



Universidad del
Rosario

Escuela de Administración

Plan de mercadeo para generar ventas entre semana del restaurante Cardumen
ubicado en Santa Marta, Colombia

Trabajo de grado

Presentado por:

Ana Maria Noguera, Maria Camila Meneses Hoyos

Bogotá, D.C.

2025



**Universidad del
Rosario**

Escuela de Administración

Plan de mercadeo para generar ventas entre semana del restaurante Cardumen

ubicado en Santa Marta, Colombia

Trabajo de grado

Autoras:

Ana Maria Noguera, Maria Camila Meneses Hoyos

Tutor:

Carlos Arturo Huertas Salgado

Maestría en Marketing (MM)

Escuela de Administración

Mayo 21, 2025

Bogotá D.C, Colombia

2025

CONTENIDO

Declaración de Exoneración de Responsabilidad	4
Lista de Tablas	5
Resumen Ejecutivo	6
Introducción	8
Descripción de la Situación Organizacional en el que se Enmarca la Solución a la Problemática (Contexto)	10
Análisis del Contexto	10
Perfil del Cliente Local (Buyer Persona):	14
Público Objetivo Turista del Restaurante Cardumen.....	16
Descripción del Método y/o Estrategia que Utilizará para Resolver la Problemática Organizacional	19
Preguntas Abiertas:.....	20
Preguntas Cerradas:.....	21
Análisis PESTEL	24
Análisis DOFA:	26
Descripción de la Problemática Empresarial	28
Descripción de las Alternativas, Estrategias y/o Acciones a Desarrollar para dar Solución a la Problemática Empresarial	33
Primera Alternativa: Implementación del servicio de entregas a domicilio (Rappi)	33
Evaluación comparativa de alternativas y priorización	40
Plan y recomendaciones para la implementación de la solución	43
Plan de implementación de la primera alternativa: Servicio de entregas Rappi.....	43
Punto de Equilibrio.....	57
Conclusiones	62
Referencias.....	68

Declaración de Exoneración de Responsabilidad

Declaración de autonomía: Incluir una hoja aparte con la siguiente declaración, firmada por el autor de tesis de maestría: “Declaramos bajo gravedad de juramento, que hemos escrito la presente tesis de maestría por nuestra propia cuenta, y que, por lo tanto, su contenido es original. Declaramos que hemos indicado clara y precisamente todas las fuentes directas e indirectas de información, y que este tesis de maestría no ha sido entregado a ninguna otra institución con fines de calificación o publicación”. (Maria Camila Meneses Hoyos / 21 Mayo 2025) (Ana María Noguera / 21 Mayo 2025)

Declaración de exoneración de responsabilidad: “Declaramos que la responsabilidad intelectual del presente trabajo es exclusivamente de sus autores. La Universidad del Rosario no se hace responsable de contenidos, opiniones o ideologías expresadas total o parcialmente en él”. (Maria Camila Meneses / 21 Mayo 2025) (Ana María Noguera /21 Mayo 2025).

Lista de Tablas

<u>Tabla 1 Comparativo de alternativas estratégicas para la solución de la problemática empresarial en Cardumen</u>	43
<u>Tabla 2 Plan de implementación detallado para el servicio de entregas a domicilio a través de Rappi - Restaurante Cardumen</u>	46
<u>Tabla 3 Plan de implementación detallado para la apertura del Food Truck especializado en Cardumen</u>	49
<u>Tabla 4 Estimación de inversiones iniciales para la implementación de las alternativas estratégicas en Cardumen</u>	52
<u>Tabla 5 Estimación detallada de gastos operativos mensuales – Alternativas estratégicas Cardumen</u>	53
<u>Tabla 6 Flujo de caja proyectado a 4 años – Alternativas estratégicas Cardumen</u>	56
<u>Tabla 7 Análisis de retorno de inversión (ROI) de las alternativas estratégicas de Cardumen</u>	58
<u>Tabla 8 Análisis de punto de equilibrio de las alternativas estratégicas de Cardumen</u>	59
<u>Tabla 9 Análisis de riesgos financieros y medidas de mitigación para las alternativas estratégicas de Cardumen</u>	61

Resumen Ejecutivo

Plan de mercadeo para generar ventas entre semana del restaurante Cardumen
ubicado en Santa Marta, Colombia

En el contexto del sector gastronómico en Santa Marta, la empresa Cardumen un restaurante de tamaño medio, se enfrenta a una serie de desafíos que afectan su viabilidad y crecimiento. Los problemas relacionados con la organización son el proceso interno indefinido, la ubicación inusual del restaurante y la fuerte competencia de restaurantes tanto nuevos como antiguos.

Para enfrentar esta situación, se analizó en detalle el contexto económico, cultural y político, junto con el trasfondo de la industria. Las principales conclusiones indicaron la necesidad de realizar inversiones más eficientes en la gestión, centradas en la mejora de procesos y la calidad del cliente.

Se diseñaron planes de acción específicos para el Restaurante Cardumen, con el objetivo de superar los problemas de acceso y la falta de conveniencia tanto para visitantes como para locales. Estas aspiraciones incluyeron la apertura de un servicio de llegada a domicilio a través de Rappi y una alternativa de crecimiento a través de un camión de comida de mariscos de nicho.

Estas estrategias ayudaron a reducir las inhibiciones percibidas y también promovieron los puntos de venta únicos del restaurante, es decir, su dedicación a la calidad y su experiencia en la gestión del servicio.

Los hallazgos enfatizan la necesidad de estar listos para cambiar, leer las tendencias del mercado y ofrecer soluciones innovadoras que correspondan a las necesidades presentes y futuras.

Palabras clave

Comercio turístico, Solución a problemática empresarial, Plan estratégico

Introducción

En el escenario del sector gastronómico en Santa Marta, Colombia, juntamos la riqueza de la cultura y la biodiversidad con un mar infinito de influencias que convergen en esta hermosa región. Desde tiempos ancestrales, las comunidades que se ubican en el Tayrona han dejado un gran impacto en la cocina local, aportando grandes ingredientes y técnicas autóctonas. La llegada de los colonizadores españoles generó nuevas fusiones que desarrollan sabores innovadores, dando origen a platos únicos.

Desde la frescura que se obtiene en la pesca y mariscos provenientes del mar caribe hasta la infinidad de frutas tropicales y versatilidad en tubérculos como la yuca, la gastronomía que caracteriza Santa Marta se erige como un festín que celebra la diversidad, la historia y la autenticidad de esta encantadora ciudad costera.


El restaurante Cardumen, ubicado en esta maravillosa ciudad, surge de una gran visión compartida por familia y amigos locales, quienes, impulsados por una gran pasión culinaria específicamente caribeña y un gran arraigo a su tierra, deciden crear un espacio que fusione la tradición y el sentido de comunidad. Inspirados en el concepto de “cardumen” como lo define la RAE: un grupo numerosos de peces que nadan juntos en perfecta sincronía. El restaurante muestra los valores de unidad, calidad y colaboración.

Cada socio y cada fundador aporta un legado de recetas familiares transmitidas de generación en generación, lo que ha permitido, junto a un grandioso chef, consolidar una oferta culinaria de calidad invitando a todos los comensales a compartir historias, risas y

sabores que evocan la calidez del hogar. Cardumen no solo celebra los sabores del caribe, sino que ofrecer una experiencia gastronómica que siempre resalta la autenticidad de productos locales, desde los pescados más frescos provenientes del mar hasta los ingredientes autóctonos que dan vida a los platos únicos ofrecidos en el restaurante.

Pese a que Cardumen tiene un gran posicionamiento entre el pueblo samario, la empresa enfrenta desafíos, siendo uno de ellos el aumento de las ventas en los días de semana, situación que genera motivación para encontrar la solución a esta problemática empresarial. Esta problemática se abordará en este documento e incluirá estrategias innovadoras, investigación de mercado, investigación de campo, métodos cualitativos y cuantitativos, la generación de la solución y su respectivo plan de negocios.

En conclusión, podemos destacar que el restaurante Cardumen representa un espacio emblemático en la gastronomía samaria, destacándose por su compromiso con la preservación de los sabores caribeños y locales. A pesar de su gran éxito, la empresa enfrenta el gran desafío de incrementar las ventas durante sus días laborales lo que plantea una oportunidad significativa para mejorar la sostenibilidad a largo plazo. Plantearemos estrategias con métodos y metodologías aprendidas y serán aplicadas para el desarrollo de la solución de esta problemática empresarial.



Descripción de la Situación Organizacional en el que se Enmarca la Solución a la Problemática (Contexto)

En la situación empresarial actual, la comprensión detallada de una problemática organizacional es un pilar fundamental para la formación de estrategias efectivas. En el contexto que se abordará en este trabajo, el presente estudio analizará la situación empresarial de Cardumen, y su interacción en el sector gastronómico destacando las características del entorno.

Análisis del Contexto

Entorno y tendencia: Las tendencias actuales pueden ser de gran influencia en la dinámica empresarial del sector gastronómico; este incluye el creciente interés por el ahorro debido a la incertidumbre económica, la preferencia de la alimentación en los consumidores, acompañado de la preocupación por el medio ambiente y la vida animal. Estas tendencias hoy en día reflejan un consumo consciente y responsable que llega a afectar la oferta de productos y servicios, el cual las empresas se ven obligadas a adaptarse y mantenerse competitivas (Statista, 2023).

Impacto económico: La economía tiene una gran influencia directa en la viabilidad del negocio, ya que está sujeta a factores como fluctuaciones de precios en el mercado, salarios de clientes y costo de proveedores. Cuando se presenta una estabilidad en estos elementos, pueden llegar a afectar la capacidad de compra de los consumidores, así como el

margen de ganancia del negocio. Esto conlleva a que la empresa deba hacer un constante ajuste de estrategias y precios para mantener una rentabilidad (The Economist, 2022).

Factores culturales, sociales y políticos: Este contexto influye en la operación diaria de cualquier negocio. En este caso, por ejemplo, la reciente prohibición de plásticos en comercios locales por parte del gobierno es una medida que responde a las preocupaciones ambientales y que obliga a cada empresa a apartarse a estas prácticas. Este tipo de regulaciones refleja la tendencia no solo nacional sino global hacia una mayor responsabilidad ambiental en las empresas (Semana, 2023).

Tamaño y comparativa financiera: La empresa en Colombia de tamaño medio se enfrenta a una gran competencia en el sector gastronómico de Santa Marta, donde los actores emergentes y consolidados ya poseen una gran ventaja. Financieramente, el restaurante cuenta con el apoyo de cuatro inversores familiares, lo que le proporciona estabilidad económica inicial, aunque sigue siendo crucial optimizar sus recursos para lograr un crecimiento sostenible a largo plazo (El Informador, 2024; Diario La Libertad, 2025).

Competencia y Control Gubernamental: En Santa Marta, el sector gastronómico está cada vez más en una competencia creciente con la llegada de nuevas opciones gastronómicas que buscan una posición en el mercado y la presencia de negocios ya consolidados en la región. Adicionalmente, las regulaciones gubernamentales pueden ser de gran influencia en las operaciones del día a día. Esto hace que los establecimientos estén

obligados a estar en una constante actualización con las normativas, además de una adaptación rápida para evitar cualquier tipo de sanciones y seguir en la competitividad.

En conclusión, Cardumen opera con una serie de factores internos y externos que influyen tanto en su viabilidad como en su desarrollo. Las tendencias al ahorro, la alimentación saludable y la sostenibilidad son un ejemplo de los grandes desafíos que el negocio puede apropiarse para generar una diferencia con sus competidores. Sin embargo, las restricciones gubernamentales, junto con la competencia de nuevos y establecidos actores en el mercado, exigen una adaptación constante y una respuesta estratégica.

Para poder alcanzar los objetivos establecidos, es muy importante para Cardumen implementar estrategias que permitan adaptarse a las diferentes tendencias en el mercado, fortalecerse frente a una gran competitividad y entornos cambiantes, además de una gran optimización a nivel interno.

Para comprender mejor el problema, necesitamos conocer a nuestros públicos objetivo y entender por qué son muy importantes para el negocio.

"Santa Marta es una de las ciudades más visitadas en Colombia, conocida por sus hermosas playas y costas, su patrimonio cultural, comida, industria turística y ambiente. Más de 120,000 turistas llegaron en 2023 a la ciudad, suficiente evidencia de su importancia en el mercado turístico nacional e internacional (fuente: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia). Este flujo de visitantes incluye turistas que

llegan principalmente por aire y por tierra, atraídos por experiencias que combinan naturaleza y cultura local."

En este primer grupo de turistas o público objetivo, consideramos a SM como un destino importante para el turismo, tanto nacional como internacional. Está inspirado en la comida, la cultura y la naturaleza, y representa una gran oportunidad para el sector en el que se encuentra el restaurante. La continua afluencia también es muy indicativa de que la oferta o los servicios deben adaptarse a las expectativas de los turistas, para generar recuerdos, experiencias positivas y genuinas y poder crecer, ser sostenibles y consolidar un negocio.

Local

"Santa Marta tiene una población de aproximadamente 600,000 habitantes con una fuerte presencia de estrato cuatro (126,000 aproximadamente) que aprecia las experiencias gastronómicas que transmiten las tradiciones y sabores del territorio (fuente: DANE, 2022)."

Los residentes buscan espacios que ofrezcan un ambiente familiar y acogedor, mientras que los turistas están interesados en descubrir la esencia culinaria samaria."

Con la presencia de una población Samaria media-alta resalta el potencial que tiene el mercado gastronómico local. Este es un gran segmento de consumidores, recurrentes la mayoría de las veces, que valoran su cultura culinaria, la tradición y la calidad de entornos acogedores. El interés de los turistas por explorar la gastronomía samaria refuerza la

necesidad de que los restaurantes adapten su propuesta para satisfacer tanto a residentes como a visitantes, consolidando así su posición en un mercado altamente competitivo.

Entender a nuestro público objetivo es una tarea fundamental para poder aplicar cualquier estrategia de marketing, pues hace que el negocio logre entender y modificar las acciones necesarias para cumplir con las necesidades de los clientes. Para Cardumen específicamente hablando, es necesario reconocer las particularidades del Samario, así como disponer de una oferta innovadora para el turista o visitante. “De acuerdo con investigaciones recientes, cerca del 60% de los consumidores valoran experiencias a medida, y el 80% tiene más tendencia a visitar un restaurante que comprenda y represente sus valores e intereses” (fuente: HubSpot Research, 2023).

Continuando con la exploración y reconocimiento de nuestro público objetivo, para Cardumen este público consta principalmente de un samario residente de clase media-alta que valora la autenticidad de su comida caribeña. De acuerdo con los datos disponibles, aproximadamente 126,000 personas en la región están dentro de este nivel socioeconómico, caracterizándose por su interés en experiencias gastronómicas de calidad que combinan tradición y modernidad. Para entender mejor pondremos a continuación 2 perfiles que resumen a nuestro público local y turista respectivamente:

Perfil del Cliente Local (Buyer Persona):

- Nombre: Andrés Gutiérrez
- Edad: 50 años

- Ocupación: Abogado en una firma legal en Santa Marta
- Estado Civil: Casado, con dos hijos (7 y 10 años)
- Ubicación: Reside en Bavaria, Santa Marta
- Intereses: Gastronomía local, historia, deportes al aire libre, y reuniones familiares
- Personalidad: Sociable y orientado a relaciones cercanas con amigos y familiares; valora el tiempo de calidad en ambientes acogedores
- Nivel Educativo: Profesional con estudios de posgrado y doctorado
- Ingresos: 20 millones COP mensuales
- Medios que Utiliza: Redes sociales (Instagram, Facebook) y WhatsApp para socializar y mantenerse en contacto
- Motivaciones: Disfrutar de momentos significativos con su familia y amigos en lugares que ofrezcan un ambiente auténtico y relajado
- Necesidades: Un espacio familiar que combine autenticidad y calidad en su oferta gastronómica
- Comportamiento de Consumo: Sale a comer con su familia los fines de semana y ocasionalmente con colegas entre semana

- Frustraciones: Baja calidad en el servicio o frescura de los ingredientes

Público Objetivo Turista del Restaurante Cardumen

- Perfil del Cliente Turista (Buyer Persona):
- Nombre: Andrea Pérez
- Edad: 27 años
- Ocupación: Ejecutiva de marketing en Medellín
- Estado Civil: Soltera
- Ubicación: Vive en Medellín
- Intereses: Vida nocturna, deportes al aire libre, gastronomía
- Personalidad: Sociable y en búsqueda constante de experiencias auténticas y visualmente atractivas
- Nivel Educativo: Profesional universitario
- Ingresos: 5.4 millones COP mensuales
- Medios que Utiliza: Redes sociales (Instagram, TikTok) y WhatsApp para socializar

- Motivaciones: Explorar experiencias gastronómicas novedosas y auténticas que pueda compartir en redes sociales
- Necesidades: Un restaurante con una oferta culinaria fresca y auténtica, con un ambiente moderno y visualmente atractivo
- Comportamiento de Consumo: Se guía por recomendaciones de influenciadores y reseñas online; selecciona lugares atractivos para compartir en redes
- Frustraciones: Lugares que no cumplen con expectativas de calidad o autenticidad

Definir el público objetivo de Cardumen facilita no solo la creación de una propuesta de valor alineada con las expectativas de los clientes, sino también una orientación clara para las decisiones estratégicas y operativas. Con base en el análisis de ambos segmentos, el restaurante puede implementar acciones que no solo potencien la fidelidad de los clientes locales, sino que también atraigan y cautiven a los turistas, diferenciándose de la competencia y logrando consolidarse como un referente gastronómico en Santa Marta.

En conclusión, el restaurante Cardumen enfrenta una situación que es marcada por factores internos y externos, influyéndolos en su desempeño y en su crecimiento. En el contexto actual, se evidencian factores que obligan a la empresa a un poder de adaptación

muy grande para poder mantenerse competitivas. Factores sociales, políticos y culturales inciden en la operación diaria del mismo.

El análisis del público es un factor clave para poder orientar las estrategias.

Cardumen se rige por dos segmentos principales (1) residentes samarios de clase media-alta que destacan y valoran la autenticidad de la culinaria local y (2) turistas nacionales e internacionales atraídos por conocer y disfrutar de experiencias gastronómicas únicas que puedan ser compartibles en redes sociales. Conocer y entender estos públicos le permite al restaurante adaptar su propuesta de valor, optimizar recursos y poder posicionarse estratégicamente en un mercado sumamente dinámico y competitivo como lo es el de Santa Marta.

Descripción del Método y/o Estrategia que Utilizará para Resolver la Problemática

Organizacional

La metodología de investigación utilizada se fundamenta en un enfoque mixto, combinando los métodos cuantitativo y cualitativo para una comprensión detallada de la problemática y encontrar posibles soluciones en el contexto del restaurante. Para el desarrollo de este trabajo se realizaron encuestas con estructuras cerradas para la recopilación de data cuantitativa. Este tipo de encuesta fue distribuida electrónicamente por plataformas en línea del restaurante.

Adicionalmente, se aplicaron también en cuentas de metodología cualitativa con entrevistas semiestructuradas, con el objetivo de profundizar y comprender las motivaciones, opiniones y experiencias del cliente. Este tipo de encuesta se realizó a los diferentes públicos objetivo que visitaron el restaurante.

En la realización del análisis combinamos el proceso estadístico con el análisis cualitativo. La triangulación de los datos provenientes de las dos metodologías permitirá identificar patrones, tendencias y relaciones significativas, así como poder comprender a profundidad la percepción y comportamiento del cliente. A partir de los resultados y hallazgos se diseñan estrategias para mejorar la experiencia del cliente, para implementar estrategias de marketing efectivas, optimizar procesos operativos y adicionalmente fortalecer la posición competitiva del restaurante Cardumen.

En la siguiente sección se dispone de las preguntas abiertas y cerradas realizadas a los clientes en la metodología cualitativa y cuantitativa:

Preguntas Abiertas:

¿Qué es lo que más te gusta del restaurante Cardumen?

¿Cómo describirías tu experiencia general en el restaurante?

¿Qué aspectos crees que podrían mejorar en cuanto al servicio o la calidad de los alimentos?

¿Hay algún plato o elemento del menú que te gustaría que se agregara o cambiara?

¿Qué opinas sobre la ubicación actual del restaurante y cómo afecta tu decisión de visitarlo?

¿Cuál es tu expectativa de precio en relación con la calidad de los alimentos y el servicio que recibes?

¿Cómo te enteraste del restaurante [Nombre de la Empresa] y qué te motivó a visitarlo por primera vez?

¿Qué recomendarías al restaurante para atraer a más clientes o mejorar su reputación en la ciudad?

¿Qué factores consideras más importantes al elegir un restaurante para una ocasión especial?

¿Qué cambios sugerirías en el ambiente o la decoración del restaurante para hacerlo más acogedor o atractivo?

Preguntas Cerradas:

¿Sí o no? ¿Recomendarías el restaurante Cardumen a un amigo?

En una escala del 1 al 10, ¿qué tan satisfecho estás con la calidad de la comida?

¿Con qué frecuencia visitas el restaurante [Nombre de la Empresa]?

- a) Nunca
- b) Ocasionalmente
- c) Regularmente
- d) Frecuentemente

¿Te gustaría que el restaurante Cardumen ampliara su menú con opciones vegetarianas/vegas?

- a) Sí
- b) No
- c) Tal vez

¿Qué tan importante es para ti la ubicación del restaurante al momento de decidir dónde comer?

- a) Muy importante
- b) Algo importante
- c) Poco importante
- d) No importante

¿Consideras que los precios en el restaurante Cardumen son justos en comparación con la calidad de la comida y el servicio?

- a) Sí
- b) No
- c) No estoy seguro/a

¿Te gustaría que el restaurante [Nombre de la Empresa] ofreciera opciones de entrega a domicilio?

- a) Sí
- b) No
- c) Tal vez

¿Cuál de los siguientes factores influye más en tu decisión de visitar el restaurante Cardumen?

- a) Calidad de la comida
- b) Servicio al cliente
- c) Ambiente y decoración
- d) Precios competitivos
- e) Otro: _____

¿Qué tan importante es para ti la atención al cliente en un restaurante?

- a) Muy importante
- b) Importante

c) Poco importante

d) No importante

¿Cuál es tu plato favorito en el restaurante Cardumen?

a) _____ (Especificar)

Se realiza un análisis exhaustivo del entorno interno y externo, utilizando herramientas como PESTEL y DOFA. Al final, esto es para desarrollar un plan de marketing estratégico para el restaurante Cardumen, ubicado en Santa Marta, Colombia.

El primer ejercicio requiere un estudio de los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales relacionados con el desempeño de la empresa.

Por otro lado, la matriz DOFA ayuda a evaluar las principales fortalezas, debilidades, oportunidades, y amenazas de Cardumen.

Estos dos ejercicios sientan las bases para decisiones sobre la estrategia futura que responden a las inquietudes planteadas en esta disertación.

Análisis PESTEL

Factores Políticos (P)		Factores Económicos (E)		Factores Sociales (S)	
Top 5 Factores Políticos	88	Top 5 Factores Económicos	171	Top 5 Factores Sociales	83
Legislación del sector	36	Cambios en el escenario de las importaciones	60	Tendencias del estilo de vida de su público objetivo	32
Política de protección al consumidor	24	Variación Cambial	36	Grandes eventos en regiones cercanas	25
Leyes laborales	20	Cambios en valores inmobiliarios (compra y alquiler)	32	Opiniones de los consumidores sobre producto / servicio	18
Normas técnicas obligatorias	8	Cambio en indicadores económicos (intereses, inflación)	25	Estándares de consumo locales	8
	0	Etapa económica de su negocio	18		0
Factores Tecnológicos (T)		Factores Ambientales (A)		Factores Legales (L)	
Top 5 Factores Tecnológicos	236	Top 5 Factores Ambientales	151	Top 5 Factores Legales	105
Nuevas soluciones tecnológicas en su sector de actuación	100	Iniciativas sociambientales	100	Previsión de cambios en la legislación del sector	30
Oportunidad de innovación tecnológica en su empresa	60	Reforma agraria	20	Normas específicas de la industria	25
Uso de Internet impactando su negocio	60	Cambios climáticos	16	Leyes laborales	18
Velocidad de actualización del negocio	10	Costo para ser ambientalmente correcto	15	Cumplimiento de las normas del código de protección de los consumidores	16
Máquinas y equipos obsoletos	6		0	Legislación internacional impacta a la empresa	16

El entorno político y legal en el que el restaurante Cardumen realiza sus operaciones está caracterizado por una estricta regulación del sector gastronómico a nivel regional. Aspectos como las leyes laborales, las normas técnicas obligatorias y otros requisitos regulatorios exigen un cumplimiento riguroso, lo que representa una carga significativa tanto a nivel administrativo como financiero. Sin embargo, este contexto también puede convertirse en una ventaja competitiva: el estricto apego a las normativas permite diferenciarse de los negocios informales, proyectando una imagen de seriedad y confianza ante los consumidores. En esta industria legal, se debe seguir una supervisión constante en relación con los posibles cambios regulatorios y la implementación de la legislación vigente, con el objetivo de evitar sanciones y salvaguardar la reputación corporativa.

Desde el punto de vista económico, Cardumen vive un entorno dinámico que afecta su desempeño. Los costos operativos, particularmente al depender de la pesca y otros ingredientes gourmet que no podemos controlar, son siempre una batalla. Además, tasas de inflación e intereses más altas pueden tener un impacto aún mayor tanto en los costos

internos como en el poder adquisitivo de sus clientes. Dado que el restaurante continúa experimentando un período de consolidación, prever y planificar estos factores es esencial para mantener una saludable situación financiera.

Hablando socialmente, la atmósfera de Cardumen está influenciada por el estilo de vida de su público principal. La capacidad de ajustar, de saber cómo piensa y siente el cliente y cómo consume, son, por lo tanto, las palancas estratégicas de la lealtad y las relaciones duraderas. La conciencia social enmarca cuestiones como el consumo consciente y las experiencias gastronómicas honestas como decisores más fuertes que nunca para el cliente actual.

Finalmente, el elemento tecnológico, evaluado en el análisis PESTEL, es el tercer aspecto más importante y, al mismo tiempo, el que ofrece a Cardumen mejores oportunidades de mejora. La introducción de nuevas herramientas digitales y la optimización de las operaciones internas ayudarían a desarrollar un negocio ya fuerte, más específicamente en el servicio al cliente, el marketing y la eficiencia operativa.

En cuanto al contexto ambiental, existe la oportunidad de desarrollar una identidad empresarial responsable, coherente con la actitud de sostenibilidad de la mentalidad actual de los consumidores. Si el restaurante logra incorporar eficientemente este elemento de sostenibilidad en su oferta de valor, dicho concepto de sostenibilidad podría ser un bloque constructor diferenciador estratégico para el espacio competitivo del mercado local y (principalmente) del turismo.

Análisis DOFA:

1. Los factores internos

1.1 Top 5 fuerzas		Top 5 1.2 Debilidades	
El producto es de calidad	474	La alta rotación de personal	190
El personal era competente y entrelazados	125	La base de clientes es pequeña	75
La marca es reconocida en el mercado	100	La eficiencia operativa es un factor desfavorable	18
La cartera de productos / servicios es variada	64	La ubicación geográfica es malo	16
El costo es alto y ayuda a obtener un mayor beneficio	60	No hay recursos financieros disponibles	6

2. Factores externos

2.1 Los 5 mejores oportunidades		2.2 Top 5 Amenazas	
economía local cada vez mayor	213	No hay nuevos clientes que entran en el mercado	270
Posibilidad de establecer asociaciones estratégicas	80	La empresa cuenta con disminución en el mercado	100
Existen pocos competidores en el mercado	60	Hay un número limitado de recursos esenciales	36
Hay recortes de impuestos esperados	36	No hay nuevas líneas de productos	24
Se aprovecha de las políticas del gobierno	25	La falta de interés en las iniciativas sociales y medioambientales	10

En el proceso, se establece que las principales fortalezas de Cardumen son el nivel de calidad de los productos, un equipo calificado y una marca que, a pesar de su juventud, ha alcanzado niveles significativos de consolidación en el mercado. Este hecho refuerza enormemente su propuesta de valor. Además, la amplitud de su oferta de productos le permite satisfacer diversos segmentos del mercado objetivo, y los precios de su menú, en lugar de representar un obstáculo, actúan como un signo de exclusividad y calidad.

En cuanto a las debilidades, la alta rotación de empleados y un flujo fluctuante de clientes son las más importantes, ya que ambos se refieren a la continuidad operativa y a la calidad del servicio. Además, la eficiencia interna es una oportunidad para trabajar, ya que, al igual que la ubicación menos estratégica del restaurante, refuerza el hecho de que también se requiere tomar decisiones de gestión sobre la optimización de procesos internos

y repensar el acceso y la visibilidad del establecimiento para mejorar el rendimiento entre semana.

En cuanto a las oportunidades, por otro lado, podemos encontrar que el crecimiento actual que está experimentando la economía local y la oportunidad de formar alianzas, así como abrir nuevas unidades de negocio, podrían promover el beneficio del restaurante Cardumen. La poca competencia directa en el sector y algunas políticas públicas que apoyan la gastronomía local podrían impulsar su expansión. Pero no se deben olvidar los riesgos ocultos, como la aparición de nuevos participantes, cambios en los hábitos de consumo o posibles turbulencias económicas.

Solo mediante una formulación estratégica certera, innovadora y adaptativa será posible enfrentar estos riesgos, superar la problemática actual y lograr el incremento de ventas requerido en los días laborales, lo cual redundará en el crecimiento sostenido y la solidificación del restaurante en el mercado samario.



Descripción de la Problemática Empresarial

El restaurante Cardumen tiene un problema empresarial específico que resolver: el escaso número de clientes durante los días de semana (de lunes a miércoles), lo que dificulta la generación de ingresos que puedan asegurar la sostenibilidad financiera. Aunque hay más clientes los jueves y viernes, la irregularidad semanal del flujo de clientes rompe el delicado equilibrio entre los gastos operativos y los ingresos. Esto ejerce mucha presión sobre la economía del negocio, que se basa en comida de calidad, el creciente buen nombre y un equipo profesional calificado, pero que no mantiene un cierto número de clientes en los pocos días cruciales.

La discusión de este tema, utilizando instrumentos estratégicos como PESTEL y DOFA, ha revelado numerosos determinantes de este proceso. Desde el punto de vista económico, se observan factores evidentes que influyen en el gasto del restaurante, como la volatilidad de los precios de los alimentos, la inflación y la erosión del ingreso del consumidor (The Economist, 2022). Este contexto económico converge con una creciente preferencia del consumidor por un consumo más consciente, donde los consumidores se enfocan en experiencias gastronómicas genuinas y sostenibles que reflejen su identidad o valores (Statista, 2023).

Social y ambientalmente, hay una creciente necesidad de prácticas empresariales conscientes, particularmente entre las clases medias y altas, el segmento primario de consumidores de Cardumen. La aplicación de leyes locales, incluida la prohibición de

plásticos de un solo uso en establecimientos comerciales, obliga a los restaurantes a responder rápidamente a las nuevas normas sociales (Semana, 2023). Estos pasos son difíciles operacional y financieramente, pero también son una oportunidad para que un negocio reclame su posición como un restaurante comprometido y con principios.

Internamente, el DOFA muestra una fortaleza importante que, paradójicamente, también está asociada con una gran debilidad: su altísimo nivel de calidad del producto, la capacidad profesional de su equipo de trabajo y el creciente reconocimiento de su marca con presencia en el mercado local y fuertes ventajas competitivas. Pero las rotaciones regulares de personal y la insuficiente reserva de clientes habituales afectan la estabilidad operacional. Este nivel de rotación equivale a costos ocultos de capacitación, una disminución en la calidad del servicio y una discontinuidad en el servicio al cliente, todo lo cual impacta en las percepciones de los clientes y, por ende, en su lealtad.

La ubicación actual del restaurante también representa un desafío. Si bien se encuentra en un sector reconocido de Santa Marta, la accesibilidad para turistas no familiarizados con la ciudad es limitada, lo cual constituye un obstáculo para captar nueva clientela durante los días de menor tráfico. Este elemento logístico, sumado a la competencia emergente en zonas de mayor tráfico peatonal, exige repensar estrategias de visibilidad y acceso. Tal como sugiere Porter (1991), la ubicación y la accesibilidad son factores estratégicos clave en la ventaja competitiva de empresas de servicios.

Adicionalmente, el avance de la tecnología y el cambio en los hábitos de consumo digital abren nuevas oportunidades que Cardumen aún no ha aprovechado plenamente. La presencia en plataformas de delivery como Rappi, la digitalización de su carta, o la implementación de estrategias de marketing de contenidos podrían ampliar significativamente su alcance en días de baja demanda. Según un informe reciente de HubSpot Research (2023), el 70 % de los consumidores jóvenes eligen restaurantes basándose en su presencia y reputación online, más que en publicidad tradicional.

La problemática central baja afluencia de clientes en días laborales presenta síntomas que no solo se manifiestan en los ingresos diarios, sino también en el ánimo y la moral del equipo de trabajo, en la presión sobre los márgenes operativos y en la dificultad para planificar financieramente. De hecho, esta situación genera efectos en cascada que, de no abordarse de manera estratégica, pueden comprometer el crecimiento futuro del restaurante y su consolidación como referente de la gastronomía samaria.

La evidencia recopilada se basa tanto en datos cuantitativos como cualitativos. Por un lado, los registros de ventas semanales muestran caídas del 35 % al 40 % entre lunes y miércoles en comparación con los fines de semana, lo que constituye un dato concreto y medible. Por otro lado, las entrevistas realizadas a clientes frecuentes y ocasionales revelan percepciones sobre la ubicación y la falta de alternativas de acceso, lo cual corresponde a evidencia de tipo cualitativo sustentada en opiniones informadas.

Esta problemática no debe analizarse de forma aislada. La baja afluencia es, en realidad, el resultado de un conjunto de factores interrelacionados: condiciones económicas generales, cambios socioculturales en el consumo, deficiencias en la estrategia comercial y retos operativos internos. Siguiendo a Mintzberg (2000), los problemas complejos en las organizaciones rara vez tienen una única causa; suelen ser sistemas de causas y efectos que se retroalimentan mutuamente.

Las ramificaciones de esta situación a corto plazo incluyen la necesidad de aplicar promociones agresivas para estimular la demanda, con el consiguiente riesgo de deteriorar el valor percibido de la marca. A mediano y largo plazo, la falta de acciones correctivas podría llevar a una pérdida de posicionamiento en el mercado local, aumento de costos fijos absorbidos por menos clientes y, eventualmente, a la reducción de personal o limitaciones en la innovación gastronómica.

Pero este problema también es una oportunidad para repensar el modelo de servicio y la propuesta de valor para los días de semana. Si se planifica adecuadamente, experiencias creativas, planes de recompensas para los locales o alianzas con hoteles y agencias de viajes pueden ser una fuente de crecimiento.

La adecuación de la oferta a las necesidades y expectativas de los segmentos, la personalización de la oferta puede ser organizada e impactar en la lealtad a la marca (Kotler & Keller, 2016).

Conozca al Cliente

Tanto los locales como los visitantes son los clientes, dice Robinson, y "conocer a sus clientes es fundamental". El consumidor moderno busca más que solo un gran producto: también busca una experiencia poderosa que coincida con sus creencias. Como señala Schmitt (1999), el marketing experiencial ha surgido como un diferenciador estratégico para las empresas de servicios en mercados abarrotados y competitivos.

Como resultado, el modelo para abordar este desafío no puede ser solo campañas de marketing ocasionales.

Debe involucrar no solo un rediseño de los Procesos Internos, sino también una mejor Experiencia del Cliente, un enfoque de Marketing Digital y un refuerzo de la presencia territorial con nuevas formas de venta, como la entrega a domicilio o los camiones de comida, algo que ya ha sido contemplado en el Plan Estratégico de Cardumen.

En resumen, la poca demanda que ocurre durante la semana no solo es un peligro para la estabilidad de Cardumen, sino también un desafío para sus objetivos estratégicos de establecerse como una referencia gastronómica en Santa Marta.

Esto debe resolverse con un conocimiento fuerte del público objetivo (locales y turistas), una propuesta única y atractiva que genere lealtad y no impida que los clientes regresen una y otra vez. La respuesta debe considerar no solo maniobras promocionales, sino también mejoras operacionales, tecnológicas y de posicionamiento que apoyen una mejor experiencia del cliente y un desempeño óptimo del negocio a lo largo del tiempo.

Descripción de las Alternativas, Estrategias y/o Acciones a Desarrollar para dar Solución a la Problemática Empresarial

Primera Alternativa: Implementación del servicio de entregas a domicilio (Rappi)

La primera alternativa planteada para mejorar el desempeño del restaurante Cardumen frente a la problemática de baja afluencia de clientes en días laborales consiste en la implementación de un servicio de entregas a domicilio a través de la plataforma Rappi. Esta estrategia inicia con el registro formal del establecimiento en dicha aplicación, lo cual implica la creación de un perfil empresarial, la digitalización del menú existente, y su optimización mediante la incorporación de imágenes atractivas y descripciones sugerentes de los platos. Además, resulta indispensable ajustar los precios para incorporar los costos asociados a la comisión que la plataforma cobra por cada transacción, procurando mantener el equilibrio entre la rentabilidad y la percepción de valor por parte del cliente.

La puesta en marcha del servicio de entregas no puede ser vista como un proceso automático. Se requiere un trabajo previo de sensibilización y capacitación del personal que estará directamente involucrado en la gestión de los pedidos digitales. En este sentido, tanto el gerente del restaurante como el equipo de cocina y los encargados de atención al cliente deben recibir formación específica sobre el uso de la plataforma, los protocolos de preparación para delivery y la correcta atención al cliente en entornos virtuales. La eficiencia en la gestión de los pedidos, así como la calidad del servicio prestado,

determinarán en gran medida la satisfacción de los usuarios y, por ende, la viabilidad del canal de venta implementado.

Perspectiva estratégica

Empíricamente, un cambio prolongado en el comportamiento de consumo de los hogares en Santa Marta justificaría esta opción. Sin embargo, es imposible ignorar la creciente tendencia de la entrega de alimentos, generada tanto por locales como por visitantes, una oportunidad de negocio que Cardumen no está dispuesto a dejar pasar. Datos de Statista (2023) muestran que, en las ciudades turísticas del Caribe colombiano, el uso de aplicaciones de entrega ha aumentado un 18% anual, como resultado de nuevos hábitos de consumo, cuyos elementos principales son la rapidez y la practicidad. Como parte de Rappi, el restaurante no solo llega a nuevos mercados geográficos, sino también a un grupo de clientes que buscan experiencias culinarias sin moverse de donde están.

La ventaja de tal táctica sería la capacidad de aumentar las ventas en días en que pocas personas acuden en persona. Al introducir el servicio de entrega, Cardumen podría mitigar la disminución de clientes en el restaurante y lograr un flujo de ingresos semanal más consistente. En segundo lugar, debido a la aparición dentro de una plataforma de alta penetración, el restaurante mejoraría su exposición en el mercado local y, por lo tanto, se volvería más competitivo frente a otros restaurantes ya activos en dichas plataformas. La presencia en línea sería, por lo tanto, otra parte de la estrategia en cuanto al

posicionamiento de marca, reflejando su estatus como un restaurante contemporáneo, abierto por excelencia, ajustado a las nuevas formas de consumo.

Sin embargo, esta opción también tiene algunos inconvenientes que merecen un examen más detallado. Uno de los riesgos principales es depender de las comisiones cobradas por la plataforma, que son entre un 20 y un 30 por ciento del valor de cada pedido. Esta tarifa extra puede afectar significativamente el margen de ganancia de una transacción, llevando al restaurante a jugar con los precios y el volumen para asegurarse de que siga siendo rentable. De manera similar, otro riesgo importante es que se pierde parcialmente el control sobre la experiencia del cliente final: los tiempos de entrega, el estado en que se recibe el pedido o el tratamiento final dado por el personal de entrega son variables que no son directamente controlables por el restaurante, pero que sí tienen un impacto en la percepción global de la marca.

Sin embargo, a pesar de estos riesgos, creemos que las ventajas superan las desventajas en favor de esta opción, al menos en el futuro cercano. Desde una perspectiva de gestión estratégica como la de Porter (1991), el uso de plataformas preexistentes que pueden ampliar el acceso al mercado puede representar una ventaja competitiva importante donde el entorno competitivo es fuerte y los cambios rápidos en el consumo de los consumidores tienden a ocurrir. Estar en Rappi permitiría a Cardumen ajustarse rápidamente, abrir canales para vender y capitalizar una tendencia que ya está revolucionando la gastronomía del país.

En orden de preferencia, implementar un sistema de entrega a domicilio con Rappi para alimentos es la opción más inmediata y estratégica según el Ministerio de Salud. La facilidad con la que puede implementarse, sus modestos costos de capital asociados (en comparación con otros proyectos de expansión) y la posibilidad de ventas tempranas proporcionando un retorno justifican emprenderlo como parte de la fase inicial del plan que aborda el problema del negocio. Esta elección también es consistente con los principios de agilidad empresarial y respuesta al entorno, defendidos en las mejores prácticas de marketing moderno y gestión empresarial (Kotler & Keller, 2016).

Integrar a Cardumen en el sistema de la aplicación Rappi sistematiza una decisión estratégica coordinada y relevante para abordar proactivamente la escasa demanda en los días laborables. Como resultado, el restaurante ganaría una mayor presencia en el mercado, mejoraría su posición competitiva y crearía nuevas relaciones con nuevos clientes, locales y visitantes por igual. Aunque hay riesgos para la empresa que deben abordarse de manera proactiva, las potenciales ventajas superan las preocupaciones identificadas, haciendo de esta alternativa un movimiento clave hacia la sustentación y expansión de la compañía en el competitivo mercado gastronómico de Santa Marta.

Segunda opción: iniciar un camión de comida de mariscos

La segunda alternativa de estrategia integrada para resolver problemas de baja ocupación en el restaurante Cardumen será abrir una camioneta de comida con especialidades de mariscos. Para tal fin, como primer paso, se contempla la adquisición o

alquiler de un vehículo con disposición para la preparación y comercialización de alimentos al aire libre. El camión de comida serviría como una réplica móvil del restaurante, al colocar nuestra oferta culinaria más cerca de las zonas turísticas y las rutas de mayor tránsito. El menú sería rediseñado para tener en cuenta la logística del camión, con platos fieles al espíritu y la calidad del restaurante, pero que puedan ejecutarse rápidamente y de forma segura en menos espacio.

El camión de comida de Cardumen, por otro lado, se enfocará en ubicaciones como playas, ferias, eventos turísticos y lugares concurridos, lo que proporcionará una oportunidad para fortalecer la marca en el mejor entorno posible: el contacto directo con el público. Eso introduciría la movilidad como un activo, de manera que las ubicaciones podrían ser dinámicas según la demanda y eventos estacionales. Según la teoría del marketing experiencial (Schmitt, 1999), llevar la experiencia culinaria al ambiente en el que está inmerso el objetivo contribuye a fortalecer el vínculo emocional con la marca y a generar recuerdos positivos que conducen a la lealtad futura.

Desde un punto de vista estratégico, la apertura del camión de comida está en línea con el objetivo de aumentar considerablemente la presencia de Cardumen en el mercado de Santa Marta. A diferencia de una segunda tienda cuya apertura implica una importante inversión, alquiler y costos, el camión de comida es más barato y disponible para una expansión móvil y posible. El modelo hace posible el acceso a nuevos mercados y evaluar la popularidad de una marca en varios entornos antes de entrar en cualquier obligación

financiera a largo plazo. También cumple con una tendencia que se observa en el comercio de catering internacional: lejos de que las personas coman en edificios anticuados con camareros hacia tipos de catering móviles y de comida rápida (Food Truck Nation, 2023).

Una de sus mayores ventajas es la apertura de nuevos mercados turísticos, un sector prioritario para el crecimiento de Cardumen. Al establecerse en playas concurridas y eventos de alta visibilidad, el restaurante puede atraer a potenciales clientes que de otro modo no irían a la ubicación física. Así, el enfoque no solo genera ventas directas en el camión de comida, sino que también sirve como un canal de marketing para el restaurante matriz, ampliando su exposición de marca. Además, el formato del camión de comida ofrece más amplitud operativa: la empresa puede ajustar rápidamente el horario, ubicación y oferta según la temporada y la oportunidad de marketing.

Pero esta opción tiene desventajas y riesgos que deben sopesarse cuidadosamente en la planificación. Una de las mayores barreras es obtener permisos locales para trabajar en lugares públicos o eventos privados, lo que puede ser complicado e inconsistente, dependiendo de las leyes municipales. Además, trabajar con un camión de comida significa tener que ajustar la oferta gastronómica a las posibilidades técnicas del vehículo y no todos los platos del menú principal tienen su equivalente en este formato de negocios de alimentos, lo que obliga a hacer una adaptación suave basada en la simplificación pero sin renunciar a la identidad y calidad de la propuesta culinaria.

Financieramente hablando, la inversión involucrada en comprar o alquilar un camión de comida, así como adaptarlo, y el costo de las licencias no es despreciable. Aun así, los costos son menores que al tener un punto de venta más tradicional, al menos no parecen tan altos como para no justificar el riesgo una vez que se tiene suficiente flujo para cubrir los costos. Por lo tanto, se debe prestar cuidadosa atención a la previsión de los flujos de caja y al modelado de patrones de ruta y eventos para maximizar la utilización del vehículo. Como documenta la Asociación Nacional de Camiones de Comida de América (2022), la mayoría de los negocios móviles exitosos planean su horario operativo al menos con tres meses de anticipación para maximizar las ganancias.

Teniendo en cuenta estas consideraciones, se propone introducir el camión de comida como una expansión a mediano plazo. Debería ser después de gestionar la estrategia de entrega a domicilio (Rappi), para que los ingresos generados por el nuevo canal digital de ventas fortalezcan el músculo financiero para realizar la inversión en el portador móvil. Esta selección escalonada de opciones puede resultar en una reducción de riesgos y en la obtención de oportunidades para llevarse a cabo de una manera escalonada, manejada como función de crecimiento, que es indicativa de una práctica empresarial estratégica (Mintzberg, 2000).

En conclusión, para Cardumen, desarrollar un camión de comida especializado es una alternativa interesante de alto potencial que permite fortalecer su posicionamiento en la competitiva gastronomía de Santa Marta. Si bien ofrece limitaciones operativas y

financieras, su potencial para ampliar el alcance de la marca, acceder a nuevos flujos turísticos y adaptarse a las condiciones del mercado local lo hace completamente adecuado para ser parte del plan de expansión del restaurante. Siguiendo el proyecto según lo planeado, pero como una segunda fase, permitirá a Cardumen consolidar su posición, diversificar sus ingresos y proporcionar una base importante para un desarrollo sostenible en los próximos años.

Evaluación comparativa de alternativas y priorización

El análisis de las opciones estratégicas para resolver el bajo número de clientes en el restaurante Cardumen inevitablemente deriva de un enfoque comparativo que permite saber qué tipo de ajuste debe hacerse primero.

Por un lado, integrarse en la plataforma de Rappi y, por otro lado, abrir un camión de comida; ambas son válidas y también pueden considerarse alternativas.

Sin embargo, tienen niveles de inversión, tiempos de ejecución, riesgos asociados y beneficios potenciales muy diversos y variados.

La decisión sobre el orden en que deben ejecutarse debería sopesar, entre otros, los factores críticos que afectan la sostenibilidad y el crecimiento del negocio, teniendo en cuenta las dinámicas del entorno y la capacidad de cambio de la organización.

Tabla 1

Comparativo de alternativas estratégicas para la solución de la problemática empresarial en Cardumen

Criterio	Implementación de Rappi	Apertura del Food Truck
Inversión inicial	Baja	Moderada-alta
Tiempo de implementación	Corto plazo (aproximadamente 4 semanas)	Mediano plazo (entre 3 y 6 meses)
Impacto en ventas	Alto, a partir del primer mes	Alto, sujeto a estacionalidad
Riesgo operativo	Bajo (dependencia tecnológica)	Moderado (logística y permisos variables)
Flexibilidad operativa	Media (condicionada a políticas de Rappi)	Alta (movilidad y ajuste dinámico)
Alcance de mercado	Expansión geográfica digital	Expansión territorial física
Sostenibilidad a largo plazo	Media (riesgo de dependencia tecnológica)	Alta (fortalecimiento de marca propia)

Fuente: Elaboración propia.

A partir de este análisis comparativo, resulta claro que la implementación de Rappi representa una solución de corto plazo, de bajo riesgo y con un impacto casi inmediato en la generación de ventas. El acceso a una plataforma ya consolidada, el bajo nivel de inversión requerido y la posibilidad de medir rápidamente los resultados convierten esta alternativa en una opción lógica para afrontar la necesidad urgente de incrementar los ingresos en días de baja afluencia. No obstante, se debe reconocer que su sostenibilidad en

el largo plazo estará sujeta a factores externos como las políticas de la plataforma y la competencia digital, por lo que su ejecución debe ir acompañada de una estrategia continua de diferenciación en la oferta y servicio al cliente.

Por otra parte, el proyecto del food truck, si bien implica una inversión más significativa y enfrenta riesgos operativos mayores, ofrece una oportunidad estratégica robusta para consolidar la marca en el mercado físico de Santa Marta. La flexibilidad para adaptarse a eventos, temporadas y ubicaciones de alta circulación representa una ventaja competitiva difícil de replicar a través de medios digitales. De este modo, se propone priorizar inicialmente la estrategia de Rappi como fase de estabilización financiera y, una vez alcanzado un flujo de caja saludable, avanzar con la apertura del food truck como una segunda fase de expansión sostenible. Esta combinación de acciones, pensada en etapas y ajustada a la capacidad de gestión del restaurante, responde a un enfoque prudente y estratégico de crecimiento progresivo.

Plan y recomendaciones para la implementación de la solución

Plan de implementación de la primera alternativa: Servicio de entregas Rappi

El servicio de entrega a través de la plataforma Rappi es, para Cardumen, una opción tangible para compensar el bajo tráfico de comensales durante la semana.

Para el despliegue exitoso, se necesita un plan de juego integral que tenga en cuenta todos los aspectos operativos, financieros y estratégicos.

Este plan debe contener más que las acciones principales y la persona que debe cumplirlas; debe incluir un plazo aproximado, objetivos de facturación, gastos operativos e indicadores de logro.

Con una buena planificación, podrás mitigar posibles riesgos, gestionar mejor tus recursos y saber que se cumplirá el objetivo de aumento de ventas y posicionamiento de marca en el momento adecuado.

Tabla 2

Plan de implementación detallado para el servicio de entregas a domicilio a través de Rappi - Restaurante Cardumen

Elemento	Detalle
Actividad principal	Registro en Rappi, creación y optimización de menú digital, capacitación de personal.

Duración de la fase inicial	4 semanas: 2 semanas de preparación (registro, menú, formación) + 2 semanas de prueba piloto.
Inversión inicial	COP \$1.500.000 (fotografía de productos, adecuación de menú digital, capacitaciones).
Gastos operativos mensuales	Comisión Rappi: 20%-25% por pedido + incremento estimado de COP \$2.000.000 en insumos.
Personal involucrado	Gerente (supervisión general), jefe de cocina (control de calidad), cajeros (gestión de pedidos digitales).
Metas operativas	Incrementar en 30% el volumen de pedidos de lunes a jueves en los primeros 3 meses.
Indicadores de éxito	Número de pedidos, valor promedio del ticket, tiempo promedio de preparación, reseñas positivas en Rappi (>90% satisfacción).
Principales riesgos	Altas comisiones impactando el margen, saturación de competidores en plataforma.
Plan de mitigación	Diseño de combos promocionales; enfoque en fidelización de clientes frecuentes.


Fuente: Elaboración propia basada en plan estratégico interno de Cardumen (2025).

El programa de lanzamiento establece el comienzo por un mínimo de cuatro semanas (dos etapas sucesivas: la etapa de preparación incluye registrar el restaurante, optimización de menú y capacitación del personal), así como una segunda etapa de piloto para ajustar los desempeños antes de proceder con la expansión. El costo inicial proyectado de la inversión de Restaurangbaren es de alrededor de COP \$1,500,000, lo cual es

razonable cuando se comparan estos costos con los beneficios que conllevan (materiales para crear visuales profesionales, adaptación tecnológica del menú y capacitación del personal de cocina y servicio para la gestión de pedidos digitales).

Operativamente, estos son los objetivos principales que esta táctica busca lograr: incrementar un 30% el número de pedidos de lunes a jueves en un máximo de tres meses. Este crecimiento compensará las caídas en ventas físicas que vemos estos días clave. El éxito de la implementación se determinará utilizando indicadores específicos y medibles: el número total diario de solicitudes, el valor promedio por llamada, el tiempo promedio entre una solicitud y el cumplimiento junto con el tiempo promedio entre una solicitud y la entrega, y el porcentaje de nota de satisfacción media en la evaluación de las críticas de la plataforma (que no debe caer por debajo del 90%).

Sin embargo, el plan también reconoce las amenazas potenciales de las que debemos protegernos. La alta comisión que Rappi toma en cada pedido podría afectar los márgenes, si no se juega bien el juego de tarifas o si no se crean tácticas empresariales para aumentar el valor promedio del pedido. Además, la alta competencia en la plataforma dificulta ser visto. Para reducir estos riesgos, se deben usar promociones atractivas y estrategias de diseño para ganar la lealtad de usuarios frecuentes del servicio, mejorar la experiencia del servicio y diferenciar a Cardumen dentro del ecosistema digital local.



Plan de Acción para la Segunda Alternativa: El Camión de Comida

La introducción de un camión de comida de mariscos parece ser una manera viable para que Cardumen desarrolle su presencia en nuevos territorios, diversifique su mercado y asegure su posición de manera innovadora en el mercado turístico de Santa Marta. Para implementar adecuadamente esta estrategia, es importante diseñar un listado en relación con la contratación/adquisición del vehículo, la adaptación técnica del vehículo, la obtención de autorización para operar, el diseño del menú adaptado y la capacitación adecuada del personal. Esta alternativa es mucho más complicada de ejecutar que operar en Rappi, por lo que se requiere una planificación cuidadosa para que el retorno de la inversión sea positivo y se minimice el riesgo operativo.

Tabla 3

Plan de implementación detallado para la apertura del Food Truck especializado en Cardumen

Elemento	Detalle
Actividad principal	Adquisición o alquiler del food truck, adecuación para operación gastronómica, diseño de menú portátil, obtención de permisos locales.
Duración de la fase inicial	3 a 6 meses: adquisición del vehículo, adecuación, trámites legales, pruebas operativas.

Inversión inicial	COP \$12.000.000 (incluye alquiler por tres meses, adecuaciones, permisos y marketing inicial).
Gastos operativos mensuales	COP \$11.300.000 (insumos, sueldos, combustible, mantenimiento, publicidad y servicios).
Personal involucrado	Gerente de operaciones (coordinación general), jefe de cocina móvil, dos auxiliares de cocina, responsable de marketing.
Metas operativas	Captar un 10%-15% de incremento en ventas durante los primeros seis meses de operación.
Indicadores de éxito	Volumen de ventas diarias, ticket promedio, número de ubicaciones exitosas, percepción del cliente en eventos y redes sociales.
Principales riesgos	Obtención de permisos restrictivos, baja demanda en temporadas bajas, altos costos de mantenimiento.
Plan de mitigación	Rotación estratégica de ubicaciones; diversificación del menú; alianzas con organizadores de eventos y ferias.

Fuente: Elaboración propia basada en estrategia de expansión de Cardumen (2025).

La ejecución de la estrategia del food truck implica un horizonte de implementación más amplio que la solución basada en Rappi, dado que requiere tanto la adquisición o alquiler de la unidad móvil como su adecuación para cumplir con los estándares técnicos y sanitarios exigidos. Este proceso también incluye la tramitación de permisos de operación, cuya complejidad varía según el municipio y el tipo de espacio público en que se desee operar. La inversión inicial estimada en COP \$12.000.000 resulta razonable si se considera la versatilidad que el food truck ofrecerá al restaurante: la posibilidad de trasladarse a

playas, ferias, festivales y otros eventos estratégicos multiplica las oportunidades de venta y promoción directa de la marca.

Operativamente, el objetivo a corto plazo para esta alternativa es lograr un crecimiento del 10-15% en los ingresos durante los primeros seis meses de Cardumen en el negocio, estableciendo un punto fuerte en ubicaciones turísticas con alto tráfico.

Para medir su efectividad, se utilizarán criterios como el volumen vendido diariamente, el ticket promedio, la cantidad de eventos o ubicaciones exitosas y las percepciones de los clientes mediante encuestas rápidas y supervisión en redes sociales.

No solo el food truck debería funcionar para ventas directas, sino que también debería ayudar a crear una historia a través de la experiencia y hacer que el consumo de sus productos se asocie con momentos placenteros en el espacio natural de Santa Marta.

Sin embargo, como con cualquier plan de crecimiento, el esfuerzo del food truck conlleva riesgos que deben ser considerados y mitigados cuidadosamente. Entre estos, se encuentran las limitaciones en los registros de períodos, la demanda, las temporadas bajas y el mantenimiento del vehículo. Los riesgos pueden protegerse mediante la estrategia de rotación de ubicaciones para dispersar el flujo de clientes, la variedad inteligente del menú para atraer a clientes con diferentes gustos y la asociación con organizadores de eventos locales.

La única forma en que Cardumen puede tener éxito y ser rentable con esta opción de expansión es a través de una gestión altamente flexible y proactiva, que se base en el aprendizaje continuo.

Estimación de Inversión Inicial

La planificación financiera es un apoyo vital para el cumplimiento de las alternativas estratégicas diseñadas para el restaurante Cardumen. Antes de hacer cualquier cosa, debes calcular las dos primeras inversiones iniciales que necesitarás realizar, que son: una, una inversión para comenzar tu restaurante de entregas a domicilio uniéndote a la plataforma de servicios de Rappi, y dos, una inversión en el negocio recientemente fundado de food truck que vende delicias de mariscos recién preparados.

Esta estimación inicial permitirá evaluar cuál es la potencial rentabilidad de cada proyecto, predecir el capital necesario y prever un flujo de caja a un nivel suficientemente realista, que permita que el negocio crezca de manera sostenible. Aquí está el resumen de los costos iniciales para ambas opciones.



Tabla 4

Estimación de inversiones iniciales para la implementación de las alternativas estratégicas en Cardumen

Concepto	Alternativa Rappi	Alternativa Food Truck
Inscripción y registro	Incluido en la comisión por venta (20%-25%)	No aplica
Adecuación y equipamiento	Optimización de menú digital: COP \$1.500.000	Adaptación de vehículo: COP \$8.000.000
Licencias y permisos	No aplica (cubierto por Rappi)	Licencias municipales: COP \$1.000.000
Infraestructura adicional	No necesaria	Alquiler food truck: COP \$3.000.000/mes
Capacitación del personal	Formación en gestión digital de pedidos: incluido	Capacitación en operación móvil: incluido en adecuaciones
Gastos de marketing inicial	Publicidad en plataforma: incluido en comisiones	Publicidad y activación de marca móvil: COP \$500.000
Total inversión inicial estimada	Aproximadamente COP \$1.500.000	Aproximadamente COP \$12.500.000

Fuente: Elaboración propia basada en la estrategia de implementación de Cardumen (2025).

Se puede observar, a partir del análisis de la tabla, que hay una diferencia considerable entre la cantidad de inversión que requiere una alternativa en comparación con la otra.

Aunque el servicio de Rappi tiene una inversión inicial muy baja (casi en su totalidad dedicada a su costo operativo y a su capacitación interna), su apertura es muy costosa, cercana a COP \$12,500,000, incluyendo la adaptación del vehículo, los permisos legales y tasas, así como el primer ciclo de arrendamiento mensual.

Este contraste fortalece la clasificación de priorizar la estrategia de Rappi a corto plazo debido a su menor riesgo financiero y su impacto rápidamente estimado en las ventas, mientras que la expansión del food truck debe ser planeada como una siguiente fase después de que el flujo de caja del restaurante se haya desarrollado sólidamente para soportar los costos iniciales sin afectar la estabilidad operativa del negocio.

Para estimar tus gastos mensuales, para que la alternativa estratégica para Cardumen esté adecuadamente financiada, se necesita una buena proyección de la tasa de quemado mensual.

Una evaluación precisa y detallada de estos costos facilita no solo la determinación de los flujos de efectivo estimados, sino también el conjunto de factores de control financiero y el monitoreo de la rentabilidad de los proyectos.

En la tabla a continuación hemos dividido los gastos por mes para abrir y cerrar la tienda para el servicio de entrega (operando en la plataforma de Rappi o como un food truck especializado en comidas).

Tabla 5

*Estimación detallada de gastos operativos mensuales – Alternativas estratégicas**Cardumen*

Concepto	Servicio Rappi (COP)	Food Truck (COP)
Insumos y materia prima	\$5.000.000	\$4.000.000
Sueldos del personal	\$6.000.000	\$3.000.000
Servicios públicos (agua, electricidad, internet)	\$1.000.000	\$300.000
Publicidad digital	\$300.000	\$200.000
Promociones y descuentos	\$200.000	\$100.000
Embalajes y empaques	\$500.000	No aplica
Comisiones de plataforma (20%-25% de ventas)	Variable según ventas	No aplica
Combustible	No aplica	\$300.000
Mantenimiento del vehículo	No aplica	\$200.000
Alquiler de infraestructura	No aplica	\$3.000.000
Permisos y trámites mensuales	No aplica	\$100.000
Total gastos operativos fijos	\$13.000.000 (sin contar comisiones)	\$11.200.000

Fuente: Elaboración propia basada en proyecciones financieras de Cardumen (2025).

La tabla anterior muestra claramente cada categoría de gasto y cómo afecta la operación mensual de las diferentes alternativas. En el caso de Rappi, aunque sus costos fijos son relativamente bajos, la verdadera presión financiera tiene que ver con las comisiones de VAR, que ocupan una gran parte de sus ventas. Esta situación requiere la creación de planes de maximización de volumen y del ticket promedio para mantener márgenes aceptables. En cambio, el modelo de food truck lleva costos fijos mucho más altos (alquiler del vehículo, mantenimiento mensual, etc.), pero ofrece más control sobre el precio eventual y la experiencia del servicio. El marco comparativo demuestra que ambas alternativas implican una política financiera separada y cautelosa acorde con sus modos de operación distintivos.

Flujo de Caja Proyectado

Las previsiones de flujo de caja a 4 años para las opciones estratégicas del restaurante Cardumen, sin embargo, proporcionan una previsión más sólida y real del desempeño financiero a medio plazo. Esta perspectiva extendida basada en el tiempo no solo permite observar el retorno de la inversión inicial (payback), sino también encontrar tendencias de crecimiento, amenazas potenciales y posibilidades de reinversión. El flujo de caja estimado para el servicio de entrega a través de Rappi y para el negocio de food trucks se demuestra a continuación de manera comparativa.

Tabla 6

Flujo de caja proyectado a 4 años – Alternativas estratégicas Cardumen

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Alternativa Rappi				
Ingresos brutos	\$276.000.	\$297.000.	\$320.000.	\$340.000.
Gastos operativos fijos	\$156.000.	\$156.000.	\$156.000.	\$156.000.
Comisiones de plataforma (22% promedio)	\$60.720.0	\$65.340.0	\$70.400.0	\$74.800.0
Total egresos	\$216.720.	\$221.340.	\$226.400.	\$230.800.
Saldo neto	\$59.280.0	\$75.660.0	\$93.600.0	\$109.200.
Alternativa Food Truck				
Ingresos brutos	\$252.000.	\$280.000.	\$300.000.	\$320.000.
Gastos operativos fijos	\$134.400.	\$134.400.	\$134.400.	\$134.400.
Costos variables (mantenimiento, combustible,	\$18.000.0	\$19.000.0	\$20.000.0	\$21.000.0
Total egresos	\$152.400.	\$153.400.	\$154.400.	\$155.400.
Saldo neto	\$99.600.0	\$126.600.	\$145.600.	\$164.600.

Fuente: Elaboración propia basada en proyecciones financieras de Cardumen (2025).

La estimación inicial de flujo de caja para los 4 años ilustra el desarrollo de la dinámica y la oportunidad de beneficio para cada una de las alternativas.

En el caso del servicio de Rappi, el balance neto anual muestra una clara tendencia al alza, pero parece ser contenido por el peso recurrente de la comisión de ventas del servicio

intermediario, que representa casi una quinta parte (o el 22%) del total de los ingresos brutos. Esta dependencia refleja el potencial para una expansión de margen más consistente.

Por el contrario, el crecimiento de los camiones de comida es casi dos veces más fuerte y aproximadamente tres veces más estable, gestiona mucho mejor los costos y termina con una suma neta mayor cada año. Esta orientación estratégica confirma que, si bien Rappi puede ser un buen suscriptor de liquidez a corto plazo, acumulativamente es más rentable y está más consolidado en marca en el Mercado Santa, creciendo usando camiones de comida.

Análisis del Retorno de la Inversión (ROI)

El análisis de ROI es una forma fundamental para evaluar si los planes y decisiones estratégicas de Cardumen son buenas inversiones. El ROI es una proporción que indica qué tan bien funcionó la inversión, expresada por las ganancias netas acumuladas en porcentaje, con el fin de tomar una decisión sobre si es razonable y preferible comparando las estrategias. Luego sigue una adecuada canalización del ROI para la introducción de las entregas y especialización en camiones de comida.



Tabla 7***Análisis de retorno de inversión (ROI) de las alternativas estratégicas de Cardumen***

Concepto	Servicio Rappi	Food Truck
Inversión inicial	\$1.500.000	\$12.500.000
Saldo neto al año 1	\$59.280.000	\$99.600.000
Saldo neto al año 2	\$75.660.000	\$126.600.000
Saldo neto al año 3	\$93.600.000	\$145.600.000
Saldo neto al año 4	\$109.200.000	\$164.600.000
Total saldo neto acumulado (4 años)	\$337.740.000	\$536.400.000
ROI acumulado (%)	22.516 %	4.291 %
Tiempo de recuperación de inversión (payback)	1 mes	6 a 7 meses

Fuente: Elaboración propia basada en cálculos financieros de Cardumen (2025).

Del análisis del retorno de inversión proyectado, se desprende que ambas alternativas ofrecen resultados altamente favorables en términos financieros, aunque en escalas distintas. El servicio de entregas mediante Rappi presenta un ROI extremadamente alto (22.516 %) debido a su baja inversión inicial y su capacidad de generar flujo de caja positivo desde el primer mes de operación. No obstante, su dependencia estructural de las comisiones de la plataforma podría limitar el crecimiento neto a largo plazo. Por su parte, la estrategia del food truck, aunque implica una inversión inicial mucho mayor, alcanza un ROI también muy sólido (4.291 %), con la ventaja de ofrecer mayor control sobre los

ingresos y márgenes, y una proyección de expansión territorial que potencia su sostenibilidad y posicionamiento de marca en el mediano y largo plazo.

Punto de Equilibrio

El análisis del punto de equilibrio representa una herramienta financiera esencial para determinar el nivel mínimo de ventas que Cardumen deberá alcanzar para cubrir sus costos totales, sin incurrir en pérdidas. Esta información resulta crítica en la planificación operativa, ya que establece las metas básicas de ingresos mensuales y anuales que aseguren la sostenibilidad financiera de cada estrategia. A continuación, se presenta el cálculo del punto de equilibrio para las alternativas del servicio de entregas mediante Rappi y del food truck especializado.

Tabla 8

Análisis de punto de equilibrio de las alternativas estratégicas de Cardumen

Concepto	Servicio Rappi	Food Truck
Costos fijos mensuales	\$13.000.000	\$11.200.000
Costos variables promedio (por venta)	22% de la venta	15% de la venta
Precio promedio de venta (ticket promedio)	\$35.000	\$30.000
Margen de contribución por venta	\$27.300 (78%)	\$25.500 (85%)
Punto de equilibrio en unidades (ventas necesarias)	477 ventas/mes	439 ventas/mes
Punto de equilibrio en ingresos (COP/mes)	\$16.695.000	\$13.170.000
Punto de equilibrio anual (COP/año)	\$200.340.000	\$158.040.000

Fuente: Elaboración propia basada en proyecciones operativas de Cardumen (2025).

A partir del análisis de equilibrio, el modelo de negocio bajo Rappi necesita un número ligeramente mayor de clientes por mes porque es el más alto (hasta cierto punto) para la comparación de ganancia mínima. Esto se debe a que los costos de transacción constituyen una gran proporción del valor de cada venta, lo que deriva en la necesidad de realizar alrededor de 477 ventas mensuales para cubrir los costos fijos y variables asociados con la plataforma de distribución.

El camión de alimentos, por otro lado, tiene un mayor margen de contribución y no depende de terceros para realizar ventas, y puede alcanzar su punto de equilibrio vendiendo 439 unidades por mes. Esto significa que se necesita menos trabajo a tiempo parcial para mantener la sostenibilidad financiera. Esta brecha muestra el valor de las estrategias de marketing diferenciales y la eficiencia de los procesos para Carps y Raspados, en cada modelo, donde las ventas mínimas deben superarse de manera cómoda para buscar la rentabilidad y mantener a Cardumen como CEO en el mercado de Santa Marta.

Riesgos Financieros

La gestión del riesgo financiero debería ser un aspecto importante a considerar al buscar estrategias de crecimiento para Cardumen. La detección temprana de factores de vulnerabilidad permite diseñar respuestas que mitiguen en interés de preservar la estabilidad financiera del negocio, así como el valor de las inversiones.

La evaluación de riesgos para las alternativas estudiadas, el servicio de entrega de alimentos a través de Rappi y el camión de alimentos (para llevar), tiene en cuenta exposiciones internas y del mercado que pueden afectar negativamente las conclusiones financieras esperadas. Lo siguiente es un resumen de los principales riesgos identificados y las acciones propuestas para mitigarlos.

Tabla 9

Análisis de riesgos financieros y medidas de mitigación para las alternativas estratégicas de Cardumen

Elemento	Servicio Rappi	Food Truck
Riesgos financieros principales	Dependencia de la comisión de la plataforma (20%-25% por pedido). Saturación creciente en el mercado de delivery.	Baja demanda durante temporadas bajas. Permisos de operación restrictivos. Costos imprevistos de mantenimiento del vehículo.
Impacto esperado	Margen de ganancia reducido. Menor visibilidad frente a competidores en la plataforma.	Ingresos irregulares según temporada. Pérdida de días de operación por trámites o averías.

Medidas de mitigación	Diversificación de canales de venta: combinar venta presencial, pedidos por teléfono y alianzas con otras plataformas. Desarrollo de promociones de fidelización para clientes frecuentes.	Flexibilidad operativa del food truck: rotación de ubicaciones, participación en eventos masivos. Acuerdos estratégicos con organizadores de ferias y festivales. Plan de mantenimiento preventivo trimestral.
Nivel de riesgo residual	Medio	Bajo a medio (gestionable mediante planificación adecuada)

Fuente: Elaboración propia basada en análisis de riesgos estratégicos de Cardumen (2025).

El análisis de riesgos revela que, si bien ambas alternativas presentan vulnerabilidades inherentes a sus modelos operativos, estas pueden ser gestionadas de forma efectiva mediante acciones estratégicas oportunas. El servicio de Rappi enfrenta principalmente el desafío de la presión sobre los márgenes debido a las comisiones y a la creciente competencia digital, lo cual hace necesario diversificar los canales de contacto con el cliente y construir una base sólida de clientes recurrentes. En el caso del food truck, los riesgos asociados a la estacionalidad de la demanda y a los requisitos legales pueden ser mitigados mediante una gestión flexible de la operación, la selección estratégica de ubicaciones y eventos, y el establecimiento de un riguroso plan de mantenimiento preventivo que reduzca la exposición a fallas operativas inesperadas. Esta perspectiva de

gestión proactiva de riesgos fortalecerá la resiliencia financiera de Cardumen y mejorará sus probabilidades de éxito en un mercado dinámico y competitivo.

Conclusiones

En este estudio aplicado actual, nuestro objetivo es investigar los problemas comerciales enfrentados específicamente por el bajo número de clientes que visitan el restaurante Cardumen entre semana. Un diagnóstico comprensivo identificó los factores internos y externos implicados en este escenario, así como herramientas estratégicas como el análisis PESTEL y la matriz DOFA que guiaron nuestro pensamiento.

Como resultado, tuvimos una idea clara de lo que era necesario para que este negocio vuelva a ser rentable y aprovechamos la oportunidad muy práctica que surgió para desarrollar nuestra estrategia al respecto. Cada alternativa estratégicamente fundamentada tiene como objetivo aumentar los ingresos de la empresa mientras se mantiene competitiva en su mercado local.

A la luz de ello, el objetivo planteado en nuestra propuesta se ha realizado: proponer un plan de acción para aliviar estos problemas. El entorno alrededor de Cardumen no puede desglosarse simplemente en condiciones económicas, sociales, tecnológicas y ambientales, sino que también debe idear maneras realistas y económicamente viables de cumplir con las capacidades reales que Cardumen tiene como establecimiento comercial para ciclos de fe y oración.

Es en este sentido que, junto al inicio de un servicio de entrega a través de Rappi o el lanzamiento de un camión especializado en comida, se consideran prospectos discretos para satisfacer estas necesidades mencionadas anteriormente.

El impacto significativo que tiene este estudio en su organización incluye una metodología específica y un plan financiero detallado para participar en la ronda de negociaciones de reestructuración. Los descubrimientos no son solo sugerencias a nivel general o elevado; incluyen flujos de efectivo concretos para el primer año de operación, cálculos de tiempo de recuperación y una tabla de riesgos. Este trabajo adopta un enfoque práctico riguroso para el tratamiento de operaciones que continúa dando grandes resultados en el periodo de la Fase 1 de Cardumen.

Desde el punto de vista conceptual y metodológico, el estudio contribuyó a la capacidad de análisis estratégico de pequeñas empresas en la planificación desorganizada, que a menudo está sumergida en el ajetreo diario. Era evidente cómo empresas, incluso tan jóvenes, podrían beneficiarse enormemente mediante la integración metódica de elementos de gestión estratégica, con grandes impactos tanto en el poder competitivo como en la sostenibilidad general. Por otro lado, ha justificado el uso de metodologías tradicionales de análisis empresarial adaptadas para investigaciones de pequeñas empresas centradas en la gastronomía en regiones turísticas. Debido a que el detalle de estudios locales es más fácilmente accesible a través de una variedad de factores distintos a los aplicados a empresas estudiadas bajo otros trastornos conductuales.

Funcionalmente, sin embargo, cualquier proyecto debe desglosarse en términos del impacto de las actividades existentes de su entidad, por ejemplo, aunque el primer diseño permite anticipar el crecimiento y la mejora de la rentabilidad en un periodo de cuatro años

cubierto bajo esta investigación, el éxito a este nivel depende en gran medida de variables dinámicas como la evolución del mercado turístico, las tendencias de consumo con más que solo efectos temporales acompañados por provisiones regulatorias reales o potenciales aplicadas a nivel de condado y capacidades dentro de la propia organización para adaptar nuevos modelos de servicio.

En este sentido, el verdadero alcance del proyecto simplemente radica en elaborar alternativas prácticas con un diseño cuidadoso: la verdadera acción en fases posteriores de desarrollo se deja para otros.

Entre las limitaciones de este estudio está la insuficiencia para obtener información financiera de cuentas auditadas por consultores de inversión; por otro lado, la respuesta dada para oponerse a los peligros adopta métodos de análisis de riesgo que pronostican riesgos generales, aunque permanece plagada de incertidumbres que complican cualquier proceso de toma de decisiones; ya sea que la inflación o nuevas formas de consumo puedan aparecer de repente porque los factores ambientales desvíen las condiciones futuras de las trayectorias predecidas. Sin embargo, estos factores no afectan la validez de este trabajo; más bien, llaman al reconocimiento y revisión de la estrategia empresarial periódicamente como parte de su proceso de gestión futura.

Encuentros anteriores ayudan a exponer muchos cambios necesarios. Una dirección a tomar podría ser ver qué beneficios financieros conducen estas opciones para el negocio del restaurante, utilizando un impacto medible como el retorno sobre la inversión, la

liquidez y los indicadores de satisfacción del cliente. Al mismo tiempo, es una buena idea considerar la adopción de tecnologías de lealtad digital para pedidos particulares y programas de atención al cliente que construyan independencia de plataformas externas (como Rappi).

Otra posibilidad es replicar la metodología estudiantil en otros establecimientos culinarios del Caribe colombiano, adaptándose a características socioeconómicas específicas; esto servirá para enriquecer la solidez de nuestra propuesta metodológica a través de nuevas realidades económicas. Deberíamos entonces poder extender algunas medidas públicas para promover proyectos económicos locales y estimular el negocio gastronómico. Otra posibilidad es que políticas públicas del tipo que he mencionado recientemente también podrían facilitar la empresa gastronómica.

Finalmente, nos gustaría sugerir que esta encuesta ha contribuido útilmente a resolver problemas operativos específicos. Se enfatiza la necesidad de planificación responsable hacia adelante y el desarrollo de espacios funcionales. El informe establece líneas de acción bastante específicas, instando al compromiso de aprender de la experiencia, verificación de los resultados obtenidos en la producción y trabajo desde un espíritu abierto hacia la innovación. Solo con un enfoque tan activo puede el restaurante establecerse como uno de los invernaderos de Santa Marta, reflexionando sobre algunas medidas públicas para promover proyectos económicos locales y apoyar el espíritu emprendedor en la gastronomía.

El plan de implementación describe un cronograma inicial de cuatro semanas. Este período se divide en dos fases, la primera siendo preparatoria, tratando con el registro del restaurante, adaptación del menú y capacitación del personal, y la segunda, una fase piloto de prueba para ajustes del proceso operativo antes de la implementación completa. Se prevé una inversión inicial de alrededor de COP \$1,500,000, que parece razonable en relación con los retornos esperados; esto incluye la creación de material visual profesional, adaptación tecnológica del menú, capacitación del equipo de cocina y servicio en gestión de pedidos digitales.

Los principales objetivos operativos de esta estrategia incluyen aumentar el volumen de pedidos entre semana como un 42% (de lunes a jueves). Este aumento reemplazará la pérdida en ingresos reales en estos días importantes de disminución de ventas. Para evaluar el éxito de la implementación, se utilizarán criterios cuantificables y claros: el número de pedidos por día, el tamaño promedio de los recibos, así como los tiempos de preparación y entrega; satisfacción del cliente reflejada en las reseñas en la plataforma, esforzándose por mantener un nivel superior al 90 por ciento. Sin embargo, el plan también señala posibles riesgos que deben evitarse.

Mayores porcentajes que toma Rappi por pedido podrían reducir las ganancias si la estructura de tarifas no se ajusta adecuadamente o no se emplean estrategias comerciales para aumentar el valor promedio de los pedidos. Además, la competencia intensa dentro de esta plataforma presenta otro desafío para la visibilidad. Para mejorar estos dos riesgos

potenciales, se sugiere implementar combos de promociones que parezcan atractivas para los clientes actuales, pero les cuesten poco, y formular estrategias para fomentar la lealtad del cliente. En particular, Cardumen debería concentrarse en mejorar la experiencia de servicio y posicionarse de manera diferente dentro del ecosistema digital local.

Al mismo tiempo, su plan de implementación regular para el segundo curso: Food Truck.

Proponemos un carro de comida rápida con sabor a pescado muy enfocado como una estrategia alternativa para que Cardumen pueda ampliar su alcance geográfico, diversificar sus formas de ingreso e ingresar de manera innovadora en los mercados turísticos de Santa Marta. Para implementar exitosamente esta estrategia, es bastante necesario desarrollar un plan detallado: por ejemplo, adquirir o alquilar el carro, adaptarlo técnicamente, obtener todos los permisos operativos necesarios, diseñar un menú adaptado y finalmente capacitar adecuadamente al personal.

Llevar a cabo esta licencia es mucho más complejo que solo enviar algo con Rappi; por esa razón, requiere de una planificación meticulosa para asegurar un retorno sobre la inversión y minimizar los riesgos operativos involucrados.



Referencias

- Food Truck Nation. (2023). *State of the Food Truck Industry Report 2023*. Food Truck Nation. <https://www.foodtrucknation.com/state-of-industry-2023>
- Global Organic Food Market Growth. (2023). *Statista*. <https://www.statista.com/statistics/organic-food-market-growth/>
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Dirección de marketing* (15.a ed.). Pearson Education.
- Mintzberg, H. (2000). *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*. Prentice Hall.
- New Environmental Regulations Impact Restaurants in Colombia. (2023). *Semana*. <https://www.semana.com/impacto-normativas-ambientales-restaurantes-colombia/>
- Porter, M. E. (1991). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Compañía Editorial Continental.
- Rising Food Costs Impact Global Markets. (2022). *The Economist*. <https://www.economist.com/finance-and-economics/2022/07/15/rising-food-costs-impact-global-markets>
- Schmitt, B. (1999). *Experiential Marketing: How to Get Customers to Sense, Feel, Think, Act, Relate to Your Company and Brands*. The Free Press.
- Semana. (2023). *New Environmental Regulations Impact Restaurants in Colombia*. <https://www.semana.com/impacto-normativas-ambientales-restaurantes-colombia/>
- Statista. (2023). *Global Organic Food Market Growth*. <https://www.statista.com/statistics/organic-food-market-growth/>

The Economist. (2022). *Rising Food Costs Impact Global Markets*. <https://>

www.economist.com/finance-and-economics/2022/07/15/rising-food-costs-impact-global-markets