



**La Comunicación Integrada en el Marketing y la reactivación económica durante la
pandemia por COVID-19 de El Gringo, una pyme del sector gastronómico de Cali**

**Mariah Carolina Meza Fuentes
Kevin Steven Pulido Mosquera
Mariana Vélez Guáqueta**

Asesor de trabajo de grado Luis Fernando Muñoz Roldan

**Pontificia Universidad Javeriana Cali
Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales
Carrera de Comunicación**

Cali, Colombia febrero 2023

Contenido

1.	Resumen.....	6
2.	Introducción.....	7
3.	Planteamiento.....	8
4.	Objetivos.....	10
5.	Justificación.....	11
6.	Antecedentes	12
	6.1 <i>Gestión de crisis empresariales</i>	12
	6.2 <i>CIM en las organizaciones</i>	18
7.	Marco Teórico	27
	7.1 <i>Comunicación Integrada en el Marketing (CIM)</i>	27
	7.2 <i>Grupos de interés</i>	31
	7.3 <i>Contenido</i>	33
	7.4 <i>Canales</i>	33
	7.5 <i>Mix de marketing</i>	34
	7.6 <i>Las 7 p</i>	35
	7.7 <i>Mapa de experiencia del consumidor</i>	36
8.	Contexto	38
	8.1 <i>Acontecimientos</i>	38
	8.2 <i>Actores</i>	39
	8.3 <i>Sedes y puntos de venta</i>	39
9.	Metodología.....	42

9.1	<i>Tipo de investigación</i>	42
9.2	<i>Procedimiento metodológico</i>	42
9.3	<i>Cronograma de aplicación de las fases metodológicas</i>	43
9.4	<i>Consideraciones éticas</i>	44
10.	Ecosistema digital	46
10.1	<i>Instagram</i>	46
10.2	<i>Página web</i>	52
10.3	<i>Facebook</i>	54
10.4	<i>Observaciones sobre el ecosistema digital</i>	59
11.	Desarrollo del proyecto	62
11.1	<i>Estrategias CIM</i>	63
11.2	<i>Cambios estratégicos implementados</i>	71
11.3	<i>Aprendizajes y visión de la comunicación para el futuro</i>	75
12.	Conclusiones	79
13.	Recomendaciones	82
14.	Referencias	86
15.	Anexos	91
Figura 1		31
Figura 2		40
Figura 3		48
Figura 4		48
Figura 5		49
Figura 6		50

Figura 7.....	50
Figura 8.....	51
Figura 10.....	53
Figura 11.....	54
Figura 12.....	57
Figura 13.....	57
Figura 14.....	58
Figura 15.....	59
Figura 16	62
Figura 17	65
Figura 18	67
Figura 19	67
Figura 20	68
Figura 21	70
Figura 22	72
Figura 23	74
Figura 24	77

Lista de Tablas

Tabla 1	46
Tabla 2	52
Tabla 3	55

Lista de Anexos

Anexo 1	91
---------------	----

Anexo 2	93
Anexo 3	94
Anexo 4	95
Anexo 5	96
Anexo 6	98
Anexo 7	98
Anexo 8	100
Anexo 9	102
Anexo 10	103
Anexo 11	106
Anexo 12	135

1. Resumen

El presente trabajo de grado ofrece un estudio sobre el papel que jugó la Comunicación Integrada en el Marketing durante la reactivación económica del restaurante El Gringo, una pyme de la ciudad de Cali- Colombia, debido a la coyuntura por COVID-19 comprendida entre marzo del año 2020 y enero del año 2022. El objetivo general de la investigación consiste en analizar la estrategia y/o el plan de comunicaciones y mercadeo digital realizado por el restaurante para mantener su operación y funcionamiento durante y después del confinamiento. Como metodología se aplica una entrevista semiestructurada al gerente general, el gerente comercial y al gerente de la agencia Be Aware con la que trabajan, esto con el fin de recopilar sus testimonios e identificar las acciones que se tomaron para gestionar la crisis. Entre los hallazgos se encuentra que se crearon estrategias innovadoras por medio de redes sociales como: Burger Box, Chef en casa y Golden ticket, las que permitieron comunicar a los clientes que incluso en sus casas podían seguir accediendo al servicio; también, se desarrollaron cambios respecto al equipo de trabajo que gestionaba los canales de comunicación, por tanto, se creó un departamento más estructurado y enfocado en generar estrategias más puntuales. Por último, se generaron aprendizajes respecto a la gestión de la crisis que consistieron en ser más estratégicos para proyectar y expandir la marca, así como visibilizar y darle prioridad a los productos más relevantes y significativos.

Palabras clave:

Estrategias; CIM; COVID-19; gestión de crisis; redes sociales; Mapa de experiencia del cliente (*Customer Journey Map*).

2. Introducción

El 30 de enero de 2020 la Organización Mundial de la Salud (OMS) declaró emergencia de salud pública de preocupación internacional a causa de la pandemia de COVID-19. Las medidas de prevención recomendadas para evitar la expansión del virus incluían cuarentenas, confinamientos, cancelación de viajes, eventos y el cierre de establecimientos. Lo anterior, produjo un efecto socioeconómico disruptivo que afectó profundamente la normalidad y las tasas de desempleo de los diferentes países.

Según el informe de la aproximación de los impactos de la pandemia en el Valle del Cauca realizado por la Gobernación en abril de 2020, el epicentro del COVID-19 fue la ciudad de Cali con el 67% de los casos del Departamento. Debido a la situación de cuarentena, el sector económico mayormente perjudicado con un gran volumen de pérdidas económicas fue el sector del comercio, es por esto que, el presente texto ofrece una reflexión sobre el lugar de la Comunicación Integrada en el Marketing (de ahora en adelante denominada CIM) en los procesos de innovación y adaptación de El Gringo, debido a que los servicios del restaurante no podían ser llevados a cabo con normalidad, lo que generó grandes problemáticas en la interacción con sus clientes y por ende una amplia baja en las ventas.

Esta investigación tiene como objetivo analizar la función que cumple la CIM en los procesos y gestión de crisis por parte del restaurante El Gringo, a través de la perspectiva de los gerentes, el estudio y observación cualitativo de la presencia en medios digitales del restaurante y un cuestionario cuantitativo, para de esta manera, caracterizar las estrategias de CIM empleadas por el mismo, identificar sus cambios y alcances; y finalmente analizar los planes que se establecieron en aquel momento a raíz de los aprendizajes obtenidos.

3. Planteamiento

Desde el 5 de noviembre de 1945 Colombia ha formado parte de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), por consiguiente, está dentro de los países que pactaron luchar por los objetivos de desarrollo sostenible (ODS) el 25 de septiembre de 2015. El actual trabajo de grado está relacionado con el objetivo número ocho denominado: “Trabajo decente y crecimiento económico”, cuyos motivos semejantes son mantener el crecimiento económico, lograr mejores niveles de productividad y generar más empleo digno. El cumplimiento de este objetivo se ha visto retrasado, debido a la pandemia por COVID-19, pues el Fondo Monetario Internacional (FMI) determinó una recesión mundial tan mala o peor que la de 2009. Además, la Organización Internacional del Trabajo estimó que aproximadamente la mitad de los trabajadores a nivel mundial padecieron el riesgo de perder sus medios de subsistencia.

Según el DANE para el año 2021 se estimaba una cifra de 5.4 millones de pequeñas y medianas empresas (de aquí en adelante denominadas pymes) en Colombia, que representaban el 90% del sector productivo nacional y el 80% del empleo del país. El Registro Mercantil de Santiago de Cali exponía que, para el 2021 en la ciudad había un estimado de 1449 medianas y 5 927 pequeñas empresas. Las pymes son de gran importancia para la economía, principalmente por la generación de empleo, el intercambio entre bienes y servicios y la producción de los ingresos para el sostenimiento de los hogares colombianos (Lozano, 2021).

En el 2020 inició la pandemia por COVID-19, la cual generó el confinamiento de todas las personas en sus casas y el cierre total de los establecimientos comerciales por aproximadamente cinco meses. Posteriormente, empezó la reactivación económica a través de una reapertura parcial de los negocios, que permitió iniciar con la estabilización de la economía caleña.

La crisis mencionada anteriormente, tuvo una repercusión negativa en la reducción de ventas en las pymes caleñas con un aproximado del 49.5%, lo que produjo una alta tasa de desempleo, el cierre de numerosos establecimientos y un gran impacto negativo en la economía caleña del año 2021 (Cámara de Comercio de Cali, 2021).

De acuerdo con la Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica (Acodres) en el 2020, durante la pandemia, se perdieron 320 000 empleos directos en el sector gastronómico y se estimaron 7 billones de pesos en pérdidas. También, se registró el cierre de unos 18 000 restaurantes en Bogotá, 3 228 en Cali y 12 000 bares a nivel nacional.

En respuesta a la crisis, los restaurantes como medida alternativa implementaron herramientas de la CIM para mejorar y optimizar sus procesos de publicidad, comunicación y ventas para llegar a sus clientes y de esta manera evitar el deceso económico de su empresa. La aplicación de la CIM dentro de la empresa permite lograr que los diferentes públicos objetivo reciban los mensajes por los canales adecuados; y lo más importante, conectar con los clientes que estaban confinados en sus casas con la finalidad de impulsar el negocio a través de su público (Kliatchko,2008).

Para finalizar, esta investigación nace del deseo de analizar ¿Cuáles son las estrategias de la CIM utilizadas por El Gringo para mantener su operación y funcionamiento durante y después del confinamiento? Con el fin de estudiar, observar, investigar; y analizar qué herramientas, dimensiones y conceptos de la CIM son aplicados en el caso estudiado.

4. Objetivos

Objetivo general

Analizar el plan de comunicaciones y mercadeo digital realizado por el restaurante El Gringo, para mantener su operación y funcionamiento durante y después del confinamiento generado por la pandemia del COVID-19.

Objetivos específicos

- Caracterizar las estrategias de CIM empleadas por El Gringo, a través de entrevistas semiestructuradas y de la observación de los medios digitales que se usaron para conectar con los clientes y su permanencia en el mercado, e igualmente compararlas con empresas similares tanto a nivel local, como nacional.
- Identificar los cambios, los alcances y el impacto de las tácticas y elementos de la CIM utilizados por parte de El Gringo para mantener la comunicación y el diálogo con los clientes en los diferentes canales digitales.
- Revisar y evaluar los aprendizajes alcanzados por parte de El Gringo para reconocer el mapa del consumidor (*Customer Journey Map*) luego de la pandemia del COVID-19.

5. Justificación

El presente trabajo de grado es relevante porque posibilita un análisis del lugar de la CIM en un restaurante del sector gastronómico de la ciudad de Cali, en tiempos de crisis, a través del estudio de cómo El Gringo gestionó los retos presentados a raíz de la pandemia generada por el COVID-19.

Según lo anterior, esta aproximación puede ser tematizada a partir de argumentos adicionales. En primer lugar, este trabajo es importante porque permite caracterizar las diferentes estrategias de la CIM empleadas por el restaurante El Gringo en los periodos de crisis, para conectar con los clientes, permanecer en el mercado y adaptarse a un contexto que suponía nuevos retos. Teniendo en cuenta que, el restaurante antes de la pandemia no contaba con un equipo que se encargara de evaluar y aprobar las diferentes estrategias propuestas para el crecimiento en sus redes sociales y por ende no se consideraba primordial la inversión en el entorno digital.

A su vez, logra identificar los alcances de las estrategias de comunicación empleadas para evidenciar los cambios y alcances; es así como se puede evaluar de qué forma fueron implementadas en su modelo de negocio para aprovecharse y sacar a flote la economía que venía en decadencia.

Finalmente, este trabajo de grado es relevante porque analiza los aprendizajes alcanzados sobre el afrontamiento de la pandemia por el COVID-19 en el sector gastronómico, para reconocer las proyecciones propuestas por el restaurante las cuales les permitirán tener un mejor desenvolvimiento en el futuro o en una posible situación similar y así evitar caer en una nueva recesión económica que los lleve a una crisis de desempleo y cierre de sus establecimientos.

6. Antecedentes

El siguiente capítulo evidencia la clasificación de diferentes textos que demarcan la trayectoria del trabajo a través de la recopilación de estudios previos que funcionan como punto de partida para la investigación. Esta sección se divide en dos acápites, el primero hace alusión al uso de la comunicación en contextos de crisis y el último a conceptos clave de la Comunicación Integrada en el Marketing a nivel organizacional.

6.1 Gestión de crisis empresariales

A continuación, se hará énfasis en el uso de la comunicación como una herramienta que permite la gestión de procesos durante momentos de crisis para las empresas. Los estudios que aparecen posteriormente se sitúan en contexto de pandemia por el COVID-19 en el año 2020.

- **Estrategias empresariales utilizadas en la pandemia por COVID-19**

El artículo llamado “Horizontes estratégicos empresariales en América Latina ante la pandemia generada por la COVID-19” escrito por María Useche Aguirre; Flor Salazar Vázquez; Christian Barragán Ramírez y Paola Sánchez Salazar (2020), se plantea la pregunta de investigación de cómo las empresas de América Latina afrontaron la pandemia generada por el COVID-19 para continuar con sus servicios; con el objetivo de describir las estrategias implementadas para sostener el flujo de ingresos y mantener los empleos.

Respecto a su marco conceptual introducen el concepto de COVID-19 y de estrategias empresariales. El primero para dar contexto a la investigación, que se sitúa en el año 2020 en la pandemia generada por el virus, lo que conllevó a que gobiernos de todo el mundo tomen decisiones para prevenir contagios masivos como el cese temporal de gran parte de sus actividades. Y el segundo, para explicar que las estrategias empresariales son las acciones que despliegan las entidades relacionadas directamente con los intereses y recursos

organizacionales con el fin de modificar el equilibrio competitivo y volver a estabilizar la empresa.

Como resultados se encontró que, en varios países de América Latina se implementaron un conjunto de medidas enfocadas a moratorias tributarias, reducciones temporales en contribuciones a los sistemas de pensiones, renegociaciones o aplazamientos de términos de deudas. Asimismo, se fomentó el teletrabajo, la flexibilización laboral y las licencias de desempleo para reducir las consecuencias negativas como la pérdida de empleos. Además, el sector empresarial aceleró algunos cambios estructurales como la digitalización de procesos comunicacionales, lo que comprobó que las organizaciones avanzadas tecnológicamente tienen ventajas en relación con las empresas atrasadas.

Sobre las conclusiones, se encuentra un repensar estratégico de las empresas en pro de generar ventajas competitivas como las estrategias de marketing y se determina que la tecnología de información; y comunicación es el medio para la creación de herramientas, equipos, aplicaciones, *softwares*, *hardwares* y dispositivos que contribuyen a poder desarrollar esas estrategias. Además, las organizaciones también requieren de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) para implementar la inteligencia artificial empresarial.

Este artículo es útil para nuestra investigación porque nos permite tener una visión más amplia del uso de la comunicación desde un ámbito estratégico en un contexto como la pandemia generada por el COVID-19, el cual es el mismo marco de nuestro trabajo de investigación, y de esta manera podemos tener un referente de lo que las empresas implementaron para afrontar la coyuntura previamente expuesta.

- **Comunicación externa: estudio de los casos En la U y Domicilios.com durante el COVID-**

El texto titulado "Comunicación externa y adaptabilidad: una mirada a dos empresas de economía colaborativa, durante el confinamiento por la pandemia del COVID-19" fue escrito por: María José Borda Peña y Manuela Victoria Perdomo (2021). La investigación nace a partir de las preguntas ¿Qué le aporta la comunicación a la gestión de crisis provocada por el COVID-19? ¿Qué estrategias y tácticas desde la comunicación se ejecutaron para sobrellevar la crisis?

El objetivo general planteado por las autoras fue: establecer la manera en que se gestionó la comunicación externa y la adaptabilidad organizacional en dos empresas de Economía Colaborativa en el contexto de la crisis sanitaria provocada por el COVID-19, específicamente entre marzo y julio de 2020.

En relación con el marco conceptual de esta investigación, recapitula diversos estudios que resultan ser pertinentes dentro del tema. En primer lugar, se habla de la gestión de crisis y los conceptos que se obtienen a partir de la comunicación inmersa en la coyuntura y toma como referencia a los autores García y Pérez, el Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe (SELA, 2020, Foronda). En segundo lugar, incluye la cultura digital dentro de las organizaciones en las que la tecnología sea un nuevo medio complementario para crear nuevas soluciones, enfrentarse al cambio e innovar en las formas de hacer las cosas, esto a partir de algunos informes citados por parte de Accenture Technology Vision, y por último se habla de la Economía Colaborativa, este concepto se destaca por el intercambio de bienes y servicios, en este caso se habla de una ayuda mutua en la que hacen parte las nuevas transacciones mediadas por plataformas digitales.

La investigación divide los resultados en dos, que corresponden a las empresas estudiadas: En la U y Domicilios.com, y se categorizan en: Economía colaborativa Visión de la comunicación;

Gestión de crisis desde la comunicación organizacional (adaptabilidad y resiliencia); y Redes sociales y Marketing digital.

A manera de conclusión del trabajo, las autoras determinan que, por un lado, se establece en gran escala la manera en que se gestionó la comunicación externa y la adaptabilidad organizacional en los *startups* de Economía colaborativa en Domicilos.com y En La U, en esa misma línea, se identificaron estrategias y ciertas tácticas puestas en práctica para gestionar la crisis provocada por la pandemia desde la comunicación.

Por otro lado, ambas organizaciones tuvieron un rol muy importante durante el tiempo de pandemia y por medio de sus acciones lograron demostrar que realmente conocen y replican el modelo de Economía Colaborativa.

Este trabajo resulta pertinente para nuestra investigación porque nos da una aproximación a la problemática que queremos abordar con las empresas en la época de pandemia. Además, brinda fundamentos y esclarece conceptos y categorías que funcionan para realizar un análisis profundo en los temas correspondientes.

- **La digitalización de las pymes en Colombia durante la pandemia del COVID-19**

Este artículo de investigación llamado "La transformación digital como mecanismo para la sostenibilidad de las pymes en Colombia durante la pandemia del COVID-19" fue escrito por Maribel Bohórquez Laverde e Ingrid Paola Robles Olaya (2020). Desde el inicio, el texto posee una estructura expositiva y por tanto de manera explícita describe el objetivo de la investigación, que es abordar el impacto económico de las pymes en Colombia por la pandemia y las posibles alternativas utilizadas para reinventarse con el uso de la transformación digital. Para la elaboración del texto, las autoras toman como lugar de partida la explicación del término pymes, y junto a eso, algunas cifras que nos ayuda a entender su comportamiento

dentro del país y cómo estas empresas colaboran a la economía; esta información es recopilada a partir de numerosas organizaciones tales como: CEPAL, CAF, UE, y OCDE.

Gráfica 1. Tasa de supervivencia de sociedades, comparación internacional.

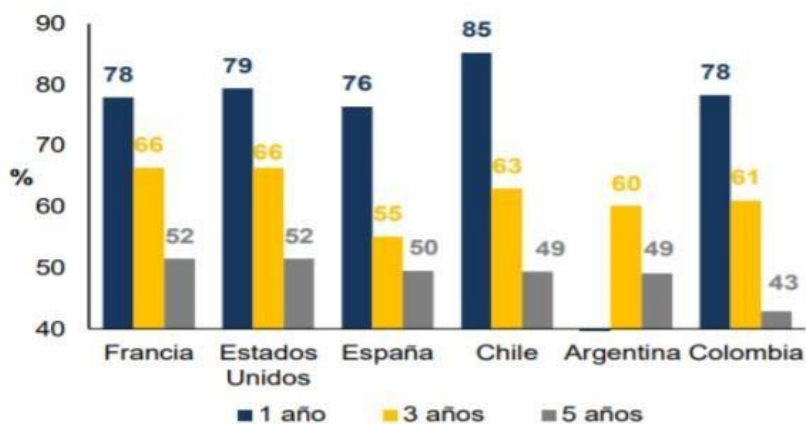
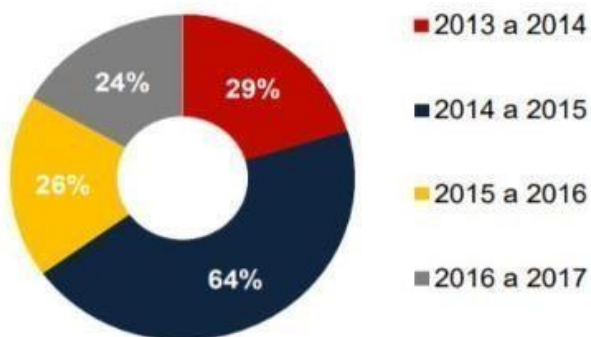
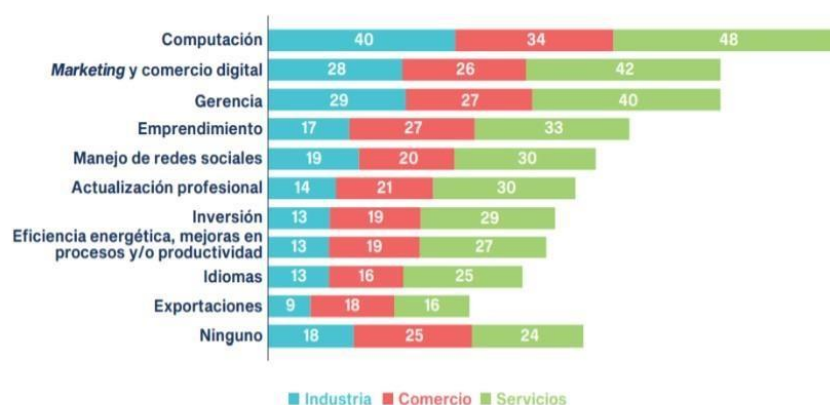


Gráfico 2. Crecimiento del comercio Electrónico en Colombia



Fuente: Reporte de industria: El E-Commerce en Colombia

Gráfica 3. Participación en programas o capacitaciones en los últimos dos años (% de respuestas. 2020-I)



Los resultados demuestran que la transformación digital juega un papel fundamental para la sostenibilidad de las pymes en Colombia, pero a pesar de ello hay que tener en cuenta factores que contribuyen a cumplir con este objetivo. Todo en su conjunto conlleva a que las pymes colombianas sean rentables, sostenibles y con crecimiento, basadas en decisiones acertadas de inversiones, operación y financiación, gracias a las nuevas herramientas tecnológicas.

La conclusión de la investigación es que las herramientas digitales contribuyen a impulsar la productividad e incrementar la competitividad de las empresas, aspecto clave en el nuevo modelo de funcionamiento de las pymes colombianas, soluciones innovadoras y eficientes de comercio electrónico hacen parte de las estrategias implementadas para hacer frente a la pandemia, lo que aliviana las medidas de confinamiento y de distanciamiento social al conectar de forma sencilla con clientes y proveedores.

Este artículo de investigación es pertinente porque permite aclarar el concepto de pymes en Colombia, y gracias a sus estudios y las cifras expuestas posibilita sustentar varios argumentos en cuanto al análisis. Además, abarca el concepto y la necesidad de las herramientas tecnológicas para transformarse, reinventarse y acoplarse a situaciones y

momentos impredecibles como lo fue la pandemia, uno de los puntos clave a tratar dentro de nuestro proyecto.

6.2 CIM en las organizaciones

Este concepto permite identificar aquellas herramientas y elementos de la Comunicación Integrada en el Marketing que pueden ser usadas a nivel organizacional para un mejor funcionamiento y desarrollo de los diversos procesos de las pymes. Lo anterior otorga una visión más general de este tipo de comunicación aplicada en diferentes contextos.

- **Comunicación y marketing: caso “Burger Lab”**

El texto titulado: “Comunicación y marketing digital emprendedor. Estrategias emergentes y su aplicación en la pandemia. Análisis de caso modelo de gestión ‘Burger Lab’ cocina desde el entorno virtual” fue escrito por Lizbeth Leonela Caicedo Padilla (2022). La investigación se enfoca en responder la pregunta problema: ¿Cuál es la relación de la comunicación y el marketing digital emprendedor, como conceptos aplicables al análisis y estudio del emprendimiento? El texto corresponde a un proyecto de grado de la carrera de Comunicación de la Universidad Central de Ecuador.

El objetivo general planteado por la autora en su proyecto es identificar la relación de la comunicación y el marketing digital emprendedor como conceptos aplicables al análisis y el estudio del emprendimiento. Asimismo, los objetivos específicos de la investigación son describir el rol de la comunicación y el marketing digital para impulsar emprendimientos en el espacio virtual durante la pandemia; identificar qué connotación tiene la virtualidad en el contexto de los emprendimientos emergentes particularmente en las denominadas cocinas virtuales; analizar cómo se implementaron estrategias emergentes de comunicación y marketing digital en Burger Lab, cocina en el entorno virtual durante la pandemia.

En el desarrollo del marco conceptual, la autora aborda dos teorías. En primer lugar, la comunicación en situaciones emergentes, en este apartado la autora describe las circunstancias en las que surge el COVID-19 y los efectos que deja en la sociedad, toma como aspecto relevante el ámbito empresarial. Las categorías de análisis son vinculadas a la crisis sanitaria y el impacto de la comunicación estratégica dentro de la organización. En segundo lugar, la comunicación y el marketing digital inmersos en la perspectiva del emprendimiento desde el entorno virtual.

Los resultados de la investigación se fundamentan en entrevistas semiestructuradas realizadas a académicos expertos en marketing y emprendimientos. Los académicos determinan que las bases teóricas de marketing digital y comunicación permiten construir un emprendimiento sólido y con posibilidades de competir en el mercado. La comunicación y el marketing digital son conceptos que no se pueden implementar únicamente con espíritu emprendedor. También, se denota que este modelo cambió durante la pandemia de COVID-19.

Las conclusiones del estudio determinan que, a nivel organizacional la comunicación y el marketing toman el rol de difusores, convergen entre sí para establecer una conexión con su público. Además, en los emprendimientos *online*, la comunicación es clave al momento de manejar los canales (internos y externos), mensajes, estructura organizacional y valores. El marketing controla todos los aspectos relacionados al producto, plaza, promoción y precio, pero en línea. Otro aspecto significativo fue que la pandemia COVID-19 aceleró el proceso de digitalización en el país y las organizaciones se adaptaron a las nuevas dinámicas para no desaparecer del mercado. Los emprendimientos *online* de la industria gastronómica que surgieron en medio de la crisis sanitaria se enfrentaron a retos más complejos en cuanto a comunicación y marketing, puesto que tenían que captar la atención de sus consumidores por

medio de dispositivos tecnológicos, es decir, diseñar productos audiovisuales creativos, con una historia, *call to action*, hilo conductor y un mensaje apropiado para los clientes potenciales.

La utilidad del texto previamente revisado se fundamenta en que logra aportar conceptos de la comunicación y el marketing dentro de una organización. Esta teoría brinda herramientas para la gestión de posibles crisis presentadas a nivel social, político, económico e incluso sanitario. El proyecto ubica su problemática en la pandemia por COVID-19, lo que permite entender lo que esta emergencia significó para las empresas en el año 2020 y su manera de afrontarla.

- **CIMD para el posicionamiento de la marca Sr. Insignia**

El texto que lleva el nombre de “Estrategias de comunicación integrada al marketing digital CIMD para el posicionamiento de la marca Sr. Insignia” fue realizado por Laura Cristina Gómez López (2017) a partir de la problemática que la autora evidenció frente a la falta de una propuesta organizacional contundente en la que se pudiera tener un hilo conductor en los servicios de nuevas tecnologías marketing y comunicación, además de resolver problemas en la comunicación digital interna y externa de la empresa, por lo cual, la investigación se fundamenta en abordar la siguiente pregunta de investigación ¿Cuáles son las razones para que desde el direccionamiento, planeación e implementación Sr. Insignia, no incluye la comunicación integrada al marketing digital, como una práctica estratégica en su modelo organización digital como herramienta fundamental en el posicionamiento de marca y relación con sus audiencias objetivas? Teniendo en cuenta que este trabajo corresponde a la carrera de Comunicación Social de La Universidad Javeriana.

El objetivo general consiste en presentar una estrategia de comunicación integrada el marketing digital CIMD para posicionar la marca empresarial Sr. Insignia. De este modo, los objetivos específicos se configuran en analizar el direccionamiento estratégico del modelo de negocio del emprendimiento Sr. Insignia para posicionar la marca sus públicos objetivos sector y mercado, evaluar las diferentes estrategias de posicionamiento de marca en el campo digital, con el fin de identificar tácticas, acciones, herramientas e indicadores de gestión con el fin de establecer diferenciales, oportunidades en la identidad, mensaje, medios, herramientas para mejorar el nivel de posicionamiento de marca con el fin de hacerla más competitiva y determinar las herramientas digitales necesarias para construir una estrategia de comunicación, marketing, publicidad, desde el campo digital.

Para sustentar las ideas y objetivos a desarrollar se realiza un marco conceptual en el que son expuestos temas de emprendimiento, comunicación de marketing, estrategias de comunicación, soportados en autores como Kotler, Amstrong, Jiménez y Bruque y Maqueira. El diseño de la investigación se centra en delimitar las principales categorías o hilos conductores básicos, para esto se realiza una investigación de carácter cualitativo aplicable por medio de observación directa sobre la gestión de comunicación y el marketing que ofrecía el modelo de emprendimiento de la organización siendo esta una observación no participante para saber qué observar y qué se selecciona para la recolección, análisis e interpretación de datos, entrevistas para conocer el estado y pensamiento de esta situación por parte de los colaboradores y una matriz DOFA.

Como resultado se obtuvo que Sr. Insignia requería un redireccionamiento en el desarrollo de identidad e imagen digital para definir una estrategia en la que pudiera posicionar la marca, profundizar en los contenidos que deben llevar los servicios que

ofrece y estar al nivel de la competencia, como la necesidad de mejora de procesos de comunicación interna y externa. Para esto se propone entonces un plan de estrategia de comunicación integrada al marketing digital CIMD, para posicionar la marca, con la aplicación de una paleta cromática a la página web, reestructuración de esta, integración del marketing aplicado, reestructurar los contenidos de valor, posicionar el producto web en buscadores principales, direccionar desde la página web hasta las redes de la empresa, y realizar métricas.

Las conclusiones del estudio a partir de los resultados obtenidos, recaen en que la empresa que se seleccionó como caso de estudio, sí necesitaba de la intervención, análisis e interpretación del uso del marketing digital, puesto que las estrategias que estaban utilizando no estaban logrando los objetivos, creando así debilidades y falencias en los procesos de comunicación digital, destacándose que la visibilidad, la exposición de los valores de marca como el diseño, son cosas importantes para que una propuesta de mercadeo digital sea efectiva y pueda ser implementada a largo o corto plazo.

Se entiende de esta forma que la utilidad del texto revisado se fundamenta en que logra exponer la importancia de un buen uso del marketing digital con las estrategias adecuadas según las necesidades de la organización, basándose en el estado actual de la marca, no desvalorizando lo existente sino trabajando a partir de. Esto, como lo menciona la autora, servirá para que desde el ejemplo otras marcas con la misma problemática puedan encontrar soluciones y formas de identificar estas falencias en este sector, que en la actualidad son importantes para cualquier empresa con el objetivo de romper las barreras de la digitalización.

- **Acercamiento al concepto de CIM**

El artículo llamado “Comunicación integrada de marketing: un acercamiento a la evolución del concepto” fue escrito por Nelcy Rocío Escobar Moreno (2014). En un inicio el texto hace un análisis de la CIM, por medio de algunas definiciones y conceptos que permiten describirlo. Luego, con el objetivo de analizar la evolución de este criterio se hace una exploración de las propuestas que han tenido mayor impacto hasta la fecha y convierten la CIM en un concepto multidimensional.

En un inicio se hace una mirada de todos los autores que han teorizado acerca la Comunicación Integrada de Marketing y se expone que es necesaria la creación de marcos conceptuales y métodos que proporcionen un enfoque completo al proceso de toma de decisiones de la organización para brindarle una solución efectiva e integrada a la gestión de la comunicación.

El objetivo principal del trabajo es analizar la evolución que ha tenido el concepto de la CIM a lo largo del tiempo, los factores que ayudan a describirlo y las definiciones que se han planteado para hacer referencia a este en el campo de gestión de marketing.

En segundo lugar, se propone el análisis de la CIM a partir de los factores que influyen en el desarrollo de las organizaciones y se tiene en cuenta la importancia de las necesidades y expectativas de las audiencias. Luego de hacerse la revisión conceptual, se describen varios puntos importantes en el impacto de la CIM como el consumidor, el comportamiento de los públicos, el fortalecimiento de las relaciones y el diálogo propositivo con el cliente

Se identifican entonces cuatro pilares de la CIM: partes interesadas (*stakeholders*), el contenido, los canales y los resultados. Además, se propone un listado de elementos propios para cada uno de estos pilares, que permiten visualizar la complejidad misma del concepto, pero siempre en función de las necesidades de las audiencias.

En tercer lugar, se evalúa la importancia de los aspectos relacionados con el entorno de la organización. Aparecen entonces los factores socioculturales y de circunstancias institucionales que pueden conducir a rutas de desarrollo específicas de los programas de comunicación de marketing, estos factores pueden ser propulsores o barreras para la aplicación del concepto, según el contexto. Luego, se debate la dimensión de la CIM. Así, se revisan las escalas de medición más importantes y las diferentes propuestas que la definen como un concepto multidimensional que, a su vez, permite una mejor evaluación, medición, y comprensión de este.

Por último, se presentan las conclusiones del escrito y las implicaciones para la gestión de la comunicación en las organizaciones que se obtienen de la revisión.

El texto anteriormente revisado es pertinente porque aporta una amplia visión de lo que significa la CIM y proporciona diversas definiciones y conceptos que permiten evidenciar las perspectivas de diferentes autores que están y a la vez no de acuerdo con la ampliación del concepto.

- **Impacto de la CIM en las organizaciones**

El artículo llamado “Comunicación Integrada de Marketing en las organizaciones” escrito por Diego Alejandro Pedraza Vargas en el año 2018 se plantea como objetivo hacer un análisis académico acerca de la implementación de la CIM en las organizaciones a través de la definición y síntesis del concepto con la ayuda de una extensa revisión bibliográfica de diversos autores reconocidos en el tema; adicionalmente presenta de manera breve distintas empresas colombianas líderes en su actividad económica que usan la CIM para su crecimiento.

Respecto a su marco conceptual el concepto clave es la Comunicación Integrada de Marketing (CIM) que se define como la combinación de herramientas de las áreas de conocimiento de comunicación y mercadeo para que una marca o empresa pueda potencializar

al máximo su rango de alcance de promoción de un producto o servicio en el mercado. Además, se enfatiza en que actualmente la CIM es una herramienta fundamental en el desarrollo de las organizaciones a nivel global debido a la innovación en los procesos y el progreso económico que permite.

Entre los hallazgos se encuentra que, actualmente en Colombia algunas empresas líderes en su actividad económica usan la CIM para fortalecer su crecimiento en el mercado, algunos ejemplos de estas son Movistar, Bancolombia, Avianca, Claro y cerveza Águila. Estas empresas se caracterizan por usar la Comunicación Integrada de Marketing con la complementación de las redes sociales debido a su poder de promoción y la rapidez de propagación de información, igualmente esto permite que la relación con el cliente sea mejor y se generen numerosos beneficios.

Se concluye que, la Comunicación Integrada de Marketing mezcla aspectos fundamentales de la comunicación y el mercadeo, además es un concepto que evoluciona constantemente a medida que surgen nuevas demandas en el mercado. Por otro lado, las empresas que implementan la CIM generan mayor innovación respecto a las que no, pues las campañas publicitarias causan que los clientes generen un mayor interés por el producto gracias a estrategias como la recordación, la innovación y la inmediatez.

Este texto es útil para nuestra investigación, ya que permite tener un panorama más amplio acerca del impacto que tiene la CIM en las organizaciones y cómo este puede afectar de manera positiva o negativa a aquellas empresas que usan este tipo de estrategias. Además, resulta relevante ya que presenta ejemplos del contexto colombiano, los cuales resultan mucho más precisos para la investigación que se está realizando.

En conclusión, los antecedentes académicos presentados evidencian dos apartados claves para la investigación presente; el primero es una recopilación de casos de gestión empresarial en tiempos de crisis por COVID-19 en el que se muestran herramientas usadas en entornos digitales; y el segundo permite ahondar en el uso de la CIM a nivel de un contexto empresarial y cómo esta contribuye al funcionamiento y desarrollo de diversos procesos.

7. Marco teórico

El objetivo de este capítulo es teorizar el concepto de Comunicación Integrada en el Marketing, debido a que corresponde al eje principal del proyecto y al criterio comunicacional en el que se fundamenta toda la investigación. De esta manera, el marco teórico se divide en seis categorías la primera hace referencia al concepto de grupos de interés (*stakeholders*); la segunda, es el contenido generado para llegar a los clientes; la tercera menciona los canales por donde viajan dichos contenidos; la cuarta se refiere al mix de marketing; la quinta profundiza en el concepto de las 4p; y la última al mapa de experiencia del cliente (*Customer Journey Map*).

Para comenzar, se concibe la comunicación como un proceso social y cultural que ha estado siempre presente en la sociedad en virtud de ejercer un intercambio de información para la construcción de relaciones humanas. De esta forma, se entiende el poder que tiene la comunicación como fenómeno sociocultural que le permite subsistir a las personas y ahora, a las empresas como menciona Duarte (2003, como se citó en Borja y Victoria, 2007). Por otra parte, Kotler y Amstrong en su libro “Marketing”, definen el marketing como un proceso social y administrativo por el que individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación y el intercambio de productos y de valor con otros (Kotler, Amstrong. 2012. Pg. 5).

7.1 Comunicación Integrada en el Marketing (CIM)

La Comunicación Integrada de Marketing (CIM) se encarga de que la marca transmita con una sola voz los diferentes mensajes dirigidos al público objetivo, a través de la integración y coordinación (Estrella y Segovia, 2016).

Actualmente la CIM aprovecha nuevas bases o instrumentos facilitados por la evolución tecnológica (*smartphones*, sistemas de televisión por cable y satélite, multitud de aplicaciones

en internet, correo electrónico, webs, redes sociales, blogs, etc.). Otros factores importantes que favorecen este cambio de paradigma son:

- Cambios en la estructura de la competencia, cada vez es más fuerte y con menor nivel de diferenciación funcional entre productos. Frente a este panorama se hace necesaria una diferenciación no funcional en términos de imagen y reputación de marca.
- Cambios en las estrategias de marketing, cada vez más alejadas del marketing masivo a consecuencia de la fragmentación de los mercados. Aparecen entonces los denominados “micromercados” que permite que haya una relación con los clientes mucho más estrecha y definida. Este hecho lleva a las empresas a mantener una comunicación más fluida, frecuente e integrada con su público objetivo con la finalidad de alcanzar sinergias comunicativas.
- Cambios en los consumidores, cada día están más informados gracias a los avances en las nuevas tecnologías de información y comunicación (internet, redes sociales, etc.) (Escobar, 2014).

Según Kotler y Armstrong (2013), las Comunicaciones Integradas de Marketing implican la integración cuidadosa y coordinada de todos los canales de comunicación que la empresa utiliza para entregar un mensaje claro, coherente y convincente sobre la organización y sus productos, esto debe convertirse en el objetivo fundamental de la entidad. En este sentido, la CIM requiere conocer todos los puntos de contacto con el cliente, ya que cada uno genera un mensaje bueno, malo o neutro.

Fundamentos de la CIM

La base material de la CIM ha sido una construcción realizada gracias a varios teóricos que han podido recopilar y sustentar conceptualmente las herramientas centrales de esta área de conocimiento las cuales corresponden a:

- Herramientas de publicidad

La publicidad tiene como objetivo incluir y orientar el contenido según aspectos e intereses como: el miedo, el humor, el sexo, la música, la lógica entre muchas más. Además, una buena administración de la publicidad depende de la dirección general de la empresa, la creatividad de su información, la óptima entrega de los mensajes y la construcción comercial del anuncio (Clow y Baack, 2010).

- Herramientas de medios para la CIM

Los canales de medios tradicionales, como televisión, radio, revistas, periódicos, letreros en exteriores y correo directo, corresponden a las herramientas en las que se fundamenta la CIM. De igual forma, se debe identificar las ventajas y desventajas de cada medio para conocer cuales son los más apropiados a usar. Hoy en día, el marketing electrónico interactivo integra los programas de comercio electrónico con las tendencias más recientes que han evolucionado con el uso de Internet, es decir, el uso de redes sociales y blogs, entre otras actividades que los consumidores realizan en Internet (Clow y Baack, 2010).

- Herramientas promocionales

Esta sección se relaciona directamente con los programas de marketing de base de datos y respuesta directa e incluye en estas las promociones comerciales, las promociones dirigidas a los consumidores, las campañas de relaciones públicas y los programas de patrocinio. Un ejemplo de las promociones mencionadas son: cupones, concursos, premios, reembolsos, devoluciones, muestras gratis y ofertas de rebajas (Clow y Baack, 2010).

- Herramientas de integración

La CIM como su nombre lo indica, es totalmente integral y requiere una cuidadosa conexión entre los procesos de planeación y evaluación. La CIM es una actividad que se debe realizar conectando a todo lo que abarca la empresa. Para llevar a cabo dicha integración

hay etapas en las que es necesario identificar, coordinar y administrar todas las formas de comunicación de marketing lo que incluye publicidad, promociones, marketing directo, Internet y programas de comercio electrónico, relaciones públicas, patrocinios y otras actividades de marketing (Clow y Baack, 2010).

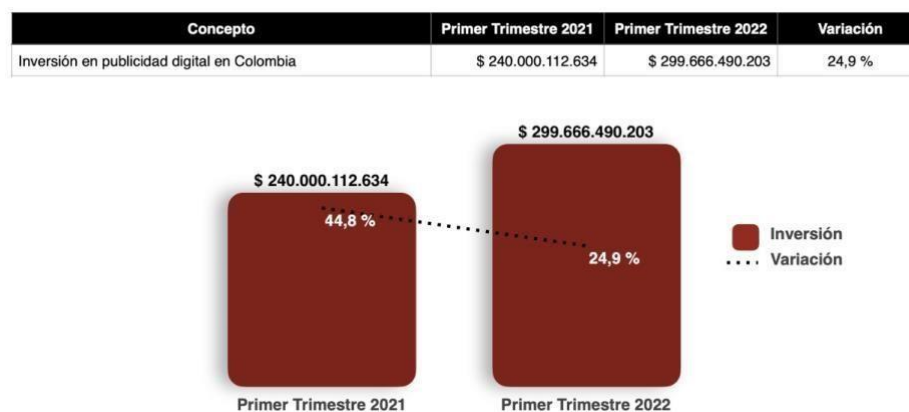
Ahora bien, al ser una sociedad tan sobrecomunicada, en la que el objetivo de todos los emisores de mensajes es buscar el posicionamiento en la mente del consumidor a toda costa, lograr llegar con anticipación con los mensajes, captar la atención del receptor y permanecer en el tiempo y en la memoria, es otro de los objetivos de la CIM que se pueden lograr a partir la comprensión y el uso de las anteriores herramientas y fundamentos mencionados.

Debido a la saturación publicitaria a la que el consumidor se ha visto y se ve sometido, se han generado nuevos retos para los creativos publicitarios, tales como ofrecer nuevas y más eficaces formas de comunicación. Interactive Advertising Bureau, (IAB) es la asociación que representa la industria de la comunicación, el marketing y la publicidad en la era digital, esta organización realizó un estudio de la inversión en publicidad digital en Colombia (ver figura 1), dicho análisis evidenció un aumento del 24,9% en comparación con el año 2021.

Lo anterior supone que, las empresas continuamente están en el deber de ir más allá que la simple repetición de un mensaje publicitario en los medios tradicionales, en vista que estos presentan el problema de la falta de recuerdo. La tendencia apunta a que los consumidores intervienen más en el proceso de comunicación y provocan un acercamiento entre el público y la marca.

Figura 1

Resumen Ejecutivo Reporte de Inversión en Publicidad Digital Q1 2022



Nota. La figura muestra la inversión digital en Colombia del primer trimestre del año 2021 y 2022. Fuente: Interactive Advertising Bureau (2022).

7.2 Grupos de interés

Los grupos de interés o en inglés denominados *stakeholders* se entienden como cualquier grupo o individuo que, de manera consciente, no consciente, visible o no visible, afecte o sea afectado por las decisiones que se toman a nivel empresarial (Fernández y Bajo, 2012).

Dentro de los grupos de interés se encuentra el público objetivo, los sujetos en los que la comunicación se enfoca especialmente y son los públicos primordiales para la empresa ya que son potenciales compradores de los servicios y productos que las compañías ofrecen. Esto permite que la relación entre la empresa y el cliente sea mucho más cercana pues dista del método de compra tradicional que solo consiste en adquirir un producto y, por el contrario, se centra en lo que los usuarios desean y cuál puede ser la mejor manera de satisfacer sus necesidades (Orozco y Ferré, 2011).

Antes la información se distribuía por un solo canal y a una cantidad reducida de públicos, pero hoy en día hay diversidad de medios y multiplicidad de públicos o *stakeholders*. Las empresas deben estudiar la manera, el momento y la razón de comunicar la información, además se debe mantener un diálogo constante con los diversos públicos de manera proactiva, veraz, consecuente y coherente debido a que esto permite comunicar asertivamente y llegar a más usuarios (Orozco y Ferré, 2011).

A su vez, Duncan y Moriarty (1998) plantean que, los nuevos enfoques de marketing permiten a las empresas guiar mejor sus esfuerzos hacia la adquisición, la retención y el crecimiento de relaciones con los clientes y otros *stakeholders*. Es lo que se denomina el "modelo de comunicación para gestionar relaciones con los clientes" (*Communication-Based Marketing Model for Managing Relationships*).

Este modelo va más allá de otros conceptos unidireccionales del marketing tradicional y transaccional, pues pretende poner en práctica una comunicación de doble sentido que genera también un *feedback* o retroalimentación hacia la empresa. Para ello, se propone como centro al cliente, haciendo uso del marketing *one-to-one*, el marketing de relaciones, el marketing integrado y, en definitiva, la CIM.

La comunicación ya no solo tiene como base la persuasión, sino que pretende llegar más allá y crear relaciones sólidas con los clientes/*stakeholders* que permitan su fidelización, informando, escuchando y respondiendo a los mismos. Esta característica se configura como una forma de diferenciación de las empresas, de manera que, genera el llamado *brand value* o valor de marca. Según Keller (1993), el valor de marca se define como el efecto diferencial que el conocimiento del nombre de marca tiene en la respuesta del consumidor a las acciones de marketing. Los mensajes emitidos por las empresas, en el nuevo contexto de integración,

deben ser consistentes y coherentes con el conjunto, no solo de la comunicación de la organización, sino de toda su filosofía.

Por lo anterior, Duncan y Moriarty consideran que la integración debe ir más allá de conseguir el mix de comunicación dirigido a consumidores y se debe ampliar a otros ámbitos como el corporativo y de marketing y a otros públicos con el fin de contribuir favorablemente a construir el valor de marca. En definitiva, la planificación de las herramientas consigue un enfoque de marketing mucho más efectivo que el tradicional, como es la denominada comunicación para gestionar relaciones con los clientes (Estrella y Segovia, 2016).

7.3 Contenido

El contenido es la información que esta retenida dentro de una plataforma, se entiende por “información” imágenes, textos, videos, audios, gráficos entre otros. En la CIM es un aspecto que refleja las necesidades del cliente, y es fundamental focalizar y centralizar aquellas necesidades especiales para en ese sentido diseñar actividades y/o contenido, lo anterior lleva el nombre de posicionamiento estratégico que consiste en elegir acciones que sean diferentes a las de los rivales y permitan elevar su estatus en los entornos digitales (Porter, 2011).

Kliatchko (2008), basado en Fortini y Campbell (1992), afirma que enfocarse en las apreciaciones que puede brindar el consumidor ofrece una comprensión mucho más amplia y completa de este y a su vez identifica la conexión entre la marca y el cliente que en última instancia conduce a la creación de un contenido atractivo.

7.4 Canales

Los canales de comunicación en la CIM se configuran dentro de una visión integrada. Esta herramienta dentro de una organización cumple la función no solo de distribuir información del producto-servicio, sino también de permitirle al cliente ser el receptor y en ocasiones, tener

el papel de emisor como resultado de la interacción con los distintos canales de comunicación que las empresas ponen a su disposición (Escobar,2013).

Villafañe, citado en Rey (2011) define la naturaleza de los canales de comunicación y ofrece una diferencia entre los canales de difusión macromedia y los de comunicación interpersonal o micromedia. Su análisis se deriva según la naturaleza del medio, sus características de transmisión y los efectos producidos en el emisor. Por un lado, los medios de comunicación macromedia se caracterizan por ser altamente tecnificados, unidireccionales, con difusión simultánea, impersonales e indiscriminados, indirectos, organizados y con efectos cuantitativos de la respuesta inmediata. Por otro lado, en los canales micromedia el papel del emisor y el del receptor son transferibles, hay una comunicación directa, individualizada y es bidireccional (Rey, 2011).

Existen los canales directos e interactivos y los indirectos; los directos son aquellos en los que la empresa comunica sus mensajes a través de contactos personales como el correo o el celular, mientras que los canales indirectos son los que permiten la comunicación de la empresa a partir de intermediarios como distribuidores (Estrella y Segovia 2016).

7.5 Mix de marketing

El mix de marketing corresponde a conceptos y herramientas que se compone por cuatro aspectos básicos: producto, precio, distribución y comunicación, también conocidas como las 4p. El término nace de MacCarthy en 1960, en el que describe como este elemento clásico del marketing puede informar, persuadir y tener gran influencia dentro de una empresa. Según Estrella y Segovia (2016) "El mix de marketing tradicional de una empresa consiste en la mezcla específica de publicidad, relaciones públicas, venta personal, marketing directo y marketing promocional que la empresa utiliza para comunicar su valor al cliente y así forjar relaciones con ellos".

El mix de marketing permite dar respuesta a varias preguntas que pueden emerger en cualquier organización, además, ayudar a conseguir los objetivos comerciales y también, logra estudiar al consumidor para definir si las problemáticas son tangibles o intangibles y si son directas o indirectas (Espinosa, 2016).

7.6 Las 7p

Producto

Cuando se habla de producto se hace referencia a los bienes y servicios que ofrece una empresa, los cuales no se deben enfocar en mejorar las características puntuales del producto, sino en resolver las diversas necesidades de los consumidores. Además, se tienen en cuenta aspectos que van de la mano, como la imagen, la marca o el *packaging* (Castañeda, 2019).

Precio

El precio se refiere a las variables que permite la entrada de ingresos en una organización. Para fijar un precio es necesario analizar otros aspectos como los consumidores y el mercado a los que va dirigido el producto, así mismo como los costos y el análisis de la competencia, el precio también permite posicionar el producto (Castañeda, 2019).

Distribución

La distribución se refiere a todo el proceso de gestión que requiere trasladar el producto a los puntos de venta, por ende, juega un papel fundamental en la gestión comercial de una empresa. Es necesario asegurar que el producto pueda llegar a las manos del cliente en el tiempo y lugar adecuado, así que la manera de distribuir el producto varía y depende de diversos factores como el mercado, los consumidores e incluso el mismo producto (Castañeda, 2019).

Promoción

La promoción cumple el rol de visibilizar a las empresas y a sus propios productos, con el fin de satisfacer las necesidades de los potenciales clientes. Hay diferentes herramientas de comunicación, entre las que están la venta personal, promoción de ventas, publicidad, marketing directo y relaciones públicas; las cuales pueden ser combinadas según del contexto y necesidad de la empresa y el público objetivo (Castañeda, 2019).

Personal

Esta categoría corresponde a todo el personal que trabaja en la organización; las personas son un factor determinante para lograr la satisfacción completa del cliente debido a que son el único elemento de la combinación del mercado de servicios y el elemento humano que permite la construcción y el mantenimiento de relaciones fructíferas (Alnaser y Rahi, 2017).

Procesos

Hace referencia a las etapas en las que se entrega un producto. La eficacia de los procesos depende de aspectos como la entrega rápida y puntual, el servicio y la atención correcta a los clientes y el implemento de recursos que logren ahorrarle tiempo a sus usuarios (Alnaser y Rahi, 2017).

Evidencia física

Este elemento describe el ambiente y aspectos exclusivamente físicos del punto donde los clientes interactúan con el personal de ventas y marketing. Es necesario tenerlo en cuenta porque resulta relevante para aquellas empresas que trabajan en tiendas en la que su servicio es mediado por la presencialidad (Alnaser y Rahi, 2017).

Satisfacción del cliente

(Alnaser y Rahi, 2017) describen la satisfacción del cliente como una evaluación por parte de los consumidores hacía el producto o servicio que se proporciona o se está proporcionando.

7.7 Mapa de experiencia del cliente (*Customer Journey Map*)

Mapa de experiencia del cliente o en inglés conocido como: *Customer Journey Map*, integra una de las piezas clave para desarrollar estrategias de CIM. Esta herramienta contribuye a la definición de una buena experiencia del usuario y del servicio debido a que plasma en un mapa, cada una de las etapas, interacciones, canales, elementos por los que atraviesan los clientes o el público objetivo. Además, en este se incluye posibles errores o complicaciones que pueden producirse a lo largo de su trayecto por el servicio (Maldonado, Estrada y Sarracino, 2020).

Existen diversos aspectos a tener en cuenta para la realización óptima de un *Customer Journey Map* comprendidos en: poder trazar visualmente los procesos y puntos de contacto de los clientes; definir las necesidades del consumidor en cada punto de contacto; identificar si las experiencias actuales satisfacen las necesidades del cliente en cada punto de contacto; mantener el aprendizaje a lo largo del tiempo a partir de la supervisión de los comentarios de los clientes y el progreso de la organización (Temkin, 2010).

8. Contexto

El objetivo de este capítulo es exponer y ampliar los componentes que generan el enfoque del que se deriva la investigación, con la finalidad de dar a entender el entorno social y la problemática. Esta sección se divide en tres dimensiones: acontecimientos, actores y escenarios.

8.1 Acontecimientos

En este apartado se presenta la crisis económica planteada en el estudio, con el propósito de esclarecer los hechos presentados, explicar las circunstancias y exponer de qué manera esta problemática significó un declive económico en el sector gastronómico.

Para el año 2020 en la ciudad de Cali se registraron 85.200 pymes en la Cámara de Comercio de Cali, en comparación con el año 2019 hubo una disminución del 12,8% (CCC, 2020). La crisis sanitaria producida por el COVID-19 que empezó al inicio del año 2020 produjo diversas consecuencias para la economía nacional e internacional. Las consecuencias fueron desde pérdidas humanas hasta la quiebra de empresas, especialmente las pymes, lo que las obligó a pensar nuevas estrategias que pudieran utilizarse en diferentes canales para continuar con sus actividades y poder mantenerse vigentes en el mercado (Chiatchoua y Lozano, 2021).

Según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), las pymes son consideradas parte fundamental de la economía local, ayudan a la generación de empleos formales e informales, el desarrollo de actividades y promueven el intercambio de bienes y servicios en el que se producen ingresos que permiten el cuidado de los hogares y la manutención de los mismos.

La pandemia de COVID-19 impuso a las organizaciones un nuevo reto en el que se debía mantener la productividad, sin poner en riesgo la salud y prevaleciendo la seguridad de todos los colaboradores frente a una alerta sanitaria mundial, que con el confinamiento y el

distanciamiento social dificultaba la interacción y las relaciones entre las personas que necesitaban los servicios y las que los ofrecían (Laverde, Olaya, 2020).

8.2 Actores

Respecto a los actores que hacen parte de la investigación están comprendidos el gerente general, el gerente comercial del restaurante El Gringo y el director de la agencia Be Aware con la que trabajan, a quienes se les realizará la entrevista.

Ahora bien, El Gringo está compuesto por los empleados, que son personas de estratos 1, 2 y 3, en su mayoría mujeres cabezas de hogar, jóvenes estudiantes, personas afrodescendientes y migrantes venezolanos; para su contratación se hacen unos perfiles de cargo, en los que se evalúa que tengan la formación, la experiencia y la actitud para trabajar en servicio. Por último, están los clientes, personas principalmente de estratos 3, 4 y 5, en ocasiones extranjeros, o que viven en zonas aledañas a las sedes, quienes van en grupos familiares, de amigos o en pareja.

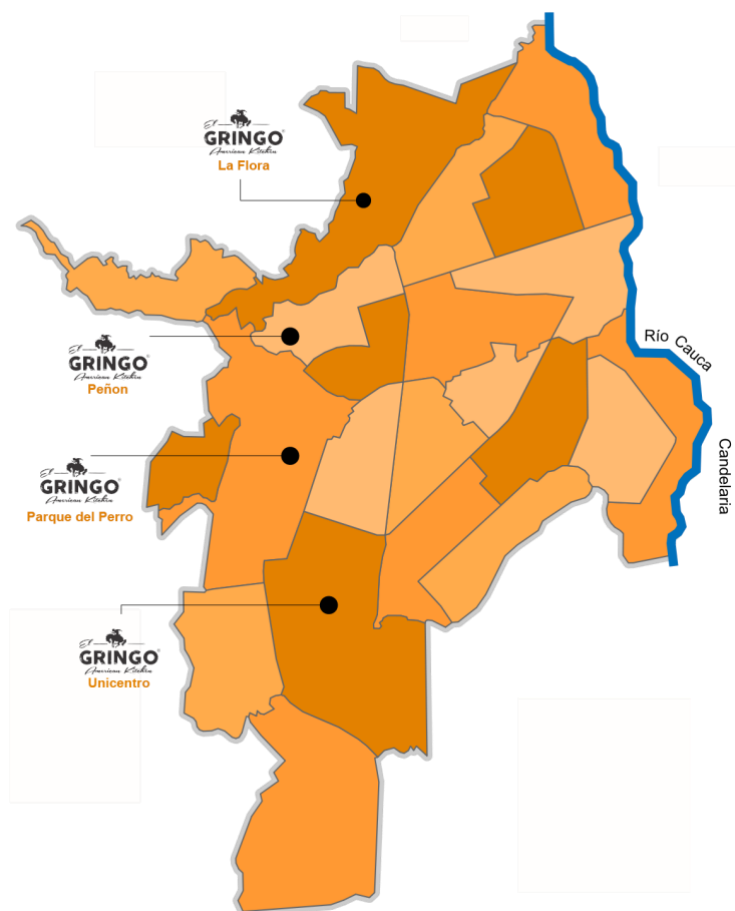
Sobre la configuración de comunidades de clientes, El Gringo usa estrategias como la ambientación del restaurante tipo Norte Americano y la venta de comida rápida típica de esta parte del continente, como perros, hamburguesas, alas de pollo y sándwiches

8.3 Sedes y puntos de venta

Respecto a los escenarios físicos, El Gringo cuenta con cuatro sedes en la ciudad de Cali, ubicadas en el Parque del perro, la Flora, el Peñón y en el centro comercial Unicentro (Ver Figura 2).

Figura 2

Mapa geográfico de las sedes y puntos de venta de El Gringo



Nota. La figura muestra el mapa geográfico de Cali y la ubicación de todas las sedes del restaurante El Gringo, fecha de realización 20 de noviembre del 2022.

En cuanto a los escenarios virtuales el restaurante cuenta redes sociales como Instagram, Facebook, sitio web y canales de comunicación directa por Whatsapp o llamada telefónica. En Instagram, posee más de treinta mil seguidores, plataforma principal por la que transmite sus promociones, su menú y lanza la información respectiva de los eventos que se

realizan, en Facebook tiene más de 10 mil seguidores. Además, El Gringo tiene presencia en Rappi, otra aplicación para realizar domicilios.

9. Metodología

De acuerdo con la definición de los objetivos y la delimitación de la problemática a analizar, se presenta la metodología de la investigación, este capítulo tiene como finalidad exponer el procedimiento seleccionado para realizar el estudio, compuesto por el tipo de investigación que se realiza, el procedimiento metodológico con su respectivo cronograma de aplicación y por último las consideraciones éticas del proyecto.

9.1 Tipo de investigación

Este trabajo se realizó por medio de una investigación cualitativa, que se caracteriza por guiar áreas o temas significativos de investigación. En este tipo de investigación, se pueden desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante, o después de la recolección y el análisis de los datos. El proceso de indagar se mueve de manera activa en ambos sentidos: los hechos y la interpretación Hernández Sampieri (2014). Es por esto que, se utilizó una entrevista semiestructurada que permitió a través de la perspectiva del gerente general, el gerente comercial y el gerente de la agencia Be Aware recopilar datos cualitativos que dieran cuenta de las experiencias en tiempos de crisis, el plan estratégico para responder a la situación y las decisiones que se tomaron, esto con el fin de evidenciar el papel que jugó la CIM en la recuperación económica del restaurante El Gringo.

Asimismo, se buscó dar respuesta con una exploración cuantitativa a través de una encuesta, con cinco preguntas cerradas a las personas anteriormente mencionadas.

9.2 Procedimiento metodológico

Fase 1: Analizar las redes sociales como Instagram, Facebook y la página web del restaurante el Gringo, así como las de su competencia directa, Chef Burger y Mister Wings, con el fin de

tener un panorama previo que permita visualizar un ecosistema digital construido durante la temporalidad de marzo del 2020 a enero del 2022 para posteriormente contrastar esa información con las entrevistas.

Fase 2: Aplicación de las entrevistas semiestructuradas y encuesta cuantitativa a los tres gerentes del restaurante El Gringo con el fin de recuperar los testimonios acerca de las estrategias de CIM empleadas; los cambios realizados; y lo aprendizajes alcanzados durante la gestión de la crisis comprendida en la temporalidad de marzo del 2020 a enero del 2022, con el fin de analizar la estrategia y/o el plan de comunicaciones y mercadeo digital realizado.

Fase 3: Triangulación de la información recopilada del análisis del ecosistema digital del restaurante El Gringo comparado con su competencia; la entrevista semiestructurada y la encuesta cuantitativa aplicada a los gerentes general, comercial y de la agencia; y las fuentes respecto al concepto de CIM. Esto con el fin de realizar los resultados de la investigación y las conclusiones sobre el lugar que de la CIM en el estudio de caso.

9.3 Cronograma de aplicación de las fases metodológicas

Proceso de producción	Meses del 2022-2					
	1	2	3	4	5	6
Fase 1: Análisis Ecosistema Digital	x	x	x			
Facebook.	x					
Instagram.		x				

Página web.			x			
Fase 2: Aplicación Entrevistas Semiestructuradas				x		
Juan Diego Moreno.				x		
Manuel Moreno.				x		
Pedro Jaramillo Upegui.				x		
Fase 3: Análisis de resultados						x
Triangulación.						x
Resultados.						x
Conclusiones.						x

9.4 Consideraciones éticas

La información recogida a través de las entrevistas será protegida en consecuencia a la Ley 1581 de 2012 de la Constitución de la República de Colombia de 1981 que reconoce y

protege el derecho que tienen todas las personas a conocer, actualizar y rectificar las informaciones que se hayan recogido sobre ellas en bases de datos o archivos que sean susceptibles de tratamiento por entidades de naturaleza pública o privada. El consentimiento informado será un documento firmado por los tres gerentes que testifiquen su aprobación en el proyecto y el uso de su información. Adicionalmente, se tendrá en cuenta la ética en el levantamiento de datos; se buscará entablar un piso relacional; tener la aceptación de los participantes, y se dará prioridad a la honestidad sobre el alcance y beneficios de la investigación.

10. Ecosistema digital

El siguiente capítulo corresponde a un análisis del ecosistema digital, el cual comprende las redes sociales Facebook e Instagram y la página web, del restaurante El Gringo y de su competencia directa, Chef Burger y Mister Wings. Este estudio se enfoca en los comunicados, estrategias producidas y la gestión mediática de la crisis comprendida entre el periodo de marzo del 2020 y enero del 2022.

10.1 Instagram:

Tabla 1

Observación y análisis de la red social Instagram

Categorías	El Gringo	Chef Burger	Mister Wings
Información general de Instagram actual.	Cuenta con 40.800 seguidores y su última publicación fue hace un día con 212 me gusta y 5 comentarios. En su biografía ofrecen información de todas las sedes con las que cuentan y su ubicación. En las historias destacadas tienen el menú y los números de contacto. Ver figura 3.	Cuenta con 98.500 seguidores y su última publicación fue hace 4 días con 883 me gusta y 21 comentarios. En su biografía tienen su <i>slogan</i> “The Burgers Paradise” y en los destacados tienen su menú. Ver figura 4.	Cuenta con 22.000 seguidores y su última publicación fue hace 3 días con 28 me gusta y 0 comentarios. En su biografía tienen su <i>hashtag</i> “#morethanwings” e información de contacto para domicilios. En los destacados tienen su menú. Ver figura 5.
<i>Feed de Instagram</i> prepandemia (marzo del 2020)	Publicaciones de sus hamburguesas, cocteles y celebración del día de la mujer. Ver figura 6.	Publicaciones de frases y preguntas que promueven al usuario a comentar. Ver figura 7.	Publicaciones de su comida y de la celebración del día de la mujer. Ver figura 8.
Primera publicación acerca del COVID-19.	Comunicado escrito en la misma imagen, que se	Comunicado escrito en la descripción de la imagen que también apela a la responsabilidad social	Comunicado corto escrito en la misma imagen que se enfoca

	enfoca en la responsabilidad social que indica el cierre hasta		en resaltar que el servicio continua vía
	nuevo aviso de los restaurantes, pero continuidad de la atención por medio de la app Rappi y teléfono (marzo 16 del 2020). Anexo 1.	e indica la continuidad del servicio vía la app Rappi (marzo 16 del 2020). Anexo 1.	domiciliaria pero no indica el cierre de las sedes (marzo 17 del 2020). Anexo 1.
Contenido sobre salud enfocado en incrementar las ventas.	Promueven su comida nutritiva que ayuda al fortalecimiento del sistema inmunológico. Anexo 2.	No aplica.	No hay porque cierran sus servicios presenciales y domiciliarios el 21 de marzo. Anexo 2.
Canales de atención domiciliaria por WhatsApp.	Publica los números de WhatsApp de las dos sedes que tenía en ese momento. Anexo 3.	Publica un número de atención por WhatsApp para Bogotá y Medellín, pero no para Cali. Anexo 3.	Solo vía telefónica. Anexo 3.
<i>Burger Box.</i>	Factor diferencial con gorras limitadas con el logo de El Gringo. Anexo 4.	Solo disponible para Cali por la app Rappi. Anexo 4.	No aplica.
Periodicidad de las publicaciones al inicio de pandemia.	Diaria e incluso algunas veces, dos por día.	Cada dos o tres días.	No vuelven a publicar hasta su reapertura el 8 de abril.
Ayuda a la carta.	El 17 de abril de 2021 se suma a la iniciativa de Bavaria "Ayuda a la carta". Anexo 5.	No aplica.	El 2 de mayo se suma a la iniciativa de Bavaria "Ayuda a la carta". Anexo 5.
Apertura nuevas sedes.	El Gringo abre una nueva sede en la Flora el 17 de octubre y una nueva en Unicentro el 14 de enero de 2022. Anexo 6.	No aplica.	No aplica.

Interacción con el cliente por Instagram.	Respondía a los comentarios de sus clientes de dudas o sugerencias. Anexo 7.	Interacción con algunos comentarios bajo ciertos criterios. Anexo 8.	Interacción con algunos comentarios bajo ciertos criterios. Anexo 8.
---	--	--	--

Nota. Recolección de información de las redes @elgringoamericankitchen, @mrwings y @chefburger. Fecha de revisión 16 de septiembre de 2022.

Figura 3

El Gringo perfil de Instagram.



Nota. La captura de pantalla fue tomada el 16 de septiembre del 2022 a la red social Instagram de El Gringo.

Figura 4

Chef Burger perfil de Instagram.



Nota. La captura de pantalla fue tomada el 16 de septiembre del 2022 a la red social Instagram de Chef Burger.

Figura 5

Mister Wings perfil de Instagram.



Nota. La captura de pantalla fue tomada el 16 de septiembre del 2022 a la red social Instagram de Mister Wings.

Figura 6

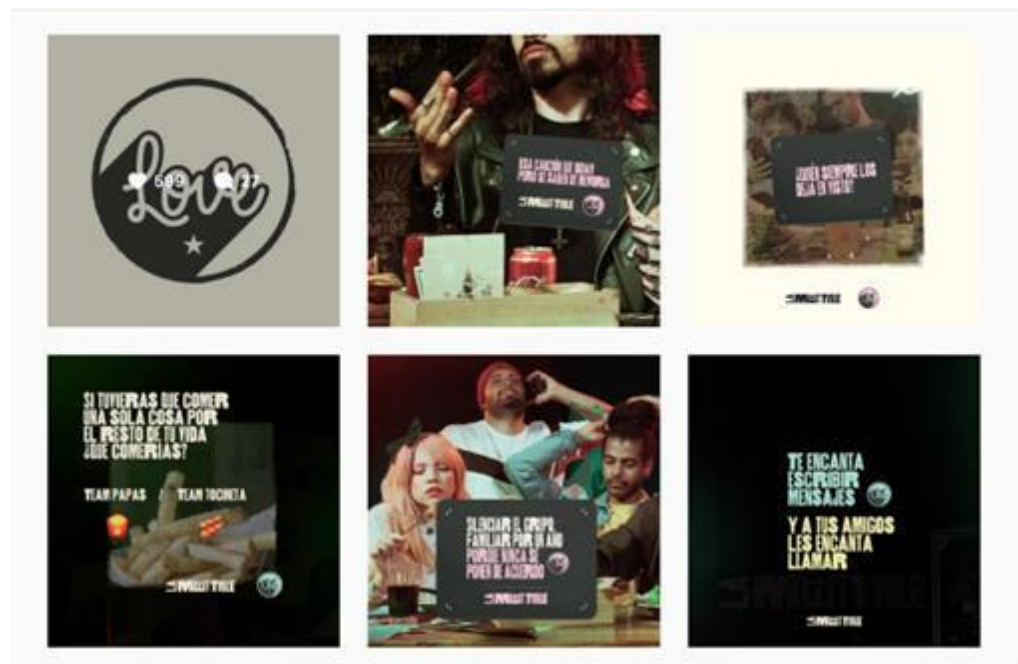
El Gringo feed de Instagram antes de pandemia.



Nota. La captura de pantalla fue tomada el 16 de septiembre del 2022 a la red social Instagram de El Gringo.

Figura 7

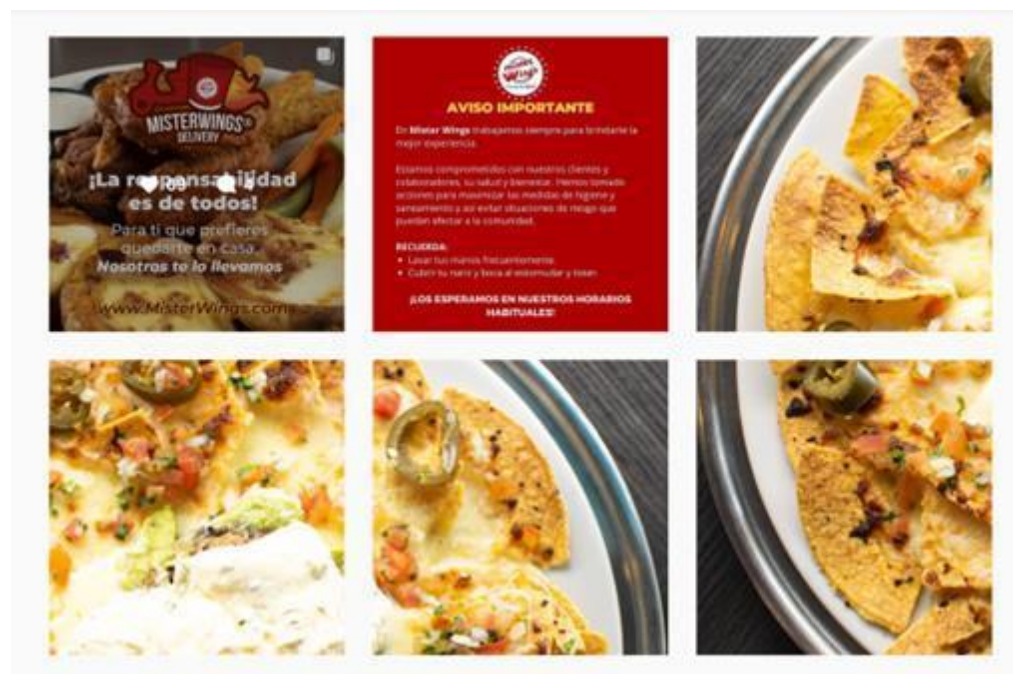
Chef Burger feed de Instagram antes de pandemia.



Nota. La captura de pantalla fue tomada el 16 de septiembre del 2022 a la red social Instagram de Chef Burger.

Figura 8

Mister Wings feed de Instagram antes de pandemia.



Nota. La captura de pantalla fue tomada el 16 de septiembre del 2022 a la red social Instagram de Mister Wings.

10.2 Página web:

Tabla 2

Observación y análisis del sitio web

Categorías	El Gringo	Chef Burger	Mister Wings
Revisión página web.	Página inicial con un video de fondo que se reproduce en automático y sobre este tiene la información de las sedes con sus ubicaciones y números de contacto. Adicional a eso, cuentan con botones que redireccionan a las páginas de Facebook e Instagram, también se puede encontrar el menú y la opción de hacer reserva. Ver figura 9.	Página inicial con fotos de fondo que se cambian en automático. También, cuentan con botones que redireccionan a las páginas de Facebook e Instagram y se puede encontrar el menú. Como factor diferencial tienen su propia radio que los clientes pueden escuchar. Ver figura 10.	Página inicial con fotos de fondo que se cambian en automático. De igual manera, al final de la página cuentan con botones que redireccionan a Facebook e Instagram y se puede encontrar el menú. Ver figura 11.

Nota. Recolección de información de los sitios web www.elgringo.com.co

www.misterwings.com.co y www.chefburger.co. Fecha de revisión 16 de septiembre de 2022

Figura 9

El Gringo página web.



Nota. La captura de pantalla fue tomada el 16 de septiembre del 2022 a la página web oficial de El Gringo.

Figura 10

Chef Burger página web



Nota. La captura de pantalla fue tomada el 16 de septiembre del 2022 a la página web oficial de Chef Burger.

Figura 11

Mister Wings página web.



Nota. La captura de pantalla fue tomada el 16 de septiembre del 2022 a la página web oficial de Mister Wings.

10.3 Facebook:

Tabla 3

Observación y análisis de la red social Facebook

Categorías	El Gringo	Chef Burger	Mister Wings
Información general Facebook.	<p>Cuentan con 10.292 personas que indican que les gusta la página, en su portada tienen el logo de su empresa, están catalogados con tres signos de dinero (\$) que indica que sus productos son de costo alto, tienen el horario de apertura y cierre, la dirección y número de la sede principal y la dirección de su página web. Manifiestan que normalmente el tiempo de respuesta es en un día y se definen como “un restaurante americano moderno”. Ver figura 12.</p>	No aplica.	<p>Cuentan con 20.879 personas que indican que les gusta la página, en su portada tienen la información de contacto de domicilios, están catalogados con tres signos de dinero (\$) que indica que sus productos son de costo alto, tienen el horario de apertura y cierre, la dirección y número de la sede principal y la dirección de su página web y de Instagram. No especifica el tiempo que se demoran en contestar y se definen como un “bar deportivo”. Ver figura 13..</p>
Calificación Facebook.	<p>Tienen una calificación de 3.7 con 241 opiniones. Ver figura 14.</p>	No aplica.	<p>Tienen una calificación de 4.3 con 775 opiniones. Ver figura 15.</p>

Publicaciones sobre fútbol en Facebook.	Nuevos combos y promociones en función de la <i>Champions League</i> . Anexo 9.	No aplica.	Combos futboleros. Anexo 9.
---	---	------------	-----------------------------

Nota. Recolección de información de las redes ElGringoAmericanKitchen, Mister Wings y burgermusicfriends. Fecha de revisión 16 de septiembre de 2022.

Figura 12.

El Gringo perfil de Facebook.



Nota. La captura de pantalla fue tomada el 16 de septiembre del 2022 a la red social Facebook de El Gringo.

Figura 13

Mister Wings perfil de Facebook



Nota. La captura de pantalla fue tomada el 16 de septiembre del 2022 a la red social Facebook de Mister Wings.

Figura 14

Información general de El Gringo



Información ✎ Sugerir cambios

EL GRINGO

Calle 3 # 3 oeste 08, 760044 Cali, Colombia Cómo llegar

Calificación · 3.7 (241 opiniones)

6,516 personas registraron una visita aquí

311 4203295

Normalmente responde en un día
Enviar mensaje

<http://elgringo.com.co/>

Servicio en el interior · Terraza o mesas al aire libre

Abierto ahora · 12:00 - 22:00

American Comfort Food Inspired by the Footpaths of the South West.

Rango de precios · \$\$\$

Diner · Restaurante americano moderno

Nota. La captura de pantalla fue tomada el 16 de septiembre del 2022 a la red social Facebook de El Gringo.

Figura 15

Información general de Mister Wings.



Nota. La captura de pantalla fue tomada el 16 de septiembre del 2022 a la red social Facebook de Mister Wings.

10.4 Observaciones sobre el ecosistema digital

Instagram:

Como se puede observar en la tabla 1, El Gringo se encontraba en un punto medio respecto a la cantidad de seguidores que tenía comparado con su competencia y es el que había publicado más recientemente; además, El Gringo priorizaba la información de sus sedes y la ubicación de las mismas. Respecto a la observación de las publicaciones antes de pandemia, El Gringo y Mister Wings le apostaban a mostrar sus productos y hacer promociones para celebrar el día de la mujer, por otro lado, Chef Burger marcaba un factor diferencial al no hacer publicaciones de su comida, sino que usaban otro tipo de estrategias. Cuando la pandemia empezó en Colombia en marzo del 2020, El Gringo se enfocó en mandar un mensaje estructurado y con conciencia de la problemática del COVID-19, además especificó que contaba con otros canales de atención distintos a Rappi, mientras que su competencia no.

Respecto a las estrategias que se implementaron para afrontar la crisis en una de ellas El Gringo apeló al cuidado de la salud que podía generar su comida nutritiva para incentivar la compra; también, a diferencia de su competencia gestionó más canales de comunicación para atención domiciliaria por cada sede; adicional a eso, El Gringo fue el único que ofrecía el servicio de *Burger Box* en Cali por todos sus canales de atención y lo complementó con un elemento diferencial que eran las gorras personalizadas; otro factor era que El Gringo tenía una mayor periodicidad en las publicaciones; además, fue el primero en buscar y unirse a alianzas para gestionar la crisis como “Ayuda a la carta”; por último se pudo analizar que El Gringo daba una buena gestión a la respuesta de los comentarios en comparación a su competencia. Gracias a todo lo anterior y el desempeño que tuvo El Gringo en la pandemia fue el único al que le fue posible la apertura de dos sedes nuevas.

Página Web:

El Gringo prioriza los anuncios de todas sus sedes, su ubicación y número de contacto, su página es más sencilla, pero tiene toda la información general. Los botones que redireccionan a Facebook e Instagram son visibles en comparación a los de la página de Mister Wings que están al final y es el único de su competencia que tiene la opción de hacer pedido a domicilio en línea.

Facebook:

Esta comparación se realiza únicamente entre El Gringo y Mister Wings debido a que Chef Burger no cuenta con una página en Facebook que demuestre las categorías previamente analizadas.

El Gringo posee la mitad de los seguidores en Facebook que Mister Wings, ambos se catalogan como restaurantes de alto costo y en su página tienen la información general. Un factor diferencial es que El Gringo especifica que su tiempo de respuesta es en un día, mientras que Mister Wings no. Respecto a la puntuación, se evidencia que El Gringo posee una calificación regular, por otro lado, Mister Wings tiene una buena; adicional a eso, El Gringo cuenta con una tercera parte de los comentarios que tiene Mister Wings.

11. Desarrollo del Proyecto

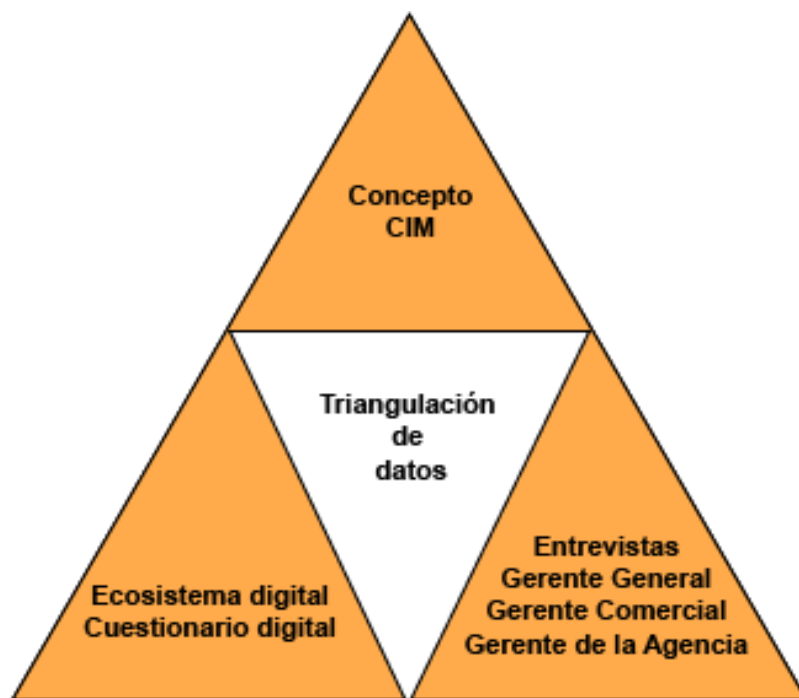
El siguiente capítulo expone los resultados del proceso metodológico de la investigación, aquí se demuestra que El Gringo implementó distintas estrategias y cambios de comunicación que le permitieron desarrollar aprendizajes para su permanencia en el mercado y el contacto con las personas, esto pese a todos los obstáculos que supuso la pandemia por el COVID-19 para vender y conectar con sus clientes de forma presencial.

Lo anterior, se logra gracias al análisis del ecosistema digital de El Gringo (Instagram, Facebook y Sitio Web) durante la pandemia; las entrevistas semiestructuradas; y las encuestas cuantitativas realizadas a Juan Diego Moreno, gerente general y representante legal cuyo rol en las estrategias comunicacionales es de apoyo y aprobación, Manuel Moreno gerente comercial, quien está encargado de planificar y dirigir los planes de ventas de los productos de la empresa para cumplir con los objetivos propuestos y Pedro Jaramillo el gerente de la agencia de marketing Be Aware, encargado de la gestión estratégica para la presencia digital del restaurante y de todas las planificaciones comerciales, de venta, promoción, manejo y alianzas con proveedores y patrocinadores.

En la siguiente figura (ver figura 16) se expone el método de desarrollo de los resultados, la matriz corresponde a una diagramación triangular entre el concepto de CIM, los testimonios brindados, el ecosistema digital y la encuesta cuantitativa.

Figura 16

Matriz de estudio realizado



Nota. La figura muestra los elementos que serán analizados a partir de una triangulación de datos.

1. Estrategias de CIM

Así pues, se da paso a la distinción de las estrategias que utilizó El Gringo para mantenerse vigente y sostenible para las personas de la ciudad de Cali. Para empezar, es importante recalcar que antes de la pandemia que inició en marzo de 2020 la empresa no contaba con una planificación clara en sus canales digitales, no había constancia y tampoco seguimiento de lo que se publicaba en sus redes sociales.

Con la llegada del confinamiento total de las personas en sus casas, el restaurante tuvo que reinventarse y empezar a estructurar un plan de comunicación que les permitiera sobrellevar toda la coyuntura, de manera remota y que además obtuviese resultados tanto de satisfacción, como económicos. En primera instancia, Pedro Jaramillo narra que: “cambió totalmente la frecuencia de publicación, incrementó a cuatro publicaciones a la semana en el *feed* de Instagram y se intentaba no dejar a la página sin historias, por lo menos en 24 horas”: Se generaron fotografías y videos con una mayor calidad, fortalecieron las líneas de llamada y empezaron a promover campañas para los domicilios. En esa misma línea, autores como Kotler y otros (1999, p.301), definen CIM como “un concepto según el cual una empresa integra y cuidadosamente coordina sus variados canales de comunicación para conseguir un mensaje claro, coherente y convincente sobre la empresa y sus productos” es por esto que, a continuación, se presentan algunas estrategias específicas implementadas por el Gringo a través de sus diferentes canales digitales en el marco de la pandemia:

Los referentes

Uno de los aliados más importantes para el afrontamiento de la crisis fueron los referentes, ya que el equipo que se encargaba de la implementación de nuevas tácticas para el día a día hacía una investigación ardua de lo que se estaba realizando en diferentes continentes, como Europa o Asia. Hubo una campaña de una empresa reconocida como lo es KFC en todo el tema de la entrega a domicilio, pero con el manejo de los protocolos de bioseguridad. Consistía en que el domiciliario llevaba una silla pequeña, la armaba, ponía el domicilio, desinfectaba y la persona ya recibía el pedido. Aunque es algo aparentemente sencillo, el Gringo decidió implementarlo y a través de una publicación de un video en Instagram motivaba a que las personas observaran cual era el proceso de desinfección del domicilio y de esta manera sintieran tranquilidad y confianza a la hora de pedir sus productos.

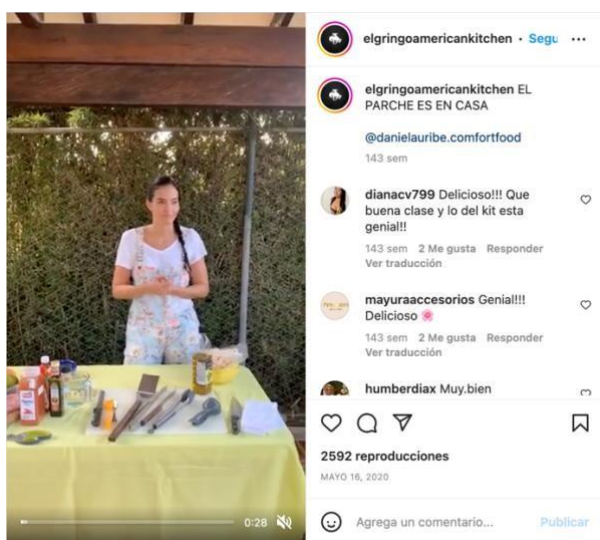
Burger Box

Otra de las estrategias más fuertes fue el “*Burger Box*”. Manuel cuenta que básicamente consistía en ofrecerles a los clientes una distracción o entretenimiento en casa, por medio de los productos que ofrecían. “Era una caja especial en la que iba el pan de la hamburguesa, la carne lista para asar en la casa, la salsa y los acompañamientos, la información fue comunicada por Rappi y por los canales digitales, en ese momento era lo que la gente estaba buscando, por lo que se obtuvieron resultados gratificantes”.

En la siguiente figura (ver figura 17) se puede evidenciar en las vistas y los comentarios del video la acogida que tuvo la dinámica del *Burger Box* por parte de los clientes de El Gringo.

Figura 17

Publicación Burger Box



Nota. La figura muestra la publicación realizada por El Gringo en su cuenta de Instagram que hace referencia a la campaña Burger Box.

Chef en casa

Otra de las estrategias se apoyaba en un chef invitado para enseñar cómo hacer una receta contundente y de alta cocina con productos fáciles y que cualquiera pudiese tener en su casa. Para ese momento, la Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica (ACODRES) estaba dándole apoyo a muchos de los restaurantes, así que con la ayuda de este gremio se hizo posible la implementación de este método de activación para el público, se transmitía por Instagram en un video en vivo y en el caso de El Gringo, enfatizaba en la preparación de sus hamburguesas.

La pauta en redes

Como se ha mencionado anteriormente a lo largo de la investigación, la pandemia produjo diversos cambios en la forma en que la economía y la subsistencia de los negocios debía llevarse a cabo. En el caso de El Gringo, el COVID-19 juega un papel fundamental en la variación del presupuesto fijo mensual para la realización de pauta en redes. Por un lado (ver figura 18) los gerentes encargados expresan que antes de la crisis no existía un control en los aportes específicos para la pauta, pero que durante la pandemia se buscaba pautar campañas supremamente específicas, debido al momento tan crítico que estaba viviendo el sector restaurador.

La figura 20 demuestra que antes de la pandemia el porcentaje de inversión en comunicación era de menos del 20% o casi no se realizaba. Sin embargo, durante la pandemia una o dos veces por mes se utilizaba la pauta por Instagram, por ejemplo, en campañas que tuvieran una duración de 30 días (*Burger Box*), videos promocionales, videos que mostraban todo el proceso de empaque y bioseguridad que se tenían con los productos antes de ser

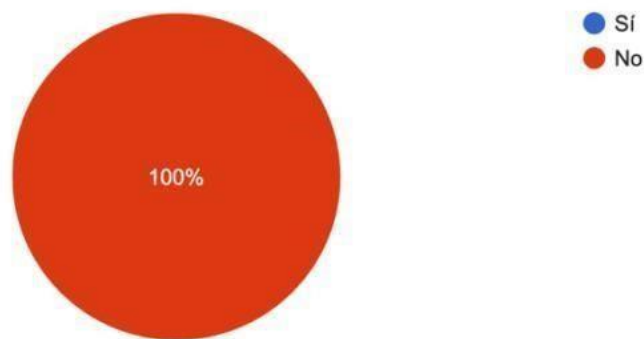
entregados a los clientes y los videos emocionales, pero inmediatamente se supera la crisis o se retoma una estabilidad para el restaurante nuevamente no hay congruencia y control del presupuesto fijo para pautar en redes, como lo muestra la figura 19, lo que demuestra que no hay claridad en lo que se invierte antes, ni después de la pandemia y esto fue un factor que únicamente se presentó o se logró mientras el restaurante estuvo en el punto más álgido de la crisis.

Figura 18

Pregunta de la encuesta cuantitativa realizada

¿Existía un presupuesto fijo mensual para realizar pauta en redes sociales?

3 respuestas



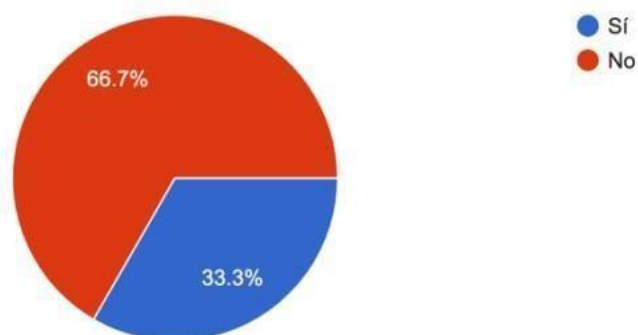
Nota. La figura muestra las respuestas de gerente general, gerente comercial y el gerente de la agencia Be Aware.

Figura 19

Pregunta de la encuesta cuantitativa realizada

¿Existe un presupuesto fijo mensual para realizar pauta en redes sociales después de la pandemia?

3 respuestas



Nota. La figura muestra las respuestas de gerente general, gerente comercial y el gerente de la agencia Be Aware.

Figura 20

Pregunta de la encuesta cuantitativa realizada

¿Qué porcentaje del presupuesto se invertía comunicación digital antes de la pandemia?

3 respuestas



Nota. La figura muestra las respuestas de gerente general, gerente comercial y el gerente de la agencia Be Aware.

El análisis de todas las estrategias se daba a través de un análisis de *engagement* de cada post, se identificaba cuál era el más efectivo y se intentaba continuar o pautar con ese mismo estilo de pieza gráfica. Pedro cuenta que la presentación de resultados de *views* y *engagement* se hacía una vez al mes al gerente comercial y a partir de ahí se escogían las estrategias de los siguientes meses, resalta que los referentes nacionales e internacionales eran un factor clave para toda esta labor. Aunque, en ocasiones se presentaba la baja interacción en redes, todo el equipo actuaba con rapidez, se analizaba el contenido de la publicación y se realizaban los cambios pertinentes en la intención de los mensajes guiándose por las tendencias del momento.

Finalmente, El Gringo cuenta actualmente con diferentes puntos de venta ubicados en la ciudad de Cali. Los cuales son: La Flora, El Peñón, El parque del perro y Unicentro. Dependiendo de su ubicación geográfica se centran en un tipo de mercado específico para generar diversas estrategias que benefician al público en cuestión.

En la Flora le apuntan mucho a las empresas, así que el lugar es frecuentado por personas alrededor de los 30 a 45 años, ya que hay un potencial muy fuerte en horas de almuerzo por la facilidad en el horario de los trabajadores. En la sede de Peñón son familias, gente joven y las mujeres de 25 a 40 años acompañadas regularmente por su pareja o amigos, el consumo en esta sede juega un papel importante por el poder adquisitivo de las personas. En el parque del perro, frecuentan muchos estudiantes universitarios, pues a su alrededor se encuentra la Universidad del Valle y escuelas gastronómicas reconocidas y, por último, en Unicentro, su sede más reciente la cual tuvo una gran acogida en el momento que abrió (ver figura 21), el mercado es muy familiar, van grupos grandes y gente que va a almorzar o a comer y se queda compartiendo sin necesidad de consumir licor.

En la siguiente figura se puede evidenciar cómo a pesar de la crisis afrontada, El Gringo logró la apertura de una nueva sede, la cual tuvo una buena acogida por parte de sus clientes, evidenciado en la interacción de likes.

Figura 21

Publicación apertura de nueva sede.



Nota. La figura muestra la publicación realizada por El Gringo en su cuenta de Instagram que hace referencia a la nueva sede del restaurante.

2. Cambios estratégicos implementados

Respecto a los cambios implementados por el restaurante El Gringo a raíz de la crisis generada por el COVID-19, según el testimonio de los entrevistados, hubo un cambio en el equipo de trabajo que gestionaba los canales digitales, las redes sociales y el sitio web durante la pandemia. De hecho, el gerente general y el gerente comercial hicieron parte del grupo de comunicaciones, debido a que la situación lo ameritaba principalmente, porque hubo un recorte de personal por la necesidad de disminuir gastos. También, se cambió la agencia de marketing con la que trabajaban antes de la pandemia debido a que no les generaba grandes resultados y se empezó a colaborar con la agencia Be Aware que tenía más compromiso, conocimientos en redes y experiencia; en el análisis realizado del ecosistema digital se puede apreciar que inmediatamente la pandemia empezó, los contenidos se caracterizaron por tener un enfoque

en enviar un mensaje estructurado y con conciencia de la problemática del COVID-19 y en especificar todos los canales de atención por sede.

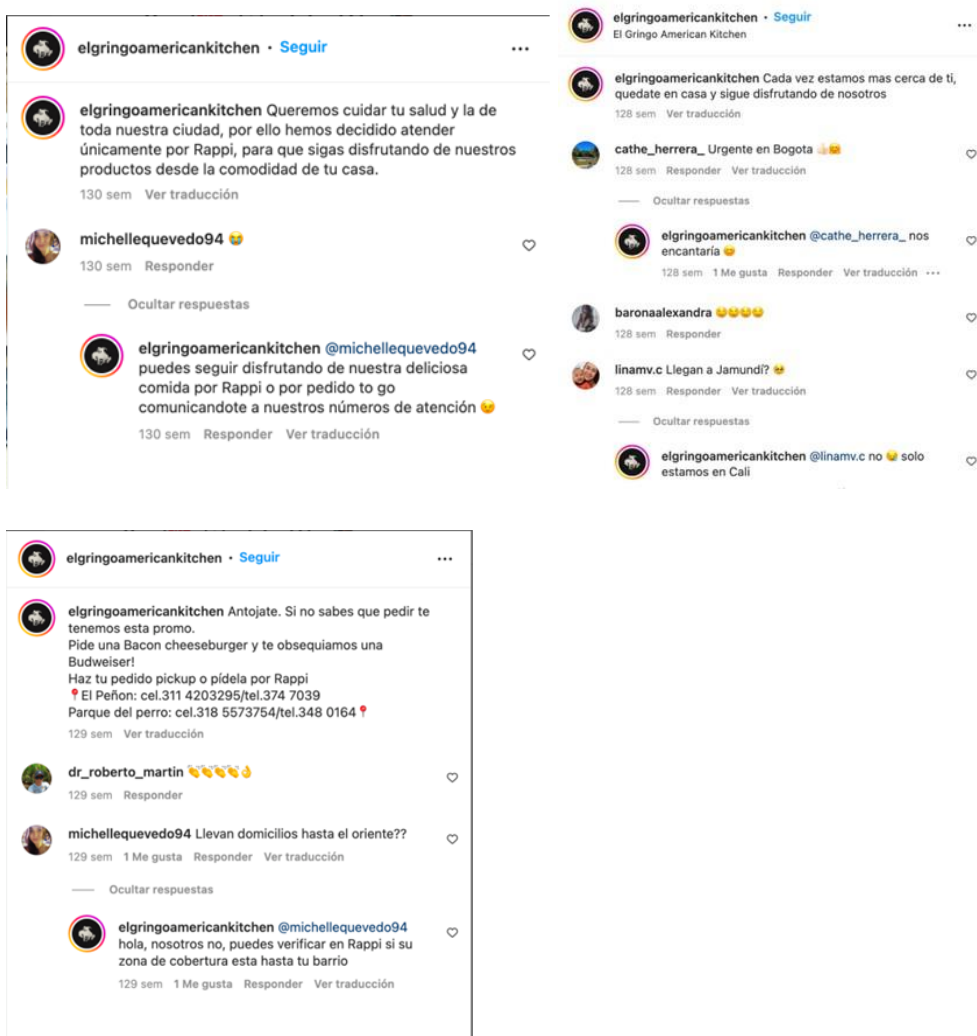
La agencia mencionada anteriormente es con la que actualmente siguen trabajando, hoy en día cuentan con un departamento de comunicación conformado por un líder, una *community manager*, una diseñadora gráfica y publicista, quienes se encargan de generar estrategias puntuales según las necesidades de El Gringo.

Por otro lado, hubo un cambio en la medición de la satisfacción del cliente durante la pandemia, una parte se llevaba a cabo en función de la percepción que le brindaba la voz a voz, los *likes* o la interacción que tenían en las distintas redes sociales, aunque esto no tenía unas métricas claras ni metas establecidas.

Asimismo, la agencia comenzó a realizar encuestas digitales por medio de códigos QR enviados en los domicilios, sin embargo no tuvieron mucho éxito; es por ello que, en las reuniones semanales de los gerentes, se revisaban los comentarios que hacían los clientes en los diversos canales de comunicación, con el objetivo de ofrecer una respuesta directa, según lo manifestado en las entrevistas para los socios los comentarios siempre han tenido una gran importancia (ver figura 22) y esto en relación con el concepto expuesto por Estrella y Segovia 2016 permite una comunicación personal en la que se usa la comunicación uno a uno por parte de la propia empresa para comunicarse con el consumidor.

Figura 22

Interacción en redes de El Gringo con sus clientes



Nota. La figura muestra la respuesta a los comentarios realizados por parte de los usuarios en la cuenta de Instagram de El Gringo.

Por último, respecto a los canales de comunicación se mantienen el teléfono, Instagram, Facebook, Rappi y la página web, sin embargo, es clave resaltar que se han generado algunos cambios. En Instagram y Facebook se creó un lineamiento de respuestas automáticas para preguntas como: “¿A qué hora abren? ¿Tienen domicilios? ¿Qué sedes tienen? Por favor el

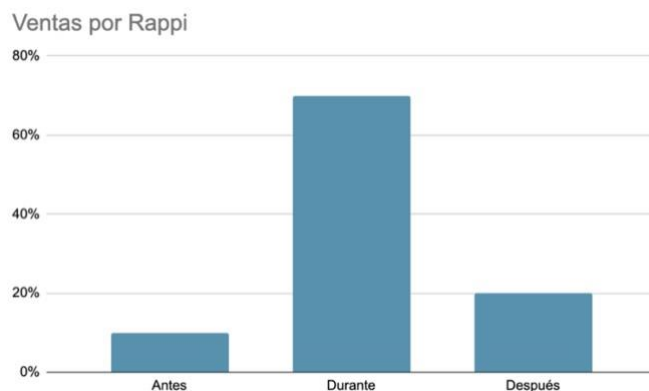
menú”, las cuales permitieron optimizar la atención.

Instagram se ha fortalecido debido a que se ha realizado un trabajo estratégico más fuerte, porque como lo expone el gerente general, la mayoría del mercado de El Gringo son públicos entre los 18 y 35 años de edad, quienes principalmente son los usuarios más activos en esta red social, por tanto, Facebook no es la prioridad, puesto que, las personas que usan esta aplicación son regularmente mayores.

Rappi ha fluctuado bastante debido a la coyuntura del COVID-19, antes de la pandemia el porcentaje de ventas era de un 10%, durante la pandemia se convirtió en un 70% y actualmente está en un 20% (Ver figura 23).

Figura 23

Tabla ventas de El Gringo por rappi



Nota. La figura muestra una comparación de las ventas de El Gringo de la aplicación Rappi.

WhatsApp es un canal de comunicación nuevo que surgió a raíz de la crisis sanitaria y ha crecido destacablemente. Los entrevistados reconocen que ha sido una gran herramienta, junto con el uso de un *bot* (programa informático que efectúa automáticamente tareas

reiterativas) para gestionar la comunicación con el cliente, y en relación con los autores Orozco y Ferré (2011), se debe mantener un diálogo constante con los diversos públicos de manera proactiva, veraz, consecuente y coherente en aras de comunicar asertivamente y llegar a más usuarios.

3. Aprendizajes y visión de la comunicación para el futuro

Esta categoría tiene como finalidad estudiar e interpretar las visiones y aprendizajes que dejó la pandemia por COVID-19 por parte del equipo administrativo y de comunicaciones del restaurante El Gringo.

La pandemia produjo un cambio que permite contrastar una nueva forma de vivir con lo digital a nivel empresarial, por esta razón resulta fundamental que este tipo de crisis brinden mecanismos para poder adaptarse, ser estratégicos, pragmáticos y rápidos para conectar con el mercado.

Con base en las entrevistas realizadas, desde el primer momento en el que la pandemia permitió la presencialidad a los restaurantes hubo una transición en función de ser más estratégicos para proyectar y expandir la marca del restaurante por la ciudad de Cali, por lo anterior se realizó una alianza con una influencer (*foodie*) conocida como “Cali Gourmet”, para llevar a cabo su primera campaña de reactivación del mercado llamada “Golden ticket”.

La campaña consistió en sortear tiquetes entre 50.000 (COP) y 1.000.000 (COP) a través de domicilios, la persona ganadora debía ir hasta el restaurante a reclamar el premio y además publicar una foto en redes y etiquetar la cuenta del El Gringo y la cuenta de Caligourmet; Manuel comenta que “esa campaña nos disparó mucho las ventas a domicilio

por la gente buscando el premio (...) es un buen ejemplo de que las redes sociales nos han ayudado en casos puntuales a atraer gente”.

Además, de manera simultánea El Gringo apostó por brindarle al cliente una experiencia segura con activación de permisos, protocolos de bioseguridad y el mejoramiento del servicio a la mesa, el reenfoque de la marca permitió conectar con sus clientes y a su vez reevaluar qué productos y servicios se pueden ofrecer con una mejor propuesta de valor (Boudet et al, 2020).

A partir de lo anterior, el restaurante tuvo como objetivo darle prioridad a los productos más relevantes y significativos, Pedro Jaramillo menciona que “se empezó a mostrar los productos fidelizadores y estrella de la carta para darles mucha fuerza”, esto ha funcionado hasta hoy en día, gracias a que el mensaje logra tener una demanda activa y potencial dentro del mercado.

Lo previamente expuesto es posible, gracias a que los gerentes reconocen la importancia de los canales digitales y de su impacto y por eso han mejorado las herramientas de comunicación para poder distinguirse, Manuel manifiesta que “ahora se tiene una parrilla mensual planificada, cámaras fotográficas, 3 iPhone 13 pro Max y equipos mejores para creación de contenido (...) esto ha ayudado a los empresarios a entender mejor el mercado (...) Al final entendimos que los canales de comunicación eran fundamentales”.

Por otra parte, invertir en técnica y tecnologías de personalización para las interacciones con el cliente impulsa la fidelización e integración de nuevos clientes y fortalece la relación con los que ya existen. Según Boudet et al. (2020) es valioso poder redefinir la fidelidad de los consumidores y obtener información de ellos para entender sus expectativas y los aciertos y desaciertos por parte de la compañía. El estudio de las redes y de las entrevistas ha podido dar cuenta que, El Gringo actualmente maneja una encuesta virtual la cual los clientes llenan después del servicio, adicional a eso, todos los meses se tabula las encuestas de servicio, sin

embargo, los clientes que logran llenar y realizar el proceso de la encuesta corresponden a un porcentaje pequeño.

En ese orden de ideas, actualmente el equipo del restaurante también ha implementado recolectar la información de sus clientes a partir de los meseros, administradores, gerentes, personal de caja tal como lo resume Manuel “el compromiso es de todos los involucrados” y esto, Según (Boudet et al., 2020) “Es crucial que esta visión sea comprendida no sólo por los vendedores, sino por el director general, la junta directiva y toda la empresa”.

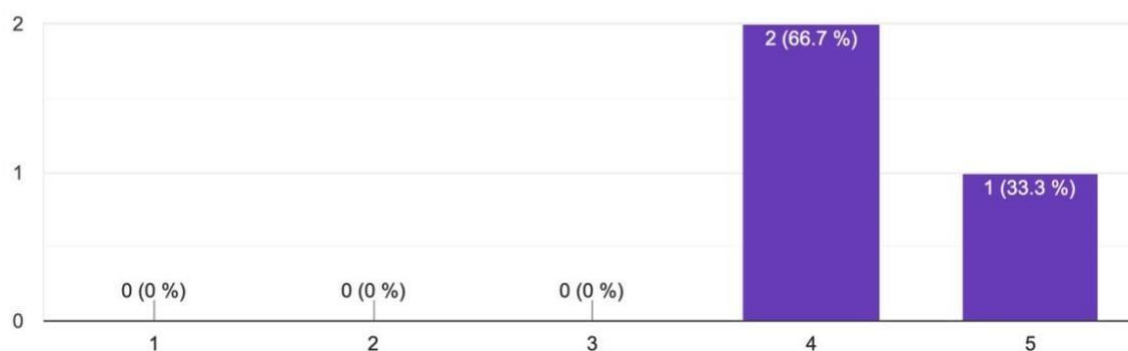
A partir de la encuesta cuantitativa realizada, es posible evidenciar en la figura 22 el nivel de satisfacción que poseen los entrevistados, en una escala del 1 al 5, la respuesta es positiva al ubicar su rango en un número elevado.

Figura 24

Pregunta de la encuesta cuantitativa realizada

De 1 a 5 qué tan satisfecho se encuentra con la estrategia de comunicación digital durante la pandemia.

3 respuestas



Nota. La figura muestra las respuestas de gerente general, gerente comercial y el gerente de la agencia Be Aware.

Como se puede ver en las respuestas, los directivos de El Gringo han podido implementar, reconocer y reasignar los aprendizajes que dejó la pandemia sanitaria del COVID-19 en el año 2020, su mejoramiento en aspectos como herramientas, productos, calidad y conocimiento les ha sido esencial para elevar su estatus a nivel digital en la ciudad de Cali y el poseer un discurso en el que se resalte la importancia de la comunicación digital da cuenta de todo el aprovechamiento que la experiencia ha marcado en la compañía.

12. Conclusiones

Después de llevar a cabo un proceso teórico y metodológico, con la mayor rigurosidad académica posible, el presente trabajo de grado ofrece como resultado diferentes hallazgos importantes que vislumbran nuevas oportunidades y premisas para el futuro, que muestran los cambios permanentes que enfrenta la comunicación mediada por entornos digitales. En este capítulo final del estudio se exponen las conclusiones finales que responden a los objetivos específicos planteados. Para dar respuesta a la pregunta de investigación: ¿Cuáles son las estrategias de la CIM utilizadas por El Gringo para mantener su operación y funcionamiento durante y después del confinamiento?

Para comenzar, es sobresaliente el pensamiento estratégico de El Gringo en la creación e implementación de las campañas de CIM que se llevaron a cabo durante la crisis sanitaria, esencialmente porque se logró un balance entre destinar fondos monetarios para pautar y promocionar las campañas sin que esta inversión perjudicara la estabilidad financiera de la organización; lo anterior se consiguió únicamente gracias a la capacidad de pensar estrategias específicas que lograrán tener un periodo de tiempo acotado, que apelara a los sentimientos de sus clientes y que trabajara de manera conjunta con todo el contenido elaborado de manera orgánica.

Uno de los mecanismos clave que permitió el afrontamiento de la crisis por parte de El Gringo se encuentra en la aplicación de domicilios Rappi, que a partir de las respuestas brindadas por los entrevistados es posible obtener cifras que demuestran el impacto en ventas de ese medio. En términos generales la venta antes de pandemia correspondía a un 9%, y durante la pandemia subió hasta un 70%, convirtiéndose en un gran aliado para la movilización y la llegada de los productos a los clientes, sin embargo, en el momento que las personas retoman la normalidad y pueden dirigirse a los puntos de venta, el uso de Rappi hoy en día baja a un 20%, debido a que ya no existe la misma confianza en esta plataforma por los altos costos

que maneja al momento de ofrecer los productos en la app, según lo expresado por Manuel, gerente comercial del Gringo.

En este mismo orden de ideas, El Gringo durante la pandemia instauró números telefónicos personalizados para realizar domicilios; aquellos cambios generados estratégicamente para llevar a cabo una labor de venta permitieron el descubrimiento de nuevos canales de atención para el cliente. Esto a su vez proporcionó la creación y el fortalecimiento de una relación más cercana con las personas, en la que prevalece la comunicación veraz, asertiva y coherente entre los usuarios y la organización.

También, es válido destacar la apertura de las dos nuevas sedes del restaurante El Gringo después de la pandemia, una en el barrio la Flora y otra en el centro comercial Unicentro, debido a que, a pesar de la coyuntura experimentada, el restaurante tuvo la capacidad de reinventarse con nuevas estrategias comunicacionales, esto le permitió expandirse a otros lugares de la ciudad para lograr llegar a más personas, caso contrario con muchas de las pymes del sector gastronómico que en el marco de la pandemia cerraron para siempre sus establecimientos y no lograron superar la crisis.

En cuanto al descubrimiento y adaptación al nuevo mundo digital que enfrentaron las empresas a raíz de la pandemia de COVID-19, es necesario enfatizar en todas las enseñanzas que esta crisis dejó para la organización de El Gringo. El estudio permite ilustrar que existe un avance significativo a nivel digital y hay un posicionamiento de la marca en redes sociales; esto ha sido posible a partir de la inversión monetaria en la comunicación y la pauta digital que ha dado lugar a la creación de un proceso que converge elementos como la optimización de los contenidos, la comprensión aguda hacia los canales adecuados para transmitir los mensajes, el notable progreso de las herramientas y espacios para la información e interacción como los videos y las imágenes.

Finalmente, cabe aclarar que queda un camino largo por recorrer para indagar en la teorización de la CIM, puesto que es un concepto que sigue en construcción constante y que dentro de las organizaciones cada vez adquiere más importancia, para permitirles plasmar su huella en el mercado digital y con la óptima implementación del concepto se puede lograr la recordación y la permanencia en el tiempo de las diferentes empresas.

13. Recomendaciones:

El siguiente apartado pretende ofrecer algunas sugerencias para tener en cuenta, estas nacen a partir de la investigación y análisis de la estrategias de la CIM implementadas por parte del restaurante El Gringo en tiempos de crisis, aquello con el fin de retribuir a los gerentes del negocio citado una perspectiva que aporte al desarrollo actual del manejo de las comunicaciones e incluso a posibles nuevas coyunturas. La sección se divide en cuatro recomendaciones: La primera hace referencia a la construcción de una estrategia de comunicaciones; la segunda se refiere al presupuesto para pautar en redes; la tercera se enfoca en el análisis de las publicaciones y la medición de la satisfacción del cliente; y finalmente la cuarta es acerca de las publicaciones en la red social Facebook y posible expansión a nuevas redes.

Construcción de una estrategia de comunicaciones:

Según lo que se pudo apreciar en las entrevistas aplicadas a los gerentes, si bien la idea de construir una estrategia de comunicaciones esta presente, no es una prioridad. Se recomienda replantearse lo dicho anteriormente, pues se puede aprovechar la experiencia vivida y los aprendizajes obtenidos antes, durante y después de la pandemia para desarrollar una estrategia de comunicaciones que permita consolidar el ecosistema de presencia digital de El Gringo en los diferentes canales para aumentar su posicionamiento, las visitas a los restaurantes y la presencia en la mente de sus clientes.

Pauta en redes:

Como se evidenció en el desarrollo del proyecto, antes de la pandemia los encargados de las comunicaciones del restaurante El Gringo no tenían un presupuesto

fijo para pautar en redes, esto cambió con la coyuntura por COVID-19, con un promedio de una o dos veces al mes, pero volvió a ser igual que antes de la crisis una vez se retomó la estabilidad y nuevamente se dejó de tener un presupuesto fijo para pautar.

Según Kotler y Armstrong (2013), dentro de los objetivos de la CIM está buscar el posicionamiento en la mente del consumidor, lograr llegar con anticipación con los mensajes y captar la atención del receptor para permanecer en el tiempo y en la memoria. Es por esto que se sugiere tener una constancia de presencia en redes sociales con pauta incluso si no hay una coyuntura que amenace con la estabilidad del restaurante, pues aquello permite que los clientes fieles y los nuevos públicos puedan lograr de manera más eficaz la recordación del restaurante, y esto a su vez genera una mayor permanencia en el tiempo del mismo.

Análisis de las estrategias y medición de la satisfacción del cliente:

En el desarrollo del proyecto, se refleja que el impacto de las estrategias utilizadas en tiempos de pandemia eran medidas a través de un vistazo al *engagement* de cada publicación en Instagram, una vez identificado la que mayor impacto tuviera se continuaba con esa misma línea de estrategia. Esto supone un análisis incompleto de los aciertos y desaciertos de las estrategias utilizadas, pues desconoce otro tipo de factores que podrían influir en que una publicación tuviera un gran alcance y otra no, ya que solo basarse en que un contenido funcionó sin tener claro las razones no permite tener un panorama claro y seguro de realmente qué es lo que está funcionando.

Algo muy similar sucede con la medición de la satisfacción del cliente durante la pandemia, pues en gran parte se llevaba a cabo en función de la percepción que

brindaba la voz a voz, los likes o la interacción que tenían en las distintas redes sociales; pero no se tenían unas métricas claras ni metas establecidas. Para tener una noción profunda de la satisfacción de los clientes es necesario desarrollar estrategias más precisas que permitan una mirada completa de los aciertos y desaciertos; además, esto se puede complementar con ayuda de una tabulación de los resultados que permita realizar los cambios necesarios más óptimos en función a unas metas que deben ser previamente establecidas.

Facebook y nuevas redes sociales:

Juan Diego, el gerente general, en su testimonio expone que las publicaciones de la red social Facebook eran las mismas de Instagram, ya que solo se volvía a publicar los mismos contenidos, pues la agencia les comentó que, según la edad en promedio de los clientes de El Gringo, su población de interés usa principalmente la red social Instagram, razón por la que solo se enfocan en realizar el trabajo estratégico allí.

La red social Facebook tal vez podría tener un mayor impacto si se diseñaran estrategias específicas para la plataforma y el tipo de público que allí se tiene, pues la misma fórmula no siempre es la más acertada para todos los canales. Además, Facebook es una red social grande y con bastante trayectoria en la que El Gringo posee un público considerable; y al tener en cuenta esto, se podría lograr un beneficio que permita fortalecer este canal de información y por ende el alcance comunicacional del restaurante.

Además, cabe mencionar la relevancia que han adquirido otras redes sociales no tan usuales como fuente de consulta por parte de Centennials para conocer un restaurante; Tiktok es un ejemplo de ello, pues a través de esta plataforma muchos buscan los platos que se ofrecen, el ambiente del restaurante o las experiencias de otras

personas para decidir a la hora de ir a comer. Es por esto que, también se recomienda la expansión del ecosistema digital a esta plataforma, la cual aún es inexplorada por parte de El Gringo.

En conclusión, las estrategias de la CIM utilizadas por parte del restaurante El Gringo para afrontar la coyuntura generada por el COVID-19, les permitió mantener su operación y funcionamiento durante y después del confinamiento. Sin embargo, resulta pertinente prestar atención a aspectos como la pauta en redes; el análisis de las estrategias y satisfacción del cliente; y el uso de la red social Facebook y posible expansión a nuevas plataformas; con el fin de mejorar los puntos no tan fuertes y de esta manera tener un manejo estratégico de las comunicaciones mucho más sólido que posibilite la construcción de una buena estrategia de comunicaciones.

13. Referencias

- Alnaser, F., Ghani, M., Rah, S., Mansour, M y Abed, H. (2017). The Influence of Services Marketing Mix (7 Ps.) and Subjective Norms on Customer's Satisfaction in Islamic Banks of Palestine. *European Journal of Business and Management*, 9(27), p.20-25. [ISSN: 2222-1905, 2222-2839].
- Bohórquez-Laverde, M. & Robles-Olaya, I. P. (2020). La transformación digital como mecanismo para la sostenibilidad de las pymes en Colombia durante la pandemia del Covid-19. Trabajo de Grado. Universidad Católica de Colombia. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Programa de Economía. Especialización en Administración Financiera. Bogotá, Colombia
- Borda, M. J. & Victoria, M. (2021). Comunicación externa y adaptabilidad: una mirada a dos empresas de economía colaborativa, durante el confinamiento por la pandemia del Covid-19. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10554/54645>.
- Camara de Comercio de Cali (2020) https://www.ccc.org.co/inc/uploads/2020/11/Ritmo_Empresarial_N37.pdf
- Camara de Comercio de Cali (2020). Ritmo Empresarial: informe #37. https://www.ccc.org.co/inc/uploads/2020/11/Ritmo_Empresarial_N37.pdf
- Caporalini, M. (2021). Plan de Comunicaciones Integradas dirigido a un mercado potencial [Tesis de pregrado, Universidad empresarial siglo XXI]. Archivo digital. <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/21915/TFG%20-%20Caporalini%2C%20Melina.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Castañeda Paucar, JJ. (2019). Evolución de las 4P o Marketing Mix [Trabajo de fin de grado, Universidad de Valladolid] UVaDOC.

<http://uvadoc.uva.es/handle/10324/37227>

Chiatchoua, Cesaire, & Lozano Arizmendi, María del Carmen. (2021). Mecanismos de ajuste y digitalización de las micro y pequeñas empresas ante el COVID-19 en México. *Nova scientia*, 13(spe)Epub 28 de mayo de 2021. <https://doi.org/10.21640/ns.v13ie.2733>

Clow, K. & Donald B. (2010). Publicidad, promoción y comunicación integral en marketing. *Pearson Education, México*. [ISBN: 978-607-442-630-4]

Fábregas, J., Tejedor, S y Salla J. (2021). La gamificación como recurso telemático en la comunicación empresarial en tiempos de pandemia. *Comunicación número 44*.

Fernández Collado, C. (2009). La comunicación en las organizaciones. México: Trillas. Pp. 11-15

Gómez, A. y Pérez, G. (2019). Dimensiones interpersonales e hiperpersonales de la comunicación digital: identidades, influencia social y acción colectiva . En Rivera, D. y Romero, L. La comunicación en el escenario digital. Actualidad, retos y prospectivas. (pp. 153 - 177). Pearson Educación de Perú.

Gómez, L. (2017) Estrategia de comunicación integrada al marketing digital CIMD para el posicionamiento de la marca Sr. Insignia [Tesis de pregrado Pontificia Universidad

Javeriana]<https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/35865/Anexo%201%20-%20Carta%20de%20Autorizacion%20.pdf?sequence=2&isAllowed=n>

Gobernación Valle del Cauca. (2020). Aproximación a los impactos de la pandemia del COVID19 en el Valle del Cauca.
<https://www.valledelcauca.gov.co/loader.php?IServicio=Tools2&ITipo=viewpdf&id=42221>

Maldonado, M. Estrada, I. y Sarracino, K. (2020): “Retención y atracción de clientes en empresas de servicios profesionales a través del diseño del Customer Journey Map como herramienta de Design Thinking en la mejora de la experiencia de consumo”, Revista de Desarrollo Sustentable, Negocios, Emprendimiento y Educación RILCO DS, n. 7 (mayo 2020). En línea: <https://www.eumed.net/rev/rilcoDS/07/experiencia-consumo.html>
<http://hdl.handle.net/20.500.11763/rilcoDS07experiencia-consumo>

Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. (2021). Protección de Datos Personales.
<https://www.minambiente.gov.co/index.php/component/content/article/646proteccion-de-datos-personales>

Neus, A. (2006). Aprender de Comunicación Digital. Ediciones Paidós Ibérica.
<https://books.google.com.co/books?id=2ip8XzYcaOAC&lpg=PA13&hl=es&pg=PA6#v=onepage&q&f=false>

Núñez, N. (2005). Guía de Comunicación Digital. Universidad Católica Andrés Bello.
<https://books.google.es/books?id=lk6wzmdOU6EC&lpg=PA7&dq=comunicaci%C>

3%B3n%20digital%20&lr&hl=es&pg=PA2#v=onepage&q=comunicaci%C3%B3n
%20digital&f=false

Pedraza, D. (2018). *Comunicación integrada de marketing en las organizaciones*.

Universidad Santo Tomás. <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/15109/2018diegopedraza.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Pérez, J. y Tejedor, S. (2019). Customización, interactividad y ubicuidad: el nuevo espacio personalizable. En Rivera, D. y Romero, L. La comunicación en el escenario digital. Actualidad, retos y perspectivas. (pp. 183 - 231). Pearson Educación de Perú.

Preciado-Hoyos, A. (2020). Marco propositivo de relaciones entre innovación colaborativa abierta y comunicación estratégica: aplicación a un grupo de empresas de origen antioqueño. *Palabra Clave*, 23(2).

Sixto, J. y Soengas, X. (2019). La comunicación en una sociedad hiperconectada: nuevas estrategias del periodismo. En Rivera, D. y Romero, L. La comunicación en el escenario digital. Actualidad, retos y perspectivas. (pp. 97 - 117). Pearson Educación de Perú.

Temkin, B. (2010). *Mapping The Customer Journey Best Practices For Using An*

Important Customer Experience Tool. Recyperado de:

<https://www.arataumodular.com/app/wp-content/uploads/2022/09/Mapping-The-Customer-Journey.pdf>

Useche Aguirre, M., Salazar Vázquez, F., Barragán Ramírez, C., Sánchez Salazar, P. (2020). Horizontes estratégicos empresariales en América Latina ante la pandemia generada por la COVID-19. SUMMA. Revista Disciplinaria En Ciencias Económicas Y Sociales, 2(Especial), 59-86.

Valencia Gutiérrez, J, Ortiz Quevedo, C, Sánchez Salcedo, J, Ibarra Melo, M, Recalde García, S, Castillo Gómez, L, Hernández Lara, J, Salazar Trujillo, B, Urrea Giraldo, F, Guzmán Barney, A, Roa Martínez, M y Grill, J. (2021-05-31.). Pensar la resistencia: mayo del 2021 en Cali y Colombia. Facultad de Ciencias Sociales y Económicas, Universidad del Valle.

14. Anexos

Anexo 1.

Grupo de imágenes que corresponden a la categoría de la tabla 1: Primera publicación acerca del COVID-19 de El Gringo, Chef Burger y Mister Wings respectivamente.



Quédate en casa.

Atendiendo las recomendaciones por responsabilidad social de nuestra parte, les informamos que cerraremos nuestros restaurantes a partir de las 5 pm del día de hoy y hasta que las circunstancias lo obliguen. Estaremos informándoles sobre el desarrollo de nuestra situación.

Igualmente, estamos preparados para atender pedidos a domicilio por medio de Rappi o a nuestros teléfonos.

Con la ayuda de Dios y la colaboración de todos superaremos esta difícil coyuntura.

De nuestra parte no ahorraremos esfuerzos para continuar brindándoles lo mejor de nuestros productos y servicios.

GRINGO
LA BOSTICA
BUSHY GOOD
NACIONAL
La Puzmiche
MARECAR

elgringoamericankitchen • Seguir

elgringoamericankitchen Queremos cuidar tu salud y la de toda nuestra ciudad, por ello hemos decidido atender únicamente por Rappi, para que sigas disfrutando de nuestros productos desde la comodidad de tu casa.

130 sees · Ver traducción

michellequevedo94


130 sees · Responder

Ver respuestas (1)

68 Me gusta

MARZO 16, 2020

Agrega un comentario... Publicar



chefburger • Seguir

chefburger #ChefSeQuedaEnCasa Siempre buscamos lo que nos une y en este momento nos une el bien común. A partir de hoy y hasta nuevo aviso, todos nuestros locales a nivel nacional estarán cerrados, con el fin de mitigar el impacto del coronavirus.

Es una decisión difícil de tomar, pues somos un equipo de más de 400 personas que vive, respira y ama a Chef y a ustedes, pero entendemos que el peso de nuestras decisiones de hoy será el que defina lo que pasa mañana.

Seguiremos enviándoles nuestras Burgers a sus casas a través de Rappi, tendremos cobertura en todas las ciudades donde tenemos punto de venta y una estricta seguridad con la producción de nuestros productos.

Hoy #ChefSeQuedaEnCasa y esperamos que todos ustedes también!

130 sees · Ver traducción

babynature9 Las mejores hamburguesas. Pero hoy vi que contestan el teléfono normal, o sea que los empleados igual tienen que salir de sus casas y siguen estando en riesgo.

130 sees · Responder · Ver traducción

camilomontoyalce Firmes con Chef Burger ... el resto de mí

599 Me gusta

MARZO 16, 2020

Agrega un comentario... Publicar



**MISTERWINGS®
DELIVERY**

**¡La responsabilidad
es de todos!**

Para ti que prefieres
quedarte en casa,
Nosotros te lo llevamos

www.MisterWings.com

misterwings · Seguir
Santiago de Cali

misterwings Cuidate 🍷, ¡Nosotros te lo llevamos! 🚚👤 No te pierdas de lo que más te gusta, disfrútalo en casa. 🍷👤
#delivery #morethanwings #MisterWingsdelivery #thewingsexperience #rappi #asty #Wings
130 sem · Ver traducción

james.sierra17 En Bogotá a qué número puedo pedir mi domicilio 🍷❤
130 sem · Responder · Ver traducción
— · Ver respuestas (1)

valeriatovar98 Pero no cubre todos los barrios 🍷👤
130 sem · Responder · Ver traducción
— · Ver respuestas (1)

69 Me gusta
MARZO 11, 2020

Agrega un comentario... [Publicar](#)

Anexo 2.

Grupo de imágenes que corresponden a la categoría de la tabla 1 :Contenido sobre salud enfocado en incrementar las ventas de *El Gringo* y *Mister Wings* respectivamente.





mister Wings too *¡La cosa le da por!*

Comunicado Oficial

En Mister Wings hemos decidido tomar medidas considerando que **la salud de nuestros clientes y nuestro personal es lo primordial**, por esto daremos cierre hasta nuevo aviso a todos nuestros restaurantes. No operaremos de manera presencial ni por domicilios.

¡Cuidate, queremos volver a verte pronto!
#yomequedoencasa

misterwings - Seguir
Cal

misterwings #QuedateEnCasa 🏠 Cuidate 🧼, cuida a todos los que te rodean. ❤️ Que NOSOTROS ya nos volveremos a ver 🥰 🍷 🍷 🍷

Nuestro personal irá a vacaciones colectivas remuneradas. Continuaremos con nuestra campaña de apoyar a quienes necesitan alimentos en esta difícil situación. Muchas gracias por estar siempre con nosotros. .
La Familia Mister Wings 🍷

#NoCoVid19 #morethanwings #YoMeQuedoEnCasa
Editado · 129 sem · Ver traducción

julianagiraldoq1 Ya se extendió la cuarentena por favor. Hagan domicilios. La gente ama Misterwings. Vuelvan por favor 🍷 🍷 🍷

127 sem · 1 Me gusta · Responder · Ver traducción

— Ver respuestas (1)

julianagiraldoq1 Por favor hagan domicilios

127 sem · Responder · Ver traducción

natiama12 🍷 🍷 🍷 🍷 🍷 🍷 🍷

129 sem · Responder

462 Me gusta
MARZO 21, 2020

Agrega un comentario... Publicar

Anexo 3.

Grupo de imágenes que corresponden a la categoría de la tabla 1 : Canales de atención domiciliaria por WhatsApp de El Gringo, Chef Burger y Mister Wings respectivamente.



CBIAMAMOS Y NO PARAMOS

AHORA LO LLEVAMOS A TU CASA Y A TU CARRO

Conoces los pedidos pickups?
Haz tus pedidos por whatsapp
y recógelos en nuestras sedes

El peñon: 311 4203295
Parque del perro: 318 5573754
o pide por Rappi

LO HACEMOS POR LA SALUD DE TODOS

GRINGO
American Kitchen

elgringoamericankitchen - Seguir

elgringoamericankitchen Ya lo sabes! Pide desde la comodidad de tu casa

130 sem · Ver traducción

50 Me gusta
MARZO 18, 2020

Agrega un comentario... Publicar



¡Quédate en casa!
Nosotros te lo llevamos

•Pance 3482651	•Unicentro 4837319	•Granada 3451443
•Jardín Plaza 3737303	•Palmetto 3450906	•La Flora 6646258
•Ciudad Jardín 3450609	•San Fernando 5564647	•Chipichape 6592299

Rappi
www.MisterWings.com

misterwings • Seguir

misterwings ¡Volvimos con la mejor actitud y con muchas ganas de volver a verte pronto! 🍔 Consulta nuestro menú de domicilios en nuestra página web. Disponibles desde yaas 🙌

#DomiciliosCall #domicilios #alitas #Rappi

126 sem · Ver traducción

amv.j09 Buenos días realizan pedidos hasta Jamundí? 🙏

123 sem · Responder · Ver traducción

luzmarinacruz Hola Mister Wings me encanta pero me llegó sin bolsa o sea anti higiénico

124 sem · Responder · Ver traducción

eleany_piedrahita Hola, estoy llamando a la sede de la Flora, timbra y cuando la grabación dice que el horario de atención los viernes es de 12 m a 10 pm, (son las 6:00 PM), se corta la llamada. No entiendo 🙄

125 sem · Responder · Ver traducción

— Ver respuestas (1)

eduardo.r.salazar.1 Buenos días, A la reforma llegan?

126 sem · 1 Me gusta · Responder · Ver traducción

260 Me gusta

ABRIL 13, 2020

Agrega un comentario...

Anexo 4.

Grupo de imágenes que corresponden a la categoría de la tabla 1 Burger Box de El Gringo y Chef Burger respectivamente.



Anexo 5.

Grupo de imágenes que corresponden a la categoría de la tabla 1 : ayuda a la carta de El Gringo y Mister Wings respectivamente.

AYUDA A LA CARTA
POWERED BY:

¡APOYA A LOS RESTAURANTES Y BARES QUE AMAS!

ENTRA A WWW.AYUDAALACARTA.COM

Aplican Términos y Condiciones

#ESTEN NUESTRAS MANOS

DIAGEO

EL DICCIONARIO DE ALCOHOL, EL PIMBRECK, PARA LA SALUD, PROMUEVA LA MODERACIÓN DE BEBIDAS ALCOHÓLICAS Y MENOS DE 21 AÑOS. **VIVE**

elgringoamericankitchen • Seguir

elgringoamericankitchen En El Gringo nos sumamos a la iniciativa AYUDA A LA CARTA de @bavaria_colombia. Sigue las instrucciones y compra tu bono para ayudar a tu establecimiento favorito!

#AyudaALaCarta
125 sees · Ver traducción

27 Me gusta
ABRIL 11, 2020

Agrega un comentario... Publicar

AYUDA A LA CARTA
POWERED BY:

¡APOYA A LOS RESTAURANTES Y BARES QUE AMAS!

ENTRA A WWW.AYUDAALACARTA.COM

Aplican Términos y Condiciones

#ESTEN NUESTRAS MANOS

DIAGEO

EL DICCIONARIO DE ALCOHOL, EL PIMBRECK, PARA LA SALUD, PROMUEVA LA MODERACIÓN DE BEBIDAS ALCOHÓLICAS Y MENOS DE 21 AÑOS. **VIVE**

misterwings • Seguir

misterwings ¡Los sitios que tanto amas, te necesitan! 🍷❤️

#ayudaalacarta #domicilios #cali #bavaria
123 sees · Ver traducción

31 Me gusta
MAYO 2, 2020

Agrega un comentario... Publicar

Anexo 6.

Grupo de imágenes que corresponden a la categoría de la tabla 1 : Apertura nuevas sedes de El Gringo.

**Anexo 7.**

Grupo de imágenes que corresponden a la categoría de la tabla 1 : Interacción con el cliente por Instagram de El Gringo.

 **elgringoamericankitchen** · Seguir ...

 **elgringoamericankitchen** Queremos cuidar tu salud y la de toda nuestra ciudad, por ello hemos decidido atender únicamente por Rappi, para que sigas disfrutando de nuestros productos desde la comodidad de tu casa.
130 sem Ver traducción

 **michellequevedo94** 🙄
130 sem Responder

— Ocultar respuestas

 **elgringoamericankitchen** @michellequevedo94 puedes seguir disfrutando de nuestra deliciosa comida por Rappi o por pedido to go comunicandote a nuestros números de atención 🙄
130 sem Responder Ver traducción

 **elgringoamericankitchen** · Seguir ...

 **elgringoamericankitchen** Antojate. Si no sabes que pedir te tenemos esta promo.
Pide una Bacon cheeseburger y te obsequiamos una Budweiser!
Haz tu pedido pickup o pídela por Rappi
📍 El Peñon: cel.311 4203295/tel.374 7039
Parque del perro: cel.318 5573754/tel.348 0164 📍
129 sem Ver traducción

 **dr_roberto_martin** 🙄🙄🙄🙄
129 sem Responder

 **michellequevedo94** Llevan domicilios hasta el oriente??
129 sem 1 Me gusta Responder Ver traducción

— Ocultar respuestas

 **elgringoamericankitchen** @michellequevedo94 hola, nosotros no, puedes verificar en Rappi si su zona de cobertura esta hasta tu barrio
129 sem 1 Me gusta Responder Ver traducción



Anexo 8.

Grupo de imágenes que corresponden a la categoría de la tabla 1 : Interacción con el cliente por Instagram de Chef Burger y Mister Wings respectivamente.



#####

También tenemos domicilios en Rappi, tanto en Bogotá como en Medellín y Cali. Domicilios propios en Bogotá. Barranquilla no tiene servicio por ahora.

#####

Revisen nuestras historias constantemente que ahí les estaremos contando toda esta información!! Cuidense y les mandamos mucho love 🍷👩🍳 #ChefSeQuedaEnCasa

Editado · 129 sem Ver traducción



leigiral @chefburger podrias regalarme el número de domicilios para solicitarlo en la central en medellín.



123 sem Responder Ver traducción ...



caritota91 Para el norte por favor 🙏👩🍳



127 sem Responder Ver traducción



mchava69 Se puede recoger el pedido en algún sitio?



127 sem Responder Ver traducción

— Ocultar respuestas



chefburger @mchava69 hola! Puedes hablar a nuestro número de domicilios y allí te ayudaremos con la información de cómo y donde puedes recogerlo !



james.sierra17 En Bogotá a qué número puedo pedir mi domicilio 🍷❤️



130 sem Responder Ver traducción

— Ocultar respuestas



misterwings Hola, buenos días @james.sierra17 ¿como estas? Actualmente no estamos ubicados en la ciudad de Bogotá 🍷... Que tengas un excelente día!



130 sem Responder Ver traducción ...



valeriatovar98 Pero no cubre todos los barrios 🙏👩🍳



130 sem Responder Ver traducción

— Ocultar respuestas



misterwings Hola, buenas Tardes @valeriatovar98 ¿como estas? puedes llamar directamente a la sede más cercana para pedir tu domicilio y disfrutar de nuestra maravillosa comida... Que tengas un excelente día!!



130 sem Responder Ver traducción



Anexo 9.

Grupo de imágenes que corresponden a la categoría de la tabla 3 : Publicaciones sobre fútbol en Facebook. *El Gringo y Mister Wings respectivamente.*





Anexo 10

Cuestionario para la realización de entrevistas

1. ¿A comienzos del año 2020, antes de la pandemia, existía una estrategia de marketing digital? R/ Sí o No Si.
2. ¿Se creó una estrategia de marketing digital nueva durante la pandemia? R/ Sí o No
3. Describa brevemente en qué consistió la estrategia de marketing digital que plantearon para El Gringo a comienzos de 2020.
4. Describa brevemente en qué consistió la estrategia de marketing digital que plantearon para El Gringo durante la pandemia.
5. Describa brevemente en qué consiste la estrategia de marketing digital que plantearon para El Gringo después de la pandemia.

6. ¿Cambió y/o regresó a como estaba conformado el equipo de trabajo que gestiona los canales digitales (Redes Sociales y el sitio web) después de la pandemia (incluyendo proveedores) al mismo que existía antes del confinamiento?
7. ¿En cada canal digital cuál era la frecuencia de publicaciones de contenidos que se venía desarrollando?
8. ¿Cuáles decisiones estratégicas se tomaron frente a la producción y creación de contenidos durante el confinamiento? ¿Se cambió la frecuencia de publicaciones?
9. ¿Qué tipo de contenidos se pautaban y cuáles se publicaban de forma orgánica antes de la pandemia? Si responde sí: ¿Cada cuánto se pagó la publicidad? ¿Se obtuvieron resultados?.
10. ¿Qué tipo de contenidos se utilizaron para pautar y cuáles se publicaron de forma orgánica durante el confinamiento? Si responde sí: ¿Cada cuánto se pagó la publicidad? ¿Se obtuvieron resultados?
11. ¿Qué tipo de contenidos se utilizaron para pautar y cuáles se publican de forma orgánica después de la pandemia? Si responde sí: ¿Cada cuánto se pagó la publicidad? ¿Se obtuvieron resultados?. ¿Qué contenido pautamos?
12. ¿Qué tipo de métricas y analíticas realizaban para las publicaciones en Redes Sociales antes de la pandemia? ¿Ustedes revisaban las redes sociales de su competencia? ¿Tenían referentes para realizar su contenido?
13. ¿Qué tipo de métricas y analíticas revisaban de las publicaciones en Redes Sociales durante el confinamiento? ¿Ustedes revisaban las redes sociales de su competencia durante el confinamiento? ¿Tenían referentes para realizar su contenido?
14. ¿Cambiaron las métricas analíticas que revisan de las publicaciones que hacen en Redes Sociales después de la pandemia? ¿Hoy en día revisan las redes sociales de su competencia? ¿Tienen referentes para realizar su contenido?

15. ¿Qué tipo de métricas y analíticas revisaban en su sitio web antes de la pandemia?
¿Qué características comunicativas se identificaron que hacían que las publicaciones tuvieran mayor interacción?
16. ¿Qué tipo de métricas y analíticas revisaban en su sitio web durante el confinamiento?
17. ¿Cambiaron las métricas analíticas que revisan del sitio web después de la pandemia?
18. ¿Cómo se gestionaba las PQRS en época de pandemia? ¿Hay un guion definido para responder comentarios, preguntas o mensajes directos? ¿Qué importancia se le dio a los comentarios de las personas en redes sociales?
19. ¿Cómo se midió durante la pandemia la satisfacción del cliente? ¿Había comunicación directa con los clientes más allá de domicilios? ¿Qué tipo de mensajes se envió a través del contacto personal con los clientes?
20. ¿Cómo miden después del confinamiento a través de los canales digitales la satisfacción del cliente? ¿Qué aprendizajes dejó la Pandemia? y cómo varió la comunicación con el cliente?
21. ¿Se realizó un viaje del usuario del cliente actual y cliente potencial antes de la pandemia ?
22. ¿Se realizó un viaje del usuario del cliente actual y cliente potencial durante de la pandemia?
23. ¿Se realizó un viaje del usuario del cliente actual y cliente potencial después de la pandemia?
24. ¿Qué acciones se tomó a la baja interacción en las redes sociales? ¿Qué acciones?
25. ¿Cómo era el comportamiento de los clientes durante la pandemia?
26. ¿Desde el punto de vista digital cómo se afrontaría una nueva crisis?
27. ¿Cuáles consideran que son sus micro mercados? cómo tienen segmentados sus puntos de venta ?

28. ¿Actualmente se identifican clientes leales? ¿Los clientes participan e interactúan con los canales digitales del Gringo y van al punto de venta?
29. ¿Después de la pandemia El Gringo realizó una investigación para obtener información de los consumidores ¿qué valoran y qué impresiones dejaron las estrategias que la organización implementó?
30. ¿Por qué había un trabajo estratégico más fuerte en Instagram?
31. ¿Qué canales se mantienen y se han fortalecido a raíz de la experiencia? ¿Qué canales se mantienen?
32. ¿cómo es el comportamiento por Rappi en porcentajes? pregunta para las 3 temporalidades ¿hubo algún cambio?

Anexo 11

Transcripción de Entrevistas

• Entrevista número 1

Juan Diego Moreno

Gerente general de la empresa y representante legal, mi rol en las estrategias comerciales y publicitarias es más de apoyo y aprobación, pues esa función la tiene delegada el gerente comercial.

¿A comienzos del año 2020, antes de la pandemia, existía alguna estrategia de marketing digital? Respuesta de sí o no.

Sí.

¿Cómo era esta estrategia? ¿Era un documento escrito?

Una estrategia que no estaba muy bien dirigida. Se impulsaba o se desarrollaban estrategias más que todo promocionales que ya después de pandemia sí se direccionaron más.

¿Después o durante la pandemia se creó una estrategia de marketing digital?

No, estamos en desarrollo plenamente como te comentó el gerente comercial que apenas entró hace un mes y estamos desarrollando esas estrategias, digamos que apenas ahora nos estamos estructurando comercialmente.

¿Puedes describir brevemente en qué consiste esa estrategia que están tratando de estructurar actualmente, después de la pandemia?

Estamos desarrollando estrategias diferentes dependiendo de la unidad de negocio. Nosotros vemos, digamos, venta a la mesa o en los puntos de venta se está desarrollando estrategias de experiencia, que el cliente viva experiencia en los puntos de venta, no sólo alimento, sino experiencia, donde la gente quiera ir a compartir y, digamos, generar alegría en los puntos de venta.

Por otro lado, digamos otra unidad de negocio es domicilios y *Rappi* y generar experiencias por medio de buenos empaques y calidad de producto.

Entonces queremos fomentar o digamos promocionar bastante la calidad del producto y usar los empaques también como medio de comunicación para informar de dónde vienen nuestros productos, un ejemplo, nuestras carnes son importadas 100% y no tiene aditivos, el pan es artesanal nuestro, lo desarrollamos nosotros mismos y así sucesivamente, como que nos gusta comunicar nuestro producto.

Y por último, la tercera unidad de negocio de que tenemos es la de eventos, tenemos un *foodtruck*, un camioncito, por donde promocionamos eventos y se están desarrollando estrategias

comerciales para proyectar la marca fuera del establecimiento y poder ofrecer tanto en eventos como en reuniones familiares, en eventos gastronómicos o acompañamiento en conciertos, en todo tipo de eventos donde nos podamos involucrar y proyectar también nuestra marca.

¿Por qué antes y durante la pandemia no había una estrategia como tal?

Realmente nosotros, siempre veníamos trabajando a punta del voz a voz, no había una estrategia puntual y nos enfocábamos era en atender bien la que la gente y en redes lo que hacíamos era mantenernos vigentes o proyectar y que la gente supiera que existiéramos, pero no había una **estrategia puntual**.

Durante la pandemia ¿Cómo cambio, el equipo de trabajo que gestionaba los canales digitales?

En pandemia nos vimos obligados a reducir más del 50% de nuestro personal y nos tocó redistribuir funciones donde hasta los socios terminamos involucrados. Nosotros terminamos reuniéndonos o haciendo comités todos los días, desarrollando estrategias para que la agencia, que en su momento teníamos las aplicara, pero todo fue direccionado 100% por nosotros.

¿Cambió como estaba conformado el equipo de trabajo que gestiona estos canales? Pero después de la caída de la pandemia.

Sí, total, como te digo, antes de pandemia teníamos una agencia y estaba más o menos libre y no le metíamos, digamos, mucha fuerza. En pandemia nos involucramos nosotros, digamos sin mucha estructura, pero sí con mucho trabajo para, digamos, sacar la emergencia adelante y después de pandemia, nos dimos cuenta de que es muy importante tener una estrategia comercial definida y ahí es donde empezamos a desarrollar estrategias puntuales y un departamento realmente porque como te digo antes era una agencia que hacía y nosotros no le dábamos mucho seguimiento.

¿En cada canal digital cuál era la frecuencia de publicación de contenidos antes de pandemia?

Nosotros siempre nos enfocamos fue en pautar o en publicar y antes publicábamos yo creo que casi todos los días, como te digo, no le dábamos mucho seguimiento. No te puedo asegurar si todos los días, pero si no eran todos los días, era 5 veces al día, pero eran publicaciones de descuento, publicaciones de un plato, publicaciones, digamos, tiradas muy al aire, pero si se hacían casi todos los días.

¿Durante el confinamiento ¿Qué decisiones estratégicas se tomarán frente a la producción de contenido?

Pues digamos que nos volvimos más pulidos y nos enfocamos en el momento en pandemia, en domicilios y mostrar o dirigir un contenido que realmente mandar un mensaje. **¿La frecuencia prácticamente era la misma?**

La frecuencia era así casi todos los días, realmente.

¿Actualmente cómo esa producción ha variado? ¿Se ha cambiado la frecuencia de las publicaciones?

Se ha cambiado y hemos hasta bajado la cantidad de publicaciones, porque lo que hemos visto es que publicar mucho no quiere decir impactar bastante, entonces estamos es más desarrollando publicaciones que siempre manden un mensaje.

¿Qué tipo de mensajes producen?

En este momento estamos apenas arrancando y esta es la primera estrategia que estamos haciendo, digamos más dirigida. Estamos ofreciendo experiencias en el punto de venta, antes nosotros digamos nuestros productos los poníamos a la mesa y ya.

Ahorita estamos desarrollando experiencias donde una costilla te la flameamos en el punto de venta, una hamburguesa que se llama *Juicy Lucy*, que la carne viene con queso, se la estamos inyectando con una jeringa para que la hamburguesa se infle. Desarrollamos otra hamburguesa que se llama *Blue Mushroom*, que es con una reducción de queso azul y se la servimos a la hamburguesa en la mesa al frente del cliente para que vea cómo chorrea el queso, cómo los aromas impactan, como los colores y todo impacta. Entonces estamos desarrollando una estrategia puntual para mostrarle a los clientes que nos interesan mucho y que queremos brindarle a esas experiencias que son desde atención, son olfativas, son visuales, entonces queremos impactar mucho por eso y en eso nos estamos dedicando.

¿Qué tipo de contenido se pautaba y cuales se publicaban de manera orgánica?

Se pautaban promociones y de manera orgánica fotos del producto, era muy básico.

¿Cada cuanto se pagaba la publicidad?

Se pagaba. Hacíamos 2 o 3 campañas mensuales, pagábamos, pero eran como te digo, publicaciones muy al azar, sin ninguna dirección. **¿Veían resultados?** No, no realmente, era al azar. Había unas que funcionaban muy bien, unas que no, pero nunca sabíamos por qué, podía ser una foto muy linda y generaba interacción o generaba muchos *likes* y había otras que no, pero era al azar.

¿En pandemia cómo cambió? ¿Cuáles eran los contenidos que pautaban y los orgánicos?

Más de domicilios y de cómo les digo, siempre nos ha llamado mucho la atención el tema de experiencias. En pandemia generamos experiencias en casa, entonces lo que hacíamos era promocionar la preparación de nuestros productos en casa, entonces, hicimos unas cajas donde te llegaba la hamburguesa separada, la carne, digamos cruda, empacada al vacío con las papitas aparte, para que se hiciera la fritura en casa, el pan aparte, la salsa aparte, las verduras aparte para que la gente la armara. Lo mismo la pizza, la pizza, la mandábamos precocida y se armaba,

mandábamos el queso, la salsa napolitana, jamón y la gente la armaba en casa. Los orgánicos

¿Qué tipo de contenido eran? Los orgánicos eran más que todo foto de producto.

¿Cada cuantas durante la pandemia se pagaba la publicidad?

En pandemia seguimos haciendo 2-3 veces al mes, seguimos igual en cuanto a inversión en plata.

¿Crees que empezaron a ver resultados en pandemia?

Sí, sí, sí. En pandemia nos funcionó muy bien y gracias a eso fue que sobrevivimos.

¿Se ha visto más resultados hoy en día o resultados distintos a los de la pandemia?

Si te soy sincero, apenas estamos organizándolo. Hemos visto resultados con más dirección, pero yo creo que estamos en el punto de partida. La verdad es esa. Como te digo, es primera campaña que estamos haciendo estructuradamente, entonces yo creo que estamos en punto de partida y a la expectativa.

¿Y actualmente sigue siendo 2-3 veces por mes que pagan?

Sí.

¿Antes de la pandemia había algún tipo de métricas o analíticas que se realizaban para las publicaciones en redes sociales?

Sí, pero no la tengo muy clara yo, no sé, el gerente comercial seguramente te las dio, pero era más que todo por por *likes* y por interacción.

¿De Instagram y Facebook y alguna otra red social?

Consultábamos un poco Google. Pero pues eran unas métricas que nosotros veíamos, pero realmente no sabíamos qué era bueno y qué era malo, simplemente veíamos cuáles

impactaban más, pero no teníamos, digamos, una meta donde dijéramos “la interacción tiene que ser de tanto” o “los *likes* tienen que llegar a tanta cantidad”, entonces era analizar y decíamos en tendencia cuáles fueron las mejores; pero no había, digamos, unas metas claras.

¿Antes de pandemia ustedes revisaban las redes de su competencia?

Sí, eso sí siempre lo hemos hecho y no solo competencia, también nos gusta mucho analizar marcas referentes.

¿Qué tipo de marcas son las referentes para ustedes?

Marca referentes nos gusta analizar marcas fuera de la ciudad, ver tendencias desde, digamos, desde Bogotá a Medellín hasta ver qué está pasando en Estados Unidos, en Europa, en Asia. Entonces, digamos que de ahí uno se puede nutrir mucho.

¿Eso también lo hacían antes de pandemia?

Sí, eso sí siempre lo hemos hecho.

Antes de la pandemia ¿Qué características identificabas que hacían que la publicación tuviera mayor interacción?

Fotografía, la fotografía de los productos. Cuando había buenas fotos y más que todo de cosas que se vieran apetitosas, era lo que más llamaba.

¿Durante la pandemia y actualmente también lo has identificado?

También. De pronto algunas fotos de espacios o donde se muestra gente compartiendo, ha funcionado muy bien.

¿Cómo antes de la pandemia se gestionaban los PQRS?

Antes de pandemia se hacían por medio de unos formatos físicos.

¿Ustedes tenían como algún guion para responder a los comentarios?

Siempre los hemos analizado e intentamos responderle al cliente directamente, eh, pues por medio de digamos, de la información que nos pasan, hay unos que mandan teléfono, entonces por *WhatsApp* hay unos que dejan el correo entonces por correo y pues los que no dejan nada ahí sí, pues difícil/

¿Ustedes siempre le han dado mucha importancia a esto?

Si, le damos seguimiento.

Durante la pandemia ¿Cómo se gestionaba?

Por medio de redes también, pero muy personalizado, no como un formato, sino que pasó, analizamos y dependiendo de digamos de realmente cuál fue el conveniente, pues se daba una respuesta.

¿También lo manejan en el punto físico y por redes sociales?

No, actualmente en el punto físico lo manejamos, pero ya virtualmente, tenemos una encuesta montada virtual, los clientes las llenan y desde ahí digamos que es más fácil darle seguimiento, porque eso nos tira unas métricas super chévere en donde digamos que podemos analizar rápidamente cómo está al servicio, la calidad del producto, la adecuación locativa, la ambientación musical. Entonces, todo eso nos saca métricas donde podemos analizar el movimiento mensual, trimestral, anual, entonces nos ha funcionado super chévere.

¿Midieron la satisfacción del cliente de alguna forma?

Percepción, la verdad. Pues sondeando, muy difícil y en pandemia uno, pues con tanto estrés encima era más preguntando, investigando, pero digamos que más de un voz a voz o investigar, pero no.

¿Ustedes tenían comunicación directa con los clientes durante la pandemia, más allá de los domicilios?

Los directos, por ejemplo, los de plataformas electrónicas como Rappi no, Rappi no te deja, no tenemos acceso al cliente al cliente final. En *Instagram* si y *WhatsApp* también, era más que todo *Instagram* y *WhatsApp*, era lo que más usamos. Ah y el mismo teléfono que llamaban a hacer domicilios propios.

¿Qué tipo de mensajes se envían? Si no se hablaba de domicilio, entonces ¿Cuáles eran los tipos de mensajes que se intercambian con el cliente directamente? O sea, ustedes, por ejemplo, de pronto por WhatsApp al chat directo del cliente ¿Le enviaban publicidad o algún tipo de mensaje?

No, eso sí era más que todo por redes, más era cuando ellos se comunicaron con nosotros, nosotros les respondíamos, pero si cadenas de *WhatsApp* y ese tipo de cosas, no. **Hoy en día ¿Cómo miden esa satisfacción? Imagino que entonces es con la encuesta que me comentas, aparte de eso ¿Tienen alguna otra manera?**

Rappi también te comenta o te lleva también métricas y nosotros internamente por las encuestas que hacemos.

¿Cuáles crees que han sido los aprendizajes que te dejó la pandemia respecto a la comunicación con el cliente?

Uy que hay que estructurarse muy bien para poder comunicar lo que realmente quiere la marca.

¿Sabes si se realizó un recorrido del usuario? O sea, de los clientes potenciales antes de la pandemia, o sea, ver cómo ellos llegaban desde los distintos canales o interactuaban con las distintas publicaciones.

No, realmente no. **¿Y durante? Durante menos. Y ¿actualmente?**

Si, actualmente estamos trabajando en eso.

¿Qué acciones tomaban ustedes cuando percibían que había baja interacción en las redes sociales antes de pandemia?

Darle seguimiento y ver qué era lo que gustaba y seguir dándole por el lado de lo que veíamos que más se movía.

Si de pronto hubiera una nueva crisis ¿Cómo crees que se afrontaría actualmente desde el punto de vista digital?

Yo creo que ya estamos más preparados. Digamos que lo primero que haríamos es desarrollar un comité para definir estrategias puntuales, pero desarrollaríamos estrategias antes de ponernos a hacer “tiros al aire”, que era lo que pasaba antes.

¿Cómo crees que era el comportamiento de los clientes durante la pandemia? ¿Cómo lo describirías?

Los clientes antes eran más llevaderos, hoy en día son más exigentes y metódicos

¿Y durante y después?

Durante y después el cliente, digamos que se vuelve más consciente del servicio y la calidad del producto y después de pandemia digamos que eso también ayudó para que ambas partes se alinearán. Antes el cliente era muy orgánico, muy “yo voy, si me va bien no pasa nada, si me va mal tampoco, yo veré si vuelvo”, pero como que no te retroalimentaban y no había tanta interacción. Hoy en día el cliente también, pues eso es lo que hemos visto, es que también le gusta en general compartir su experiencia, si es mala, si es buena, entonces eso ayuda muchísimo para saber o para entender realmente el mercado.

¿Ustedes tienen identificado sus micro mercados?

Algunos.

¿Me podrías hablar un poco de cuáles crees que son y si de pronto están segmentados según los puntos de venta?

Digamos, en la Flora le apuntamos mucho a las empresas. Entonces, personas entre 30 a 45 años, hay un potencial muy fuerte en horas de almuerzo porque la gente de allá, desde Menga y toda la zona norte sale mucho a almorzar, entonces digamos que allá está enfocado el mercado empresarial. Acá en Peñón, es muchas familias y gente joven, digamos también que acá el consumo promedio es mayor, digamos que la gente que viene al Peñón tiene mayor poder adquisitivo, entonces acá se desarrollan estrategias mucho de experiencia, no tanto descuentos. En San Fernando, eh digamos que hay más estudiantes, van muchos estudiantes de la Universidad del Valle, de escuelas gastronómicas, de, digamos ese mercado por allá y si se mueven con el tema de descuentos. Y en Unicentro, el mercado es muy familiar, allá van grupos grandes y gente que va a almorzar o a comer y se queda compartiendo sin necesidad de consumir mucho licor, pero son grupos grandes, eh... celebran muchos cumpleaños, digamos que es un mercado familiar.

¿Ustedes identifican actualmente clientes leales de El Gringo?

Sí tenemos, no tenemos una métrica clara, pero los tenemos identificados y esos clientes leales, digamos que siempre buscamos hacerles un trato preferencial.

¿Cómo los identifican?

Los administradores los identifican, cuando los identifican, nosotros los metemos en el sistema con el tercero, o sea, con el nombre y la cédula y con eso nosotros ya le podemos hacer trazabilidad al cliente para ver qué consume. Y con eso ya podemos, digamos, organizamos cosas eh chéveres, los llamamos de vez en cuando, estamos pendiente si cumplen años, entonces, digamos que el primer paso sí es muy manual, ya después de identificarlos le damos seguimiento.

Después de la pandemia ¿Se realizó una investigación para obtener información de los consumidores? O sea, qué valoran... ah bueno, eso sí, eso me lo me lo comentaste con las encuestas.

Sí, exacto.

Listo, nosotros con un pequeño chequeo que hicimos de las redes sociales durante pandemia, nos dimos cuenta de que el trabajo estratégico en *Instagram* era mucho más fuerte que por ejemplo en *Facebook* ¿Sabes por qué o a qué se debía?

Nos hemos dejado guiar por la agencia y realmente lo que nos han dicho es que el mercado nuestro es más de *Instagram*. Nosotros lo que hacemos es montar todo en *Instagram* y lo repostamos en *Facebook*. Pero en *Facebook* no se hace, digamos, no se hace más que pautar o replicar lo que se hace en *Instagram*.

Es que eso lo veíamos solo en Facebook. Entonces esa es la pregunta, que si sabes de pronto ¿Por qué?

No mira que realmente no por cómo te digo eso es repostado ¿Sabes qué puede haber pasado? Que nosotros después de un tiempo decidimos borrar de Instagram todas las publicaciones que se hacían promocionales, que nosotros veíamos anteriormente que uno se metía a la página de El Gringo y quedaban unas promociones montadas que no generaba nada de experiencia y más bien digamos que degeneraban la imagen de la marca y no queremos que nos vean como un negocio promocional, sino más bien un negocio que muestre, como siempre te digo, la experiencia, cómo son los locales, cómo son nuestros productos, qué vive la gente. Entonces lo que hicimos fue eliminar todo eso, pero seguramente eso también era publicado en *Instagram*, repostado en Facebook y lo que se hizo después fue hacer un barrido de *Instagram*.

¿Qué canales crees que actualmente se mantienen y se han fortalecido? A raíz de la experiencia que se tuvo con la pandemia.

Instagram, WhatsApp, el mismo Rappi que también digamos que es un canal de comunicación de nosotros ¿Que se fortaleció? Se fortaleció mucho el *WhatsApp*, eh los 3 se fortalecieron mucho, antes estaban, pero digamos que no tenían mucho movimiento y después de pandemia digamos que son canales que llegaron para quedarse.

¿Ustedes antes de pandemia no tenían WhatsApp, servicio de *WhatsApp*, cierto?

No, era teléfono y teníamos era un *call center*, entonces teníamos una línea única donde el cliente llamaba y desde ahí se direccionaba, pues digamos dependiendo de la sede, entonces entraba al Gringo, te decía sede San Fernando, sede Peñón, sede Flora, entonces ahí escogías, pero no había *WhatsApp*. Ya con pandemia eh, pues digamos que la interacción por *WhatsApp* es mucho más práctica, entonces montamos un *bot* que hoy en día funciona muy bien y pues le seguimos trabajando a eso para que sea cada vez más automático.

¿Cuánto es el porcentaje que ustedes tienen en ventas de *Rappi*?

Es más, o menos el 14-15% de la venta total de la empresa.

¿Eso ha variado durante y antes de la pandemia? ¿Era distinto?

Sí, antes de pandemia nos llegaba al 10, será como el 8 o el 9. En pandemia terminó siendo un 70%, cuando estábamos en confinamiento. Después empezó a bajar poco a poco, 3020, ya estamos en el 15. Y ahí están.

- **Entrevista Número 2**

Manuel Moreno, Gerente Comercial de El Gringo, es socio entonces se ha involucrado desde el día cero con todo lo que tiene que ver de la empresa.

Teníamos una agencia que nos ayudaba con todo el tema digital, pero realmente íbamos publicando día a día. Por ejemplo, si se acercaba Halloween una semana antes pensábamos que hacer. Entonces no teníamos una estrategia planeada a mediano o a largo plazo.

Mas que una estrategia digital, fue un cambio en la forma de trabajo general de la empresa. Generalmente, antes de pandemia nos reuníamos una vez al mes los socios a analizar toda la parte de números que incluía toda la parte de mercadeo digital, pero durante la pandemia nos vimos en la necesidad de reunirnos tres veces por semana donde tocamos muchos temas, incluyendo lo digital. Entonces, en la pandemia todo cambiaba muy rápido y todo era inmediato, así que de esa manera tuvimos que actuar. Tuvimos muchas estrategias que nos ayudaron a mantenernos durante ese año y medio, casi dos años.

A comienzos del 2020 básicamente la estrategia se basó en comunicarle a la gente que estábamos respetando todos los protocolos de bioseguridad, que estábamos abiertos y que podían seguir comprándonos ya sea para recoger en el restaurante o a domicilio y detrás de todo eso desarrollamos mucho mejor los canales de comunicación, como el pedido a domicilio, estrategias por Rappi y también rediseñamos todos los empaques que teníamos.

La principal estrategia que recuerdo es el arma tu búrguer, que consistía en ofrecerles a los clientes una distracción o entretenimiento en la casa, por medio de nuestros productos. Teníamos una caja especial, en la que iba el pan de la hamburguesa, la carne lista para asar en la casa, la salsa y los acompañamientos. Esto fue comunicado por Rappi, por nuestros canales y en ese momento era lo que la gente estaba buscando y nos dio muy buenos resultados. Lo acompañamos con algunas estrategias digitales que no hacíamos antes, antes manejábamos mucha fotografía y empezamos a hacer videos de cómo se preparaba una hamburguesa. También, tuvimos una amiga chef invitada que nos ayudó a hacer una receta un poco más divertida desde la casa con las cosas que uno puede tener en el mercado. También

nos apoyamos en proveedores muy fuertes, por ejemplo, Bavaria y tuvimos una campaña junto con ellos y Diageo.

Después de la pandemia cambió mucho, nosotros tenemos lugares enfocados realmente a la experiencia. Nosotros no nos consideramos una hamburguesería, contamos con meseros y la gente no nos visita para comer algo rápido e irse, sino que nos visita para compartir, tomarse una cerveza, algunos cocteles, ir en familia. Nuestra estrategia cambio netamente a la seguridad que teníamos en los puntos de venta. Entonces, en todos los restaurantes pusimos los lavamanos en la calle, gestionamos permisos por medio de ACODRES y nos permitieron en la mayoría de las sedes tener mesas en la calle, lo cual permitía que la gente estuviera al aire libre y la gente en cuanto al tema de salubridad se sentía mucho más segura.

Antes de la pandemia, teníamos una agencia digital con la que no estábamos muy convencidos porque no nos ayudaban a guiarnos. Realmente nosotros somos emprendedores donde la gran mayoría de cosas que hemos aprendido ha sido en el camino, así que el tema de redes sociales y lo digital también ha sido empírico y no sentíamos mucha retroalimentación por parte de ellos. Todas las propuestas y las guías eran ideas de nosotros. Cuando empezó la pandemia nuestra primer urgencia o en lo que pensamos era en reducir gastos, pero también entendíamos que no podíamos dejar de lado el tema digital y la comunicación porque teníamos que seguir existiendo para los clientes. Entonces, en ese momento apareció nuestra agencia actual que se llama Be Aware, era un amigo conocido que apenas iba a emprender en el negocio y le dimos la oportunidad porque era un poco más económico y sabíamos que esta persona iba a tener un mayor compromiso y se iba a dedicar a nosotros el 100% del tiempo. Nosotros ya teníamos una idea de cómo funcionaban las redes sociales y creemos que tenemos un conocimiento amplio del mercado en Cali y esta persona que es más joven tenía muchos más conocimientos en redes sociales y ya había tenido alguna experiencia. Fue algo

de muchísimo trabajo, de todos los días, actualmente seguimos con esa agencia, ha crecido, ya es un equipo de 5-6 personas y ya tienen otros clientes.

¿Quiénes son las personas que manejan los canales digitales?

En estos momentos yo como líder comercial y la agencia como apoyo en la parte digital y en los canales de comunicación. En la agencia tenemos al líder de cuenta y esa persona tiene dos chicas a su cargo, una que es la Community Manager, encargada de organizar las publicaciones, de responder lo que escriban los clientes y también está la diseñadora gráfica, publicista que nos ayuda con todo el tema de diseño, no solo digital, sino también cosas físicas. Básicamente ese es el equipo de trabajo.

¿En cada canal digital cual era la frecuencia de publicaciones de contenidos que se venían desarrollando?

En pandemia, todos los días. Antes de pandemia, una o dos veces por semana.

¿Desde la pandemia ha cambiado la producción y creación de contenido?

Sí, muchísimo. Inicialmente, no teníamos muchos equipos, entonces eran fotografías no muy producidas, igual el diseño, en ese momento teníamos un diseñador in-house entonces teníamos la posibilidad de hacer buenos diseños, ahora que ya tenemos una parrilla mensual planificada, tenemos cámaras fotográficas, tenemos 3 iPhone 13 pro-Max, tenemos unos equipos mucho mejor para todo el tema de creación de contenido.

¿Antes de la pandemia había pauta?

No, si había pauta era para algo muy muy específico

¿Qué tipo de contenidos se utilizaron para pautar y cuales su publicaron de forma orgánica durante el confinamiento?

Recuerdo que la primera pauta fue un video que nos ayudó a desarrollar un socio que trabaja en marketing político y trabaja en una agencia muy grande en Bogotá. Ese video era más que todo emocional para comunicarle a los clientes que nosotros seguíamos firmes trabajando con nuestros empleados, el mensaje básicamente era que nos apoyaran.

¿Cada cuanto se pagaba, se obtuvieron resultados?

Si claro, en ese momento la gente estaba muy sensible y estaban muy del lado de uno, apoyando a todos los negocios, a todos los emprendimientos, entonces la respuesta fue supremamente positiva.

¿Actualmente pautan?

Si, no es algo que tengamos organizado como sistemáticamente, pero en campañas puntuales lo hacemos. Tuvimos como un año que teníamos un presupuesto de 400.000 mensuales. Eso en este momento se está viendo cómo hacerlo nuevamente, actualmente no lo estamos haciendo.

¿Qué tipo de métricas y analíticas realizaban para las publicaciones en las redes sociales antes de la pandemia? ¿Revisaban las redes sociales de su competencia?**¿Tenían referentes?**

Antes de pandemia la agencia no nos entregaba casi métricas y los referentes eran porque nosotros en algún viaje o un amigo o persona nos compartía algún referente. Tenemos muchos que todavía los seguimos.

Durante la pandemia

Mucha investigación de que estaban haciendo en otros países, la estrategia del arma tu búrguer, fue algo que vimos de afuera. Vimos una vez en una campaña de KFC pero no de Colombia, el tema de la entrega a domicilio. Esto era que el domiciliario llevaba un banquito, lo armaba, ponía el domicilio, desinfectaba y la persona ya recibía el pedido. Hicimos una publicación con un video demostrando que era muy seguro, que nos podían pedir a nosotros con tranquilidad.

¿Hoy en día revisan las redes sociales de su competencia?

Si, pero no es algo frecuente.

¿En cuanto al sitio web?

Antes de pandemia, se le trabajo y se dejó montado con la agencia anterior. Realmente, no se actualizaba y no le pusimos mucho cuidado. Entonces pasaba que muchas veces hacíamos un cambio de carta y en el sitio web no estaba actualizado.

En este momento esta igualito, considero que de un sitio web, si las personas entran es buscando pedir un domicilio o a ver la carta. Nosotros, en pandemia desarrollamos un canal de ventas a domicilio propio que se llama Gloria foods, que es una plataforma. Por ahí eran pedidos online y activamos un botón para redireccionar a los pedidos online en la página web.

¿Cómo se gestionaban los PQRS en época de pandemia?

Sí totalmente, nos reuníamos con los socios 3-4 veces por semana y en ese momento era principal revisar que estaban diciendo los clientes. No teníamos un guion para responderle quejas o reclamos a los clientes, pero estábamos muy apersonados los dueños del restaurante. Ahora estamos apenas desarrollando un guion, una encuesta de satisfacción.

Si había comunicación directa con los clientes más allá de los domicilios. Nosotros hicimos varios videos como socios, dueños, responsables de área, comunicándole a la gente lo que estábamos haciendo, que por favor nos apoyaran, que estábamos respetando todas las reglas. Entonces era como humanizar un poco más las cuentas, de esa forma la gente se sintió identificada y nos funcionó muy bien.

¿Cómo miden después del confinamiento la satisfacción del cliente?

No sé si sea aprendizaje o más bien ponerle más cuidado a los clientes y entender que definitivamente sin los clientes no existimos. Para nosotros es vital cualquier queja o comentario, recibirla bien y actuar sobre ella. A mí personalmente me gusta que la gente me diga las cosas, me fue bien, me fue mal, me fue pésimo. Para nosotros no es personal ni ofensivo que nos digan esas cosas. En estos momentos, todos los meses estamos tabulando las encuestas de servicio y estamos midiendo y gestionando a partir de eso. También recibimos quejas por teléfono o presencial, pero todo lo vemos como una oportunidad de ganarnos un

cliente, un cliente insatisfecho cuando lo logras sacar feliz, es una persona que queda más contenta. Es una oportunidad para resarcir el problema y fidelizar un cliente.

¿Se realiza un viaje del usuario?

Antes no. Con la pandemia nació el tema de Menupp, que es el menú digital, ese ha generado muy buena interacción y ahí si podemos medir, por ejemplo, si al menú los clientes llegan de forma directa, por Instagram o por la página. Es algo que apenas estamos implementando y analizando.

¿Qué acciones se tomó frente a la baja interacción en redes sociales?

Durante la pandemia, intentábamos volvernos un poco más activos, creativos. ACODRES que estaba detrás apoyando mucho a los restaurantes, ellos tenían un programa de invitar a un chef a un restaurante en tal fecha, varias veces hicimos eso por Instagram live y se transmitía como se hacía una receta. El tema de lo de preparar las hamburguesas, básicamente estar muy presentes y en actividad.

¿Desde el punto de vista digital como se afrontaría una nueva crisis?

Yo lo afrontaría muy similar, estar supremamente en las redes sociales, pero le invertiría un poco más, por el temor lo que hicimos fue reducir muchos gastos. Al final entendimos que los canales de comunicación eran fundamentales, porque ya no teníamos al mesero para que ofreciera los productos, entonces creo que haríamos algo aún más fuerte de lo que tenemos actualmente.

¿Cuáles consideran que son sus micro mercados?

Aunque el gringo ya es una marca muy conocida en Cali. Varía mucho el cliente dependiendo de la zona y también lo podemos medir por el tipo de ticket promedio. Por ejemplo, acá en el peñón el ticket promedio es el más alto, el mix de ventas también es diferente, acá se venden mucho los cortes costosos de carne. En San Fernando, el mercado es supremamente diferente, en peñón vienen más adultos, personas de 35 a 50 años, vienen

familias, papas jóvenes y en san Fernando es gente mucho más joven en las noches y al medio día muchas empresas. Depende mucho de donde estemos ubicados.

¿Actualmente identifican clientes leales?

Si, hemos hecho varias campañas donde el objetivo es ese principalmente, hacer que nos visiten. Hubo una campaña que se llamaba, Golden ticket. Esta era muy parecida al de la película de Charlie la fábrica de chocolates, el tiquete era dorado. Entonces por medio de CaliGourmet hicimos un concurso, teníamos tiquetes de 50.000 y el mayor era de 1.000.000. Entonces era motivar a la gente a pedir domicilio durante una semana íbamos a tener aleatoriamente esos Golden tickets empacados en los domicilios, eso nos disparó mucho las ventas a domicilio por la gente buscándolos y el premio solo se podía reclamar en los puntos de venta, era un pedido a domicilio pero hacía que fueras al restaurante para reclamarlo y podias participar solo si te llegaba el ticket y publicabas foto en redes y *taggeabas* algún hashtag, nos *taggeaban* a nosotros y a caligourmet.

Trabajamos con CaliGourmet que es una foodie, una influenciadora que funciona bastante y sacamos brunch en el gringo, sin mucha publicidad, sin mucha fuerza, se nos movio, pero muy suave. Decidimos invertirle un poco a la campaña y la contratamos, hicimos una alianza, donde ella fue, mostro todo lo que teníamos. En redes sociales tuvo una interacción muy alta y justo después de esa publicación nos llenamos, eso duro asi unos 2 meses con esa fuerza. Despues de normalizo, pero es un buen ejemplo de que las redes sociales nos han ayudado en casos puntuales a atraer gente.

¿Que valoran y que impresiones dejaron las estrategias que la organización implemento?

Muchísimo esfuerzo, trabajo, estar presentes, así las cosas, no fueran las más bonitas. EL compromiso de todos los involucrados.

¿Por qué había un trabajo estratégico más fuerte en Instagram?

Yo creo que porque la gran mayoría del mercado de nosotros esta entre los 18 y 35 años y lo que hemos visto es que Facebook es un mercado un poco mayor. Entonces la interacción o las personas que están ahí creo que ven menos un restaurante, se enfocan más en noticias, etc. Esa ha sido la principal razón, pero sabemos que deberíamos hacer un trabajo ahí más fuerte.

Realmente no lo tengo identificado, lo del futbol.

¿Qué canales se han fortalecido y se mantienen?

Se mantiene Instagram, Facebook no se ha fortalecido. Para nosotros hay otros canales, que son muy fuertes como Whatsapp , el bot guía a las personas y nos quita mucha carga de trabajo. Automatiza el tema de reservas y pedidos a domicilio o para recoger en el punto y esto está integrado con menupp que es la plataforma actual donde tenemos los menús digitales y también por ahí se gestionan los pedidos en línea, eso ha sido una ayuda buenísima.

Whatsapp es la principal fuente de comunicación con los clientes realmente.

¿Cómo es el comportamiento por rappi?

El 20% vendemos por Rappi actualmente, ha ido bajando, porque Rappi es un canal demasiado costoso, no es rentable. Cambian las condiciones a mayores comisiones, están las compensaciones que es algo muy injusto. Rappi no asume los errores, sino se lo cobran directamente al restaurante. Al ver esto apagamos las publicidades que teníamos ahí, las campañas de domicilios gratis chao. Estamos pensando en poner un precio diferencial por medio de la plataforma. Durante pandemia si fue un gran aliado.

• Entrevista Número 3

Mi rol para intervenir de manera estratégica es la gestión de la presencia digital de El Gringo, soy líder de la agencia Be Aware y encabezamos con el gerente comercial de la marca todas las estrategias de mercadeo las estrategias comerciales, de venta, de promoción, de manejo y alianzas de proveedores patrocinadores y demás.

¿A comienzos del año 2020, antes de la pandemia, existía una estrategia de marketing digital?

La verdad no estoy muy muy empapado de eso. Eso fue antes de que yo llegara, pero pues había manejo de redes de fotografía tenían ciertas alianzas con canales digitales como Rappi domicilio, pero pues no la verdad no sé muy bien la estrategia cómo está estructurada.

¿Se creó una estrategia de marketing digital nueva durante la pandemia?

Llega la pandemia y entró una nueva agencia al Gringo, entramos todos nosotros a manejar toda la parte digital y pues entramos como de una muy fuerte a todo el tema de domicilios y y como comida en la casa; más que todo lo que era productos para llevar a casa y que sean fáciles de hacer, por ejemplo, el *burger box* que salió, que era solo ingredientes de la hamburguesa para que te la prepares en tu casa.

Describe brevemente en qué consistió la estrategia de marketing digital que plantearon para El Gringo durante la pandemia.

Se buscaba el fortalecimiento en todos los canales digitales y en los canales de comunicación también por ejemplo de llamadas y servicio al cliente como en *call center*. Se buscaba mejorar absolutamente todos los canales para que los domicilios propios funcionarían bien y yo creo que se logró, hubo un incremento en domicilios por todos lados y pues esa fue la venta que se mantuvo algunos meses mientras se volvía a abrir las puertas servicio al público.

Al llegar al Gringo y hacer un diagnóstico ¿Cómo era la estrategia de comunicación y marketing digital antes de pandemia? ¿Hubo un cambio?

Bueno en este momento es difícil decirte qué tan bueno era porque yo siento que después de la pandemia el mundo digital es completamente diferente a lo que a lo que era. Tener una presencia en redes o traer una estrategia digital ahora no es lo mismo que antes, ahora es más o menos como completamente necesario y todo el mundo tiene que tener todos los mercados, pero, antes no tenía tanto impacto. Es comparar peras con manzanas, la

pandemia llega con un cambio de estrategia para dar todo a toda la operación de las nuevas tendencias y las nuevas formas de consumir.

¿Quiénes fueron los creadores de la estrategia y de los procesos?

La agencia y el gerente de la marca estaban involucrados. En la agencia tenemos un equipo profesional en administración en mercadeo, publicidad, en diseño y comunicación, todos jalamos para el mismo lado, para sacar al Gringo en una buena estrategia y todo acompañado con el gerente general de la marca que nos daba luz verde y nos permitía sacar las estrategias adelante.

¿Podrías describir la estrategia después de la pandemia?

Volcamos la estrategia como al servicio a la mesa empezamos a fortalecer todo el tema de experiencia en los establecimientos, hubo una apertura de 2 locales más: uno en la flora y en Unicentro.

Durante la pandemia se había hecho como un trabajo fuerte en alianzas con empresas que trabajarán digitalmente y también a invitar a las empresas a que vengan, por ejemplo: es muy usual que empleados de la empresa Tecnoquímicas estén almorzando en el Gringo. Todo eso va ganando en una gran estrategia de volver al restaurante a invitar a la gente al restaurante; se hizo campaña llamada “*golden ticket*” que se hizo en alianza con Cali Gourmet y daba al ganador un cupón de consumo en el Gringo.

Eso hizo parte de la estrategia global el Gringo para poder volver al servicio a la mesa y a la presencialidad, obviamente se inició con todas las medidas de bioseguridad, se contaba con mesas al aire libre con espacios como muy muy amplios donde la gente pudiera estar tranquila. Todo eso funcionó bastante.

¿Qué empresas tiene en convenio?

Colegio Colombo británico

Planeadores de eventos como matrimonios: El Gringo tiene un *Food Truck*: un carrito que lo contratan para los eventos. Fue importante porque los eventos después volvieron a tener lugar.

¿Cuál era la frecuencia de publicación en redes sociales antes de la pandemia?

No estoy muy seguro. la frecuencia en redes fue más alta cuando entramos, tuvimos que empezar a tener *storys* 24 horas. En Facebook estar actualizando todo, los horarios que eran supremamente importantes para que la gente supiera cuando puede ir, cuando puede pedir o recoger.

Incremento 1 al día, casi 4 a la semana en *feed*. Más las *storys*.

Incentivando las líneas de llamada

¿Por qué se tomó esas decisiones?

Porque si o si se necesitaba vender, que se lograba a través de la estrategia en redes. conseguir seguidores, retomar seguidores que se borran por el algoritmo.

¿Cómo ha variado la producción y creación de contenidos después de la pandemia?

¿Se cambió la frecuencia de publicaciones?

Empezamos a mostrar absolutamente todos los productos fidelizadores, todos los productos estrella de la carta y le dimos mucha fuerza a eso. La carta tiene muchas hamburguesas grandes, contundentes todo eso se alinea con mejorar la calidad, mejorar el servicio y volvernos más Gringo, no es nada fit pero cuidarnos en calidad del producto, por ejemplo intentamos diferenciarnos de todas las hamburgueserías de Cali, no hay punto de comparación con las demás una de Mcdonalds o de TDT son 100% diferentes y El Gringo no tiene competencia en cuanto a ese producto, eso fue lo que se hizo justo después de pandemia.

Ahora el contenido en redes sociales es de:

1 publicación de feed al día
2 o 3 *storys* al día.

¿Qué tipo de contenido se pautaba?

Antes de pandemia las publicaciones orgánicas no eran tan altas se buscaba una producción más elaborada cuando entra pandemia la producción bajó a piezas gráficas porque se buscaba el domicilio y expresar que estaba pasando, si un fin de semana se abría teníamos que diseñar una pieza gráfica para decirle eso a la gente y empezamos a generar contenido más orgánico cuando la gente vuelve al establecimiento, empezamos a generar contenido de experiencias de cocina, para mostrarle a la gente que estábamos cumpliendo las medidas de bioseguridad justo en la pandemia y después. Mejoramos la comunicación en redes. Durante la pandemia pautamos todo el *burger box*, todo lo de casa, el domicilio y la recogida del establecimiento; después fue pautar el producto y la marca, más que pauta digital a través de ads buscábamos pauta con influenciadores; pautamos cosas muy específicas, campañas que tienen un inicio y un final en menos de un mes.

Ahora pautamos muchos partidos de futbol, fechas especiales, *halloween*, *san patrick*.

¿Cada cuánto se pagaba publicidad?

1 vez al mes o 2 dependiendo la campaña

¿Qué tipo de métricas y analíticas revisaban de las publicaciones en Redes

Sociales durante el confinamiento? ¿Ustedes revisaban las redes sociales de su competencia durante el confinamiento? ¿Tenían referentes para realizar su contenido?

Se daba un análisis a través de *business manager* y un análisis de *engagement* de cada post, se ve cual es el post más efectivo en el mes y se trata de pautar ese mismo post o ese tipo de post. Se hace un análisis y presentación de resultados de *views* y *engagement* eso se hace 1 vez al mes al gerente comercial, ahí se hace la decisión de las estrategias que siguen a 1 mes o a 2 meses, por ejemplo, ahora estamos mejorando el servicio a la mesa y hay una estrategia para el mundial.

¿Qué los lleva a querer mejorar el aspecto de servicio en la mesa?

Las ganas de ser el mejor restaurante de la ciudad, tratar de mejorar la experiencia y que la gente diga de verdad que no hay un mejor restaurante de comida americana en Cali. Nosotros no revisamos la competencia como tal, pero nosotros sabemos cuál es la estrategia que están llevando cada uno, para mi la competencia directa es Mr Wins y analizar qué hacen bien ellos nos deja mucho para saber que hacer. En el producto no hay comparación, pero si hay otras cosas que si se evalúan como que tienen ellos que hace que el restaurante se llene y es el servicio, la calidad, como te lo sirve, el tiempo de espera todo eso va engranando y hay que estar a la par para estar a flote más que salir como marca es también como dejar la gastronomía de la ciudad más arriba de lo que estamos acostumbramos a ver.

¿Qué tipo de métricas y analíticas revisaban en su sitio web antes de la pandemia?

El sitio web siempre ha sido un *landing page*, no se puede comprar por ahí es más que todo una página informativa para exponer la carta, no se ha buscado hasta el momento una estrategia para vender por ahí.

Se actualiza el sitio web, pero no es un canal de ventas, no se usa ni antes, durante o después, porque el sitio web nunca tuvo un impacto en ventas

¿Cómo se gestionan los PQRS en época de pandemia? ¿Hay un guión definido para responder?

Se buscaba los mensajes muy puntuales como por ejemplo: me paso con una hamburguesa hoy, sin embargo, por parte de la agencia es difícil que tengamos la información porque no estamos metidos en el establecimiento

Había un lineamiento de respuestas para preguntas como: a qué hora abren, tienen domicilios, que sedes tienen, por favor el menú, eran mensajes automáticos, pero ya solicitudes específicas como por la naturaleza del negocio que es un restaurante que es comida y la comida es instantánea no, tiene que haber alguien de la operación detrás de esos mensajes.

Nosotros teníamos contacto constante con los administradores y era como mira está pasando esto en el peñón, está pasando esto en San Fernando acaban de comentar esto en la flora, entonces había un acompañamiento entre el equipo operativo de la marca y la agencia.

¿Qué importancia se les daba a los mensajes?

Todos los comentarios y mensajes son muy importantes. A veces no estamos exentos a los errores, pero siempre buscamos responder los mensajes.

¿Durante pandemia como se media la satisfacción de los clientes?

Se media más que todo con el incremento de ventas y sostenimiento y a través de encuestas digitales que mandábamos por QR en domicilios, pero la verdad no tuvo mucho éxito porque no había nadie diciéndole que nos contesten las encuestas. No había una medida real, pero uno lo veía en las ventas y en los mensajes positivos.

¿Había una comunicación directa más allá de los domicilios?

Muy poco, nosotros tratamos de ser poco intrusivos si tratamos de mandar el QR que, si tienen alguna sugerencia o queja, pregunta puedan tener acceso rápido al mensaje en redes, tratamos de tener todos esos frentes cubiertos para cubrir una buena comunicación. Pero no le llegamos al cliente, lo hemos hecho como en campañas muy específicas como buscando los 10 clientes más recurrentes de El Gringo para obsequiarles una gorra o un descuento en la próxima compra o cuando se abre un establecimiento: “abrimos Unicentro te queremos invitar a una cena con tu pareja de aquí a un mes”.

¿Después del confinamiento ustedes como miden la satisfacción del cliente? ¿Hubo algún? cambio?

Yo creo que era tanta la emoción de volver a los establecimiento que la experiencia ya era muy diferente a lo que estabas esperando, los meseros te esperaban con un distanciamiento, todo es con guantes, tapabocas, la experiencia cambió entonces medir esa experiencia cambió mucho por eso, empezamos a vincular a los meseros y a las personas de

servicio para que estuvieran muy pendientes de que la gente estuviera contenta que le llegara bien el pedido, que las cuentas llegaran rápido, todo eso se cubría muy bien para poder generar una buena experiencia en esta nueva realidad que nos enfrentamos pero no había un medidor, hacíamos preguntas y cada mesero era el encargado de preguntar pero ya.

¿Cómo vario la comunicación con el cliente? ¿Qué aprendizajes dejó la pandemia?

La gente se volvió mucho más digital y le dio mucha más trascendencia a lo digital, la gente ya espera ver la carta actualizada todo el tiempo, ver un mejor contenido. Esa comunicación es un poco más dinámica y más rápida, nosotros antes respondemos una vez al día y no estaba mal, en ese momento uno piensa como sí, me respondieron, pero hoy en día tú dices eso y lo piensas y es cómo me van a responder al día, eso nos puso más inmediato y más dinámico con la comunicación con el cliente.

¿Existía un *journey map* antes de la pandemia?

No

¿Existía *journey Map* durante la pandemia?

No porque había semanas en las que podíamos operar otras semanas a punto de domicilios entonces era muy difícil hacer un diagnóstico de un consumo y no saber si la próxima semana cambia la forma de vender, no se hizo *journey map* como tal, pero si se hacía un estudio del impacto de cosas específicas y su comportamiento.

¿Existía un *journey map* antes de la pandemia?

Si se hace, y justo ahora lo estamos haciendo y analizando otros perfiles de clientes como los niños queremos perfeccionar el menú para niños.

¿Cómo era el comportamiento de los clientes durante la pandemia?

La verdad que los clientes que escriben y están comprometidos con la marca son muy pocos en comparación al cliente que compra y que pide domicilios. Siempre que escribe o

tienen contacto con la marca quieren hacer algo en específico, una pregunta queja, reservar o programar un evento.

¿Cuándo había una baja interacción con las pautas que acciones se tomaba?

Se analizaba que estaba pasando, qué publicación había tenido baja interacción o se hacía un análisis por semanas y miramos si estábamos publicando menos o algún producto fuera de lugar y hacer un cambio a un que le gusta a la gente como un mailing of , de cocina todas las medidas se tomaban de acuerdo a los trend. Los contenidos de El Gringo son más que todo mostrar la producción muy muy elaborada.

Desde el punto de vista digital ¿cómo se afronta una nueva crisis?

Con todos los canales digitales con una pauta fuerte, con un incentivo de domicilios, con alianzas, con la activación de todos los canales digitales que puedan suplir las faltas de visitas al restaurante.

¿Cómo tienen segmentados los puntos de venta?

Los puntos de venta están ubicados en sitios empresariales, la flora está en auge en comida por la noche, aquí en el peñón se busca estar ubicados en la zona más reconocidas de la ciudad, en Unicentro la estrategia es estar dentro de un centro comercial que permita ventas en horarios que restaurantes por fuera de un Centro Comercial no tiene porque en Unicentro es un flujo constante desde la mañana hasta la noche y el de san fernando también estar en una zona reconocida de la ciudad.

El perfil del cliente son personas más que todo mujeres, público más amplio de El Gringo entre 25 y 40 años que van acompañadas de su pareja y de sus amigas.

¿Actualmente se identifican cliente leales?

Sí.

¿Son de los que participan y van al punto de venta?

Hay de todo un poco hay clientes que solo interactúan y no hay venta y tratamos que ese cliente en algún momento puede ejercer esa compra, pero normalmente los clientes no tienen mucha interacción con El Gringo, hay *likes*, reacciones y ya.

¿Qué valoran y que impresiones tiene los clientes?

Sí, se hace todo el tema de encuestas y de comunicación en las mesas, con los meseros se busca toda la información necesaria para las campañas.

¿Por qué había una estrategia más en Instagram?

Porque Facebook no generaba alcance, el público no era el objetivo de El Gringo. Instagram estaba mostrando los resultados y Facebook solo era un espejo, un apoyo o una presencialidad, pero Instagram generaba interacciones, seguidores y hacía posible las visitas al restaurante.

¿Qué canales se mantienen?

Los domicilios siguen siendo muy fuertes tanto propios como en app

Anexo 12

Consentimientos informados

Invitación a participar

Título del proyecto de investigación: La Comunicación Integrada en el Marketing y la reactivación económica durante la pandemia por COVID-19 de El Gringo, una pyme del sector gastronómico de Cali.

A través de esta comunicación, se le invita a participar en un proyecto de investigación. Antes de decidir si participará o no, es importante que entienda por qué se hace la investigación y qué implicará. Por favor, tómese el tiempo necesario para leer detenidamente la siguiente información y coméntela con otras personas si lo desea. Pregúntenos si hay algo que no está claro o si desea más información. Tómese su tiempo para decidir si desea o no participar.

¿Cuál es el objetivo del proyecto?

El objetivo de esta investigación es analizar la estrategia y/o el plan de comunicaciones y mercadeo digital realizado por parte del restaurante El Gringo para mantener su operación y funcionamiento durante y después del confinamiento generado por la pandemia del COVID-19.

¿Por qué me han elegido?

Has sido elegido porque eres parte del comité principal que gestionó la crisis en tiempo de pandemia y por ende es un testigo crucial que puede aportar muchos conocimientos relevantes para la investigación.

¿Tengo que participar?

La participación en la investigación es totalmente voluntaria y si no desea participar no habrá consecuencias negativas. Puede retirarse hasta mayo de 2023 sin ninguna consecuencia negativa, no tiene que dar una razón y puede solicitar que se destruyan los datos que haya proporcionado. Si desea retirarse, póngase en contacto con los investigadores al email:

venik24@javerianacali.edu.co. Está previsto que los resultados de este proceso de investigación sean presentados en la versión final del trabajo de grado.

¿Qué pasará conmigo si participo? ¿Qué tengo que hacer?

Si acepta participar, podrá hacerlo en las actividades metodológicas previstas en este trabajo de grado. Las cuales son:

- Entrevista semiestructurada.

Para estas actividades, se le entregará una copia de esta hoja informativa y se le pedirá que devuelva un formulario de consentimiento firmado o que proporcione un consentimiento verbal grabado.

¿Se mantendrá la confidencialidad de mi participación en este proyecto? Toda la información que recojamos sobre usted en el transcurso de la investigación será estrictamente confidencial y sólo podrán acceder a ella los miembros del equipo de investigación. Usted no podrá ser identificado en ningún informe o publicación a menos que haya dado su consentimiento explícito para ello.

¿Qué pasará con los datos recogidos y los resultados del proyecto de investigación? Las actividades metodológicas se grabarán con una grabadora de voz o, si se prefiere, mediante la toma de notas. Las grabaciones y las notas se guardarán en los computadores del equipo del proyecto. Posteriormente, se analizarán las respuestas para identificar temas y patrones en las respuestas de la comunidad a la pandemia. Los resultados del análisis, así como las citas directas del debate o las respuestas, podrán publicarse en la versión final del trabajo de grado. No se hará ningún otro uso de ellos sin su permiso por escrito, y nadie ajeno al proyecto podrá acceder a las grabaciones originales.

¿Quién financia la investigación?

Los estudiantes que hacen parte de este proceso son quienes financian el proceso.

¿Quién es el responsable del tratamiento?

El responsable del tratamiento es la "organización que determina los fines y los medios del tratamiento de los datos personales". La Pontificia Universidad Javeriana de Cali actuará como controlador de datos para este estudio. Esto significa que la Universidad es responsable de cuidar su información y utilizarla adecuadamente.

¿Quién ha revisado éticamente el proyecto?

Este proyecto se deriva de tres versiones previas de escritura y revisión.

¿Qué pasa si algo sale mal y deseo quejarme de la investigación?

Si tiene una queja, en primer lugar, puede ponerse en contacto con los estudiantes a cargo del proceso. Si cree que su queja no ha sido tratada de forma satisfactoria, puede ponerse en contacto con la Dra. Ana María López Rojas, directora del Programa de Comunicación de la Pontificia Universidad Javeriana Cali (amlrojas@javerianacali.edu.co), quien elevará la queja a través de los canales adecuados.

Contactos para más información: ¿Quiénes son los estudiantes-investigadores que participan?

Kevin Pulido, venik24@javerianacali.edu.co; Mariana Vélez, mvg18@javerianacali.edu.co;

Carolina Meza, caromezaf@javerianacali.edu.co. Programa de Comunicación. Pontificia

Universidad Javeriana Cali

Marque las casillas correspondientes:

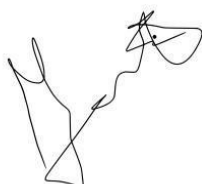
Participación en el proyecto	Si	No
He leído y entendido la hoja de información del proyecto o se me ha explicado completamente el proyecto. (Si responde negativamente a esta pregunta, por favor, no continúe con este formulario de consentimiento hasta que sea plenamente consciente de lo que significará su participación en el proyecto).	X	
Se me ha dado la oportunidad de hacer preguntas sobre el proyecto.	X	
Estoy de acuerdo en participar en el proyecto. Entiendo que la participación en el proyecto incluirá una entrevista grabada y/o respuestas escritas/audio, y que las grabaciones y/o respuestas se utilizarán únicamente para el análisis y para la ilustración en publicaciones. No se hará ningún otro uso de ellas sin mi permiso por escrito, y nadie ajeno al proyecto podrá acceder a las grabaciones o respuestas originales, salvo el transcriptor.	X	
Entiendo que mi participación es voluntaria y que puedo retirarme del estudio en cualquier momento/antes de mayo de 2023; no tengo que dar ninguna razón por la que no quiero seguir participando y no habrá consecuencias adversas si decido retirarme.	X	
Cómo se utilizará mi información durante y después del proyecto	Si	No

Entiendo que mis datos personales, como el número de teléfono, la dirección y el correo electrónico, etc., no se revelarán a personas ajenas al proyecto.	X	
Entiendo y acepto que otros investigadores autorizados tendrán acceso a estos datos sólo si se comprometen a preservar la confidencialidad de la información tal y como se solicita en este formulario.	X	
Entiendo y acepto que mis palabras puedan ser citadas en los informes del trabajo de grado.	X	

Firma del participante y cédula

Nombre: Manuel Moreno

Cargo: Gerente Comercial



1.130.621.679

Información del estudiante investigador

Nombre: Mariana Vélez

Email: mvg18@javerianacali.edu.co

Firma del participante y cédula

Nombre: Pedro Upegui

Cargo: Gerente de la agencia



1.144.064.300

Información del estudiante investigador

Nombre: Carolina Meza

Email: caromezaf@javerianacali.edu.co

Firma del participante y cédula **Nombre:**

Juan Diego Moreno

Cargo: Gerente General



16.536.891

Información del estudiante investigador

Nombre: Kevin Pulido

Email: venik24@javerianacali.edu.co