

UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO

Profesor: Andrés Felipe Ortega

Presentado por

Diego Amaral

Laura Murcia

Catalina Yepes

OCTUBRE, 2019

Tabla de Contenido

Introducción	4
1. Diagnóstico	5
1.1 Diagnóstico del entorno	5
1.1.1 Características del Sector	5
1.1.2 Tendencias de Mercado	11
1.1.3 Atractivo del Mercado	15
1.1.4 Participación Relativa del Mercado	19
1.1.5 Estudio de Clientes	22
1.1.5.1 Encuesta clientes potenciales	22
1.1.5.2 Análisis Cliente Actual	25
1.1.5.3 Mapa Empatía, Journey Map y Blue Print	26
1.1.5.4 Grupo Objetivo Cordelia	30
1.1.6 Matriz de Perfil Competitivo	34
1.1.7 Comparativo entre Productos Existentes en el Sector y los de la Compañía	38
1.1.8 Análisis de Niveles de Precios	39
1.1.9 Conclusiones del Análisis de Entorno	40
1.2 Diagnóstico Interno y Matrices	41
1.2.1 Análisis de las 4 Áreas del Diamante de Competitividad	41
1.2.2 Análisis Subáreas de Mercadeo	44
1.2.3 Matrices	54
1.2.3.1 Análisis DOFA	54
1.2.3.2 Análisis MIME	58
2. Plan de Marketing	59
2.1 Definición de Objetivos	59
2.2 Definición de Estrategias Integradas de Marketing y su Plan de Acción	59
2.2.1 Estrategia de Posicionamiento	59
2.2.1.1 Plan de Acción para Posicionamiento	59
2.2.2 Estrategia de Mejoramiento de las Áreas Críticas	60
2.2.2.1 Plan de Acción para Mejoramiento de las Áreas Críticas	60
2.2.3 Estrategia de Productos y Servicio	63
2.2.3.1 Plan de Acción para Productos y Servicio	63
2.2.4 Estrategia de Precio	63
2.2.4.1 Plan de Acción para Precio	63
2.2.5 Estrategia de Canales de Distribución	64
2.2.5.1 Plan de Acción para Canales de Distribución	64

	3
2.2.6 Estrategia de Marca	64
2.2.6.1 Plan de Acción para Marca	64
2.2.7 Estrategia de Promoción y Comunicación	65
2.2.7.1 Plan de Acción para Promoción y Comunicación	65
2.2.8 Estrategia de Marketing Digital	66
2.2.8.1 Plan de Acción para Marketing Digital	66
2.3 Presupuesto	66
3. Tablero de Control	
Actividades	72
5. Conclusiones	72
Lista de referencias	73
Anexos	100
	944. Cronograma de
	72

Índice de Tablas

Tabla 1. <i>Ranking empresas sector alojamiento y servicios de alimentación</i>	9
Tabla 2. <i>Ranking empresas subsector servicios de preparación de alimentos y bebidas</i> ...10	10
Tabla 3. <i>Ingresos vs utilidad Cordelia 2019</i>	11
Tabla 4. <i>Meses de mayor ocupación hotelera en el 2018</i>	13
Tabla 5. <i>Matriz de Porter</i>	26
Tabla 6. <i>Rango de Edad</i>	30
Tabla 7. <i>Género</i>	30
Tabla 8. <i>Salidas a comer al mes</i>	31
Tabla 9. <i>Motivo más frecuente para salir a comer a un restaurante</i>	31
Tabla 10. <i>Gastos por persona en cada salida</i>	32
Tabla 11. <i>Método de pago más utilizado</i>	32
Tabla 12. <i>Zona que más frecuenta cuando sale a comer</i>	32
Tabla 13. <i>Zona que más frecuenta cuando sale a comer</i>	33
Tabla 14. <i>Razón principal para visitar un restaurante nuevo</i>	34
Tabla 15. <i>Método de pago Cordelia</i>	34
Tabla 16. <i>Categorías Vendidas febrero-agosto</i>	35
Tabla 17. <i>Razón principal para visitar Cordelia</i>	35
Tabla 18. <i>Matriz Perfil Competitivo</i>	50
Tabla 19. <i>Matriz de Precio Competidores</i>	53
Tabla 20. <i>Matriz de Precio Cordelia</i>	54
Tabla 21. <i>Matriz de Evaluación de Factor Externo</i>	76
Tabla 22. <i>Matriz de Evaluación de Factor Interno</i>	77
Tabla 23. <i>Cálculo del Mercado Potencial Absoluto</i>	82

Tabla 24. <i>Pronóstico de Ventas</i>	83
Tabla 25. <i>Cálculo de Precio para Ceviche</i>	85
Tabla 26. <i>Cálculo de Precio para Arroz</i>	85
Tabla 27. <i>Detalle de Presupuesto</i>	90
Tabla 28. <i>Detalle ventas esperadas productos nuevos ofrecidos</i>	92
Tabla 29. <i>Detalle ventas esperadas y costos de acuerdo a reservas esperadas</i>	93
Tabla 30. <i>Detalle ventas esperadas y costos de acuerdo a la participación en eventos</i>	94
Tabla 31. <i>Pronóstico de Ventas</i>	94
Tabla 32. <i>Nueva Utilidad Esperada</i>	94
Tabla 33. <i>Tablero de Control</i>	97

Introducción

El presente trabajo se realiza para proponer un plan de marketing para Cordelia, Joya del Océano con el fin de generar un mayor posicionamiento de marca, teniendo en cuenta que es un restaurante que lleva solamente 9 meses en el mercado, con un gran potencial de crecimiento en términos de ventas y proyección a largo plazo. Por esta razón, se desarrollan estrategias y planes de acción para ser ejecutados en el siguiente año, obteniendo así el resultado esperado de acuerdo con los objetivos propuestos.

Plan Estratégico de Mercadeo Cordelia Joya del Océano

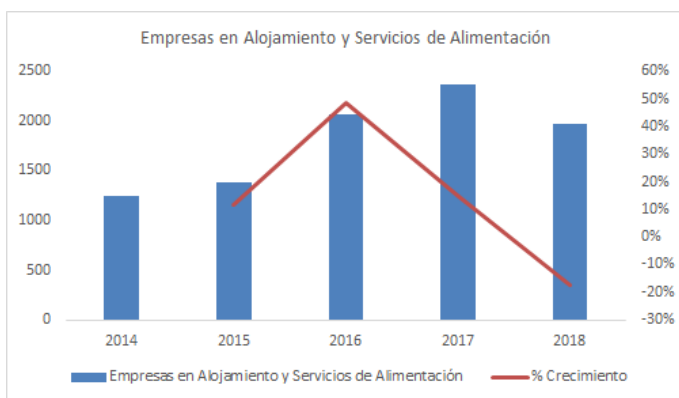
1. Diagnóstico

1.1 Diagnóstico del entorno

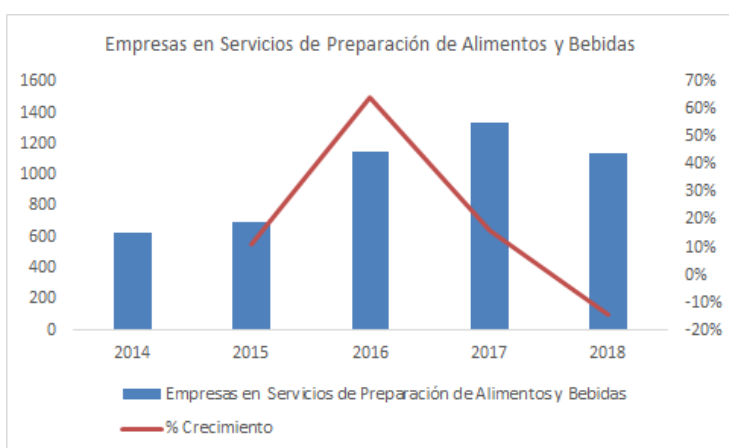
1.1.1 Características del Sector

El sector alojamiento y servicios de alimentación, así como del subsector servicios de preparación de alimentos y bebidas presentaron un crecimiento en el número de empresas entre el año 2014 y 2017 (90% y 112% respectivamente), lo cual se puede explicar por un incentivo generado por el Gobierno Colombiano con el decreto 2755 de 2003, en el cual se establecía que los establecimientos hoteleros construidos a partir de enero de 2003 y hasta el 31 de diciembre del 2017 quedarían exentos del impuesto de renta por 30 años, este decreto fue “implementado por el Gobierno con el propósito de mejorar la infraestructura turística del país” (Dinero, 2018).

El decreto 2755 de 2003 también afectó el desarrollo entre 2017 y 2018, con un decrecimiento de 17,19% y de 14,62% en el número de empresas para el sector y el subsector respectivamente, ya que para ese periodo se eliminó la exención. Es importante mencionar que el subsector se comporta muy similar al sector debido a que uno de los principales consumidores de servicios de preparación de alimentos y bebidas son los hoteles, ya que éstos manejan grandes volúmenes de personal y de visitantes, los cuales que requieren de estos servicios. La evidencia de este comportamiento se puede observar a continuación:

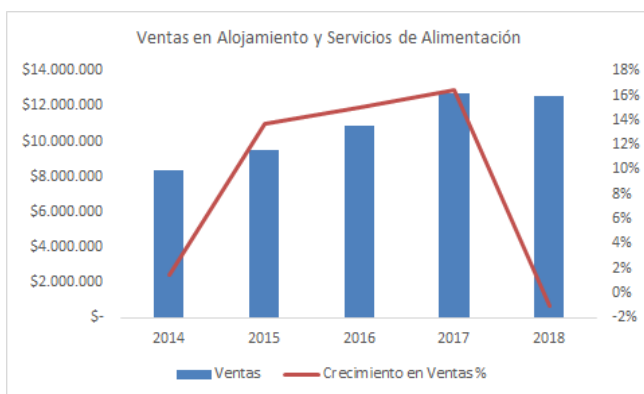


Fuente: EMIS, creación propia.

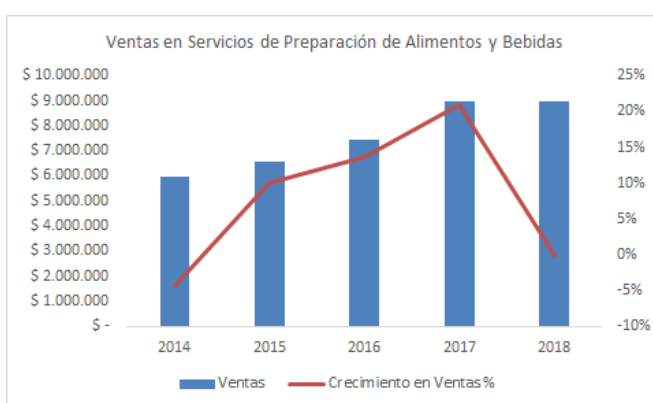


Fuente: EMIS, creación propia.

Adicionalmente, a pesar de que la proporción no es igual al crecimiento del número de empresas, año a año (exceptuando por el 2018) se ha evidenciado un crecimiento en la cantidad de ventas tanto del sector de alojamiento y servicios de alimentación como del subsector servicios de preparación de alimentos y bebidas, este crecimiento se puede evidenciar en las gráficas a continuación:



Fuente: EMIS, creación propia.



Fuente: EMIS, creación propia.

El sector alojamiento y servicios de alimentación para 2018 generó un total de ventas de \$12.549.235 millones con un total de 1965 empresas en la industria, la cuota de mercado de las primeras 10 empresas que hacen parte de este sector, representan un total de 26,12% de participación, representado así:

Tabla 1. *Ranking empresas sector alojamiento y servicios de alimentación*

Ranking	Empresas	Ventas 2018 (Millones COP)	Cuota de mercado
1º	SODEXO S.A.S	\$ 486.519,16	3,88%
2º	COMPASS GROUP SERVICES COLOMBIA S A	\$ 461.324,03	3,68%
3º	IRCC S.A.S INDUSTRIA DE RESTAURANTES CASUALES S.A.S	\$ 389.331,63	3,10%
4º	ARCOS DORADOS COLOMBIA S.A.S.	\$ 384.417,59	3,06%
5º	CREPES Y WAFFLES S A	\$ 356.302,78	2,84%
6º	FRISBY S.A.	\$ 352.918,16	2,81%
7º	PROMOTORA DE CAFE COLOMBIA S.A.	\$ 303.132,09	2,42%
8º	HOTELES DECAMERON COLOMBIA S.A.S.	\$ 277.309,50	2,21%
9º	HOTELES ESTELAR S.A.	\$ 265.474,59	2,12%
10º	BBI COLOMBIA S.A.S.	\$ 212.637,92	1,69%
	TOTAL	\$ 3.489.367,45	27,81%

Fuente: EMIS, creación propia.

Así mismo, en conjunto las primeras 30 empresas, representan el 45,43% de participación de mercado, lo cual demuestra un alto nivel de concentración, ya que el 1,52% de las empresas del sector representan el 45,43% de participación.

Por su parte, el subsector servicios de preparación de alimentos y bebidas para 2018 generó un total de ventas de \$8.989.558 millones con un total de 1139 empresas en la industria, la cuota de mercado de las primeras 10 empresas que hacen parte de este sector, representan un total de 36,86% de participación, representado así:

Tabla 2. *Ranking empresas subsector servicios de preparación de alimentos y bebidas*

Ranking	Empresas	Ventas 2018 (Millones COP)	Cuota de mercado
1º	SODEXO S.A.S	\$ 486.519,16	5,41%
2º	COMPASS GROUP SERVICES COLOMBIA S A	\$ 461.324,05	5,13%
3º	IRCC S.A.S INDUSTRIA DE RESTAURANTES CASUALES S.A.S	\$ 389.331,61	4,33%
4º	ARCOS DORADOS COLOMBIA S.A.S.	\$ 384.417,61	4,28%
5º	CREPES Y WAFFLES S A	\$ 356.302,79	3,96%
6º	FRISBY S.A.	\$ 352.918,15	3,93%
7º	PROMOTORA DE CAFE COLOMBIA S.A.	\$ 303.132,10	3,37%
8º	BBI COLOMBIA S.A.S.	\$ 212.637,92	2,37%
9º	GASTRONOMIA ITALIANA EN COLOMBIA S A S	\$ 190.131,28	2,12%
10º	INVERSIONES INT COLOMBIA SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFI	\$ 176.727,66	1,97%
	TOTAL	\$ 3.313.442,32	36,86%

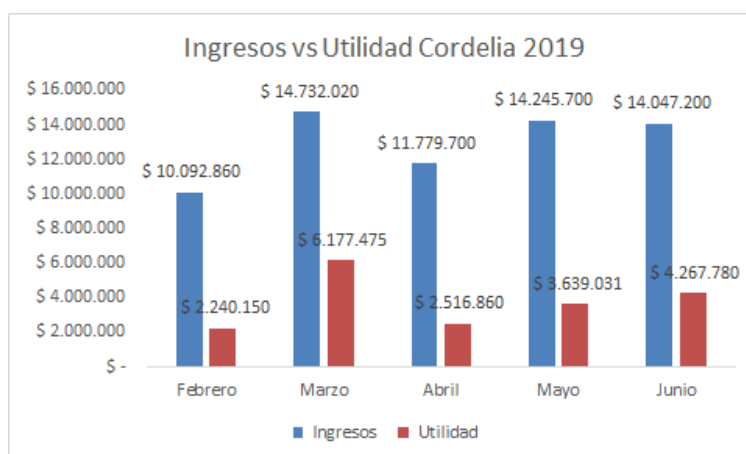
Fuente: EMIS, creación propia.

Así mismo, en conjunto las primeras 30 empresas, representan el 55,64% de participación de mercado, lo cual demuestra un alto nivel de concentración, ya que el 2,63% de las empresas del sector representan el 55,64% de participación. Esto evidencia que existe una barrera para las medianas y pequeñas empresas como Cordelia, dado que es más difícil sobrevivir en un mercado en el que el poder económico y de mercado lo tienen unas pocas empresas.

Sin embargo, dado que “la industria de alimentos y bebidas es uno de los sectores más grandes en la economía Colombiana, responsable del 3,4% del PIB del país en el 2018” (EMIS, 2019), muchos emprendedores como los fundadores de Cordelia se ven impulsados a abrir restaurantes como una manera de tomar tajada de un mercado donde el consumo de los hogares colombianos está en aumento, tal y como se puede observar en un estudio realizado por Raddar, donde del gasto total de los hogares para abril 2019, el 6,7% corresponde a comidas por fuera del hogar, lo cual equivale a un crecimiento de 5,1% con respecto al año inmediatamente anterior (Raddar, 2019). Por otro lado, el 38% de los colombianos come al menos una vez a la semana fuera del hogar, lo cual representa una oportunidad en el mercado. (Nielsen, 2016).

Este aumento en el consumo ha favorecido específicamente a Cordelia que tiene presencia en el mercado en la ciudad de Bogotá desde febrero del 2019, y aunque ha tenido una fluctuación en las ventas, es de destacar que el restaurante mes a mes ha obtenido utilidades, a pesar de ser nuevo en el mercado. Sus mayores niveles de ventas fueron los meses marzo, mayo y junio, lo cual se debe a fechas especiales como día de la madre, día del padre, donde es costumbre salir a restaurantes a celebrar en familia.

Tabla 3. Ingresos vs utilidad Cordelia 2019



Fuente: Creación propia.

Mayores ventas y mayor número de empresas, lo cual se traduce en un crecimiento del sector, se ve potencializado también por la mayor entrada de extranjeros, quienes vienen a Colombia en búsqueda de experiencias culturales y gastronómicas diferentes. En 2018 según cifras del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Colombia recibió en total más de 4,2 millones de visitantes, “una cifra récord para el sector que deja en evidencia cómo el mundo ha recuperado la confianza en el país como un destino turístico de talla internacional” (Procolombia, 2019).

Por otro lado, de acuerdo a las cifras reportadas por el Sistema de Información Turístico de Bogotá, de la Encuesta Viajeros 2018 se destaca el crecimiento en el número de turistas que visitaron Bogotá, en total llegaron a la ciudad 12.923.975 turistas, aumentando en 28,4% con respecto a lo registrado en el año 2017, la cantidad de turistas nacionales que llegaron a la ciudad fue de 11.045.438, registrando un incremento de 33,2% frente a 2017 y el total de turistas internacionales fue de 1.878.537, aumentando en 6,0% frente a 2017. En comparación con el año 2015, la cantidad de turistas en 2018 superó el 58,5%. En ese primer año llegaron 8.152.263 turistas, mientras que en 2018 el total fue de 12.923.795. (Instituto Distrital de Turismo de Bogotá, 2018).

Según el SITBOG, en cuanto a la oferta de alojamiento distribuido en Bogotá, la gran mayoría se encuentran ubicados en Usaquén, Chapinero, Teusaquillo y la Candelaria.

En cuanto a la ocupación hotelera, esta presentó un porcentaje de 55,46%, una de las más altas de los últimos 11 años de acuerdo con lo reportado por Cotelco (larepublica.co, 2019) y la estacionalidad reportada por el SITBOG, indica que los meses de mayor ocupación son octubre y noviembre con un 10,8% y 10,7% con respecto a los otros meses del año. (La Republica, 2019)

Tabla 4. *Meses de mayor ocupación hotelera en el 2018*

Fuente: Censo de Establecimientos de Alojamiento 2018 -IDT

Sobre los motivos que tienen tanto viajeros nacionales como extranjeros, de acuerdo a los resultados obtenidos en la Encuesta Viajeros 2018, un porcentaje significativo de los turistas internacionales visitó Bogotá por motivo de vacaciones, recreación y ocio (54,2%), como segunda motivación de esta subpoblación fue la intención de visitar a familiares y amigos (20,4%). A diferencia de los turistas nacionales, cuya motivación, al igual que el año 2017, fue la visita a familiares y amigos, representada con un 43,1%, en segundo lugar, se encuentra vacaciones, recreación y ocio con una participación del 15,3%.

Lo anterior indica que el turista internacional se encuentra mucho más motivado en gastar en actividades de ocio y recreación como restaurantes, que el turista nacional; sin embargo, el turista nacional con intereses en ocio y recreación sigue representando un mayor volumen en el mercado turístico de Bogotá.

Cordelia tiene como uno de sus focos atraer turistas tanto nacionales como extranjeros al restaurante, donde pueden encontrar una oferta de productos representativos del país y una decoración que los hará sentir como si estuvieran en las playas del país, por ende, este mayor

posicionamiento de Colombia como destino turístico crea mayores expectativas para el futuro de Cordelia. (Instituto Distrital de Turismo, 2019)

1.1.2 Tendencias de Mercado

Mundial

A nivel mundial son varias las tendencias que se identifican para el año 2019 y para los próximos años, el consumidor tiene cada vez más información por lo que demanda productos y servicios con condiciones que se acomoden a las nuevas necesidades que presenta, una de las tendencias que han llegado para quedarse para el año 2019 según Euromonitor, es la de consumidor consciente “Los Consumidores conscientes buscan formas de tomar decisiones positivas sobre lo que compran y una solución al impacto negativo del consumismo global. Este enfoque respetuoso y compasivo involucra la consciencia sobre otros seres humanos, animales y el medio ambiente. El bienestar animal recientemente ha ganado impulso en la mente de los Consumidores conscientes y es el enfoque de esta tendencia” (Euromonitor, 2019, P.18), esta es una de las principales tendencias identificadas que adicionalmente vienen con más fuerza para las generaciones futuras.

En la era de la información todos podemos encontrar soluciones que se adapten a un estilo de vida respetuoso por el medio ambiente, y, el consumidor actual al tener un estilo de vida flexible, su forma de escoger productos tiende a ser por aquellos que sean sostenibles y amigables con el medio que lo rodea, usando lo necesario y evitando al máximo los desechos que contaminan y perjudican su entorno. Ahora el consumidor piensa en el futuro del planeta y sus deseos son más colectivos.

El regreso a lo básico es otra tendencia en lo que respecta a cómo se alimentan ahora las personas, el apoyo a los productos y negocios locales, sostenibles, responsables y procesos artesanales cobran cada vez más importancia en la dieta de las personas, esto con el fin de

disminuir el impacto ambiental y fomentar el consumo de los productos de temporada. Los consumidores, adicionalmente se vuelven cada vez más sensibles con el tema del bienestar animal según la encuesta de Estilo de vida y Belleza llevado a cabo por Euromonitor, donde un tercio de las personas encuestadas dice preferir productos que demuestren que para su producción han sido amigables con los animales y que dichos productos son libres de crueldad (Euromonitor, 2019).

De la mano a esta tendencia se encuentra también la de planeta azul, al querer un mundo libre de plásticos de un solo uso, donde cada uno pueda contribuir al bienestar del planeta. En los últimos años la cantidad de desechos se ha vuelto de interés mundial, instando a las organizaciones a hacer esfuerzos para evitar o mitigar la producción de desechos con sus empaques o producción, esto ha empezado a cambiar los hábitos de compra de los consumidores a nivel mundial, según Euromonitor en su Encuesta de estilos de vida de Euromonitor International (2015, 2017), el porcentaje de personas que están dispuestas a pagar más por productos con envases reciclables, alimentos frescos y conscientes ha aumentado en los últimos años (Euromonitor, 2019, P. 53). Por esto las organizaciones deben gestionarse para por lo menos en un principio se logre eliminar excedentes de producción de productos plásticos e incluso considerar su recuperación y reutilización, disminuyendo así su impacto al medio ambiente.

Permanecer conectados digitalmente es otra de las tendencias mundiales, cada vez la interacción en redes sociales crece y su alcance es cada vez más amplio, las necesidades de compartir la vida a través de estas plataformas forman parte del estilo de vida moderno. Incluso cuando los temas de privacidad y seguridad son un tema latente, las necesidades de interacción social no dejarán de crecer, estos medios no sólo proporcionan entretenimiento, sino que son fuente de información que se han vuelto parte de la toma de decisiones de la vida diaria de las personas.

Las plataformas de reseñas de viajes, restaurantes, blogs, influenciador que se vuelven líderes de opinión, entre otros, hacen que las empresas ahora se encuentren más expuestas y ya no puedan tener comportamientos que no sean transparentes a los ojos del consumidor, según la encuesta de Estilo de vida de Euromonitor “Es más probable que los consumidores expertos tengan entre 15 a 40 años y que estén acostumbrados a hacer uso extensivo del internet en sus vidas diarias.”. (Euromonitor, 2019, P. 34)

Otra tendencia que viene cobrando importancia a nivel mundial es la de Food Waste Disposal, especialmente empresas que dentro de su operación contemplan la manipulación de alimentos perecederos y que comúnmente al final del día tienen una gran cantidad de desechos de este tipo, el impacto para la empresa no es sólo económico sino también ambiental, ya que los alimentos perecederos cuando son puestos junto con el resto de desechos se acumulan en los vertederos de basura y finalmente, terminan convirtiéndose en metano, lo cual influye en el calentamiento global.

Para contrarrestar los efectos de estas emisiones producidas por estos desechos, algunas compañías están implementando políticas de Zero Waste donde lo que se pretende es disminuir los residuos en su máxima expresión costando y calculando las cantidades que se necesitan para producción. Sin embargo, incluso después del costeo es posible que se generen desechos de alimentos perecederos al final del día, para esto hay varias opciones que las compañías pueden implementar, como la donación de comida, en caso de alimentos que aún se encuentren empacados pero que su fecha de vencimiento esté cercana, así como hacer compostaje que es muy sencillo de hacer y no requiere mucho espacio. (McLaren, 2019)

Otra tendencia importante a desarrollarse en los años que vienen es la de simplificación de la vida, en un mundo donde el trabajo y los deberes se vuelven 24/7, las personas intentan también desconectarse y ponen más atención a su bienestar integral, especialmente los Millennial manifiestan según la encuesta mundial de Lifestyle por Euromonitor en 2017 que el

uso excesivo de internet es una de las causas principales del estrés que sufren. Por esto, aunque la tendencia mundial busque que todos permanezcan conectados la personalización en este caso es la forma de proceder, haciendo que cada uno tenga una experiencia con el producto o servicio según sus intereses, instando a la persona a tener momentos de estar presente y dedicados al entretenimiento y disfrute de su tiempo libre, esto crea una conexión entre la compañía y el cliente, donde ambos ganan.

De la mano con estas tendencias es importante mencionar a un grupo social denominado *Hipsters*, con ideologías particulares, “Luchan en contra de las convenciones sociales, tienen antipatía por la cultura comercial predominante y tratan de rescatar las culturas populares locales”. (El Nuevo Siglo, 2015). De esto se ha creado un movimiento social de estas personas que quieren rescatar las culturas locales y que rechazan las imposiciones predominantes. Alrededor de ellos son muchas las compañías que florecen al tener modelos de negocio alternativos que se adaptan a las necesidades de los *Hipster*, que son sostenibles, responsables y coherentes con sus políticas, esto es lo que estas personas buscan de un negocio y no solo generan ventas al mismo, sino que lo promueven en sus redes sociales, tanto lo bueno como lo malo.

Aterrizando en las tendencias gastronómicas, el *slow food* es la filosofía que desde hace unos 20 años ha pretendido contrarrestar los efectos nocivos a la salud del *fast food*.

Esta filosofía tiene tres principios: el primero es que la comida sea buena, fresca y local; un segundo principio es que sea limpio y amigable con el medio ambiente, los animales y las personas y por último que se comercialice a precios justos, tanto para el consumidor como para el proveedor.

Según esta tendencia, los alimentos orgánicos son ideales para una nutrición más saludable, teniendo en cuenta que estos no cuentan con abonos ni pesticidas químicos.

Considerando lo anterior, Colombia posee grandes oportunidades, con la acogida de esta tendencia, debido a la calidad y variedad de alimentos que se encuentran en el país. (Cromos, 2017)

Colombia

El sector de comidas y bebidas en Colombia es uno de los más grandes en la economía colombiana, siendo el 3,4% del producto interno bruto para el año 2018, (EMIS, 2019, p.7). (entre los segmentos con mejor desempeño se encuentran el café, bebidas, frutas y vegetales, carne y pescado, dónde bebidas tiene la participación más alta del sector con un 24%, seguido por carnes y pescados con un 22%, siendo este último el segmento con mejor desempeño en términos de crecimiento en valor agregado, registrando un crecimiento del 5,2% año-año. (EMIS, 2019, p.9)

Teniendo en cuenta este contexto en Colombia, se enlaza a una tendencia donde las comidas producidas con base de comida de mar están en crecimiento, como nos indica el reporte de Emis para comida y bebida en Colombia, existe una tendencia identificada, “una demanda en aumento por parte de los Millenials por comidas y bebidas saludables producidas de una manera sostenible, lo que crea un lugar para introducir nuevos productos que satisfagan estas demandas” (EMIS, 2019, p.7). Esto forma parte de tendencias que no solo se están viviendo en Colombia sino a nivel mundial, donde las generaciones más jóvenes están demandando que las acciones de las empresas sean coherentes y conscientes.

Según Euromonitor para el estudio de “Full-service Restaurants in Colombia” de abril de 2019 el sector de restaurantes específicamente los que se encuentran bajo el concepto de pequeños restaurantes boutique están atrayendo más clientes en Colombia por sus propuestas únicas e innovadoras y “los consumidores colombianos más exigentes e informados buscan constantemente experiencias únicas y memorables en el servicio de alimentos, lo que ha

llevado a la aparición de varias marcas boutique y de venta directa única que satisfacen esta necesidad.” (Euromonitor, 2019)

Este tipo de restaurantes están restando participación a las grandes cadenas de restaurantes por sus propuestas gastronómicas variadas, incluso se identifica una disminución de cadenas como TGI Fridays y Chili’s Grill & Bar que han tenido que abandonar el país, y gran parte de las que quedan como Hard Rock Café y Hooters luchan por mantener a sus clientes y tener un crecimiento estable “La falta de una propuesta distintiva e innovadora se ha abordado con la localización y reducciones de precios durante las sesiones de almuerzo para atraer clientes, estrategias que están comenzando a ver resultados positivos pero aún erráticos.”.

(Euromonitor, 2019)

Por otro lado, la clase media en Colombia ha venido incrementado sus índices de gasto en los últimos años. (EMIS, 2019, p.27). Esto favorece la industria de alimentos y bebidas dado que cada vez aumenta la cantidad de personas que realizan comidas fuera de casa, respecto a 2018 la canasta de comidas fuera de casa ha incrementado en un 5,1%, de los cuales el 76% estuvo destinado a comidas en restaurantes en el gasto real de los hogares según Raddar Consumer Knowledge Group en su informe de gastos de los hogares, por esta razón los restaurantes deben estar al corriente de las tendencias de consumo de los hogares colombianos para aprovechar estas salidas y lograr recompra en sus establecimientos.

1.1.3 Atractivo del Mercado

Análisis de la matriz de Porter:

Poder de negociación de clientes

- **Concentración de clientes:** Existe una gran masa de clientes que, debido a la naturaleza del mercado, consumen de forma individual o en pequeños grupos.

- **Poder de negociación clientes:** Debido a los bajos volúmenes de compra, un cliente de forma individual no cuenta con el suficiente poder de negociación para conseguir rebajas en precios o plazos para pagos en el mercado de restaurantes.
- **Volumen de compras:** Los volúmenes de compras generados por clientes individuales no son lo suficientemente significativos, ganan relevancia los eventos corporativos o sociales, aunque estos no le generan un poder significativo al cliente.
- **Coste de cambio:** El mayor poder del cliente redunda en la posibilidad de cambiar fácilmente de opción de restaurante, sin que esta acción represente costo o esfuerzo alguno, por lo tanto, el éxito de un restaurante radica principalmente en su reputación. Cordelia apuesta en su buen servicio para contrarrestar este efecto.
- **Disponibilidad información:** La era de la informática ha representado una nueva fuente de poder para el cliente de restaurantes, estos pueden consultar opiniones de otros clientes, críticas de expertos o publicidad entre competidores. Cordelia ha gestionado de forma estratégica el manejo de sus redes sociales y su presencia en otras plataformas de información digital en internet, logrando interacciones y llamado a la acción.

Existe una alta concentración de clientes en el sector de restaurantes; sin embargo, estos en su mayoría representan unidades independientes que actúan como individuos y no como bloques de clientes que signifiquen un alto poder de negociación. En ese mismo sentido, los volúmenes de compra individual de los clientes del sector no tienen el peso suficiente para jugar un papel relevante en temas de negociación; no obstante, el poder del cliente radica en la facilidad para cambiar de restaurante y la disponibilidad de la información que se puede obtener en buscadores de internet, en plataformas de opinión y en redes sociales.

En este aspecto, Cordelia mantiene una posición moderada frente al poder de negociación de los clientes, contando con información del restaurante disponible en las distintas plataformas digitales, aunque a nivel general, el cliente en el sector de alimentos y bebidas tiene poder de elegir.

Poder de negociación de proveedores

- **Concentración de proveedores:** El mercado de comerciantes y distribuidores de pescados y mariscos es amplio y variado, adicionalmente tienen una gran cobertura en los distintos espacios geográficos de Bogotá (actual ubicación de Cordelia), lo que permite un abanico de posibilidades a los restaurantes para elegir el proveedor adecuado.
- **Volumen de compra:** Es un factor importante para el poder de negociación, considerando que, en las negociaciones por descuentos, el volumen de compra es clave para lograr mejores precios. En este aspecto Cordelia carece de poder al realizar compras pequeñas, debido a su capacidad instalada.
- **Materias primas sustitutas:** En la categoría de restaurantes de pescados y mariscos no es una opción las materias primas sustitutas como carnes de res o aves, por lo tanto, el restaurante se ve obligado a comprar solo a proveedores de pescados y mariscos, de lo contrario, requeriría un cambio de categoría de producto, que representaría un mayor costo.
- **Coste de cambio:** En la costumbre comercial del mercado, no es común realizar contratos con cláusulas de permanencia o exclusividad, por ende, para Cordelia no es relevante el coste de cambio y el reemplazo de un proveedor suele ser una tarea sencilla.
- **Productos servicios / sustitutos:** Las nuevas aplicaciones o tecnologías le han proporcionado al mercado la opción de escoger entre distintas plataformas

comerciales para la compra de productos y servicios, tales como Rappi o Merqueo, quienes les proporcionan a los restaurantes opciones accesibles y ágiles para solucionar sus necesidades de abastecimiento.

Existe una gran variedad de proveedores de pescados y mariscos en el mercado colombiano, quienes ofrecen descuentos por compra de grandes volúmenes de productos y al mismo tiempo garantizan el aprovisionamiento de productos escasos a los clientes que generan mayor facturación. En la categoría de restaurantes de pescados y mariscos no es una opción las materias primas sustitutas como carnes de res o aves; los costes de cambio de proveedor no suelen representar una amenaza. Cordelia no se encuentra en una posición de poder frente a los proveedores, teniendo en cuenta los volúmenes pequeños de compra, que no permiten negociar precios; no obstante, el coste de cambio no es relevante y reemplazar el proveedor es sencillo para los restaurantes.

Competidores entrantes

- **Economías a escala:** Los grupos empresariales de restaurantes con varios establecimientos o los grandes restaurantes, cuentan con una ventaja competitiva debido a la posibilidad de hacer uso de economías a escala, sobre todo las marcas con gran posicionamiento que, en casos como Coctel del Mar o Pesquera Jaramillo, hacen uso del máximo de su capacidad.
- **Costo de patentes:** Las patentes no son comunes en el mercado de restaurantes y los productos son fácilmente imitables.
- **Poder valor de marca:** La reputación y el posicionamiento de las marcas, tienen un rol preponderante para ganar cuota de mercado y contar con una alta demanda.
- **Requerimientos de capital:** El mercado de restaurantes exige un capital elevado, considerando que se debe tener un colchón suficiente para cubrir los

primeros meses de operación, tiempo en el que se da a conocer la marca para llegar a punto de equilibrio. Cordelia logró llegar a punto de equilibrio operativo desde el primer mes; sin embargo, Cordelia se encuentra en desventaja con relación a la competencia, debido a que cuenta con un capital de trabajo pequeño.

Las barreras de entrada para nuevos competidores radican en el posicionamiento de las marcas existentes y el capital de trabajo requerido para la operación. Las patentes no son comunes en el sector de prestadores de servicios de restaurantes y la mayoría de los competidores tienen el mismo nivel de acceso a la distribución, tanto para el aprovisionamiento como para la venta.

Productos sustitutos

- **Propensión a sustituir:** La categoría Pescados y Mariscos, puede ser sustituida por otros tipos de comida, teniendo en cuenta las preferencias de los grupos de clientes que, en algunos casos, uno de los miembros no come pescados y mariscos y pueden incidir en el grupo para cambiar de opción. Cordelia solamente ofrece opciones vegetarianas y comida de mar, por lo tanto, es propenso a ser sustituido.
- **Precios relativos sustitutos:** Los productos sustitutos cobran fuerza dependiendo de los precios de la categoría a la que pertenece el producto / servicio, que en el caso de Cordelia (pescados / mariscos) tienden a ser más altos que el precio de los sustitutos, por los costos logísticos de aprovisionamiento.
- **Facilidad de cambio:** Sustituir los productos de restaurantes de pescados y mariscos por alimentos elaborados de supermercados y comprar los insumos para la preparación en casa, no es tan sencillo como podría suceder con otra categoría de alimentos; no obstante, existen variedad de opciones para sustituir, sin que esto implique un gran esfuerzo a los clientes.

- **Nivel de percepción de valor:** La confianza en la marca juega un papel preponderante en el momento decisorio de la compra, teniendo en cuenta la preocupación que genera en las personas la propensión a intoxicación con pescados y mariscos. Cordelia en ese sentido cuenta con ventaja, teniendo en cuenta el trabajo de marca que viene realizando y la imagen de buenas prácticas de manipulación de alimentos que implementa.
- **Disponibilidad de sustitutos:** Debido a las distintas plataformas tecnológicas de domicilios y la amplia cobertura de supermercados de hard discount, actualmente es sencillo disponer de múltiples opciones de productos sustitutos. Cordelia contrarresta esta situación estando presente en plataformas tecnológicas de domicilios, pero cuenta con una baja cobertura al contar con una sola sede actualmente.

Los productos sustitutos cobran fuerza dependiendo de los precios de la categoría a la que pertenece el producto / servicio, que en el caso de Cordelia (pescados / mariscos) tienden a ser más altos que el precio de los sustitutos, por los costos logísticos de aprovisionamiento. Sustituir los productos de restaurantes de pescados y mariscos por alimentos elaborados de supermercados y comprar los insumos para la preparación en casa, no es tan sencillo como podría suceder con otra categoría de alimentos. Es ahí donde entra a jugar el nivel de percepción de la marca en el momento de decisión de la compra.

Cordelia cuenta con una buena propuesta de valor, de buenos productos elaborados a precios justos, que puede convencer a los clientes a no decantarse por los productos sustitutos.

Rivalidad de competidores

- **Poder de competidores:** El mercado de restaurantes de pescados y mariscos al que pertenece Cordelia en Bogotá, se encuentra muy competido, con un alto número de restaurantes, con variedad de categorías y formatos, cuyo poder de los

competidores radica en el posicionamiento de sus marcas. Cordelia aún no cuenta con el posicionamiento de marca deseado, al encontrarse en una etapa de introducción al mercado.

- **Poder de proveedores:** Las grandes empresas que dominan el mercado cuentan con una ventaja con relación a los pequeños restaurantes al poder comprar a mejores precios, por el manejo de grandes volúmenes de compra a sus proveedores. Cordelia compra pequeños volúmenes de materias primas, por lo cual no tiene el poder para negociar precios con los proveedores.
- **Uso de capacidad instalada:** Las grandes marcas de restaurantes, que dominan el mercado, hacen uso completo de su capacidad instalada y lo amplifican con el uso de las plataformas tecnológicas de domicilios. Cordelia en este aspecto tiene una buena calificación, al utilizar el máximo de su capacidad instalada durante sus horarios de apertura, considerando que cuenta con una cocina pequeña y comedor con pocas sillas.
- **Diversidad de competidores:** Los clientes de restaurantes cuentan con un amplio espectro de opciones de restaurantes, por categorías de productos y servicios en el mercado de restaurantes en Bogotá, que se destaca como una ciudad con una oferta de gastronomía diversa. “Bogotá es una ciudad cosmopolita en cuanto a gastronomía se refiere. Así, además de restaurantes especializados en comidas típicas bogotanas, los hay también que ofrecen menús de otras regiones del país, o cocina de diferentes partes del mundo. Existen restaurantes para todos los presupuestos”.

(Instituto Distrital de Turismo de Bogotá, sf)

El sector de restaurantes en Colombia es un sector muy competido, con un alto número de restaurantes, con variedad de categorías y formatos, cuyo poder de los mismos radica en el

posicionamiento de marca y el uso de la capacidad instalada, que se constituye en un factor de competitividad, que logra generar ventajas competitivas entre las distintas marcas.

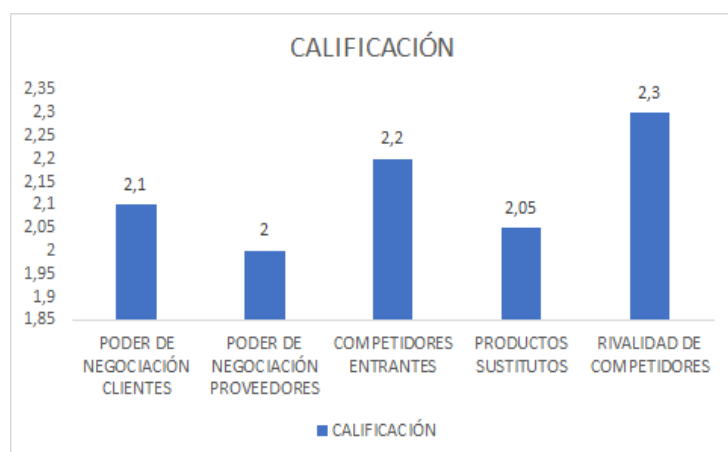
Cordelia es una microempresa, que hasta ahora está entrando al mercado (con menos de un año de operación), aún no ha logrado el posicionamiento deseado, ni los niveles de ventas de sus competidores, si se compara con las marcas posicionadas en el mercado.

Los resultados de este análisis se presentan a continuación:

Tabla 5. *Matriz de Porter*

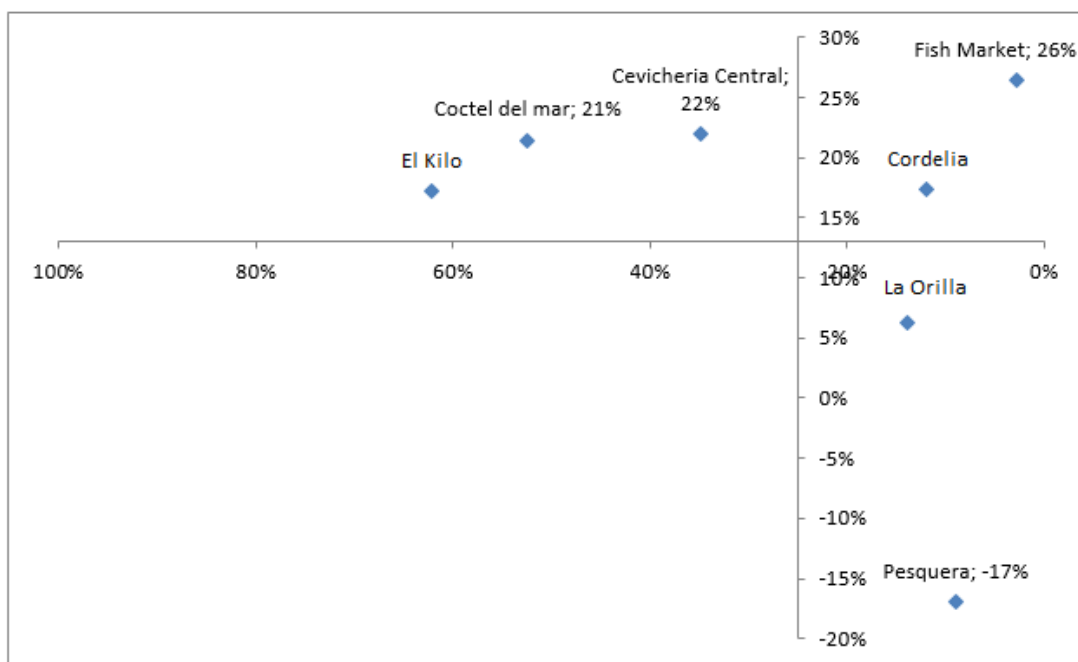
FACTOR	PESO	CALIFICACIÓN
PODER DE NEGOCIACIÓN CLIENTES	0,1	2,1
PODER DE NEGOCIACIÓN PROVEEDORES	0,2	2
COMPETIDORES ENTRANTES	0,2	2,2
PRODUCTOS SUSTITUTOS	0,2	2,05
RIVALIDAD DE COMPETIDORES	0,3	2,3
ATRACTIVO DE MERCADO		2,15

Fuente: Creación propia



Fuente: Creación propia

1.1.4 Participación Relativa del Mercado



Perro

En la categoría de perro encontramos 2 de los 5 competidores de Cordelia. La Orilla dado que es un restaurante que tiene una propuesta anticuada que no ha cambiado significativamente en 30 años de servicio, tiene un menú y propuesta que se están volviendo obsoletas, especialmente para la zona de la Macarena que constantemente tiene oferta de nuevos restaurantes con propuestas gastronómicas originales, por esto si quiere permanecer en el mercado debe buscar la manera de reestructurar sus estrategias para atraer más del segmento actual que frecuenta la zona de la Macarena.

La Pesquera Jaramillo al igual que la orilla lleva bastante tiempo en el mercado, aproximadamente 80 años de su creación, se ha caracterizado por ser un restaurante para un segmento más ejecutivo con un ticket promedio de \$100.000 por persona sin tener en cuenta bebidas alcohólicas, con una oferta de pescados y mariscos importados así como una carta de vinos, le apuntan a un segmento adulto y que prefiera un lugar elegante para sus encuentros,

por esta razón ha venido perdiendo participación en el mercado por lo que en este caso debería fijar su estrategia en cosechar sus esfuerzos de tantos años en el top of mind de los Bogotanos para llegar a nuevos segmentos y desinvertir en líneas de negocio que no le estén generando un buen margen.

Identificar las razones por las cuales estas empresas se encuentran en esta posición favorecen a Cordelia, dado que con ese análisis se logra evidenciar que el restaurante está encaminado e implementando estrategias y tendencias que a mediano y largo plazo lo pueden mantener en crecimiento.

Interrogante

Dentro de la categoría de interrogantes encontramos dos restaurantes, entre estos Cordelia y el Kilo, dado que ambas empresas han entrado recientemente al mercado aún tienen una posición de interrogante pues su prioridad en este momento es recuperar su inversión y consolidarse en el mercado como una empresa estable, el posicionamiento de la marca es lo más importante en este momento para lograr el crecimiento que esperan para llegar a punto de equilibrio y conseguir una base de clientes amplia.

Por lo que su estrategia en este momento se enfoca en crecer a como dé lugar y mantenerse a flote, de las características que han permitido que el Kilo se encuentre en esta posición Cordelia puede adaptar de su modelo de negocio el maridaje y combinación de cócteles que es de los atributos mejor calificados del Kilo que van de la mano con el ambiente que se vive en el restaurante, siendo considerado un buen lugar para compartir un rato de ocio con amigos o familia.

Estrella

Según su participación de mercado y crecimiento se encuentran dos restaurantes de los estudiados en la categoría Estrella.

El primero de ellos es Cevicheria Central, un restaurante calificado dentro de los mejores 60 restaurantes en Colombia por la guía Best Restaurants in Colombia, es una empresa que ha tenido un crecimiento importante en los últimos años, esto puede deberse al concepto de marca que manejan muy orientado a las tendencias a nivel mundial como son la pesca sostenible y responsable así como un ambiente descomplicado y moderno que soporta su estilo por medio de estrategias de comunicación que transmiten una coherencia con sus políticas, siendo cercanos y amigables a sus clientes.

El segundo es Coctel de mar, que desde finales de los años 90's abre sus puertas al mercado Bogotano con una estrategia de calidad y precios bajos, desde este momento la empresa se ha venido consolidando como una de las pesqueras más reconocidas en la ciudad que le apuesta a atraer clientes gracias a los estándares de calidad que maneja, precios bajos y porciones atractivas y en su mayoría abundantes, por esta razón atrae aproximadamente 121.000 clientes al mes (Portafolio, 2017), su propuesta de valor es romper el esquema de atraer únicamente a segmentos de estratos altos y además tener un impacto social al reactivar la industria pesquera en la zona de Tumaco, donde emplean más de 150 madres cabeza de familia, gracias a estas estrategias hoy logran consolidarse como un restaurante en la categoría estrella que crece consistentemente y tiene una buena participación en el mercado.

Tener en cuenta los factores de éxito de estos dos competidores es importante para Cordelia, pues este benchmarking permite que se puedan replicar buenas prácticas y modelos que puedan favorecer el crecimiento y atracción de nuevos clientes.

1.1.5 Estudio de Clientes

1.1.5.1 Encuesta clientes potenciales

Para realizar un análisis más profundo del grupo objetivo de Cordelia, se realizaron en total 100 encuestas a personas que consideramos que hacen parte del mercado potencial de Cordelia, dentro de los cuales se encuentran amigos, compañeros de trabajo, de universidad, conocidos que manifiestan salir a comer a restaurantes como mínimo 1 vez al mes, con los resultados obtenidos se puede observar lo siguiente:

Tabla 6. *Rango de Edad*

Rango de Edad		
	Frecuencia	Porcentaje
De 21 a 28 años	55	55%
De 29 a 35 años	31	31%
De 36 a 45 años	9	9%
Más de 45	5	5%
Total	100	100%

Tabla 7. *Género*

Género		
	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	65	65%
Masculino	35	35%
Total	100	100%

El 86% de la población encuestada se encuentra dentro de los rangos de 21 a 35 años de edad, éste podría ser un segmento clave a enfocar esfuerzos, ya que son personas que se encuentran en una edad en la que salir a restaurantes a compartir tiempo con amigos y celebrar ocasiones especiales es un plan relativamente común. Adicionalmente, cabe mencionar, que dentro de la población encuestada el 65% son mujeres y el 35% son hombres. Sin embargo, Cordelia quiere dirigir su producto/servicio a población de todas las edades y de todos los géneros que esté acorde a las tendencias que Cordelia quiere resaltar.

Tabla 8. *Salidas a comer al mes*

Salidas a comer al mes		
	Frecuencia	Porcentaje
1-2 veces	11	11%
3-5 veces	37	37%
5 o más	52	52%
Total	100	100%

Tabla 9. *Motivo más frecuente para salir a comer a un restaurante*

Motivo para salir a comer		
	Frecuencia	Porcentaje
Una actividad de ocio	46	46%
Un encuentro social	27	27%
Una necesidad	15	15%
Una experiencia	12	12%
Total	100	100%

Dentro del análisis realizado encontramos que el 52% de la población sale 5 o más veces al mes a comer por fuera en un restaurante, lo cual muestra que por lo menos salir a comer 1 vez a la semana es lo preferido por los encuestados, por lo que hay un amplio segmento que está en constante búsqueda de restaurantes para suplir su necesidad, la cual de acuerdo a la encuesta realizada, para el 46% de los encuestados significa saciar su necesidad de realizar una actividad de ocio. Consideramos que Cordelia está preparada para este segmento ya que abre sus puertas 6 días a la semana y dispone de un espacio con ambiente propicio para satisfacer la necesidad del cliente objetivo.

Tabla 10. *Gastos por persona en cada salida*

Gastos por persona		
	Frecuencia	Porcentaje
\$10.000-\$15.000	3	3%
\$20.000-\$40.000	47	47%
\$40.000-\$60.000	33	33%
Más de \$60.000	17	17%
Total	100	100%

Tabla 11. *Método de pago más utilizado*

Método de pago más utilizado		
	Frecuencia	Porcentaje
Efectivo	14	14%
Tarjeta de crédito y débito	86	86%
Total	100	100%

Por otro lado, es posible evidenciar que el gasto promedio por salida se encuentra entre \$20.000 y \$60.000 para el 80% de la población encuestada, lo cual es una ventaja para Cordelia, ya que el plato promedio actual se encuentra en \$32.000 por persona, indicando que incluso hay un margen para que se realice un aumento de precios que sea mínimo a la vista del cliente pero que a su vez sea representativo para Cordelia, lo cual les permitirá obtener mayores ganancias. Adicional a esto, el mayor porcentaje de encuestados realiza sus pagos con una tarjeta débito o crédito, para lo cual Cordelia se encuentra preparada, ya que cuenta con datáfono en su punto de venta.

Tabla 12. *Zona que más frecuenta cuando sale a comer*

Zona que más frecuenta		
	Frecuencia	Porcentaje
Zona T	34	34%
Usaquén	32	32%
Zona G	19	19%
La Macarena	15	15%
Total	100	100%

Tabla 13. *Zona que más frecuenta cuando sale a comer (del total de encuestados que seleccionaron comida de mar como un tipo de comida preferida y Cordelia como uno de los 3 restaurantes que más frecuenta)*

Zona que más frecuenta		
	Frecuencia	Porcentaje
Usaquén	4	33%
Zona T	4	33%
La Macarena	3	25%
Zona G	1	8%
Total general	12	100%

En lo que respecta a la zona que más frecuentan los encuestados al momento de salir a comer a un restaurante, la zona T y Usaquén lideran la posición 1 y 2 respectivamente, la Macarena que es la zona donde se encuentra ubicada Cordelia, (aunque conocemos el potencial que tiene), para los encuestados es de las zonas menos frecuentadas, lo cual implica un reto grande para Diego y Andrea (los fundadores) para comunicar a través de su restaurante tanto los atributos propios como los de la zona, así como generar alianzas para crear estrategias que incentiven aún más la visita a la zona, posicionando la misma, y generando así una mayor tracción al público objetivo.

Si realizamos un análisis más profundo y detallamos lo que respondieron las personas que seleccionaron a Cordelia como uno de los 3 restaurantes de comida de mar que más frecuenta (un total de 12 del total de 60 personas que seleccionaron comida de mar como uno de los tipos preferidos de los 3 seleccionados), podemos encontrar que La Macarena sube a la posición 3, sin embargo, continúa la necesidad de potencializar la imagen de la Macarena atrayendo así más comensales a la zona.

Tabla 14. *Razón principal para visitar un restaurante nuevo*

Razón para visitar un restaurante nuevo		
	Frecuencia	Porcentaje
Recomendación de amigos y familiares	70	70%
Por ubicación y conveniencia	13	13%
Recomendación de portales de reservas (Tripadvisor, The Fork, Etc.)	10	10%
Publicidad	4	4%
Buscadores web (Google)	3	3%
Total	100	100%

Adicional a esto, se logra evidenciar que el servicio es un tema de gran relevancia al momento de seleccionar un restaurante nuevo, lo cual se puede inferir ya que el 70% de los encuestados manifiestan que la razón principal para visitar un restaurante nuevo es por recomendación de familiares y amigos, y de acuerdo al trabajo de campo realizado y a las conversaciones que mantuvimos con las personas encuestadas es claro para ellos que un

amigo o familiar jamás recomendará un restaurante donde fueron mal atendidos, donde el servicio y la experiencia no fueron excelentes y donde el producto consumido no estuvo acorde a los esperado. Esto puede verse potencializado por Cordelia, generando mayores incentivos para que sus clientes comenten en las plataformas de opinión sobre el servicio prestado.

1.1.5.2 Análisis Cliente Actual

Una vez analizado el cliente potencial de Cordelia, realizamos un análisis del cliente actual de Cordelia, a través del sistema que usa el restaurante llamado Vendty, con el cual se logró identificar lo siguiente:

Tabla 15. *Método de pago Cordelia*

Método de pago usado en Cordelia	
	Porcentaje
Efectivo	20%
Tarjeta de crédito y débito	80%
Total	100%

Los clientes actuales de Cordelia tienen un comportamiento similar al del mercado en términos de método de pago utilizado, siendo tarjeta de crédito y débito la que representa un mayor porcentaje de participación

Tabla 16. *Categorías Vendidas febrero-agosto*

Categorías	Venta actual	%Part \$
Arroces	\$21.444.160	31%
Ceviches	\$21.529.720	31%
Entradas	\$3.887.400	6%
Filetes	\$17.403.800	25%
Sandwich	\$2.638.000	4%
Sopas	\$3.015.840	4%
Bebidas		
Bebidas Alcohólicas		
Total general	\$69.918.920	100%

Adicional a esto, logramos identificar que los productos con mayor participación en la carta, y por ende, los de mayor aceptación al público son los arroces y ceviches, seguido de los filetes, esto sin tener en cuenta la participación de las bebidas, dado que el producto principal de Cordelia son los platos de mariscos y pescados ofrecidos.

Tabla 17. *Razón principal para visitar Cordelia*

Razón para visitar Cordelia		
	Frecuencia	Porcentaje
Estaba en la zona	19	42%
Recomendado por amigos o familiares	10	22%
Recomendación de portales de reservas: The Fork	8	18%
Recomendación de portales de reservas: Tripadvisor	5	11%
Publicidad en instagram	3	7%
Total	45	100%

Por último, entre el 20 y el 28 de Septiembre se realizó un sondeo con 45 mesas, a las que se les preguntó el motivo por el cual visitaban el restaurante, y es importante resaltar que el mayor porcentaje de los encuestados indican que se encontraban en la zona, lo cual es un punto clave ya que es posible notar que una vez los clientes se encuentran en la zona y pasan por el restaurante, les está pareciendo lo suficientemente llamativo como para entrar a él y probar, lo cual le permite a Cordelia inferir que, generando una alianza para promocionar la zona como un referente gastronómico logrará atraer así más y nuevos clientes. Y, por otro lado, sigue siendo relevante la recomendación de amigos y familiares, por lo que es primordial para Cordelia hacer énfasis en la experiencia de servicio.











1.1.5.3 Mapa Empatía, Journey Map y Blue Print

De acuerdo a las características del cliente logramos identificar el siguiente mapa de empatía:










<p>¿Qué escucha?</p> <p>Se debe comer comida de mar, proveniente de pesca responsable La Macarena es una zona de gastronomía interesante, con buenos precios y opciones originales Hay especies de peces contaminados con mercurio La Macarena es peligrosa</p>	<p>¿Qué ve?</p> <p>El tamaño de la porción de los platos La decoración de los espacios acorde al tema y original La presentación de los platos Habitantes de calle Basura en las calles Muchas opciones de restaurantes</p>
<p>¿Qué piensa y siente?</p> <p>Quiero comer comida de mar, fresca y deliciosa Quiero compartir con mi familia un plan de comida fuera de casa Estoy buscando un sitio confiable para comer comida de mar Estoy buscando sitios diferentes para compartir con personas especiales Quiero encontrar un sitio con buen ambiente para impresionar invitados Me da miedo intoxicarme con mariscos No consigo donde parquear No hay cupo para reservas en fechas especiales</p>	<p>¿Qué dice y hace?</p> <p>Que bonito plato, lo compartiré en redes sociales El concepto es consistente y usan material sostenible El sitio es pequeño pero acogedor Excelente atención y me complacen con peticiones especiales Los platos son generosos y bonitos No me gustó el ceviche, prefiero el peruano No hay todas las especies de pescados que quiero comer A veces no consigo donde parquear, prefiero tomar un taxi</p>
<p>Debilidades</p> <p>Lugar pequeño, con pocas sillas Poca variedad de pescados y mariscos Olor a frituras o pescado</p>	<p>Fortalezas</p> <p>Precios competitivos Diferenciación en estilo, concepto y recetas Personalización del servicio</p>
<p>Problema del cliente</p> <p>Conseguir una buena experiencia de servicio memorable en un restaurante, comida fresca, responsable con el medioambiente y a precios justos.</p>	<p>Cliente Objetivo</p> <p>Personas que buscan opciones alternativas en cuanto a modelos de restaurante, con opciones artesanales, personalizadas, con una propuesta gastronómica fuera de lo ordinario, en búsqueda de una experiencia memorable. Personas que valoren el arte y la gastronomía, ya que hay arte tanto en la decoración como en el detalle de cada uno de los platos.</p>



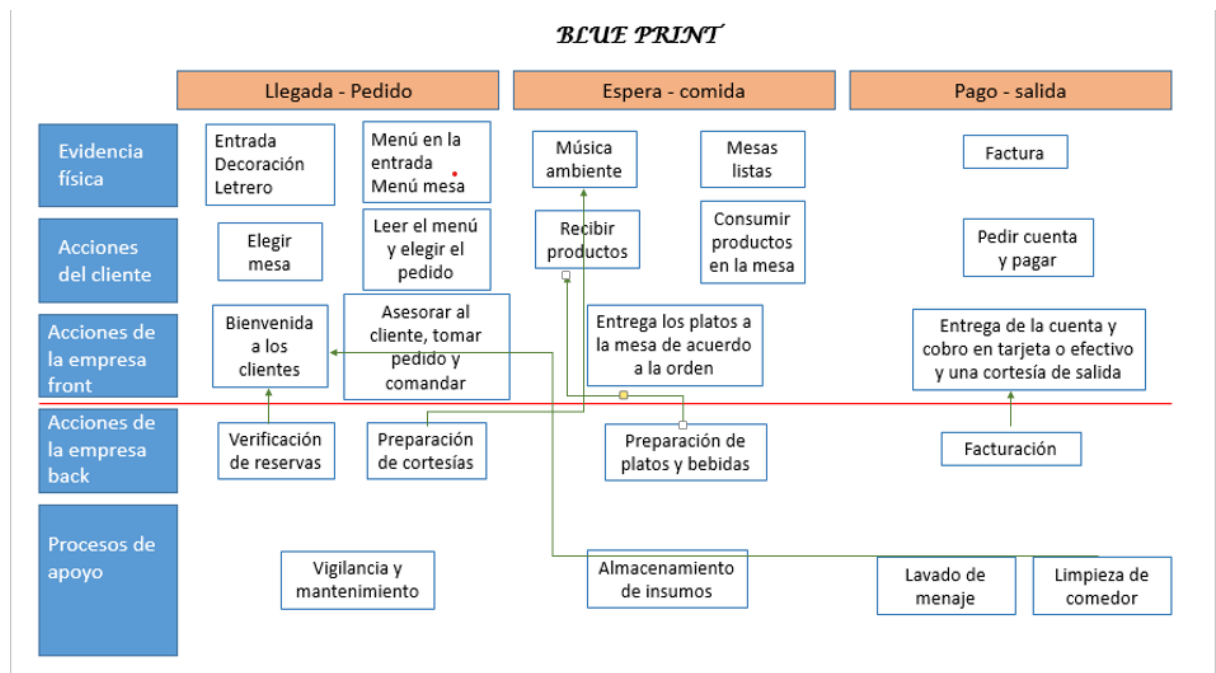
Para lograr conocer cómo se sienten los clientes al usar la marca Cordelia, es importante conocer el ciclo de compra y entender a profundidad su perspectiva en cada uno de los puntos de contacto, lo cual permitirá conocer aquellos puntos débiles de la marca para establecer estrategias para potencializar la marca. A continuación, se presenta el customer journey construido, basado en la observación y en encuestas cualitativas realizadas a clientes del restaurante:

Etapas	EXPLORACIÓN	DESCUBRIMIENTO
Dolores	<ul style="list-style-type: none"> - Busca opciones en internet. - Pregunta a amigos por recomendaciones. - Considera lugar, precios, ubicación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Encuentra diferentes opciones de restaurantes, con diferentes tipos de comida. - Discute con sus amigos cuál es la mejor opción para ir, sola o acompañada. - Decide a cuál restaurante ir. - Se dirige y entra al restaurante.
Canales	 	  
Experiencia Emocional	   	
Sentimientos y pensamientos	<ul style="list-style-type: none">  - Confundida: Hay muchas opciones - Emocionada: Con ganas de probar algo nuevo  - "¿De qué tengo ganas?" - "¿Cuál es una opción buena/cercana?" 	<ul style="list-style-type: none">  - Estresada: No logran decidir - Con hambre: Sólo quiere sentarse y ordenar  - "¿Estará muy lleno el restaurante?" - "¿Cumplirá nuestras expectativas?"

Etapas	ORDENA	ESPERA Y RECIBE
Dolores	<ul style="list-style-type: none"> - Saluda y recibe la carta. - Mira las opciones, pregunta recomendaciones al mesero. - Decide y ordena. 	<ul style="list-style-type: none"> - Habla con amigos. - Disfruta del ambiente. - Va al baño. - Recibe las bebidas. - Recibe la comida
Canales		
Experiencia Emocional	  	
Sentimientos y pensamientos	<ul style="list-style-type: none">  - Satisfecha: Muchas opciones y se ven ricas. - Concentrada: Para poder comer pronto.  - "Los precios están bien" - "Que sorpresa tienen opciones vegetarianas" 	<ul style="list-style-type: none">  - Relajada: Ahora sólo queda esperar. - Entretenida  - "Espero que no sea demorado" - "Me trajeron todo mal"

Etapas	CONSUMO	PAGO	COMENTA
Dolores	<ul style="list-style-type: none"> - Pide cambios en su comida. - Consume lo que ha pedido. - Pide más comida. - Habla con amigos. - Disfruta del ambiente. 	<ul style="list-style-type: none"> - Pide la cuenta. - Pide la comida que sobra para llevar. - Paga la cuenta. 	<ul style="list-style-type: none"> - Comparte la experiencia con sus amigos. - Comenta en redes sociales y en plataformas de opinión (Tripadvisor, The Fork) sobre el restaurante.
Canales			
Experiencia Emocional	  		
Sentimientos y pensamientos	<ul style="list-style-type: none">  - Decepcionada: La comida no le gusta. - Contenta: El ambiente y la comida geniales.  - "Esto está muy condimentado" 	<ul style="list-style-type: none">  - Feliz: Restaurante económico y delicioso.  - "Pensé que saldría más costoso" 	<ul style="list-style-type: none">  - Emocionado: Con ganas de compartir la experiencia  - "Volvería al restaurante" - "No volvería al restaurante"

Por último, se construye el blueprint del restaurante:



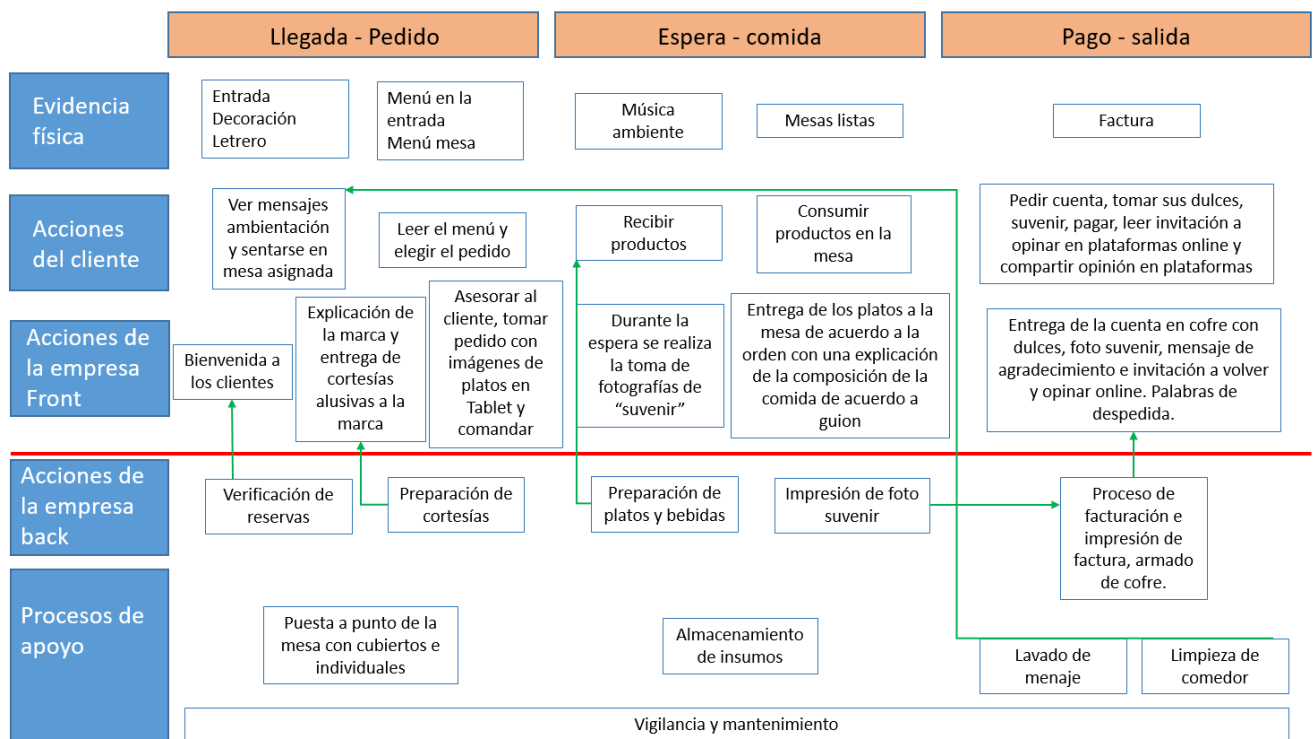
Al realizar un análisis al blueprint anterior, se puede evidenciar que existen oportunidades que pueden ser aprovechadas oportunamente, con el objetivo de potencializar la experiencia del cliente, dándole mayor impacto a la experiencia de servicio, tal como nos ha indicado el estudio realizado a los clientes potenciales, dichas oportunidades se pueden enumerar a continuación:

- Generar nuevas actividades en el front por parte de la empresa para generar interacción en la bienvenida al cliente, en la etapa “llegada - pedido” logrando una pronta inmersión en el concepto de Cordelia y un mayor impacto inicial.
- Entre las promesas de valor de la compañía está ofrecer una experiencia memorable y un servicio personalizado, sin embargo, en el blueprint se evidencia que la toma de pedidos y recogida de platos, en la etapa “espera - comida” se realiza de la forma convencional, sin incluir algún valor agregado, en este punto Cordelia podría incluir momentos o interacciones, que generen una experiencia sensorial.

- En la etapa pago - salida, es oportunidad incluir la opción de los clientes de comprar productos que puedan llevarse como un souvenir en el front de la empresa, incrementando el posicionamiento de la marca entre las personas que asisten y posibilitando una mayor potencialización del voz a voz. Así mismo, es la oportunidad para realizar un cierre memorable, entregando la cuenta en un cofre con dulces, como si se tratara de un tesoro, con mensajes de agradecimiento e invitación a volver, se incluirá la foto de recuerdo como souvenir e invitación a compartir el comentario en plataformas online.

Como resultado del análisis de las oportunidades, se propone el blueprint ideal para

Cordelia:



1.1.5.4 Grupo Objetivo Cordelia

A continuación, se describen los segmentos objetivo para Cordelia, tomando en cuenta a los grupos de mercado potenciales o que comúnmente consumen en Cordelia, de forma natural o por gestión del negocio:

- Grupos familiares que viven en Bogotá en las localidades de Chapinero y Teusaquillo: Se seleccionan los hogares en estas ubicaciones geográficas, considerando la cercanía al Barrio La Macarena y los porcentajes de niveles de ingresos (más de 4 salarios mínimos en Chapinero 66,9% de la población, más de 4 salarios mínimos en Teusaquillo 78,7% de la población). (Secretaría del Hábitat, 2019). Los grupos de familia que visitan Cordelia se componen de personas de todas las edades, desde niños hasta adultos mayores, el tiempo de duración en el restaurante es en promedio de 1 hora y quince minutos. El día más frecuentado por este segmento son los domingos, entre 1:00 pm y 5:00 pm. Sus ingresos están entre 4 y 8 salarios mínimos y el número de personas que conforman el grupo familiar va desde 1 a más de 4 personas.

- Hipsters: “Hipster es un anglicismo empleado para referirse a una subcultura que se caracteriza por tener gustos e intereses asociados a lo vintage, alternativo e independiente; un look y una interpretación de la moda absolutamente particular, además de una sensibilidad variada e inclinada a estilos de vida alternativos, que se arraiga en el rechazo a las corrientes culturales predominantes.”. Esta tendencia hace clic con la marca Cordelia, teniendo en cuenta que es una opción alternativa a las cadenas de restaurantes y grandes marcas del mercado, además que ofrece productos artesanales con productos orgánicos. Los Hipster visitan Cordelia cualquier día de la semana, principalmente los viernes y sábados, tienen un promedio de tiempo de permanencia de 1 hora y 30 minutos. Tienden a ser más arriesgados en probar las opciones más innovadoras y expresan preocupación e interés por las especies de pescados, el origen de los productos y si el material de los envases y empaques son amigables con el medioambiente. (El Nuevo Siglo, 2015)

- Turistas nacionales y extranjeros que pernoctan en alojamientos de las localidades de La Candelaria, Chapinero y Teusaquillo; los turistas que eligen alojarse en estas ubicaciones tienden a tener intereses en opciones culturales y alternativas y por el consumo local. Los turistas que van a Cordelia son visitantes de La Macarena que han elegido el restaurante al caminar por la zona o que lo han visto en Tripadvisor y se convencieron a visitarlo por los comentarios. El tiempo promedio de duración en el restaurante es de 2 horas y el ticket promedio de consumo es de \$75.000 por persona; aún no muestran una tendencia a consumir más en ciertos días de la semana y tienen mayor consumo de bebidas alcohólicas y café.

- Ejecutivos de oficinas de Centro internacional: Las personas que trabajan en los complejos de oficinas en Centro internacional, eligen restaurantes de La Macarena, para celebrar ocasiones especiales o para los viernes en un plan con compañeros de trabajo y amigos. La duración de la permanencia al mediodía tiene un tiempo promedio de 1 hora porque deben regresar a sus trabajos y en la noche el tiempo promedio de permanencia es de 2 horas.

- Personas con mascotas residentes en La Macarena, Bosque Izquierdo o Centro Internacional: El 61% de los hogares de Bogotá tienen mascota y La Macarena es frecuentada por estas personas con sus mascotas, encontrando en la zona restaurantes “petfriendly”. (La Republica, 2019)

Cordelia tendrá un enfoque de especialización en múltiples segmentos (Kotler y Keller, 2016, p.p 265 -266), como la forma de dirigirse al mercado, seleccionando como mercados meta a Hipsters, grupos familiares de la ciudad de Bogotá y turistas, considerando que son los segmentos con mayor potencial de consumo y con mayor afinidad al concepto e influenciables por la propuesta de valor de la marca.

Para lograr detallar un poco más el grupo objetivo de Cordelia, se desarrolló junto con el

equipo de la compañía una sesión de co-creación para entender quiénes son los clientes y usuarios a los que el restaurante está dirigido, a través de este taller se detallaron 3 Tipos Personas, acorde a los 3 segmentos seleccionados previamente. Personas es una herramienta centrada en el usuario; consiste en crear perfiles que hacen referencia a personas reales que representan los diferentes tipos de usuarios que se han seleccionado para Cordelia.

A continuación, se muestran los resultados:

Carlos Andrés Rodríguez - Líder de la familia



"Para mí es importante un excelente servicio en los restaurantes para que pueda considerar repetir"

Metas

- Educar a sus hijos en alimentarse sanamente.

Frustraciones

- Se preocupa por la seguridad y el futuro del país que heredarán sus hijos; que ellos prefieran la comida fest food a la comida saludable

Su ecosistema digital / Marcas Preferidas



Personalidad

Introvertida	Extrovertida
Análitica	Creativa
Leal	Voluble
Pasiva	Activa

Canales preferidos / tecnologías

Celular	Tablet	Laptop / Escritorio	Redes Sociales / Whatsapp	E-mail
---------	--------	---------------------	---------------------------	--------

Biografía

Carlos es Administrador de Empresas, que trabaja en una multinacional, vive con su esposa y dos hijos de 10 y 15 años, ella también cuenta con un trabajo estable. Son personas con un ingreso salarial medio - alto. Le gusta viajar y estar siempre compartiendo ratos libres en familia.

Carlos disfruta compartir tiempo con su esposa e hijos, dentro de sus planes favoritos está salir a probar restaurantes los fines de semana y que cada fin de semana elija un miembro diferente de la familia. Busca buen servicio a la mesa y precios cómodos para pagar la cuenta de toda la familia.

Edad: 57
Ocupación: Administrador de Empresas
Familia: Casado
Ciudad: Bogotá, Colombia

Jeff Myers - Turista extranjero



Edad: 37

Ocupación: Bloguero

Familia: Casado sin hijos

Ciudad: Indianápolis, Estados Unidos

Biografía

Jeff es Abogado de profesión y Bloguero de vocación, en el año 2015 renunció a su trabajo junto con su esposa y se dedicaron a recorrer el mundo juntos.

Jeff dedica su tiempo libre a publicar en su blog recomendaciones de lugares a visitar, restaurantes para comer, y todo lo que tiene que ver con sus experiencias de viaje, tanto buenas como malas.

Dado que Jeff y su esposa viajan por el mundo, intentan probar todo lo que pueden en su lugar de destino, por esto no son fieles a una marca específica, son fieles a la variedad.

"La vida es una sola,
por eso decidí
renunciar a mi
trabajo y disfrutar"

Personalidad



Canales preferidos / tecnologías



Metas

- Conocer más de 100 países.
- Probar variedad de platos en los países que visita.

Frustraciones

- Que no hablen inglés en los restaurantes que visita.

Su ecosistema digital / Marcas Preferidas



Ágata Gómez - Hipster



"Me encanta tomar fotos de los platos que consumo y subirlas en redes sociales"

Edad: 30
 Ocupación: Fotógrafa y diseñadora gráfica
 Familia: unión libre
 Ciudad: Bogotá, Colombia

Biografía

Ágata es Fotógrafa, trabaja de manera independiente desde su casa, vive con su novio. Tiene un ingreso salarial medio-alto.

Antes de acudir a un restaurante consulta comentarios en internet. Dedica su tiempo libre a ver series en Netflix con su novio y a visitar galerías de arte.

No consume en restaurantes lujosos ni de cadena, le gusta probar restaurantes alternativos entre semana. Busca opciones vegetarianas

Personalidad



Canales preferidos / tecnologías



Metas

- Convertirse en vegetariana junto con su novio.

Frustraciones

- Se preocupa por la situación actual del medio ambiente y la falta de preocupación de las personas.

Su ecosistema digital / Marcas Preferidas



NETFLIX



1.1.6 Matriz de Perfil Competitivo

Al analizar los competidores directos de Cordelia, hemos llegado a la conclusión que son los siguientes restaurantes: El Kilo Marisquería, Central Cevicheria, La Orilla, Pesquera Jaramillo y Coctel del Mar, esto debido a que en su mayoría los clientes potenciales antes de decidir a qué restaurante ir, deciden qué tipo de comida quieren comer, por ende, hemos definido como nuestros competidores directos aquellos restaurantes que ofrecen dentro de su menú pescados y mariscos como opción principal de comida.

Al profundizar en el conocimiento de nuestro mercado potencial a través de encuestas de opinión, (el detalle de las preguntas realizadas en dicha encuesta se puede encontrar en el *Anexo 1*), logramos encontrar que dentro de los 14 factores clave de éxito evidenciados, los 3 más importantes son: quiero una experiencia de servicio, quiero un momento de

entretenimiento y buena comida, quiero compartir tiempo con mis amigos mientras como y, por último, quiero que me atiendan rápido y a la mesa.

Esto significa que, de acuerdo al análisis realizado, el restaurante más competitivo en el mercado es el Kilo Marisquería con un puntaje total ponderado de 3,5, seguido de Central Cevichería con un puntaje total ponderado de 3,4. El tercer puesto lo comparten Pesquera Jaramillo y Cordelia con un puntaje total ponderado de 3,3 cada uno. Los dos últimos lugares son ocupados por Coctel del Mar con 2,5 que lo posiciona en el quinto lugar y La Orilla con 2,1 para el sexto lugar, como restaurante menos competitivo del grupo.

A continuación, detallaremos el análisis realizado para cada uno de los factores de éxito en los competidores seleccionados, en orden del factor más importante al menos importante para nuestros consumidores:

Quiero una experiencia de servicio

El Kilo y Cordelia, al ser restaurantes más pequeños se esfuerzan más en protocolos de servicio, esto también permite que el servicio personalizado y el nivel de atención sea más alto. Pesquera Jaramillo, Coctel del Mar y Central Cevichería por ser grandes plataformas con mucha capacidad, limitan la personalización del servicio y dado que atienden a una gran cantidad de personas con un personal limitado, los niveles de atención son menores. La Orilla, por su parte, se enfoca mucho más en el producto, dejando a un lado el tema de servicio.

Quiero un momento de entretenimiento y buena comida

Ninguno de los restaurantes tiene show en vivo o algún tema de entretenimiento puntual que se identifique, por ende, todos los restaurantes son calificados con un puntaje bajo. La música en Cordelia es parte del entretenimiento, ambientando con música caribeña, haciendo alusión a sus orígenes, esto también lo hacen otros restaurantes, como Central Cevichería, Pesquera Jaramillo y el Kilo. Coctel del Mar y La Orilla son los peores calificados dado que

el primero, a pesar de ofrecer música como ambientación, debido a la cantidad de gente y el ruido, no se logra apreciar, mientras que el segundo no ofrece nada de entretenimiento.

Quiero compartir tiempo con mis amigos mientras como

Coctel del Mar es un restaurante más de conveniencia y económico, no es un lugar para compartir tiempo de más con los amigos, sino para ir comer y salir. La Orilla es un lugar para consumir el producto nada más, Central Cevichería, El Kilo y Pesquera Jaramillo tienen opciones de bebidas, son un poco más grandes, lo cual permite compartir con grupos de amigos grandes, por su lado Cordelia, a pesar de tener un buen ambiente, es un restaurante pequeño, lo cual no permite compartir con grupos grandes de amigos.

Quiero celebrar una ocasión especial

El Kilo y Central Cevichería son los restaurantes mejor posicionados para celebrar una ocasión especial, El Kilo es un lugar atractivo y elegante para celebrar ocasiones especiales, y aunque Central Cevichería no realiza algo especial o diferente para celebrar, el ambiente se presta para esta necesidad y tiene espacio suficiente para celebrar con grupos grandes. Cordelia es íntimo y permite celebrar ocasiones especiales en pareja o en grupos pequeños de amigos, se encuentra por debajo de los restaurantes antes mencionados ya que por su tamaño no permite realizar celebraciones grandes como grados, cumpleaños, etc.

Tengo hambre

Todos satisfacen esta necesidad, sin embargo, Coctel del Mar ofrece raciones más grandes que el promedio, seguido por La Orilla, y en el mismo nivel se encuentran Pesquera Jaramillo, Cordelia y Central Cevichería. Por último, está El Kilo ya que las porciones son mucho más pequeñas, en ocasiones dejando con hambre a los comensales.

Quiero encontrar variedad en el menú

Central Cevichería y Coctel del Mar ofrecen la mayor variedad de menú, con una extensa variedad de platos a elegir. Central Cevichería ofrece una variedad de platos, entre los que se

encuentran ceviches picantes, no picantes, tiraditos, aguachiles, arroces, langostinos, sándwiches, sopas. Coctel del mar ofrece comida peruana, arroces, paellas, pastas, ensaladas, sushi, variedad de pescados. Por su parte Cordelia, El Kilo y La Orilla ofrecen variedad, sin embargo, su menú es más limitado.

Quiero que me atiendan rápido y a la mesa

Coctel del Mar y Central Cevicheria son los peor calificados, debido a su alta demanda tanto la asignación de mesa como el servicio a la mesa son demorados. El resto de los restaurantes tienen características similares en el tema de atención, no son restaurantes muy grandes, lo cual permite que la atención sea mucho mejor sin la necesidad de disponer de un gran número de personal.

Quiero comer algo saludable

En general la comida de mar es considerada saludable, ligera y nutritiva, sin embargo, entre nuestros competidores, el restaurante peor calificado es La Orilla, ya que por ser fiel a las recetas típicas, sus platos son altos en grasas debido a las frituras, seguido de Coctel del Mar, ya que este restaurante suele acompañar los productos con variedad de salsas, que tienden a ser pesadas.

Quiero probar algo nuevo

El Kilo y Cordelia son los mejores calificados debido a que tienen un concepto de marca diferente, son propuestas gastronómicas innovadoras, basadas en recetas caribeñas, adicionalmente Cordelia innova con una propuesta de postre bastante inusual: el sorbete de aguacate. Los demás restaurantes son fieles a las recetas tradicionales, por lo cual no tienen buena calificación dentro de la necesidad de probar algo nuevo.

No quiero ir muy lejos de mi casa

Para calificar esta necesidad, nos basamos en la cantidad de sedes que dispone cada restaurante, ya que de acuerdo a esto estaría atada la posibilidad del comensal de no alejarse

mucho de su casa. Pesquera Jaramillo y Coctel del Mar son los mejores calificados, ya que cada uno cuenta con 4 sedes en Bogotá, seguido por Central Cevicheria con 2 sedes y, por último, La Orilla, El Kilo y Cordelia con 1 sede cada uno.

No quiero salir de casa

Ninguno de los restaurantes analizados es especializado en domicilios, ya que al salir del restaurante la comida, especialmente la comida de mar pierde calidad. Sin embargo, Central Cevicheria, Pesquera Jaramillo y El Kilo dado que tienen trayectoria y buenas calificaciones en plataforma de domicilios, tienen una ventaja frente a Cordelia que hasta el momento está iniciando sus operaciones en estas plataformas. Por su parte, La Orilla y Coctel del Mar son los peores calificados, ya que no ofrecen el servicio de domicilio, ni propio ni por plataformas de domicilios.

Quiero comer algo económico

Coctel del Mar y Cordelia son los restaurantes con ofertas más económicas, por lo tanto, están mejores calificados, Coctel del Mar un poco por encima de Cordelia ya que las porciones que ofrece Coctel del Mar son mucho más grandes. La Orilla, dado que no ofrece ninguna novedad y sus platos son los típicos platos caribeños, consideramos que es costoso para el nivel de productos que ofrecen. Y Pesquera Jaramillo es el peor calificado, ya que por el nivel socioeconómico al que apunta, (empresarios), ofrece productos bastante costosos.

Quiero encontrar opciones vegetarianas/veganas

Cordelia es el mejor calificado, ya que para cada categoría de comida que ofrece en el menú tiene una opción vegetariana. El Kilo y Central Cevicheria ofrecen pocas opciones vegetarianas, pero tienen esa opción, Pesquera Jaramillo, La Orilla y Coctel del Mar no ofrecen ninguna opción vegana ni vegetariana, por ende, son los restaurantes peor calificados.

Quiero acompañar mi comida con una bebida alcohólica

Todos los restaurantes analizados ofrecen opciones de bebidas alcohólicas, sin embargo, es importante aclarar que no se encuentran en la categoría de bar, por lo tanto, su variedad no es muy grande. Coctel del Mar ofrece una gran variedad de bebidas alcohólicas, dentro de las que se encuentran sangría, ginebra, tequila, ron, whisky, vino, sake, por su lado El Kilo, ofrece cócteles de autor y una amplia variedad de whiskies y rones. Cordelia ofrece cerveza, ron, whisky, vinos y cócteles (mojito y caipiríña). Y finalmente, Central Cevichería y Pesquera Jaramillo solo ofrecen variedades de cerveza.

Tabla 18. *Matriz Perfil Competitivo*

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PONDERACION	Cordelia		EL KILO MARISQUERIA		CENTRAL CEVICHERIA		LA ORILLA		PESQUERA JARAMILLO		COCTEL DEL MAR	
		Clasif.	Result	Clasif.	Result	Clasif.	Result	Clasif.	Result	Clasif.	Result	Clasif.	Result
a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k	l	m	n
Quiero celebrar una ocasión especial	0,08	3,0	0,2	4,0	0,3	4,0	0,3	2,0	0,2	3,0	0,2	1,0	0,1
No quiero salir de casa	0,02	3,0	0,0	4,0	0,1	4,0	0,1	1,0	0,0	4,0	0,1	1,0	0,0
Quiero comer algo saludable	0,02	4,0	0,1	4,0	0,1	4,0	0,1	1,0	0,0	3,0	0,0	1,0	0,0
Quiero probar algo nuevo	0,08	4,0	0,3	4,0	0,3	3,0	0,2	1,0	0,1	2,0	0,2	2,0	0,2
Quiero comer algo económico	0,02	4,0	0,1	2,0	0,0	3,0	0,0	2,0	0,0	1,0	0,0	5,0	0,1
No quiero ir muy lejos de mi casa	0,02	1,0	0,0	1,0	0,0	2,0	0,0	1,0	0,0	4,0	0,1	4,0	0,1
Tengo hambre	0,08	3,0	0,2	2,0	0,2	3,0	0,2	4,0	0,3	3,0	0,2	5,0	0,4
Quiero una experiencia de servicio	0,15	4,0	0,6	4,0	0,6	3,0	0,5	2,0	0,3	3,0	0,5	2,0	0,3
Quiero encontrar opciones vegetarianas/vegas	0,01	5,0	0,1	4,0	0,0	4,0	0,0	1,0	0,0	1,0	0,0	1,0	0,0
Quiero acompañar mi comida con una bebida alcohólica	0,01	3,0	0,0	4,0	0,0	2,0	0,0	2,0	0,0	2,0	0,0	5,0	0,1
Quiero un momento de entretenimiento y buena comida	0,15	3,0	0,5	3,0	0,5	3,0	0,5	1,0	0,2	3,0	0,5	2,0	0,3
Quiero compartir tiempo con mis amigos mientras como	0,15	3,0	0,5	5,0	0,8	4,0	0,6	2,0	0,3	5,0	0,8	2,0	0,3
Quiero encontrar variedad en el menú	0,08	3,0	0,2	3,0	0,2	5,0	0,4	3,0	0,2	4,0	0,3	5,0	0,4
Quiero que me atiendan rápido y a la mesa	0,15	3,0	0,5	3,0	0,5	3,0	0,5	3,0	0,5	3,0	0,5	2,0	0,3
TOTAL RESULTADO PONDERADO	1,0	--	3,3	--	3,5	--	3,4	--	2,1	--	3,3	--	2,5

1.1.7 Comparativo entre Productos Existentes en el Sector y los de la Compañía

Considerando los resultados arrojados en las encuestas y entrevistas a clientes del mercado y propietarios de Cordelia y luego de realizar un análisis cualitativo y cuantitativo, se puede concluir que el servicio ideal para un restaurante del mercado al que pertenece Cordelia debe tener en cuenta el ambiente, servicio a la mesa (experiencia de servicio), buena atención.

El ambiente es el atributo mejor valorado por el consumidor final, que incluye concepto, decoración, música, volumen de la música, espacios de la locación y todo lo concerniente a la visual y el confort del restaurante.

En un segundo nivel de importancia, los consumidores valoran el servicio a la mesa, para las personas del segmento es muy importante contar con un servicio de toma de pedidos y entrega de platos a la mesa, lo que genera un mayor nivel de servicio e implica una mayor logística para un restaurante cumplir eficientemente con estos requerimientos. En este aspecto se valora la correcta entrega de los platos, con la temperatura fresca ideal.

Otro atributo infaltable para lograr un servicio ideal es la buena atención, que implica amabilidad del personal, desde la persona que recibe en la puerta hasta el empleado que atiende en la mesa. Adicionalmente, la buena atención debe requerir un personal atento, que tome pedidos y los entregue oportunamente, los tiempos de entrega deben ser los correctos, así como las opciones seleccionadas deben coincidir con lo recibido en la mesa.

Dependiendo del nivel socioeconómico donde esté ubicado el restaurante, se ofrecen servicios complementarios como parqueadero, valet parking, reservas, decoración para ocasiones especiales y música en vivo.

De acuerdo con esto Cordelia, está dentro de la categoría de mariscos y pescados y dentro de servicio a la mesa casual, con servicios de reservas y decoración para ocasiones especiales. Se encuentra valorado positivamente en los atributos de buena atención, que califican como excelente, así como un buen servicio a la mesa; no obstante, en el aspecto de ambiente, los clientes tienen una percepción de incomodidad por el pequeño espacio del restaurante y el entorno del barrio La Macarena, que es percibido como inseguro. De igual manera, Cordelia tiene desventaja frente a competidores del segmento que ofrecen servicios complementarios como valet parking y música en vivo.

1.1.8 Análisis de Niveles de Precios

Para la evaluación del análisis de nivel de precios se ha tomado como referencia el producto ceviche de pescado, dado que es el producto insignia de Cordelia, el cual le interesa en mayor medida promover y destacar de su menú, se realiza comparativo de este mismo plato con los 5 competidores elegidos.

De acuerdo a una investigación cualitativa realizada logramos identificar que los atributos más relevantes a la hora de consumir un ceviche son, la frescura en primer lugar dado que una de las preocupaciones principales cuando se consumen mariscos es obtener un producto que garantice la seguridad del mismo para el consumo y evitar intoxicaciones que son un factor por el cual muchas personas rechazan comer este tipo de comida, seguido de este atributo se ubica el balance en sabor, donde se busca un equilibrio entre los ingredientes, la acidez y dulzura, así como conservar el sabor de los mariscos que son el ingrediente principal.

Por otro lado, se encuentra la presentación del plato donde el comensal busca una estética atractiva y decoración que incentive al consumo de este. Después se identifica como atributo el tamaño de la porción, en este plato específicamente no es uno de los más relevantes puesto que en muchos casos no forma parte del plato fuerte sino de las entradas para acompañar o como un plato ligero que se consume con otros acompañamientos. Por último, se encuentra la combinación de texturas, lo cual hace referencia a ingredientes en el plato que aporten diferentes sabores y sensaciones como pueden ser crocantes, niveles de picante, contraste de sabores, sin embargo, en la mayoría de los restaurantes tienen recetas tradicionales donde se hace énfasis en el pescado y la salsa, la textura no es un atributo relevante para la escogencia del mismo.

Se identifican entonces los precios de este plato para cada competidor y se califica según los atributos relevantes definidos por los consumidores, obteniendo como resultado que

Pesquera Jaramillo es una marca sobrevalorada respecto al precio justo del mercado obtenido, las otras marcas se encuentran por debajo de este precio aunque El Kilo Marisquería y La Orilla se encuentran cercanas al precio y Central Cevichería, Coctel del Mar y Cordelia son marcas subvaloradas respecto al precio justo del mercado.

Tabla 19. *Matriz de Precio Competidores*

IMPORTANCIA	ATRIBUTO	MARCA				
		EL KILO	CENTRAL CEVICHERIA	COCTEL DEL MAR	LA ORILLA	PESQUERA
30%	Frescura	4	4	3	2	4
15%	Tamaño de la porción	3	3	5	3	3
5%	Combinación de texturas	4	4	3	2	3
25%	Balance en sabor	4	2	3	3	3
25%	Presentación	5	4	3	3	3
CALIFICACIÓN PONDERADA		4,10	3,35	3,30	2,65	3,30
PRECIO		\$ 28.900	\$ 23.700	\$ 24.800	\$ 27.000	\$39.000
UM		\$ 7.048,78	\$ 7.074,63	\$ 7.515,15	\$ 10.188,68	\$ 11.818,18
UMV		\$ 8.729,08				

Teniendo en cuenta lo anterior se identifica una oportunidad para Cordelia dado que está por debajo del precio justo del mercado en un 24%, debido a esto se podría incrementar su valor, aunque recomendamos mantenerlo por debajo del precio del mercado para posicionarlo como referente en la zona de un producto de calidad a un precio económico y original, construyendo así su base de clientes y atrayendo a un mercado que está interesado en este tipo de comida y, al aumentar el precio de una manera progresiva se podría obtener un mayor margen, lo cual es un factor importante, especialmente ahora que Cordelia está empezando y que busca el retorno de la inversión en el menor tiempo posible.

Tabla 20. *Matriz de Precio Cordelia*

MARCA			PRECIO ACTUAL
IMPORTANCIA	ATRIBUTO	CORDELIA	
30%	Frescura	4	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> PRECIO ACTUAL \$ 22 500 </div>
15%	Tamaño de la porción	3	
5%	Combinación de texturas	4	
25%	Balances en sabor	3	
25%	Presentación	3	
CALIFICACIÓN PONDERADA		3,40	
PRECIO JUSTO DE MERCADO		\$ 29.679	

1.1.9 Conclusiones del Análisis de Entorno

Durante el análisis realizado, es posible evidenciar que entre 2017 y 2018 se presentó una disminución en el número de ventas y de empresas tanto del sector como del subsector debido a la eliminación de la exención del impuesto creado por el Gobierno Colombiano para incentivar el crecimiento del sector entre 2003 y 2017. Sin embargo, no consideramos este factor como un tema de alerta para Cordelia, ya que adicional a esto evidenciamos un aumento en el gasto de los hogares colombianos para abril de 2019, (siendo una proporción grande de este gasto asignado a comidas por fuera del hogar), y un aumento en la tendencia de los consumidores colombianos hacia los restaurantes small boutique, siendo esto un potencial que Cordelia puede explotar.

El subsector de alimentos y bebidas evidencia una concentración del poder en las grandes compañías, las cuales poseen la mayor participación del mercado. El 2,63% de las empresas del subsector de alimentos y bebidas representan el 55,64% de participación del mercado. Las nuevas marcas, así como las pequeñas empresas del subsector se encuentran en desventaja, al competir con las reglas de juego establecidas por las grandes compañías que son las que controlan el mercado.

De acuerdo con el análisis del atractivo del mercado, se puede concluir que existe una gran rivalidad entre competidores, siendo un mercado saturado de empresas, cuyos clientes ostentan el poder otorgado por las herramientas de la información digital, al consultar y generar opiniones acerca del servicio que ofrecen los establecimientos de alimentos y bebidas, con pocas barreras de entrada para nuevos competidores. Las grandes empresas poseen la ventaja del poder de negociación con los proveedores con los altos volúmenes de compra y el aprovechamiento de economías a escala.

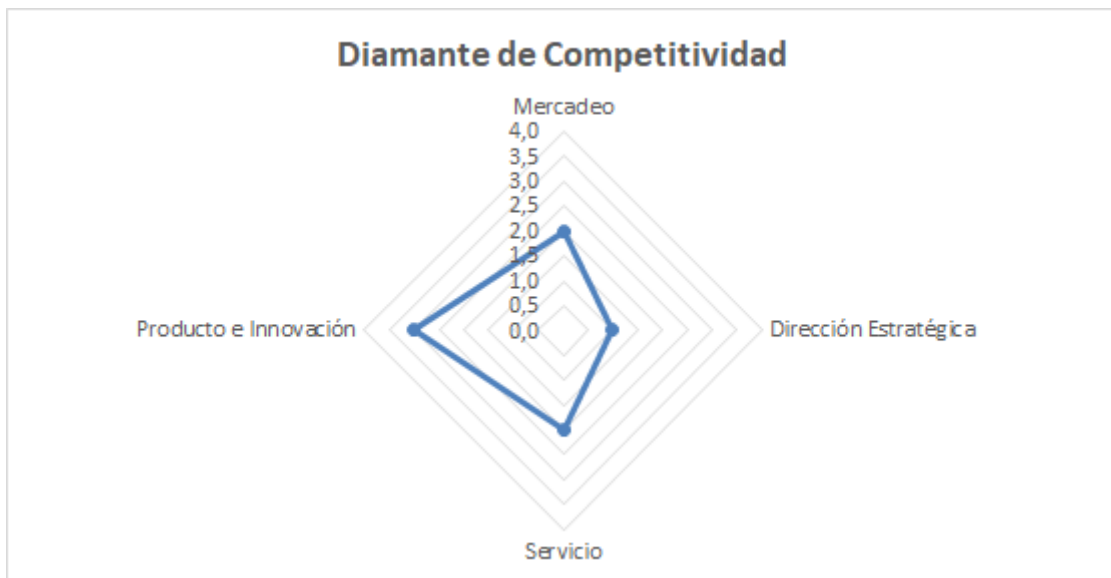
Adicional a esto, se logra identificar a través de las encuestas realizadas que el cliente objetivo de Cordelia que éste frecuenta restaurantes como una actividad de ocio, siendo el factor experiencia y ambiente los más importantes en el momento de elegir o valorar un restaurante. Precisamente al querer pasar un tiempo agradable de entretenimiento con familia o amigos un factor directamente relacionado con esta experiencia es el servicio recibido en el establecimiento el que finalmente es un factor crítico para decidir si volver o no al lugar y recomendarlo a otros. Dado que logramos evidenciar que el 70% de los encuestados manifiesta que deciden visitar un restaurante nuevo por recomendación de familia y amigos y, que el 22% de los encuestados en Cordelia manifiestan estar allí por recomendación de amigos y familiares, es fundamental que el restaurante cuente con políticas de servicio claras, que incentive los comentarios de los comensales en plataformas de opinión y que comunique su propuesta de valor de manera clara al segmento seleccionado, para que de esta manera logre fomentar la recompra y atracción de nuevos clientes no sólo por el voz a voz.

Por último, según el análisis de precio realizado respecto al producto Ceviche, se encuentra que Cordelia tiene una variedad de menú con precios que son atractivos para el cliente objetivo dado que el 47% de los encuestados manifiestan que su presupuesto por salida está entre los \$20.000 y \$40.000 por persona, sin embargo, se evidencia un espacio

para aumentar el precio obteniendo así unas mayores ganancias, sin que esta acción pueda traer una consecuencia negativa de perder clientes.

1.2 Diagnóstico Interno y Matrices

1.2.1 Análisis de las 4 Áreas del Diamante de Competitividad



Fuente: Creación propia

Mercadeo

Cordelia no cuenta con un área específica de mercadeo, sin embargo, Andrea y Diego, los fundadores de la marca han establecido una estrategia de creación de contenidos en las redes sociales basados en el manual de marca, con el fin de enviar un mensaje coherente de acuerdo con la identidad de marca que magnifique los atributos y dé a conocer los beneficios de la propuesta de valor. Sin embargo, se logra evidenciar que, aunque los fundadores consideran que Cordelia es representativo del Caribe, para los clientes actuales no es claro este posicionamiento de marca, por lo que es importante comunicarlo de una manera mucho más clara y directa.

Se ha invertido en pauta y se ha gestionado la comunicación directa con las personas que interactúan en las redes sociales y plataformas de opinión, sin embargo, dado que el negocio

se encuentra en una etapa inicial y debido al poco tiempo que lleva el restaurante en las plataformas, aún no se cuenta con el suficiente público para la generación de un gran impacto mediático en cada una de las publicaciones.

Actualmente, se invierte alrededor de \$700.000 entre la diseñadora, Instagram/Facebook, Google y TripAdvisor, también se gestiona la presencia de la marca en las plataformas de reserva como The Fork, sin embargo, contar con un bajo presupuesto limita que el desarrollo de contenidos tenga mayor alcance y mayor impacto en los clientes potenciales.

De igual forma, se ha interiorizado en el ADN de todo el equipo de trabajo de Cordelia la estrategia de marketing, siendo el personal operativo el primer canal de comunicación de los atributos de la marca, así como la principal fuente de retroalimentación para la mejora continua del servicio y la potencialización de los valores de la marca.

Cordelia también ha manejado las relaciones públicas a través de invitaciones a personalidades, quienes comparten su experiencia en redes sociales, igualmente ha gestionado por free - press la presencia de la marca en medios de comunicación masivos como radio y televisión.

Dirección Estratégica

Cordelia no cuenta con una misión y visión que se encuentren documentadas y no se comunican a nivel interno como externo de la compañía, aunque los fundadores de Cordelia visionan con nuevas sedes en distintas ciudades del mundo, no hay una clara misión y visión que guíen la estrategia para cumplir dichos sueños, por lo que es importante construirla para dar un norte más estructurado a todos dentro de la compañía.

Por otro lado, existe un reglamento interno que contiene las normas de relaciones internas del trabajador con la empresa y del trabajador con sus compañeros de trabajo, que está orientado al cumplimiento de los valores corporativos.

A continuación, se puede encontrar el análisis causa raíz:



Servicio

Aunque en el momento Cordelia no tiene documentado el protocolo de Servicio al cliente, si tienen lineamientos claros para brindar un servicio destacado a su clientela, los asesores gastronómicos que prestan el servicio directamente al consumidor final, así como el personal administrativo han sido capacitados para brindar la información necesaria para que el cliente pueda tener una experiencia agradable. Actualmente, se tiene presupuestado dentro de la creación y documentación del protocolo implementar un proceso de seguimiento a la calidad del servicio prestado directamente en el restaurante para establecer refuerzos en procesos que el cliente valora, así como acciones de mejora. Cordelia se caracteriza por tener una política de servicio con una comunicación cercana y amigable que forma parte de la personalidad de la marca y que se quiere extender al consumidor.

Fuera del restaurante Cordelia también tiene planes de acción para atender los comentarios y sugerencias de sus clientes, gracias a los canales de atención digitales como redes sociales y plataformas de opinión el restaurante puede dar atención a las dudas, sugerencias, felicitaciones o inconformidades que presente el cliente prácticamente en cualquier momento.

Producto e innovación

El nombre Cordelia es tomado de un arrecife coralino ubicado en el Mar Caribe, un arrecife muy especial, ya que de acuerdo a una investigación de una bióloga de The Nature

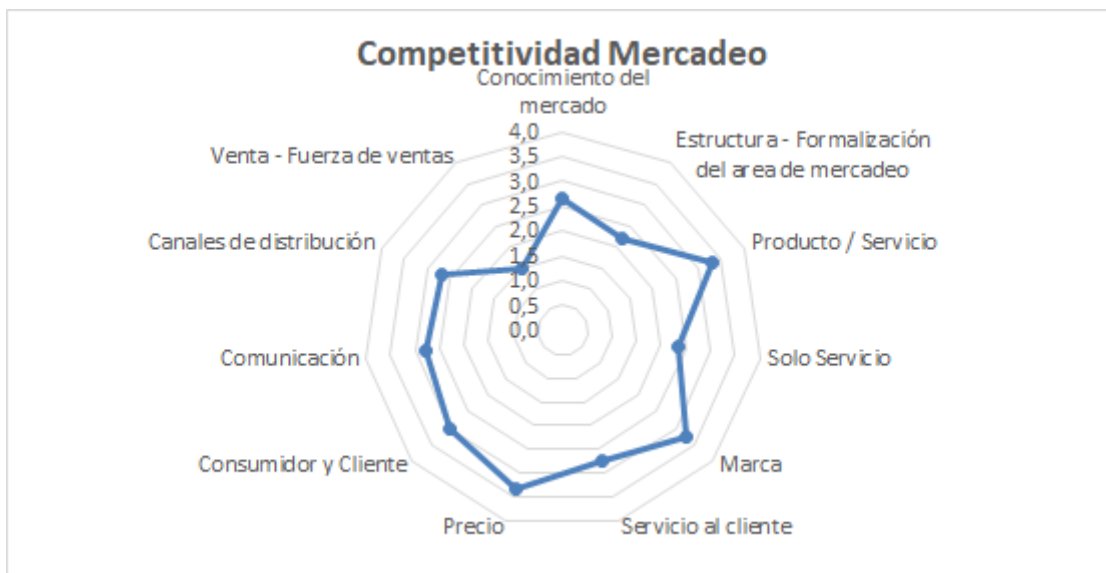
Conservancy (TNC) “mientras la mayoría de los arrecifes en el resto de la región del Sistema Arrecifal Mesoamericano cuentan con un promedio de cobertura de coral vivo de 19 por ciento, el banco Cordelia tiene un promedio de 70 por ciento” (Proceso Digital, 2012). El restaurante, está inspirado en este arrecife, Cordelia es protección, porque está comprometido con el consumo de pesca responsable y productos orgánicos, cultivados por agricultores locales de Pacho, Cundinamarca.

Los productos que ofrece Cordelia fueron planeados y creados antes de abrir el restaurante y después de creada la marca, fue un proceso de construcción junto con la chef y la diseñadora en el que se aseguraron de que el concepto de marca fuera trasladado 100% a los productos seleccionados. Por ejemplo, en la carta no se muestra el tipo de pescado que se vende, sino que se indica que se ofrece pescado de temporada, proveniente de pesca responsable.

Cordelia innova en 2 aspectos, primero en el tema de decoración recreando en su ambientación un entorno coralino y caribeño, normalmente los restaurantes de comida de mar son ambientados con elementos navales, y segundo en los productos gastronómicos se ha innovado en la presentación, conservando la esencia del sabor caribeño, con una presentación diferente inspirada en la gastronomía francesa y asiática, como es el caso del arroz con coco en forma de croquetas, para que el comensal lo disfrute con pequeños bocados.

1.2.2 Análisis Subáreas de Mercadeo

Se realizó una encuesta a los fundadores de la empresa para calificar cada una de las subáreas del restaurante, el detalle de la encuesta se puede encontrar en el *Anexo 2* y los resultados se encuentran a continuación:



Fuente: Creación propia

Conocimiento del mercado

En Cordelia, el conocimiento de mercado se realiza en 2 frentes, primero a través de estudios de la competencia, donde Diego y Andrea suelen ir a restaurantes de diferentes estilos de comida para probar los platos, comparar y analizar los precios, adicionalmente observan el servicio, en términos de tiempos de entrega de los pedidos, cantidad de mesas y personas que atiende un mesero. Otro tema que revisan con cuidado es la calidad de los productos, especialmente en aquellos restaurantes que ofrecen pulpo, ya que es uno de los platos más difíciles de preparar. Los 2 siempre están atentos y cuando están en búsqueda de un restaurante para ir a comer y si ven uno de mariscos y pescados, éste siempre será su primera opción ya que les permite compararse y aprender de la competencia.

El segundo frente para conocer el mercado es a través de seguimiento de las tendencias nacionales que, aunque no realizan metodológicamente, siempre que encuentran artículos de revistas que hagan referencia al tema lo leen, están pendientes de programas de cocina y compran libros al respecto para mantenerse informados. Incluso actualmente dentro de su oferta de valor se están aplicando determinadas tendencias, como lo es el consumo local, orgánico y la sostenibilidad. Por otro lado, al ir a un restaurante realizan mucha observación

sobre los gustos y preferencias de los comensales, por lo que no sólo se guían por lo que está escrito sino por lo que logran identificar en estos trabajos de campo.

Por último, en los temas de estudios sectoriales de gremios, dado que estos gremios actualmente no generan mucha investigación, ni publicaciones porque son gremios muy débiles, no es posible realizar un seguimiento continuo a los mismos.

Estructura o formalización del área de mercadeo

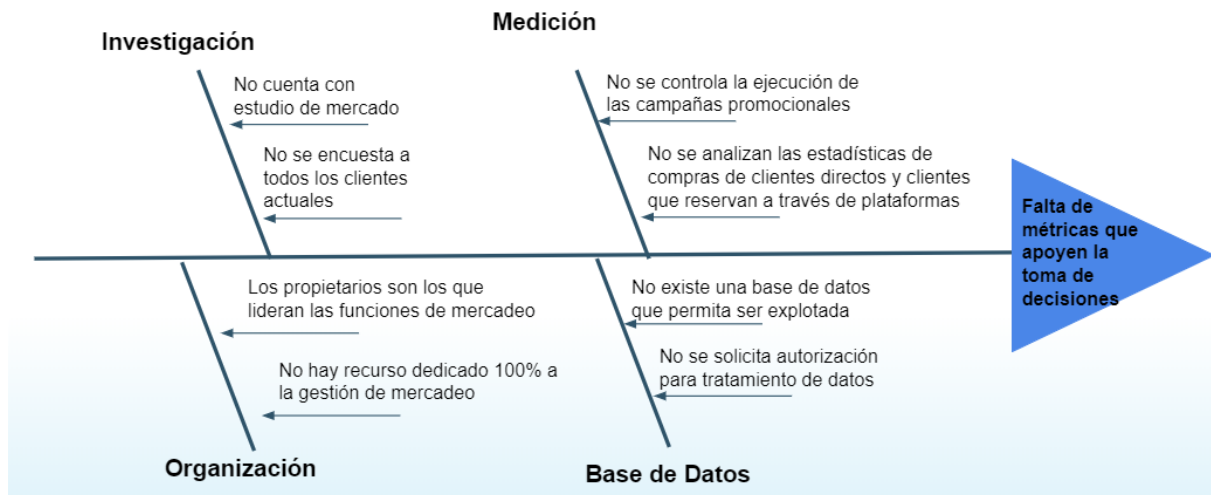
Aunque Cordelia no cuenta con un área específica de mercadeo, como se mencionó previamente Diego y Andrea tienen un presupuesto de marketing asignado que oscila entre los \$700.000 mensuales, los cuales se reparten entre la diseñadora, Instagram/Facebook, Google y TripAdvisor. Sin embargo, aunque estas acciones de mercadeo son tomadas de acuerdo con unos objetivos planteados, no se realiza ni un monitoreo de las estrategias efectuadas para medir efectividad de las mismas, ni se cuenta con el suficiente músculo financiero para hacer que cada uno de los planes de acción definidos de acuerdo a los objetivos planteados se puedan efectuar.

Por otro lado, para los fundadores son claras sus estrategias de marketing, dentro de las cuales se encuentran la diferenciación, esto debido a que a pesar de que se ofrece un producto similar en el mercado, el objetivo es hacer sentir el servicio como único y personalizado. El restaurante actual es un piloto con el cual se pretende entender cómo se comporta el mercado de acuerdo al producto y al servicio ofrecido para adaptarlo y moldearlo a las necesidades identificadas.

Por último, se encuentra una falencia en la construcción de una base de clientes sólida que para ser utilizada para generar estrategias de remarketing. Y, adicionalmente se observa que se cuentan con herramientas para poder realizar un análisis interno de los productos más y menos vendidos para generar estrategias que permitan potencializar la venta de aquellos

productos de baja rotación, sin embargo, no se realiza un análisis de la información contenida en esta herramienta.

A continuación, se puede encontrar el análisis causa raíz:



Producto y Servicio

Los atributos de cada uno de los productos fueron pensados y creados antes de abrir el restaurante, junto con la chef, la diseñadora de modas y los propietarios, lo que se pretendió fue trasladar el concepto de marca a los productos. Por ejemplo, en el menú no se ofrecen pulpos baby porque no es sostenible, no puede ofrecerse en el menú un pescado en particular como robalo o corvina, sino pesca de temporada, porque las vedas de la pesca de algunas especies varían de acuerdo a la temporada; se busca la coherencia y consistencia de la promesa de valor de una forma genuina en todas las decisiones de la empresa. Este aspecto y consigna lo tienen claro los meseros y cocineros del restaurante.

Estos atributos están documentados en el manual de marca para algunos platos, sin embargo, podrían mejorarse ya que se encuentran de manera genérica. Hace falta un manual para las bebidas alcohólicas y no alcohólicas, teniendo en cuenta que las bebidas hacen parte de la experiencia gastronómica.

Adicionalmente, aunque existe una receta estándar para los productos, ésta no está escrita formalmente en un manual con gramajes exactos, ya que para algunos productos la receta se ha estado adaptando de acuerdo a las mejoras iniciales realizadas por el equipo de cocina y propietarios, de acuerdo a la retroalimentación recibida por los clientes. Actualmente, se tienen registradas las recetas en el sistema POS, mientras se terminan de ajustar para ser documentadas en un manual.

Por otro lado, los propietarios tienen muy claro que el concepto de producto de Cordelia es trasladar a los comensales a las playas caribeñas, hacerlos sentir en otro lugar aun estando en el corazón de Bogotá. Sin embargo, es necesario que la compañía establezca una estrategia específica para dar a conocer su marca e incentivar la presencia de nuevos clientes en el restaurante haciendo uso de plataformas digitales, a través de un call to action atractivo y llamativo. Comunicando también las ventajas competitivas que son: Diferenciación en presentación y recetas de la comida caribeña, así como en el concepto único, expresado en la ambientación, en el servicio y en la experiencia transmitida a los clientes de Cordelia.

El entorno competitivo y la zona donde está ubicado el restaurante hacen que los costos sean medios, por lo que su ventaja competitiva actual radica en la diferenciación; aunque el deseo de la compañía es lograr una ventaja dual de diferenciación y liderazgo en costos a través de mayor eficiencia en sus procesos, para lograr cobrar un precio superior al actual pero por debajo de la competencia, alcanzando así mejores márgenes, considerando que los clientes puedan percibir un mayor valor en la diferenciación de Cordelia y estén dispuestos a pagar un mayor precio. (Noboa Fabrizio, 2006).

Servicio

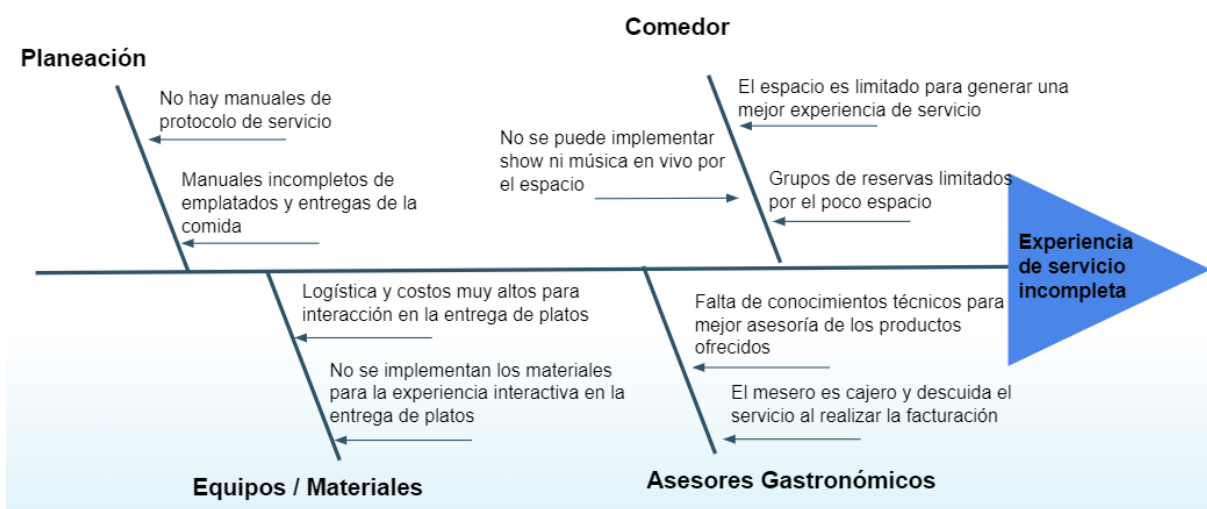
Los fundadores de Cordelia evalúan los tiempos de entrega, precisamente esa es la razón por la cual uno de sus platos iniciales no se encuentra ahora en el menú, este plato se llamaba tesoro del mar y consistía en un plato para 4 personas que contenía degustación de ceviches,

mariscos y croquetas. La apuesta de Diego y Andrea era crear una experiencia diferencial ya que una vez pedían este plato en el restaurante había un ritual especial que consistía en tocar la campana, hacer un cambio en la iluminación y poner una canción especial de celebración para disfrutar de esta fiesta de sabores. Sin embargo, este plato tenía una duración de preparación entre 45 y 50 minutos, con lo cual era posible generar una buena experiencia si sólo 1 mesa en el restaurante solicitaba este plato, en una ocasión 3 mesas decidieron pedir el plato a la vez y dada la cantidad de elementos que se debían usar en la cocina y los tiempos de entrega, tuvieron problemas importantes en la atención al cliente y en la respuesta en el servicio, con lo cual decidieron eliminarlo del menú, esto para no generar retrasos innecesarios en la atención.

Actualmente, Cordelia no tiene manuales de procesos de servicio y aunque si tienen un protocolo de servicio, este no está documentado, el paso a paso del protocolo de servicio Andrea y Diego se lo cuentan al personal, y continuamente son ellos los que validan si el proceso lo realiza correctamente cada asesor gastronómico.

Adicionalmente, aunque tienen documentado para algunos productos la forma en la que se deben servir en la mesa, la documentación no es completa para todos los platos ofrecidos por Cordelia. El emplatado más claro es el del arroz, en el que se les indica a los asesores gastronómicos que son servidos en paila de peltre con tapa para que garantice que los arroces lleguen calientes a la mesa y, adicionalmente, se menciona que el ritual de servicio consiste en que cada comensal destapa su propio arroz y se sorprenda con el detalle con el que ha sido servido. Es importante que todo esto quede documentado para que sea más claro de comunicar a los asesores gastronómicos.

A continuación, se puede encontrar el análisis causa raíz:

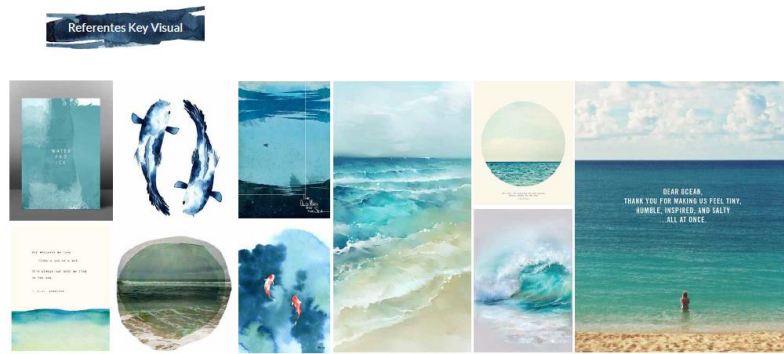


Marca

Cordelia fue construido bajo un proceso creativo, partiendo de la necesidad de sus fundadores de proyectar arte a través de la comida caribeña y hacerlo un negocio rentable. Se acudió a un equipo interdisciplinario de profesionales del diseño de modas y gastronomía, que por medio de un proceso de design thinking, lograron crear el concepto de la marca y estructuraron la propuesta de valor, visionando a Cordelia como un espacio único, una obra de arte en sí misma, con la intención de ofrecerle a los clientes experiencias sensoriales, gastronómicas y vivencias memorables.

En este proceso creativo se construyó el manual de marca, el cual contiene tanto los valores de marca, las tipografías, paleta de colores y referentes para el key visual de la marca, tal y como se muestran a continuación:





El nombre Cordelia fue tomado de un arrecife coralino ubicado en el Mar Caribe, Cordelia tiene un significado claro y los fundadores quieren explotar este significado, que es Joya del Océano.

Servicio al cliente

En cuanto al servicio al cliente, aunque Cordelia no maneja un buzón de quejas y reclamos de manera física, sin embargo, cuando se entrega la cuenta, a veces el asesor gastronómico acompaña la factura con una tarjeta que contiene un llamado a la acción para comentar la experiencia en TripAdvisor. Adicionalmente, dentro del protocolo de servicio se solicita a los asesores gastronómicos preguntar cómo estuvo la experiencia, también se basan en la observación para realizar seguimiento del servicio prestado, por ejemplo, cantidad de comida que dejan en el plato, los gestos que realizan los comensales al recibir y probar la comida, dado que el restaurante es pequeño se presta también para estar atentos a los comentarios que se realicen en las mesas en cuanto al servicio y productos recibidos.

Cordelia no evalúa directamente el nivel de satisfacción de sus clientes, sin embargo, plataformas como The Fork y Tripadvisor les permiten a los fundadores realizar un seguimiento continuo y reaccionar de manera inmediata ante inconformidades presentadas, como por ejemplo llamar a validar qué sucedió con el aquel cliente que haya presentado una

queja en la plataforma y realizar una invitación para que el cliente vuelva al restaurante para reivindicar lo sucedido.

A nivel interno, a pesar de que no existe un proceso definido y documentado para tratar con inconformidades, manejan un protocolo en dado caso que algo no suceda de acuerdo a lo esperado, por ejemplo demoras en la entrega o en la calidad en la ejecución de un plato, (ejemplo: cocción no adecuada, entrega de un producto diferente al solicitado por el cliente), para lo cual se entrega una cortesía de un postre o de una pareja ideal (croquetas) y se le pide al cliente realizar un feedback de lo sucedido.

Precio

Para determinar el precio de los productos, los fundadores de Cordelia establecieron un margen mínimo del 70% para los platos fuertes, teniendo en cuenta sólo los costos variables, adicional a esto validan los precios de la competencia y se ubican un poco por debajo de un referente para ellos, el cual es Central Cevicheria. Por otro lado, continuamente la empresa realiza comparaciones de sus precios con los de la competencia, no sólo validando los precios en la carta, sino probando los productos y verificando que efectivamente lo que se cobra está de acuerdo a lo que se ofrece, ya que especialmente en este tipo de comida se suelen reemplazar los productos por materia prima de menor calidad para obtener un mayor margen.

Cordelia por su parte, ofrece unos precios justos para un producto de calidad, por ejemplo, la talla estándar que compran de camarón es camarón tigre, mientras la competencia generalmente ofrece camarones de la mitad del tamaño de Cordelia, en unos platos con unos precios superiores a los ofrecidos en el restaurante.

De acuerdo a este análisis es importante que Cordelia considere dentro de su determinación de precios no sólo los costos variables sino los fijos, ya que actualmente está perdiendo visibilidad de la rentabilidad real al no incorporarlos, y por otra parte, dado el análisis previamente realizado al precio se puede observar que tiene margen para aumentarlo

incluso estando todavía por debajo de su competencia, siendo así un proyecto mucho más rentable y que permita generar un retorno de la inversión a menor tiempo para los fundadores.

Consumidor y Cliente

Los fundadores de Cordelia tienen claro su segmento objetivo, el cual es: Personas que buscan opciones alternativas en cuanto a modelos de restaurante, con opciones artesanales, personalizadas, con una propuesta gastronómica fuera de lo ordinario, en búsqueda de una experiencia memorable. Personas que valoren el arte y la gastronomía, ya que hay arte tanto en la decoración como en el detalle de cada uno de los platos.

En cuanto a las barreras que piden a ese segmento objetivo acceder al producto se encuentran, la reputación de la zona, ya que existen prejuicios que hacen que las personas consideren que la zona es peligrosa; el desconocimiento de la zona, debido a que muchas personas no la referencian como destino gastronómico o no saben de su existencia; el desconocimiento de la marca, si la gente no conoce el restaurante duda en entrar a pesar de que aparentemente se vea bueno; y, por último, el hecho que el restaurante sea de comida caribeña pero que no venda comida tradicional, (platos típicos como pescado frito), puede generar una barrera para aquellos clientes tradicionales.

Como se mencionó previamente, Cordelia surgió de la necesidad de sus fundadores de proyectar arte a través de la comida caribeña y hacerlo un negocio rentable, por lo cual, su restaurante fue construido junto con diseñadores, ambientado para que los comensales se transporten al caribe y vivan una experiencia fuera de lo ordinario, adicional a esto, y sin ser planeado por los fundadores, una necesidad que el producto está satisfaciendo, es la celebración de ocasiones especiales dentro del restaurante, que al ser un lugar íntimo, permite a pequeños grupos de personas celebrar cumpleaños, grados y hasta pedir la mano en el restaurante.

Comunicación

Existen unas políticas documentadas en el reglamento interno donde se establecen principios en el tema de comunicación, en estas políticas se establecen también los medios de comunicación a nivel interno, en donde es usual usar el WhatsApp, sin embargo, se establecen normas donde se menciona cuándo y cómo hacerlo usarlo.

El valor innegociable en Cordelia es el respeto y esto se comunica tanto a nivel interno como externo, a nivel interno siendo justos con el pago, con el trato, cumpliendo y velando por los derechos y la satisfacción de los asesores gastronómicos, esta es la base para la comunicación externa, reflejando un buen servicio, ya que un colaborador satisfecho transmite esta misma energía a los clientes finales.

Aunque los fundadores de Cordelia tienen claro que su propuesta de valor es ser un restaurante que recrea los sabores y experiencias del caribe, con servicio diferencial y especializado, no existe una comunicación clara de esta propuesta ni a nivel interno, ni a nivel externo. Para esto es importante tener documentado un plan estratégico de comunicación, con fechas e hitos claros para desarrollarlo, compartirlo con sus colaboradores e integrarlo en el ADN del restaurante. Y, adicionalmente, crear a nivel interno una misión y visión que guíen a los colaboradores hacia un camino común.

Canales de Distribución

Se tiene claramente identificado que los canales de distribución son de nivel 1, dado que se ofrece tanto servicio a la mesa, como envío a domicilio a través de intermediarios como rappi y ubereats que permiten realizar la entrega de los productos en la casa de los comensales. El control que tienen con el servicio a la mesa permite realizar una gestión mucho más detallada del nivel con el que se entrega el producto, no sólo en términos de calidad del producto, sino tiempos de entrega, presentación, etc. Sin embargo con la entrega a domicilio hay falencias en la comunicación y no se han tomado medidas para mejorarlas, por ejemplo, en rappi ofrecen jugo de temporada, pero no se actualiza el jugo específico que ofrecen, por lo que

para el cliente final no será claro qué es lo que exactamente está pidiendo, adicional a esto no se puede tener un control minucioso de los tiempos de entrega al cliente final y calidad con la que llegan los productos, por ejemplo si llegan fríos los platos, si las croquetas de la pareja ideal no llega crujientes, etc, y, por último no es fácil transmitir la propuesta de valor de Cordelia de transportar a los comensales al caribe cuando se hace pedido a domicilio.

Para el servicio a la mesa, parte de la gestión de la demanda se realiza a través de las plataformas para reservas como The Fork, donde se identifica día a día la cantidad de clientes que posiblemente irán al restaurante y, de esta manera, se abastecen para satisfacer la demanda esperada. Sin embargo, dado que esta no es el único canal, es importante establecer mecanismos para realizar una gestión más adecuada y no incurrir en desabastecimiento cuando la demanda supere el nivel esperado.

Venta y Fuerza de Ventas

Aunque se tiene identificado el público objetivo, no es claro cuál es el mercado potencial en número de personas para realizar una correcta gestión de la demanda.

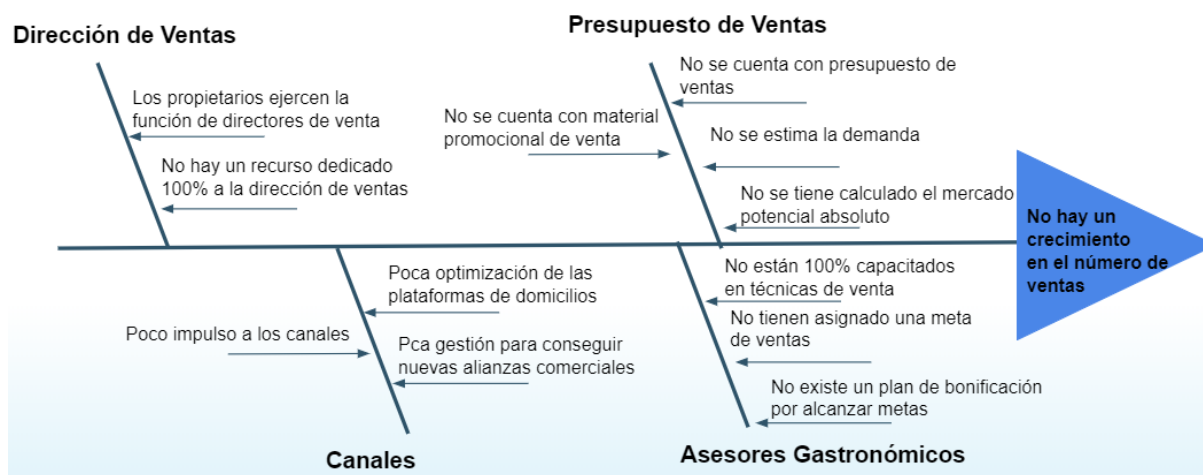
A pesar de que se realiza un seguimiento del número de ventas a través de un software que genera informes de ventas diaria, mensual, semanal, separadas por tipo de producto, lo cual les permite identificar cuáles son los más vendidos, y, además permite realizar seguimientos en tiempo real, no existe un pronóstico de ventas y por ende, no existe ni un presupuesto de venta, ni se tienen metas de cumplimiento. Por el momento se está creando la línea base y se está entendiendo el mercado para identificar tendencias que les permitan generar estos métodos de seguimiento y control.

Por otro lado, el restaurante no cubre al 100% los puestos destinados a clientes en su horario de apertura, a pesar de que cuenta con solo 18 puestos, generalmente sólo logra su máxima ocupación en horas y días pico en finales de semana o meses de alta demanda en la zona.

En cuanto a las ventas realizadas, se evidencia que el ticket promedio para una mesa de 3 personas es de \$96.000, lo que puede considerarse como una cifra baja, teniendo en cuenta el precio promedio de plato fuerte y bebidas, de acuerdo a la información de Cordelia, generalmente se consume un plato y una bebida por persona; cabe destacar que el menú ofrece, entradas, fuertes, postres, bebidas alcohólicas y no alcohólicas y existe un potencial en incrementar el ticket promedio al inducir a los comensales a consumir más en las distintas categorías del menú que aún no tienen un buen comportamiento en las ventas.

Adicional a esto, aunque mensualmente Diego y Andrea se reúnen junto con sus asesores gastronómicos para darles tips y tácticas de atención a los comensales, no existen programas formales de capacitación y formación al personal de atención en técnicas de venta y conocimientos técnicos de los productos para persuadir al cliente a la compra, como es el caso del bajo conocimiento del personal en maridaje, para impulsar la venta de los vinos.

A continuación, se puede encontrar el análisis causa raíz:



1.2.3 Matrices

1.2.3.1 Análisis DOFA

Existen ciertos factores externos que, aunque no pueden ser influenciados por la compañía son oportunidades y amenazas que la empresa debe contrarrestar, junto con sus fortalezas y

debilidades para posteriormente, utilizarlas en su beneficio generando estrategias para aprovechar las oportunidades o atacar las amenazas.

Dentro de las oportunidades es importante destacar como el aumento del consumo de los hogares podría beneficiar a la compañía, ya que como se mencionó anteriormente, en un estudio realizado por Raddar, se evidenció que, del gasto total de los hogares, el 6,7% corresponde a comidas por fuera del hogar, lo cual equivale a un crecimiento de 5,1% con respecto al año inmediatamente anterior (Raddar, 2019). Esta oportunidad, unida con una de sus fortalezas como la buena ubicación, se puede convertir en conseguir una mayor atracción al público objetivo y un mayor ticket promedio para los clientes actuales.

La Macarena, al ser una de las zonas gastronómicas referente en Bogotá, atrae a aquellos comensales interesados en recibir una experiencia de servicio, la zona tiene una amplia variedad de restaurantes con concepto, con potencial turístico, con una ubicación central, cerca de la zona del centro internacional (donde es posible atraer a ejecutivos de la zona especialmente en los horarios de almuerzo y entre semana) y al centro de Bogotá (donde es posible atraer a turistas que estén en la zona). Sin embargo, es importante notar que una de las debilidades de Cordelia es el pequeño tamaño del local, por lo que otra estrategia que se podría generar atada a la oportunidad del crecimiento del consumo de los hogares hace referencia a la búsqueda de participación en eventos gastronómicos, que permitan aumentar la capacidad instalada y responder de mejor manera a este aumento de la demanda de los hogares colombianos.

Otra oportunidad encontrada es la mejora reputacional de Colombia como destino turístico, que permitió una mayor entrada de visitantes durante el año 2018, y que, atada al crecimiento del sector, se puede aprovechar creando alianzas con agencias de viajes para llevar a turistas a conocer la zona de la Macarena y la propuesta gastronómica de Cordelia (ofreciendo un producto sostenible y de origen local). Los turistas son ávidos de planes con

contenido cultural y gastronómicos y dado que Bogotá es reconocido a nivel internacional como un destino importante de gastronomía en Colombia y la Macarena es una zona histórica de Bogotá, consideramos que este segmento apreciará este tipo de actividades en su visita a nuestro país y le permitirá a Cordelia atraer aún más a un segmento que considera puede ser influyente en el restaurante.

Adicionalmente, a pesar del potencial descrito previamente, no hay una estrategia fuerte de promoción de la zona como destino gastronómico (ni para visitantes del extranjero, ni para nacionales), esto se puede potencializar a través de eventos en la zona que sean masivos (como el Macarenazo), comunicación respecto a los atractivos de la zona, como galerías de arte, diversidad de restaurantes y una plaza de mercado adecuada para la visita del turismo, a través de guías turísticas o gastronómicas completas, teniendo en cuenta que la macarena es mencionada de forma superficial en dos páginas de la edición 2019 de la guía gastronómica de Bogotá. Actualmente, hay un posicionamiento en el imaginario de las personas debido a hechos históricos, como noticias de inseguridad que hacen que las personas asuman que la zona es peligrosa, estas estrategias de comunicación permitirán eliminar estos estereotipos. (Publimetro, 2018)

Atando esto a una de las fortalezas de Cordelia, que es su presencia en redes sociales y plataformas de opinión es necesario incentivar la presencia de la marca en los medios de comunicación consultados por los segmentos, como blogs, plataformas de opinión, noticias, guías gastronómicas y guías turísticas. Esto también permitirá fortalecer una de las debilidades de Cordelia, dado que por ser un restaurante nuevo no tiene un nivel de posicionamiento en el mercado, y al estar presentes en más medios de comunicación y espacios físicos logrará darse a conocer a un mayor número de clientes potenciales, no sólo turistas sino nacionales que estén en búsqueda de una experiencia diferencial.

La última oportunidad identificada es la tendencia de los consumidores a sentirse más atraídos por el concepto de pequeños restaurantes boutique, lo cual se puede unir con una de las fortalezas más claras de Cordelia que es el concepto de marca. La construcción de marca fue la apuesta más importante para los fundadores de Cordelia, esto lo lograron acompañados de un equipo interdisciplinario que mediante un proceso de design thinking desarrollaron un concepto con un contenido acorde a las tendencias, una identidad con esencia, partiendo de un proceso artístico para crear algo singular y con una personalidad definida.

Como estrategia identificamos que lo primero que debe pasar es hacer funcional el concepto de small boutique, es decir, teniendo en inventario de los implementos y decoración del restaurante, para promover una posible venta de souvenirs, de hecho, hasta el momento se han presentado clientes con la intención de comprar parte de los implementos utilizados al finalizar su experiencia, sin embargo actualmente el restaurante no cuenta con materiales a su disposición para ofrecer al público. Adicional a esto, es necesario implementar una estrategia de comunicación que permita mostrar los atributos que generan la experiencia en el restaurante, como lo es la personalización del servicio, el detalle en la elaboración de los productos y el ambiente íntimo que se vive en el lugar físico.

Continuando con un análisis de las amenazas con las que se enfrenta Cordelia, logramos identificar con la consolidación del gremio de restaurantes de La Macarena (conformado en julio de 2019), el cual tiene como objetivo desarrollar la competitividad de los negocios de la zona, así como fortalecer la promoción y el mercadeo del sector para lograr un posicionamiento como una zona gastronómica de alto interés y alto nivel en la ciudad de Bogotá, se puede disminuir el efecto negativo que estas amenazas podrían causar en Cordelia. Como por ejemplo el poder de negociación con proveedores, ya que el gremio podría actuar como un cluster para abastecer a todos los restaurantes de la zona, obteniendo así beneficios en términos de descuentos y precios para todos los miembros del gremio.

Sin embargo, para que Cordelia pueda aprovechar esta oportunidad es importante atacar una de sus debilidades, la cual corresponde a la falta de análisis y proyección de inventarios, una vez Cordelia empiece a proyectar sus inventarios podrá generar acuerdos con proveedores a más largo plazo, logrando así beneficios adicionales.

Adicional a esto, amenazas como la cantidad de competidores y la competencia desleal se podrían contrarrestar con fortalezas de Cordelia, como por ejemplo la alineación con las tendencias del mercado, haciendo mucho más visible tanto en el restaurante como en los medios de comunicación como redes sociales y plataformas de opinión que Cordelia es un restaurante consciente con el medio ambiente, que apoya la pesca responsable vendiendo solo pescado de temporada, que le apuesta a los productos locales, ofreciendo por ejemplo limón orgánico de Pacho Cundinamarca. Actualmente, aunque Cordelia realiza este tipo de acciones el cliente no lo valora porque no lo conoce, y es importante que parte de esta propuesta de valor se comunique de manera transparente al cliente final.

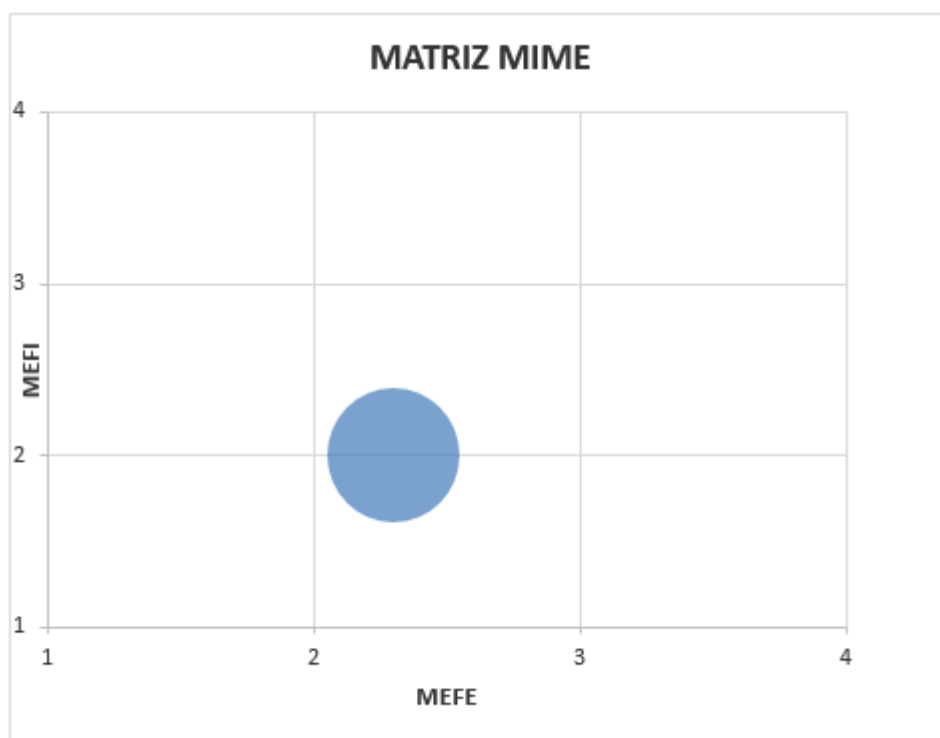
Tabla 21. *Matriz de Evaluación de Factor Externo*

FACTOR EXTERNO CLAVE	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
OPORTUNIDADES			
Consumo de los hogares colombianos está en aumento	0,15	2	0,3
Mejora reputacional de Colombia como destino turístico	0,1	1	0,1
Crecimiento del sector	0,1	2	0,2
Tendencia hacia restaurantes small boutiques en aumento	0,2	4	0,8
AMENAZAS			
Muchos competidores en el mercado	0,2	1	0,2
Competencia desleal	0,05	2	0,1
Poder de negociación con proveedores	0,1	1	0,1
Afectación de vías	0,1	2	0,2
Aumento de impuestos	0,15	2	0,3
TOTAL	1,0	--	2

Tabla 22. *Matriz de Evaluación de Factor Interno*

FACTOR INTERNO CLAVE	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
FORTALEZAS			
Buena ubicación	0,15	2	0,3
Amplio conocimiento del sector	0,1	3	0,3
Existe concepto de marca	0,15	4	0,6
Presencia en redes sociales y en plataformas de opinión	0,05	2	0,1
Alineación con tendencias del sector	0,1	3	0,3
DEBILIDADES			
Local con pocos metros cuadrados	0,05	1	0,05
Análisis y proyección de inventarios	0,05	2	0,1
No contar con amplio capital	0,05	2	0,1
No existe pronóstico ni metas de ventas	0,05	1	0,05
No hay indicadores de gestión	0,05	1	0,05
Equipo de talento humano pequeño	0,05	1	0,05
Restaurante nuevo con poco posicionamiento	0,15	2	0,3
TOTAL	1,0		2,3

1.2.3.2 Análisis MIME



De acuerdo con los resultados encontrados para factores internos y externos, Cordelia se ubica en el centro del cuadrante, esta posición indica que la empresa en este momento debe darle prioridad a mejorar su eficiencia operativa y adoptar una estrategia de protección o resistencia dado que es una empresa nueva con pocos meses de operación que está recuperando su inversión inicial, que recién está estableciendo y estandarizando sus procesos y estrategias a mediano y largo plazo.

Si bien también Cordelia se ubica en el centro inferior de la matriz, esto debido a un cambio del mercado que se encuentra en la zona donde está ubicado, en los últimos años la macarena ha compartido su atractivo hipster y bohemio con una nueva zona que surge como es el Park Way y que está cobrando mucha fuerza últimamente, incluso ha sido definido como el nuevo centro de la comunidad Hipster, por sus propuestas alternativas en restaurantes, teatros y negocios de comida orgánica. (EL Nuevo Siglo, 2017)

Por esta razón, también debe procurar avanzar hacia el extremo izquierdo superior promoviendo el crecimiento por medio de la optimización de procesos, cumplimiento de indicadores de gestión y estrategias de ataque a sus competidores.

2. Plan de Marketing

2.1 Definición de Objetivos

- Incrementar las ventas en un 120,88%,
- Incrementar la utilidad en promedio 50% en el próximo año.
- Generar un posicionamiento de marca del 10% del mercado objetivo de Cordelia en el próximo año.
- Aumentar la rentabilidad en las categorías de ceviches y arroces en un 30% en el próximo año.

2.2 Definición de Estrategias Integradas de Marketing y su Plan de Acción

2.2.1 Estrategia de Posicionamiento

Lograr que el 80% de personas conocen la marca, la reconozcan como un restaurante temático del caribe en Bogotá, de acuerdo con el concepto de marca establecido que mediremos a partir de encuestas a los clientes que frecuentan el restaurante para conocer si las políticas aplicadas están teniendo éxito cada trimestre..

2.2.1.1 Plan de Acción para Posicionamiento

1. Posicionamiento del hashtag #elcaribeenbogota en redes sociales con fotos y videos del restaurante, obteniendo 1000 menciones en el siguiente año.
2. Potencializar los valores de marca a través de elementos diferenciadores en la ambientación del restaurante, generando un mayor énfasis en la relación con el Caribe. Así:
 - a. Diseñar individuales donde se cuenten historias representativas de las regiones del Caribe. Se creará un diseño por mes, para un total de 12 diseños, dado que hay unas ventas promedio de 360 platos al mes, para 12 meses se esperan unas ventas de 4320 platos, por lo que se estimará un total de impresión de individuales de 6888.
 - b. Crear 5 botones con nombres de la ciudad de origen de los asesores gastronómicos, ya que uno de los diferenciales es contratar personal del Caribe. Incluyendo también botones para los dueños.
 - c. Hacer 6 habladores (1 para cada mesa) mencionando de qué regiones provienen los productos utilizados en los platos, como por ejemplo el pescado de temporada, las frutas utilizadas en las bebidas, mostrándolo como un

diferenciador en el mercado por su determinación de restaurante sostenible y con visión de protección al Caribe, generando así un branding cultural

- d. Utilizar una pared del restaurante para pintar una frase característica del Caribe, junto con elementos representativos como caracoles, estrellas de mar, entre otros, generando así elementos distintivos de marca.
- e. Rediseñar la portada del menú de Cordelia para comunicar abierta y libremente el significado de la marca, a través de un diseño que se destaque e invite a la lectura.

2.2.2 Estrategia de Mejoramiento de las Áreas Críticas

Definir los planes de acción de las áreas críticas identificadas para mejorar en el mediano y largo plazo. Las áreas críticas son: Mercadeo, Servicio, Ventas - Fuerza de ventas y Dirección Estratégica.

2.●.2.1 Plan de Acción para Mejoramiento de las Áreas Críticas

1. Estructurar, documentar y comunicar la Misión y Visión de la compañía.
 - a. Misión: Cordelia es una empresa que mezcla el arte de la preparación de los sabores del Caribe, con recetas originales de la casa y que entrega a los clientes una experiencia sensorial, evocando los atributos físicos y culturales caribeños, inspirado en sus personajes, sus playas y arrecifes coralinos.

Es una propuesta sostenible, que genera beneficios justos, económicos y sociales a toda la cadena de valor, que se origina en las playas con los pescadores nativos que practican la pesca artesanal, hasta los colaboradores de Cordelia; que, sobre todo, está comprometida con la pesca responsable, la sana alimentación

con productos orgánicos y la eliminación del uso de plástico desechable, como un compromiso con nuestros mares.

- b. Visión: Ser el restaurante elegido por ofrecer una experiencia única y deliciosa de comida caribeña. Ser reconocida por la calidad humana de nuestro servicio y por nuestra contribución a la protección de los mares, que inspire a las personas a implementar hábitos saludables y amigables con el planeta.
2. Contratar un practicante para que apoye administrativamente a los fundadores de Cordelia los primeros 6 meses del próximo año. Cumpliendo las siguientes funciones:
 - a. Apoyar el seguimiento de estrategias de mercadeo para la consecución del mercado potencial.
 - b. Realizar seguimiento al pronóstico y presupuesto de ventas para generar alertas dado que no se esté cumpliendo con lo esperado.
 - c. Realizar proyección y control de inventario.
 - d. Gestionar requisiciones y pedidos a proveedores.
 - e. Gestionar las reservas en la página web y plataformas como The Fork.
 - f. Realizar seguimiento y pago de comisiones a guías y taxistas.
 3. Contratar a un profesional de Ingeniería Industrial para estructurar y documentar el manual de procesos y protocolo de servicios. Esta persona debe realizar las siguientes actividades:
 - a. Diagnóstico del estado actual del direccionamiento del servicio de la organización.
 - b. Entrevistas y revisión de procesos actuales.
 - c. Diseño del modelo y sus procesos.
 - d. Proceso de formación.
 4. Calcular el mercado potencial absoluto de Cordelia.

Tabla 23. *Cálculo del Mercado Potencial Absoluto*

Población 2019	
Localidad Chapinero	125.750
Localidad Teusaquillo	139.776

Hogares rango de ingreso Chapinero	
Hasta 1 SMMLV	7,90%
1 a 2 AMMLV	6,70%
2 a 4 SMMLV	15,50%
4 a 8 SMMLV	23,90%
más de 8 SMMLV	46,00%
Total	100,00%

Hogares rango de ingreso Teusaquillo	
Hasta 1 SMMLV	4,40%
1 a 2 AMMLV	3,90%
2 a 4 SMMLV	13,00%
4 a 8 SMMLV	26,40%
más de 8 SMMLV	52,30%
Total	100,00%

Fuente: Secretaría del Hábitat, 2019

MPA (Personas Localidad Chapinero * % más de 4 SMML)	87.899
MPA (Personas Localidad Teusaquillo * % más de 4 SMML)	110.004

% Colombianos que come fuera de su hogar una o más veces a la semana	38%
--	-----

Fuente: Nielsen, 2016

MPA [(Población localidades Chapinero y Teusaquillo) * (% más de 4 SMMLV) * (%personas que comen fuera del hogar)]	75.203
--	--------

No de habitaciones por Localidad	
Chapinero	6.198
Candelaria	993
Teusaquillo	3.774
Total habitaciones	10.965,00
Ocupación promedio anual	39%
Promedio Personas por habitación	1,40

Fuente: Alcaldía mayor de Bogotá, 2016

MPA (Turistas) = (Total de habitaciones) * (% ocupación promedio anual) * (Promedio persona por habitación)	5.955
---	-------

MPA = [(Población de las localidades Chapinero y Teusaquillo) * (% más de 4 SMMLV) * (%Personas comen fuera del hogar)] + [(Habitaciones Chapinero, Teusaquillo y Candelaria) * (% ocupación promedio anual) * (Promedio persona por habitación)]	81.158
---	--------

- Determinar de acuerdo con el histórico de ventas un pronóstico de ventas que permita determinar así un presupuesto de ventas e indicadores de seguimiento.

Es importante mencionar que, para determinar el pronóstico de ventas, se tuvieron en cuenta las ventas que se han realizado en los primeros 7 meses de operación, se asume que se mantienen las ventas promedio para proyectar las ventas al final del año y, adicional se incluye un aumento del 13% en el precio de arroces, ceviches y filetes para determinar las ventas totales del 2020. En este pronóstico no se incluyen las ventas adicionales que se obtendrán por la ejecución de todo el plan de marketing, sin embargo, más adelante se podrán observar las ventas totales, este aumento significativo en las ventas se ve justificado en que es un restaurante nuevo y que no se había implementado ninguna estrategia previa de marketing en favor de los resultados.

Tabla 24. *Pronóstico de Ventas*

Categorías	Cantidad	% Part Cant	Venta actual	%Part \$	Venta aumento	\$ Aumento	Normal Mes	Normal Año	Aumento mes	Aumento Año
Arroces	779	26%	\$21.444.160	31%	\$24.231.901	\$2.787.741	\$3.063.451	\$36.761.417	\$3.461.700	\$41.540.401
Ceviches	881	29%	\$21.529.720	31%	\$24.328.584	\$2.798.864	\$3.075.674	\$36.908.091	\$3.475.512	\$41.706.143
Entradas	531	17%	\$3.887.400	6%	\$3.887.400	\$0	\$555.343	\$6.664.114	\$555.343	\$6.664.114
Filetes	508	17%	\$17.403.800	25%	\$19.666.294	\$2.262.494	\$2.486.257	\$29.835.086	\$2.809.471	\$33.713.64
Sandwich	120	4%	\$2.638.000	4%	\$2.638.000	\$0	\$376.857	\$4.522.286	\$376.857	\$4.522.286
Sopas	223	7%	\$3.015.840	4%	\$3.015.840	\$0	\$430.834	\$5.170.011	\$430.834	\$5.170.011
Bebidas	2772		\$9.833.000		\$9.833.000	\$0	\$1.404.714	\$16.856.571	\$1.404.714	\$16.856.571
Bebidas Alcohólicas	1063		\$11.570.060		\$11.570.060	\$0	\$1.652.866	\$19.834.389	\$1.652.866	\$19.834.389
Total general	3042	100%	\$91.321.980	100%	\$99.171.078	\$7.849.098	\$13.045.997	\$156.551.966	\$14.167.297	\$170.007.563

- Capacitar al mesero en técnica de ventas con un curso de Desarrollo de habilidades para meseros que le permita tener mayor conocimiento de temas como: atención al cliente, protocolo y recepción adecuada de clientes, técnicas de comunicación verbal y no verbal, entre otros, mejorando así la experiencia prestada. Este curso será

prestado por Cotelco, que por su experiencia como Asociación Hotelera y Turística de Colombia es reconocida en el mercado.

7. Capacitar a los cocineros con un curso de gastronomía de la Mariano Moreno llamado Pescados y Mariscos, esto les permitirá tener mayores conocimientos y expertise en cada uno de los platos que se ofrecen en el restaurante, asesorando de mejor manera a los comensales.

2.2.3 Estrategia de Productos y Servicio

Cordelia es un bien híbrido, ya que en cualquier restaurante es importante tanto el servicio como la comida que se ofrece, por tanto, la estrategia debe ser generar nuevas acciones que permitan crear una experiencia más completa cuando los comensales visitan el restaurante, generando también mayores ingresos.

2.2.3.1 Plan de Acción para Productos y Servicio

1. Capacitar al mesero en maridaje para que recomiende a todos los comensales el acompañamiento de su comida con una bebida alcohólica, incentivando así el aumento del ticket promedio por persona y por mesa. La capacitación se realizará con un curso de la Mariano Moreno llamado Cata y Maridaje.
2. Incentivar las reservas online a través de The Fork con pauta digital en TripAdvisor, ofreciendo un postre de cortesía a las mesas que lleguen al restaurante a través de una reserva hasta llegar a un total de 156 reservas. Esto permitirá tener un mayor nivel de control en la demanda.
3. Ofrecer 1 clase mensual de ceviche caribe a un total de 10 personas, que permitan a los cocineros y clientes tener una interacción más cercana, generando así una conexión más fuerte con el cliente e incentivando el conocimiento del producto.

4. Generar una bitácora en Excel de las inconformidades de los clientes en las plataformas de opinión, (Instagram, Facebook, Tripadvisor, The Fork), y realizar seguimiento semanal del estado de las mismas.

2.2.4 Estrategia de Precio

Establecer un precio para los productos seleccionados que nos permita definir ventas esperadas y promover las mismas.

2.2.4.1 Plan de Acción para Precio

1. Fijar precio de los platos de acuerdo al margen de rentabilidad esperado.
2. Determinar y ajustar el precio de Arroz Caribe y Ceviche Caribe que son los platos representativos de Cordelia teniendo en cuenta una rentabilidad esperada del 30%.
3. Determinar cantidad porcentual y en volumen de ventas esperadas para año 2020.

Tabla 25. *Cálculo de Precio para Ceviche*

Ceviche 2020			
Rentabilidad	30%		
Ceviche			
Costo Variable	\$ 6.000		
Costo Fijo	\$ 13.055.100	Ventas 2019	Aumento 2020
Ventas esperadas 2020	1.100	912	21%
Costo Unitario	\$ 17.868		
Precio de venta	\$ 25.526		
Punto equilibrio	669		
Margen contribución	\$ 21.478.714		
Utilidad Annual	\$ 8.423.614		
Utilidad Mensual	\$ 701.968		

Costos	Mensual	Annual
Arriendo	\$ 806.000	\$ 9.672.000
Servicios	\$ 72.500	\$ 870.000
Software	\$ 20.300	\$ 243.600
Nómina Total	\$ 4.539.000	\$ 54.468.000
Por empleado	\$ 1.513.000	
Por días trabajados	\$ 60.520	
Por hora (1 Hora)	\$ 7.565	
Total Nómina	\$ 189.125	2.269.500

Precio Actual	\$ 22.500	Aumento de precio
Precio Sugerido	\$ 25.526	13%

Tabla 26. *Cálculo de Precio para Arroz*

Arroz 2020			
	30%		
Arroz			
Costo Variable	\$ 6.200		
Costo Fijo	\$ 15.401.400	Ventas 2019	Aumento 2020
Ventas esperadas 2020	920	732	26%
Costo Unitario	\$ 22.941		
Precio de venta	\$ 32.772		
Punto equilibrio	580		
Margen contribución	\$ 24.446.571		
Utilidad Annual	\$ 9.045.171		
Utilidad Mensual	\$ 753.764		

Costos	Mensual	Annual
Arriendo	\$ 806.000	\$ 9.672.000
Servicios	\$ 77.500	\$ 930.000
Software	\$ 21.700	\$ 260.400
Nómina Total	\$ 3.026.000	\$ 36.312.000
Por empleado	\$ 1.513.000	\$ 18.156.000
Por días trabajados	\$ 60.520	\$ 726.240
Por hora (2 Horas)	\$ 15.130	\$ 181.560
Total Nómina	\$ 378.250	4.539.000

Precio Actual	\$ 28.900	Aumento de precio
Precio Sugerido	\$ 32.772	13%

2.2.5 Estrategia de Canales de Distribución

Se realizará una distribución selectiva, seleccionando cuidadosamente pocos canales, para poder tener control de estos y del segmento deseado.

2.2.5.1 Plan de Acción para Canales de Distribución

1. Rediseño de la página web para incluir módulo de reservas online para tener un canal de distribución adicional y directo desde los canales del restaurante.
2. Continuidad en la presencia de la marca en la plataforma virtual de reservas The Fork, quienes ganan comisión de \$2.500 por comensal, por reservas efectivas.
3. Establecer plan de comisiones a guías turísticos de Bogotá dotándolos de material POP, con brochure laminado. Los guías reciben \$12.500 por cada grupo de 5 personas que lleven al restaurante, con una frecuencia 2 grupos por semana.
4. Menú específico para domicilios: Seleccionar los productos que generen la menor disminución de los atributos percibidos por el comensal cuando va a restaurante y ofrece sólo estos en las plataformas de domicilios (Rappi y Ubereats).

2.2.6 Estrategia de Marca

La estrategia de marca de Cordelia será:

- Aplicar los elementos existentes de la marca Cordelia Joya del Océano en las tendencias del mercado (consumo local, volver a lo auténtico y natural, respeto por el medio ambiente, food friendly).
- Diferenciación al generar una experiencia de inmersión en un ambiente natural y cultural caribeño, logrando inspirar al consumidor, con un tono emocional.
- Con el propósito de implementar la experiencia de *restaurant boutique* realizar una extensión de marca, aprovechando los atributos de la marca en la venta de nuevos productos.

2.2.6.1 Plan de Acción para Marca

1. Implementar una auditoría de energía de marca a través de encuestas y revisión de comentarios en las plataformas de opinión a los clientes de Cordelia, para medir el reconocimiento del concepto de marca.
2. Generar una activación de marca por medio de la impresión de 2 fotografías diarias físicas brandeadas con un fondo icónico de la ambientación, con el logo y la dirección del restaurante.
3. Establecer el ceviche y arroz Caribe como productos insignia de la marca, por ser los platos de mayor aceptación y con grandes niveles de venta. El material de comunicación utilizado en los distintos medios destacará al Ceviche y Arroz Caribe como los platos insignia e imperdibles.
4. Lograr certificación de Fundación Marviva de “comercialización responsable de pescado”, como un validador de los valores de responsabilidad que representa a Cordelia.
5. Vender exprimidor brandeado y cervezas artesanales, ofreciendo estos productos en el servicio a los comensales y la posibilidad de que sean comprados por ellos.
6. Comunicar las clases de ceviche con pauta en Instagram.

2.2.7 Estrategia de Promoción y Comunicación

Realizar una comunicación para crear una conciencia de los atributos de la marca e inducir a la compra, en medios publicitarios propios y externos. La comunicación externa será coherente con elementos de la ambientación del restaurante, aprovechando los espacios físicos del interior de Cordelia.

2.2.7.1 Plan de Acción para Promoción y Comunicación

1. Realizar 4 menciones de 20 segundos en W radio, 2 menciones en temporada alta para incentivar el consumo (mayo y noviembre) y 2 menciones en temporada baja para generar reconocimiento de marca (febrero y julio).
2. Participar en 2 eventos en el siguiente año, en Buró y en Alimentarte.
3. Realización de evento social (cóctel) en el restaurante Cordelia gestionado por un relacionista público, donde participen medios de comunicación, 4 líderes de opinión de gastronomía en Colombia que generen free press en canales expertos, con artículos de prensa, blogs, redes sociales para esto contrataremos los servicios de un relacionista público que gestione el contacto con los perfiles que se requieren.. Al evento se vincularán marcas patrocinadoras (Corona, Diageo) que van a ofrecer bebidas sin costo al restaurante, como una actividad de activación de sus marcas, las cuales son vendidas en Cordelia.
4. Diseño y producción de material POP para distribución en los 10 Puntos de Información Turística de Bogotá 10 y hoteles de la Candelaria, Teusaquillo y Chapinero|.
5. Realizar visitas al Instituto Distrital de Turismo de Bogotá, para gestionar la inclusión de Cordelia en la guía gastronómica de Bogotá, esto no representa un costo para el restaurante.
6. Se realizará una comunicación en caliente, aplicada en horarios de baja ocupación, con llamado a la acción para incentivar la compra inmediata, esta comunicación se implementará en redes sociales.
7. A través del gremio de restaurantes de la Macarena, conformado desde junio de 2019, al cual Cordelia pertenece, realizar proyectos de promoción del barrio, con apoyo de

recursos públicos, como guías turísticas y planes de medios. Estas acciones no requerirán inversión adicional de la empresa.

2.2.8 Estrategia de Marketing Digital

Aumentar las interacciones de clientes frecuentes y nuevos por medio de las redes sociales, plataformas de opinión, email marketing y estrategias con líderes de opinión de la categoría para aumentar visitas al restaurante.

2.2.8.1 Plan de Acción para Marketing Digital

1. Subir en la escala de posiciones de plataformas de opinión como The Fork y Tripadvisor, por activación en punto de venta y por medio de publicidad en las plataformas.
2. Aumentar 10.000 seguidores en Instagram por medio de pauta en administrador de anuncios de Facebook.
3. Crear una base de datos de clientes para realizar campañas de email marketing en fechas especiales como san valentín, día de la madre, día del padre, amor y amistad para aumentar la cantidad de reservas en un 10%.
4. Lograr alianzas de promoción con 3 influenciadores líderes de opinión con audiencias relevantes para el restaurante en temas de cocina y gastronomía en Colombia como: @eltenhamdoroso, @mikevsfood_oficial, @tastybogota, y lograr una conversión de mínimo 10 reservas por mes de cada influenciador, (teniendo en cuenta que se realizará la alianza 1 influenciador a la vez, es decir, se trabajará con cada uno por 4 meses), que se medirá por medio de códigos canjeables por una cortesía, con el propósito de generar reconocimiento de marca y llamado a la acción por medio de la reserva.

5. Posicionar la página web de Cordelia (www.cordeliarestaurante.co) en Google, a través de búsqueda orgánica y paid research con palabras clave.
6. Semanalmente se promoverá en punto de venta a los comensales a dejar sus comentarios en Google Maps y Tripadvisor, en la misma periodicidad se responderán los comentarios que se ha logrado en dichas plataformas.
7. Lograr el certificado de excelencia de Tripadvisor para el primer trimestre de 2020 manteniendo más de 4 “Globos” de calificación para esa fecha.

2.3 Presupuesto

A continuación, se detallarán cada una de las acciones que requieren una inversión para desarrollar el plan de marketing indicado previamente:

Tabla 26. *Detalle de Presupuesto*

Estrategia	Acción	Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Inversión
Posicionamiento	Ambientación del restaurante	Diseño e impresión de individuales de papel con historia de regiones caribeñas.	6.888	\$320	\$2.204.160
Posicionamiento	Ambientación del restaurante	Botones con nombres y ciudad de origen de asesores gastronómicos y dueños	5	\$10.000	\$50.000
Posicionamiento	Ambientación del restaurante	Diseño e impresión de habladores explicando origen de productos	6	\$25.000	\$150.000
Posicionamiento	Ambientación del restaurante	Diseño y pintada de una pared del restaurante con frase representativa caribeña	1	\$300.000	\$300.000
Posicionamiento	Ambientación del restaurante	Rediseño e impresión de la portada de las cartas para comunicar el significado de la marca	10	\$10.000	\$100.000
Áreas críticas	Apoyo administrativo	Practicante con estudios en administración	6	\$925.148	\$5.550.888
Áreas críticas	Manual Procesos y Protocolo de servicio	Contratar a Be Nice para estructurar y documentar el manual de procesos y protocolo de servicios.	1	\$1.560.000	\$3.560.000
Áreas críticas	Capacitación y formación	Curso: Desarrollo de habilidades para meseros	1	\$150.000	\$150.000

		de Cotelco (Duración 18 horas)			
Áreas críticas	Capacitación y formación	Curso: Pescados y Mariscos de la Mariano Moreno (Duración 15 horas)	2	\$790.000	\$1.580.000
Productos y servicio	Aumentar el ticket promedio por mesa	Curso de Cata y Maridaje en la Mariano Moreno a un asesor gastronómico	1	\$590.000	\$590.000
Productos y servicio	Incentivar reservas online	Postre de cortesía por reservas en The Fork	156	\$2.000	\$312.000
Productos y servicio/ Marketing Digital	Incentivar reservas online/Subir de posiciones en las plataformas	Pauta digital en TripAdvisor para reservar a través de The Fork	1	\$1.476.000	\$1.476.000
Productos y servicio/ Marketing Digital	Incentivar reservas online/Subir de posiciones en las plataformas	Comisión reservas The Fork	156	\$2.500	\$390.000
Productos y servicio	Aprovechar la capacidad instalada en horarios de cierre	Clases de Ceviche (Costo por ceviche)	120	\$18.000	\$2.160.000
Canales Distribución	Módulo de reservas web Cordelia	Rediseño de web para incluir módulo de reservas	1	\$300.000	\$300.000
Canales Distribución	Comunicación para guías turísticos	Diseño e Impresión de brochure laminado	30	\$20.000	\$600.000
Canales Distribución	Comisión para guías turísticos	Comisión para guías turísticos	480	\$2.500	\$1.200.000
Marca	Activación de Marca	Compra de cámara polaroid	1	\$400.000	\$400.000
Marca	Activación de Marca	Compra de papel pic	600	\$900	\$540.000
Marca	Estándar de consumo de pesca responsable	Certificación Mar Viva	1	\$2.000.000	\$2.000.000
Marca	Extensión de Marca	Vender exprimidor de limón brandeado	300	\$5.000	\$1.500.000
Marca	Extensión de Marca	Vender cervezas artesanales brandeadas	500	\$4.500	\$2.250.000
Promoción y Comunicación	Plan de medios	Pauta menciones en W Radio	4	\$531.000	\$2.124.000
Promoción y Comunicación	Participación en eventos	Inscripción a feria Buró	1	\$6.000.000	\$6.000.000
Promoción y Comunicación	Participación en eventos	Pago por participar en Alimentarte	1	25%	\$6.875.000
Promoción y Comunicación	Evento Social	Costos cóctel (con degustación de ceviche)	20	\$6.000	\$120.000
Promoción y Comunicación	Evento Social	Obsequio de exprimidor brandeado	20	\$5.000	\$100.000
Promoción y Comunicación	Evento Social	Relacionista público	1	\$5.000.000	\$5.000.000
Promoción y Comunicación	Material POP	Diseño y producción de material POP	4.000	\$175	\$700.000
Marketing Digital	Plan de medios	Pauta Instagram	12	\$280.000	\$3.360.000
Marketing Digital	Email Marketing	Plan de Email marketing	4	\$35.000	\$140.000
Marketing Digital	Influenciador	Intercambio con líderes de opinión	3	\$1.000.000	\$3.000.000

Marketing Digital	Influenciador	Cortesía	120	\$2.000	\$240.000
Marketing Digital	Posicionamiento página web	Search en Google	12	\$300.000	\$3.600.000
Total					\$58.622.048

En las siguientes acciones se detallan tanto las ventas esperadas como los costos asociados a cada una de ellas que permitirán determinar la utilidad final recibida con la ejecución del plan de marketing:

Tabla 27. *Detalle ventas esperadas productos nuevos ofrecidos*

Productos Ofrecidos					
Estrategia	Acción	Precio Unitario	Supuesto Cantidades Vendidas	Ventas esperadas	Descripción
Productos y servicio	Clases de Ceviche (Costo por ceviche)	\$60.000	120	\$7.200.000	10 personas por taller, 12 talleres al año (1 por mes)
Marca	Vender exprimidor de limón brandeado	\$15.000	300	\$4.500.000	
Marca	Vender cervezas artesanales brandeadas	\$9.000	500	\$4.500.000	
Total				\$16.200.000	

Tabla 28. *Detalle ventas esperadas y costos de acuerdo a reservas esperadas*

Reservas Generadas					
Estrategia	Acción	Reservas esperadas	Ventas esperadas	Costos Fijos y Variables	Descripción
Canales Distribución	Comisión para guías turísticos	160	\$36.000.000	\$25.200.000	2 Grupos a la semana de 5 personas
Productos y servicio/ Marketing Digital	Pauta digital en TripAdvisor para reservar a través de The Fork	156	\$17.503.200	\$12.252.240	Alcance semanal TripAdvisor 30 semanal, conversión de 3 semanal
Marketing Digital	Cortesía (código canjeable influenciador)	120	\$13.464.000	\$9.424.800	(10 reservas al mes)
Marketing Digital	Search en Google	192	\$21.542.400	\$15.079.680	

Marketing Digital	Plan de Email marketing	28	\$3.141.600	\$2.199.120	7 reservas más en cada mes del email marketing
Marketing Digital	Pauta Instagram	200	\$22.440.000	\$15.708.000	conversión del 2% en reservas de los 10000 usuarios de más
Total			\$114.091.200	\$79.863.840	

Tabla 29. *Detalle ventas esperadas y costos de acuerdo a la participación en eventos*

Participación en eventos				
Estrategia	Acción	Ventas esperadas	Costos	Descripción
Promoción y Comunicación	Inscripción a feria Buró	\$18.000.000	\$4.320.000	2mm entre semana y 5mm fin de semana (6 días en total)
Promoción y Comunicación	Pago por participar en Alimentarte	\$27.500.000	\$6.100.000	Promedio de ventas diario 5,5mm (5 días en total)
Total		\$45.500.000	\$10.420.000	

Esto se calcula teniendo en cuenta lo siguiente:

- Promedio de personas por reserva: 3
- Ticket promedio nacionales 2020: \$37.400
- Ticket promedio turistas 2020: \$75.000
- Porcentaje asociado a costos fijos más variables: 70%
- Porcentaje asociado a costos variables: 20%
- Costo diario de 2 personas para atender los eventos en los que se va a participar:

\$120.000

Adicional, se muestra el aumento en ventas proyectado dado el aumento del 13% en el precio de arroces y ceviches:

Tabla 30. *Pronóstico de Ventas*

Categorías	Cantidad	% Part Cant	Venta actual	%Part \$	Venta aumento	\$ Aumento	Normal Mes	Normal Año	Aumento mes	Aumento Año
Arroces	779	26%	\$21.444.160	31%	\$24.231.901	\$2.787.741	\$3.063.451	\$36.761.417	\$3.461.700	\$41.540.401
Ceviches	881	29%	\$21.529.720	31%	\$24.328.584	\$2.798.864	\$3.075.674	\$36.908.091	\$3.475.512	\$41.706.143
Entradas	531	17%	\$3.887.400	6%	\$3.887.400	\$0	\$555.343	\$6.664.114	\$555.343	\$6.664.114
Filetes	508	17%	\$17.403.800	25%	\$19.666.294	\$2.262.494	\$2.486.257	\$29.835.086	\$2.809.471	\$33.713.64
Sandwich	120	4%	\$2.638.000	4%	\$2.638.000	\$0	\$376.857	\$4.522.286	\$376.857	\$4.522.286
Sopas	223	7%	\$3.015.840	4%	\$3.015.840	\$0	\$430.834	\$5.170.011	\$430.834	\$5.170.011
Bebidas	2772		\$9.833.000		\$9.833.000	\$0	\$1.404.714	\$16.856.571	\$1.404.714	\$16.856.571
Bebidas Alcohólicas	1063		\$11.570.060		\$11.570.060	\$0	\$1.652.866	\$19.834.389	\$1.652.866	\$19.834.389
Total general	3042	100%	\$91.321.980	100%	\$99.171.078	\$7.849.098	\$13.045.997	\$156.551.966	\$14.167.297	\$170.007.563

Como resultado del presupuesto establecido se obtiene lo siguiente:




Tabla 31. *Nueva Utilidad Esperada*

Ventas plan de marketing	\$175.791.200
Costo plan de marketing	\$148.905.888
Utilidad plan de mkting	\$26.885.312
Ventas por aumento precio	\$170.007.563
Costos fijos + variables	\$119.005.294
Utilidad ventas por aumento precio	\$51.002.269
Utilidad Año 2020	\$77.887.581
Utilidad Mes 2020	\$6.490.632
Utilidad Mes 2019	\$3.768.259

Finalmente es posible concluir que con el plan de marketing se logra obtener una utilidad para 2020 en promedio de 58% mayor a la obtenida en el 2019.

3. Tablero de Control

Tabla 32. *Tablero de Control*

Actividad	Periodo	Indicador	Metas			
-----------	---------	-----------	-------	---	---	---

Aumentar utilidad en un promedio en 50%	Mensual	Cumplimiento meta mensual (Real /Meta)	\$6.087.272 Semanal \$73.047.261 Anual	< 60%	>61% <90%	>91%
Aumentar reconocimiento marca en un 10%	Trimestral	Cientes encuestados que reconocen la marca (%Clientes)	10% de encuestados anual	<4%	>5% <8%	>9%
Aumentar el reconocimiento de concepto de marca en un 80%	Trimestral	Cientes encuestados que identifican concepto de marca (%Clientes)	80% de clientes encuestados anual	<30%	>30% <79%	>80%
Aumentar 10.000 seguidores en Instagram.	Semanal	Cumplimiento de meta mensual (Real/Meta)	208 Seguidores Semanal 10.000 seguidores Anual	< 60%	>61% <95%	>96%
Promover y gestionar comentarios en plataformas de opinión.	Semanal	Responder 100% de los comentarios en todas las plataformas. (% Respuesta)	100% Gestionado Semanal	<80%	>81% <95%	>95%

4. Cronograma de Actividades

Preparación	4Q 2019			1Q 2020			2Q 2020			3Q 2020			4Q 2020		
	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Definir segmentos objetivos															
Montaje de ambientación															
Cotratación y capacitación Practicante															
Contratación Be Nice Protocolo de Servicio															
Diseño de Material POP															
Diseño y contratación de proveedores de souvenir															
Definición Plan de Marketing															
Redefinición de precios carta de comida															
Participación Buro															
Participación AlimentArte															
Coctel Activación															
Auditoria Energiay recordación de Marca															
Rediseño Web															
Certificación Marviva															
Comunicación															
Pauta Radio															
Pauta Instagram															
Pauta en Plataformas															
Distribución material POP															
Campana E-mail Marketing															
Talleres de Ceviche															
Ventas															
Capacitacion Cocineros y Meseros en bebidas															

5. Conclusiones

Con el presente trabajo se concluye que el sector de alimentos al que pertenece Cordelia está presentando un crecimiento a través de los años, lo cual es una oportunidad que se está aprovechando, dado que a pesar de su poco tiempo de operación en el mercado y sin haber establecido estrategias formales de marketing, el restaurante ha obtenido unos resultados favorables que indican que es un negocio con un inmenso potencial.

Los dueños de la empresa tienen muy claro el concepto de marca, sin embargo el cliente final no está recibiendo el mensaje de forma efectiva, por lo que es necesario hacer énfasis en el concepto de marca que se quiere transmitir, el cual es vivir el Caribe en Bogotá. Se logra evidenciar que los precios de los platos principales de Cordelia (Ceviches y Arroces) están por debajo del precio de la competencia y además, por debajo del precio justo del mercado, por lo cual hay un margen del cual Cordelia puede tomar provecho, aumentando sus precios,

manteniéndose competitivo frente al resto y generando así una mayor utilidad, sin afectar la demanda del cliente final.

Se recomienda ejecutar los planes de acción propuestos para cada una de las estrategias mencionadas, para lograr así aumentar el posicionamiento y reconocimiento de marca al grupo objetivo seleccionado, incentivando a un mayor consumo en el local a través de mensajes certeros según las necesidades identificadas para cada uno de los segmentos.

La correcta ejecución del plan logrará un mejor empleo de los recursos de la empresa, obteniendo así un aumento del 50% en promedio de la utilidad en el próximo año, aumentando la rentabilidad de los platos principales en un 30% y generando un mayor posicionamiento de marca.

Lista de referencias

- Best Restaurants Colombia (s.f.) Central Cevicheria. Recuperado de:
<https://bestrestaurantsincolombia.com/es/restaurant-colombia/central-cevicheria-bogota.html>
- Dinero (1 de Septiembre de 2018). Estas fueron las 11 mayores inversiones privadas del sector hotelero en 2017. Recuperado de:
<https://www.dinero.com/pais/articulo/beneficios-de-exencion-tributaria-a-infraestructura-turistica/253932>
- EMIS. (2019). Recuperado de:
<https://basesbiblioteca.uexternado.edu.co:3491/php/search/search>
- EMIS. (2019) Colombia Food & Beverage sector 2019/2020. EMIS Insights Industry Report.
- El Nuevo Siglo. (1 de septiembre de 2017) ¿Sabe cuál es el barrio de Bogotá del que todos están hablando? Recuperado de: <https://www.elnuevosiglo.com.co/articulos/09-2017-sabe-cual-es-el-barrio-de-bogota-del-que-todos-estan-hablando>
- Euromonitor. (2019) 10 principales tendencias mundiales de consumo 2019. pp. 18 – 53.
- Euromonitor. (2019) Full-Service Restaurants in Colombia. Recuperado de:
<http://basesbiblioteca.uexternado.edu.co:2176/portal/Analysis/Tab, Full-Service Restaurants in Colombia>
- El Nuevo Siglo (10 de marzo de 2015) Hipster, subcultura que enmarca la moda. Recuperado de: <https://elnuevosiglo.com.co/articulos/3-2015-hipster-subcultura-que-enmarca-la-moda>
- Kotler y Keller. (2016) Dirección de Marketing. (1ª ed.) Mexico: Pearson. p.p 265 -266.
- Instituto Distrital de Turismo de Bogotá. (2018) Investigación Encuesta de Viajeros en Bogotá 2018. Recuperado de <http://www.sitbog.gov.co/public/files/PPT-Viajeros-2018.pdf>
- Instituto Distrital de Turismo de Bogotá. (2018) Estudio: censo de establecimientos de alojamiento y hospedaje del 2018. Recuperado de:
<http://www.bogotaturismo.gov.co/sites/default/files/Censo-2018.pdf>
- Instituto de Turismo de Bogotá. (s.f.) Turismo Gastronómico. Recuperado de:
<http://www.bogotaturismo.gov.co/Turismo%20Gastron%C3%B3mico>
- La Republica. (8 de febrero de 2019). Ocupación hotelera en 2018 se ubicó en 55,46%, una de las más altas en los últimos 11 años. Recuperado de
<https://www.larepublica.co/economia/ocupacion-hotelera-en-2018-se-ubico-en-5546-una-de-las-mas-altas-en-los-ultimos-11-anos-2825663>

- La Republica. (18 de febrero de 2019) Seis de cada 10 hogares del país tienen mascota según Brandstrat. Recuperado de: <https://www.larepublica.co/consumo/seis-de-cada-10-hogares-del-pais-tienen-mascota-segun-brandstrat-2829114>
- McLaren Ian Cameron. (2019) Food Waste Disposal Trends For 2019. Recuperado de: <https://medium.com/@iancameronmclaren/food-waste-disposal-trends-for-2019-86c146c1e7d5>
- Nielsen. (26 de octubre de 2016). 38% de los colombianos come fuera de su hogar una o más veces a la semana. Recuperado de: <https://www.nielsen.com/co/es/insights/article/2016/38-por-ciento-de-los-colombianos-come-fuera-de-su-hogar-una-o-mas-veces-a-la-semana/>
- Noboa Fabrizio. (2006). Ventaja Competitiva. Nota Técnica Particular FN-002, Quito-Ecuador.
- Portafolio (1 de agosto de 2017) Hipermar, el nuevo gigante pesquero de Colombia. Recuperado de: <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/este-es-el-nuevo-gigante-pesquero-del-pais-508320>
- Procolombia. (31 de Mayo de 2019). ¿Cómo están las condiciones de seguridad en Colombia? Recuperado de: <https://www.colombia.co/pais-colombia/como-estan-las-condiciones-de-seguridad-en-colombia/>
- Proceso Digital. (16 de junio de 2012) Cordelia y Capiro, las más recientes joyas coralinas de Honduras. Recuperado de: <http://proceso.hn/blogs/4-reportajes/Cordelia-y-Capiro,-las-m%C3%A1s-recientes-joyas-coralinas-de-Honduras.html>
- Publimetro. (1 de agosto de 2018) Video: a plena luz del día robaron a una joven mientras entraba a su casa en La Macarena. Recuperado de: <https://www.publimetro.co/co/bogota/2018/08/01/atracos-en-el-barrio-la-macarena.html>
- Radar Consumer Knowledge Group. (Abril de 2019) Comidas por fuera del hogar. EMIS.
- Raddar (2019). Recuperado de: Informe del gasto de los hogares, P.3
- Redacción Cromos (18 de julio de 2017). Slow food, un movimiento sostenible. Recuperado el 7 de octubre de 2019 de <https://www.elespectador.com/cromos/estilo-de-vida/slow-food-un-movimiento-sostenible-25418>
- Secretaría del Hábitat. (2019) Diagnostico Chapinero 2019. Recuperado de: <https://habitatencifras.habitatbogota.gov.co/documentos/boletines/Localidades/Chapinero.pdf>
- Secretaría del Hábitat. (2019) Diagnostico de Teusaquillo 2019. Recuperado de: <http://habitatencifras.habitatbogota.gov.co/documentos/boletines/Localidades/Teusaquillo.pdf>

Anexos***Anexo 1. Encuesta***

Encuesta restaurante Cordelia, Joya del Océano

1. ¿Cuántas veces al mes come en un restaurante?
 - A. 1-2 veces
 - B. 3-5 veces
 - C. 5 a más

2. ¿A cuánto ascienden los gastos que realiza por persona en una salida a restaurante?
 - D. \$10.000-\$15.000
 - E. \$20.000-\$40.000
 - F. \$40.000-\$60.000
 - G. Más de \$60.000

3. Marque el motivo más frecuente por el cual usted sale a comer a un restaurante:
 - A. Una necesidad
 - B. Una actividad de ocio
 - C. Una experiencia
 - D. Un encuentro social

4. ¿Cuál es la zona de la ciudad que más frecuenta cuando sale a comer?
 - A. Zona G
 - B. Zona T
 - C. La Macarena
 - D. Usaquén

5. ¿Cuál es la razón principal por la cual usted decide visitar un restaurante nuevo?
 - A. Recomendación de amigos y familiares

Ambiente										
Variedad de opciones de pago										
Servicio a la mesa										

9. Teniendo en cuenta una escala de 1 a 10, donde 1 significa "No es muy importante" y 10 significa "Es muy importante", califique las necesidades que debe satisfacer un restaurante en orden de importancia para usted:

Necesidades	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Quiero celebrar una ocasión especial										
No quiero salir de casa										
Quiero comer algo saludable										
Quiero probar algo nuevo										
Quiero comer algo económico										
No quiero ir muy lejos de mi casa										
Tengo hambre										
Quiero una experiencia de servicio										
Quiero encontrar opciones vegetarianas/veganos										
Quiero acompañar mi comida con una bebida alcohólica										
Quiero un momento de entretenimiento y buena comida										
Quiero compartir tiempo con mis amigos mientras como										
Quiero encontrar variedad en el menú										
Quiero que me atiendan rápido y a la mesa										

10. ¿Cuál de los siguientes tipos de comida prefiere a la hora de salir a un restaurante?
 Seleccione máximo 3.

Carnes	01
Comida de mar	02
Comida Rápida	03
Italiano	04
Asiático	05
Otra ¿Cuál?	06

11. En la pregunta anterior, ¿seleccionó comida de mar como un tipo de comida preferida?

A. Si

B. No

12. Seleccione al menos 3 de los restaurantes de comida de mar que más frecuenta:

CORDELIA JOYA OCÉANO	01
EL KILO MARISQUERIA	02
CENTRAL CEVICHERIA	03
LA ORILLA	04
PESQUERA JARAMILLO	05
COCTEL DEL MAR	06
Otro ¿Cuál?	07

13. Cuando va a restaurantes de comida de mar, ¿qué es en lo que más se fija?

A. Frescura

B. Precio

C. Limpieza

D. Sabor

E. Otro. Cuál? _____

14. ¿Por qué prefiere la comida de mar sobre otras opciones?

- A. Se pueden acompañar con bebidas alcohólicas
- B. Es una comida ligera
- C. Es comida afrodisíaca
- D. Buena preparación y sabor
- E. Otro. Cuál?_____

15. Género:

Femenino	01
Masculino	02

16. Su rango de edad está entre:

De 21 a 28 años	01
De 29 a 35 años	02
De 36 a 45 años	03
Más de 45	04

Anexo 2. Encuesta Análisis Interno

Conocimiento del mercado

- ¿Hacen estudios de la competencia?
- ¿Hacen seguimiento de tendencias nacionales, mundiales y locales?
- ¿Siguen estudios sectoriales de gremios?

Estructura o formalización del área de mercadeo

- ¿Plantean objetivos de marketing?
- ¿Tienen estrategias de marketing?
- ¿Implementan planes de acción de acuerdo a los objetivos?
- ¿Hacen monitoreo de las estrategias?

- ¿Tienen un presupuesto destinado para marketing?

Producto y Servicio

- ¿Tienen identificados los atributos del producto?
- ¿Tiene manuales donde se desarrollan los atributos de los productos?
- ¿Existen manuales de receta estándar y se controla su aplicación?
- ¿Tienen concepto de producto?
- ¿Tienen claras sus ventajas competitivas?

Servicio

- ¿Se evalúan los tiempos de entrega?
- ¿Existen manuales de procesos de servicios?
- ¿Manejan un protocolo de servicios?

Marca

- ¿Tienen valores de marca?
- ¿Tienen un manual de marca?
- ¿Los valores están alineados a los objetivos corporativos?
- ¿La marca tiene algún significado?
- ¿Existen políticas de branding?

Servicio al cliente

- ¿Tienen buzón de quejas y reclamos?
- ¿Realizan seguimiento con los clientes respecto al servicio?
- ¿Evalúan el nivel de satisfacción del cliente?
- ¿Tienen procesos establecidos para tratar con inconformidades?

Precio

- ¿Tienen una forma estratégica de asignar el precio a sus productos?
- ¿Realizan benchmarking para ver si los precios están acorde a la competencia?

- ¿El precio se encuentra acorde al producto?

Consumidor y Cliente

- ¿Ustedes segmentan el mercado?
- ¿Conocen las barreras que impiden al cliente llegar a su producto?
- ¿Conocen las necesidades de los clientes que su producto satisface?

Comunicación

- ¿Realizan comunicación corporativa interna?
- ¿Hay relación entre la comunicación interna y externa?
- ¿Comunican su propuesta de valor?
- ¿Tienen un plan estratégico de comunicación?

Canales de Distribución

- ¿Realizan gestión de canales?
- ¿Gestionan la demanda dentro de los canales acorde a las necesidades de sus clientes?
- ¿Tienen identificados sus canales de distribución?

Venta y Fuerza de Ventas

- ¿Tienen identificado su mercado potencial?
- ¿Realizan de seguimiento al comportamiento de las ventas?
- ¿Tienen un pronóstico de ventas?
- ¿Tienen un presupuesto de ventas?
- ¿Tienen metas de cumplimiento de venta?
- ¿Realizan programas de capacitación y formación para el personal