

PLAN DE MERCADEO PARA CINNAMON GOURMET DE LA CIUDAD DE
BUCARAMANGA PARA EL SEGUNDO SEMESTRE DEL AÑO 2010

TRABAJO DE GRADO

MELISSA ORTIZ VELEZ
NATALIA LUCIA ORTIZ HERNÁNDEZ

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BOGOTÁ D.C.
2010

TABLA DE CONTENIDO

1.	JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO	7
2.	INTRODUCCIÓN	8
3.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	9
4.	OBJETIVOS	11
4.1	OBJETIVO GENERAL.....	11
4.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	11
4.2.1	Objetivos Estratégicos:.....	11
4.2.2.	Objetivos Operacionales	12
5.	METODOLOGÍA.....	13
6.	RESUMEN EJECUTIVO	15
7.	MARCO TÉORICO	16
7.1	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	16
7.2	DIAMANTE PORTER	17
7.3	MEZCLA DE MARKETING	18
7.4	SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	18
7.5	RETENCIÓN Y LEALTAD DE LOS CLIENTES	19
7.6	ESTRATEGIAS CORPORATIVAS Y DE CRECIMIENTO.....	20
7.7	FODA	21
7.8	ANÁLISIS Y CONTROL DE LA OFERTA GASTRONÓMICA	21
7.9	LOS PRINCIPIOS DE OMNES	24
7.10	MERCHANDISING:.....	24
8.	MARCO CONCEPTUAL	25
9.	PLAN DE MERCADEO	26
9.1	MARKETING ESTRATÉGICO	26
9.1.1	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE CINNAMON GOURMET (*)	26
9.1.1.1	Misión	26
9.1.1.2	Visión.....	27
9.1.1.3	Valores Corporativos	27

9.1.2	ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.....	28
9.1.2.1	CUADRO DE COMPETENCIA	28
9.1.2.2	MATRIZ DOFA.....	30
9.1.2.3	CUADRO 1: RESUMEN DOFA.....	32
9.1.2.4	DIAMANTE DE PORTER.....	34
9.1.2.4.1	CONDICIONES DE FACTORES DE PRODUCCIÓN	34
9.1.2.4.2	CARACTERÍSTICAS DE LA DEMANDA	35
9.1.2.4.3	INDUSTRIAS RELACIONADAS O AUXILIARES	37
9.1.2.4.4	ESTRATEGIA EMPRESARIAL, ESTRUCTURA Y RIVALIDAD	41
9.1.3	FIDELIZACIÓN DE CLIENTES CINNAMON GOURMET.....	42
9.1.3.1	ANÁLISIS DEL USO LA TARJETA CINNAMON	42
9.1.4	SATISFACCIÓN DE CLIENTES.....	45
9.1.4.1	ELABORACIÓN ENCUESTA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE ACTUAL.....	45
9.1.4.2	TAMAÑO DE LA MUESTRA	45
9.1.4.3	INTERPRETACIÓN Y CONCLUSIONES DE LOS RESULTADOS DE ENCUESTAS.....	46
9.2	MARKETING OPERATIVO	52
9.2.1	ESTRATEGIA DE PRODUCTO.....	52
9.2.2	ESTRATEGIA DE PRECIO	56
9.2.3	ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN	57
9.2.4	ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN.....	58
10.	CONCLUSIONES.....	60
11.	RECOMENDACIONES	61
12.	BIBLIOGRAFÍA.....	62
13.	ANEXOS.....	64

1. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

La realización del Taller de Grado permite al grupo investigador la aplicación de conceptos estudiados durante la carrera en un marco empresarial real. Es importante complementar la teoría con la práctica más allá de un salón de clase. Por lo cual este trabajo permite afianzar conocimientos y conceptos claves principalmente de la línea de mercadeo, un área que ha sido de principal la atención a las autoras del trabajo, debido a que proyectan en el futuro crear una empresa relacionada con este sector. Adicionalmente, este proyecto es considerado un paso de carácter obligatorio para alcanzar el título de profesionales que la universidad otorga.

El desarrollo del Plan de Mercadeo de Cinnamon Gourmet de la ciudad de Bucaramanga para el segundo semestre del año 2010, es un trabajo de carácter académico que pretende estudiar y analizar la empresa para generar propuestas de valor. De esta forma, promover el mejoramiento continuo y la implementación de nuevas estrategias de mercadeo que impulsen a Cinnamon Gourmet al crecimiento, dentro de un mercado que es altamente competitivo, y donde la diferenciación en la calidad de servicios y productos es indispensable para sobrevivir.

Con el desarrollo de este Trabajo de Grado, la carrera de Administración de Empresas de La Pontificia Universidad Javeriana, puede tener retroalimentación de la calidad de profesionales que se están formando en la institución, quienes una vez ingresados al mercado laboral, aportarán gradualmente su conocimiento para mejorar el futuro de nuestro país.

2. INTRODUCCIÓN

Cinnamon Gourmet es una empresa que lleva alrededor de 5 años dentro del sector de restaurantes en Bucaramanga. Su filosofía “Fast Good”¹, ofrece elaboración de platos rápida y con materia prima de primera para aquellas personas que se preocupan por su salud y cada vez son más conocedores de la calidad de lo que consumen. Sus productos han sido innovadores y muy bien aceptados por los santandereanos, ofreciendo líneas de pastelería de sal, de dulce, wraps, sandwiches, bebidas de café frías y calientes entre otros.

Esta empresa se ha convertido en un ejemplo de crecimiento en el mercado Bumangués, pues empezó en un pequeño punto de venta y a través de los años se consolidó en la ciudad con 3 sucursales situadas estratégicamente.

El presente documento expone un plan de mercadeo que pretende proponer nuevas estrategias que promueva el mejoramiento continuo y permitan que Cinnamon siga dando buenos frutos como lo ha hecho hasta el momento.

¹ (*) Concepto Gastronómico que se traduce como “Bueno y Rápido”, el cual busca ofrecer productos hechos con los mejores ingredientes, a todas aquellas personas que tienen un estilo de vida saludable.

3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Los primeros pasos de Cinnamon Gourmet empiezan a mediados de 2005 en la ciudad de Bucaramanga. La empresa, abrió su primer punto de venta—una burbuja de café(*)-- en el Centro Comercial La Florida, y fue allí donde sus postres realmente se volvieron famosos.

Tres meses después--durante el mismo año 2005--recibió la propuesta de abrir un nuevo punto en el Centro Comercial La Quinta. Con un espacio más grande surgió la posibilidad de convertir a Cinnamon en un café, donde además de postres, les ofrecían a sus clientes sándwiches, té y helados². Y es hasta Diciembre del año 2007 que Cinnamon Gourmet decide expandirse y abrir su primera sucursal. Lo anterior implicó abrir nuevas líneas de negocios, las cuales proponían ofrecer un lugar con servicios de restaurante, pastelería y bar, donde los comensales pudieran experimentar en cada uno de sus platos, postres, helados y bebidas una mezcla de sabores, olores y texturas que deleitan el paladar.

La primera sucursal de Cinnamon Gourmet fue creada en Diciembre del 2007 en el Centro Comercial La Quinta, con capacidad de ocupación de 120 personas. La segunda(**) creada en el Centro Comercial La Florida en Floridablanca en Agosto del 2008 para servir a 150 personas. Finalmente, la tercera y más grande con capacidad de 180 personas creada en Noviembre del mismo año en la calle 42 con carrera 33.

Actualmente, Cinnamon Gourmet ofrece una carta variada y con productos exclusivos de la mejor calidad. Su característica principal es “la cocina a la minuta”, es decir comida preparada con ingredientes frescos, de excelente calidad, teniendo el máximo cuidado en su manipulación para que conserven su sabor.

Adicionalmente, a pesar que la economía de Santander entre los años 2005 al 2009 ha tenido una tendencia de crecimiento en el sector de los servicios, entre los cuales se encuentran hoteles y restaurantes³; Cárdenas opina que:

(*) Stand habilitado para la venta de bebidas y comidas dentro de centros comerciales. Hay que aclarar que a pesar de la definición técnica del término, Cinnamon Gourmet en su primer punto de venta, se limita a la venta de postres.[Aporte del grupo investigador]

² ROJAS, Sonia Isabel. El secreto del sabor está en el amor por lo que se hace. En: Vanguardia Liberal (en línea). Mayo, 2009. [En Línea]. < <http://www.vanguardia.com/archivo/27277-el-secreto-del-sabor-esta-en-el-amor-por-lo-que-se-hace> > [Citado el 24 de enero 2009].

(**) Aunque Cinnamon Gourmet se dio a conocer a través de una burbuja de café en el centro comercial La Florida en el año 2005, para el año 2008, ésta burbuja no existe, y da paso a la creación de la segunda sucursal en el mismo centro comercial. [Aporte del grupo investigador].

³ COLOMBIA. DANE, Valor Agregado Según Actividad Económica. Citado por: CAMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA. Producto Interno Bruto Santander 2001-2007. [En Línea].

Bucaramanga no cuenta aún con una zona de restaurantes que pueda recibir el apelativo de “gastronómica”. Sin embargo, diversas iniciativas se han puesto en marcha llenar este vacío.

A pesar de no contar con zonas definidas como de “restaurantes”, Bucaramanga ha ido concentrando su creciente menú alrededor del área comprendida entre las carreras 27 y 36, y la calles 42 y 56, teniendo como ejes de incentivo los centros comerciales más importantes, junto con clubes, hoteles, y edificios.

Al lado de los restaurantes típico de antaño ha ido apareciendo ofertas de toda clase: mediterráneos, de mar y río, peruanos, mexicanos, italianos, españoles, vegetarianos, orientales, y hasta de fusión. Caso similar en el sector de Cañaveral, en Floridablanca, donde la existencia de dos grandes centros comerciales ha generado el surgimiento de ofertas gastronómicas de nivel medio (...)⁴.

Lo anterior, junto con datos de la Cámara de Comercio de Bucaramanga⁵ donde se demuestra que después de la actividad comercial con un 50.3%, el sector terciario de Restaurantes y Hoteles, representa un 11.5% de las empresas constituidas (4.333) en el periodo de Enero a Mayo de 2009 ,ha permitido que Cinnamon Gourmet tenga muy buena acogida (debido al crecimiento constante de ventas) dentro del mercado Bumangués y su área Metropolitana que cuenta con 1.065.222 habitantes aproximadamente (2009).⁶ En el período de Enero a Mayo de 2009, se crearon aproximadamente 405 restaurantes. Lo expuesto anteriormente, junto con la proyección a futuro que ha demostrado tener, le ha permitido a Cinnamon Gourmet expandirse, y contar actualmente con tres sucursales dentro del área Metropolitana.

Dado el crecimiento del sector y de la misma empresa **¿Qué acciones debe emprender Cinnamon Gourmet para seguir con la línea de crecimiento continuo que ha presentado desde su creación?**

<<http://www.sintramites.com/temas/indicadoresantander/indicadores/pibservicios.htm>> [Citado el 12 de Noviembre de 2009]

⁴ CÁRDENAS, Nelson. Zonas Gastronómicas: a Ampliar sus Fronteras. En: La Barra: La Revista para Gerentes de Restaurantes, Hoteles y Clubes. Bogotá. No. 27, (Marzo 2008); p. 156

⁵ COLOMBIA. CÁMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA. Constitución de Empresas en Santander: Enero a Mayo de 2009. Bucaramanga: La Cámara, No. 69, (Junio2009).

⁶ COLOMBIA. DANE, Proyecciones de Población Municipales por área 2005-2009. Citado por: CAMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA. Población de Santander por Municipios 2005-2011. [En Línea] <<http://www.sintramites.com/temas/indicadoresantander/indicadores/pobsan2005.htm>> [Citado el 13 de Septiembre de 2009].

4. OBJETIVOS

4.1 OBJETIVO GENERAL

Realizar un Plan de Mercadeo para Cinnamon Gourmet de la ciudad de Bucaramanga para el segundo semestre del año 2010 con el fin de presentar propuestas para seguir con el crecimiento continuo que ha presentado la empresa.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

4.2.1 Objetivos Estratégicos:

- Implementar elementos de planificación estratégica: la visión, la misión y valores corporativos de Cinnamon Gourmet.

COMPETENCIA

- Identificar cómo la competencia satisface al consumidor final, observando durante el primer semestre del año 2010 los precios, calidad de los productos, ubicación, y tipo de clientes, con el fin de determinar los puntos fuertes y débiles, basados en el Diamante de Porter y la Matriz FODA.

CONSUMIDORES

- Aumentar el número de clientes fidelizados en un 10%(*) durante el segundo semestre el año 2010.
- Identificar el grado de Satisfacción de los Clientes durante el primer semestre del año 2010, a través de encuestas ofrecidas y conversaciones de tipo informal, que buscan indagar los aspectos relevantes que el cliente más valora para así reducir en un 10%(*) el número de quejas, reclamos y devoluciones.

(*)Este valor corresponde a una propuesta del Grupo Investigador

4.2.2. Objetivos Operacionales

MEZCLA DE MARKETING

- **Producto:** Conseguir un aumento en el número de platos vendidos en el segundo semestre del año 2010, que tengan un índice de popularidad bajo, basado en el Índice de Popularidad de Platos.
- **Precio:** Identificar la correspondencia existente entre el precio medio ofertado y el demandado basado en los Principios de Omnes, lo cual permitirá determinar si hay una coherencia gastronómica en la oferta de Cinnamon Gourmet durante el segundo semestre del 2010.
- **Promoción:** Alcanzar un aumento de 10%(*) en la ventas durante el segundo semestre del año 2010, mediante el aumento en el tráfico de clientes.
- **Distribución:** Proponer la existencia de nuevos canales de distribución por desarrollar por la empresa para el segundo semestre del año 2010.

(*)Este valor corresponde a una propuesta del Grupo Investigador

5. METODOLOGÍA

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ACTIVIDADES	MÉTODOS	FUENTES
<p>Realizar un Plan de Mercadeo para Cinnamon Gourmet de la ciudad de Bucaramanga para el segundo semestre del año 2010 con el fin de presentar propuestas para seguir con el crecimiento continuo que ha presentado la empresa.</p>	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	Escuchar a los socios y clientes para que nos comuniquen sus perspectivas y redactar conjuntamente la visión, misión y los valores de la empresa.	Entrevistas	Socios, colaboradores y clientes (especialmente los más frecuentes)
		Observar durante el primer semestre del año 2010 los precios, la calidad de los productos, la ubicación y tipo de clientes, con el fin de determinar debilidades y fortalezas.	Diamante de Porter Matriz DOFA	Empresa y Cámara de Comercio de Bucaramanga.
		Promoción de las tarjetas Cinnamon y observación de la frecuencia de uso.	Evaluar la utilización de las tarjetas, observando la frecuencia de uso por cliente en un tiempo determinado.	Registros de la utilización de la tarjeta Cinnamon Empresa
		Indagar los aspectos relevantes que el cliente más valora.	Encuestas ofrecidas y conversaciones de tipo informal.	Clientes

(*) Propuesta del Grupo Investigador

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS		ACTIVIDADES	MÉTODOS	FUENTES
<p>Realizar un Plan de Mercadeo para Cinnamon Gourmet en la ciudad de Bucaramanga para el segundo semestre del año 2010 con el fin de presentar propuestas para seguir con el crecimiento continuo que ha presentado la empresa.</p>	OBJETIVOS OPERACIONALES	<p>Conseguir un aumento en el número de platos vendidos en el segundo semestre del año 2010, que tengan un índice de popularidad bajo.</p>	<p>Evaluar los platos de popularidad baja, para saber si es necesario cambiarle el nombre, ser recomendado por los meseros, ponerlo en un lugar más visible, bajarle el precio o sacarlo de la carta entre otras actividades.</p>	<p>Aplicación del Índice de Popularidad de Platos.</p>	<p>Registro del volumen de Ventas discriminados por platos y su ranking de popularidad.</p>
		<p>Identificar la correspondencia existente entre el precio medio ofertado y el demandado.</p>	<p>Análisis de los rangos de los Precios bajos, medios y altos.</p>	<p>Aplicación de los Principios de Omnes.</p>	<p>Cartas de productos ofrecidos al público.</p>
		<p>Alcanzar un aumento de 10%(*) en las ventas durante el segundo semestre del 2010, mediante el aumento en el tráfico de clientes.</p>	<p>Diseñar actividades de promoción y publicidad dentro del restaurante y dentro de la ciudad.</p>	<p>Aplicación de Merchandising</p>	<p>Administradores de sucursal, propietarios y meseros</p>
		<p>Proponer la existencia de nuevos canales de distribución a desarrollar por la empresa para el segundo semestre del año 2010.</p>	<p>Evaluar la ubicación de un futuro punto de venta dentro del área Metropolitana o ciudades aledañas a Bucaramanga.</p>	<p>Identificar los puntos de alto tráfico del área Metropolitana de Bucaramanga y sus alrededores</p>	<p>Dirección de Tránsito de Bucaramanga y Grupo Investigador</p>

(*) Propuesta del Grupo Investigador

6. RESUMEN EJECUTIVO

Este plan de mercadeo pretende aportar a la empresa, desde un marco académico, un análisis que permita diagnosticar la situación actual para a partir de ahí proponer nuevas estrategias de apoyo y mejoramiento que concuerden con el propósito de promover el crecimiento continuo de Cinnamon Gourmet.

Se analizan las cuatro P's de la mezcla de mercadeo en el marco de las estrategias actuales y las posibles estrategias a aplicar.

Por medio del planteamiento de objetivos estratégicos se sugiere la planeación estratégica del negocio, se analizan aspectos internos y de su entorno. También a través de encuestas y análisis de información se evalúa el grado de fidelización y satisfacción de los clientes.

En cuanto los objetivos operativos se evalúan la popularidad de los platos, la correspondencia de los precios ofertados y demandados. Además se desarrollan propuestas para aumentar ventas por medio de actividades de promoción y por último, se sugieren nuevos canales de distribución para un futuro.

Al final se presentaran conclusiones y recomendaciones del análisis realizado en cada una de las actividades con el fin de implementar cursos de acción.

7. MARCO TEÓRICO

A continuación se explican las teorías que nos permitirán entender y establecer un marco de referencia para desarrollar satisfactoriamente la investigación en Cinnamon Gourmet que se enfoca en el área mercadeo, la planeación estratégica y el servicio.

7.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La visión responde a la pregunta: ¿qué queremos ser ó adonde queremos llegar?, y resume el enfoque estratégico de la empresa en un objetivo inspirador, que engloba al resto y es a largo plazo. En el fondo viene a ser una declaración de intenciones acerca de la situación que se desea para la empresa en el futuro, que debe ir más allá de los objetivos financieros e involucrar a los empleados emocionalmente(...) En definitiva, una buena visión es aquella que da sentido a los cambios, evoca una imagen mental clara y positiva del futuro, crea orgullo y energía, es memorable, es motivante, es idealista, encaja con la historia y cultura de la organización(...) Además, la visión deber ser breve, fácil de recordar y capaz de captar la atención de todos los integrantes de una organización.

La Misión responde a la pregunta: ¿cuál es la esencia de nuestro negocio y cuál queremos que sea? Debe recoger la razón de ser de la empresa, que justifica su existencia. Es la declaración de los principios. La misión es más específica que la visión y está centrada en los medios con los que la empresa competirá en el mercado.

Las declaraciones de misión suelen incorporar la gestión de los grupos de interés primarios para la empresa (clientes, empleados, proveedores, accionistas...) y tienen mayor relevancia cuando incorporan las prioridades estratégicas y el posicionamiento de la organización a largo plazo (...) La misión debe comunicar por qué una organización es única y debe formar parte del sistema de valores y creencias de la organización⁷.

Valores: (...) Los valores son vectores: expresan una fuerza aplicada en una determinada dirección. Los valores de las personas son los que determinan en qué medida se comprometerán con un cierto rol. Si, por cualquier motivo, valoran desempeñar cierto rol en un momento determinado, comprometerán en su trabajo un mayor grado de su capacidad disponible (o sea, estarán "más motivadas") que si no lo valoran(...)

(...) Es central para el arte del liderazgo gerencial ejercido desde arriba establecer valores corporativos detallados que no sólo sean necesarios para los negocios, sino además lo suficientemente aceptables como para fijar límites dentro de los cuales se puede esperar que

⁷ CARRIÓN MAROTO, Juan. Estrategia de la visión a la acción. Segunda Edición. Madrid: ESIC Editorial, 2007. P. 78

todo el mundo se comporte. Vale decir, los valores corporativos no deben ser meramente enunciados, sino también sancionados oficialmente.

Dichos valores deben traducirse en políticas, procedimientos y tareas que resuenen con lo que valoran los empleado de cada nivel, de modo tal que éstos se vean llevados a sortear todos los obstáculos y trabajar con empeño y energía (...)⁸.

7.2 DIAMANTE PORTER⁹

El diamante de Porter sugiere que existen razones para explicar por qué unos países y sectores (dentro de cada país) son más competitivos que otros.

El modelo sugiere que el país de origen de una empresa determina de alguna forma la capacidad de ésta para obtener ventajas competitivas a nivel global.

Porter sugiere el análisis de cuatro factores clave:

- **Las condiciones de los factores de producción.** La existencia de factores productivos específicos que permiten explicar la base de la ventaja a escala nacional.
- **Características de la Demanda.** Las condiciones de demanda nacional constituyen la base de las características de las ventajas de una organización.
- **Sectores Relacionados o Auxiliares.** Una industria de éxito puede crear ventajas para otras industrias relacionadas y de soporte.
- **Estrategia empresarial, Estructura y Rivalidad.** La base de la ventaja puede explicarse por el contexto de las características de la estrategia de la empresa, la estructura y la rivalidad en diferentes países.

⁸ JAQUES, Elliot. La Organización Requerida: Un Sistema integrado para crear organizaciones eficaces y aplicar el liderazgo gerencial en el siglo XXI. Edición 2. Ed. Management, Colección Master, Granica, 2004, p. 67.

⁹ CARRIÓN MAROTO, Op. cit., p. 52-55

7.3 MEZCLA DE MARKETING¹⁰

Definición: Conjunto de herramientas tácticas controlables de marketing de la empresa combina para producir la respuesta deseada en el mercado meta. La mezcla del Marketing incluye todo lo que la empresa puede hacer para influir en la demanda de su producto. Las muchas posibilidades pueden reunirse en cuatro grupos de variables que se conocen como las “cuatro Ps”: Producto, Precio, Plaza y Promoción.

Producto: Se refiere a la combinación de bienes y servicios que la empresa ofrece al mercado meta.

Precio: es la cantidad de dinero que los clientes deben pagar para obtener el producto.

Plaza: incluye las actividades de la empresa que ponen el producto a disposición de los consumidores meta.

Promoción: abarca actividades que comunican las ventajas del producto y convencen a los consumidores meta de comprarlo.

Un programa de marketing eficaz fusiona todos los elementos de la mezcla de marketing en un programa coordinado, diseñado para alcanzar los objetivos de marketing de la empresa al entregar valor a los consumidores. La mezcla de marketing es el juego de herramientas tácticas de la empresa para establecer un posicionamiento firme en los mercados meta.

7.4 SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

La satisfacción del los clientes depende del desempeño que se percibe en un producto en cuanto a la entrega de valor en relación con las expectativas del comprador. Si el desempeño de producto no alcanza las expectativas, el comprador quedará insatisfecho. Si el desempeño coincide con las expectativas, el comprador quedará satisfecho. Si el desempeño rebasa las expectativas, el comprador quedará encantado (...) Las empresas con un marketing sobresaliente procuran mantener satisfechos a sus clientes. Los clientes satisfechos vuelven a comprar, y comunican a otros sus experiencias positivas con el producto. La clave es hacer que las expectativas del cliente coincidan con el desempeño de la empresa. Las empresas inteligentes buscan

¹⁰ KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary. Fundamento de Marketing. México: Pearson, Prentice Hall, 2003. p. 63.

encantar a los clientes mediante prometer solo lo que pueden entregar, y entregar después más de lo que prometieron¹¹.

(...) Como medidas útiles para incrementar la satisfacción de los clientes deben examinarse (1) las expectativas y preferencias de los clientes referidas a aspectos de la calidad de los productos y servicios (como desempeño, características, confiabilidad, entrega a tiempo, competencia del personal de servicios etc.), y (2) sus impresiones sobre si la empresa cumple bien esas expectativas. Cualquier diferencia en la que las expectativas de los clientes sean superiores a lo que obtuvieron en sus experiencias recientes indica áreas de oportunidad para que la empresa mejore el valor y satisfacción de los clientes. Desde luego, estas mediciones deben hacerse periódicamente para determinar si las acciones tomadas fueron eficaces¹².

7.5 RETENCIÓN Y LEALTAD DE LOS CLIENTES ¹³

Mantener la lealtad de los clientes es esencial para la rentabilidad de una empresa. Esto es verdad sobre todo en los mercados maduros, porque los clientes leales son más rentables al paso del tiempo. La empresa evita los costos de tratar de adquirir clientes de reemplazo en un mercado cada vez más competido, bajo este concepto también se beneficia porque los clientes leales (1) concentran sus compras, lo que trae más volumen y menos costos de venta y distribución, (2) hacen publicidad de boca en boca y recomendaciones a otros clientes, y (3) están dispuestos a pagar sobrepagos por el valor que reciben(...) Las compañías que miden la satisfacción de los clientes han de ser alabadas, pero también hay que exhortarlas a que no se detengan ahí. Las medidas de satisfacción deben completarse con exámenes de comportamiento de los clientes, como medias de la tasa anual de retención, frecuencia de las compras, y porcentaje de las compras totales de un cliente que acapara una empresa.

¹¹ Ibid., p. 10.

¹² MULLINS, John, WALKER, Orville, BOYD, Harper, LARRÉCHÉ, Jean-Claude. Administración del Marketing: Un Enfoque en la toma estratégica de decisiones. México D.F.: Mc Graw Hill Interamericana, 2006. p. 429-430.

¹³ Ibid., p. 29-30

7.6 ESTRATEGIAS CORPORATIVAS Y DE CRECIMIENTO¹⁴

Una compañía puede ir en dos direcciones principales en la búsqueda de crecimiento futuro: expansión de su negocio y de las actividades actuales, o diversificación en nuevos negocios, ya sea a través del desarrollo de negocios internos o por adquisición.

- Expansión al aumentar la penetración en mercados actuales: Esto, por lo general requiere acciones como hacer mejoras en productos o servicios, reducir costos y precios o gastar más que los competidores en publicidad o promociones... Incluso cuando una compañía cuenta con una participación dominante en un mercado existente, puede haber más crecimiento si se estimula a los clientes para que sean más leales y concentren sus compras, usen más el producto o servicio, lo usen con más frecuencia o lo usen en nuevas formas.
- Expansión por desarrollo de nuevos productos para clientes actuales: Esta vía de crecimiento es a través de una estrategia de desarrollo de producto que destaque la introducción de extensiones de una línea de productos, o una nueva oferta de productos o servicios dirigida a clientes ya existente.
- Expansión al vender productos existentes a nuevos segmentos o países: Quizá la estrategia de crecimiento con mayor potencial para numerosas compañías es el desarrollo de nuevos mercados para sus bienes o servicios ya existentes. Esto puede incluir la creación de programas de marketing dirigidos a segmentos de no usuarios o usuarios ocasionales de los mercados existentes. La expansión en mercados geográficos nuevos, en particular de otros países es una estrategia importante de crecimiento para muchas empresas.
- Expansión por Diversificación: Muchas compañías también buscan el crecimiento al diversificar sus operaciones. Por lo general, esto es más riesgoso que las diversas estrategias de expansión porque a veces exige aprender nuevas operaciones y tratar con grupos desconocidos de clientes. **La integración vertical** es una forma en que las compañías se diversifican, se presenta cuando una compañía se mueve hacia el servicio de acercamiento al cliente en términos del flujo de producto, como cuando un fabricante se integra a un canal de distribución, ya sea mayorista o al menudeo. **La integración inversa** ocurre cuando una compañía se mueve al alza (o sea, hacia las fuentes de proveeduría) al adquirir un proveedor... **La diversificación relacionada** ocurre cuando una compañía desarrolla internamente o adquiere otro negocio que no tiene productos o clientes en común con sus negocios actuales, pero que podría contribuir a la sinergia interna al compartir instalaciones de producción, nombres de marca, tecnología de investigación y desarrollo o marketing y capacidad de distribución.

¹⁴ Ibid., p.48-50

7.7 FODA¹⁵

La Matriz FODA sirve para analizar la situación competitiva de una organización (...) Esta matriz es un marco conceptual para un análisis sistemático que facilita el ajuste entre amenazas y oportunidades externas con las debilidades y fortalezas internas de una organización.

La identificación de las fortalezas y debilidades de las organizaciones, así como las oportunidades y amenazas presentes en las condiciones externas, se consideran actividades comunes de las empresas. Lo que suele ignorarse es que la combinación de estos factores puede requerir de distintas decisiones estratégicas. La matriz FODA surgió como una respuesta a la necesidad de sistematizar esas decisiones. El punto de partida del modelo son las amenazas ya que en muchos casos las organizaciones proceden a la planeación estratégica como resultado de la percepción de crisis, problemas o amenazas.

7.8 ANÁLISIS Y CONTROL DE LA OFERTA GASTRONÓMICA¹⁶

Los platos que se ofertan en una carta, deben ser analizados convenientemente, para poder detectar ventajas e inconvenientes que puede suponer el mantenerlo dentro de la oferta(...) A continuación se muestran unos parámetros que nos ayudarán a analizar y controlar algunos de los platos que tengamos en oferta. También nos informarán acerca de la conveniencia o no de seguir manteniéndonos en carta, una vez hecho los análisis oportunos y que procedan.

Parámetro	Abreviatura	Fórmula
No. Ventas	No.V	No. De platos vendidos
Índice de Popularidad %	I. P.%	% de total de las ventas
Coste Materias Primas	C.M.P.	Coste de materias primas
Precio de Venta al Público	P.V.P.	Precio en Carta
Margen Bruto de Explotación	M.B.E.	$P.V.P. - C.M.P$

¹⁵ RODRÍGUEZ VALENCIA, Joaquín. Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa. México D.F.: Thomson, 2004. p. 138-139.

¹⁶ PÉREZ PASCUAL, Jose Maria. Hostelería: Técnicas y calidad de servicio. Madrid: Hotel S.L,2001. p.382-384.

Clasificación y Características. El “*Menú Engineering*” [Planificación y desarrollo del menú] establece, muy acertadamente una clasificación de los platos según sea su Margen Bruto de Explotación y su Índice de Popularidad de la siguiente forma:

CLASIFICACIÓN	M.B.E	I.P.
ESTRELLA	ALTO	ALTO
VACA	bajo	ALTO
PUZZLE [Signo de Interrogación]	ALTO	bajo
PERRO	bajo	bajo

Una vez estudiado el plato con los de su grupo, nos dará una u otra clasificación, y según sea ésta nos aconseja tomar unas u otra decisiones que muy probablemente nos conducirán a adoptar la decisión más adecuada, una vez consideradas todas las características específicas de la explotación en cuestión. Estas alternativas que se especifican a continuación, deben ser consideradas cada una de ella en el contexto que las corresponda y eligiendo la que más se adapte a las características del conjunto de la explotación.

ESTRELLA

Características Básicas: Platos más solicitados en el restaurante. A mismo tiempo tienen un M.B.E. alto. Contribuyen en gran medida a la fama del restaurante.

Acciones Específicas a Empezar:

1. Mantener Normas Rígidas de calidad, promoción y presentación.
2. Colocar el plato en un lugar atractivo de la carta
3. Poner a prueba la elasticidad del precio: si se comprueba que la demanda casi no disminuye, entonces se puede aumentar el precio de venta, sobre todo en el caso de un aumento general de los costes (materia prima, personal y producción) del restaurante.

VACA

Características Básicas: Platos populares y muy solicitados, pero tienen un M.B.E. bajo. Estos platos atraen a menudo a los clientes por su precio razonable y, por tanto, ofrecen una fuente sólida de ingresos para el restaurante.

Acciones específicas a emprender:

1. Poner a prueba la flexibilidad del precio, si el plato es muy sensible a las variaciones, proponer un precio de venta que facilite la misma, y llevar un control estricto de los costes.
2. Colocar los platos “Vaca” no específicos del establecimiento (se encuentran en otros restaurantes) en un lugar menos visible de la carta.

3. Intentar componer el plato con alimentos poco costosos para incrementar el M.B.E. general del plato.
4. Tener en cuenta la posibilidad de reducir las porciones sin que ello tenga la influencia importante en la demanda.
5. Determinar el coste directo de mano de obra: Si el plato requiere una gran profesionalidad de parte del cocinero, considerar un aumento del precio o una supresión del plato.

SIGNO DE INTERROGACIÓN

Características Básicas: No son productos muy populares, pero tienen un margen bruto de explotación alto

Acciones Específicas a emprender:

1. Eliminar el plato del menú, sobre todo si su I.P es muy bajo, requiere mucho trabajo de elaboración, tiene un tipo de conservación corto y no contribuye a la imagen del restaurante.
2. Colocar el plato en un sitio más atractivo (visible) de la carta.
3. Cambiar el nombre del plato.
4. Bajar el precio de Venta, sobre todo si tienen un M.B.E. muy alto, si se baja un poco de precio de venta, a lo mejor se vende más.
5. Aumentar los índices de popularidad por medio del merchandising (aumentar precios): mejorar la presentación visual, hacer que el personal del comedor lo recomiende al cliente.
6. Limitar el número total de platos "Puzzle" [Signo de interrogación] en el menú.

PERRO

Características Básicas: Plato que hace perder dinero al establecimiento: no es popular y tiene M.B.E Bajo.

Acciones Específicas a emprender:

1. Eliminar el plato de la carta
2. Aumentar el precio de venta para llegar, por lo menos al nivel del plato "Puzzle" [Signo de interrogación].
3. No listarlo en el menú sin embargo si se trata de un plato cuyos componentes pueden estar almacenados durante un tiempo bastante largo, mantener un stock pequeño para poder elaborar el plato en caso de que un cliente importante o habitual lo pida.

7.9 LOS PRINCIPIOS DE OMNES¹⁷

Se basa en tres puntos:

En la carta hay tres líneas: entrantes, platos principales y postres. Los P.V.P [[Precio de venta al público] de éstas los clasificamos en tres secciones: PRECIOS BAJOS, PRECIOS MEDIOS Y PRECIOS ALTOS.

1. La suma de los productos de la gama baja y alta debería ser igual a la franja de la gama media, el precio más bajo multiplicado por 2.5 -3, indicaría el precio más elevado permitido en la carta.
2. Tiene que haber una correspondencia entre el precio medio ofertado y el demandado, esto aportará coherencia a la oferta gastronómica.

7.10 MERCHANDISING:

Existen múltiples definiciones del término. Una de las más claras y sencillas es la de Grig y Bruel:

“El conjunto de técnicas que facilitan la comunicación entre fabricantes, distribuidor y consumidor en el punto de venta y, a la vez, potencian la venta del producto”¹⁸.

(...) Más de dos terceras partes de las decisiones reales de compra se hacen en el sitio donde están los productos y servicios. En tal sentido, el Merchandising es una herramienta útil en ese lugar porque incide en la decisión de la tienda. Algunos materiales pueden emplearse en el punto de compra como: grabaciones en los estantes, decoraciones especiales de mesas en los restaurantes, exhibiciones de productos, avisos, personal de impulso, obsequios institucionales, megafonía publicitaria, carteles, catálogos, folletos, plegables, etc.; como factores de impacto sobre el comprador más allá de los que le dice el empaque¹⁹.

¹⁷ OMAR SANTANA. Food and Beverage Consulting. [En línea]. <<http://www.omarsantana.es/Documents/PRESENTACION%20C3%93N.pdf>>. [Citado el 24 de Septiembre de 2009].

¹⁸ SALEN, Henrik. Los secretos del Merchandising o como ser el número 1 en el punto de venta Activo. Madrid: Ediciones Diaz de Santos S.A. 1994. P. 57

¹⁹ PRIETO H, Jorge E. Merchandising: La Seducción en el Punto de Venta, Bogotá 2006 p. 9

8. MARCO CONCEPTUAL

Cinnamon Gourmet, es una empresa que se esmera por el servicio y calidad de sus productos, basado en el concepto de Fast Good [Rápido y Bueno], introducido al mundo gastronómico por el reconocido Chef español: Ferrán Adrián quién al respecto opina: “El Fast Good es un concepto filosófico y nuevo que implica hacer comida sencilla. La dificultad del concepto está en el personal, que muchas veces no es calificado. Pero en general me pone muy contento pues fui el creador de este movimiento y estamos atrayendo a muchas personas”²⁰.

La propuesta de este tipo de establecimientos se basa en:

(...) ofrecer elaboraciones rápidas pero cuidando especialmente la selección de las materias primas, buscando como objetivo la satisfacción de las necesidades de los clientes preocupados por su salud y cada día más conscientes y conocedores de la calidad de los productos que consumen.

Los clientes son personas que buscan nuevas experiencias, sensaciones y sabores que le permitan volverse conocedores de la nueva gastronomía. Están dispuestos a darse algunos lujos y buscan exclusividad que no está marcada por el precio, ya que ésta tendencia gastronómica no tiene altos precios como los restaurantes de manteles, sino por la identificación de un determinado estilo de vida. Siempre tienen prisa, pero les gusta consentirse, comen por fuera y no tiene tiempo a largas digestiones, por lo cual demandan dietas sanas y saludables dentro de espacios que reflejen sus gustos y su forma de pensar.²¹

Así mismo, es importante mencionar que no sólo aspectos como la selección de ingredientes, elaboración de platos y el servicio juegan un rol importante a la hora de hacer referencia a este tipo de establecimientos gastronómicos.

(...) El espacio es un elemento que juega un papel fundamental, en lo que se refiere a la ambientación de los puntos de venta. Estos se caracterizan por tener un estilo europeo, que involucra:

- **Innovación:** está dada por un diseño pop vanguardista, con colores desenfrenados (...)
- **Elegancia:** el cliente se siente en un escenario cosmopolita, propio de Milán, Londres o Barcelona. Esto se logra con una decoración que combina lo sobrio y lo moderno. Por ejemplo, es común ver mezclas de plástico, madera y cristal(...)

²⁰ FRANCO, Martín y ARANGO, Mariano. Ferrán Adrià “La cocina molecular no existe”. En: La Barra: La Revista para Gerentes de Restaurantes, Hoteles y Clubes. Bogotá. No. 28, (Julio 2008); p. 119.

²¹ Revista La Florida, Silvia Juliana Aparicio

- **Practicidad:** (...)Así mismo, los locales disponen de diferentes zonas, según las necesidades de cada comensal.
 - Barras altas, diseñadas para aquellas personas que van de prisa.
 - Mesas que se pueden juntar, para quienes desean disfrutar de comidas más prolongadas y en grupo.
 - Terraza para gozar del clima durante la época de verano.
- **Relajación:** pantallas de televisión que están conectadas a los canales Fashion TV y Travel TV.

Queda comprobado que, más que reemplazar una letra por otra, este concepto evoca un cambio de mentalidad, que les suma a las tres b tradicionales (bueno, bonito y barato) una más: bienestar²².

Finalmente, en Bucaramanga está Cinnamon Gourmet, que abre sus puertas a diversos tipos de clientes, quienes pueden encontrar en las dos cartas—una de bebidas y una de comidas—una variedad de productos que son cuidadosamente elaborados con ingredientes de la mejor calidad y procedencia.

Su ambiente innovador, moderno y vanguardista se convierte en un lugar apropiado para almorzar—menús balanceados--comer o simplemente pasar una tarde completa disfrutando de la música tipo Lounge y de una buena taza de café servida al gusto de los consumidores, quienes varían entre familias, parejas y gourmets, que se identifican con lo que Cinnamon Gourmet les ofrece.

9. PLAN DE MERCADEO

9.1 MARKETING ESTRATÉGICO

9.1.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE CINNAMON GOURMET (*)

9.1.1.1 Misión

En Cinnamon Gourmet revisamos día a día nuestros proveedores, con el fin de garantizar los mejores y más frescos platos en un ambiente moderno, con decoración innovadora y vanguardista. Basados en el concepto “Fast Good” ofrecemos a nuestros clientes preocupados por su salud y conocedores de la calidad de los productos que consumen, la experiencia de deleitarse con una variedad de productos de excelente presentación y sabor.

²²REVISTA CATERING. Innovación: Servicio con Termómetro, Un Espacio Cosmopolita. Año 4, No.15 (Jun. 2008); p. 20.

9.1.1.2 Visión

Llegar a ser una marca reconocida por sus productos y servicios de excelente calidad. Así mismo, ofrecer mezclas de sabores exquisitos, con el propósito de crear una cultura gourmet donde las personas puedan experimentar dentro de la comunidad en la que la empresa está presente.

9.1.1.3 Valores Corporativos

RESPETO: Trato justo a nuestros clientes, colaboradores y proveedores para mantener buenas relaciones y un ambiente de armonía.

COMPAÑERISMO: Es la base del trabajo en equipo donde el apoyo mutuo es esencial para garantizar la satisfacción del cliente.

CALIDAD: La selección de los mejores proveedores del mercado y la capacitación continúa del recurso humano, con el fin de ofrecer a sus clientes un producto exquisito y un servicio excepcional.

HONESTIDAD: La transparencia que promueve relaciones de confianza entre todos los miembros de la cadena de abastecimiento incluyendo al cliente.

(*) Propuesta del Grupo Investigador (Marzo de 2010)

9.1.2 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA
9.1.2.1 CUADRO DE COMPETENCIA²³

	PUERTO BAMBÚ	ARBORETTO	CAFÉ CONARTE	CREPES & WAFFLES	SAXO PUB	FORTY FOUR	CINNAMON GOURMET
TIPO	Parrilla	Café	Café, crepes y patacones	Francés	Tapas, parrilla	Sanduches, crepes y ensaladas	
HORARIO	L - S: 11:00 a.m a 2:00 a.m, D: 11:00am a 4:00 p.m	L-S: 9am-9pm, D: 10am - 7pm	L- S: 3:30pm a 2 am D: 5:30pm a 1:am	L-J: 12 a 10 pm, V y S: 12 a 11 pm D y Festivos: de 12 a 8:30 p.m.	L - S y D pre-festivos:4:00pm - 11:00pm	D - D de 11am a 11pm	Calle 42 L- M: 11-23:00 J - D:11-1:00 CC. La Quinta L - J 10:30-21:00, V y S 10:30 a 22:00 CC. La Florida L - M 12-23:00, J - D 12-1:00
RANGO DE PRECIOS	\$3.000 - \$25.000	\$3.000-\$30.000	\$3.700 - \$30.000	\$2.900-\$31.800	\$5.000-\$35.000	\$3.000-\$60.500	\$2.800 - \$25.000
PAGINA WEB	NO	www.arborettocafe.com	www.conartecafe.com	www.crepesywaffles.com	www.saxopub.com	NO	www.cinnamongourmet.com
DOMICILIOS	NO	NO	SI	NO	NO	SI	SI
NÚMERO DE SUCURSALES	1	3	1	1	2	1	3
BONOS DE REGALO	SI	NO	SI	SI	NO	NO	NO
MENU DEL DÍA	NO	NO	NO	SI	NO	Costo: \$6.000	Costo: \$12.000
FORMA DE PAGO	Crédito, débito y efectivo.	Crédito, débito y efectivo.	Solo efectivo	Crédito, débito, bonos sodexo y efectivo	Crédito, débito y efectivo	Crédito, débito y efectivo.	Crédito, débito y efectivo.
TARJETA DE FIDELIZACIÓN	NO	SI	SI	NO	NO	NO	SI
ATENCIÓN EN CUMPLEAÑOS	Organizan mesa especial	NO	NO	Regalan un mini waffle	Regalan un coctel especial	NO	SI
SERVICIO DE RESERVAS	SI	NO	Si (con un día de anterioridad)	SI	SI	Si + abono de 10.000	Si, se pueden hacer online o telefónica
SERVICIO WIFI	NO	SI	NO	NO	NO	NO	SI
SE ENCUENTRA EN LAS REDES SOCIALES	NO	Si - Facebook	Si – Facebook	Si - Facebook	NO	NO	Si - Facebook
MARTES DE VISA	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SI
OTROS			Música en vivo, fines de semana		Happy Hour por las tardes		

²³ Llamadas telefónicas, visitas al sitio, página de internet. Marzo-Abril de 2010

En el cuadro de competencia se resumen algunos aspectos de los que Cinnamon Gourmet considera como sus competidores principales. Esta información fue indagada por el equipo investigador, haciendo llamadas telefónicas y visitando los lugares directamente.

La tradición que tiene **Puerto Bambú** ha hecho que no desaparezca de la mente del consumidor bumangués, pero han tenido problemas para captar nuevos clientes debido a su falencia por no estar ubicado en un lugar frecuentado por los jóvenes de Bucaramanga y por no tener página web o redes sociales, para comunicarse con sus clientes.

Arboretto puede ser el mayor competidor de Cinnamon Gourmet debido a que 2 de sus sucursales se encuentran en los mismos centros comerciales que Cinnamon, pero estos solo compiten con pastelería y bebidas frías y calientes, podría ser un competidor más fuerte si extendiera su carta a platos fuertes.

Café Conarte es compite con Cinnamon con café y crepes, pero su falencia principal es no tener otras formas de pago diferentes del efectivo. Pero al tener música en vivo los fines de semana hace que las personas prefieran escoger este sitio antes que Cinnamon.

Crepes & Waffles compite con Cinnamon directamente con la comida, pues aparte de los crepes, ofrece ensaladas, malteadas y helados, productos bastante populares en Cinnamon Gourmet. Aunque Creppes & Waffles no maneja ningún tipo de fidelización del cliente.

Saxo Pub cuenta con una página web muy bonita, pero no permanece actualizada como la de Cinnamon. Además acaba de inaugurar su segunda sucursal, y por la novedad está atrayendo más clientes y se convierte en un gran competidor especialmente con su carta de tragos y cocteles.

Forty Four se ha convertido en un gran competidor especialmente en el menú del medio día, debido a que cuesta mitad de precio que el de Cinnamon y la cantidad es igual. Este establecimiento no hace uso de ningún tipo de medio electrónico para comunicarse con sus clientes y puede ser por eso que su popularidad no incrementa, además tiene un rango de precios bastante alto.

Para Cinnamon Gourmet se convierte una ventaja el pertenecer a los Martes de Visa, pues hace que sea un lugar más frecuentado especialmente estos días. Podría implementar la música en vivo, algunos fines de semana y el bono de regalo.

9.1.2.2 MATRIZ DOFA

DEBILIDADES

- Incongruencia en la estandarización de recetas de algunos platos entre sucursales.
- Ausencia de políticas claras o estandarizadas de valor agregado o de modificaciones del producto entre los diferentes puntos de venta.
- Falta comunicación entre meseros para actividades especiales de eventos y promociones.
- El centro de producción alcanzó su límite y ahora no da abasto para cubrir la cantidad de pedido de pastelería, panadería y helados.
- Dificultades para el transporte desde el centro de producción a los puntos de venta. No existe transporte propio.
- Los softwares que posee la empresa no se están aprovechando sus beneficios al 100%, debido a la complejidad de los mismos y la falta de una persona especializada dedicada solo a esta labor.
- Problemas logísticos con respecto a la distribución de las tarjetas Cinnamon vip.

OPORTUNIDADES

- El departamento de Santander está recibiendo un gran número de turistas, los cuales buscan lugares agradables para visitar y para comer. De acuerdo con cifras del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, en el 2008 se registró un crecimiento de 40% en el número de viajeros extranjeros que llegaron al departamento, motivados por la oferta turística.²⁴ Según la Cámara de Comercio de Bucaramanga hubo un incremento del 66% de total de pasajeros movilizados en el primer bimestre del 2010 con relación al del 2009 en el aeropuerto Palonegro²⁵.

²⁴ Santander empezó a sembrar turismo en Periódico Vanguardia Liberal (en línea) Enero 2009 [en Línea] <<http://www.vanguardia.com/informes/agro/18883>> [Citado el 4 de Mayo del 2010].

²⁵ CAMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA. INDICADORES ECONOMICOS DE SANTANDER No. 47, MARZO 2010. [En línea]. <<http://www.sintramites.com/temas/documentos%20pdf/indicadores/2010/indmar2010.pdf>> [Citado el 4 de mayo 2010]

- Crecimiento del entorno económico de la región. De acuerdo con las últimas cifras del Producto Interno Bruto regional, el sector servicios representa el 27,4% del PIB en Santander. Este sector es uno de los más importantes de la economía departamental, por encima del comercio, la industria e incluso el agro.²⁶
- Perspectivas de crecimiento en otras ciudades de la región.
- Propuestas recibidas para franquiciar el negocio y crecer fuera de Santander.
- Recibimiento de propuestas de medios y canjes publicitarios, además de nuevos proveedores atraídos por la imagen posicionada y creciente que maneja Cinnamon Gourmet.

FORTALEZAS

- Excelente y amplio portafolio de productos, al igual que la presentación de sus platos en sus puntos de venta y a domicilio.
- Cinnamon se encuentra ubicado en la zona de mayor concentración de restaurantes en la ciudad, como centros comerciales y entre las calles 43 y 56.
- Sus puntos de venta cuentan con la facilidad de parqueaderos disponibles cercanos.
- Pagina web interactiva y actualizada constantemente.
- Las sugerencias son atendidas por los dueños de manera personal, lo cual es algo que valora el cliente.
- Imagen corporativa coherente entre sucursales.
- Propuesta gastronómica innovadora en la ciudad de Bucaramanga.
- Políticas de contratación donde se reclutan personas que no tengan conocimientos previos de modo que la empresa puede capacitarlos de acuerdo a sus necesidades específicas.

²⁶ Santander empezó a sembrar turismo en Periódico Vanguardia Liberal (en línea) Enero 2009 [en Línea] <<http://www.vanguardia.com/informes/agro/18883>> [Citado el 4 de Mayo del 2010].

- Plataforma tecnológica. La empresa posee el software ICG, el cual es reconocido en el sector gastronómico a nivel mundial para el crecimiento, desarrollo y control de la empresa.
- La imagen de Cinnamon está posicionada en la mente de los santandereanos, al igual que el ambiente que se ofrece alrededor de la imagen.²⁷

AMENAZAS

- Entrada de nuevos competidores con la filosofía gourmet.
- Ausencia de organización de la industria gastronómica en la ciudad de Bucaramanga y en Santander.
- Ingreso de franquicias a Bucaramanga que están bien posicionadas a nivel nacional o en otras ciudades.
- Los impuestos: Industria y Comercio, impuesto a la renta, retención en la fuente y el IVA, son muy altos y varían de acuerdo con el municipio y estos aumentan o son muy altos en general.
- Para un buen servicio se necesita mucho personal y la carga prestacional es muy alta, lo cual hace que este rubro genere gran impacto a los costos.

9.1.2.3 CUADRO 1: RESUMEN DOFA

(Ver Siguiete Página)

²⁷ Véase: resultados de la encuesta de satisfacción realizada por el grupo investigador. Abril de 2010.

<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incongruencia en la estandarización de recetas de platos entre sucursales. • Ausencia de políticas claras o estandarizadas de valor agregado o de modificaciones del producto entre los diferentes puntos de venta. • Comunicación entre meseros para actividades especiales de eventos y promociones. • El centro de producción alcanzó su límite. • No existe transporte propio. 	<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • El departamento de Santander está recibiendo un gran número de turistas. • Crecimiento del entorno económico de la región. • Perspectivas de crecimiento en otras ciudades. • Propuestas recibidas para franquiciar el negocio y crecer fuera de Santander. • Recibimiento de propuestas de medios y nuevos proveedores atraídos por la imagen posicionada y creciente.
<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Excelente y amplio portafolio de productos, su presentación de platos en los puntos de venta y a domicilio. • Ubicación en la zona de mayor concentración de restaurantes en la ciudad. • Puntos de venta cuentan con la facilidad de parqueaderos disponibles cercanos. • Pagina web interactiva y actualizada constantemente. • Las sugerencias son atendidas por los dueños de manera personal. • Imagen corporativa coherente entre sucursales. • Propuesta gastronómica innovadora en la ciudad de Bucaramanga. 	<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entrada de nuevos competidores con la filosofía gourmet. • Ausencia de organización de la industria gastronómica en la ciudad de Bucaramanga y en Santander. • Ingreso de franquicias a Bucaramanga bien posicionadas a nivel nacional o en otras ciudades. • Los impuestos son muy altos. • Carga prestacional es muy alta y genera gran impacto a los costos.

9.1.2.4 DIAMANTE DE PORTER

9.1.2.4.1 CONDICIONES DE FACTORES DE PRODUCCIÓN

Factores tradicionales:

Capital

Desarrollar equipos para cocina de altas prestaciones requiere recursos para investigaciones científicas. De allí que Estados Unidos y Europa estén a la vanguardia en producción y comercialización, con marcas como True y Electrolux. Colombia fabrica actualmente alrededor del 25% de los equipos que necesita el sector, entre los que se encuentran hornos básicos de cocción, freidoras, tajadoras, molinos y batidoras²⁸. Proyecciones La Barra, estima que los equipos de ultra congelación y los hornos de cocción combinada serán los equipos de mayores montos de importación. Los beneficios redundarán en una mejor planeación para los productores, y alimentos más saludables con todas sus propiedades nutricionales. Por otra parte, el sector está concienciándose sobre la necesidad de importar equipos amigos con el ambiente y de menor consumo de energía²⁹. Sin embargo, los empresarios y dueños de restaurantes, deberán tener en cuenta las tendencias de las tasas de intereses, debido a que cualquier inversión que hagan a crédito les generará gastos superiores, que incidirán negativamente en las utilidades.

Trabajo

La legislación laboral, así como la capacitación de meseros y administradores de establecimientos gastronómicos sigue siendo la principal preocupación y reto que afronta este sector. Hoy en día, nadie quiere ser mesero y en ellos es en lo que menos invierten las empresas. Llama mucho la atención las grandes cantidades de dinero que se invierten en aspectos como decoración y maquinaria, dejando de lado a quienes prestan un servicio directo con el cliente. La Revista La Barra dice al respecto: “El sector se raja en capacitación del personal de servicio. No ha existido un desarrollo paralelo entre la capacitación de los cocineros, con la capacitación de los meseros. Ello hace que el sector de la restauración confíe su “sala de ventas” a personas que no cuentan ni con el conocimiento adecuado, ni con la remuneración justa”³⁰. Por otro lado, La Barra también afirma que: “(...)de no haber una legislación laboral ajustada al sector de restaurantes,

²⁸ Equipos y Mercado. En: Proyecciones La Barra 2009: Informe Ejecutivo de la Industria de la Hospitalidad. Bogotá. (Agosto de 2008); p.31. ISSN 1692-3669.

²⁹ Restaurantes: Logros y Retos. En: Proyecciones La Barra 2009: Informe Ejecutivo de la Industria de la Hospitalidad. Bogotá. (Agosto de 2008); p.6. ISSN 1692-3669.

³⁰ *Ibíd.*, p. 6.

que regule los salarios y haga equitativas las condiciones de trabajo tanto como para empleados como para administradores y propietarios, la mano de obra se encarecerá. La falta de formalidad y de reglamentación en el segmento laboral, hará que las contribuciones parafiscales constituyan una carga para los restauranteros, y será necesario redefinir una política laboral de la mano del Gobierno y los representantes del gremio”.³¹

Adicionalmente, a pesar de las condiciones ya mencionadas, es importante señalar que en Colombia, los niveles de formación en cocina y el montaje de escuelas, han alcanzado un nivel a la altura de las mejores cocinas internacionales, ante lo cual se prevé una fuga de estudiantes hacia escuelas de Argentina y otros países, ante la cual la academia debe reaccionar³².

En Bucaramanga y Santander por ejemplo, se vienen experimentando cambios que han modificado enormemente el perfil y calidad de su oferta gastronómica y hotelera. Esto, claro, motivado en el incremento del flujo turístico y la evolución estructural de la capital. Existen dos centros en los que se ha comenzado a gestar un cambio de actitud de los restaurantes y hoteles a la hora de atender a sus clientes: El SENA, con su escuela gastronómica, y la UNAB con su Facultad de Administración Turística y Hotelera.³³

9.1.2.4.2 CARACTERISTICAS DE LA DEMANDA

1. La percepción del sector es que los cambios culturales actuales han tenido un impacto positivo en el comer por fuera. De esta forma, el consumo en restaurantes no decrecerá [en el 2009]. El ritmo de vida actual y la participación de la mujer en el ingreso familiar—es evidente que hoy existen menos madres cocinando en casa—, han replanteado el consumo en restaurantes como una necesidad. La tendencia no se detendrá dado que entre más se ajusten los consumidores al ritmo de vida de los países desarrollados, más irreversibles se harán estos cambios³⁴.

³¹ Empleo y Gestión Humana. En: Proyecciones La Barra 2009: Informe Ejecutivo de la Industria de la Hospitalidad. Bogotá. (Agosto de 2008); p.26. ISSN 1692-3669.

³² Restaurantes: Logros y Retos. En: Proyecciones La Barra 2009: Informe Ejecutivo de la Industria de la Hospitalidad. Bogotá. (Agosto de 2008); p.4. ISSN 1692-3669.

³³ CÁRDENAS, Nelson. A Todo Vapor. En: La Barra: La Revista para Gerentes de Restaurantes, Hoteles y Clubes. Bogotá. No. 27, (Marzo 2008); p. 154.

³⁴ Economía y Segmentos. En: Proyecciones La Barra 2009: Informe Ejecutivo de la Industria de la Hospitalidad. Bogotá. (Agosto de 2008); p.16. ISSN 1692-3669

2. El consumidor actual busca innovación y productos saludables. De allí que exista una gran tendencia mundial hacia la comida sin preservativos [Sándwiches y ensaladas] baja en grasas, los jugos naturales y las bebidas funcionales. Sin embargo, al consumidor colombiano le tomará más tiempo seguir volcándose hacia menús más favorables a la misma velocidad que el resto del planeta, a pesar que la conciencia sobre una alimentación apropiada ha estado creciendo gradualmente³⁵.
3. Jorge Martínez, Consultor en investigación de mercado opina que: “Existe un segmento de compradores a quienes la inflación y el precio del dólar no los afecta. Esto es los estratos cinco y seis. La tendencia de consumo seguirá creciendo para ellos [durante el 2009], aunque no con los mismo índices de años anteriores”³⁶.
4. En Abril, se restableció el convenio de VISA con diversos restaurantes en la ciudad de Bucaramanga. Este convenio, es un incentivo para los consumidores frecuentes de restaurantes, no sólo por los descuentos que se ofrecen, sino porque permite a los comensales cuidarse de amortizar los pagos a varias cuotas, dado el incremento en los intereses de tarjetas de crédito.
5. Los santandereanos tienen una afinidad por la comida típica, acompañado de sus costumbres conservadoras lograron que su cocina se convirtiera en una herencia que empezó a arraigarse en los restaurantes de tradición. Estrella de los ríos, escritora del libro *Cocinanza a su medida, Gastronomía Santandereana* asegura, refiriéndose a la tradición culinaria santandereana: “No existe en el territorio colombiano una región donde se domine con tanta gracia el empleo de las carnes secas, serranas y embutidos”.

Gracias al impulso turístico que ha tenido la región el sector de restaurantes se ha renovado y ha ampliado su visión. Jorge Forero, administrador del reconocido restaurante La Puerta del Sol en Bucaramanga, dice que “la cocina tradicional está volviendo a posicionarse, pero a diferencia de hace unos años el restaurante en esta región se está profesionalizando. Ya no vemos tan fácilmente un restaurante montado como una alternativa de segunda clase, sino que tanto el menú como el personal administradores incluidos y sus estrategias ante el cliente, han mejorado enormemente”.

³⁵ Gastronomía y Menús. En: Proyecciones La Barra 2009: Informe Ejecutivo de la Industria de la Hospitalidad. Bogotá. (Agosto de 2008); p.10. ISSN 1692-3669

³⁶ Economía y Segmentos. Op. cit., p. 16

6. La cultura tradicional santandereana tiene la característica de ser comida muy abundante, pero con las nuevas tendencias en gastronomía, este concepto ha evolucionado y ha influido en el paladar del santandereano que no solo busca cantidad sino también calidad, lo cual ha impulsado a los comensales a ser más exigentes a la hora de asistir a un restaurante tradicional y no tradicional. Según Jorge Forero, todo se ha hecho a partir de la exigencia del cliente que hoy en día es mucho más educado y demandante, tanto el comensal local como el que va de paso y comenta:

“De hecho, a partir de nuestras carreteras abiertas, el visitante ha cambiado su perfil; el turista venía a Bucaramanga por negocios particulares, pero de unos años para acá se ha vuelto un turista más lúdico y familiar” y agrega que la misma cocina de antaño ha comenzado a sufrir transformaciones, que aparentan una evolución donde se mezclan elementos actuales y foráneos, en algunos casos llamados “fusión”, pero que recurre finalmente a recetas con fundamento en lo que se preparaba en casa.³⁷

9.1.2.4.3 INDUSTRIAS RELACIONADAS O AUXILIARES

1. Debido al crecimiento constante que ha demostrado tener el sector gastronómico, Pineda³⁸ dice que los proveedores de este canal decidieron presentarle nuevas alternativas de aprovisionamiento al mercado institucional. Esta nueva alternativa es La Recetta, una compañía que se creó con el objetivo de convertirse en el proveedor único del sector gastronómico, en lo que respecta a las marcas pertenecientes a Alpina y al Grupo Nacional de Chocolates, ofreciéndole al sector el concepto de un solo momento de compra con la posibilidad de recibir todos los productos de estas compañías en un solo pedido, es decir una solución integral.

La Recetta busca cambiar la forma como la atención era entregada por parte de una empresa de alimentos. Guillermo Rocha, Gerente General de La Recetta opina:

Una industria de alimentos, como Alpina o la Nacional de Chocolates, debe atender otros canales como los grandes supermercados y distribuidores. Por eso, un restaurante del sector competía con su pedido contra uno del Éxito o de Alkosto que, obviamente, era más grande. La Recetta, en cambio, se dedicará exclusivamente el canal institucional. No nos vamos a preocupar por atender a las grandes superficies o a las tiendas (...)³⁹.

³⁷ La Cocina en Santander ¿Tradición o innovación? En: La Barra: La Revista para Gerentes de Restaurantes, Hoteles y Clubes. Bogotá. No. 27, (Marzo 2008) p. 153

³⁸ PINEDA ARTEAGA, Gabriel. Pensada para el Sector. En: La Barra: La Revista para Gerentes de Restaurantes, Hoteles y Clubes. Bogotá. No. 27, (Marzo 2008); p. 50.

³⁹ *Ibíd.*, p. 51

Finalmente, para la implementación de la solución integral, La Recetta (...) contará con centrales de distribución en Medellín, Cali, Barranquilla y Bogotá. Además, Bucaramanga e Ibagué serán abastecidas desde las centrales de las compañías socias de La Recetta, a través de operaciones logísticas especiales para el canal⁴⁰.

2. El 22 de abril de 2008, el Ministerio de Medio Ambiente Vivienda y Desarrollo Territorial –MAVDT-, expidió el Decreto 1299 de 2008, a través del cual se establece que todas la empresas de carácter industrial, incluidas las micro y pequeñas, deberán conformar un departamento o área especializada en gestión ambiental (DGA) para prevenir, controlar y minimizar la generación de cargas contaminantes(...) La medida aplica para todas las empresas sin importar su tamaño y la actividad que desempeñan, cuyas actividades económicas estás establecidas en la Clasificación Industrial Internacional Uniforme –CIIU-, adoptado por el Departamento Nacional de Estadística-DANE-. El Sector de bares restaurantes y similares se encuentran en la clasificación CIIU en la Sección H- Hoteles y Restaurantes, División 55, Hoteles Restaurantes, Bares y Similares (...) ⁴¹. (Ver Cuadro 2.)

Cuadro 2. Número de empresas en el código CIIU H552100 EXPENDIO A LA MESA DE COMIDAS PREPARADAS, EN RESTAURANTES que se encuentran registradas en Santander y en el Área Metropolitana de Bucaramanga.

CIIU	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD ECONOMICA	EMPRESAS.	ESTABLECIMIENTOS	EMPLEADOS.	ACTIVOS	VENTAS NETAS	PATRIMONIO	UTILIDAD
H552100	EXPENDIO A LA MESA DE COMIDAS PREPARADAS, EN RESTAURANTES	1.157	1.188	13.244	30.503.865.155	56.480.051.761	19.369.158.130	2.372.618.280

* Estos datos son desde el 1 de enero del 2009 al 1 de febrero de 2010 y son para todo Santander⁴².

⁴⁰ *Ibíd.*, p. 51

⁴¹ CONTRERAS, Nelson Albeiro. El DGA: Una Norma Obligatoria para Empresas a Nivel Industrial. *En: ACODRES: Sabores.* Diciembre 2009- Enero 2010; p.4-5

⁴² * COLOMBIA. CÁMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA. Libro de Registro Mercantil. Febrero 1 de 2010. Página 29 de 39.

3. El gobierno nacional dentro de su gestión ayuda al sector de la hospitalidad, pero no lo suficiente, debido a que todavía siguen existiendo falencias que no han permitido que este sector se fortalezca completamente. El sector padece de la falta de disponibilidad de la información, producto de la informalidad y evasión, pero también tiene problemas en cuanto a la inocuidad alimentaria se refiere, ante eso Gustavo Toro, anterior Presidente Ejecutivo de Acodrés-Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica- opina que:

El sector de la hospitalidad, al ser uno de los principales generadores de empleo en el país, debería recibir más apoyo gubernamental.(...)Para comenzar, hay mala información. La ausencia de cifras de establecimientos en operación, de cuántos aplican a créditos, entre otras variables, demuestran la falta de seguimiento que se le hace al sector de la hospitalidad. En parte porque no ha habido quién ejerza un liderazgo en el tema (...) Hoy en día, no existe control sobre la doble contabilidad y eso significa que hablamos de un sector con problemas de competitividad porque difícilmente tienen acceso a créditos debido a estos balances turbios (...) Como gremio debemos crear una cultura de calidad, cumplimiento de normas técnicas, estandarización de procesos y certificaciones de competencias laborales. Son el día a día de un negocio exitosos, pero estamos muy lejos de tener conciencia⁴³.

Sin embargo Ricardo Ospina, Gerente General del Grupo CBC [Franquicias Cali Mío, Brasa Roja y Cali Vea] afirma que el gobierno si puede y tiene como ayudar al sector: “Los recursos están pero hay que saber que puertas tocar”.⁴⁴

De hecho es del Fondo de Promoción Turística (*), el cual es administrado por el consorcio Alianza turística- conformado por Acodrés y LÁlianxa Travel Network -es de donde salen estos recursos.

El inconveniente está en la falta de divulgación de estas ayudas y beneficios, lo cual evidencia que existe una falta de unidad en el sector. De modo que se necesita una mayor integración entre miembros del mismo sector, junto con el gobierno para que se logre desarrollar la competitividad que tanto se necesita.

La competitividad del sector debería ser prioridad gubernamental y, en el marco del auge gastronómico que atraviesa el país, debería haber iniciativas de la mano

⁴³ Si Existe Apoyo Gubernamental para la Hospitalidad. En: La Barra: La Revista para Gerentes de Restaurantes, Hoteles y Clubes. Bogotá. No. 35, (Septiembre 2009); p. 36

⁴⁴ *Ibid.*, p. 37

(*) Cuenta donde se depositan las contribuciones parafiscales, y el impuesto al turismo, para ser destinados a proyectos de competitividad, promoción y mercadeo que puedan ayudar a incrementar tanto el turismo interno como el turismo receptivo

de empresas privadas; trabajar en aspectos como divulgación, formalidad, promoción y posicionamiento internacional, y programas de capacitación. De lograr conjugar políticas gubernamentales con el conocimiento que tienen los propietarios y las cadenas, el posicionamiento de la oferta gastronómica nacional y un sector de la hospitalidad más competitivo, serían una empresa más fácil⁴⁵.

4. No es significativo el número de restaurantes en la ciudad de Bucaramanga que están afiliados a Acodrés(*)⁴⁶. Por su parte, Luis Libardo Zuta Mogollón⁴⁷ comenta:

“En Bucaramanga ha sido muy difícil lograr la afiliación a Acodrés. Los restauranteros, si no ven beneficios económicos y tangibles, no les llama la atención pertenecer a la Asociación. Esto ha dificultado mucho llevar a cabo estudios de índole nacional que involucra al capítulo de Santander (...) Actualmente, no contamos con información específica del sector, con lo único que se cuenta es con la información que la Cámara de Comercio guarda en sus archivos y Registro Mercantil(...)”.

Lo anterior pone en manifiesto una vez más la dificultad de encontrar y difundir información del sector de restaurantes en Bucaramanga, a lo cual Hernando Ruiz, máxima autoridad de la Superintendencia de Sociedades agrega:

(...) No hemos tenido mesa sectorial del sector de restauración, en este caso; sabemos que hay un sector de restaurantes, hoteles y turismo, pero no hemos hecho nada sectorial con Acodrés, por ejemplo. La Supersociedades siempre está dispuesta a realizar mesas sectoriales a solicitud de los agremiados, con los sectores más representativos. Si Acodrés nos llama, hacemos un ejercicio de identificación de las empresas, un análisis del comportamiento, posteriormente un informe, y le pedimos al gremio su información reciente; luego invitamos a estos actores y hacemos una puesta en común para tratar de hacer un diagnóstico del sector⁴⁸.

5. En Colombia es modesta la inversión extranjera de grandes operadores hoteleros, así que los capitales son, en su mayoría, nacionales. Los empresarios locales pagan las franquicias y montan hoteles bajo el nombre de los grandes operadores internacionales, a quienes les reconocen un porcentaje sobre las ventas (...) En

⁴⁵ *Ibíd.*, p. 37

¹⁸ Actualmente hay 30 restaurantes afiliados a Acodrés Bucaramanga.

⁴⁷ ENTREVISTA con Luis Libardo Zuta M., Presidente Acodrés Capítulo Santander. Marzo 30 de 2010.

⁴⁸ De Dónde sale el Top 100?: Habla el Superintendente de Sociedades. . En: La Barra: La Revista para Gerentes de Restaurantes, Hoteles y Clubes. Bogotá. No. 35, (Septiembre 2009); p. 46

general la industria del turismo se desarrollará con capital nacional porque el extranjero aún no ve a Colombia como una potencia turística en América Latina⁴⁹.

6. Según Proexport, Colombia recibirá 4 millones de turistas extranjeros para el 2010, mientras que Cotelco sostiene que serán 5 millones. Estas cifras son insostenibles si se tiene en cuenta que Colombia no tiene la suficiente oferta de silla aéreas internacionales (...) La insostenibilidad de estas cifras supone un gran riesgo para el sector hotelero. Basándose en proyecciones gubernamentales, inversionistas en ciudades como Medellín, Cartagena y Bogotá, se han volcado a construir nuevos hoteles y complejos, a un ritmo mucho más alto que el crecimiento de la demanda. La sobreoferta en la principal preocupación a futuro, ya que de la mano de nuevas inversiones en hotelería, viene la apertura de nuevos restaurantes, bares y establecimientos Rent-a-car en las zonas de afluencia (...)⁵⁰.

9.1.2.4.4 ESTRATEGIA EMPRESARIAL, ESTRUCTURA Y RIVALIDAD

1. A pesar que las tasas de interés se mantendrán controladas este año, y junto con el actual panorama de inflación, existirá una porción de comensales que se bajarán del ápice de la pirámide de restaurantes de manteles, y engrosarán el escalón de la comida casual. Existen razones en el sector para pensar que la comida casual se impondrá sobre la comida rápida, dado el caos alimenticio que suponen los hábitos actuales y la constante preocupación por comer saludablemente (...) La solución sería “comer rápido pero bien”, y los restaurantes de comida casual son los que presentan las mejores perspectivas antes esta nueva premisa alimenticia⁵¹.
2. En el 2010 se espera que la inflación tienda al alza, sin embargo las tasas de interés se mantendrán controladas, ante lo cual Carlos Ignacio Rojas, Vicepresidente Anif opina:

Bajo este panorama, los restauranteros deben saber que si quieren mantener su clientela y mantener sus márgenes, deben volverse más eficientes en su oferta. Deben entender las ventajas de la asociatividad,

⁴⁹ Hotelería y Viajeros. . En: Proyecciones La Barra 2009: Informe Ejecutivo de la Industria de la Hospitalidad. Bogotá. (Agosto de 2008); p.8. ISSN 1692-3669

⁵⁰ Ibíd., p. 9

⁵¹ Gastronomía y Menús. En: Proyecciones La Barra 2009: Informe Ejecutivo de la Industria de la Hospitalidad. Bogotá. (Agosto de 2008); p.12. ISSN 1692-3669

para de esta manera incrementar el poder de compra a través de pedido por volumen. Respecto al menú, el impacto puede reducirse aprovechando de mejor manera los insumos y teniendo creatividad en la organización de las cartas; aumentar las opciones de platos y preparaciones de los alimentos menos golpeados por los precios (...)⁵².

3. (...)“En lo que toca a nuestro gremio, la gente de los restaurantes ha comenzado a darse cuenta de que el potencial que pasa por sus negocios es inmenso, y de que de ellos y su nivel de capacitación y alianza con los demás actores de la escena turística y gastronómica depende su éxito. Desde Acodrés hemos buscado integrar al gremio para capacitarles, tanto a nivel local como regional, apoyados en la Cámara de Comercio y el SENA para mejorar y elevar el nivel de servicio (...)⁵³.

9.1.3 FIDELIZACIÓN DE CLIENTES CINNAMON GOURMET

9.1.3.1 ANALISIS DEL USO LA TARJETA CINNAMON⁵⁴

La siguiente información es el registro entre las fechas: 1 julio 2009 a 31 de marzo al 2010

Número total a de registrados a marzo del 2010: 1886

Total Frecuencia de uso de tarjetas: muestran 30 personas diarias la tarjeta Cinnamon.

Frecuencia de uso por punto de venta: La Quinta: 12, La Florida: 8 y La Calle 42: 10

Ingresos totales usando la tarjeta Cinnamon: \$50 millones en lo que va del año 2010, desde que inicio el programa se han registrado ventas más o menos de \$100 millones

Promedio mensual de uso: 47%

Frecuencia de uso de una persona al mes: Promedio de 2 veces por mes

Punto que presenta mayor uso al mes: la tarjeta se está usando más en el punto de la Quinta

⁵² Inflación y Precios de Alimentos. En: Proyecciones La Barra 2009: Informe Ejecutivo de la Industria de la Hospitalidad. Bogotá. (Agosto de 2008); p.14. ISSN 1692-3669

⁵³ CARDENAS, Nelson. Gremios: Tarea Pendiente. En: La Barra: La Revista para Gerentes de Restaurantes, Hoteles y Clubes. Bogotá. No. 27, (Marzo 2008); p. 160.

⁵⁴ Datos proporcionados por Cinnamon Gourmet

Tendencia de nuevos fidelizados o registrados mensualmente: 200 personas mensuales promedio

Gasto en promedio la persona en el mes: Este promedio no es posible establecerlo por la fuerte variación que hay en el promedio de la factura, es decir, hay clientes frecuentes de helados que la factura mensual promedio puede ser 100.000, mientras que hay clientes frecuentes de café que la factura promedio puede ser mensual de 50.000, mientras hay clientes frecuentes de comida que pueden gastar al mes 500.000 pesos, de tal forma que establecer un promedio no es posible.

Durante la realización de este Taller de Grado, la empresa ha iniciado un programa para empezar a promover la Tarjeta Cinnamon vip con más fuerza durante el año 2010. El programa consiste en lanzar por meses una promoción especial empezando por el mes de Mayo.

Actividades especiales:

Mayo: Menú especial el segundo domingo, día de las madres y tardes de té.

Junio: Los jueves presentando la tarjeta Cinnamon y por la compra de dos cocteles Padrino de Jhonnie Walker, el tercero es gratis.

Julio: Se premiaran a los clientes que mas domicilios hayan registrado con su tarjeta Cinnamon con su producto preferido gratis a su casa. Los 20 clientes de mayores consumos (registrando la tarjeta) durante el primer semestre, obtendrán su producto más consumido gratis.

Agosto: todos los martes de 3:00pm-5:00pm mostrando la tarjeta Cinnamon, puede jugar a los dados, y según el número que saque, es premiado con un producto gratis o un 20% de descuento en la cuenta. 5 números de 12, están premiados.

Septiembre: Los días martes y jueves de 3 a 6pm, presentando la tarjeta por la compra de una malteada, la segunda es gratis.

Octubre: todos los días en pico y placa se obtienen beneficios, como descuentos en categorías y productos gratis.

Noviembre: Los 5 mejores clientes de cada punto del menú 12m, se les obsequiará un menú y a los 20 mejores consumos se les entregará un consumo de cortesía.

Diciembre: Se entrega un regalo especial a quienes posean la tarjeta Cinnamon vip.

Actividades de apoyo:

En el momento solo se han repartido unos mini plegables a las personas que en los últimos dos meses han solicitado su tarjeta Cinnamon. Han existido problemas con la repartición de la tarjeta, así que la primera actividad para empezar a impulsar la tarjeta debe ser, la verificación de la llegada de las tarjetas a las personas que la han solicitado, esto se puede realizar vía mail o vía telefónica. Cuando se identifique quienes no la han recibido, se puede verificar la dirección o sino dar la opción al cliente de que lo recoja en uno de los puntos de venta de Cinnamon Gourmet.

Se podría implementar un modulo en la página web que mantenga actualizado el estado de entrega de la tarjeta. Donde el cliente se dirija a la página e ingresando su cédula pueda verificar el estado de su petición.

Según las encuestas, el 39% de las personas están dispuestas a recibir información vía e-mail, lo cual se considera un porcentaje significativo. Si estas personas reciben la información con el programa de la tarjeta directamente a su correo electrónico, estará informado de las promociones y se motivará a asistir a Cinnamon, siendo esta información un factor importante para decidir a donde ir a comer o a pasar la tarde. Esta información es recomendable enviarla una vez al mes junto con los menús de los platos 12 am.

Los meseros deben ser esenciales en el proceso de promoción de la tarjeta. Cuando el cliente pida la cuenta, debe insistir en pedirle la tarjeta Cinnamon, pues muchas veces los clientes olvidan mostrarla. Al mismo tiempo debe hablar sobre la promoción del mes, los beneficios y ofrecer un mini plegable. Si estas personas aun no la tienen, serán dirigidos a la página web para mayor información.

Cuando la persona se registra, Cinnamon Gourmet recibe información valiosa sobre sus clientes, la cual puede usar para personalizar la oferta de acuerdo al producto que más consume o en ocasiones especiales. Una semana antes del cumpleaños del cliente, se puede enviar una invitación personalizada para que celebre su cumpleaños y reciba una cortesía de parte de Cinnamon Gourmet.

9.1.4 SATISFACCIÓN DE CLIENTES

9.1.4.1 ELABORACIÓN ENCUESTA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE ACTUAL

La encuesta fue aplicada durante un periodo de dos semanas en los tres locales o puntos de Cinnamon Gourmet, fue entregada por los meseros al cliente en el momento de realizar la venta.

Hipótesis: Esta encuesta busca indagar el grado de satisfacción de los clientes frente aspectos como los platos, el precio, el tiempo, la atención de los meseros y el ambiente del lugar.

(Ver Anexo 1)

9.1.4.2 TAMAÑO DE LA MUESTRA

- Fórmula:
 - Z: Nivel de confianza.
90%: 1,645.

Z: 1,645.
 - Error: Error estándar.
Error: 5%
 - σ : Desviación estándar
Establecida por proporciones:

p - acierto: 50%

q - fracaso: 50%

$$n = \frac{z^2 * \sigma^2}{\text{Error}^2} \quad \longrightarrow \quad n = \frac{z^2 * P * (P - 1)}{\text{Error}^2}$$

$$n = \frac{(1,645)^2 * (0,50) * (0,50)}{0,05^2}$$

n = 270,6025 ENCUESTAS

n ≈ 271 ENCUESTAS → Tamaño ajustado a errores no muestrales

9.1.4.3 INTERPRETACIÓN Y CONCLUSIONES DE LOS RESULTADOS DE ENCUESTAS

(Ver Anexo 2)

PUNTO DE VENTA: LA QUINTA

1. 36% de las personas que van a Cinnamon están dentro del rango de 21 y 34 años de edad y 33% están dentro del rango de 35 y 54 años de edad.
2. El 47% de las personas que van a Cinnamon de la Quinta están completamente satisfechos y el 35% satisfechos.
3. El 66% de la gente que va a Cinnamon piensan que los platos son servidos calientes y frescos, se encuentran totalmente satisfechos.
4. El 45% de las personas consideran que el menú tiene amplia variedad y se encuentran completamente satisfechos, un 42% se encuentra satisfecho.
5. Un 71% de las personas están completamente satisfechos con la calidad de la comida.
6. El 58% de las personas encuentran que los platos son de su gusto y están completamente satisfechos.
7. El 78% de las personas están completamente satisfechas porque su pedido fue tomado sin errores.
8. El 80% de las personas están completamente satisfechos con los meseros pues son pacientes al tomar el pedido.

9. El 63% de las personas completamente satisfechos piensan que el tiempo de espera fue adecuado y un 26% está satisfecho.
10. El 74% de las personas está completamente satisfecho con la disponibilidad de salsas y utensilios.
11. El 65% de las personas están completamente satisfechos con la claridad del menú.
12. El 76% de las personas están satisfechos con la claridad con la que los meseros los atienden.
13. El 82% de las personas están completamente satisfechos con el respeto que les brindan los meseros.
14. El 51% de la gente se considera completamente satisfecho con el precio, seguido por un 25% de las personas que están satisfechas.
15. El 79% de las personas que van a Cinnamon de La Quinta encuentran el interior del restaurante limpio y se consideran completamente satisfechos con esto.
16. El 75% de las personas se encuentran completamente satisfechos con el ambiente y decoración de Cinnamon Gourmet en la Quinta.
17. El 16% de las personas que resolvieron la encuesta se abstuvieron de contestar la pregunta de Quejas y sugerencias. El 63% de las personas que la contestaron están completamente satisfechos con la atención prestada a sus quejas y sugerencias.
18. 35% de las personas están interesadas en recibir información vía e-mail.

PUNTO DE VENTA: LA FLORIDA

1. El 39% de las personas que van a Cinnamon de la Florida se encuentran en el rango de edad de 21 y 34 y el 28% se encuentra entre 13 y 20 años de edad.
2. El 58% de las personas están completamente satisfechos con Cinnamon Gourmet seguido por un 36% se encuentra satisfecho.
3. 61% de las personas que van a Cinnamon Gourmet están completamente satisfechos con la temperatura de los platos.
4. El 57% de las personas está completamente satisfecho con la amplia variedad que tiene el menú.

5. El 59% están completamente satisfechos con los platos pues son de su gusto.
6. % de las personas está completamente satisfecho en el momento de hacer su pedido pues lo tomaron sin errores.
7. 76% de las personas está completamente satisfecho con lo paciente que es el mesero al momento de tomar su pedido.
8. El 64% de las personas considera que el tiempo de espera fue adecuado.
9. El 65% de las personas se considera completamente satisfecho con la disponibilidad de salsas, utensilios, servilletas etc.
10. El 69% de las personas que frecuentan Cinnamon Gourmet considera que el menú es sencillo de entender.
11. El 73% de las personas están completamente satisfechos con la claridad con la que los meseros hablan y un 75% con la amabilidad y el respeto brindado por el mesero.
12. El 59% de las personas está totalmente de acuerdo con el precio que pagaron.
13. El 72% de las personas están completamente satisfechos con el ambiente y la decoración de Cinnamon Gourmet en la Florida.
14. El 13% de las personas que resolvieron la encuesta se abstuvieron de contestar la pregunta de Quejas y sugerencias. El 65% de las personas que la contestaron están completamente satisfechos con la atención prestada a sus quejas y sugerencias.
15. EL 45% de las personas que visitan La Florida están interesado en recibir información vía e-mail.

PUNTO DE VENTA: CALLE 42

1. 41%de la gente que frecuenta el Cinnamon de la Calle 42 se encuentra en un rango de edad entre 21 y 34 años, seguido por un 40% que se encuentra entre 35 y 54 años.
2. El 49% de las personas están completamente satisfechos con Cinnamon Gourmet en general, seguido por el 46% que se encuentran satisfechos.
3. 56% de las personas que van a Cinnamon Gourmet están completamente satisfechos con la temperatura de los platos.

4. El 46% de las personas están completamente satisfechos con la amplia variedad que tiene el menú.
5. El 54% de las personas están completamente satisfechos con la calidad de la comida.
6. El 54% están completamente satisfechos con los platos pues van de acuerdo a su gusto.
7. El 73% de las personas está completamente satisfecho en el momento de hacer su pedido porque consideran que lo tomaron sin errores.
8. 78% de las personas están completamente satisfechos porque considera que el mesero es paciente al momento de tomar su pedido.
9. El 59% de las personas están completamente satisfechos con el tiempo de espera, siendo este el adecuado.
10. El 64% de las personas están completamente satisfechas con la correcta disponibilidad de utensilios, salsas y servilletas.
11. El 65% considera que el menú fue sencillo de entender.
12. El 66% de las personas están completamente satisfechas con la claridad con la que los meseros hablan y un 81% con la amabilidad y el respeto brindado por el mesero.
13. El 52% de las personas está completamente satisfechas con el precio que pagaron.
14. El 69% de las personas están completamente satisfechas con el ambiente y la decoración de Cinnamon Gourmet de la calle 42.
15. El 27% de las personas que resolvieron la encuesta se abstuvieron de contestar la pregunta de Quejas y sugerencias. El 65% de las personas que la contestaron están completamente satisfechos con la atención prestada a sus quejas y sugerencias.
16. El 37% de las personas están interesadas en recibir información vía e-mail.

CONCLUSIONES GENERALES

1. De las personas encuestadas un 39% se encuentran dentro del rango de edad entre 21 y 34 años, seguido de un 33% entre los rangos de 35 y 44 años.
2. El grado de satisfacción general del 51% de las personas encuestadas es de Completamente Satisfechos, seguido de un 39% que se sienten satisfechos.
3. El 61% de las personas se encuentran completamente satisfechos con los platos que son servidos calientes y frescos, seguido por un 30% de personas satisfechas.
4. El 49% de las personas están completamente satisfechas con la amplia variedad de la carta, seguidas de un 38% de personas satisfechas.
5. El 62% de las personas están completamente satisfechas con la excelente calidad de la comida de Cinnamon Gourmet, seguido de un 28% de personas satisfechas.
6. El 57% de las personas se encuentran completamente satisfechas porque los platos son de su gusto. Seguidas por un 32% de personas satisfechas.
7. Un 75% de las personas están completamente satisfechas porque su pedido lo tomaron sin errores.
8. El 78% de las personas están completamente satisfechas con el mesero, pues fue paciente al momento de tomar el pedido.
9. El 62% de las personas están completamente satisfechos con el tiempo de espera.
10. El 68% de las personas están completamente satisfechos con la correcta disponibilidad de salsas, utensilios, y servilletas en el restaurante.
11. El 66% de las personas consideran que el menú es sencillos de entender y están completamente satisfechos.
12. El 72% de las personas están completamente satisfechos con la claridad con la que hablan los meseros.
13. 79% de las personas están completamente satisfechos con la amabilidad y el respeto ofrecido por los meseros.
14. El 54% de las personas están completamente satisfechos con que el precio es justo.
15. El 74% de las personas están completamente satisfechas con la limpieza del interior del restaurante.

16. El 72% de las personas están completamente satisfechas con el ambiente y la decoración del establecimiento.
17. El 18% de las personas que resolvieron la encuesta se abstuvieron de contestar la pregunta de Quejas y sugerencias. El 64% de las personas que la contestaron están completamente satisfechos con la atención prestada a sus quejas y sugerencias.
18. El 39% de las personas están interesadas en recibir vía e-mail.

Es claro que en general existe un alto grado de satisfacción de los clientes hacia Cinnamon Gourmet, donde las encuestas muestran que el cliente está Completamente Satisfecho.

Estas respuestas se ven reflejadas en los siguientes rangos:

Rangos	Preguntas
30%-39%	0
40%-49%	1
50%-59%	3
60%-69%	6
70%-79%	6
	16

Según la tabla anterior, 12 de los aspectos evaluados obtuvieron definitivamente respuestas satisfactorias de acuerdo a las expectativas que tienen los clientes y lo ofrecido por el restaurante. También se observa que 4 de los aspectos evaluados, a pesar de calificarse en un grado de satisfacción alto en general, no demuestran una satisfacción superior o igual a los demás aspectos.

El aspecto que recibió la menor calificación fue el que evaluaba la variedad del menú. Es recomendable ampliar la variedad del menú, orientados especialmente por aquellas personas que frecuentan el lugar con mayor regularidad.

Es posible concluir que alrededor de la mitad de las personas están completamente satisfechas en general con Cinnamon Gourmet, además con aspectos como el precio y la coherencia entre lo que se ofrece y el gusto del cliente. Esto quiere decir que Cinnamon tiene todavía un rango amplio para aumentar el grado de satisfacción, entre los cuales puede sugerirse una modificación de precios y una indagación profunda de los gustos de los clientes para mejorar los platos actuales y ofrecer nuevos.

Los aspectos que recibieron mayor calificación fueron los relacionados especialmente con el servicio prestado por los meseros y por el ambiente y la decoración del lugar. Esto

quiere decir que los programas propios de capacitación y recompensas a los empleados de Cinnamon Gourmet, están dando resultado y se debe continuar con estos.

Los 3 aspectos que evalúan específicamente el servicio prestado por los meseros, estuvo alto en general, pero especialmente en el punto La Quinta, se presentó el mayor grado de completa satisfacción.

El mayor grado de satisfacción general con Cinnamon fue identificado en el punto de venta La Florida.

En el punto La Calle 42, se obtuvo un promedio de 6% de insatisfacción general donde de 16 aspectos evaluados, 13 aspectos fueron los que tuvieron mayores índices de insatisfacción general con relación a los otros dos puntos.

El promedio de los grados de insatisfacción y completa insatisfacción es de un 4%. Los aspectos que tuvieron mayor grado insatisfacción fueron:

-El Precio justo. Tuvo un 7% de insatisfacción general y donde el punto con mayor índice fue en La Quinta con un 10%.

-La atención de quejas y reclamos recibió un índice general de 6% y el punto que tuvo mayor índice fue en la calle 42.

-El tiempo adecuado de espera con 5% de insatisfacción y donde el punto que tuvo mayor índice fue La Quinta con un 7%

9.2 MARKETING OPERATIVO

9.2.1 ESTRATEGIA DE PRODUCTO

ANALISIS Y CONTROL DE LA OFERTA GASTRONOMICA

Para la realizar el análisis correspondiente al Índice de Popularidad de Platos, se contó con información proporcionada directamente de Cinnamon Gourmet. La información correspondió a las ventas por artículo acumuladas de Enero a Marzo de 2010, más

específicamente se incluyeron datos de coste total, beneficio total, unidades vendidas y el importe total por artículo⁵⁵.

Cuando se planifica y se desarrolla un menú [Menu Engineering], se evalúan conjuntamente dos aspectos importantes, el primero es el margen de contribución de cada artículo y el segundo es la popularidad de cada uno de esos artículos, es decir, qué tanto se vende. Del análisis de estas dos variables, surge un cuadro de clasificación el cual consta de cuatro categorías, entre esas están: Estrella, Vaca, Signo de Interrogación y Perro. Sin embargo, para hacer esta discriminación categórica se hace necesario comparar cada artículo contra un promedio, en el caso del número de ventas, la ingeniería del menú supone que un artículo es popular si las ventas del artículo son un 70% o más que el promedio de las ventas totales. En el caso del margen de explotación de cada producto, este se tiene que comparar contra el promedio de la contribución total de la categoría⁵⁶.

Para el caso de Cinnamon Gourmet, los resultados de la evaluación de la oferta gastronómica fueron los siguientes: PERRO (8.62%), ESTRELLAS (36.21%), SIGNOS DE INTERROGACIÓN (24.24%) y VACAS (31.03%) de un total de 58 platos evaluados. Ver Cuadros 1 y 2.

Con el fin de conseguir un aumento en el número de platos vendidos en el segundo semestre del año 2010, se propone realizar actividades que involucren las cuatro categorías mencionadas anteriormente, pero principalmente enfocándose a las la categoría de PERRO, la cual se caracteriza por tener baja popularidad y bajo margen de explotación; y la categoría SIGNOS DE INTERROGACIÓN que se caracteriza por tener alto margen y baja rotación respectivamente. Se propone entonces:

- Crear combos que incluyan productos Estrella y productos Perro, de esta forma la alta popularidad de las estrellas trae consigo el aumento de ventas de los productos que se venden poco.
- Incentivar el consumo a través de un “Happy Hour” con productos de pastelería Dulce que clasifican como “Signos de Interrogación”.
- Crear un día en el que se promueva una categoría en especial, mediante un descuento (%) en productos de la misma. Por Ejemplo, “Lunes de Ensalada”, “Martes de Sandwiches”, “Miércoles de Antojitos”, “Jueves Italiano” etc...

⁵⁵ Revisando la información, se identificaron 39 productos que no cuentan con un costo definido a la fecha, de manera, que se procedió a excluirlos del análisis con el fin de sacar conclusiones más acertadas. Sin embargo, se recomienda que aquellos productos que todavía no han sido costeados les sean aplicados algún método de costeo o seguimiento.

⁵⁶ OJUGO, Clement. Practical: Food and Beverage Cost Control. Second Edition. Canada: Delmar Cengage Learning, 2009, p. 270-274.

- Promociones en el que si el cliente pide un producto de la categoría Estrellas, se da otro producto de categoría [Puzzle] ó Perro a mitad de precio.
- Crear la sugerencia del día, en la que se incluya un Appetizer, un plato fuerte (Wraps, Sanduches, Baguettes, Ensaladas) y un postre (Pastelería Dulce) pertenecientes a las categorías [Puzzle] y Perro. Cuadro 1: Análisis Oferta Gastronómica de Cinnamon Gourmet⁵⁷

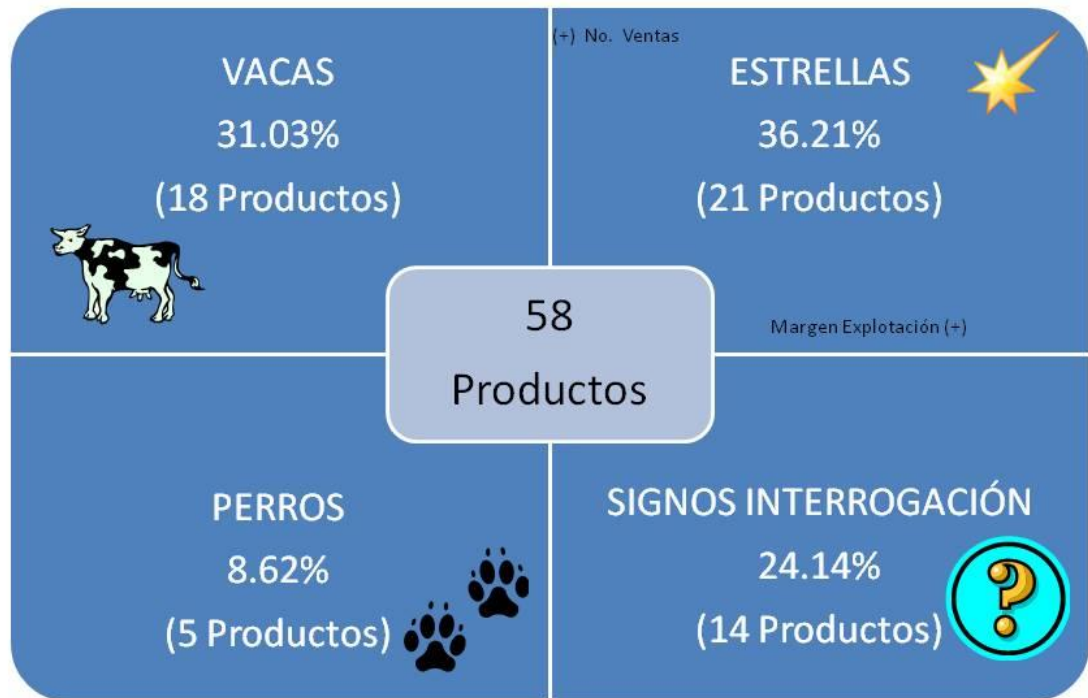
Cuadro 3. Análisis Oferta Gastronómica Cinnamon Gourmet⁵⁸



⁵⁷ (*) Aporte del Grupo Investigador. Mayo de 2010.

⁵⁸ (*) Aporte del Grupo Investigador. Mayo de 2010.

Cuadro 4: Resumen Análisis Oferta Gastronómica de Cinnamon Gourmet⁵⁹



Ver también Anexo 3

⁵⁹ (*) Creación del Grupo Investigador. Mayo de 2010.

9.2.2 ESTRATEGIA DE PRECIO

PRINCIPIO DE OMNES

Calificación de Productos según el **Índice de Relación**:

Precio Medio Demandado/Precio Medio Ofertado ≤ 1

- **Debajo de 0.9:** Appetizers, Sandwiches, Pastelería de Sal, Vinos, Otros, Cocteles, Bebidas Frías, Bebidas Calientes.
- **Entre 0.9 y 1:** Pastelería de Sal, Cremas, Pastas, Ensaladas, Menú Infantil, Wraps, Baguettes, Creppes, Otras bebidas, Micheladas, Batidos Energizantes, Bebidas frías de café, Malteadas, Chocolates Calientes.
- **Sobre 0.9:** Acompañamientos Adicionales.

Entre las dos cartas que ofrece Cinnamon Gourmet, una de bebidas y otra de comidas, las categorías de: Appetizers, Sandwiches, Pastelería de Sal, Vinos, Otros, Cocteles, Bebidas Frías, y Bebidas Calientes tienen un índice de relación por debajo del 0,9. Este índice consiste en dividir el precio medio demandado por el precio medio ofertado. Basados en los resultados, se predice una leve insatisfacción por parte de los consumidores, quienes podrían estar pagando en promedio más de lo que ellos en realidad están dispuestos, lo cual también sugiere que los precios en esas categorías deberían reducirse y así lograr el ideal del índice, el cual debería estar entre 0.9 y 1, y de esa forma lograr el calce perfecto entre la oferta y demanda.

Por otro lado, las categorías de Pastelería de Sal, Cremas, Pastas, Ensaladas, Menú Infantil, Wraps, Baguettes, Creppes, Otras Bebidas, Micheladas, Batidos Energizantes, Bebidas frías de café, Malteadas y Chocolates Calientes tienen un índice de Relación del 0.9. Lo anterior indica que los precios ofrecidos por Cinnamon Gourmet se ajustan a las necesidades de sus clientes, es decir, concuerdan con lo que los consumidores consideran un precio justo de la oferta de productos.

Adicionalmente, el único caso en que el índice está por encima del ideal, es en la categoría de Acompañamientos Adicionales. Lo anterior supone, que la oferta gastronómica de Cinnamon está mucho más bajo que lo que los clientes están dispuestos a pagar, en este caso, los resultados del índice proponen aumentar levemente el precio de los productos de esa categoría.

En cuanto al índice de **Diferencia de Precios** entre los productos de cada una de las categorías, se observa que el 63% de las categorías de ambas cartas, tiene una

diferencia de precios que está por debajo del estándar del 2.5, Lo anterior supone, que las diferencias de precios entre los productos de cada categoría no son significativas, es decir se ofrecen productos con precios similares. En cambio, la categoría que mayor diferencia de precios tiene es la los Vinos, donde la diferencia alcanza a ser de \$152.000 pesos, valor que se justifica por la discriminación de los precios que se hace por trago, media botella, y por botella.

Por último, en cuanto a la **zonificación** de cada una de las categorías en tres: zona baja, zona media, y zona alta, se observa que no concuerda con lo que propone el primer principio de OMNES, que consiste en que la zona media está conformada por la mitad de los productos de la categoría, y las zonas baja y alta es la mitad de lo restante, incluyendo la regla que la zona alta no puede ser mayor que la zona baja en cantidad de productos. En las dos cartas de Cinnamon Gourmet, se observa que inclusive en las categorías donde se da un calce perfecto entre la oferta y la demanda, la zonificación no coincide exactamente con principio mencionado anteriormente.

De acuerdo a lo anterior, se propone que tanto para los productos en la carta que aún no tienen un costo unitario determinado, como los que efectivamente cuentan con costos unitarios establecidos, deberían realizarse un cuidadoso análisis. De esta forma, la fijación de los precios podría coincidir más acertadamente con lo que cada los principios Omnes proponen, es decir, buscar un equilibrio entre los precios ofrecidos en la carta y el nivel de aceptación de esos precios por parte de los clientes.

9.2.3 ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN

Estrategia dentro del restaurante:

El diseño y decoración de Cinnamon Gourmet le ha dado un estatus que brinda confianza a sus clientes. Poseen una carta con imágenes llamativas y donde dan a conocer algunos de sus platos.

Para promover sus ventas es necesario continuar con el uso de la tarjeta de fidelización, especialmente durante las promociones y dando a conocer los beneficios de la tarjeta Cinnamon.

Una táctica de comunicación y merchandising sería, invertir en artículos publicitarios para regalar o vender dentro del restaurante, como lapiceros o tazas, para que la marca Cinnamon sea expandida más allá de los establecimientos.

Estrategia Local:

Para aumentar la comunicación y la atracción de nuevos clientes, Cinnamon Gourmet podría anunciar alguna de sus promociones especiales pautando en el periódico Local,

Vanguardia Liberal. Los fines de semana serían los días recomendados, pues las personas buscan en donde almorzar o un lugar para pedir a domicilio.

Ofrecer un descuento para estudiantes o 2x1 de productos que no estén rotando actualmente lo suficiente, en horarios especiales de la semana. Donde mostrando el carnet vigente se haga acreedor de dicho beneficio.

Evaluar la posibilidad de generar convenios con los parqueaderos. Actualmente se cobran a los clientes que visitan los centros comerciales su tiempo de parqueo, si se lograra que por compras mayores en Cinnamon Gourmet se obtenga cierto descuento o una hora gratis de parqueo, generaría un aumento en las ventas, especialmente para los puntos de La Quinta y La Florida, que son los puntos ubicados dentro de centros comerciales.

Estrategia Turística:

Cinnamon Gourmet tiene todo el potencial para convertirse en un lugar turístico, donde turistas nacionales y extranjeros puedan pasar una tarde agradable en Bucaramanga. Para esto es recomendable:

- Evaluar la posibilidad de pautar en el aeropuerto Palo Negro debido al crecimiento significativo de un 66% de total de pasajeros movilizados en el primer bimestre del 2010 con relación al del 2009 en este aeropuerto⁶⁰.
- Pautar en guías turísticas especializadas, donde se garantice la comunicación y la propagación de la marca Cinnamon Gourmet, como un lugar agradable para visitar en Bucaramanga.
- Crear alianza o convenio con los hoteles más representativos de Bucaramanga como el Hotel Dann Carlton y el Hotel Chicamocha, los cuales están situados en la zona de uno de los puntos de Cinnamon Gourmet. Si el restaurante es recomendado en la recepción y esta información es apoyado con volantes exclusivos que indiquen al turista como llegar, generaría un aumento del tráfico de clientes. Al mismo tiempo Cinnamon podría promocionar entre sus clientes institucionales de catering, los salones del hotel para sus eventos empresariales. Sería una alianza de promoción mutua.

9.2.4 ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN

Cinnamon Gourmet ha tenido un crecimiento bastante amplio desde su apertura. Después de consolidarse en tres puntos de venta claves en Bucaramanga decidió abrir un nuevo punto en el centro Comercial San Silvestre de Barrancabermeja, una ciudad aledaña a

⁶⁰ CAMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA. INDICADORES ECONOMICOS DE SANTANDER No. 47, MARZO 2010. [En línea]. <<http://www.sintramites.com/temas/documentos%20pdf/indicadores/2010/indmar2010.pdf>> [Citado el 4 de mayo 2010]

Bucaramanga en enero 2010. Esto es una muestra de que esta empresa desea seguir creciendo.

De manera de apoyo a una estrategia turística, es recomendable evaluar la posibilidad de un nuevo punto de venta en la Mesa de los Santos. Este es un lugar predilecto para los bumangueses para descansar los fines de semana y en el último año se ha convertido en un sitio muy visitado debido a la estación del teleférico que fue inaugurado el 24 de enero de 2009 y desde entonces ha recibido 260.480 turistas de diferentes países y de Colombia.⁶¹ La estación La Plazuela, segunda entrada del parque teleférico, sería un punto de alto tráfico y un excelente punto de venta para los productos de Cinnamon Gourmet.

Dentro de Bucaramanga se podría afirmar que están cubiertas las zonas principales, pero todavía cabe la posibilidad de proponer un punto de venta dentro del nuevo Cacique Centro Comercial que está próximo a construirse en la zona de Lagos del Cacique. A pesar de que este centro comercial todavía está solo en planos, es posible evaluar la apertura de un nuevo punto de venta express para ciertos platos seleccionados de la carta y de mayor popularidad o un punto de venta pequeño como una burbuja para la venta de pastelería de sal y de dulce.

⁶¹ PRENSA PARQUE NACIONAL CHICAMOCHA. Tres años de Turismo y Desarrollo En línea: <<http://www.parquenacionaldelchicamochoa.com/noticias.php>>[Citado el 6 de Mayo del 2010]

10. CONCLUSIONES

- Cinnamon Gourmet se ha esforzado por ofrecer maneras diferentes de satisfacer a su cliente lo cual se ha convertido en una fortaleza.
- La tarjeta Cinnamon vip, ha entrado con fuerza, pero definitivamente es importante aumentar su frecuencia de uso.
- El grado de satisfacción general de los clientes con Cinnamon Gourmet es bastante alto, en aspectos como la calidad de los platos, el precio, el tiempo, la atención de los meseros y el ambiente del lugar.
- La evaluación de la oferta gastronómica de Cinnamon Gourmet, mostró que la mayoría (36.21%) de sus productos—en un total de 58 artículo evaluados-- se encuentran a la bandera de la carta por su alta rotación y margen de explotación. De igual manera, cabe resaltar que otro 31.03% de la carta, cuenta con un alto número de ventas a pesar de su bajo niveles de beneficio.
- El 60,87% de las 23 categorías dispuestas entre las cartas de comidas y bebidas, cuenta con un calce perfecto entre la oferta y demanda, es decir que los precios ofrecidos son considerados justos y los clientes están dispuestos a pagar por ellos. Sin embargo, el otro 34.78% de las categorías, presentan el inconveniente de ofrecer precios superiores que alcanzan a generar cierta insatisfacción en los clientes, debido a que son más altos de lo que ellos creen que vale el producto.
- En general, entre las dos cartas—bebidas y comidas—se observa que en la mayoría de las categorías no difieren mucho los precios, sino que por el contrario los precios son similares dentro de la misma, excepto en la categoría de Bebidas.
- El tercer principio de Omnes—clasificación en zonas Altas, Medias y Bajas—no se cumple en ninguna de las dos cartas ofrecidas al público.

11. RECOMENDACIONES

- La planificación estratégica es una herramienta útil para la consecución de objetivos y es recomendable implementarse en la empresa de manera conjunta para trabajar hacia un mismo propósito.
- Es recomendable permanecer innovando para combatir cambios que surjan en el entorno y nuevas medidas que tome la competencia para fortalecerse.
- Se debe incrementar las actividades de comunicación para promover el uso de la tarjeta Cinnamon con mayor frecuencia y mejorar el sistema de distribución de las mismas para tener un mayor impacto.
- A pesar del grado de satisfacción alto de los clientes, se debe prestar atención a los aspectos en los que se podría trabajar para mejorar las expectativas del cliente. Se podría sugerir una modificación de precios y una indagación profunda de los gustos de los clientes para mejorar los platos actuales y ofrecer nuevos (ampliación del menú).
- Se sugiere que la empresa implemente cursos de acción para el restante 32.86% de la carta que cuenta con bajos niveles de popularidad y con bajos/altos niveles de contribución, esto es a través de actividades como descuentos, "Happy Hours" y Sugerencias del día y Combos, que promuevan el consumo de dichos artículos.
- Se recomienda hacer un respectivo análisis de costos, que permita fijar precios que cumplan el primer principio de Omnes que busca el calce perfecto entre el precio medio ofertado y el precio medio demanda.
- Se sugiere realizar la zonificación para cada una de las categorías, lo cual permite distribuir de manera equilibrada los productos dentro de una misma gama.
- Las actividades de promoción y comunicación deben ser coherentes entre ellas pero cada una debe ser enfocada según su característica: Dentro del restaurante, local y turística.
- La evaluación de nuevos puntos de distribución deben hacerse detalladamente para aprovechar mayores beneficios de una o de todas las opciones que se presentan en este trabajo.

12. BIBLIOGRAFÍA

COLOMBIA. CÁMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA. Constitución de Empresas en Santander: Enero a Mayo de 2009. Bucaramanga: La Cámara, No. 69, (Junio2009).

COLOMBIA, CAMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA. Indicadores económicos de Santander No. 47, Marzo 2010. [En línea].

<<http://www.sintramites.com/temas/documentos%20pdf/indicadores/2010/indmar2010.pdf>>

[Citado el 4 de mayo 2010]

CÁRDENAS, Nelson. Zonas Gastronómicas: a Ampliar sus Fronteras. En: La Barra: La Revista para Gerentes de Restaurantes, Hoteles y Clubes. Bogotá. No. 27, (Marzo 2008); p. 156

CARRIÓN MAROTO, Juan. Estrategia de la visión a la acción. Segunda Edición. Madrid: ESIC Editorial, 2007. P. 78

COLOMBIA. DANE, Proyecciones de Población Municipales por área 2005-2009. Citado por: CAMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA. Población de Santander por Municipios 2005-2011. [En Línea]

<<http://www.sintramites.com/temas/indicadoresantander/indicadores/pobsan2005.htm>> [Citado el 13 de Septiembre de 2009].

(_____), Valor Agregado Según Actividad Económica. Citado por: CAMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA. Producto Interno Bruto Santander 2001-2007. [En Línea]. <<http://www.sintramites.com/temas/indicadoresantander/indicadores/pibservicios.htm>> [Citado el 12 de Noviembre de 2009]

JAQUES, Elliot. La Organización Requerida: Un Sistema integrado para crear organizaciones eficaces y aplicar el liderazgo gerencial en el siglo XXI. Edición 2. Ed. Management, Colección Master, Granica, 2004, p. 67.

KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary. Fundamento de Marketing. México: Pearson, Prentice Hall, 2003. p. 63.

MULLINS, John, WALKER, Orville, BOYD, Harper, LARRÉCHÉ, Jean-Claude. Administración del Marketing: Un Enfoque en la toma estratégica de decisiones. México D.F.: Mc Graw Hill Interamericana, 2006. p. 429-430.

OJUGO, Clement. Practical: Food and Beverage Cost Control. Second Edition. Canada: Delmar Ciengage Learning, 2009, p. 270-274.

OMAR SANTANA. Food and Beverage Consulting. [En línea]. <<http://www.omarsantana.es/Documents/PRESENTACI%C3%93N.pdf>>. [Citado el 24 de Septiembre de 2009].

PÉREZ PASCUAL, Jose Maria. Hostelería: Técnicas y calidad de servicio. Madrid: Hotel S.L,2001. p.382-384.

PRENSA PARQUE NACIONAL CHICAMOCHA. Tres años de Turismo y Desarrollo [En línea]<<http://www.parquenacionaldelchicamochoa.com/noticias.php>> [Citado el 6 de Mayo del 2010]

PRIETO H, Jorge E. Merchandising: La Seducción en el Punto de Venta, Bogotá 2006 p. 9

RODRÍGUEZ VALENCIA, Joaquín. Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa. México D.F.: Thomson, 2004. p. 138-139.

ROJAS, Sonia Isabel. El secreto del sabor está en el amor por lo que se hace. En: Vanguardia Liberal (en línea). Mayo, 2009. [En Línea].

<<http://www.vanguardia.com/archivo/27277-el-secreto-del-sabor-esta-en-el-amor-por-lo-que-se-hace>> [Citado el 24 de enero 2009].

SALEN, Henrik. Los secretos del Merchandising o como ser el número 1 en el punto de venta Activo. Madrid: Ediciones Diaz de Santos S.A. 1994. P. 57

13. ANEXOS

Anexo 1. Diseño de Encuesta



ENCUESTA DE SATISFACCIÓN

Su opinión es muy valiosa para ayudarnos a brindarle la satisfacción que busca, por favor tómese unos minutos para completar la siguiente información:

Fecha _____

En qué rango de edad se encuentra:
13-20 _____ 21-34 _____ 35-54 _____ +55 _____ Años

¿Cuál es su grado de satisfacción general con Cinnamon Gourmet?

Completamente satisfecho	Satisfecho	Neutral	Insatisfecho	Completamente insatisfecho
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Por favor, indíquenos su grado de satisfacción con los siguientes atributos siendo: 1 Completamente Satisfecho, 2 Satisfecho, 3 Neutral, 4 Insatisfecho, y 5 Completamente Insatisfecho.

	1	2	3	4	5
● Los platos son servidos calientes y frescos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
● El menú tiene una amplia variedad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
● La calidad de la comida es excelente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
● Los platos son de mi gusto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
● Me tomaron el pedido sin errores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
● El mesero fue paciente tomando mi pedido	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
● El tiempo de espera fue adecuado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
● La disponibilidad de salsas, utensilios, servilletas, etc... fue correcta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
● El menú fue sencillo de entender	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
● Los meseros hablaban con claridad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
● Los meseros fueron amables y respetuosos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
● El precio fue justo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
● El interior del restaurante estaba limpio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
● El ambiente y decoración es agradable	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
● Mis quejas y sugerencias han sido atendidas y resueltas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Algun comentario adicional: _____

Le gustaría recibir información de Cinnamon Gourmet vía E-mail: SI - NO

E-mail: _____

GRACIAS POR SUS APORTES!

Anexo 2.

Pregunta No. 1.					
En qué rango de edad se encuentra					
	13-20	21-34	35-54	(+) 55	
Calle 42	7 7%	39 41%	38 40%	10 11%	94 100%
La Quinta	12 13%	32 36%	29 33%	16 18%	89 100%
La Florida	25 28%	34 39%	22 25%	7 8%	88 100%
TOTALES	44 16%	105 39%	89 33%	33 12%	271 100%

Pregunta No. 2.						
Cuál es su grado de satisfacción general con Cinnamon Gourmet						
	Completamente Satisfecho	Satisfecho	Neutral	Insatisfecho	Completamente Insatisfecho	
Calle 42	46 49%	43 46%	5 5%	0 0%	0 0%	100%
La Quinta	42 47%	31 35%	13 15%	3 3%	0 0%	89 100%
La Florida	51 58%	32 36%	5 6%	0 0%	0 0%	88 100%
TOTALES	139 51%	106 39%	23 8%	3 1%	0 0%	177 65%

Pregunta No. 3.						
Los platos son servidos calientes y frescos						
	Completamente Satisfecho	Satisfecho	Neutral	Insatisfecho	Completamente Insatisfecho	
Calle 42	53 56%	30 32%	5 5%	4 4%	2 2%	94 100%
La Quinta	59 66%	23 26%	4 4%	1 1%	2 2%	89 100%
La Florida	54 61%	27 31%	5 6%	1 1%	1 1%	88 0%
TOTALES	166 61%	80 30%	14 5%	6 2%	5 2%	271 100%

Pregunta No. 4						
El menú tiene una amplia variedad						
	Completamente Satisfecho	Satisfecho	Neutral	Insatisfecho	Completamente Insatisfecho	
Calle 42	43 46%	36 38%	9 10%	4 4%	2 2%	94 100%
La Quinta	40 45%	37 42%	9 10%	1 1%	2 2%	89 0%
La Florida	50 57%	29 33%	6 7%	1 1%	2 2%	88 0%
TOTALES	133 49%	102 38%	24 9%	6 2%	6 2%	271 100%

Pregunta No. 5.						
La calidad de la comida es excelente						
	Completamente Satisfecho	Satisfecho	Neutral	Insatisfecho	Completamente Insatisfecho	
Calle 42	51 54%	29 31%	9 10%	3 3%	2 2%	94 100%
La Quinta	63 71%	20 22%	4 4%	0 0%	2 2%	89 100%
La Florida	53 60%	28 32%	6 7%	0 0%	1 1%	88 100%
TOTALES	167 62%	77 28%	19 7%	3 1%	5 2%	271 100%

Pregunta No. 6.						
Los platos son de mi gusto						
	Completamente Satisfecho	Satisfecho	Neutra l	Insatisfecho	Completamente Insatisfecho	
Calle 42	51 54%	31 33%	7 7%	5 5%	0 0%	94 100%
La Quinta	52 58%	26 29%	9 10%	0 0%	2 2%	89 100%
La Florida	52 59%	30 34%	4 5%	2 2%	0 0%	88 100%
TOTALES	155 57%	87 32%	20 7%	7 3%	2 1%	271 100%

Pregunta No. 7.(M)						
Me tomaron el pedido sin error						
	Completamente Satisfecho	Satisfecho	Neutral	Insatisfecho	Completamente Insatisfecho	
Calle 42	69 73%	17 18%	4 4%	1 1%	3 3%	94 100%
La Quinta	69 78%	18 20%	0 0%	0 0%	2 2%	89 100%
La Florida	65 74%	20 23%	1 1%	2 2%	0 0%	88 100%
TOTALES	203 75%	55 20%	5 2%	3 1%	5 2%	271 100%

Pregunta No. 8.(M)						
El mesero fue paciente tomando mi pedido						
	Completamente Satisfecho	Satisfecho	Neutral	Insatisfecho	Completamente Insatisfecho	
Calle 42	73 78%	14 15%	1 1%	3 3%	3 3%	94 100%
La Quinta	71 80%	14 16%	2 2%	0 0%	2 2%	89 100%
La Florida	67 76%	19 22%	1 1%	1 1%	0 0%	88 100%
TOTALES	211 78%	47 17%	4 1%	4 1%	5 2%	271 100%

Pregunta No. 9.						
El tiempo de espera fue adecuado						
	Completamente Satisfecho	Satisfecho	Neutral	Insatisfecho	Completamente Insatisfecho	
Calle 42	55 59%	28 30%	6 6%	3 3%	2 2%	94 100%
La Quinta	56 63%	23 26%	3 3%	3 3%	4 4%	89 100%
La Florida	56 64%	27 31%	4 5%	1 1%	0 0%	88 100%
TOTALES	167 62%	78 29%	13 5%	7 3%	6 2%	271 100%

Pregunta No.10.						
La disponibilidad de salsas, utensilios, servilletas						
	Completamente Satisfecho	Satisfecho	Neutral	Insatisfecho	Completamente Insatisfecho	
Calle 42	60 64%	21 22%	10 11%	1 1%	2 2%	94 100%
La Quinta	66 74%	18 20%	3 3%	0 0%	2 2%	89 100%
La Florida	57 65%	25 28%	4 5%	1 1%	1 1%	88 100%
TOTALES	183 68%	64 24%	17 6%	2 1%	5 2%	271 100%

Pregunta No. 11.						
El menú fue sencillo de entender						
	Completamente Satisfecho	Satisfecho	Neutral	Insatisfecho	Completamente Insatisfecho	
Calle 42	61	22	7	2	2	94
	65%	23%	7%	2%	2%	100%
La Quinta	58	23	6	0	2	89
	65%	26%	7%	0%	2%	100%
La Florida	61	24	1	1	1	88
	69%	27%	1%	1%	1%	1
TOTALES	180	69	14	3	5	271
	66%	25%	5%	1%	2%	100%

Pregunta No. 12.						
Los meseros hablaban con claridad(M)						
	Completamente Satisfecho	Satisfecho	Neutral	Insatisfecho	Completamente Insatisfecho	
Calle 42	62	23	4	3	2	94
	66%	24%	4%	3%	2%	100%
La Quinta	68	19	1	0	1	89
	76%	21%	1%	0%	1%	100%
La Florida	64	19	3	1	1	88
	73%	22%	3%	1%	1%	100%
TOTALES	194	61	8	4	4	271
	72%	23%	3%	1%	1%	100%

Pregunta No. 13.						
Los Meseros fueron amables y respetuosos(M)						
	Completamente Satisfecho	Satisfecho	Neutral	Insatisfecho	Completamente Insatisfecho	
Calle 42	76	12	0	1	5	94
	81%	13%	0%	1%	5%	100%
La Quinta	73	13	2	0	1	89
	82%	15%	2%	0%	1%	100%
La Florida	66	19	1	1	1	88
	75%	22%	1%	1%	1%	100%
TOTALES	215	44	3	2	7	271
	79%	16%	1%	1%	3%	100%

Pregunta No. 14.						
El precio fue justo						
	Completamente Satisfecho	Satisfecho	Neutral	Insatisfecho	Completamente Insatisfecho	
Calle 42	49 52%	30 32%	9 10%	4 4%	2 2%	94 100%
La Quinta	45 51%	22 25%	13 15%	5 6%	4 4%	89 100%
La Florida	52 59%	32 36%	2 2%	1 1%	1 1%	88 100%
TOTALES	146 54%	84 31%	24 9%	10 4%	7 3%	271 100%

Pregunta No. 15.						
El interior del restaurante estaba limpio						
	Completamente Satisfecho	Satisfecho	Neutral	Insatisfecho	Completamente Insatisfecho	
Calle 42	68 72%	15 16%	5 5%	3 3%	3 3%	94 100%
La Quinta	70 79%	14 16%	4 4%	0 0%	1 1%	89 100%
La Florida	62 70%	22 25%	2 2%	1 1%	1 1%	88 100%
TOTALES	200 74%	51 19%	11 4%	4 1%	5 2%	271 100%

Pregunta No. 16.						
El ambiente y decoración es agradable						
	Completamente Satisfecho	Satisfecho	Neutral	Insatisfecho	Completamente Insatisfecho	
Calle 42	65 69%	22 23%	1 1%	1 1%	5 5%	94 100%
La Quinta	67 75%	20 22%	1 1%	0 0%	1 1%	89 100%
La Florida	63 72%	21 24%	2 2%	1 1%	1 1%	88 100%
TOTALES	195 72%	63 23%	4 1%	2 1%	7 3%	271 100%

Pregunta No. 17.								
Mis quejas y sugerencias han sido atendidas y resueltas								
	Completamente Satisfecho	Satisfecho	Neutral	Insatisfecho	Completamente Insatisfecho		No contestaron	
Calle 42	45 65%	14 20%	4 6%	3 4%	3 4%	69 100%	25 27%	94
La Quinta	47 63%	17 23%	6 8%	3 4%	2 3%	75 100%	14 16%	89
La Florida	50 65%	24 31%	1 1%	1 1%	1 1%	77 100%	11 13%	88
TOTALES	142 64%	55 25%	11 5%	7 3%	6 3%	221 100%	50 18%	271

Anexo 3: RESUMEN OFERTA GASTRONOMICA

Descripción	Precio (A)	Coste Unitario (B)	Beneficio Unitario (C)	Unidades (D)	Indice Poularidad E = (D/SubD)	Referencia Popularidad F= (100%/n)*70 %	Calificación G= (E/F)	Beneficio TOTAL H= (CxH)	Referencia Margen I= SubH/Sub D	Calificación J= C/I	CLASIFICACIÓN
ALFAJORES	\$ 1,800	\$ 600	\$ 944	117	2.06%	3.18%	BAJO	\$ 110,441	\$ 3,545	BAJO	PERRO
BROWNIE ITALIANO	\$ 3,200	\$ 818	\$ 2,082	245	4.32%	3.18%	ALTO	\$ 510,011	\$ 3,545	BAJO	VACA
CINNAMON ROLLS	\$ 3,300	\$ 850	\$ 1,977	664	11.72%	3.18%	ALTO	\$ 1,312,671	\$ 3,545	BAJO	VACA
TORTA DE CHOCOLATE PORCION	\$ 5,900	\$ 504	\$ 4,558	1281	22.60%	3.18%	ALTO	\$ 5,838,491	\$ 3,545	ALTO	ESTRELLA
CHEESE CAKE FRUTOS DEL BOSQUE PORCION	\$ 5,900	\$ 770	\$ 4,306	855	15.09%	3.18%	ALTO	\$ 3,682,040	\$ 3,545	ALTO	ESTRELLA
CHEESE CAKE OREO PORCION	\$ 5,900	\$ 1,038	\$ 4,036	644	11.36%	3.18%	ALTO	\$ 2,599,085	\$ 3,545	ALTO	ESTRELLA
NAPOLEON PORCION	\$ 5,900	\$ 984	\$ 4,074	534	9.42%	3.18%	ALTO	\$ 2,175,394	\$ 3,545	ALTO	ESTRELLA
CHEESE CAKE GUANABANA MORA PORCION	\$ 5,900	\$ 846	\$ 4,228	251	4.43%	3.18%	ALTO	\$ 1,061,120	\$ 3,545	ALTO	ESTRELLA
SORPRESA DE AREQUIPE PORCION	\$ 5,900	\$ 1,397	\$ 3,685	251	4.43%	3.18%	ALTO	\$ 924,961	\$ 3,545	ALTO	ESTRELLA
TORTA DE AMAPOLA Y AGRAZ PORCION	\$ 5,900	\$ 817	\$ 4,263	154	2.72%	3.18%	BAJO	\$ 656,426	\$ 3,545	ALTO	PUZZLE
TORTA MANZANA Y CANELA PORCION	\$ 5,900	\$ 441	\$ 4,630	67	1.18%	3.18%	BAJO	\$ 310,184	\$ 3,545	ALTO	PUZZLE
CHEESE CAKE DE FRESA PORCION	\$ 3,500	\$ 692	\$ 4,394	2	0.04%	3.18%	BAJO	\$ 8,789	\$ 3,545	ALTO	PUZZLE
pettit fours canasta pettit	\$ 6,000	\$ 500	\$ 1,047	574	10.13%	3.18%	ALTO	\$ 601,206	\$ 3,545	BAJO	VACA
FONDUE DE CHOCOLATE	\$ 16,000	\$ 3,164	\$ 10,629	28	0.49%	3.18%	BAJO	\$ 297,610	\$ 3,545	ALTO	PUZZLE
				Sub D = 5667				Sub H = 20088430	\$ 3,545		
HOJALDRADOS DE JAMON QUESO	\$ 2,800	\$ 1,200	\$ 1,211	465	13.07%	8.75%	ALTO	\$ 563,041	\$ 3,190	BAJO	VACA
HOJALDRADOS DE CARNE	\$ 2,800	\$ 1,200	\$ 1,211	385	10.82%	8.75%	ALTO	\$ 466,418	\$ 3,190	BAJO	VACA
QUICHES DE POLLO CHAMPIÑONES	\$ 5,900	\$ 1,042	\$ 4,033	1414	39.74%	8.75%	ALTO	\$ 5,702,407	\$ 3,190	ALTO	ESTRELLA
QUICHE JAMON QUESO TOCINETA	\$ 5,900	\$ 1,838	\$ 3,236	776	21.81%	8.75%	ALTO	\$ 2,510,979	\$ 3,190	ALTO	ESTRELLA
QUICHE RICOTTA ESPINACA	\$ 5,900	\$ 1,078	\$ 4,008	490	13.77%	8.75%	ALTO	\$ 1,963,719	\$ 3,190	ALTO	ESTRELLA

PHILLOS DE QUESO	\$ 7,000	\$ 972	\$ 5,062	28	0.79%	8.75%	BAJO	\$ 141,740	\$ 3,190	ALTO	PUZZLE
				Sub D = 3558				Sub H = 11348303			
FETTUCCINE NAPOLITANO	\$ 16,000	\$ 3,201	\$ 10,305	133	24.23%	14.00%	ALTO	\$ 1,370,583	\$ 10,982	BAJO	VACA
RAVIOLI DE RICOTTA Y ESPINACA	\$ 17,000	\$ 3,609	\$ 10,975	248	45.17%	14.00%	ALTO	\$ 2,721,814	\$ 10,982	BAJO	VACA
FETTUCCINE GOURMET	\$ 17,000	\$ 2,988	\$ 11,528	168	30.60%	14.00%	ALTO	\$ 1,936,677	\$ 10,982	ALTO	ESTRELLA
				Sub D = 549				Sub H = 6029074			
PAPAS BRAVAS	\$ 7,000	\$ 1,226	\$ 4,786	3504	44.06%	5.00%	ALTO	\$ 16,769,586	\$ 8,459	BAJO	VACA
CHIKEN FINGER	\$ 11,000	\$ 1,121	\$ 8,319	486	6.11%	5.00%	ALTO	\$ 4,043,258	\$ 8,459	BAJO	VACA
MOZARELLAS APANADAS	\$ 11,000	\$ 906	\$ 8,544	288	3.62%	5.00%	BAJO	\$ 2,460,710	\$ 8,459	ALTO	PUZZLE
PLATO ARABE	\$ 12,000	\$ 3,505	\$ 6,792	479	6.02%	5.00%	ALTO	\$ 3,253,571	\$ 8,459	BAJO	VACA
CALAMARES EN TEMPURA	\$ 14,000	\$ 2,380	\$ 9,637	137	1.72%	5.00%	BAJO	\$ 1,320,219	\$ 8,459	ALTO	PUZZLE
SANDUCHE TORRECILLA	\$ 15,000	\$ 4,214	\$ 8,657	216	2.72%	5.00%	BAJO	\$ 1,869,975	\$ 8,459	ALTO	PUZZLE
TABLA DE QUESO	\$ 16,000	\$ 5,280	\$ 8,513	62	0.78%	5.00%	BAJO	\$ 527,835	\$ 8,459	ALTO	PUZZLE
CINNAMON LIGHTS	\$ 16,000	\$ 3,847	\$ 9,879	123	1.55%	5.00%	BAJO	\$ 1,215,123	\$ 8,459	ALTO	PUZZLE
CAMARONES AL AJILLO	\$ 17,500	\$ 7,379	\$ 7,699	741	9.32%	5.00%	ALTO	\$ 5,705,009	\$ 8,459	BAJO	VACA

