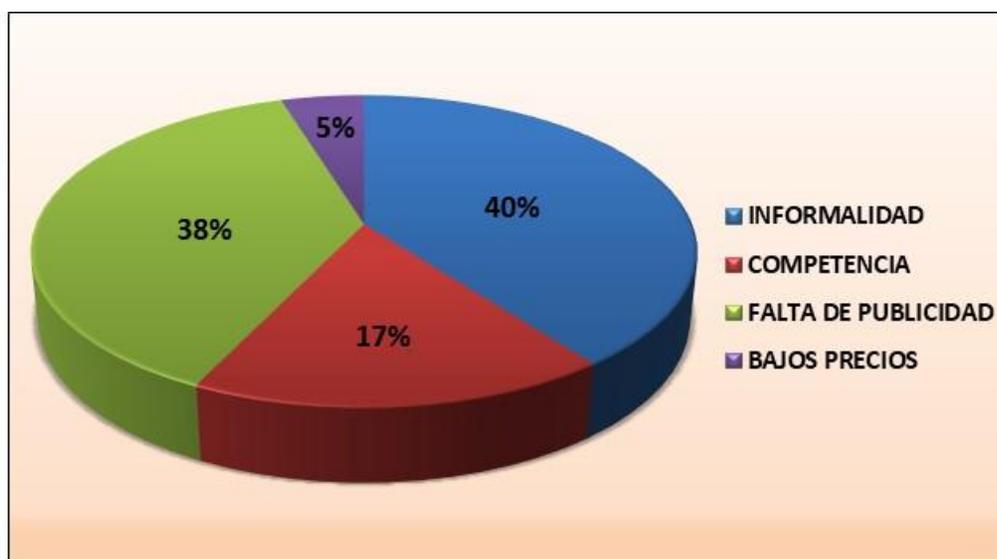


Figura 12. Factores que afectan la venta de comidas rápidas y hamburguesas

Tabla 28. ¿Cuáles de los siguientes aspectos considera usted son la fortaleza de la hamburguesa que vende?

SITUACION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Precios	28 / 28/62	18% / 48,39%
Ambiente del local	21 / 21/62	14% / 40,32%
Calidad del producto	47 / 47/62	31% / 72,58%
Promoción	20 / 20/62	13% / 29,03%
Ubicación	11 / 11/62	7% / 16,13%
Variedad de productos	26 / 26/62	17% / 40,32%
TOTAL	153 / 153/62	100.00% / 246,77%

Las principales fortalezas de las ventas de hamburguesa según sus propietarios y administradores son la calidad del producto con un porcentaje general de 72.58%. En segundo lugar, los precios con el 48.39%, seguido del ambiente del local y variedad de productos ambas

con el 40,32% %, finalmente con 29,03% la promoción y la ubicación con el 16,13%.

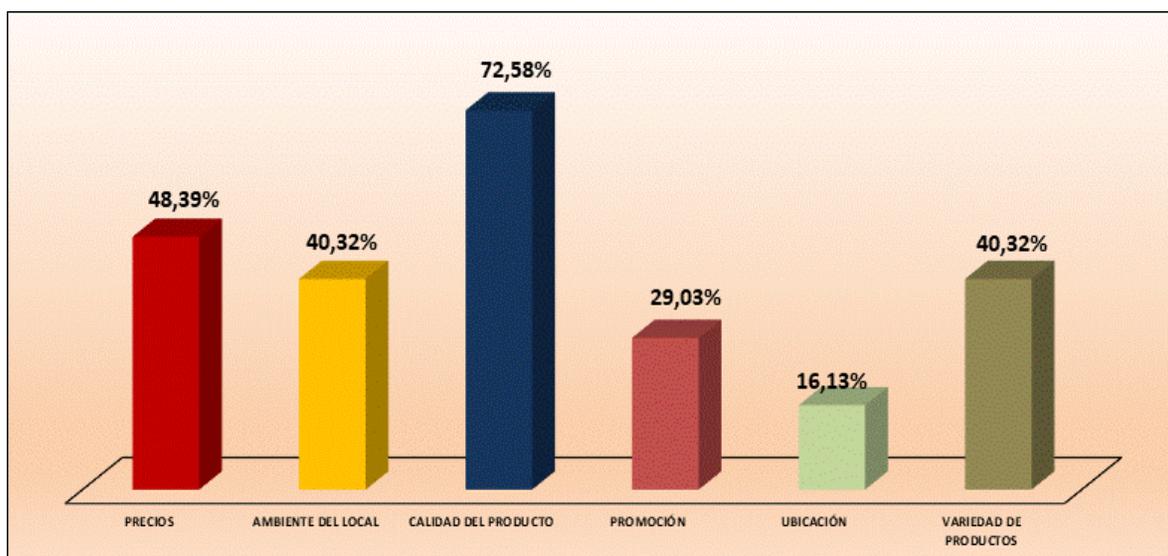


Figura 13. Fortalezas de los establecimientos que venden hamburguesas

Tabla 29. ¿Cuenta su restaurante con una base de datos de los clientes?

SITUACION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	35	56%
NO	27	44%
TOTAL	62	100%

Es importante el manejo de la base de datos de clientes por parte de los negocios de hamburguesas encuestados, ya que un 56% dice llevar registro de los clientes. Tan solo un 44% no lleva base de datos.

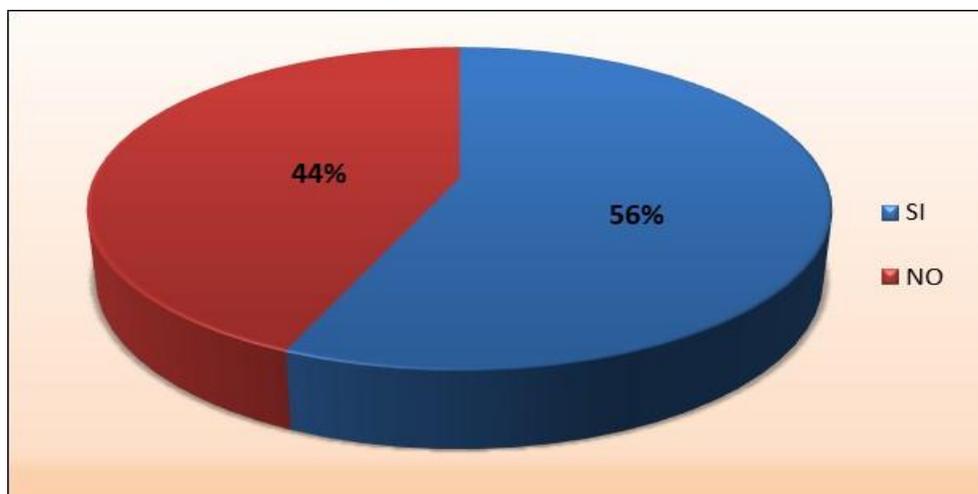


Figura 14. Manejo de base de datos en los establecimientos de hamburguesas

Tabla 30. ¿Considera que las ventas en los dos últimos años han permanecido?

SITUACION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Aumentado	29	46%
Igual	11	18%
Disminuido	22	36%
TOTAL	62	100%

Los administradores de los establecimientos encuestados manifiestan que en los dos últimos años las ventas han aumentado con un porcentaje del 46%, y el restante 54% se dividen en que permanecen igual (18%) y disminuido (36%) por la crisis sanitaria.

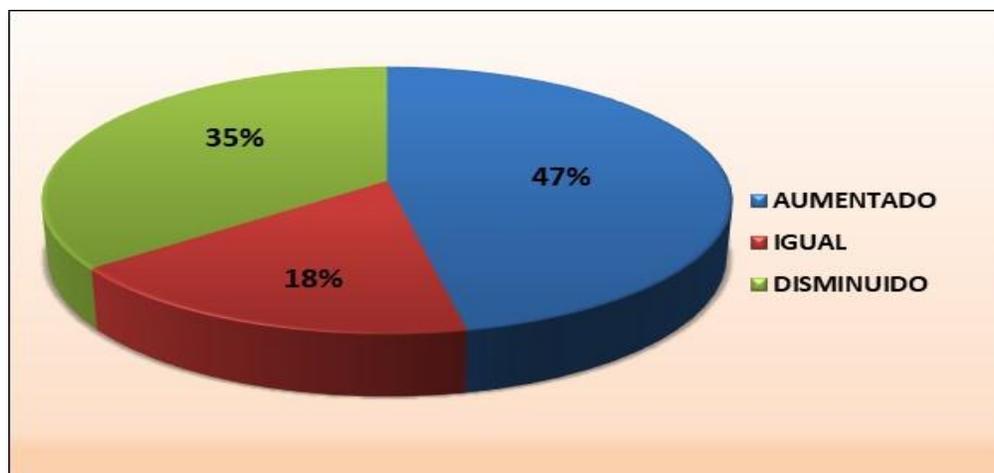


Figura 15. Comportamiento de las ventas de hamburguesas

Tabla 31. De las siguientes estrategias ¿Cuál ha aplicado los últimos 12 meses?

SITUACION	FRECUENCIA		PORCENTAJE	
Implementar servicios personalizados	10	10/62	8,1%	16,13%
Ofrecer nuevas formas de pago	15	15/62	12,1%	24,19%
Invertir en publicidad	18	18/62	14,5%	29,03%
Cambiar de proveedores	1	1/62	0,8%	1,61%
Despedir empleados	20	20/62	16,1%	32,26%
Promociones de ventas	18	18/62	14,5%	29,03%
Ampliar horarios de atención	2	2/62	1,6%	3,23%
Capacitar a los empleados	3	3/62	2,4%	4,84%
Remodelar las instalaciones	4	4/62	3,2%	6,45%
Bajar los costos de funcionamiento	30	30/62	24,2%	48,39%
Disminuir los precios de tarifa	1	1/62	0,8%	1,61%
Abrir nuevos puntos de venta	2	2/62	1,6%	3,23%
	124	124/62	100%	200,00%

Las estrategias utilizadas en los negocios de comidas rápidas en los últimos doce meses se han enfocado principalmente a la reducción de costos de funcionamiento por la pandemia en un 48,39%, y despedir empleados con un 32,26%, seguido de invertir en publicidad y promoción de ventas con el 29,03%. Cuando se habla de publicidad es muy dado a las redes sociales y la virtualidad.

A raíz de la crisis sanitaria este sector ha innovado en muchos aspectos, como nuevas formas de pago (24,19%), implementar servicios personalizados (16,13%). Los porcentajes restantes son inferiores al 5% tales como ampliar horarios y abrir nuevos puntos de venta (3,23%), cambiar proveedores y disminución de precios (1,61%), entre otros.

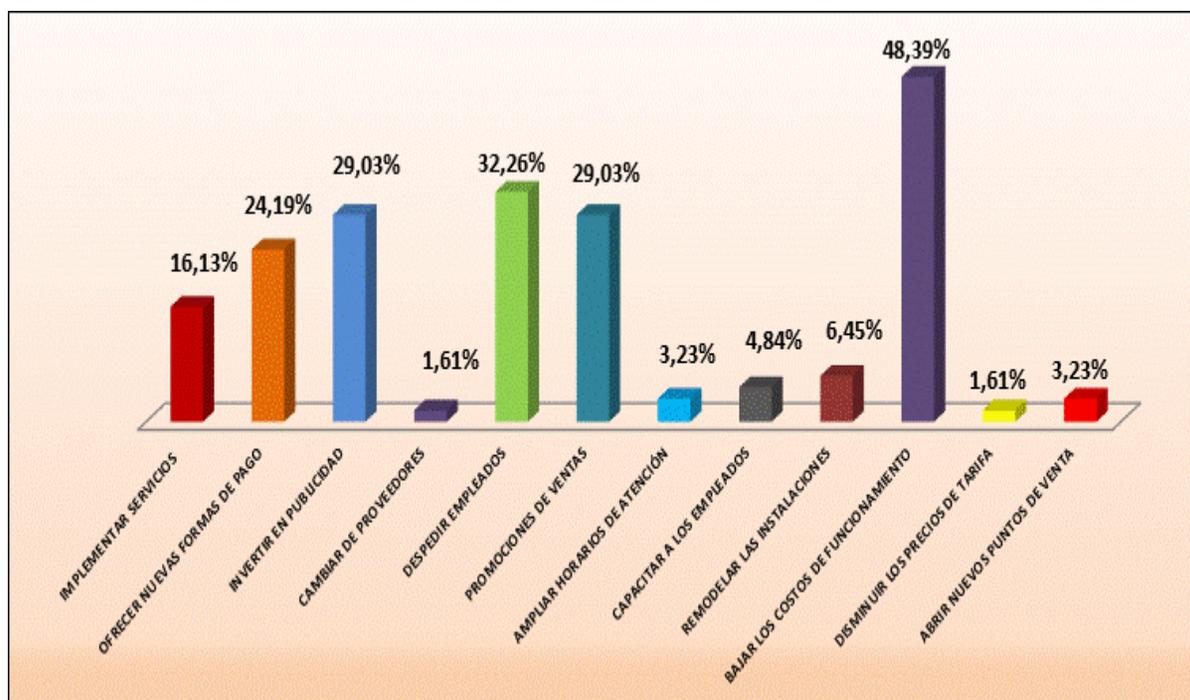


Figura 16. Estrategias aplicadas en los establecimientos de hamburguesas

6. Análisis de la Situación Actual

Analizar la situación actual de un sector es el primer paso para la formulación de estrategias para un sector comercial como la venta de hamburguesas, este se enfoca en las variables no controlables y las controlables de la empresa. Otro aspecto es el análisis del comportamiento y perfil de los clientes, mercado objetivo como son los habitantes de las comunas 2, 4 y 5 de la ciudad de Cúcuta que frecuentan establecimientos de comidas rápidas a quienes se dirige el producto de hamburguesa, las estrategias mediante las cuales se satisfacen y las medidas claves del desempeño de mercadeo y demás áreas de la empresa.

Conocer los aspectos que influyen en el desarrollo del sector de ventas de hamburguesas es necesario ya que constituye el fundamento de la formulación de estrategias. Para tal fin se realizó una matriz DOFA, donde se identifican sus principales fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades. Se diagnostican las áreas funcionales de los diferentes establecimientos, que objetivos han alcanzado y a que enfrentarán, en el futuro. Esto permite decidir si es necesario revisar planes anteriores o bien diseñarlos para cumplir con los objetivos.

Inicialmente se analiza e identifica las tendencias, fuerzas y fenómenos claves, que tienen un impacto potencial en el diseño e implantación de estrategias. Examinar y evaluar en forma apropiada los cambios del ambiente empresarial. Hacer énfasis en la importancia de la evaluación sistemática de los impactos ambientales. El análisis de la situación actual comprende clientes y mercado, evaluar los recursos de la empresa, evaluación de la competencia, los proveedores, la distribución, los precios, la promoción o comunicación, portafolio de productos y el servicio al cliente.

6.1 Análisis del Sector de Hamburguesas

6.1.1 Sector local. Para el análisis de la situación actual se basa en lo encontrado en el estudio de mercado y el diagnóstico administrativo con su matriz DOFA; también se incluyen los clientes actuales, las estrategias mediante las cuales se satisfacen y los estándares claves del desempeño administrativo. En este contexto, el primer punto de análisis será el sector de venta de hamburguesas, el mercado y su segmentación; Una vez que el segmento del mercado ha sido analizado y se han podido detectar todas las características del mismo, es necesario continuar con la evaluación del sector. Uno de estos aspectos es la participación de mercado en los últimos años.

El sector de venta de hamburguesas se ha vuelto tan rentable en el país que, según cifras de Raddar, durante el 2018 el consumo de este alimento alcanzó los 3,8 billones de pesos, de los 6 billones de pesos que se gastaron en comidas rápidas.

Las tendencias en Colombia, según un análisis de Uber Eats esta comida lidera el número de búsquedas de los usuarios de la plataforma. “La hamburguesa se ha convertido en uno de los platos favoritos para pedir a través de la app de Uber Eats, donde los consumidores pueden encontrar desde hamburguesas tradicionales de carne o pollo, opciones saludables o bajas en grasa, hasta vegetarianas y veganas”.

La hamburguesa es una de las opciones favoritas rápidas de los colombianos, por esto iniciativas como la del Burger Master son tan exitosas, pues la oferta de este alimento ha crecido en las principales ciudades del país. No es extraño entonces que los usuarios utilicen plataformas digitales para pedirlos.

En el sector de hamburguesas analizado en Cúcuta se observó que se posee los recursos y creatividad necesarios para avanzar competitivamente en la elaboración de productos novedosos. Son grandes los esfuerzos para mejorar día a día la innovación, los cambios que se tiene al transcurrir los años son notables siempre con el ánimo de brindar al consumidor mayor satisfacción. Las hamburguesas que se ofrecen en el mercado hasta hoy son siempre lo común: la sencilla, mixta, de pollo y con varias carnes.

En las comunas 2, 4 y 5 se observó que, a pesar que, en la comuna existen negocios de comidas rápidas y de venta de hamburguesas, los consumidores asisten a negocios posicionados o destacados en el mercado como Hamburguesas Juan K, Negro Burger, Alexis Gourmet, Don Enrique, Burguer G, entre otros, que los prefieren por sabor y calidad. Juan K cuenta con cuatro puntos de ventas en la ciudad donde se demuestra su crecimiento y evolución dándose a conocer en el mercado como una empresa orientada a ofrecer atractivas propuestas de valor que sorprenda al cliente y que sean memorables. Alexis Gourmet en la comuna 2 tiene dos puntos de venta, y ahí también se ubican Don Enrique, Burguer G y Abelardos con un solo punto de venta.

Las franquicias de hamburguesas como Juan Parrilla, Hamburguesas El Corral que son nacionales y Mac Donald's como multinacional, no son las preferidas por los consumidores, consideran que son costosas y no cumplen con las expectativas de tamaño y sabor, de todas formas, son preferidas por algunos habitantes de las comunas 2, 4 y 5, aunque en un porcentaje muy bajo. Existe cierta preferencia por establecimientos en los barrios como Torcoroma, La Libertad, San Luis, Guaimaral, Zulima, Ciudad Jardín, Quinta Oriental, Quinta Bosch y Niza, que poco a poco han ido ganando mercado en la ciudad.

6.2 Fuerzas Competitivas del Sector de Hamburguesas

6.2.1 Amenaza de nuevos competidores. Hoy día la regulación y normativa colombiana en cuanto al montaje de establecimientos de procesamiento de alimentos es determinante, pero no se constituye en una barrera de entrada al mercado (Cámara de Comercio de Cúcuta, 2020). Los requisitos para operar en cuanto a normativa son de fácil conocimiento ya que todos reposan en las Cámaras de Comercio de las ciudades, por lo que los interesados puedan iniciar el proceso personalmente o bajo la asesoría de un consultor experto en el área. Sin embargo, la regulación existente no es en sí una barrera para la entrada, pero si puede determinarla el capital con el que cuente el posible inversionista, ya que éste determina el tamaño del establecimiento, ubicación, entre otros factores.

Requisitos de capital. No se conoce una cifra específica del valor con el que se debe empezar un negocio de comidas rápidas, pues eso dependerá de las pretensiones que tenga cada emprendedor, lo que si se debe tener en cuenta según Ávila (2016), son muebles y enseres como sillas, mesas, vitrinas, congeladores y neveras, los cuales pueden sumar un valor de \$7.000.000. Según la Revista Dinero (2018), los creadores de la marca Home Burger generaron una inversión inicial de \$120.000.000, alcanzado punto de equilibrio en su primer mes, y recuperando la inversión inicial al cuarto mes. Teniendo en cuenta la información anterior y los valores expresados por las fuentes para la creación de una empresa, se puede analizar que se cuenta con una amenaza alta.

Diferenciación del producto. La Revista Diners (2019) postula un ranking de las 10 hamburguesas artesanales que más se consumen en la ciudad de Bogotá, entre los cuales se distinguen los establecimientos, Gratin Burger, Pecado Capital, Bícono y restaurante Rodizio. En

estas recetas se identifican ingredientes y preparaciones internacionales, ingredientes típicos de ciudades determinadas de Colombia y una gran variedad de quesos, por lo cual se cuenta con una alta amenaza en el mercado por la diversidad de preparaciones y sabores que tienen las hamburguesas. Igualmente, en la ciudad de Cúcuta, se aprecia la variabilidad en cuanto a los ingredientes de la hamburguesa, desde los principales como el pan y la carne, hasta los quesos, salsas y demás vegetales.

6.2.2 Poder de los proveedores. El poder de Negociación de los proveedores afecta la intensidad de la competencia en una industria. Se puede identificar que Colombia es un gran productor de carne, por lo cual, el proveedor de este alimento será fundamental para la fabricación de hamburguesas, pues la carne es el insumo principal para el negocio, esto aumentara el poder de negociación del proveedor.

El sector de venta de hamburguesas es uno de los más fuertes de la economía colombiana, con empresas que tienen un posicionamiento fuerte en el sector, por el modelo de negocio y la etapa de introducción al mercado se considera que los proveedores no verán a las empresas nuevas como un cliente importante, por lo cual se considera como amenaza alta, pues no se tendrá la capacidad de negociación de precios o plazos de pago de cartera.

La canasta familiar en Colombia está compuesta por 441 artículos, entre los cuales se comprenden el aceite, la papa, el tomate, el pan, la cebolla, el pollo, el cerdo, los huevos y el queso (Riaño, 2019). Los ingredientes mencionados anteriormente son componentes de la hamburguesa, productos que a su vez tienen un sin número de proveedores en la ciudad, algunos de ellos no están puntualmente diferenciados por lo cual para este escenario la amenaza del proveedor será baja.

6.2.3 Poder de negociación de los compradores. Revista Semana (2018) declara un boom la tendencia de la comida rápida, declarando así una guerra de hamburguesas, las cuales en este año movieron un valor de 3.8 billones de pesos al año de los cuales el 60% pertenece a comida rápida en el país. Así mismo, las hamburguesas, representan el 63% de las ventas generadas en el segmento de la comida rápida.

A su vez Nielsen (2016) indica que el 38% de los colombianos come fuera de su hogar una o más veces a la semana, para Michael Porter, en su libro estrategia competitiva los clientes cuando en el mercado los productos son estándar o no diferenciados los compradores siempre podrán encontrar productos alternativos o sustitutos. Teniendo en cuenta la información anterior se puede considerar que el consumidor tiene bastantes alternativas para adquirir alimentos como la hamburguesa, pues la frecuencia y el dinero con gastan en este segmento dejan en evidencia la cantidad de alternativas que se tienen en el mercado.

Para Porter (1997), cuando el producto vendido representa un pequeño valor en las finanzas del comprador, este, será menos sensible a los precios que tiene el mercado, esto se conoce como las materias primas que compra el sector industrial representa una fracción importante de los costos o compra. Para el año 2017 los restaurantes generaron en precios un incremento del 9% y los consumidores no dejar de consumir sus alimentos, lo que quiere decir que, por cada 10 pesos, el consumidor gasta 6 en restaurantes según el diario el país.

Según el diario La Opinión (2018) con su calificación de las 10 mejores hamburguesas de Cúcuta, muestran un promedio de costo por este producto de \$ 25.000 en el segmento artesanal, lo que permite evidenciar que el dinero no es un factor decisivo en el consumidor para comer fuera del hogar, razón por la cual la amenaza es alta, pues el cliente prefiere una buena

experiencia y un buen servicio por encima del factor monetario.

6.2.4 Productos sustitutos. Los productos sustitutos que se encuentran en el mercado para el tipo de productos que ofrece la empresa es cada día mayor, esto sumado con los patrones de gustos de los consumidores, quienes cada día buscan sabores y presentaciones que les produzcan experiencias nuevas. Según Nielsen (2016), el 51% de latinoamericanos ha comido en un lugar de comidas rápidas, lo que permite identificar el gusto que tienen por este tipo de comida, a su vez, indica que el de Colombia, este porcentaje es el 53%, es decir, más de la mitad de la población en Colombia ha consumido comida rápida durante los últimos 6 meses a la fecha de la recolección de esta información. El 15% de los colombianos prefieren la comida callejera, por lo cual este tipo de alimentación es considerado como una amenaza baja teniendo en cuenta el porcentaje de personas que consumen estos alimentos.

Para la Revista P y M (2016) el 72% de colombianos almuerza fuera de su casa y el 47% cena fuera de la casa, lo que permite evidenciar una gran tendencia por el consumo de alimentos fuera del hogar, justamente en las horas en las que se hizo el estudio de observación. Entre el segmento de comida rápida, la hamburguesa es el producto que más se consume con un 40%, seguido del pollo con un 26% y la pizza tiene un porcentaje del 11% ya mencionado con anterioridad, por lo cual se considera que la amenaza de productos sustitutos y de recetas sustitutas es alta.

6.2.5 Rivalidad entre competidores. La rivalidad entre los competidores existentes tiende a aumentar, que es uno de los negocios que tienen una inversión inicial muy baja, por tal motivo proliferan negocios de comidas rápidas y empresas de tipo familiar, como competidores se asemejan en tamaño y capacidad, al tiempo que disminuye la demanda de los productos de la industria y la reducción de precios se vuelve común. Las hay para todos los gustos y muchas

tienen reconocido prestigio y clientela: la competencia puede ser pura, muchos competidores, pero realmente no es una fuerza que impida el ingreso al mercado.

La falta de diferenciación y los precios cambiantes generan que el consumidor perciba el servicio sin valor agregado, por lo cual su elección se basara en el precio o en el servicio (Porter, 1997). Para la revista de investigación la atracción y retención de los clientes internos como externos depende del servicio al cliente, lo que genera lealtad y preferencia por algún proveedor en particular, al existir una gran demanda del segmento hamburguesas artesanales en Cúcuta se considera que la rivalidad entre competidores será alta.

El número de restaurantes de comida rápida en Cúcuta es elevado. El marketing experiencial se basa en cubrir las necesidades de un determinado grupo de personas agregando valor a través de experiencias positivas de consumo. Por esta razón y analizando los competidores que se tienen en la zona la rivalidad será baja, pues no se identifica un valor agregado de cara al consumidor.

6.3 Portafolio de Productos

El sector de venta de hamburguesas tiene como objeto social la elaboración y distribución de un producto de “comida rápida”. La hamburguesa es una comida que se prepara con carne picada de animales vacunos, cerdo o aves, generalmente condimentada con sal, pimienta, ajo y perejil, y forma redonda y plana; suele asarse a la plancha o freírse. Es un sándwich de hamburguesa con un pan blando y redondo al que se le suelen añadir otros ingredientes o condimentos, como tomate, cebolla, queso, salsa de tomate, mostaza, o en nuestro medio la salsa tártara, entre otras.

Existen gran variedad de presentaciones, principalmente debido a la carne utilizada (res, pollo, combinada, cerdo, pernil, etc.) y salsas. La palabra proviene de la ciudad de Hamburgo, en

Alemania, el puerto más grande de Europa en tal época. Posteriormente fueron los inmigrantes alemanes de finales del siglo XIX quienes introdujeron en los Estados Unidos, fuera del ámbito de habla hispana, es más común encontrar la denominación estadounidense burger, acortamiento de hamburger. La hamburguesa es, en la actualidad, un alimento tan popular que aparece con sus diversas variantes en casi todas las culturas de la tierra, al igual que otros alimentos, como pueden ser la pizza, el perro caliente y los tacos.

La hamburguesa es un plato que ha demostrado cómo se puede reinventar, innovar y ser creativos en la gastronomía. En Cúcuta se observa una gran variedad de tipos de hamburguesas, cada establecimiento de comidas rápidas le da un estilo muy particular en la preparación; estos cambios dependen del tipo de carne utilizado, la clase de pan, por ejemplo, Burger G la ofrecen pan árabe, la calidad de los quesos y las características propias de cada negocio como ubicación, tamaño, posicionamiento, entre otros.

Como se dijo anteriormente, la hamburguesa su ingrediente principal es la carne, la cual se pica y se le añade alguna sustancia ligante para que se compacte adecuadamente y pueda ser más fácil de ingerir, como el huevo o el pan rallado. Para cocinar la carne picada de la hamburguesa pasan por dos procesos diferentes, que de forma mayoritaria son:

Fritas: Se vierten los pedazos en una sartén que contenga aceite caliente y se dejan freír hasta que la carne picada logre tener el punto deseado (véase también: temperatura de la carne). Es el método que emplea la cadena de restauración rápida McDonalds.

A la parrilla: En este caso se suele hacer la carne directamente sobre el calor de una fuente. Es el método más habitual en las barbacoas familiares. Este método de cocinado es el que emplea la cadena Burger King.

Cada establecimiento de venta de hamburguesas tiene su propio menú, con algunos cambios de presentación, tamaños, nombres de la hamburguesa o promociones, a continuación, se analizan algunos menús de la comuna 2 donde se ubican las empresas preferidas por los consumidores de hamburguesas:

PARRILLA

MEDIO

COSTILLAS BBQ PICANTES (320-350 gr) \$20.000
Costillas de cerdo picantes con ensalada y cascos de papa.

COSTILLAS EN SALSA BBQ (320-350 gr) \$18.500
Costillas de cerdo con ensalada, papa y yuca al vapor o francesa o patatón.

CHATA (200 gr) \$16.900
Con chorizo, ensalada, papa y yuca al vapor o francesa o patatón.

CHATA BISTEC (200 gr) \$18.500
Lo mismo de la Chata más queso, huevo y cebollines.

BABY (180-200 gr) \$28.800

BABY MEDIO (200-250 gr) \$19.900

CHURRASCO DE CARNE COMPLETO (200-250 gr) \$18.500

CHURRASCO DE POLLO COMPLETO (200-250 gr) \$19.800

CHURRASCO POLLO AL LIMÓN O BBQ COMPLETO (200-250 gr) \$20.300

PUNTA DE ANCA (200-250 gr) \$20.900

TODOS ACOMPAÑADOS DE:
Ensalada, papa y yuca al vapor o francesa o patatón

PARRILLA

PINCHOS JUANK (180 gr) con arepa y cibano \$8.900

CARNE - POLLO - MIXTO \$8.900

PINCHO PAN con arepa y cibano \$8.500

CARNE - POLLO - MIXTO \$8.500

PINCHO DE PESCADO (180 gr) \$11.900
2 patatones y cascado de limón

PINCHOS ROASTED:

CARNE, POLLO O MIXTO (210-250 gr) \$16.000

PINCHO ESPECIAL ROASTED (200 gr) \$16.800
Carne, pollo, 1 chorizo cibeño, ubre, chunchulla, papa y yuca al vapor o francesa

PLATO MIXTO (200 gr POR COMBINACIÓN) \$17.900
Carne - pollo, carne - cerdo, pollo - cerdo, ensalada, papa y yuca al vapor o francesa

PORCIÓN UBBE \$11.500 O **CHUNCHULLA** \$12.500
Ensalada, papa y yuca al vapor o francesa o patatón

PICADAS PERSONALES

PICADA JUANK 1 PERSONA (180 gr EN CARNE) \$22.900
Carne, pollo, papaya, papaya, ensalada, arepa, cibano, salchicha y cebollines

PICADA PERSONAL ROASTED (200 gr) \$18.900
Carne, pollo, chorizo, cibano, ubre, chunchulla, cebollines papa y yuca al vapor

PICADAS PARA VARIAS PERSONAS

PICADA 2 PERSONAS (300 gr EN CARNE) \$32.000

PICADA 4 PERSONAS (1300 gr EN CARNE) \$49.000
Carne, pollo, cerdo, chorizo, morcilla, ubre, ensalada arepitas, yuca, papa al vapor y francesa & patatón

PICADA 3 PERSONAS (300 gr EN CARNE) \$40.900

PICADA 5 PERSONAS (1300 gr EN CARNE) \$61.900
Carne, pollo, cerdo, chorizo, morcilla, ubre, chunchulla, ensalada, arepitas, patatón, papa francesa, papa y yuca al vapor

SANDWICHES Y PERROS

PERRO CALIENTE \$6.600
Salchicha americana, jamón, queso, tocineta y salsas

SANDWICH JAMÓN Y QUESO \$5.900
Doble jamón, doble queso, ensalada y salsas

SANDWICH SENCILLO \$6.900
Dos porciones de pollo, tocineta, ensalada y salsas

SANDWICH MIXTO \$8.200
Pollo, jamón, queso, tocineta, ensalada y salsas

SANDWICH ESPECIAL \$9.500
2 porciones de pollo, jamón, queso, tocineta, ensalada y salsas

SANDWICH RANCHERO \$8.200
Pollo, doble queso, huevo, ensalada, tocineta, salsas bbq, mostaza, rosada y tártara

HAMBURGUESAS

HAMBURGUESA DE FILETE DE POLLO O CERDO \$13.900
Filete de 130-170gr más doble jamón y doble queso, ensalada y salsas

MINI HAMBURGUESA \$6.400
Carne, jamón, queso, ensalada y salsas

MINI HAMBURGUESA DE POLLO \$5.500
Pollo, queso, jamón, ensalada y salsas

MINI HAMBURGUESA RANCHERA \$7.300
Carne, huevo, doble queso, ensalada, salsa bbq, mostaza, rosada y tártara

MINI HAMBURGUESA ESPECIAL \$8.100
Carne, pollo, jamón, queso, ensalada y salsas

HAMBURGUESA DE POLLO \$8.300
Pollo, jamón, queso, tocineta, ensalada y salsas

HAMBURGUESA DOBLE CARNE \$10.400
Doble carne, jamón, queso, tocineta, ensalada y salsas

HAMBURGUESA SENCILLA \$7.500
Carne, jamón, queso, tocineta, ensalada y salsas

HAMBURGUESA ESPECIAL \$10.100
Pollo, jamón, queso, tocineta, ensalada y salsas

HAMBURGUESA RANCHERA \$9.000
Carne, jamón, queso, tocineta, ensalada, salsas bbq, mostaza, rosada y tártara

HAMBURGUESA SUPER JUANK \$13.600
Pollo, ensalada y salsas; **doble** - carne, jamón, queso, tocineta

OTROS

SALCHIPAPA \$5.900
Ensalada, papa a la francesa y una salchicha

SALCHUYUCA \$6.200
Ensalada, papuyuca y una salchicha

SALCHIPATACÓN \$8.100
5 patatones, salchicha, ensalada y salsas

SALCHIPATACÓN CON TODO \$18.800
5 patatones, salchicha, pollo, jamón, queso, tocineta, ensalada y salsas

PORCIÓN DE PAPA \$4.200

RAPYUCA \$4.200

FRUTERÍA

ENSALADA DE FRUTAS 24 OZ CON HELADO \$8.600
Banano, fresa, uva, patilla, melón, papaya, manzana, brevas, mandarina, chantilly, miel, queso, leche condensada y helado

ENSALADA DE FRUTAS 24 OZ SIN HELADO \$7.900
Banano, fresa, uva, patilla, melón, papaya, manzana, brevas, mandarina, chantilly, miel, queso, leche condensada

ENSALADA DE FRUTAS 16 OZ CON HELADO \$6.900
Banano, fresa, uva, patilla, melón, papaya, manzana, brevas, mandarina, chantilly, miel, queso, leche condensada y helado

ENSALADA DE FRUTAS 16 OZ SIN HELADO \$5.900
Banano, fresa, uva, patilla, melón, papaya, manzana, brevas, mandarina, chantilly, miel, queso, leche condensada

JUGO DE BOROJÓ ESPECIAL \$6.100
Fote granizada, miel y brandy

JUGO DE UVA \$6.800
Naranja & mandarina

JUGOS

JUGOS NATURALES \$4.800
2 copas: naranja, limonada, mandarina, banano, mango, papaya, curuba, guayaba, maracuyá, tamarindo, lulo, mora y uchuva

JUGOS NATURALES \$5.500
2 copas: fresa, manzana, guanábana, patilla, melón, durazno, pera, borojó, 3 en 1 (naranja, zanahoria y remolacha) y jugo de papaya & mandarina.

LIMONADAS \$4.200
Hierbabuena, coco, mango y cereza

Figura 17. Menú de hamburguesas Juan K

Hamburguesas Juan k: La empresa generó numerosas estrategias con el fin de posicionar su marca, según su producto busco desarrollar una hamburguesa que cumpliera con los estándares clásicos de la misma con un toque especial que la distinguiera de los demás, con la competencia su visión y objetivo se estructuró en presentar la calidad, el precio como puntos claves al

momento de vincularse en el mercado, destacándose como una de las hamburgueserías más amenas ya que evidenciaba el beneficio que prestaba a la comunidad aprovechando los diferentes estilos de vida. Hamburguesas Juank generó diversidad de productos permitiéndole al comensal adquirir variabilidad al momento de consumir el producto. Como se puede apreciar se vende además la línea de parrilla, sándwich, perros calientes, frutería y jugos y obviamente el producto principal la hamburguesa.



NEGRO Hamburguesas	
Brooklyn	\$13.000
Smoke BBQ	\$18.500
Mac Negro (ganadora Hamburguesatón 2018)	\$19.000
Magic Shroom	\$17.000
San Telmo	\$18.500
La Condesa	\$18.000
Waikiki beach	\$16.000
Falafel	\$15.000
Versalles	\$18.000
Rambla	\$16.500
La Botero	\$20.000

*Las hamburguesas pueden ir acompañadas de papas a la francesa, papas a la francesa con romero, papas en casco o ensalada.

Botero



Figura 18. Menú de Negro Burgers & Shakes

Negro Burgers & Shakes: Es una de las hamburgueserías con mayor reconocimiento en los Santanderes. Esto gracias a sus hamburguesas de autor, preparadas con carnes frescas recién molidas, pan rústico y salsas de la casa. Los hermanos Luis Miguel Morán y Leo Morán (Ganador de la segunda temporada de Master Chef Colombia) están al frente de este exitoso restaurante. La hamburguesa 'Mac Negro' es el plato estrella del establecimiento y el que despierta todos los sentidos de los comensales, a tal punto que fue elegida como la Mejor Hamburguesa de la Hamburguesatón 2018.



Figura 19. Menú de hamburguesas Don Enrique

Hamburguesas Don Enrique: La empresa se encuentra en el mercado de las comidas rápidas, con una amplia trayectoria en la ciudad llevando un buen servicio a todos los consumidores con muchas promociones y excelente servicio al cliente. Lo sobresaliente de DON ENRIQUE, es la calidad de los productos, las instalaciones son agradables y amplias para los clientes. Don Enrique utiliza las promociones para dar a ofrecer sus productos uno de ellos son los combos (una hamburguesa + papa criolla + gaseosa) (dos hamburguesas + gaseosa) y una variedad infinita de maneras para promocionar, lo que hace que cada día haya promociones en el establecimiento en horarios establecidos. Lanzó al mercado el “Sombrero”, que es una hamburguesa de 21 centímetros de diámetro.



Figura 20. Menú Hamburguesas Alexis Gourmet

Hamburguesas Alexis Gourmet: Los productos que ofrece Alexis Gourmet son productos de consumo, los platos que se presentan en la carta del restaurante varían entre productos de consumo individual o platos para compartir en familia o amigos. Ofrecen entradas como patacones con suero costeño, diferentes tipos de hamburguesas con muchas posibilidades de adiciones. Para aquellas personas que no desean hamburguesas tienen además sándwiches, ensaladas, hot dogs y otros platos.



Hamburguesa La Nota Snoopy Niza Llámame Bro



Abelardo's Darwinos



Vaqui Express Karbón y Son

Figura 21. Otras hamburguesas

6.4 Mercado Actual

La formulación de estrategias para la comercialización de hamburguesas en el presente trabajo busca conocer, identificar e interpretar los conceptos relacionados con el mercado. Ello

implica considerar las distintas percepciones y clasificaciones que han elaborado las diversas disciplinas y autores. Se deberá tener bien claro el grupo al que va dirigida, sólo de esta forma se podrá desarrollar actividades efectivas, para ello es necesario conocer algunos de los términos de mercado más usados:

6.4.1 Mercado meta u objetivo. Son aquellas personas o empresas hacia quienes van dirigidos todos los esfuerzos de mercadeo, es decir, aquel grupo que cumple con todas las características del segmento del mercado o para quienes un empresario diseña una mezcla de mercadeo.

El mercado objetivo lo constituyen los hombres y mujeres de las comunas 2, 4 y 5 del área urbana del municipio de Cúcuta de 14 a 45 años, quienes se encuentran distribuidas en los estratos 3,4 y 5, siendo un número de 263.300 personas aproximadamente, según el último censo del 2.018. El amplio mercado objetivo identificado, se justifica en la medida que el producto objeto es catalogado como de consumo ocasional, como también por tendencia estadística gran parte de esta población suele hacer vida fuera de sus hogares; así mismo porque estará dispuesto a un precio asequible, bajo innovadoras presentaciones y estrategias de ventas.

Estudiar el comportamiento del consumidor es vital para la implementación con eficacia de las estrategias para los establecimientos de venta de hamburguesa. Determinando el perfil del consumidor de hamburguesa, se llega a comprender su comportamiento y a inferir sus reacciones en el mercado con respecto a la variedad de productos de comida rápida que se ofrecen; ya que a partir de las características y necesidades identificadas se podrán tomar decisiones a futuro con respecto a la producción y comercialización de hamburguesas.

6.4.2 Segmentación de mercados. Una de las actividades básicas del mercadeo consiste en la segmentación de mercados, la cual parte de un principio muy simple, no es posible estudiar y satisfacer a todos y cada uno de los miembros de un universo, por lo que se deberán hacer grupos con características y necesidades comunes para poder estudiarlos. La segmentación de mercados consiste en dividir el mercado heterogéneo en grupos con al menos una característica homogénea. Es una actividad necesaria para formular estrategias para la comercialización de hamburguesas:

El perfil del cliente, son las características comunes de los consumidores y/o compradores de un producto. En el caso de la hamburguesa las características que determinan este perfil son las siguientes:

Género: Es una de las variables más utilizadas para segmentar el mercado. La segmentación por género, es un punto de inflexión para empezar a comprender las tendencias de consumo de un mercado en particular, esto, debido a que, por condiciones naturales, el instinto femenino difiere del masculino (Fernández & Aqueveque, 2001). En esta clasificación, hay dos cosas que destacar, la primera es que los hombres frecuentan más los establecimientos de este tipo de comida que las mujeres. Y que las mujeres prefieren salir a estos sitios en compañía de amigos y familia, en vez de la pareja, cosa que los hombres tiene como prioridad. Las mujeres adultas consumen más la hamburguesa que los hombres.

Edad. Es uno de los factores de mayor utilidad al momento de identificar el perfil del cliente, ya que es uno de los datos de mayor accesibilidad, fácilmente identificable. Partiendo de los modelos de consumidores expuestos por (Shiffman, 2005), concibe que este estudio demuestre un comportamiento particular, que prima el punto de vista económico. En esta categoría, los aspectos más importantes son los de menor edad (14 a 22 años), van con más frecuencia a dichos

establecimientos y que son ellos los que mayoritariamente consumen hamburguesa. Como apartado, se menciona que el producto desde el punto de vista de la salud, debido a sus componentes esenciales, no es apto para un pequeño segmento de personas que padecen de hiperlipemias u obesidad, como la mayoría de comida rápida, se podría decir que son aquellos mayores de 45 años.

Nivel Socio Económico. Los consumidores y/o compradores identificados abarcan los estratos, desde el 1 hasta el 5, lo cual se justifica en que la hamburguesa es un producto de consumo general y mundial, que bajo las características relacionadas con el estrato se ofrece a un precio asequible. Los estilos de vida, planteados por (Lambin, 2012), mencionan que el consumo depende del tiempo y dinero, de esta manera los individuos distribuyen sus ingresos en alternativas específicas para sus necesidades. Esta clasificación se caracteriza por que el estrato 3 dispone de más presupuesto para el gasto en comidas rápidas, y es el nivel socioeconómico que presenta la soltería al estado civil como el más representativo.

Geográficas. Están conformadas por las condiciones ambientales específicas que dan origen a las diferencias de personalidad de comunidades en razón de su estructura geográfica. En este grupo encontramos variables como: unidad geográfica (región, municipio, departamento), condiciones geográficas (clima, relieve) y tipo de población (urbana o rural). Para el presente trabajo serían las comunas 2, 4 y 5 de Cúcuta.

Psicográficas. Estas tienen influencia notable sobre los motivos y decisiones de compra del cliente. A pesar de que no son claramente perceptibles y no siempre pueden medirse, representan un excelente medio para posicionar y comercializar los productos de una empresa. Algunas de las más importantes son: grupo de referencia (familia, compañeros de trabajo, amigos, grupos

deportivos), clase social (alta, media, baja), personalidad, cultura, ciclo de vida familiar (joven soltero, matrimonio joven con o sin hijos, casados mayores sin hijos entre otros), motivos de compra.

El estilo de vida de estas personas se caracteriza porque cuentan en su mayoría con estudios medios y un empleo estable, esto permite contar con la posibilidad de adquirir productos que suplen las necesidades o deseo más allá de lo requerido, sin que tengan en cuenta en muchas ocasiones el precio del mismo, es decir que gracias su poder adquisitivo, estas personas pueden comprar productos adicionales a los establecidos como de primera necesidad.

Son clientes leales a las comidas rápidas, al sabor y calidad del producto, cuya frecuencia de uso oscila entre semanal, dos o tres veces al mes y ocasional, en cuanto a los beneficios esperados los ejemplos varían desde buen sabor, presentaciones y precios de mercado; la tasa de uso es de pequeño usuario. Como personas urbanas usualmente no tiene tiempo para preparar sus alimentos a la hora de la cena y concurren a supermercados o restaurantes en búsqueda sus alimentos. Es por esto que comer hamburguesa u otra comida rápida, bien puede ser un acto rápido y satisfactorio para algunos, y un “plan de fin de semana” para otros. Así mismo, las preferencias y gustos de personas de las personas que se encuentran entre las comunas ya especificadas, buscan que los productos sean diferentes específicamente exclusivos, también les gusta sentirse especiales y cómodos en los establecimientos donde consumen el producto.

Comportamiento de usuario o conductual. Es la disposición de compra ante un producto. La tasa de uso mínima para los productos del sector de hamburguesas es ocasional y usuario frecuente, sin embargo, la frecuencia de consumo varía de acuerdo al poder adquisitivo de los clientes. La tasa de beneficio hace referencia a las características especiales con las que cuentan

los negocios para que los consumidores las prefieran sobre las demás. Los beneficios consisten en brindar al cliente atención personalizada, donde se lleve a cabo productos de calidad con las condiciones establecidas y requeridas por estos, generando nuevas experiencias a través de los sentidos.

De acuerdo a las anteriores variables de segmentación se concluye para la comercialización de hamburguesas en Cúcuta, las variables anteriormente descritas:

Tabla 32. Segmentación del sector de comercialización de hamburguesas

CRITERIOS DE SEGMENTACIÓN	SEGMENTOS TÍPICOS DEL MERCADO
GEOGRÁFICOS.	
Región.	Comunas 2, 4 y 5 de la ciudad de Cúcuta.
Tipo de población	Urbana.
Clima	Caluroso superior a los 28° C.
Población comunas	263.300 habitantes (DANE).
DEMOGRÁFICOS	
Ingreso	Superiores a 1 salarios mínimos.
Edad	A partir de los 14 años.
Sexo	Ambos.
Ciclo de vida familiar	Indiferente.
Clase social	Media- Media- Baja, Media -Alta y Alta.
Escolaridad	Indiferente.
Ocupación	Independientes, estudiantes, empleados y profesionales.
PSICOGRAFICOS	
Personalidad	Extrovertidos, sociables, temperamentales.
Estilo de vida	Todos como trabajadores, responsables, deportistas.
Valores	Respeto, responsabilidad, seriedad, lealtad, ecológicos.
COMPORTAMIENTO	
Beneficios deseados	Eficiencia, garantía, calidad, rapidez, cumplimiento.
Tasa de uso	Predomina ocasional, una vez al mes o semanal

6.4.3 Variables consideradas para estimar la demanda. Las personas que consume la hamburguesa consideran las siguientes variables, como influyentes sustanciales del consumo:

Precio: La mayoría lo establece acorde a sus costos o a las necesidades de los clientes, destacando que no se compara al precio de las hamburguesas existentes en el mercado, esta variable es predominante en segmentos de las comunas 4 y 5.

Calidad: Se sustenta en el sabor y los ingredientes utilizados para la elaboración de la hamburguesa. El cliente relaciona calidad y precio.

Gusto y preferencias: Existen ciertas hamburguesas preferidas a nivel general por la población, por tal motivo en todos los establecimientos de comida rápida las ofrecen.

Publicidad: Las franquicias, las posicionadas o grandes negocios de hamburguesas invierten en publicidad, las pequeñas se limitan a redes sociales sin invertir.

Servicio: Es un aspecto sustancial para mantener un cliente satisfecho.

6.5 Direccionamiento Estratégico

El direccionamiento estratégico es el proceso por medio del cual el equipo de dirección de la compañía define el rumbo de la empresa, los objetivos por alcanzar y las estrategias para lograrlos, estableciendo un plan de acción para su ejecución y control.

El direccionamiento estratégico, lo componen: principios corporativos, la misión y visión de la empresa, de acuerdo con el diagnóstico administrativo las empresas del sector de comidas rápidas y que venden hamburguesa solo un 16% lo han formulado, por tal motivo se propone un direccionamiento estratégico que sirva de modelo para este tipo de negocios:

6.5.1 Principios corporativos. Para determinar la cultura organizacional lo esencial es definir los elementos corporativos donde el empleado los pueda observar y concientizarse de

ellos, saber cuál es la visión, la misión, los objetivos y los valores de la empresa, así se logrará cambiar la mentalidad del empleado y proyectar un excelente servicio. La visión empresarial generará valores adicionales o sustantivos dentro de la organización que tiene que responder por esa visión, los valores entonces permitirán el surgimiento de ciertas estrategias, las cuales influirán en las actitudes del personal, que a su vez determinará el comportamiento y las acciones.

6.5.2 Misión. Es la formulación de los propósitos de una organización que la distinguen de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, sus servicios, los mercados y el talento humano, que soporta el logro de estos propósitos.

La declaración formal de un Propósito es un buen camino para alinear las perspectivas, los esfuerzos y en general el trabajo de todos en la empresa. Da claridad y visibilidad al negocio y presenta de una manera estructurada a la compañía a los diferentes grupos de interés. Fred David, en su libro la Gerencia Estratégica hace énfasis en que: “Es vital para la formulación, ejecución y evaluación de las estrategias”. King y Cleland, en su publicación Strategic Planning and Policy, lo menciona así: “Específica los propósitos de la organización y ayuda a que se conviertan en metas, fija un tono general de clima organizacional, facilita la transferencia de las metas y objetivos entre niveles, desarrolla una norma o base para asignar recursos de la organización”.

De esta manera se está en búsqueda del sentido real para el cual una organización fue creada y existe, razón por la cual son los dueños quienes deben hacer aquí su aporte. Estas directrices marcarán la pauta de las decisiones estratégicas de la compañía en pro de los objetivos que se pretendan alcanzar.

Así un Propósito Organizacional más allá de una frase, se convierte en un motor para la acción que sale desde lo más profundo de las convicciones de sus propietarios, para enrutarse el que hacer de la cotidianidad empresarial.

Se recomienda que sea un texto corto, claro, sencillo, honesto, realista y bien redactado para el acceso de todos en la organización, que debe reflejar su esencia, el sentido por el cual fue constituida y preferiblemente sus elementos diferenciadores.

Misión propuesta para establecimientos de comidas rápidas: Hamburguesas

Brindar un servicio de calidad a nivel local y regional, proporcionando a nuestros clientes un espacio cálido y confortable para celebrar con amigos y familiares las ocasiones más especiales, con una variedad de ofertas que permitan disfrutar de productos propios e innovadores, con una delicada elaboración con ingredientes de primera calidad, a un precio asequible y competitivo, a través de nuestro personal capacitado y comprometido, para brindar excelente servicio, entrega oportuna y a su vez contribuyendo con el desarrollo económico de la ciudad, de esa manera superar las expectativas de nuestro público consumidor. (Hamburguesas JuanK, 2020, p.1)

6.5.3 Visión. La visión es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro, la visión la define la alta dirección de la compañía, debe ser amplia e inspiradora, conocida por todos e integrar el equipo a su alrededor.

Hay organizaciones operativas con objetivos cortoplacistas. Otras con visión empresarial de mediano plazo y muchas con una perspectiva de largo plazo. Esta visión corporativa también

influye como elemento en la configuración de la cultura organizacional. La preocupación empresarial en una y otra visión es bien diferente. En las primeras el día a día es más importante y, por lo tanto, la preocupación por las cosas internas de la organización tiene prioridad. Son organizaciones hechas para reaccionar al diario quehacer.

Para determinar la visión debe tenerse en cuenta la misión y los objetivos corporativos y se hace tangible cuando se materializa en proyectos y metas específicas, cuyos resultados deben ser medibles mediante un sistema de índices de gestión bien definidos. El ambiente influye en la visión y también causan impacto sobre la cultura pues tienden a generar nuevos valores, lo que quiere decir que la verdadera cultura de una empresa se refleja en la visión corporativa y también en las estrategias y actividades relacionadas.

En el ambiente empresarial se define la imagen del sueño por alcanzar de la empresa, como la visión de la compañía. Entendiendo que “Es el elemento crucial para lograr consenso y para señalar el rumbo de la organización. Cuando la gente de la organización comparte una visión común, tiene más claridad acerca de la manera en que puede contribuir al éxito de la empresa. Es una representación de cómo quieren vivir sus vidas, de lo que quieren defender. Una visión que comprometa a una organización le da empowerment a la gente, la moviliza, la pone a favor y la impulsa hacia adelante (Mc Farland, Senn & Childress, 2001).

De la misma manera y haciendo la aplicación para el mundo de la empresa, se habla de Proyección Empresarial como la acción que permite sacar del interior de los propietarios y gerencia de la organización las convicciones, deseos y expectativas para su compañía en un tiempo determinado (meta final), en conjunto con los escenarios parciales o “metas volantes”.

Tenga en cuenta que debe mencionarse a dónde se quiere llegar y, si se desea, en cuanto tiempo (año o fecha concreta). Es recomendable que se mencione aquí también lo que hace la empresa. Preferiblemente un texto corto, claro, bien redactado que sirva de inspiración a las personas que trabajan en la empresa, como una invitación a lograr los resultados esperados.

Visión propuesta para establecimientos de comidas rápidas: Hamburguesas.

En el 2.025 ser una empresa líder en el servicio de comida rápida a nivel local y regional, con productos de calidad, valor agregado y un servicio superior, teniendo como compromiso superar las expectativas del consumidor, para tal fin contamos con personal motivado, entrenado y conformes con el futuro del negocio. brindándole y garantizándole los mejores productos del mercado, el más respetuoso y cordial trato, así como un sitio agradable para comer, con responsabilidad social cumpliendo con nuestras exigencias de rentabilidad y creatividad. (Hamburguesas JuanK, 2020, p.1)

6.5.4 Valores. La más alta vocación del ejecutivo está en los valores administrativos y su habilidad para motivar a los demás miembros de la organización a compartir esos valores.

Los valores corporativos representan lo que es valioso en la empresa y son los pilares de la gestión empresarial. “Son aquellos que la empresa ha definido y antepone a cualquier otra consideración. Representan lo más valioso de esta. Son las nociones fundamentales del comportamiento ideal, a partir de las cuales se toman decisiones y se actúa” (Blanchard, K. & Waghorn, s,f, p.1).

Es un ejercicio donde en las palabras muestre que es cada valor para su empresa. Esto será pieza clave en la construcción de su identidad organizacional. Los valores propuestos y

esenciales para una empresa de comidas rápidas son:

Calidad: Calidad como cultura, como norma de vida corporativa será un compromiso y obligación de todos los miembros de las empresas. Calidad en los productos, servicios, en el talento humano y en el servicio a los clientes serán características fundamentales del actuar diario de las empresas.

Ética. El comportamiento de los colaboradores y de las empresas estará enmarcado, en toda circunstancia, dentro de principios de honestidad, integridad y justicia.

Innovación y excelencia: constante pensamiento en agregar valor al cliente de manera innovadora y con excelencia en el servicio y la calidad.

Humildad: Conscientes de que siempre se puede mejorar y aprender. Estamos abiertos a escuchar todo aquello que el cliente nos sugiere o comenta. Reconocemos cuando nos equivocamos, pedimos disculpas con humildad y buscamos soluciones para el cliente.

Empatía: Tratar al cliente tal y como nos gustaría que nos trataran a nosotros. De esta forma nos anticipamos a sus necesidades en la medida en la somos capaces, y le podemos dar un servicio de la máxima calidad y calidez.

Confianza: En la realización de las labores de la mejor manera, con la finalidad de satisfacer a cada uno de nuestros clientes.

Compromiso: El trabajo en equipo, el amor por él, la lealtad y transparencia frente a la organización son características indispensables de los colaboradores.

Consciencia y sostenibilidad: hacer todo lo posible por no dañar el medio ambiente y el entorno.

Respeto: Las empresas respetan las creencias y derechos de los ciudadanos, de sus clientes y colaboradores.

6.6 La Oferta de Hamburguesas

La formulación de estrategias para la comercialización de hamburguesas tiene como uno de los factores de análisis y evaluación más importantes a los oferentes o participantes, el cual debe realizarse de manera amplia, considerando las diferentes acciones que han tenido los competidores directos, así como los planes y acciones que pueden llegar a tomar en un futuro.

Para el análisis de la oferta se analizan varios factores que influyen directa o indirectamente en la participación y competitividad en el mercado, puesto que de ellos depende la identificación y preferencia que el cliente tiene hacia una empresa determinada. La información específica de los oferentes de hamburguesa es limitada, puesto que muy pocos no cuentan con un portal web y no dan información a personas naturales, pues argumentan que es información confidencial.

Con el estudio del comportamiento de los competidores se busca establecer las cantidades del producto que están en capacidad de ofrecer al mercado, así como las condiciones en que estarían dispuestos a hacer dicho ofrecimiento. Entre mayor sea el conocimiento que se tenga de éstos, más y mejores elementos de juicio se tiene para formular las estrategias que aumenten las posibilidades de éxito para la comercialización de hamburguesas en la ciudad de Cúcuta. Para determinar la oferta actual en el municipio de Cúcuta, se tuvo en cuenta, por un lado, el número de negocios preferidos en las comunas 2, 4 y 5, como también la frecuencia con la que realizan

los pedidos y/o fabrican los productos que comercializan.

Las hamburguesas que se ofrecen en el mercado son muy similares, los que existen en el mercado no cuentan con una notable diferenciación debido fundamentalmente en varios aspectos, descritos a continuación:

Economía con calidad. Las ventas de hamburguesas han introducido en el mercado una serie de productos, que poseen buena acogida entre la población, por su variedad de ingredientes y por su precio medio, en las comunas 4 y 5 se consiguen hamburguesas al mismo precio de los establecimientos posicionados, pero son consumidores que buscan calidad y buen sabor, y pagan por ese producto; es por esto que las hamburguesas ofrecidas en el medio ofrecen una calidad alta, en cuanto sabor, tamaño y precio, muy poco en el aspecto saludable. En cuanto a los ingredientes el éxito está en la preparación de la carne y el proveedor del pan, los vegetales y salsas si dependen del encarado de prepararlas, pero también es un aspecto muy importante para tener en cuenta.

Combinaciones en el producto. Algunas hamburguesas que se ofrecen poseen una combinación única y original de los ingredientes empleados en su elaboración, por ejemplo, combinación de carnes, salsas especiales, añadir otros elementos como huevos, los embutidos es imprescindible en algunas hamburguesas, al igual que todos los tipos de quesos. Con estas combinaciones los productos se destacan por su originalidad, al ser únicos, llamativos y altamente impactantes. En el caso de las franquicias son productos estandarizados.

Apropiación de la marca. Las hamburgueserías se basan en el hecho de marca propia en algunos casos posicionada, pensada, creada, organizada y operada por sus propietarios, para brindar momentos agradables a propios y visitantes. Ejemplo: Juan K, Abelardo's, Don Enrique,

Alexis Gourmet, Negro Burger, Darwinos, Vaquiro Express, Karbón y son, La Nota, Snoopy, entre otras.

Punto de Venta. Para la venta de hamburguesa existe una competencia directa con todas las existentes en el mercado, es por tanto de vital importancia utilizar los datos recolectados por las encuestas acerca de la intención de compra del producto, para así determinar una demanda potencial real. Igualmente, por medio de los datos obtenidos a través de las encuestas realizadas a consumidores y propietarios, se estableció la frecuencia de compra, la demanda, la oferta y la demanda insatisfecha de los productos objeto. Las presentaciones que se ofrecen son sencillas, doble carne, especiales y mixtas (pollo y carne) en la mayoría de hamburgueserías.

6.6.1 Hamburguesas presentes en el mercado local. Entre los principales establecimientos nacionales tipo franquicia se identifica a Hamburguesas El Corral, Juan Parrilla, La Nota y McDonald's, Los demás son competidores regionales, cabe mencionar que, en la Ciudad de Cúcuta, para el 2020, según datos suministrados por la Cámara de Comercio de esta ciudad, se encuentran registrados formalmente 178 establecimientos, cuyas características son la comercialización de comidas rápidas.

6.6.2 Precios del mercado. En cuanto a la venta de hamburguesas la competencia es alta especialmente en lo relacionado a precios, por eso la importancia de formular estrategias con énfasis en el mejoramiento del servicio al cliente y en la variedad de productos. Las empresas descritas anteriormente, representan una competencia directa. Los precios como se dijo anteriormente son muy similares, de ahí que el consumidor no le de tanta importancia a este aspecto, el consumo promedio por persona oscila entre los \$7.000 a \$10.000, dependiendo de la calidad de la hamburguesa y el nivel socio económico, es decir \$17.000 por persona, cabe

destacar que para las comunas 4 y 5 el precio máximo es de \$15.000, mientras que en la comuna 2, algunos establecimientos alcanzan los \$28.000.

6.6.3 Calidad de las hamburguesas. La calidad de las hamburguesas en el mercado objetivo es bastante alta e importante para los clientes actuales y potenciales. El principal aspecto de preferencia de una venta de hamburguesa es por la calidad de sus productos y el sabor de la carne. Los participantes en la venta tienen productos de calidad media alta y alta, precios variados según segmento geográfico, como se pudo observar en el estudio de mercado, ya que en este aspecto cumple con las expectativas del cliente ofreciendo productos de diferentes sabores y presentaciones. La preocupación por mejorar los procesos de producción y mercadeo, ya que se recurre a mejoramiento de tecnología, presentación del producto y mejoramiento del servicio.

La debilidad en las comunas 4 y 5 son las salsas, muy pocas utilizan para su preparación ingredientes o materia prima de calidad como mayonesa, salsa de tomate, mostaza, aceite, miga de pan, entre otros. La anterior calidad siempre va respaldada por marcas como Fruco, Heinz, Hellmans, Natucampo, La Fina, aceite vegetal, entre otros.

6.6.4 Ubicación de la oferta. Por lo general el sector de las comidas rápidas y de hamburguesas en la ciudad de Cúcuta están distribuidos en todos los barrios de la ciudad, pero hay sitios claves como:

Comuna 2: La Ceiba donde se ubican las principales ventas de hamburguesa como Juan K, Don Enrique, Abelardo's, Burger G, Alexis Gourmet y La Zaranda; otros barrios como Quinta Bosch y Quinta Oriental son importantes con Quinta Burger, 88 Burger y La Burgería; y finalmente el barrio Caobos con la avenida 1ª Este y sus alrededores como Negro Burger, Winners, Karbón y Son, Old West Steak House. La Nota y Parrilla Al carbón.

Comuna 4: Prados de Este y San Luís son los principales barrios para las hamburguesas en Cúcuta, se puede hablar de Vaquiros Express, Home Burger, Burguer Club, Guerreros Colombian Burger, Roland Food, Señor Babillón, William Burguer, Planets Burger Drinks, Barril Food y el Corral de Juanca; Los otros barrios son Torcoroma, San Martín; el Escobal y La Libertad, donde se destacan negocios como: Comidas Mayaz, Burguer Kings, Portal Burger, Hamburguesa de Pernil, Hamburguesa dos mil, Kala Naranji y Tony Burguer.

Comuna 5: Guaimaral, Ciudad Jardín y Niza son los principales barrios para la comercialización de Hamburguesas con negocios como: Juniors, Juancho Comidas, Guilles, Búfalo Hamburguesas, Doguies burger y Alexis Gourmet en Ceiba II; en el barrio Niza hay varias empresas nuevas como The Chef is Ready, Barney y sus amigos y las antiguas como Snoopy y Doña Rosa.

Tabla 33. Comparativo de establecimientos de comida rápida

ESTABLECIMIENTOS DE HAMBURGUESAS	DIRECCIÓN	HAMBURGUESAS
Juan K	Av. 3 Este #1-1128. La Ceiba	Artesanales, varias presentaciones la sencilla es la más vendida, son muy clásicos, mixtas y especiales, ofrecen menú para niños.
Alexis Gourmet	Calle 1 #1 E-25. La Ceiba.	Precios Medios. Variedad de hamburguesas y sabores. Buena aceptación del mercado.
Don Enrique	Av. 3 Este #1-1122. La Ceiba	Alta variedad de hamburguesas, incluyendo una para cuatro personas. Los precios son asequibles. Amplias instalaciones.
Abelardo's	Calle 1 #3E-30. La Ceiba.	Hamburguesas a la leña. Calidad Alta. Bien calificada. Clientes fieles. Bien ubicada, zona agradable. Promoción de 2 x 1.
Burger G	Calle 1 Norte #7E-20. Los Pinos	Ofrece hamburguesa en pan árabe. Falta Parqueadero. Maneja dos puntos de venta. Servicio regular calificado. Buen producto.
Negro Burguer	Cl. 17 #1E – 07 Barrio Caobos	Precios altos. Buena calidad. Hamburguesas variadas. Preparan las salsas y buen servicio. Hoy día una de las mejores.
Lucas Food	Cl. 17 # 0E – 34	Hamburguesas artesanales. Sabores y

ESTABLECIMIENTOS DE HAMBURGUESAS	DIRECCIÓN	HAMBURGUESAS
	Caobos	presentaciones estandarizadas. Domicilio posicionado. Precio Medio alto.
Old West Steak	Av. 1 Este #16 – 20 Caobos	Precio Alto. Calidad buena. Bien ubicada. Variedad de productos. Zona Rosa de Cúcuta. Hamburguesas temáticas.
Darwinos	Cl. 2 Nte. #10E-35 Quinta Oriental	Hamburguesa de calidad. Precio medio. Instalaciones muy buenas. Hamburguesas especiales como la 4 X 4.
Vaquero Express	Calle 6 # 8 - 86 local 7 Veracruz, Prados del Este	Restaurante de comida rápida tipo gourmet, sabores únicos, marca única. Gran variedad de hamburguesa desde la sencilla hasta cuatro carnes y más.
Roland Food	Cl. 16 # 2-10 SAN LUIS	Gran Variedad de hamburguesas, combina carne de res con embutidos, algunas de ellas está la Texana, promociones de ventas como 3 x 2 y los famosos combos.
Burguer king´S	Calle 11 A con avenida 11 F Torcoroma	Hamburguesas económicas, gran variedad de comidas rápidas. Excelente servicio.
Comida Junior´s	Av. 11E #1N-26 Guaimaral	Negocio de comida rápida con más de 25años, variedad de productos, excelente servicio y buen sabor de las hamburguesas.

6.7 Distribución

La distribución es una actividad de mercadeo que influye en el éxito comercial de un producto, ya que gracias a ella se podrán hacer llegar los productos al cliente final para su consumo. Sin un sistema de distribución adecuado los productos de una empresa, a pesar de ser excelentes, no se venderán. En el sector de comercialización de hamburguesas utilizan un tipo de distribución directa, porque se ubican en sitios con ciertas características que operen en determinada zona de la ciudad para la venta de los productos al consumidor final.

6.7.1 Canales de distribución. Son aquellos intermediarios que permiten hacer llegar el producto al cliente final. Un Canal de distribución es el camino a través del cual los fabricantes o productores ponen a disposición de los consumidores o usuarios finales los productos para que

los adquieran:

Los negocios de comidas rápidas realizan su estrategia de distribución a través de puntos de venta fijos, aunque hoy día por la pandemia del covid 19 y la tendencia del comercio por redes sociales han ido mejorando su participación virtual en un 40%, en este caso los establecimientos de hamburguesas se ubican en diferentes barrios de la ciudad de Cúcuta. Este canal de distribución tiene como ventaja el alto contenido de información sobre el producto y el cliente, se pueden ofrecer una amplia variedad de productos. El buen servicio y atención al cliente en un punto de venta permite además de afianzar los procesos de promoción, paulatinamente ir consiguiendo la fidelidad de los clientes.

La presencia de los puntos de venta (físicos, virtuales o de cualquier tipo), aumentan las ventas. Adicionalmente, tener una distribución masiva implica que los competidores no siempre estarán presentes en los puntos donde usted está, lo que le da una enorme ventaja al ser la única opción disponible. Actualmente son muy pocos negocios que utilizan varios puntos de venta en la ciudad, las que lo hacen máximo tienen entre 2 o 3 puntos de venta.

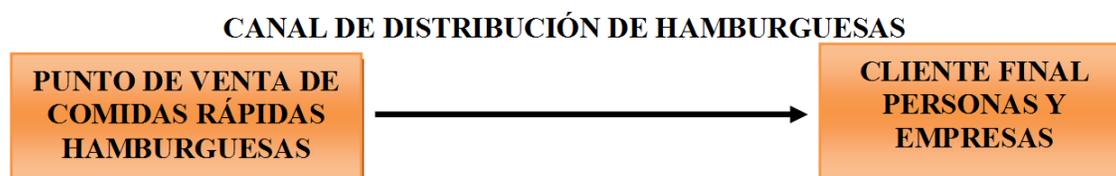


Figura 22. Canal de distribución del sector de comercialización de hamburguesas

6.7.2 Tipo de cobertura. La estrategia de cobertura es indiferenciada, es decir, que los negocios de comidas rápidas utilizan igual mezcla de mercadeo para todo el portafolio de productos, para dirigirse hacia diferentes segmentos del mercado. De tal forma, cuenta con una

variedad de productos que permite llegar a un mayor número de segmentos del mercado y alcanzar una cobertura más amplia y un mejor posicionamiento. A diferencia de la estrategia diferenciada, esta requiere de más recursos debido a que no se requiere de la planeación y la investigación debe ser más intensa. Utilizan canales de distribución comunes, la misma política de precios e iguales herramientas promocionales. Además, pasa por alto las diferencias entre los segmentos de mercado y realiza la misma oferta de productos para todos ellos.

6.7.3 Proveedores. Para la selección y consecución de proveedores para las materias primas, no existe ninguna dificultad porque la materia prima para la fabricación de comidas rápidas, se consigue a nivel local. La ventaja para producir hamburguesas es que la mayoría de la materia prima se consigue en la ciudad, como almacenes de cadena Éxito y Makro, supermercados de carnes y charcuterías, Cenabastos para las frutas, hortalizas y distribuidoras de adobos y saborizantes, los municipios de Norte de Santander son proveedores de gran variedad de carnes y quesos como doble crema, costeño, amarillo, entre otros.

6.8 Precios

El precio es una de las variables controlables del mercadeo y se puede definir como la cantidad de dinero que un consumidor paga para adquirir un producto determinado. La importancia de su determinación puede considerarse desde dos puntos de vista: social y otro organizacional. El precio permite regular el consumo, adquirir competitividad, sanear la economía, generar fuentes de empleo y distribuir adecuadamente los productos.

Las hamburguesas tienen un precio estimado que varía según el tamaño o diseño de cada negocio en particular, pero no sobrepasando de acuerdo a la encuesta entre los \$6.000 y \$30.000; este a su vez está dispuesto a pagar la calidad del producto, el buen servicio, y trato que se

ofrezca. Es importante señalar que las hamburgueserías en el mercado, poseen un precio del producto asequible, con el fin de obtener beneficios tanto para la empresa como para los clientes aumentando las ventas y ser reconocidos en el mercado por los diferentes consumidores.

En la siguiente tabla se analiza la variación de precios dependiendo del establecimiento de comidas rápidas y de la comuna que pertenece:

Tabla 34. Precios de hamburguesas de las comunas 2, 4 y 5 de Cúcuta

COMUNA	PRODUCTO	PRECIO
Comuna 2	Hamburguesa sencilla	De \$ 7.000 a \$ 15.000
	Hamburguesa de pollo	De \$ 8.000 a \$ 14.000
	Hamburguesa Mixta	De \$ 10.000 a \$ 20.000
	Hamburguesa Especial	De \$ 12.000 a \$ 28.000
Comuna 4	Hamburguesa sencilla	De \$ 5.000 a \$ 12.000
Comuna 5	Hamburguesa de pollo	De \$ 6.000 a \$ 15.000
	Hamburguesa Mixta	De \$ 7.000 a \$ 15.000
	Hamburguesa Especial	De \$ 8.000 a \$ 18.000

6.9 Promoción

De acuerdo con el estudio de mercado se pudo observar en el sector de comidas rápidas y en especial la de hamburguesas, la promoción como variable del mercadeo se realiza de tipo informativo y para convencer, porque se invierte en publicidad impresa como volantes, folletos, páginas amarillas y tarjetas de presentación, ya que uno de los objetivos de la promoción es dar a conocer los productos y por medio de la promoción de ventas persuadir al cliente de que visiten el establecimiento, entre ellas están el 2 x 1, 3 x2 especialmente en las comunas 4 y 5. Las hamburgueserías actualmente utilizan la publicidad virtual, se promocionan por redes sociales y algunas poseen página Web, las principales redes sociales que utiliza el sector son Facebook, Instagram, WhatsApp y Twitter, las cuales son utilizadas para realizar concursos y dar obsequios

a su clientes.

Las relaciones públicas son utilizadas por el grupo de empresarios de la hamburguesa, como el BURGERFEST y HAMBURGUESATÓN, donde se realizan promociones y los consumidores votan para elegir la mejor hamburguesa. Los obsequios, bonos de descuento, es otra estrategia promocional utilizada en el sector, pero por medio de alianzas estratégicas con otras empresas de mismo u otro sector económico.

6.10 Clientes

El mercado objetivo del sector de hamburguesas son aquellas personas que deseen un establecimiento que satisfaga las necesidades de alimentación en productos de calidad y buen sabor. En cuanto al proceso de compra, se podría concluir que es una compra sin mucha planeación de acuerdo a la necesidad como alimento o para pasar un rato con amigos o familia.

El cliente de las hamburguesas busca es calidad y buen sabor, muy poco el precio. Las edades de 14 hasta los 50 años, pueden ser mujeres y hombres, que en su gran mayoría son jóvenes, con ocupación, estudiantes, empleados, empresarios y viven en la ciudad, Por ejemplo, los clientes de la comuna 2 se caracterizan porque dispone de más presupuesto para el gasto en comidas rápidas, y es el nivel socioeconómico que presenta la soltería al estado civil como el más representativo.

A continuación el análisis de los clientes:

¿Quiénes son los clientes? Hombres y mujeres de 16 años en adelante de nivel socio económico 3, 4, 5 de la ciudad de Cúcuta, cuya necesidad sea satisfacer una hamburguesa.

¿Qué compran y como usan el producto? Calidad, sabor, servicio, experiencia de un buen producto, Con la seguridad de que sea un producto recién elaborado y gourmet.

¿Dónde compran? En los puntos de venta que están ubicados en la ciudad de Cúcuta.

¿Cuándo compran? El mayor consumo de los productos de comida rápida se da en los fines de semana, pero a raíz de las estrategias promocionales como 2 x 1, descuentos, bonos y concursos de redes sociales, se observa un alto consumo diario.

¿Cómo seleccionan? El proceso de selección de los clientes en cuanto al negocio de hamburguesas se puede decir que se da principalmente por gusto de los consumidores pues al momento de salir en busca de un producto, la calidad de los productos y el sabor influye de manera importante en los clientes ya que en la ciudad se encuentran una gran cantidad de esta clase de negocios, pero son estos factores los más influyen en los clientes en cuanto a su preferencia.

¿Por qué prefieren el producto? La preferencia de la hamburguesa viene muy ligada a los gustos personales de cada consumidor, son productos tradicionales con los cuáles iniciaron los primeros negocios de comidas rápidas en Cúcuta. Algunos las prefieren por el tipo de carnes, salsas, en general el conjunto lleva a un buen sabor.

¿Cómo responden a los programas de marketing? Para ellos es muy importante que sus opiniones sean tenidas en cuenta en cuanto a los diferentes diseños, salsas, presentaciones y sabor.

¿Volverán a comprar? Sí, siempre y cuando se maneje la misma calidad del producto.

7. Estrategias para la Comercialización de Hamburguesas

7.1 Formulación de Estrategias

“Una estrategia es una descripción sobre cómo piensa alcanzar una empresa sus objetivos y metas formales. Traduce la visión en acciones, a través de un proceso de planeación y análisis regulares, determina como se van a optimizar los recursos de la organización para obtener y mantener una ventaja competitiva y producir beneficios para todos los involucrados”.

Las estrategias son los hechos puntuales que se deben ejecutar para alcanzar los objetivos en una organización. Varias estrategias pueden ser necesarias para llevar a cabalidad un objetivo, las estrategias deben ser novedosas y simples, buscando el máximo aprovechamiento de las cualidades de la empresa.

Las opciones estratégicas son aquellas que la compañía tiene para anticipar tanto sus oportunidades y amenazas, como sus fortalezas y debilidades. Las estrategias corporativas se identificaron mediante los siguientes análisis:

Análisis Estratégico: Este análisis permite establecer las opciones estratégicas, dentro de las cuales se seleccionan aquellas que han de constituir los proyectos estratégicos que integran el plan de acción de la empresa. Como lo indica el término opciones estratégicas, el ejercicio de análisis consiste en buscar diferentes caminos de cómo lograr los objetivos de una organización.

Alternativas estratégicas: Consiste en identificar caminos mediante las cuales una organización puede definir las estrategias para alcanzar su visión y por tanto un desempeño exitoso en el mercado. Estas alternativas se integran alrededor de:

Estrategias Ofensivas o de crecimiento: Son aquellas que buscan la consolidación de una empresa en su mercado.

Estrategias defensivas: Se aplican en una empresa para anticipar los problemas y evitar las catástrofes que puedan afectar una organización.

Estrategias Genéricas: Las estrategias corporativas también pueden ser globales y referidas a todas las unidades estratégicas de negocio.

Dentro de los lineamientos generales de acción para los próximos 3 años los establecimientos de comida rápida y su producto hamburguesa se enmarcarán en las siguientes estrategias específicas.

El establecimiento de los diferentes objetivos para el análisis estratégico del sector de hamburgueserías de Cúcuta, permite identificar las estrategias que proporcionarán un mayor rendimiento de la inversión que la organización ha efectuado en recursos tales como: el capital, tiempo y equipos de trabajo, logrando una mejor interacción con el mercado.

Las estrategias que se adopten para lograr los objetivos pueden ser clasificadas en dos grandes categorías: las que mantienen su campo de acción en el mercado actual y las que se diseñan para entrar en nuevos mercados. Para el sector de venta de hamburguesa se diseñarán de ambas categorías, para el mejoramiento del servicio al cliente las estrategias se adoptarán según la mezcla de mercadeo (plaza, precio, producto o servicio y comunicación).

El desarrollo de una estrategia corporativa comprende tres elementos claves:

El primero, identificar una ventaja diferencial o competitiva de la organización, es decir, algo que ésta hace particularmente bien y por tanto la distingue de sus competidores. Tal ventaja puede estar en sus productos o servicios, su recurso humano, en la organización, en el servicio al cliente, en la agilidad de sus procesos, en la capacidad de respuesta.

El segundo es encontrar un “nicho” en el medio. Un nicho es la posición de la empresa en un segmento del mercado compatible con la visión corporativa. Uno efectivo es aquel que da a la empresa una posición que le permita sacar ventaja de las oportunidades que se presentan y prevenir el efecto de las amenazas del medio.

El tercero es encontrar el mejor acoplamiento entre las ventajas competitivas, las comparativas y los nichos que están a su alcance.

Una vez realizado el análisis y valoración de las diferentes opciones estratégicas, se determinaron las estrategias corporativas a implementar para finalmente tener una completa visualización de los objetivos y su relación directa con la misión y la visión. Las estrategias para los establecimientos de comida rápida de las comunas 2, 4 y 5 se harán de forma general las cuales las pueden desarrollar cualquier establecimiento, son las siguientes:

7.2 Estrategia de Desarrollo de Producto

La estrategia de producto ya está desarrollándose en la mayoría de los restaurantes de comida rápida, haciendo énfasis en lo saludable, innovación e inversión en marketing digital y redes sociales con la finalidad de utilizar la experiencia de marca en los mismos.

Alcanzar calidad máxima en el producto: La elaboración de las hamburguesas se deben preparar con insumos de alta calidad en los establecimientos es muy importante dentro de esta estrategia, misma que debe estar acompañada de un servicio con calidad y calidez, con la finalidad posicionar la marca en la mente del consumidor, procurando brindar una propuesta diferente en sus productos, igualmente acompañados de la mejor ambientación para el cliente. Un aspecto muy importante es en el punto de venta promocionar las salsas que se utilizan por ejemplo en redes sociales hay negocios, que proyectan las hamburguesas con marcas de salsas de reconocimiento nacional.

Cambios al producto: Las hamburguesas son carne, pan, salsas y vegetales, pero esta estrategia indica que no hay que mantenerse por largo tiempo con la misma variedad de productos, sino que hay que procurar siempre mantener un nivel de innovación permanente, siendo creativos para elegir nuevos menús para el cliente, y en ello es lo que deben trabajar permanentemente los propietarios de las hamburgueserías. Se debe invertir en investigación y desarrollo y ofrecer variedad de sabores, presentaciones, cubiertas o salsas, así como nuevas hamburguesas light, vegetarianas o gourmet en el mercado local. Diseñar una nueva línea de productos infantiles o económicos con presentación adaptada al segmento de clientes, especialmente para eventos empresariales y familiares. Esta estrategia es muy utilizada por un 40% de los establecimientos estudiados.

Marca del producto: Para el sector de venta de hamburguesas, es importante que el producto sea de calidad y paulatinamente ir mejorando su imagen. Contratar una agencia de publicidad para revisar el logotipo, colores, personaje, nombre de marca, diseñar un slogan y promocionar el direccionamiento estratégico de la empresa. En los empaques se debe tratar en lo posible que aparezca la imagen corporativa para mejorar el posicionamiento de marca.

Registro de marca. Por tratarse de un producto masivo es importante que los negocios diligencien ante la Superintendencia de Industria Comercio el registro de marca. Para cualquier estrategia de expansión y posicionamiento se debe blindar el nombre de la empresa y por ende el portafolio de productos, si se está trabajando sobre productos y nuevas fórmulas hay que registrar las patentes.

Menú infantil: Entre los nuevos productos a implementar en el menú, se dará la opción de crear nuevas combinaciones de mini - hamburguesas a los hijos de los clientes. Y así lograr entretenimiento, tiempo de calidad entre padres e hijos y como resultado clientes para el futuro. Juan k, don Enrique y otras empresas ya lo han implementado.

Hamburguesa Saludable: Según la tendencia actual hacia las hamburguesas, se ofrecerá dos tipos de menús, conservando en primera medida, el mismo menú actual, y uno reformado en el cual se encuentra los productos elaborados con tendencia vegetariana, es decir, hacia la tendencia vegana, de este modo logrando abarcar el segmento que prefiere los hábitos saludables. Complemento de saludable se implementará el uso de jugos y bebidas saludables, para contribuir al potenciamiento saludable de cada cliente, logrando así, disminuir el consumo de gaseosa y crear un buen hábito de consumo de los jugos naturales o frappé de frutas.

Hamburguesa super especial: Se ofrecerá solo en un día específico de la semana, "la hamburguesa Mega especial de la casa", conformada por productos y combinaciones especiales, llamativas para el cliente y a un costo accesible, obteniendo de esta manera que estos vayan y disfruten en compañía familiar cómodamente de este producto.

7.3 Estrategias de Penetración de Mercado

Una estrategia de penetración de mercado consiste en incrementar la participación de mercado de las hamburguesas en los mercados en los que opera, es decir, en el desarrollo del negocio básico. La empresa trata de aumentar las ventas en los mercados actuales. En el caso del presente estudio el mercado meta son los habitantes de la ciudad de Cúcuta, es decir clientes actuales y potenciales. El producto son las hamburguesas que se ofrecen actualmente en los establecimientos de comida rápida del mercado objetivo.

Variedad de la carta. Indagar al cliente sobre las clases de hamburguesas que actualmente ofrecen los establecimientos se debe mejorar y diversificar. Se aplicará esta estrategia a través del mejoramiento continuo del producto, probando otras nuevas presentaciones de la hamburguesa, con la finalidad que el cliente cuente con otras alternativas para cubrir sus necesidades de probar alternativas diferentes en sabor y presentación. La variedad del producto es uno de los principales factores de elección de una comida rápida, por consiguientes se debe programar controles a los productos entre otros; detectando posibles insatisfacciones del cliente. Actualmente esta estrategia se utiliza mucho aprovechando las redes sociales para promocionarlas, ejemplo, Don Enrique con la “Costeña”, “llanera”, “Paisa”, Callejera, entre otras. Igualmente, Vaquiro Express con la “Americana”, Trifásica” “Bagaleña” y “Siberiana”.

Identificar a los clientes: Los clientes desean ser conocidos por parte de la empresa que prefiere, y no sentirse un cliente más. Por ello, los clientes siempre se mostrarán más receptivos más con aquellas empresas que se esfuerzan por ir más allá, y lograr un ambiente familiar con ellos. Por tal motivo las empresas de comida rápida, una vez reconocido al cliente frecuente establecerá como estrategia llamarlo siempre por su nombre o apellido e intentando conversar

con ellos acerca de cualquier tema de interés para él, y que éste sienta el ambiente cálido que se le brinda cuando llega al punto de venta, lo cual reflejará en un sentimiento de consideración y estima al mismo.

Entre las variables que se deben identificar: dirección y procedencia, género, edad, morbilidad, mapeos geográficos y economías de transporte. Esta información permite identificar los canales de distribución requerido y de la publicidad, como logra impactar; se debe buscar estrategias que avancen más allá del servicio que se está obligado a prestarle, preparándose para resolverle necesidades de los clientes de forma integral y oportuna, ello exige que el producto sea de buena calidad, variado y asequible.

Institucionalizar los eventos en la empresa: Para posicionar de una mejor manera las empresas de comida rápida, se basará en la promoción de eventos sociales en las instalaciones de cada una de ellas, tales como día de la madre, amor y amistad, secretaria, bodas, navidad y cumpleaños entre otras. De este modo, la inclusión social se convierte en más que palabras, pues el cliente podrá evidenciar de manera directa la calidad, exclusividad y diferencia de sus productos y servicios ofrecidos, además de identificar la marca con un valor agregado hacia el cliente.

7.4 Estrategias de Desarrollo de Mercado

Modificar espacios en el punto de venta. Todo depende del tipo de negocio que se tenga, pero invertir en cuidar cada uno de estos detalles le dará más personalidad a la propuesta de valor. Es por ello, que la redecoración en los ambientes internos se hace necesaria y urgente para ser implementada en el local, con la finalidad que los clientes puedan evidenciar estos aspectos que permitan visualizar la diferenciación con otros sitios de comida rápida de la ciudad. Debe dar un

acceso fácil a sus productos, un ambiente agradable al cliente, ya que el comprador no busca sólo hamburguesas, los clientes también inconscientemente buscan ser atraídos por la comodidad, elegancia, tranquilidad y estética del establecimiento. Implementar un área infantil, para que los clientes disfruten de la hamburguesa de manera tranquila y relajada mientras sus hijos disfrutan en esta área segura, pudiendo observar permanentemente a sus hijos en esta área exclusiva para ellos. Juegos infantiles, toboganes son algunas opciones. Dependiendo del segmento de mercado o nuevo nicho adaptar esta estrategia.

Crear una red de puntos de venta. Establecer nuevos canales de distribución de acuerdo a las necesidades de los clientes, como la factibilidad de uno o varios puntos de venta que tenga mejores condiciones de parqueadero y atención al cliente. Con base en el estudio de perfil del cliente y de los competidores visualizar que zonas de la ciudad son viables para ingresar a ese segmento con nuevos productos e imagen.

7.5 Estrategias de Precio

La estrategia de precio se establece según los niveles aproximados o competitivos a éste. En el mercado de comercialización de hamburguesa se compite en calidad, variedad y sabor menos en precios, ya que estos son muy similares. En este caso, las estrategias necesarias se refieren a la ubicación y atracción de los clientes, precios flexibles, la variedad y las condiciones de venta. las siguientes son las estrategias de precios:

Precios promocionales. De acuerdo al cliente, sea por compra por cierto número de dos en adelante o exclusividad, forma de pago, se le dará precios especiales. Para introducir nuevas presentaciones al mercado, se asigna el precio promocional.

Precios especiales. Analizar las temporadas y ofrecer las hamburguesas a precios especiales y dando una rotación a los productos. Las hamburgueserías deben apartarse de las promociones de ventas del 2 X 1 o 3 X 2, buscar días de baja rotación, como un martes o miércoles y ofrecer una hamburguesa de las especiales a menos precio, o en combo, lanzar nuevas hamburguesas con precios más bajos del sugerido, entre otras.

Monitorear los precios del mercado. Mantener un monitoreo constante de los precios en el mercado de hamburguesas, estableciendo como patrón mínimo los establecimientos contempladas en el sondeo realizado, que ofrezcan hamburguesas de calidad similar a la ofrecida por la empresa. Este sondeo se realizará al menos una vez al mes mediante una visita o consulta a los negocios seleccionados. La comparación de precios se haría sobre productos estándar o similares entre las hamburgueserías.

Estrategia de descuentos:

Descuentos por volumen: Se realiza para dar un incentivo al cliente. Dependiendo de los costos de cada empresa, se pueden diseñar descuentos para grupos grandes como por la compra de dos hamburguesas medianas o grandes descuentos que oscilan entre el 5 al 10%.

Descuentos por cumpleaños: El cliente que cumpla años se le dará un descuento del 50% por una hamburguesa que elija inferior a determinado precio, depende de número de personas que lo acompañen pueden ser familiares, amigos, pareja, entre otros. Esta estrategia permitirá incentivar el consumo y la de fidelizar a sus clientes.

Descuentos por participar en concursos: Mediante redes sociales se realiza un concurso, cuyo premio es dar al ganador un descuento del 30% durante los días diferentes al fin de semana.

Se busca atraer clientes en horas de ventas bajas.

7.6 Estrategia de Promoción

Las estrategias de promoción se diseñan de acuerdo a los productos pasen de las primeras etapas a las finales en su ciclo de vida. Para implementar las actividades de promoción se requiere un gran conocimiento de los productos y de la gestión de estos, además de manejar las técnicas de promoción por redes sociales y página web, también el impacto de la publicidad impresa (volantes, folletos, catálogos, pendones) en los puntos de venta.

Publicidad: La venta de hamburguesa con el fin de reforzar la publicidad y facilitar la venta personal se propone las siguientes estrategias de comunicación:

Volantes: Para informar en zonas donde los negocios de hamburguesas no están posicionados y para aquellas personas que no son de redes sociales. De acuerdo con un análisis previo se pueden repartir a un mercado objetivo segmentado para desarrollar la demanda primaria. La distribución se haría los fines de semana.

Folletos: El folleto comprendería imágenes de la empresa de comida rápida, el portafolio de hamburguesas y demás productos con sus diferentes variedades, el personal y diferentes ambientes interactuando con los clientes. Esta publicidad se hará en forma personal dirigida a empresas públicas y privadas, colegios, supermercados, entre otros.

Mercadeo virtual. Se requiere tener diseñada la base de datos de clientes, donde se visualice la mayor información como dirección, teléfono, correos electrónicos, número de integrantes de la familia, edades, género, entre otros, con el fin de promocionar cualquier actividad de hamburguesas, información sobre nuevos productos o simplemente servicio al cliente.

El consumidor hoy en día siempre está en línea y conectado al Internet. Con los teléfonos móviles, siempre se tiene acceso a redes sociales, correo electrónico, aplicaciones y todo tipo de herramientas que facilitan la comunicación y la vida diaria.

Una efectiva forma de llegar a más personas y que conozcan toda la variedad de productos de comida rápida que se ofrece es mediante estas herramientas tecnológicas, en especial las siguientes:

Redes sociales. Facebook, Instagram, Twitter y WhatsApp. Crear perfiles y comenzar a publicar fotos, promociones, noticias y todo tipo de contenido que permita que los usuarios tengan interacción, comenten y puedan conocer más el portafolio de hamburguesas y todo lo que pueden ordenar.

Email marketing. Se recomienda utilizar un servicio de boletines electrónicos como Mail chimp, en donde los usuarios se pueden suscribir para recibir noticias y promociones de la hamburguesa.

Aplicación móvil. A raíz de la pandemia es común que los negocios de comida rápida (o de cualquier otra cosa) tengan aplicación móvil. En ella los clientes pueden revisar el menú, recibir notificaciones de todo tipo, incluyendo promociones especiales. Las más populares son para teléfonos Android y iOS (iPhone).

Promoción de ventas: La promoción de ventas para el presente plan de estrategias para los establecimientos de hamburguesas tiene el objetivo aumentar las ventas. Por tanto, en cada uno de los segmentos se plantea un programa específico.

Degustaciones. Realizarlas en centros comerciales, supermercados, eventos deportivos o sociales, con diligenciamiento de un cupón para obtener datos del cliente potencial.

Bonos: Contactar a negocios de diferentes sectores y plantear una alianza estratégica y promocionar la hamburguesa mediante bonos de descuento por comprar en dichos establecimientos, la estrategia sería de doble vía, puede ser con negocios afines o no.

Promoción días especiales: Segunda hamburguesa a mitad de precio los lunes y martes, 3×2 los jueves.

Cupones: Cupones descuentos del 20% para la compra de hamburguesa, por compras superiores a \$60.000.

7.7 Estrategia de Plaza

La distribución es el sitio o punto objetivo de la venta, mismo que se refiere al lugar exacto donde se va a ofrecer el producto. Las hamburgueserías tienen como mercado objetivo a la ciudad de Cúcuta, y su estrategia de plaza será distribuir sus productos en el sitio donde actualmente ya funcionan, con miras a que en un mediano plazo abrir nuevos puntos de venta en otras zonas.

Los establecimientos de hamburguesas actualmente cuentan con una capacidad instalada de atención máxima de clientes, además unas instalaciones adecuadas y bien diseñadas que permiten una buena atención al cliente en la mayoría de las comunas. En cuanto a su decoración es clásica con arreglos naturales y artificiales, la mayoría posee televisión ubicada en un sitio estratégico del local.

Se comercializa actualmente productos y servicios utilizando un canal directo con el cliente dentro de las instalaciones de la misma, y con servicio a domicilio como un canal efectivo de distribución, procurando así que el producto la distribución directa al cliente.

Reforzar la red de distribución. Estrategia de cobertura para mayor presencia de marca, penetrar el mercado con puntos de venta en la ciudad de Cúcuta y mejorar servicio y variedad de productos de acuerdo al perfil del cliente, mejorando parqueaderos y servicios adicionales. Con la base de datos analizar de que sectores son los clientes actuales, zonificarlos y realizar un estudio de expansión con nuevos puntos de ventas para esos sectores donde los clientes conocen el establecimiento y los productos. Por ahora esta estrategia se considera opcional, se debe estudiar viabilidad.

Mejora de las instalaciones. Los establecimientos de hamburguesas deben revisar y remodelar las instalaciones con el fin de facilitar a sus clientes un ambiente exclusivo, innovador, distinto y sobre todo muy atractivo, para que puedan sentirse como en casa degustando sus alimentos en compañía de sus familiares, parejas, amigos o simplemente solos.

Servicios y publicidad alrededor del punto de venta. Se aprovechará la zona residencial que rodea al restaurante para distribuir publicidad con información del menú, precios, teléfono, dirección. Y reconociendo la existencia de conjuntos residenciales a sus alrededores, se ofrecerá domicilio gratuito en la zona.

7.8 Estrategias de Servicio

Fidelización de clientes: la fidelización se ha convertido en uno de los aspectos más importantes en una empresa, y para esto, las mismas invierten grandes cantidades de recursos,

diseñando estrategias para atraer clientes, sin embargo, estas no siempre se ven reflejadas con nuevos clientes. Es por esto que se indica que independientemente del entorno en la que se desarrolle la actividad, es importante mantener el nivel de satisfacción del cliente, y que los mismos no traicionen a la empresa y busquen otros lugares.

El objetivo de esta estrategia de bienestar es fortalecer el reconocimiento, recompensa y compromiso con los clientes. En algunos casos los negocios de comidas rápidas deben continuar con la base de datos básicos del cliente y pueda ser usada para análisis de comportamiento de compra. Desarrollar actividades especiales para los clientes de este programa, como: reuniones, invitaciones a lanzamiento de productos, visitas entre otros. El indicador de esta estrategia sería las tasas de retención de clientes.

Siempre será una excelente estrategia para la fidelización de un cliente, establecer un permanente feed back con ellos, las empresas de hamburguesas implementarán un sistema a través de encuestas de satisfacción, procurando conversar personalmente con ellos, para conocer de primera mano sus opiniones respecto al servicio que les está brindando. Esto ayuda a individualizar el cliente, por ejemplo, enfocarse a cubrir las necesidades de los clientes fieles, regulares y nuevos. Para la fidelización de los clientes igualmente se debe realizar una base de datos completa y sistematizada que permita satisfacer necesidades en tiempo real y que se evalúe el nivel de respuesta y satisfacción de los clientes en la demanda de productos. Hay varias estrategias de fidelización tales como tarjeta por puntos, o en redes sociales mayor participación e interacción con la empresa.

Medir el grado de satisfacción del cliente. Medir el grado de satisfacción del cliente es clave realizarlo en todos los negocios de comidas rápidas de las comunas 2, 4 y 5 o cualquier

empresa, ya que permite evaluar aspectos importantes del servicio como instalaciones, comodidad, presentación del personal, calidad del producto y precio, permitiendo el mejoramiento de acuerdo con la recolección de información.

Administración de la relación con los clientes. Para que la relación con el cliente (Customer Relationship Management) sea óptima es importante propiciar la cultura del servicio, que no es más que hacerle placentera la estadía al cliente. Sin embargo, no es solo sonrisas, se trata de utilizar “un sistema para registrar y conocer mejor a los clientes. Es un repositorio central dónde se almacena todo lo relacionado con el cliente”. Es decir, conocer sus nombres, tener sus datos de contacto, cuándo visitaron tu negocio y lo que pidieron puede ser información importante para que te mantengan relacionado con él. Hoy día se debes contar con una herramienta de marketing digital, a través de la cual se recopila toda esta información y abrir un canal de relación con esas personas que han comprado los productos y servicios. En el mercado existen varios programas de CRM, los cuales facilitan las anteriores actividades y mejoran las estrategias de fidelización.

PQRS: Establecer un manejo de (peticiones, quejas, reclamos y sugerencias) a través de un buzón de sugerencias.

7.9 Estrategia de Capacitación y Entrenamiento del Personal

Se requiere la capacitación en temas empresariales para los encargados de la administración de los negocios de hamburguesas, aumentar conocimientos en mercadeo, finanzas, costos de producción, recursos humanos y servicio al cliente. Lo anterior se puede realizar mediante un diplomado o seminario taller. La capacitación se desarrolla mediante conferencias, charlas, talleres y entrenamiento en temas de mejoramiento del servicio al cliente. Por otra parte, se debe

destinar un porcentaje de las ventas para tal actividad, se sugiere un 5% mínimo. Hay programas para desarrollo de destrezas y habilidades. Para mejorar la atención por parte de los empleados en el momento de la venta se realizarán capacitaciones por parte de la administración en la cual se enseña la manera adecuada de atender el cliente.

8. Plan de Acción para la Comercialización de Hamburguesas

8.1 Plan de Acción

El plan de acción es una de las etapas del plan estratégico de mercadeo, que consiste en establecer tiempos de realización para cada una de las actividades tácticas que se definan para la estrategia. El plan para la comercialización de hamburguesas en las comunas 2, 4 y 5 de la ciudad de Cúcuta enfatiza en la participación de mercado, el servicio al cliente y posicionamiento por diferenciación, beneficios y clientes, dentro del horizonte de tiempo previamente definido.

El diseño del plan de acción contiene las siguientes acciones:

Determinar las tareas o tácticas que deben realizar para hacer realidad cada estrategia.

Establecer el tiempo necesario para realizar cada una de las acciones o tareas. Para tal fin hay que cuantificarlo exactamente en tiempo días, semanas, meses o años.

Especificar la meta que se desea alcanzar con cada una de las estrategias, en términos concretos, cualitativos o cuantitativos.

Colocar los responsables para cumplir las metas de cada tarea o actividad.

Definir los recursos técnicos, físicos, financieros y humanos necesarios.

La formulación de un plan implica desarrollar un presupuesto dentro del horizonte de tiempo, que identifique y cuantifique los recursos necesarios para la ejecución de las diferentes estrategias para la comercialización del producto.

Los establecimientos de hamburguesas deberán revisar permanentemente el desarrollo del plan con base de los objetivos planteados y manejar indicadores de gestión tales como: cobertura de mercado, participación en ventas, eficiencia en estrategias de mercadeo y ventas, satisfacción del cliente, de eficiencia en la prestación del servicio y evaluar los beneficios del plan.

8.2 Implementación del Plan de Acción

Los beneficios de implementar un plan de acción para los empresarios de comidas rápidas y su producto hamburguesa en las comunas 2, 4 y 5 de Cúcuta son los siguientes:

Verificar que las tareas tengan una correspondencia directa con los objetivos, de forma tal que exista una lógica entre las actividades programadas y las intenciones de los establecimientos de hamburguesas.

Evitar que las actividades de mercadeo para reposicionar la empresa y sus servicios se interpongan entre sí y disminuyan su eficacia. Es común que si la planeación no está verificada en tiempos y fechas, las actividades pueden sobreponerse unas a otras, lo que originaría que dejaran de ser efectivas.

Procurar que las actividades mantengan una adecuada distribución a lo largo del año, manteniendo así una comunicación continua con el cliente, ya que estratégicamente debe existir una continuidad para evitar que el cliente pierda interés en los productos de la empresa o los olvide.

Incrementar la eficacia y eficiencia de las estrategias a través de una selección cuidadosa de las mejores etapas de comercialización y comunicación en el mercado.

Formulado el plan de acción con cada una de las tácticas necesarias para desarrollar las estrategias, es aconsejable realizar planes alternos que permitan tener presente a cada una de estas tareas o actividades, de modo tal que puedan cumplirse con oportunidad. La duración del plan es de tres años suficiente para visualizar la implantación de las demás estrategias proyectadas para el sector de comidas rápidas de hamburguesas en la ciudad de Cúcuta. La fecha de inicio mayo 1° del 2021.

El personal de las empresas de hamburguesas serán los responsables de la ejecución del mismo, adaptando para cada tarea el cronograma específico. En el plan de acción se observa que el responsable directo del desarrollo de todo el plan recae en los propietarios o administradores, pero esto no quiere decir que el personal de administración, producción y servicio al cliente desconozca o sólo participe en las actividades concernientes a su cargo; al contrario, son los actores directos de que se cumpla a cabalidad.

Las tareas o acciones que se van a desarrollar para cada una de las estrategias planteadas se presentan en el cuadro siguiente:

Tabla 35. Plan de acción para la comercialización de hamburguesas

ESTRATEGIAS	ACCIONES	TIEMPO	META	RESPONSABLE	RECURSOS
DE DESARROLLO DE PRODUCTOS	<ul style="list-style-type: none"> - Lograr calidad máxima en el producto. Promocionar los insumos punto de venta. - Introducir cambios a la hamburguesa, nuevas líneas (infantil, saludable). - Mejorar imagen de marca. - Registrar la marca (SIC). - Menú infantil y saludable y la hamburguesa especial. 	<p>Mayo 2021 a diciembre del 2022.</p> <p>Continuo hasta lograr objetivo</p>	<p>Aumentar en un 50% reconocimiento de marca en el mercado local.</p> <p>Incremento en las ventas en un 40%.</p> <p>Satisfacción del cliente en variedad de productos.</p>	<p>Administrador y personal de empresa hamburguesas</p>	<p>Agencia publicitaria, personal de mercadeo, humanos, financiero y técnico logístico.</p>
DE PENETRACIÓN DE MERCADO.	<ul style="list-style-type: none"> - Variedad de la carta y promocionar productos en nuevos segmentos. - Identificar al cliente y estrategia de servicio. - Institucionalizar los eventos en la empresa como días especiales (madre, padre) 	<p>Mayo del 2021 a abril del 2022.</p> <p>Continuo por dos años</p>	<p>Aumentar la participación de mercado y Posicionamiento en nuevos segmentos de la ciudad en un 50% a partir de la ejecución del plan.</p>	<p>Administrador y personal de empresa hamburguesas.</p>	<p>Personal de mercadeo. Agencia de publicidad y mercadeo. Humanos, Financieros y apoyo logístico.</p>
DE DESARROLLO DE MERCADO.	<ul style="list-style-type: none"> - Modificar espacios en punto de venta. Atracción de nuevos clientes por comodidad, seguridad, elegancia, tranquilidad y estética del establecimiento. - Visualizar que zonas de la ciudad son viables para ingresar a ese segmento con nuevos productos e imagen. Opcional abrir los puntos. 	<p>Mayo del 2021 a junio del 2022.</p> <p>Continuo por dos años</p>	<p>50% de nuevos segmentos fidelizados.</p> <p>Mejora en la satisfacción del cliente.</p> <p>Definición del perfil del cliente.</p> <p>Cobertura de un 80% del mercado.</p>	<p>Administrador y personal de empresa hamburguesas</p>	<p>Empresas de remodelación o decoración, Apoyo logístico; técnico y tecnológicos; financieros y humano.</p>

ESTRATEGIAS	ACCIONES	TIEMPO	META	RESPONSABLE	RECURSOS
DE PRECIO	<ul style="list-style-type: none"> - Precios con criterios promocionales. introducir nuevas presentaciones con precio promocional. - Precios especiales de acuerdo a la temporada. - Monitorear los precios del mercado (mensual) - Descuentos ✓ Descuentos por volumen. ✓ Descuentos por cumpleaños. ✓ Descuentos por participar en concursos. 	<p>Mayo del 2021 a junio del 2022. Continuo por dos años.</p>	<p>Posicionar los negocios de venta de hamburguesa en un año como los mejores precios y descuentos. Control de los precios de la competencia en un 100%. Aumentar la base de datos de clientes actuales en un 40%.</p>	<p>Administrador y personal de empresa hamburguesas.</p>	<p>y Técnicos, humanos y la financieros. de Asesores en las áreas de mercadeo, contable y finanzas.</p>
DE PROMOCION	<ul style="list-style-type: none"> -Estrategia de publicidad. ✓ Volantes: repartir a un mercado segmentado y desarrollar demanda primaria ✓ Folletos: En empresas públicas y privadas, colegios, supermercados. ✓ Mercadeo virtual: Apps, mailing, (Redes sociales (Facebook, Instagram, Twitter y WhatsApp). ✓ Promoción de ventas: - Degustación y bonos. - Promoción en días especiales (segunda Burger a mitad de precio) y cupones. 	<p>Mayo del 2021 a junio del 2022. Continuo por dos años.</p>	<p>El indicador de participación de mercado y posicionamiento aumentarlos en los porcentajes de ventas en un 40%.</p>	<p>Administrador y personal de empresa hamburguesas.</p>	<p>Personal especializado en la publicidad para el diseño gráfico. Financieros, técnicos y logísticos.</p>

ESTRATEGIAS	ACCIONES	TIEMPO	META	RESPONSABLE	RECURSOS
DE PLAZA	<ul style="list-style-type: none"> - Reforzar la red de distribución. Mayor presencia de marca, penetrar el mercado con nuevos puntos de venta (opcional) - Mantenimiento de las instalaciones. (ambiente exclusivo, innovador, distinto y atractivo). - Servicios y publicidad alrededor del punto de venta 	<p>Mayo del 2021 a junio del 2022.</p> <p>Continuo por dos años.</p>	<p>Aumento de las ventas de hamburguesas en un 60%.</p> <p>Ampliar cobertura en el mercado de Cúcuta</p>	<p>Administrador personal de empresa hamburguesas.</p>	<p>Humanos, y Financieros y la logísticos. Personal de en mantenimientos locativos y decoración.</p>
DE SERVICIO	<ul style="list-style-type: none"> - Fidelización de clientes: Uso de la base de datos. - Medir el grado de satisfacción del cliente. - Administración de la relación con los clientes. - Establecer PQRS 	<p>Mayo del 2021 a mayo del 2024.</p>	<p>Aumento del Indicador de retención de clientes en un 70%.</p> <p>Grado de satisfacción del cliente 100%.</p>	<p>Administrador personal de empresa hamburguesas.</p>	<p>Humano, equipos de trabajo actual, financieros. Profesional en mercadeo, logístico y técnicos. Profesional en servicio al cliente.</p>
ESTRATEGIA DE CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO DEL PERSONAL	<p>Capacitar y entrenar al personal de la empresa sobre aspectos administrativos y servicio al cliente</p>	<p>Continuo.</p>	<p>Personal con sentido de pertenencia y comprometidos con los objetivos de la empresa.</p>	<p>Administrador personal de empresa hamburguesas.</p>	<p>Apoyo logístico; técnico y tecnológicos; financieros y humano.</p>

Este plan se debe realizar en tres años partir de mayo 1º de 2.021, algunas de las acciones se han programado para un año, pero la idea es lograr la meta en tres años.

8.3 Presupuesto del Plan de Acción

Este presupuesto se realiza de acuerdo con cada una de las actividades del plan de acción, de modo tal que describa perfectamente cuál será el costo real de cada una de estas acciones. Se realiza para un año, proyectando su aplicación a tres años. Las consideraciones para establecer el presupuesto son las siguientes:

Responder a una razón lógica de ventas, esto quiere decir que los recursos asignados en el presupuesto deben generar un incremento en las ventas.

El presupuesto responde a los programas estratégicos, no deben existir partidas presupuestales diferentes a las estrategias planeadas.

A mayor presupuesto mayor responsabilidad y resultados esperados, esto se refiere a que los resultados esperados van en función directa del monto del presupuesto establecido.

El presupuesto de la empresa debe estar íntimamente relacionado con los aspectos de mercado siguientes:

Participación de mercado que se desea obtener con el producto o servicios.

Tamaño del mercado al que se desea llegar a través de las actividades planeadas.

Objetivos de crecimiento y expansión de mercado de la empresa.

Posicionamiento de las empresas por criterios analizados.

Niveles de eficiencia, eficacia y efectividad de la empresa.

Tabla 36. Presupuesto del plan de acción

PRESUPUESTO 2.021-05 AL 2.024 – 05 POR EMPRESA DE HAMBURGUESAS			
DESCRIPCION TAREA	V/R PARCIAL	V/R TOTAL	PORCENTAJE
Desarrollo de producto.		9.000.000	
Investigación de productos	2.000.000		4.88%
Registro de marca	7.000.000		17.04%
Penetración de Mercado.		3.000.000	
Mercadeo directo, publicidad y posicionar eventos en nuevos segmentos del mercado local	3.000.000		7.32%
Desarrollo de mercado.		9.000.000	
Investigación de mercados.	3.000.000		7.32%
Caracterizar el cliente	1.000.000		2.44%
Estrategia de ventas	2.000.000		4.88%
Modificación de espacios en nuevos segmentos	3.000.000		7.32%
Precio		2.000.000	
Estrategia de descuentos (asesor de mercadeo)	2.000.000		4.88%
Promoción		7.000.000	
Publicidad impresa	1.000.000		2.44%
Redes sociales	1.000.000		2.44%
Promoción de ventas	1.500.000		3.66%
Degustaciones	2.000.000		4.88%
Promociones especiales	1.500.000		3.66%
Plaza		2.000.000	
Mantenimiento punto venta	1.000.000		2.44%
Zonas de publicidad	1.000.000		2.44%
De Servicio.		6.000.000	
Base de datos (fidelizar)	2.000.000		4.88%
Medir grado de satisfacción	1.000.000		2.44%
CRM (Admon de clientes)	3.000.000		7.32%
De capacitación y entrenamiento del personal:		3.000.000	
En servicio al Cliente.	1.500.000		3.66%
Capacitación manejo tecnología	1.500.000		3.66%
TOTAL	41.000.000	41.000.000	100.00%

8.4 Indicadores de Gestión

8.4.1 Indicadores de gestión. Son cocientes que comparan características determinadas de un proceso, son útiles para analizar rendimientos y pueden expresarse relaciones de causa efecto entre los insumos que intervienen en el proceso, su actividad y los resultados del mismo. Para medir y evaluar los resultados de las estrategias y emprender las acciones correctivas con el fin de asegurar el logro de los objetivos, se seguirán los siguientes lineamientos:

Formular normas y estándares.

Comprobar los resultados y compararlos con las normas y estándares.

Tomar decisiones cuando no se cumplen los estándares.

Levantamiento de la información.

Elaboración de informes.

Análisis y síntesis de los resultados.

Retroalimentar a los equipos de trabajo.

8.4.2 Metodología para la construcción de indicadores. El proceso a utilizar es el efecto cascada, que consisten en integrar el direccionamiento estratégico de la organización (objetivos) con las actividades y procesos, este efecto empieza en la cumbre, es decir la dirección debe comunicar a los empleados que es lo importante, para que así las metas conduzcan a las actividades.

Los indicadores de gestión se materializan de acuerdo a las necesidades de la empresa con base en lo que se quiere medir, analizar, observar o corregir, para formular el indicador, característica o variable relevante seleccionada, correspondiente a cada tema. Sólo basta convertir y expresar el objetivo y sus variables en patrón o categoría de valoración y evaluación.

8.4.3 Indicadores de gestión empresarial. Los indicadores de procesos describen una actividad, plan o proyecto, generalmente se caracteriza por ser de dos tipos:

Cuantitativos: es decir, los valores y cifras que se establecen periódicamente de los resultados de las operaciones, son un instrumento básico.

Cualitativos: este instrumento permite tener en cuenta la heterogeneidad, las amenazas y las oportunidades del entorno organizacional, permite además evaluar con un enfoque de planeación estratégica la capacidad de gestión de la dirección y demás niveles de la organización.

Los siguientes son los indicadores de gestión propuestos para controlar el plan de acción para los establecimientos de hamburguesas en la ciudad de Cúcuta:

Tabla 37. Indicadores de gestión propuestos

INDICADOR	DEFINICION	FORMULA
PARTICIPACIÓN TOTAL EN EL MERCADO (PTM).	Este índice mide el tamaño de las hamburgueserías en su entorno competitivo, dentro de una categoría de productos específicos.	$\frac{\text{Ventas totales de hamburguesas}}{\text{Ventas totales de la competencia y los establecimientos de hamburguesas}}$
PENETRACIÓN DE MARCA	La cobertura de distribución de una marca, alcanzada en ventas. Se refiere a la presencia o disponibilidad de una determinada marca en un establecimiento susceptible de vender un producto.	$\frac{\text{Número de establecimientos con marca}}{\text{Total de establecimientos susceptibles}}$

INDICADOR	DEFINICION	FORMULA
TOP OF MIND.	Indicador de recordación espontánea del cliente con respecto a una marca (nombre de negocio de comida rápida).	$\frac{\text{Número de menciones de marca}}{\text{Total de entrevistados}}$
ÍNDICE DE LEALTAD (IL).	Parámetro de referencia de la preferencia del cliente hacia los productos y servicios con respecto a la competencia.	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de compras de hamburguesas}}{\text{N}^\circ \text{ de compras a la competencia.}}$
EFFECTIVIDAD COMERCIAL. EC.	Mide el cumplimiento presupuestario de la actividad de las ventas.	$\frac{\text{Ventas ejecutadas}}{\text{Ventas presupuestadas.}}$
EFICACIA EN VENTAS.	Este índice refleja los clientes que compran a la empresa en forma periódica como clientes activos de la compañía.	$\frac{\text{Clientes activos}}{\text{Clientes en cartera}}$
SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	Mide la satisfacción de los clientes respecto a las variables analizadas con las esperadas. (precio, servicio, marcas).	$\frac{\text{Total de clientes satisfechos}}{\text{Total de clientes atendidos}}$
DE BUENA IMAGEN CORPORATIVA. IC	Mide el reconocimiento de la empresa después de aplicar el plan de acción.	$\frac{\text{Reconocimiento de imagen logrado}}{\text{Reconocimiento de imagen esperado}}$
DE RETENCIÓN	Relación de los clientes actuales y la rotación que generen.	$\frac{\text{Total clientes periodo I + 1}}{\text{Total clientes período I}}$
DE INCORPORACIÓN DE NUEVOS CLIENTES	Relación del aumento de los clientes actuales respecto a los clientes totales.	$\frac{\text{Clientes nuevos}}{\text{Clientes totales}}$
DE CAPACITACIÓN EN SERVICIO AL PERSONAL.	Mide el logro de la capacitación en servicio al cliente, mediante el análisis de quejas y reclamos.	$\frac{\text{Quejas y reclamos sobre servicio logrado}}{\text{Quejas y reclamos presupuestados anteriormente}}$
CUMPLIMIENTO PRESUPUESTO DEL PLAN	Controla la inversión y porcentaje de ejecución del plan de acción.	$\frac{\text{Monto Acumulado Ejecutado}}{\text{Monto de presupuesto a la fecha}}$

9. Conclusiones

La formulación de estrategias para comercialización de hamburguesas en las comunas 2, 4 y 5 de la ciudad Cúcuta aporta una ventaja, porque se desarrolló una ruta con base en la planeación estratégica, en un mercado donde la competencia en precios y servicio al cliente es cada día creciente. Se proyecta en un horizonte de tiempo de tres años, suficiente para desarrollar los objetivos propuestos, el responsable del desarrollo del plan de acción resultante son los propietarios de las empresas y empleados en general, con el compromiso estratégico de desarrollar los principios corporativos, para enfrentar el cambio.

Las estrategias formuladas permiten una evaluación interna y externa para el sector de hamburguesas en las comunas mencionadas de Cúcuta, relacionada con el funcionamiento actual de los establecimientos y las necesidades del mercado respecto a factores claves como es servicio al cliente, diversificación de productos, preferencias, competidores, canales de distribución, comportamiento de precios y ventas del mercado, promociones utilizadas por los participantes del sector, su reconocimiento de marca, entre otros.

Los establecimientos de comidas rápidas y su producto hamburguesa tienen una alta calificación la mayoría entre excelente y bueno en los aspectos evaluados, destacándose la calidad, sabor, el servicio al cliente, variedad, seguridad y limpieza, en general cumplen con las expectativas de los clientes.

Las hamburgueserías en Cúcuta son fuertes en la alta aceptación por parte de los clientes, la variedad de sabores, hamburguesas especiales al gusto del cliente, personal experto y comprometido con el servicio, confianza, la ubicación, buena imagen. Existen algunas debilidades como falta de una base de datos para el seguimiento al cliente, no se analiza a la

competencia, este aspecto es muy importante actualmente e invertir en nuevas tecnologías y carece de una aplicación en temas administrativos como costos, mercadeo y finanzas.

El portafolio de productos ofrecido por la mayoría de las empresas de hamburguesas es muy similar. Solo se distinguen unos pocos, que utilizan la estrategia de innovación en el tamaño de la hamburguesa e ingredientes. Los precios varían dependiendo de la ubicación, son más altos en la comuna 2, que la 4 o 5, se hace necesario un plan de diferenciación de la competencia directa, por medio de un servicio más personalizado con el cliente.

La estrategia promocional se basa en realizar una buena presentación de los productos en las instalaciones, publicidad por las redes sociales como Facebook e Instagram y publicidad impresa que estimulan la demanda en el mercado objetivo.

Los establecimientos representativos en la comuna 2 se encuentran: Juan K, Don Enrique, Alexis Gourmet, Negro Burger, Burger G, Abelardos, Darwinos entre otros; Para las comunas 4 y 5, se pueden mencionar, Vaquiros Express, Snoopy, The chef is Ready, Tonny Burger, Guilles, Hamburguesa del pernil, entre las preferidas.

La formulación de estrategias se enfoca en el mejoramiento de la comercialización e incremento en las ventas, capacitación del talento humano en áreas como atención y servicio al cliente, promoción de ventas y publicidad virtual por redes sociales como Facebook, Instagram y WhatsApp. Las tareas necesarias para desarrollar las estrategias planteadas, está enfocado a capacitar al personal de ventas, promoción y publicidad, material P.O.P. de apoyo como catálogos, folletos que promueven el portafolio de productos. La formulación de estrategias dirigidas al cliente interno especialmente en servicio al cliente, mercadeo relacional o CRM para fidelización y medir grado de satisfacción del cliente.

Las empresas de hamburguesas desarrollaban algunas actividades de mercadeo en forma empírica, obteniendo buenos resultados, los objetivos, estrategias y tácticas de mercadeo propuestas de acuerdo a las teorías del marketing le darán a la empresa fundamentación teórica básica, así como la organización y la capacidad de retroalimentarse para irse ajustando a los requerimientos de los clientes.

El presupuesto calculado para el desarrollo de las estrategias de comercialización de hamburguesas, en un horizonte de tiempo de tres años es de \$41.000.000.

El presente trabajo de grado es un cambio y un mejoramiento organizacional para el sector de hamburguesas de las comunas 2, 4 y 5 en cuanto a ampliar la participación de mercado e invertir en actividades de mercadeo mediante la satisfacción del cliente actual y potencial, implementar el direccionamiento estratégico, posicionarse en el mercado por diferenciación en cuanto calidad y precio e imagen de buen servicio en toda la ciudad de Cúcuta.

10. Recomendaciones

Implementar de manera disciplinada todas las propuestas elaboradas en el plan de acción para así tener un punto de partida para procesos organizados y orientados a los objetivos empresariales. Las estrategias para la comercialización de hamburguesas se inician a partir de mayo 1° del 2021, involucrando a todo el personal, con el seguimiento del plan mediante los indicadores de gestión proyectados o metas registrados en el mismo.

Es sumamente importante realizar una socialización de las estrategias formuladas con todos los niveles de la empresa para empoderar a los colaboradores en el proceso de desarrollo de estas, recordando que cada área de la empresa es importante y debe estar involucrada y comprometida en el cumplimiento de los objetivos organizacionales y así el éxito y bienestar de todos.

Cada una de las empresas deben establecer el programa de capacitación para reforzar el plan de mercadeo de excelencia de servicio al cliente. Para tal fin se debe contratar personal especializado en los temas a desarrollar.

Organizar la base de datos de clientes actuales, se debe aprovechar al máximo para desarrollar estrategias de fidelización y captación; realizar seguimiento al cliente y entorno detectando nuevos nichos de mercado, conocer de cerca las necesidades y deseos del cliente, trabajar con referidos.

Realizar periódicamente estudios de mercados con el fin de conocer los cambios en las características del sector de hamburguesas, tales como perfil y comportamiento del cliente, la competencia y nuevos nichos de mercado.

Contratar un asesor de mercadeo para desarrollar estrategias de precios, como los descuentos, precios especiales y promocionales para clientes con mejor promedio de ventas. Un aspecto muy importante es la inversión en infraestructura tecnológica, con énfasis en sistemas de información aplicados al proceso de pedidos, con el fin de mejorar la rapidez en los procesos y satisfacción del cliente. Invertir en la página Web y blog hasta llegar a la negociación electrónica. Utilizar nuevos métodos de mercadeo como influenciadores y hacer presencia en plataformas digitales.

Dar reconocimiento a sus clientes más leales. El administrador deberá tener mucha capacidad de liderazgo y el equipo será el motor de la gestión empresarial.

Referencias Bibliográficas

- Andrews, K. (2002). *El Concepto de Estrategia de la Empresa*. Barcelona: Orbis S.A.
- Ávila, S. (2016). *Qué tan rentable es un negocio de... ¿comidas?* Recuperado de:
<https://www.finanzaspersonales.co/trabajo-y-educacion/articulo/montar-un-negociode-comidas/59848>
- Cámara de Comercio de Cúcuta. (2020). *Conozca los requisitos para abrir un nuevo negocio de productos alimenticios*. Recuperado de: <https://www.ccb.org.co/Clusters/Cluster-Lacteo-de-Bogota-Region/Noticias/2016/Abril-2016/Conozca-los-requisitos-para-abrir-un-nuevo-negocio-de-productos-alimenticios>
- Benavides, L. (2018). *McDonald's y El Corral tienen la mitad del mercado nacional de hamburguesas*. Recuperado de:
<https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/39438/Trabajo%20Final%20CEA%20%20%28Heilbron%20David%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Bitar, D. (2016). *Las comidas rápidas son las que más consumen los colombianos*. Recuperado de: <http://www.revistapym.com.co/las-comidas-rapidas-las-mas-consumen-los-colombianos>
- Blanchard, K. & Waghorn, T. (s,f). *Misión Posible*. México: Mc Graw Hill
- Chavarro, J. (1996). *Representantes, agentes viajeros y agentes vendedores*. Recuperado de:
<https://vlex.com.co/vid/representantes-agentes-vendedores-439187318>
- Cohen, W. (2001). *El plan de marketing: procedimiento, formularios, estrategia y técnica*. En W. Cohen, *El plan de marketing: procedimiento, formularios, estrategia y técnica*. México: Grupo Planeta.

Compite 360 (2018). *Restaurantes de comidas rápidas con matrícula mercantil*. Recuperado de:

http://www.compite360.com/compitehtml5/sitio/adn_g/

Congreso de Colombia. (1993). *Ley 100 general de educación*. Bogota: El Congreso

David, F. (1997). *Gerencia estratégica*. Bogota: Legis.

Fernández, C. & Aqueveque, C. (2001). Segmentación de mercados: buscando la correlación entre variables psicológicas y demográficas. *Revista Colombiana de Marketing*, 2(2), 1-15.

Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/109/10900204.pdf>

Fuentes, J. & Ramírez, J. (2011). *Diseño de un plan estratégico de marketing para incrementar el rendimiento financiero en la cadena de restaurantes Cocolón Ciudad de Guayaquil*. Tesis de grado. Universidad de Guayaquil. Guayaquil, Ecuador.

Gerencie.com. (2017). *Comidas rápidas y restaurantes*. Recuperado de:

<http://gerente.com/co/guias/comidas-rapidas-restaurantes/>

González, N. (2018). *Guía: Elementos claves de éxito en la industria de comida rápida*.

Elementos claves de éxito en la industria de comida rápida. Recuperado de:

<http://magentaig.com/elementos-claves-de-exito-en-laindustria-de-comida-rapida/>

Hamburguesas JuanK. (2020). *Misión*. Recuperado de: [https://hamburguesas-](https://hamburguesas-juank.jimdosite.com/)

[juank.jimdosite.com/](https://hamburguesas-juank.jimdosite.com/)

Henao, A. (2013). *Plan de mercadeo para el nuevo restaurante de comida mexicana en Medellín*.

caso: Green Hot Chili Pepper. Envigado: Escuela de Ingeniería de Antioquia.

Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. México:

Mc Graw-Hill.

Jany, J. (2005). *Investigación integral de mercados*. Mc Graw-Hill.

Kotler, K. (2006). *Dirección de Marketing*. Mexico: Pearson.

La Opinión. (2018). *Calificación de las 10 mejores hamburguesas de Cúcuta*. Recuperado de:

<https://www.tripadvisor.co/ShowUserReviews-g294308-d10674669-r557999575->

[Top_Ten_Burgers_Fries-Quito_Pichincha_Province.html](https://www.tripadvisor.co/ShowUserReviews-g294308-d10674669-r557999575-Top_Ten_Burgers_Fries-Quito_Pichincha_Province.html)

Lambin, J. (2012). *Estilos de estilos de vida*. Madrid: McGraw Hill.

López, A. (2017). *Mercado de las hamburguesas, cada vez más innovador*. Bogotá: La Barra.

Mayorga, J. & Camacho, D. (2018). *Diagnóstico de los patrones de consumo de comida rápida*

en los jóvenes de edades entre los 20 a 25 años de las comunas 1 y 7 de la ciudad de

Villavicencio. Tesis de grado. Universidad de los Llanos. Villavicencio, Colombia.

Mc Farland, L., Senn, L. & Childress, J. (2001). *Liderazgo para el siglo XXI*. México: Mc Graw

Hill

Méndez, C. (1998). *Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas –*

contables y administrativas. Bogota: Mc Graw-Hill.

Mendez, C. (2004). *Metodología, diseño y desarrollo del proceso de investigación*. Bogotá: Mc

Graw Hill.

Nielsen. (2016). *38% de los colombianos come fuera de su hogar una o más veces a la semana*.

Recuperado de: <https://www.nielsen.com/co/es/insights/article/2016/38-por-ciento-de->

loscolombianos-come-fuera-de-su-hogar-una-o-mas-veces-a-la-semana/

Ponce, H. (2016). *La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales en contribuciones a la economía*. México: Escuela Superior de Comercio y Administración.

Porter, M. (1997). *Análisis de las fuerzas competitivas*. Recuperado de:

<http://www.sc.edu/es/owhesai/Porter-en%20indarren%20kapitulua.pdf>

Portilla, M. & Mondragón, Y. (2019). *Plan estratégico de mercadeo para el sector de pizzerías de la ciudad Cúcuta*. Tesis de grado. Universidad Francisco de Paula Santander. Cúcuta, Colombia.

Ramirez, S. & Guerra, M. (2019). *Plan de mercadeo para la heladería La Rioja en la ciudad de Cúcuta*. Tesis de grado. Universidad Francisco de Paula Santander. Cúcuta, Colombia.

Revista Diners. (2019). *Las 10 hamburguesas recomendadas del Burger Master 2019*.

Recuperado de: https://revistadiners.com.co/gastronomia/66800_las-10-hamburguesas-recomendadas-del-burger-master-2019/

Revista la Semana. (2018). *Guerra de Hamburguesas*. Recuperado de:

<https://www.semana.com/economia/edicion-impresa/466/>

Revista PyM. (2016). *Las comidas rápidas son las que más consumen los colombianos*. Obtenido de *Las comidas rápidas son las que más consumen los colombianos*. Recuperado de:

<https://revistapym.com.co/las-comidas-rapidas-las-mas-consumenlos-colombianos>

Riaño, N. (2019). *Así ha cambiado la canasta familiar que mide el Dane en los últimos 65 años.*

Recuperado de: <https://www.larepublica.co/economia/asi-ha-cambiado-la-canasta-familiar-quemide-el-dane-en-los-ultimos-65-anos-2812027>

Santa, J. & Tellez, A. (2017). *Plan de marketing digital para el restaurante de comidas rápidas*

"el puesto: tradición urbana. Tesis de grado. Universidad Libre de Colombia. Bogota, Colombia.

Schiffman G. (2005). *Comportamiento del consumidor.* México: Pearson.

Serna, H. (1999). *Gerencia estratégica, planeación y gestión-teoría y metodología.* Bogota: 3E Editores.

Stanton, B., Etzel, J. & Walter, B. (2004). *Fundamentos de Marketing.* México: McGraw-Hill Interamericana.

Unipymes. (2017). *Aumenta el consumo Per cápita de comida rápida en Colombia.* Recuperado de: <https://www.unipymes.com/aumenta-el-consumo-per-capita-decomida-rapida-en-colombia/>.

Wheelen, H. (2007). *Administración Estratégica y Política de Negocios. Conceptos comen y Casos.* México: Pearson Educación.

ANEXOS

Anexo 1. Encuesta clientes

UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER

Objetivo General: Analizar el comportamiento de consumo de hamburguesas en las comunas 2, 4 y 5 de Cúcuta.

Información básica:

Genero		Barrio	Edad (Años)				Personas núcleo familiar		
F	M		18-25 <input type="checkbox"/>	26-35 <input type="checkbox"/>	36-50 <input type="checkbox"/>	Más de 50 <input type="checkbox"/>	1-3 <input type="checkbox"/>	3-5 <input type="checkbox"/>	Más de 5 <input type="checkbox"/>
Ocupación : Empleado <input type="checkbox"/> Independiente <input type="checkbox"/> Ama de casa <input type="checkbox"/> Estudiante <input type="checkbox"/>									

1. ¿Consume usted hamburguesa?

Si <input type="checkbox"/>	Pase a la pregunta siguiente
NO <input type="checkbox"/>	Porque?

2. Si la respuesta anterior es Positiva. ¿cuál es el establecimiento de hamburguesas de su preferencia?

3. ¿Por cuáles de los siguientes aspectos prefiere Ud. el anterior establecimiento? Marque 3

Calidad del producto	Precio	Buen Sabor	Presentaciones
Sucursales	Rapidez	Las salsas	Promociones
Parqueadero	Limpieza	Seguridad	Ubicación
Variedad de sabores	Atención	Tradición	Otras
Cuáles:			

4. ¿Con que frecuencia consume usted hamburguesa?

1 vez por semana <input type="checkbox"/>	2 veces por semana <input type="checkbox"/>	Quincenal <input type="checkbox"/>	Mensual <input type="checkbox"/>
Ocasional <input type="checkbox"/>	Otra <input type="checkbox"/>	¿Cuál? _____	

5. ¿En qué ocasiones usted consume la hamburguesa?

Cenar o almorzar con la familia	Entretenimiento; charlar con amigos
Celebraciones: matrimonios cumpleaños	Reunión con la pareja o conyugue
Sin motivo especial (antojo)	Otro: cuál?

6. **¿Cuál es su hamburguesa preferida?**

Sencilla	Mixta (Carne Pollo)	Especial con todo	Doble carne
Extra	Otro tipo de carne	¿Cuál?	

7. **¿Cuál es el precio promedio de la hamburguesa que Ud consume?**

Menos de \$7.000 <input type="checkbox"/>	De \$7.001 a \$10.000 <input type="checkbox"/>	Mas de \$10.001 <input type="checkbox"/>	Cuanto?: \$
---	--	--	-------------

8. **Califique los siguientes aspectos, utilizará una escala del 1 al 5 donde 1 es nada importante y 5 muy importante, al momento de decidir por un establecimiento de hamburguesas.**

FACTORES	5	4	3	2	1
Calidad de productos					
Variedad de productos					
Parqueadero					
Limpieza higiene del local					
Servicio al cliente					
Ambiente, decoración, música					
Ubicación					
Seguridad					

Gracias por su tiempo y colaboración.

Anexo 2. Encuesta restaurantes de hamburguesas

UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

Objetivo General: Analizar el sector de comercialización de hamburguesas en las comunas 2, 4 y 5 de Cúcuta.

Información básica:

Nombre del restaurante: _____

Tiempo de funcionamiento: _____ Número de empleados: _____

1. ¿Qué tipos de hamburguesas ofrece la empresa?

Sencilla De Pollo Ranchera
 Mixta Vegetariana Doble carne
 Especiales Otras carnes Otra ¿Cuál? : _____

2. Cuando visitan su restaurante de hamburguesas el cliente va acompañado de:

Una persona Dos personas Mas de tres

3. ¿Tiene diseñada estrategias de promoción de ventas?

SI ¿En qué consiste? _____

NO ¿por qué? _____

4. ¿Cuál es el factor que usted considera afecta más a su empresa? Marque solo 1 opción.

Informalidad Competencia Falta de publicidad Bajos precios
 Otra, ¿Cuál? _____

5. ¿Cuáles de los siguientes aspectos considera usted son la fortaleza de la hamburguesa que vende?

El Precio Ambiente del local Calidad del producto
 Promoción Ubicación Variedad de sabores
 Otro ¿Cuál? _____

6. ¿Cuenta su restaurante con una base de datos de los clientes? SI NO

7. Considera que las ventas en los dos últimos años han permanecido:

Igual Disminuido Aumentado

8. De las siguientes estrategias ¿Cuál ha aplicado los últimos 12 meses? Marque 2

Implementar servicios personalizados	<input type="checkbox"/>	Ampliar horario de atención	<input type="checkbox"/>
Ofrecer nuevas formas de pago	<input type="checkbox"/>	Capacitar a los empleados	<input type="checkbox"/>
Invertir en publicidad	<input type="checkbox"/>	Remodelar las instalaciones	<input type="checkbox"/>
Cambiar de proveedores	<input type="checkbox"/>	Bajar los costos de funcionamiento	<input type="checkbox"/>
Despedir empleados	<input type="checkbox"/>	Disminuir los precios o tarifas	<input type="checkbox"/>
Promociones de ventas	<input type="checkbox"/>	Abrir nuevos puntos de venta	<input type="checkbox"/>

Otra, ¿Cuál? _____

Gracias por su colaboración.

Anexo 3. Listado de establecimientos de comidas rápidas de las comunas 2, 4 y 5 de la ciudad de Cúcuta

ESTABLECIMIENTO	DIRECCIÓN
COMIDAS RÁPIDAS MAYAZ	CL. 6 ESTE #545 EL ESCOBAL
LIBERTADORES #3-12,	AV LIBERTADORES
GUILLES	# A 13 145, AV. 13 ESTE, CIUDAD JARDÍN
COMIDAS RÁPIDAS LA ABUELA	AV 21 TORCOROMA
DARWINOS	CL. 2 NTE. #10E-35,
DE LA PARRILLA	AV. 3 ESTE #7N - 18,
JHON MR COMIDAS	AV. LIBERTADORES #15N-127 L 28 Y 29,
VAQUIRO EXPRESS	AV 7 # 5-47 PRADOS DEL ESTE
HOME BURGUER	AV. 5 #6-48, PRADOS DEL ESTE
BURGUER CLUB	AV 5 PRADOS DEL ESTE
EL CORRAL DE JUANCA	AVENIDA 7B # 6-05,
GUERREROS COLOMBIAN BURGUER	PRADOS DEL ESTE VERACRUZ
COMIDAS RÁPIDAS SNOOPY	AV. 18 ESTE # 17N-06,
JUAN K CAOBOS	AVENIDA 1 ESTE #18-74
PICADILLY	CALLE 13 # 2E -09
LA NOTA	CALLE 13 # 4E -01 AV LIBERTADORES
KARBÓN Y SON	AV. LIBERTADORES,
NEGRO BURGER SHAKES	CL. 17 # 1E - 07
GRILLED BURGER	CL 19 # 0-1
OLD WEST STEAK HOUSE	AV. 1 ESTE #16 - 20
WINNERS SPORT	CALLE 16 NO. 0E-32, CAOBOS
LUCAS FOOD	CL. 17 # 0E - 34
PABLO & MARIA	AV 3 E CALLE 13A
BASTIAN RESTAURANTE	CL. 9 #3 ESTE24,
PARRILLA AL CARBÓN	CALLE 17 #17A-06 LOCAL 1, B CAOBOS
HAMBURGUESAS PACHO	CL. 7 NTE. #88
ALEXIS GOURMET	AV. 3 ESTE #7A - 45
DON PEDRO FAST FOOD	CALLE 7AN 7E 108 ...
LA BURGERIA	AV 3E # 0N-15, LOCAL 2, QUINTA BOSCH
ABELARDOS	AV. 3 ESTE #118 CEIBA
HAMBURGUESAS JUAN K	AV. 3 ESTE #1-128 CEIBA
LA ZARANDA	AV. O CON CALLE 3 ESQUINA
DON ENRIQUE	AV. 3 ESTE #1-122 CEIBA
MR JUANCHO COMIDAS RÁPIDAS	AV. GUAIMARAL,
COMIDAS JUNIORS	AV. GUAIMARAL #1N-26 11E
BUFALO HAMBURGUESAS	CALLE 8 A 11 E-53

ESTABLECIMIENTO	DIRECCIÓN
DOGUIÉS BURGER & CO	# 0-87, AV. 11A ESTE
ALJHONS COMIDAS RÁPIDAS	DOMICILIOS
HAMBURGUESAS ROSSY	CL. 5 #8A-66
QUINTA BURGER	0A NORTE1, AV. 9 ESTE
ON BURGER MASTER	CALLE 3 # 4E-16 LA CEIBA
GASTROFUSIÓN BURGER HOUSE	CALLE 2N CON AV. 2E ESQUINA
THE CHEF IS READY NIZA	AV 18E #17N-06 NIZA
BARNIE Y SUS AMIGOS	AV. 18 ESTE,
THE BURGER COMPANY	AVENIDA 15 E-7
COMIDAS RAPIDAS TONY BURGER	CL. 20 #12-06
HAMBURGUESAS LA TATA	AVENIDA 7, CALLE 15 (ESQUINA)
ROLAND FOOD	CL. 16 #2-10 SAN LUIS
COMIDAS RAPIDAS SR BABILLON	AV. 2 # 18 - 61 SAN LUIS
PLANETS BURGER DRINKS	AVENIDA 3 # 11-95 BARRI
NATHAN BURGER	DG. 11,
WILLIAM BURGER	AV. 2 # 9A-1, SAN LUIS
TORCOROMA 1	CL. 13 #16B, 09 TORCOROMA1
PORTAL BURGER	MANZANA C6 LOTE 1 TORCOROMA II
HAMBURGUESAS DE PERNIL	CL. 9 #17A-44 LIBERTAD
HAMBURGUESAS 2 MIL	AV. 11F #52 TORCOROMA
BARRIL FOOD	AV. 3 # 10-5 SAN LUIS
LA FABRICA FAST FOOD	AV. LIBERTADORES # 4A 28
KALA NARANJI	CL. 5 # 6A-11, SAN MARTIN
TORINO BURGER	AV 11 E CALLE 0 #60
88 BURGUER	AV. 2 # 9E-57 BARRIO QUINTA ORIENTAL
GALACTYFOOD	CALLE 2, AV. 9 ESTE #16