



Vigilada Mineducación

MODELO DE FIDELIZACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL CIELO HOSPITALITY
GROUP

Strategic loyalty model for ElCielo Hospitality Group

ALEJANDRA ARANGO RUIZ
CAMILO GUZMÁN CELIS

Trabajo de Grado como requisito para la obtención del título académico de Magíster en
Mercadeo

Asesora
Elizabeth Cristina Valencia Herrera

UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN MERCADEO
MEDELLÍN
2025

CONTENIDO

LISTA DE TABLAS	4
LISTA DE GRÁFICAS	5
RESUMEN	6
ABSTRACT	7
INTRODUCCIÓN	8
PRESENTACIÓN Y ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA.....	9
Misión y visión.....	9
Modelos de negocio	9
ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN.....	11
Análisis competitivo de la industria	11
Análisis de la competencia directa	12
Análisis externo.....	13
Económica	13
Político	14
Legal	14
Ambiental.....	15
Sociodemográfico	15
Tecnológico	16
Análisis interno y externo DOFA	16
Fortalezas	16
Oportunidades	17
Debilidades	17
Amenazas.....	18
ANÁLISIS DEL MERCADO	19
Tamaño del mercado	19
Participación del mercado	19
Segmentación	19
Insight clave	20
Mercado meta.....	21

Posicionamiento	21
Objetivo general de la investigación	22
Planteamiento e implementación de investigación de mercado requeridas	22
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	38
DESPLIEGUE DE ESTRATEGIAS DE MERCADEO	40
Producto	40
Precio.....	40
Distribución y omnicanalidad	40
Comunicación integrada de mercadeo	41
Propuesta plan de ventas	42
Propuesta plan de contingencia	43
Propuesta control de resultados.....	44
LECCIONES APRENDIDAS	45
Desde la óptica del Mercadeo	45
Desde la óptica de la organización	46
Desde la óptica de la investigación	47
REFERENCIAS	49

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Competencia directa de ElCielo	12
Tabla 2. Resumen de la recolección de información de las entrevistas	22
Tabla 3. Cuadro resumen.....	41
Tabla 4. Plan de ventas.....	43

LISTA DE GRÁFICAS

Gráfica 1. Pregunta 1	25
Gráfica 2. Pregunta 2	26
Gráfica 3. Pregunta 3	27
Gráfica 4. Pregunta 4	28
Gráfica 5. Pregunta 5	29
Gráfica 6. Pregunta 6	30
Gráfica 7. Pregunta 7	31
Gráfica 8. Pregunta 8	33
Gráfica 9. Pregunta 9	34
Gráfica 10. Pregunta 10	35
Gráfica 11. Pregunta 11	36

RESUMEN

El presente plan de mercadeo contempla el diseño e implementación del prototipo de un programa de fidelización que integre estrategias de personalización, satisfacción y lealtad, con el fin de crear una comunidad y consolidar una ventaja competitiva sostenible en el mercado de servicios experienciales para ElCielo Hospitality Group. La metodología usada es de tipo exploratorio con apoyo en fuentes secundarias y recolección cualitativa de información, con el fin de identificar percepciones, tendencias y oportunidades que orienten la propuesta del plan de mercadeo, aplicándolo en una muestra de habitantes elegidos de la ciudad de Medellín. Se utilizarán encuestas para recolectar información de la efectividad de las estrategias aplicadas. Los resultados esperados apuntan a un incremento en la retención de clientes, diferenciación frente a la competencia y referente de experiencias personalizadas para cada usuario. Cabe resaltar que lo que queremos lograr es un plan de mercadeo y que la investigación es un apoyo para orientar la hipótesis final. Con base en estos hallazgos, se establecen estrategias fundamentales para mantener un relacionamiento continuo con los clientes. Las tácticas orientadas a la personalización del servicio, incremento de la satisfacción en el que se le dé lugar a un factor emocional e inolvidable para los usuarios.

Palabras clave: Fidelización, Lealtad, Personalización, Experiencia de usuario, Satisfacción.

ABSTRACT

This marketing plan outlines the design and implementation of a prototype loyalty program that integrates personalization, satisfaction, and loyalty strategies to create a community and consolidate a sustainable competitive advantage in the experiential services market for ElCielo Hospitality Group. The methodology employed is exploratory, utilizing secondary sources and qualitative data collection to identify perceptions, trends, and opportunities that will guide the marketing plan proposal. This will be applied to a selected sample of residents of Medellín. Surveys will be used to gather information on the effectiveness of the implemented strategies. The expected results point to increased customer retention, differentiation from the competition, and a benchmark for personalized experiences for each user. It is important to emphasize that the goal is to develop a marketing plan, and the research serves to support the final hypothesis. Based on these findings, fundamental strategies are established to maintain ongoing relationships with customers. Tactics focused on service personalization and increased satisfaction, creating an emotional and unforgettable experience for users.

Keywords: Customer loyalty, Personalization, User experience, Satisfaction.

INTRODUCCIÓN

El sector de la hospitalidad, especialmente en la industria de restaurantes y hoteles, ha evidenciado un constante crecimiento tanto en Colombia como a nivel mundial. Sin embargo, este crecimiento va de la mano con el incremento de las expectativas de los usuarios, quienes, con el paso del tiempo, son más críticos y cada vez valoran más las experiencias memorables por encima del simple consumo de servicios o productos.

Este cambio ha generado que organizaciones como ElCielo Hospitality Group fije sus esfuerzos en la creación de experiencias únicas y memorables, resaltando que la personalización del servicio representa una ventaja competitiva a tener en cuenta. La ausencia de un programa de fidelización estructurado crea una limitación estratégica para la empresa, reduciendo la posibilidad de generar vínculos emocionales con sus clientes y, por ende, afectando su posicionamiento en el mercado.

Los datos del sector reflejan que los clientes leales generan entre un 60 % y 70 % más de ingresos que los nuevos clientes y el costo de adquirir un nuevo cliente puede ser 5 veces mayor que el de mantener un cliente recurrente (Abarca et al., 2022, p. 2). Además, según estudios realizados en la industria de la gastronomía y hoteles, un incremento del 5 % de la retención de clientes puede incrementar las ganancias entre un 25 % y un 94 % (Abarca et al., 2022, p. 74). Estas cifras reflejan la importancia de implementar estrategias de fidelización que se van evidenciando en un incremento transaccional.

Las tendencias actuales en programas de fidelización han evolucionado desde los esquemas de acumulación de puntos hacia experiencias personalizadas que generan conexiones emocionales. Además, los avances tecnológicos han modificado significativamente la capacidad de personalización en el sector.

PRESENTACIÓN Y ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA

Misión y visión

- Misión: ElCielo es una marca que cree en el poder de las bellas artes para crear experiencias inolvidables. Las raíces colombianas los inspiran a transformar lo tradicional en experiencias lujosas, involucrando todos los sentidos y elevando el alma al ElCielo.
- Visión: ElCielo proyecta consolidarse como un referente global de la gastronomía y la hospitalidad de lujo, llevando la esencia de Colombia al mundo, alcanzando estándares de excelencia que permitan obtener una segunda estrella Michelin y posicionarse como embajadores internacionales de la alta cocina colombiana.

Modelos de negocio

El modelo de negocio se basa en prestar un servicio en gastronomía y hotelería a nivel experiencial y sensorial que generen momentos memorables y únicos. Sin embargo, es necesaria una adaptación y mejora del modelo actual mediante la implementación de un programa de fidelización que integre elementos relacionales y de comunidad.

Según Osterwalder y Pigneur (2018), los modelos de negocio que tienen éxito en el sector de experiencia del cliente deben redefinir su propuesta inicial con el fin de incluir beneficios a nivel emocional y relacional, más allá de lo funcional y transaccional. En este orden de ideas, el programa de fidelización para ElCielo propone una evolución del modelo de negocio con los siguientes conceptos:

- **Propuesta de valor:** autenticidad, exclusividad y prestigio en su estructura hotelera y gastronómica, permitiéndole pertenecer a una comunidad exclusiva de experiencias personalizadas, completamente sensoriales y memorables para los clientes.
- **Socios clave:** la alianza estratégica se fundamenta en la familia Barrientos, cuyos miembros son los socios fundadores e inversionistas, tiene gran variedad de proveedores, productores locales, con una empresa de pescadores artesanales y de

mariscos de línea premium y finalmente tiene una gran v gama de aliados en medios de relaciones públicas y en publicidad.

- **Actividades clave:** sus actividades se centran en la industria de la hospitalidad, resaltando la calidad en el servicio y la experiencia, principalmente en todas sus operaciones culinarias, en el sector de hotelería y turismo, en la especialización de experiencia del cliente y en su expansión y gestión de marca.
- **Recursos clave:** los principales recursos están ligados al factor humano, comenzando por la figura central, que es Juan Manuel Barrientos, su equipo culinario, altamente especializado en *fine dining*. También sus recursos físicos con presencia en Medellín, Bogotá, Miami y Washington D. C. Finalmente, tiene un gran peso sus recursos intangibles, tales como: los reconocimientos internacionales, estrellas Michelin y sus recetas únicas.
- **Canales:** integración de canales tradicionales y canales digitales, creando una experiencia omnicanal personalizada y única.
- **Relación con el cliente:** se busca una mejora en cuanto a interacciones transaccionales para moverse en un ecosistema relacional. Esto se da gracias a las experiencias personalizadas, *engagement* emocional y generando cada día una comunidad exclusiva.
- **Segmento de clientes:** la segmentación estratégica de los clientes se centra en los turistas y viajeros de categoría premium que buscan experiencias auténticas con un alto nivel de poder adquisitivo, así mismo también hay un grupo de clientes que son seguidores de tendencias culinarias y técnicas innovadoras.
- **Estructura de costos:** en resumen, ElCielo tiene una estructura distribuida de la siguiente manera: 30 % en costos de ingredientes y suministro, 35 % en costos de personal, 15 % en costos operacionales, 10 % en costos asociados de infraestructura y 10 % en una estructura de apalancamiento, imprevistos y publicidad temporal.
- **Fuentes de ingreso:** si nos centramos netamente en ElCielo su estructura de ingresos tiene una distribución aproximada del 70-80 % en ingresos por menús de degustación, un 15-20 % en ingresos por bebidas y bar, un 5-10 % en ingresos adicionales y por diversificación.

ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

Análisis competitivo de la industria

El contexto competitivo en la industria de hospitalidad en Colombia y a nivel mundial se caracteriza por la fragmentación y la igualdad de propuestas de valor. En el segmento gastronómico experiencial, competidores como el Chato han elaborado conceptos de entretenimiento masivo, mientras que establecimientos como Leo Cocina y Cava, SamBombi y Mesa Franca se enfocan en la alta cocina tradicional. No obstante, ninguno de estos competidores tiene el reconocimiento internacional que diferencia a ElCielo, principalmente en aspectos de innovación gastronómica y validación por organismos especializados como la Guía Michelin.

La diferenciación competitiva de ElCielo en el mercado nacional se fundamenta en múltiples variables. En primer lugar, la empresa ha logrado posicionarse como pionera en la aplicación de técnicas de gastronomía molecular, incorporando elementos de neurociencia gastronómica que crean experiencias sensoriales únicas. Esta innovación técnica se complementa con un enfoque de investigación y desarrollo continuo que mantiene a la empresa a la vanguardia de las tendencias gastronómicas globales. Adicionalmente, su representante, Juan Manuel Barrientos como chef y empresario, ha generado un capital de marca que supera el tema comercial para posicionarse como embajador cultural de la gastronomía colombiana.

Así mismo, en el sector hotelero boutique colombiano, muestra características particulares que favorecen al posicionamiento de ElCielo. La oferta común se concentra en cadenas internacionales y hoteles independientes que compiten, principalmente, por precio y por ubicación, con diferenciación limitada en términos de experiencia integral. El concepto hotelero de ElCielo, ubicado estratégicamente en El Poblado de Medellín, rompe este paradigma al integrar la experiencia gastronómica como elemento central de la propuesta de valor. Esta estrategia permite a la empresa brindar valor adicional a los huéspedes y crear fidelidad a través de experiencias memorables que van más allá del simple alojamiento.

Análisis de la competencia directa

Tabla 1. Competencia directa de ElCielo

Restaurante	Producto	Precio	Plaza	Promoción
El Chato	Cocina contemporánea colombiana; menú de degustación que varía usando ingredientes locales. Además ofrece carta abierta.	El menú de degustación va desde los \$640.000 hasta los \$740.000. Entradas entre \$14.000-\$38.000 Platos fuertes entre \$63.000 y \$190.000 Postres: \$12.000	Ubicado en Chapinero, Bogotá, es un restaurante elegante de alta cocina.	Hace parte de "The World's 50 Best". Promoción en redes sociales ofreciendo su menú de degustación y tienen presencia en medios de gastronomía.
Sam Bombi	Cocina de autor basado en ingredientes de pequeños productores locales; su menú cambia semanalmente	Aproximadamente \$121.000 por persona según reseñas, incluyendo entrada, plato fuerte y bebida sin alcohol.	Ubicado en Provenza, Medellín, es un restaurante acogedor, estilo bistró local.	Hace parte de "The World's 50 Best". Promoción en redes sociales destacando su menú semanal.
Mesa Franca	Cocina criolla, mestiza e indígena colombiana; tiene enfoque en producción responsable. Platos para compartir.	Aproximadamente \$80.000 por persona según reseñas, incluyendo entrada, plato principal y bebida sin alcohol.	Ubicado en Chapinero, Bogotá, es una casa restaurada con un bar moderno.	Hace parte de "The World's 50 Best". Reseñas en medios y plataformas digitales. Promoción a través de sus redes sociales.
Leo Cocina y Cava	Cocina de autor, ingredientes poco conocidos colombianos; menú de degustación	Platos entre \$97.000 y \$396.000 Menú de degustación entre \$650.000 y \$1'300.000	Ubicado en Chapinero, Bogotá, en una casa moderna.	Hace parte de "The World's 50 Best". Tiene buena reputación y fuerte presencia en medios digitales.

Fuente: Elaboración propia.

Análisis externo

En la actualidad, la industria de hospitalidad y los servicios experienciales, ElCielo Hospitality Group se encuentra en un mercado altamente competitivo, en donde las expectativas de los usuarios son cada vez más demandantes y buscan experiencias únicas y personalizadas. Externamente, tanto el sector hotelero como el de los restaurantes en Colombia y Estados Unidos muestran un crecimiento sostenido, acompañado de la variedad y diversificación de la oferta de alojamiento y gastronomía. Los consumidores, que cada vez están más informados, buscan no solo calidad en el servicio como requisito mínimo, sino también una conexión emocional y relacional con la marca.

Internamente, la organización enfrenta un desafío relevante a nivel estratégico: la ausencia de un programa de fidelización personalizado. Esta limitación le impide a la marca establecer vínculos duraderos con los clientes, afectando la retención y, por ende, la rentabilidad de la empresa. La necesidad de transformar la simple transaccionalidad en interacciones significativas se vuelve indispensable para consolidar una comunidad activa y comprometida (Lemoine & Párraga, 2024, p. 2; Abarca et al., 2022, p. 2)

Económica

ElCielo, como hotel y restaurante *fine dining*, depende en gran medida del turismo de alto nivel en Colombia, ya que su enfoque hace que muchas personas viajen específicamente a vivir dicha experiencia. Aunque en 2024 la tasa de ocupación hotelera en Colombia fue de 50,9 %, con una leve caída de 1,3 puntos frente a 2023, en enero de 2025 se evidenció una recuperación del 0,8 frente al mismo mes del 2024 (DANE, 2025).

Por otro lado, el público local que consume alta cocina en Colombia es limitado; en cambio, el turista extranjero representa un mercado clave tanto para el hotel como para el restaurante. Solo en febrero de 2025, Colombia recibió 378.819 visitantes extranjeros, siendo Estados Unidos el país con mayor participación (23,9 %), seguido de Perú (50,7 %), Brasil (17,5) y España (14,4 %) (DANE, 2025). Teniendo en cuenta que ElCielo también hace presencia en Estados Unidos, esto representa una oportunidad clave de atraer turistas de este

país que ya hayan tenido contacto con la marca, ofreciendo una experiencia internacional o, por el contrario, para que descubran algo nuevo en este país y la experiencia nacional.

Además, la empresa cuenta con presencia en dos de los principales destinos turísticos del país. Bogotá recibió el mayor número de extranjeros no residentes con el 33,7 % del total, seguida por Antioquia con un 25,0 %, donde se encuentra su sede principal y su único hotel. Esta ubicación estratégica le permite a la marca estar presente en las regiones con mayor afluencia de turistas internacionales.

Político

La industria gastronómica y turística en Colombia opera en un entorno altamente regulado que puede verse afectado por reformas laborales, cambios tributarios y la aplicación de nuevos impuestos que pueden tener un impacto directo sobre la rentabilidad y sostenibilidad de la empresa a mediano y a largo plazo, ya que ElCielo opera bajo estos estándares y cualquier modificación puede representar un riesgo.

El 1 de enero del 2023 se restableció el Impuesto Nacional al Consumo, que actualmente es del 8 % y se aplica a las ventas de los restaurantes y bares en Colombia. Ese impuesto fue suspendido durante la pandemia hasta el año 2022 y ahora los empresarios se quejan por el impacto que ha tenido sumado a efectos de inflación (Forbes Colombia, 2025). En el 2024, la Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica (Acodrés) realizó una solicitud al Gobierno nacional de disminuir temporalmente este impuesto del 8 % a un 4 %: “Para aliviar la carga tributaria y estimular la recuperación del sector, que ha experimentado una caída del 28 % en las ventas durante septiembre de 2024” (Semana, 2025). Pero hasta el momento dicha propuesta no ha sido aprobada.

Legal

ElCielo Hospitality Group desarrolla sus actividades en un marco específico debido a su presencia en distintas jurisdicciones en Colombia y Estados Unidos. En Colombia, debe asumir la Resolución 2674/2013 del Ministerio de Salud para manipulación de alimentos, tener registros sanitarios INVIMA y cumplir con el régimen tributario que incluye IVA del

19 % y retenciones del 3,5 %. Por otro lado, en Estados Unidos, las acciones requieren cumplimiento del Food Code de la FDA, múltiples licencias locales (Business, Food Service, Liquor) y verificaciones I-9 para sus colaboradores.

Los estándares Michelin exigen estándares de calidad superiores, continuamente cumplen con auditorías y siguen estrictas normas de higiene que superan los requisitos regulares del sector. La protección de propiedad intelectual es primordial, incluyendo el registro oficial de su marca ElCielo en múltiples jurisdicciones, la protección de recetas como secretos comerciales y los derechos de imagen del chef Barrientos.

Ambiental

ElCielo Hospitality Group está dentro de un marco de expectativas ambientales que pueden ser una gran oportunidad al igual que los requisitos de cumplimiento. La creciente tendencia del uso de ingredientes locales y orgánicos hace parte de la filosofía de la marca. En ese sentido, la sostenibilidad implementa programas que aprovechan al máximo los ingredientes y la eliminación de plásticos de un solo uso, mientras se cumplen las reglas sobre el manejo de residuos orgánicos en cada jurisdicción.

Sociodemográfico

ElCielo está estrechamente ligado a los perfiles y hábitos de consumo del consumidor colombiano de alta cocina y turismo de lujo. Entender estas características permite identificar tendencias clave, oportunidades de expansión o adaptar propuestas cada vez más segmentadas.

El perfil del consumidor de lujo está entre los 35 a 60 años que residen normalmente en las ciudades principales del país y turistas que hayan obtenido un título universitario con alto poder adquisitivo, personas que pueden conocer las ventajas de los productos premium y están dispuestos a pagar un precio alto por ellos. Además, son personas que generalmente han viajado fuera de su país de origen y tienen una gran afición por la alta gastronomía y basan sus decisiones de compra en función de la experiencia que les genere el servicio.

Tecnológico

El entorno tecnológico juega un papel fundamental para ElCielo ya que la personalización de la experiencia es la clave para el sector de fine dining y hospitalidad. La integración de herramientas como los CRM (Customer Relationship Management), con plataformas de punto de venta (POS) y reservas como OpenTable nos permite un seguimiento más completo y personalizado de cada comensal. Por ejemplo, OpenTable permite conectar los datos de reservas con el punto de venta para darle seguimiento a los clientes y centralizarlos en un solo lugar para facilitar la gestión del negocio (OpenTable, 2025).

Por otro lado, la implementación de la Inteligencia Artificial (IA) está revolucionando la experiencia al permitir una personalización en el servicio. Así, plataformas como Spoonity analizan datos como el historial de pedidos, preferencias individuales y restricciones dietéticas para así poder ofrecer recomendaciones personalizadas.

Análisis interno y externo DOFA

Fortalezas

El liderazgo de la marca representa la fortaleza más significativa de ElCielo Hospitality Group, basado en la figura conocida internacionalmente de Juan Manuel Barrientos y el reconocimiento de estrellas Michelin otorgado a un grupo empresarial de Colombia. Esta ventaja competitiva genera efectos positivos en cuanto a visibilidad mediática, atracción de talento especializado y capacidad de negociación estratégica.

La integración entre conceptos gastronómicos y hoteleros representa una fortaleza estructural única que permite la mejora de recursos compartidos, la creación de experiencias integradas y la diversificación de ingresos. Este apoyo operativo requiere competencias complejas que generan barreras de entrada significativas para competidores. Además, la presencia internacional en mercados como Miami y Washington D. C. evidencia capacidades superiores en adaptación cultural y operación en entornos de alta exigencia, generando aprendizajes y acceso a tendencias gastronómicas de todo el mundo.

Oportunidades

El crecimiento del turismo experiencial en el mundo es una oportunidad estructural que se une perfectamente con el modelo de negocio de ElCielo. Las tendencias identificadas muestran una demanda constante de experiencias auténticas y memorables que aportan en propuestas con elementos culturales locales con estándares internacionales de calidad. La ventaja de integrar dos modelos de negocio complementarios radica en que los turistas que se hospedan en sus hoteles tienen la posibilidad de conocer la oferta gastronómica de la marca, así como las diferentes opciones disponibles no solo en Colombia, sino también en Estados Unidos.

La expansión nacional presenta oportunidades significativas en ciudades turísticas como Cartagena, Santa Marta y Cali, donde existe una demanda potencial para propuestas experienciales premium. El desarrollo del turismo interno ha fortalecido el mercado para experiencias de lujo. La diversificación de conceptos gastronómicos, ejemplificada en Cuon Restaurant, demuestra capacidades para replicar competencias en otros segmentos. El reconocimiento creciente de la cocina colombiana internacionalmente genera oportunidades para posicionarse como referente global de esta tradición culinaria.

Debilidades

La dependencia significativa de Juan Manuel Barrientos se convierte en la principal vulnerabilidad estructural, creando posibles riesgos operativos y de continuidad empresarial. La gestión del conocimiento técnico, la creación de nuevos procesos y el desarrollo de segunda línea de liderazgo representan desafíos en la empresa a considerar que requieren atención prioritaria.

La escala operativa limitada dificulta las economías de escala e incrementa costos unitarios, convirtiendo esto en un menor poder de negociación con proveedores y restricciones en inversiones de *marketing*. El enfoque en segmentos premium restringe el mercado objetivo y genera vulnerabilidad ante contracciones económicas que afecten el consumo de altos ingresos.

Amenazas

La entrada de cadenas internacionales especializadas en hospitalidad de lujo representa una amenaza significativa que podría afectar la participación de mercado mediante mayor capacidad financiera, economías de escala y redes de distribución bien establecidas. Esta competencia puede atraer talento especializado mediante ofertas superiores.

La volatilidad económica nacional e internacional genera incertidumbre sobre la sostenibilidad de la demanda de este segmento, especialmente por dependencia del turismo internacional expuesto a crisis sanitarias, políticas o económicas. Los riesgos de imitación por competidores locales amenazan la diferenciación en elementos de la experiencia, facilitado por el desarrollo de talento técnico local. Las regulaciones sanitarias y operativas que cada vez son más estrictas incrementan costos de cumplimiento y pueden limitar elementos específicos de la experiencia gastronómica, afectando la planificación estratégica en un largo plazo.

ANÁLISIS DEL MERCADO

Tamaño del mercado

Aplicando la fórmula de Ricardo Fernández Valiñas: Tamaño de Mercado = Población × Precio × Consumo anual (Fernández Valiñas, 2017), el mercado de hospitalidad premium en Colombia se calcula considerando 2.5 millones de personas de estratos 5-6 más 500,000 turistas internacionales premium anuales. Con precios promedio de \$400,000 COP por experiencia gastronómica y \$800,000 COP por experiencia hotelera, y frecuencias de consumo de 2.5 veces anuales para locales y 1 vez para turistas, el cálculo resulta de: $(2,500,000 \times \$400,000 \times 2.5) + (500,000 \times \$800,000 \times 1) = \$2,900,000$ millones COP anuales, equivalente a USD 725 millones (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2024).

Participación del mercado

ElCielo Hospitality Group se posiciona actualmente como uno de los referentes en el segmento premium del sector gastronómico y de hotelería en Colombia y en Estados Unidos. A nivel nacional, la industria de restaurantes que pertenecen a la alta cocina representa aproximadamente el 8 % del mercado en gastronomía, con una tasa de crecimiento anual del 4,5 % (Acordés, 2024). Dentro de este segmento, ElCielo mantiene una participación del 12 % en las ciudades donde tiene presencia, sobresaliendo en Medellín.

El análisis competitivo revela que hay una gran oportunidad para consolidar el liderazgo mediante estrategias y tácticas diferenciadoras que aportan valor, como el programa de fidelización propuesto.

Segmentación

La segmentación bien estructurada es fundamental para el desarrollo del plan de fidelización. Como indican Lemoine y Párraga (2022): “la personalización del servicio sólo es posible

mediante una segmentación precisa que permita identificar necesidades específicas y diseñar propuestas de valor ajustadas a cada grupo” (p. 8).

En ese sentido, para ElCielo Hospitality Group, se propone una segmentación multidimensional:

Variables demográficas:

- Edad: 35-60 años.
- Nivel socioeconómico: alto (estratos 5 y 6).
- Nivel educativo: universitario y posgrado.
- Ubicación: residentes de Medellín o Bogotá, turistas nacionales e internacionales.

Variables psicográficas:

- Estilo de vida: cosmopolita, orientado a experiencias únicas.
- Valores: apreciación por la innovación, autenticidad y exclusividad.
- Intereses: gastronomía de autor, innovación culinaria, experiencias sensoriales.

Variables conductuales:

- Frecuencia de visita: Desde ocasional (1-2 veces al año) hasta frecuente (mensual).
- Ticket promedio: Superior a \$400.000 COP por persona en el sector gastronómico y \$800.000 - \$900.000 COP en el hotelero.
- Sensibilidad al precio: baja, priorizando la experiencia sobre el costo.
- Lealtad: desde explorador (prueba diferentes opciones) hasta embajador (identificado con la marca).

Insight clave

El cliente que busca experiencias transformadoras. Su decisión de reservar en Elcielo estaría motivada por la reputación internacional del chef, la propuesta de *fine dining* innovador, y la oportunidad de vivir algo único que se pueda documentar y compartir. Su expectativa es alta:

servicio impecable, *storytelling compelling*, y una experiencia que justifique tanto la inversión económica como emocional.

Mercado meta

Con respecto a la segmentación realizada, se establece el mercado meta primario para el programa de fidelización como: empresarios y profesionales entre los 35 y 60 años, con alto poder adquisitivo, colombianos y extranjeros, que valoran las experiencias en el sector gastronómico y de hospitalidad únicas, personalizadas e innovadoras, y que quieran invertir en momentos memorables que reflejen su posición y sofisticación.

De una forma complementaria también se puede evidenciar el valor de dos segmentos adicionales:

- Jóvenes profesionales de 30-35 años, que adoptan las tendencias gastronómicas, interesados en experiencias que se puedan repostear en sus redes sociales y con una capacidad adquisitiva creciente.
- Turistas internacionales con alta capacidad adquisitiva, principalmente provenientes de Estados Unidos, que buscan experiencias auténticas en su estadía.

Posicionamiento

En Colombia, ElCielo se ha posicionado como pionero y un referente del segmento fine dining nacional, ubicado en la Zona G en Chapinero de Bogotá: [ELCIELO RESTAURANT BOGOTÁ, Bogota - Chapinero - Menu, Prices & Restaurant Reviews - Tripadvisor](#) y con actividad en Medellín desde sus inicios. El restaurante ha mejorado la percepción del mercado colombiano en alta gastronomía, posicionándose como el único concepto gastronómico nacional que compite exitosamente en el segmento prémium internacional.

Las estrellas Michelin obtenidas en Washington D. C. (2021) y Miami (2022) han causado un efecto aspiracional en el mercado colombiano, donde los comensales locales valoran el posicionamiento internacional como símbolo de estatus y calidad. Bogotá, reconocida como una de las capitales sudamericanas y con un gran crecimiento culinario,

proporciona el apalancamiento ideal para que ElCielo incremente la demanda de experiencias gastronómicas modernas y sofisticadas.

Esta combinación de raíces colombianas y de reconocimiento internacional permite a ElCielo liderar hacia estándares globales, aprovechando tanto el orgullo patrio por el éxito internacional como la nueva tendencia en gastronomía experiencial y de alta calidad.

Objetivo general de la investigación

Desarrollar un protocolo y una metodología de fidelización para ElCielo Restaurant, que pueda aumentar la frecuencia de visitas, mejorar la vinculación emocional con los clientes e incrementar la experiencia, mediante la identificación de las motivaciones, las preferencias y los patrones de consumo del público objetivo, aportando en el crecimiento de la empresa en un mercado tan competitivo.

Planteamiento e implementación de investigación de mercado requeridas

Teniendo como objetivo comprender la experiencia del cliente en las diferentes etapas del customer journey, se realizaron cinco entrevistas cualitativas a diferentes perfiles que han interactuado con ElCielo, permitiendo identificar percepciones, emociones y puntos de contactos clave que influyen en la relación.

Los participantes fueron seleccionados con base en criterios de diversidad de perfil y motivo de visita; turista internacional (C1), *foodie local* (C2), cliente corporativo (C3), pareja que celebró su aniversario (C4), huésped del hotel (C5).

La información que se recolectó, se resumió en la siguiente tabla donde se muestran los hallazgos principales y los aprendizajes para el presente plan de mercadeo.

Tabla 2. Resumen de la recolección de información de las entrevistas

Fase del journey	Pregunta clave	Verbatim	Momentos WOW	Momentos de dolor	Oportunidades de fidelización	Análisis para el plan de mercadeo
-------------------------	-----------------------	-----------------	---------------------	--------------------------	--------------------------------------	--

<p>Descubrimiento</p>	<p>¿Cómo conociste ElCielo?</p>	<p>C1: “Lo vi en la lista de los mejores restaurantes de Latinoamérica” C2: “Lo conocí por la trayectoria que tiene en el país y a nivel internacional” C3: “Me lo recomendaron una vez para cerrar un negocio” C4: “Siempre oí de él y me lo recomendaron para fechas especiales” C5: “Me hospede en el hotel porque ya sabía que el restaurante tenía estrella Michelin”</p>	<p>Prestigio internacional Estética visual Recomendación voz a voz</p>	<p>Falta de claridad en canales de reserva o disponibilidad Percepción de que puede parecer inaccesible.</p>	<p>Reforzar la conexión con el origen de la marca mediante inspiración y orgullo por la gastronomía colombiana.</p>	<p>Hay buena recordación de marca y percepción de lujo</p>
<p>Consideración</p>	<p>¿Por qué decidiste elegir ElCielo sobre otros restaurantes?</p>	<p>C1: “Por su estrella Michelin” C2: “Porque no es solo comida, es una experiencia” C3: “Porque siempre todo sale perfecto” C4: “Porque quería sorprender con algo diferente” C5: “Porque ya estaba hospedado entonces tenía que ir”</p>	<p>Reputación por su estrella Michelin. Concepto de experiencia.</p>	<p>Dificultad para encontrar disponibilidad en fechas claves.</p>	<p>Plataforma más intuitiva, lista de espera con recordatorio.</p>	<p>Se debe feroza comunicación de valor.</p>
<p>Reserva/compra</p>	<p>¿Cómo fue el proceso de reserva?</p>	<p>C1: “Fue fácil por internet pero me hubiera gustado ver fotos del menú” C2: “Lo hice por la plataforma y todo super bien” C3: “El</p>	<p>Atención personalizada Respuestas rápidas</p>	<p>Falta de claridad en el menú.</p>	<p>Mejorar UX de reservas, incluir menú con información.</p>	<p>Experiencia generalmente positiva.</p>

		<p>equipo de reservas fue muy amable y me ayudaron rápido”</p> <p>C4: “Todo por la página fue super fácil”</p> <p>C5: “La hice estando allá”</p>				
Experiencia	¿Cómo describirías tu experiencia?	<p>C1: “Increíble, la experiencia del chocolate en las manos fue algo que nunca había vivido”</p> <p>C2: “Cada plato cuenta una historia”</p> <p>C3: “Cuidan cada detalle”</p> <p>C4: “Conocí a Colombia en muchos platos”</p> <p>C5: “Única, cuidan cada detalle, tanto en el hotel como en el restaurante”</p>	<p>Storytelling de cada plato</p> <p>Atención personalizada</p>	<p>Algunas veces, los tiempos entre los platos fueron largos</p>	<p>Programas de reconocimiento para clientes frecuentes</p> <p>Encuestas post experiencia</p>	<p>Fortalecer la consistencia sensorial en cada momento</p>
Post-experiencia	¿Qué hiciste después de la visita?	<p>C1: “Publique fotos en mis redes sociales y me preguntaron que dónde era”</p> <p>C2: “Conté mi experiencia en mis redes sociales”</p> <p>C3: “Lo recomende a mis amigos y colegas”</p> <p>C4: “Hable bien de mi experiencia”</p> <p>C5: “Recibí un correo de agradecimiento”</p>	<p>Recomendación orgánica</p>	<p>Falta de comunicación post visita</p>	<p>Implementar un CRM que haga un seguimiento de los clientes</p> <p>Beneficios por recompra</p>	<p>Los clientes crean un voz a voz pero se debe cerrar el ciclo con fidelización.</p>

fideli zación	¿Qué te motivaría a volver o recomendar?	<p>C1: “Cuando hay cambios en el menú y es como volver a vivir una nueva experiencia”</p> <p>C2: “Que me inviten como foodie”</p> <p>C3: “Beneficios por ser cliente recurrente”</p> <p>C4: “Paquetes con hospedaje y cena con beneficios”</p>	Valor percibido alto	Ausencia de programa de fidelización visible.	La creación de membresía con experiencias exclusivas, beneficios, personalización	La marca puede evolucionar hacia una comunidad fidelizada
--------------------------	--	--	----------------------	---	---	---

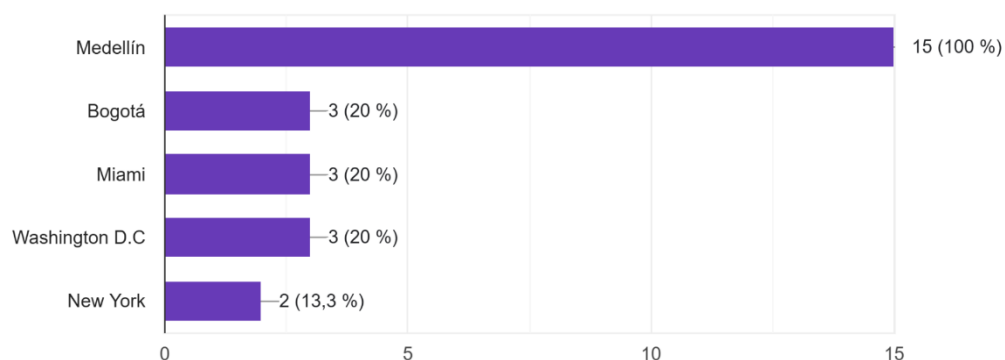
Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se muestran las gráficas con las preguntas, los porcentajes de cada respuesta y el análisis correspondiente para el objetivo del presente estudio.

Gráfica 1. Pregunta 1

¿En cuál(es) de las siguientes ubicaciones has visitado ElCielo?

15 respuestas



Fuente: Elaboración propia.

Objetivo de la pregunta: Identificar en cuáles sedes de ElCielo han estado los encuestados para entender el alcance geográfico de la experiencia del cliente, determinar el nivel de exposición a la marca y evaluar dónde se concentra la mayor afinidad o recordación.

Esta información permite orientar estrategias de fidelización, segmentación y prioridades de comunicación por ciudad o país.

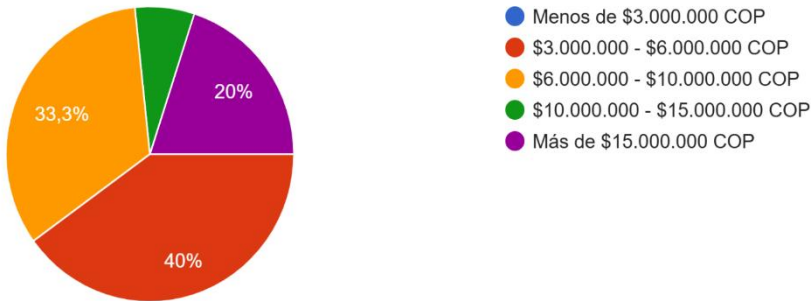
Hallazgos: La totalidad de los encuestados (100 %) ha visitado la sede de Medellín, lo que indica que es la ubicación principal en términos de recordación y experiencia directa del cliente. Las sedes de Bogotá, Miami y Washington D. C. presentan el mismo nivel de visitas (20 % cada una), lo que refleja una distribución equilibrada, aunque significativamente menor frente a Medellín. Finalmente, solo el 13,3 % ha visitado la sede de New York, convirtiéndola en la ubicación con menor nivel de interacción entre los participantes.

Análisis: La gráfica evidencia una fuerte concentración de experiencias en Medellín, lo que sugiere que la marca tiene una base de clientes principalmente local o que la encuesta circuló mayoritariamente entre personas conectadas con esta sede. Las sedes internacionales y Bogotá tienen una presencia moderada pero homogénea, lo cual indica oportunidades para fortalecer la visibilidad, fidelización y campañas dirigidas en esos mercados. New York aparece como la ubicación más débil en términos de visitas, lo que podría relacionarse con barreras de acceso, menor reconocimiento o simplemente una menor relación de la muestra con esta ciudad. Esto abre la puerta a acciones específicas de promoción, alianzas o activaciones para aumentar el tráfico hacia esa sede.

Gráfica 2. Pregunta 2

¿Cuál es aproximadamente tu ingreso familiar mensual?

15 respuestas



Fuente: Elaboración propia.

Objetivo de la pregunta: Identificar el perfil socioeconómico de los clientes de ElCielo para ajustar estrategias de *pricing*, comunicación y desarrollo de productos según la capacidad adquisitiva y el poder de compra del público objetivo.

Hallazgos: El 40 % de los encuestados tiene un ingreso familiar mensual entre 3 y 6 millones de pesos, el 33 % entre 6 y 10 millones, el 6 % entre 10 y 15 millones, y el 20 % supera los 15 millones. Esto significa que el 73 % del público se encuentra en el rango de 3 a 10 millones, con una presencia significativa (20 %) en el segmento de ingresos más altos.

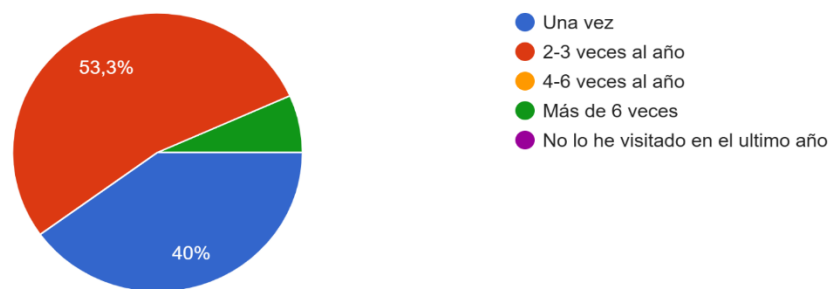
Análisis: Se evidencia que el perfil económico de los clientes refleja un público de clase media-alta y alta, con capacidad para invertir en experiencias gastronómicas premium de manera recurrente. La participación en el rango de 3 a 10 millones indica que ElCielo ha logrado posicionarse como una experiencia accesible dentro del segmento aspiracional.

Este balance nos evidencia que podemos trabajar estrategias diferenciadas: desde menús o formatos más flexibles para el segmento medio-alto, hasta experiencias más exclusivas o membresías para el 20 % que supera los 15 millones. La variedad en el perfil económico también nos evidencia oportunidades para programas de fidelización escalonados y propuestas de valor ajustadas a cada nivel.

Gráfica 3. Pregunta 3

3. ¿Con qué frecuencia has visitado ElCielo en los últimos 12 meses?

15 respuestas



Fuente: Elaboración propia.

Objetivo de la pregunta: Permite medir la recurrencia de visitas para evaluar el nivel de fidelización, identificar el potencial de recompra y las oportunidades para incrementar la frecuencia de visita a través de estrategias de retención.

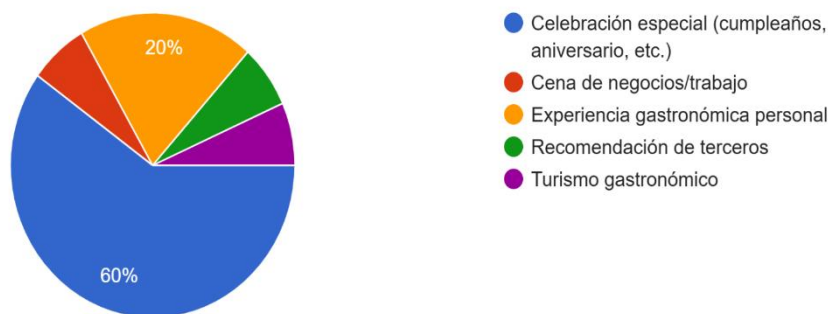
Hallazgos: El 40 % visitó ElCielo una vez al año, el 53 % lo hizo entre 2 y 3 veces, y el 6 % más de 6 veces. Esto significa que más de la mitad de los clientes regresa al menos dos veces en un período de doce meses, mientras que solo un pequeño grupo se comporta como cliente frecuente.

Análisis: La frecuencia de visita muestra que ElCielo tiene un grupo de clientes que regresan, pero aún existe un 40 % que solo visita una vez al año, lo que representa una oportunidad clara para trabajar en estrategias de activación y recordación de marca para este segmento. El 53 % que visita entre 2 y 3 veces demuestra interés genuino y apertura a repetir la experiencia, lo cual es un indicador positivo de satisfacción y conexión emocional.

El reto está en mover ese 40 % de visitantes ocasionales hacia un grupo recurrente, mediante incentivos como eventos temáticos, menús estacionales, programas de puntos o comunicaciones personalizadas. Por otro lado, el 6 % de clientes muy frecuentes representa un segmento valioso que podría beneficiarse de membresías exclusivas o experiencias VIP que refuercen su lealtad y los conviertan en embajadores de la marca.

Gráfica 4. Pregunta 4

¿Cuál fue el motivo principal de tu última visita a ElCielo?
15 respuestas



Fuente: Elaboración propia.

Objetivo de la pregunta: Se basa en comprender las razones que impulsan a los clientes a elegir ElCielo, lo que permite afinar el posicionamiento, la comunicación y el desarrollo de experiencias según las motivaciones reales del público.

Hallazgos: El 60 % visitó ElCielo por una celebración especial (cumpleaños o aniversario), el 20 % por vivir una experiencia gastronómica personal, y el 20 % restante se divide equitativamente entre cena de negocios, recomendación y turismo gastronómico (aproximadamente 6,7 % cada una).

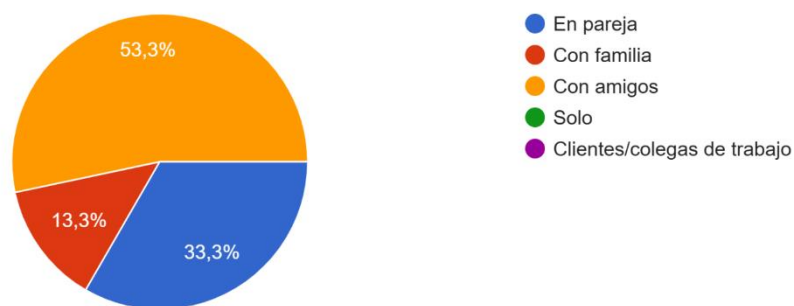
Análisis: ElCielo se posiciona claramente como un destino para momentos especiales y celebraciones, lo cual es una fortaleza importante en términos de recordación y conexión emocional. El hecho de que 6 de cada 10 visitas estén motivadas por un evento especial que refuerza la percepción de ElCielo como un lugar para crear momentos valiosos, no solo para comer bien. El 20 % que busca una experiencia gastronómica personal indica un perfil de cliente más explorador y sofisticado, que probablemente valore la propuesta sensorial y conceptual del restaurante. Este segmento es clave para posicionar a ElCielo como referente en alta cocina experiencial.

La presencia de cenas de negocios y turismo gastronómico, aunque no es tan alta, abre oportunidades a alianzas con hoteles, agencias de viajes y programas corporativos. En conjunto, estos hallazgos sugieren que ElCielo debe continuar cultivando su aura de exclusividad y celebración, sin descuidar la promoción de su propuesta experiencial única para públicos más específicos.

Gráfica 5. Pregunta 5

¿Con quién sueles visitar ElCielo principalmente?

15 respuestas



Fuente: Elaboración propia.

Objetivo de la pregunta: Identificar el tipo de compañía con la que los clientes prefieren vivir la experiencia ElCielo, lo que permite adaptar la ambientación, el servicio y las propuestas de valor según los segmentos de cliente y grupos.

Hallazgos: El 53,3 % visita ElCielo con amigos, el 33,3 % en pareja y el 13,3 % en familia. La mayoría opta por compartir la experiencia en grupos sociales, mientras que las visitas en pareja también representan un segmento relevante.

Análisis: El predominio de visitas con amigos refuerza la dimensión social y celebratoria de la experiencia, lo que sugiere que ElCielo funciona como un escenario para mejorar vínculos y crear momentos compartidos. Este perfil favorece estrategias en conjunto como menús para compartir, experiencias interactivas o activaciones que motiven la conversación y el disfrute colectivo.

El 33 % que visita en pareja valida el posicionamiento romántico y especial del restaurante, ideal para aniversarios, propuestas o citas memorables. Este segmento se beneficiaría de detalles personalizados, mesas privadas o sorpresas que potencien la intimidad.

El 13 % familiar, aunque menor, representa una oportunidad para desarrollar propuestas inclusivas y experiencias que puedan disfrutar diferentes generaciones, especialmente en fechas clave como el Día de la Madre o Navidad. En resumen, la diversidad de acompañantes invita a diseñar experiencias versátiles que se adapten a distintos contextos emocionales.

Gráfica 6. Pregunta 6



Fuente: Elaboración propia.

Objetivo de la pregunta: Detectar puntos de fricción en el *journey* del cliente que puedan afectar la satisfacción general, con el fin de implementar mejoras operativas y reducir barreras que impidan una experiencia mejorada.

Hallazgos: El 86 % de los encuestados no experimentó ninguna molestia o frustración. El 14 % restante reportó inconvenientes distribuidos equitativamente entre tiempos de espera y proceso de reserva (aproximadamente 7 % cada uno).

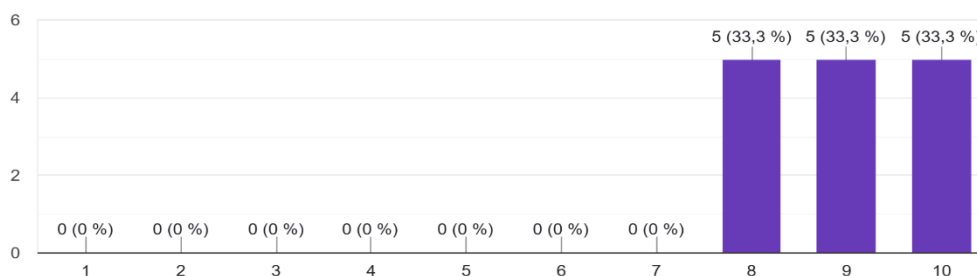
Análisis: El hecho de que casi 9 de cada 10 clientes no hayan experimentado ningún tipo de frustración es un indicador muy positivo de la calidad operativa y la atención al detalle en ElCielo. Sin embargo, el 14 % que sí reportó molestias señala dos áreas específicas que merecen atención: los tiempos de espera y el proceso de reservas.

Ambos aspectos son puntos de contacto fundamentales en la experiencia del cliente: el primero afecta la percepción de eficiencia durante la visita, y el segundo puede determinar si alguien logra o no acceder al restaurante bajo un criterio estandarizado de forma y modo. Optimizar estos procesos —mediante una mejor gestión de tiempos en cocina y servicio, y una plataforma o servicio de reservas más intuitiva y ágil— podría elevar la satisfacción al 100 % y eliminar cualquier barrera que impida una experiencia impecable.

Estas mejoras no solo mejorarán la percepción de excelencia operativa, sino que también reforzarán la promesa de marca de ElCielo como un lugar donde cada detalle está cuidadosamente previsto.

Gráfica 7. Pregunta 7

En general, ¿cómo calificarías tu experiencia completa en ElCielo? (Escala 1-10 donde 1 es muy mala y 10 muy buena)
15 respuestas



Fuente: Elaboración propia.

Objetivo de la pregunta: Evaluar la percepción global de la experiencia vivida en ElCielo, midiendo el nivel de satisfacción general del cliente con todos los aspectos del servicio: gastronomía, atención, ambiente, storytelling y propuesta de valor. Estas métricas permiten identificar fortalezas operacionales y oportunidades de mejora en la entrega de la experiencia completa.

Hallazgos: El 33,3 % de los encuestados califican su experiencia con 8, otro 33,3 % con 9, y el 33,3 % restante con 10. Esto significa que el 100 % de las respuestas se concentra en el rango superior de la escala (8-10), sin ninguna calificación por debajo de 8. La distribución es perfectamente equitativa entre los tres niveles más altos, lo que refleja unanimidad en la satisfacción, aunque con matices en la intensidad de la experiencia percibida.

Análisis: En resumen, los resultados revelan una experiencia consistentemente positiva y de alto estándar, con la totalidad de los clientes ubicándose en el segmento de alta satisfacción. La ausencia de calificaciones medias o bajas (0-7) confirma que ElCielo cumple de manera efectiva con las expectativas de su propuesta experiencial.

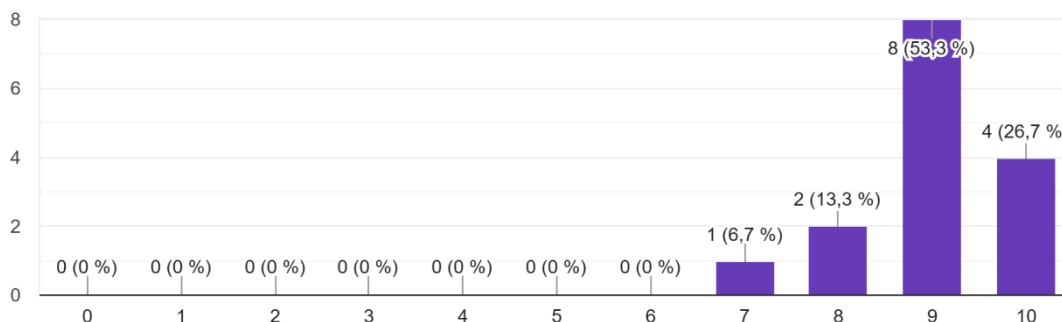
La distribución equitativa sugiere que, si bien la experiencia es sólida para todos, existen oportunidades claras para elevar más clientes del segmento 8 hacia el 9-10, lo que implicaría perfeccionar detalles operativos, personalización del servicio o momentos de sorpresa que generen un impacto emocional más profundo.

El hecho de que un tercio ya calificó con 10 indica que ElCielo tiene la capacidad de crear experiencias memorables y transformadoras. El desafío estratégico consiste en identificar qué elementos diferencian la experiencia de quienes calificaron con 10, para replicarlos de manera sistemática y así incrementar la proporción de clientes que viven la experiencia en su máxima expresión.

Gráfica 8. Pregunta 8

¿Qué tan probable es que recomiendes ElCielo a un amigo o familiar? (Escala 0-10: 0=Nada probable, 10=Extremadamente probable)

15 respuestas



Fuente: Elaboración propia.

Objetivo de la pregunta: Medir el nivel de recomendación de ElCielo por parte de los clientes, lo que permite evaluar la satisfacción general, la lealtad y el potencial de crecimiento orgánico mediante referidos.

Hallazgos: El 53,3 % de los encuestados califican con 9, y un 26,7 % con 10, lo que significa que el 80 % se encuentra en el rango más alto de recomendación. Un 13,3 % calificó con 8 y solo un 6,7 % con 7. No se registraron respuestas entre 0 y 6, es decir, no hubo detractores. La mayoría absoluta se concentra en los niveles más altos de probabilidad de recomendación.

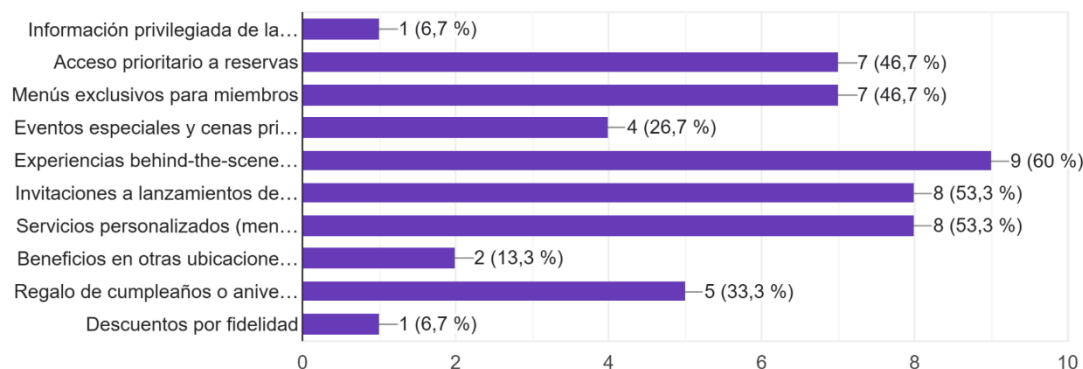
Análisis: Los resultados indican un muy alto nivel de satisfacción y lealtad hacia ElCielo, ya que más de tres cuartas partes de los encuestados se comportan como promotores naturales de la marca. El hecho de que no existan detractores sugiere una experiencia consistente, memorable y que supera las expectativas. Este NPS extremadamente fuerte es una ventaja competitiva significativa, pues facilita estrategias de referidos, programas de fidelización y activaciones que dependan del boca a boca.

El alto nivel de recomendación también valida que ElCielo posee un público altamente conectado emocionalmente con la marca, lo cual es un terreno fértil para iniciativas como membresías, experiencias exclusivas y expansión del ecosistema experiencial.

Gráfica 9. Pregunta 9

Si ElCielo ofreciera un programa de fidelización, ¿cuáles beneficios valorarías más? (Selecciona máximo 3)

15 respuestas



Fuente: Elaboración propia.

Objetivo de la pregunta: Identificar cuáles son los beneficios más valorados por los clientes dentro de un posible programa de fidelización de ElCielo, con el fin de priorizar aquellos que generen mayor deseo, percepción de exclusividad y disposición real a pagar por una membresía.

Hallazgos: El beneficio más valorado es “Experiencias behind-the-scenes”, seleccionado por el 60 % de los encuestados, lo que evidencia un fuerte interés por acceder a espacios exclusivos y conocimiento interno del universo ElCielo. Con un 53,3 % aparecen “Invitaciones a lanzamientos de temporada” y “Servicios personalizados” (como menús a medida), mostrando preferencia por vivencias únicas y atenciones diferenciadas. También se destacan con un 46,7 % “Acceso prioritario a reservas” y “Menús exclusivos para miembros”, relacionados con conveniencia y exclusividad gastronómica.

Otros beneficios menos mencionados, pero aún relevantes, incluyen regalos de cumpleaños o aniversario con 33,3 %, beneficios en otras ubicaciones con 13,3 %, y opciones marginales como información privilegiada o descuentos (6,7 % cada uno), lo que indica que los clientes valoran mucho más la experiencia que el ahorro económico.

Análisis: Los resultados muestran que los clientes de ElCielo buscan un programa de fidelización orientado a experiencias exclusivas, personalización y acceso privilegiado, más que a descuentos o beneficios transaccionales. Esto confirma que ElCielo no debe diseñar un

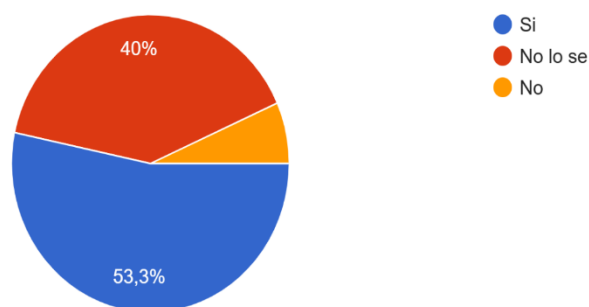
club basado en promociones, sino en vivencias de alto valor, coherentes con su ADN sensorial y su posicionamiento premium. Los beneficios más votados también revelan el deseo del cliente por sentirse parte del “universo creativo” del restaurante, participando en momentos íntimos, innovadores y de conexión directa con la marca.

Esta información permite estructurar una membresía centrada en acceso, experiencias únicas y trato preferencial, lo cual resulta más sostenible y diferenciador para la marca que un programa basado en precios o descuentos.

Gráfica 10. Pregunta 10

¿Estarías dispuesto(a) a pagar una membresía anual para recibir beneficios exclusivos en ElCielo?

15 respuestas



Fuente: Elaboración propia.

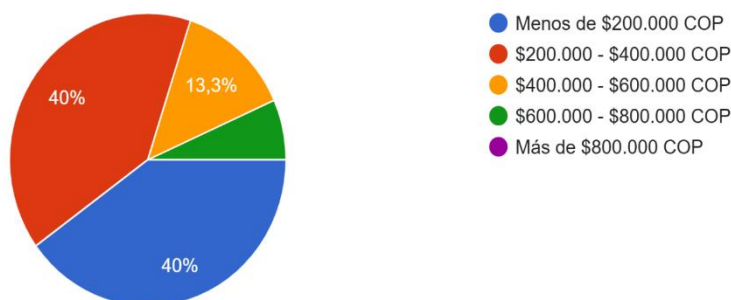
Objetivo de la pregunta: Evaluar la disposición de los clientes a pagar por una membresía anual y determinar el nivel de interés real en un programa de fidelización premium. Esta pregunta busca medir el potencial de adopción del Club ElCielo y estimar la viabilidad de monetizar beneficios exclusivos a través de una suscripción.

Hallazgos: El 53,3 % de los encuestados afirma que sí estaría dispuesto a pagar una membresía anual, lo que representa la mayoría y evidencia una base clara de early adopters. Un 40 % responde “No lo sé”, indicando dudas o falta de información sobre los beneficios, lo que refleja una oportunidad para comunicar mejor el valor de la membresía. Solo el 6,7 % afirma “No”, lo que significa que la resistencia absoluta al pago es baja dentro del grupo encuestado.

Análisis: La disposición mayoritaria a pagar (más de la mitad de los encuestados) sugiere que un programa de fidelización con beneficios diferenciales tiene un mercado potencial sólido. La alta proporción de personas en la categoría “No lo sé” indica que el éxito dependerá en gran medida de cómo se comuniquen el valor, los beneficios concretos y la exclusividad del programa. Esto es positivo: no es rechazo, sino incertidumbre que se puede convertir en adopción con una propuesta clara. El porcentaje bajo de personas que no pagarían confirma que la membresía es viable, especialmente si se diseña con beneficios sensoriales, experiencias únicas y acceso prioritario, alineados con el ADN premium de ElCielo.

Gráfica 11. Pregunta 11

Si fueras a pagar por una membresía, ¿Cuál consideras que sería un precio justo anual?
15 respuestas



Fuente: Elaboración propia.

Objetivo de la pregunta: Determinar la percepción del cliente sobre cuánto debería costar una membresía anual de ElCielo y establecer un rango de precio aceptable para su público objetivo. Esta información permite definir un precio que sea viable, atractivo y coherente con el valor percibido de la marca, evitando tanto la sobrevaloración como la subvaloración del programa.

Hallazgos: El 40 % de los encuestados considera que un precio justo sería menos de \$200.000 COP, y otro 40 % lo ubica entre \$200.000 y \$400.000 COP, lo que significa que el 80 % de los participantes espera una membresía por debajo de \$400.000 COP. Un 13,3 % estaría dispuesto a pagar entre \$400.000 y \$600.000 COP, mientras que solo un 6,7 %

aceptaría un precio entre \$600.000 y \$800.000 COP. Ningún encuestado eligió un valor superior a \$800.000 COP.

Análisis: La mayoría de los encuestados percibe la membresía como un producto de bajo a mediano costo, lo que indica que su disposición de pago todavía no está alineada con una propuesta premium de alto valor. Esto sugiere dos interpretaciones: (1) el público actual no comprende completamente los beneficios potenciales de una membresía ElCielo, por lo que es necesario educar y comunicar mejor el valor, o (2) el público objetivo de la encuesta tiende a ser local y busca accesibilidad en lugar de exclusividad costosa. Un precio inicial entre \$200.000 y \$400.000 COP sería el rango más viable para lograr adopción, especialmente si se diseña una membresía escalonada con beneficios crecientes según el nivel.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

ElCielo no solo es un restaurante: es una marca emocionalmente amada. El nivel de recomendación evidencia que la experiencia supera lo gastronómico y se convierte en un momento significativo que las personas desean compartir y recomendar. La membresía debe venderse desde el deseo y no desde el descuento.

Los clientes valoran sentir el acceso a un mundo exclusivo, creativo y sensorial. Por lo tanto, el diferencial no será el ahorro, sino el privilegio de pertenecer. El público quiere sentirse parte del “detrás de escena” del universo ElCielo. El deseo por experiencias internas muestra que existe una fascinación por la historia, la innovación y la magia detrás de la marca. Hay una oportunidad para convertir eso en producto.

La indecisión frente a pagar una membresía no es resistencia, es falta de información. Las dudas no están asociadas a rechazo, sino a desconocimiento del valor. Una narrativa clara, beneficios tangibles y demostraciones pueden convertir esa duda en compra. Medellín es el corazón emocional de la marca para esta muestra. La experiencia y el vínculo están concentrados allí, señalando la posibilidad de replicar esa cercanía en otras sedes mediante contenido, activaciones y experiencias.

El perfil socioeconómico con mayor participación es de personas con ingresos familiares entre \$3.000.000 y \$6.000.000 mensuales, un segmento que posee capacidad adquisitiva para experiencias premium, pero que no necesariamente pertenece al estrato alto. Este hallazgo es importante porque nos muestra que la marca impacta a segmentos que van más allá del exclusivo de élite, alcanzando a un público aspiracional que valora las experiencias gastronómicas de alta calidad.

La frecuencia de visita aproximada es de dos veces al año indica que los clientes ven a ElCielo como un momento para ocasiones especiales, siendo los aniversarios y fechas significativas los motivos principales de visita. Esta tendencia confirma el posicionamiento del restaurante como una experiencia memorable asociada a celebraciones importantes, lo que nos indica que es una fortaleza y una oportunidad de desarrollo.

Respecto a la conducta social, los clientes visitan ElCielo principalmente con amigos o con sus parejas en momentos románticos. Este contexto indica que la experiencia del restaurante tiene un componente de compartir y socialización que va más allá de la simple

degustación gastronómica, convirtiéndose en un evento social que las personas desean vivir en compañía.

DESPLIEGUE DE ESTRATEGIAS DE MERCADEO

Producto

Experiencia personalizada: el programa de fidelización se debe convertir en una extensión de la propuesta gastronómica de lo que es ElCielo, ofreciendo experiencias únicas para los miembros exclusivos, como menús especiales, maridajes privados, accesos a catas o eventos además de la personalización de sus servicios o comidas de acuerdo con sus restricciones alimentarias.

Valor experiencial agregado: cada interacción debe integrar un factor emocional que refuerce el recuerdo con la marca, como detalles de bienvenida personalizados o beneficios durante la visita de cada cliente.

Segmentación del cliente: el programa segmentará a los usuarios como Silver, Gold y Black para reflejar el nivel de fidelidad y así permitir adaptar beneficios progresivos.

Precio

Valor agregado: ofrecer beneficios percibidos como premium, como experiencias personalizadas, acceso anticipado de eventos, menús exclusivos.

Justificación del precio: comunicar claramente que el valor está en la exclusividad, personalización y prestigio de pertenecer al programa de fidelización.

Distribución y omnicanalidad

Omnicanalidad integrada: el programa de fidelización debe de ser implementado tanto en la experiencia física (restaurante u hotel) como en plataformas digitales (app, programa de CRM).

Acceso internacional: ElCielo tiene presencia en diferentes ciudades del mundo, permitiendo que un cliente fidelizado en Medellín disfrute de sus beneficios en Miami, Bogotá o Nueva York.

Canales digitales: implementar un CRM que registre preferencias de cada cliente, facilitando un contacto fluido y personalizado en cada punto de contacto.

Comunicación integrada de mercadeo

Posicionamiento exclusivo: la comunicación debe de sentarse en el *storytelling* de “ser parte de una comunidad exclusiva de experiencias inolvidables” resaltando el valor emocional más allá de lo gastronómico.

Comunicación personalizada: envío de invitaciones o información personalizada basadas en el historial del cliente.

Tabla 3. Cuadro resumen

CUADRO RESUMEN						
OBJETIVO GENERAL: Incrementar en un 20% los ingresos consolidados del Grupo EICeño en los próximos 12 meses, tomando como base los ingresos obtenidos en el año inmediatamente anterior.						
ESTRATEGIAS	TÁCTICAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	PRESUPUESTO		KPI'S
				AR\$M	OTROS \$M	
Crear un programa de Experiencias Exclusivas para Clientes VIP	Club EICeño - Membresía Premium	Diseño del programa de beneficios escalonados (Silver, Gold, Platinum) con acceso preferencial a eventos y degustaciones exclusivas y con sistema de puntos adicionales fomentando que los socios traguen nuevos miembros.	Dirección de Mercadeo	\$15.000.000	\$30.000.000	1. Ingreso promedio por miembro o valor de vida del cliente (CLV)
		Desarrollo de plataforma digital para gestión de membresías y comunicación personalizada con miembros	Dirección de Tecnología e Innovación	\$80.000.000	\$30.000.000	2. Tasa de renovación anual de membresías (>70%) Ingreso promedio por miembro / año.
	Itinerarios Gastronómicos Integrados	Creación de experiencias exclusivas mensuales (conas con Chef Barrios para Platinum, tours de cocina para Gold y mandajes especiales para Silver)	Dirección de Operaciones Gastronómicas	\$15.500.000	\$20.000.000	Porcentaje de ocupación de paquetes vs. meta mensual (± 80%) ROI por campaña de itinerarios.
		Implementación de sistema de puntos canjeables por experiencias en todas las sedes (restaurantes y hoteles) en la que acumula más puntos por ser Platinum, un porcentaje menor Gold y finalmente el más bajo por ser Silver	Dirección Administrativa	\$60.000.000	\$60.000.000	
	Personalización de Experiencias mediante CRM Avanzado	Diseño de paquetes experiencias que combinen hospedaje + gastronomía + actividades culturales en cada ciudad	Dirección de Producto y Experiencia	\$10.000.000	\$20.000.000	Número de eventos canjeados / Ingreso promedio por evento. Satisfacción post evento +70%
		Alianzas estratégicas con operadores turísticos de lujo y agencias de viajes especializadas	Dirección Comercial	\$6.000.000	\$40.000.000	
	Eventos Corporativos y Celebraciones de Alto Nivel	Capacitación del personal en venta consultiva de experiencias integradas	Recursos Humanos	\$18.200.000	\$6.000.000	Nivel de personalización activa (número de experiencias personalizadas por cliente) Tasa de respuesta a comunicaciones personalizadas (>90%) Tasa de recuperación de desajustes post-certificación
		Creación de material promocional audiovisual de alta calidad para cada itinerario <i>storytelling</i> en su comunicación digital	Dirección de Mercadeo	\$30.000.000	\$20.000.000	
	Academia EICeño - Formación Continua del Talento	Implementación de sistema CRM especializado para registrar preferencias, restricciones alimentarias y ocasiones especiales mediante un sommelier digital	Dirección de Tecnología	\$25.000.000	\$20.000.000	Porcentaje de personal certificado / Mejora en evaluaciones de desempeño post-certificación Tasa de retención del personal capacitado
		Creación de protocolos de personalización para cada punto de contacto del cliente	Dirección de Experiencia del Cliente	\$2.600.000	\$7.300.000	
Sistema de Medición de Satisfacción en Tiempo Real	Desarrollo de sistema de recordatorios automáticos para fechas especiales de clientes (cumpleaños, aniversarios)	Dirección de Mercadeo	\$80.240.000	\$11.500.000	Porcentaje de clientes contactados post-venta / Tasa de respuesta positiva	
	Capacitación del equipo de servicio en uso de información del CRM para anticipar necesidades y en interpretación de datos de clientes	Recursos Humanos	\$15.900.000	\$5.000.000		
Momentos WOW - Protocolo de Sorpresas Planificadas	Creación de departamento especializado en eventos corporativos y celebraciones exclusivas	Dirección Administrativa	\$31.700.000	\$32.800.000	ROI de inversión en empresas (repetición + referencias) / Incremento en propias	
	Diseño de menús y experiencias sensoriales personalizables para eventos privados con la Femia del Chef Barrios	Dirección Cultural	\$12.000.000	\$11.200.000		
Guest Relations Manager en Cada Sede	Desarrollo de portales digitales interactivos de espacios y propuestas para eventos	Dirección de Mercadeo	\$10.000.000	\$5.500.000	Tasa de apertura de notificaciones / Conversión de notificación a acción y el engagement rate	
	Establecimiento de alianzas con empresas premium y concierges de hoteles de lujo	Dirección Comercial	\$16.000.000	\$11.000.000		
Marketing de Contenidos y Community Building	Diseño de programa de certificación interna en servicios Fine dining, hospitalidad emocional y cultura EICeño	Recursos Humanos	\$21.000.000	\$9.100.000	CAC (Costo de Adquisición Cliente) / ROAS (Return on Ad Spend) e incremento tráfico web	
	Contratación de consultores internacionales especializados en hospitalidad de lujo para talleres trimestrales	Dirección de Recursos Humanos	\$14.000.000	\$8.200.000		
Programa de Trazabilidad y Storytelling de Ingredientes	Implementación de programa de mentoring entre personal senior y nuevos colaboradores	Dirección de Operaciones	\$56.000.000	\$14.600.000	Tasa de Retención de Clientes Impactados por Contenido (Clientes que regresan y consumen contenido) / Total Clientes que consumen contenido) + 100	
	Formación emocional, sensorial, relacional y neurogastronomía	Dirección de Gestión del Conocimiento	\$62.000.000	\$26.300.000		
Fortalecer la diferenciación Sostenible y Narrativa de Marca Colombiana	Implementación de protocolo de recuperación de servicio para situaciones con calificación inferior a 4/5	Dirección de Tecnología	\$89.500.000	\$16.500.000	Porcentaje de clientes que, después de aceptar al menos una recomendación de gestión se registran en su primera visita, regresan al restaurante en los siguientes 120 días y vuelven a reservar experiencias de valor superior o complementarias.	
	Reuniones semanales de análisis de feedback y planes de acción correctiva	Dirección de Calidad	\$25.000.000	\$6.500.000		
Experiencias Inmersivas Multisensoriales	Creación de un catálogo de experiencias, su función en conectar datos, emociones y recuerdos, su objetivo es crear vínculos emocionales y garantizar la personalización continua antes, durante y después de la visita.	Dirección de Experiencia del Cliente	\$13.720.000	\$68.740.000	Índice de Profundización de Experiencia (promedio de la frecuencia de visita / total promedio en los siguientes 6 meses) / (Clientes que interactúan con hospitalidad + sumatoria validados) / Total clientes que interactúan con hospitalidad) + 100	
	Diseño de manual de funciones y protocolos específicos para el rol de Guest Relations en el que todos sigan la misma filosofía y tono de marca	Recursos Humanos	\$116.200.000	\$15.000.000		
Innovación Gastronómica Basada en Neurociencia	Implementación de sistema de seguimiento post-venta (llamadas, correos personalizados e integración de datos con el CRM e insights de valor	Dirección de Operaciones	\$4.200.000	\$3.600.000	Implementar una medición de NPS en el que cada mes quienes prueban este experiencia se comente en el promotor y cada mes debe crecer en un 15%	
	Personalización, registro de gustos, alergias, menús favoritos, historial de visitas	Dirección de Operaciones	\$0	\$7.200.000		
Embotajadores de la Gastronomía Colombiana	Capacitación del equipo en identificación de oportunidades para crear momentos memorables	Dirección de Operaciones	\$0	\$5.800.000	CLV Valor total promedio que genera un cliente durante toda su relación con EICeño (promedio de su primera experiencia inmersiva multisensorial, comparado con el CLV de clientes regulares. (Promedio de visita anual) x (ticket promedio por visita) = (ajus proyectados de hábitos)	
	Sistema de documentación fotográfica/vídeo de momentos especiales para envío posterior al cliente	Recursos Humanos	\$0	\$6.700.000		
Embajadores de la Gastronomía Colombiana	Contratación de un curador de experiencias, su función es conectar datos, emociones y recuerdos, su objetivo es crear vínculos emocionales y garantizar la personalización continua antes, durante y después de la visita.	Dirección de Mercadeo	\$64.800.000	\$16.600.000	CLV Valor total promedio que genera un cliente durante toda su relación con EICeño (promedio de su primera experiencia inmersiva multisensorial, comparado con el CLV de clientes regulares. (Promedio de visita anual) x (ticket promedio por visita) = (ajus proyectados de hábitos)	
	Diseño de manual de funciones y protocolos específicos para el rol de Guest Relations en el que todos sigan la misma filosofía y tono de marca	Recursos Humanos	\$116.200.000	\$15.000.000		
Embajadores de la Gastronomía Colombiana	Implementación de protocolo de recuperación de servicio para situaciones con calificación inferior a 4/5	Dirección de Tecnología	\$89.500.000	\$16.500.000	CLV Valor total promedio que genera un cliente durante toda su relación con EICeño (promedio de su primera experiencia inmersiva multisensorial, comparado con el CLV de clientes regulares. (Promedio de visita anual) x (ticket promedio por visita) = (ajus proyectados de hábitos)	
	Reuniones semanales de análisis de feedback y planes de acción correctiva	Dirección de Calidad	\$25.000.000	\$6.500.000		
Embajadores de la Gastronomía Colombiana	Creación de un catálogo de experiencias, su función en conectar datos, emociones y recuerdos, su objetivo es crear vínculos emocionales y garantizar la personalización continua antes, durante y después de la visita.	Dirección de Experiencia del Cliente	\$13.720.000	\$68.740.000	CLV Valor total promedio que genera un cliente durante toda su relación con EICeño (promedio de su primera experiencia inmersiva multisensorial, comparado con el CLV de clientes regulares. (Promedio de visita anual) x (ticket promedio por visita) = (ajus proyectados de hábitos)	
	Diseño de manual de funciones y protocolos específicos para el rol de Guest Relations en el que todos sigan la misma filosofía y tono de marca	Recursos Humanos	\$116.200.000	\$15.000.000		
Embajadores de la Gastronomía Colombiana	Implementación de protocolo de recuperación de servicio para situaciones con calificación inferior a 4/5	Dirección de Tecnología	\$89.500.000	\$16.500.000	CLV Valor total promedio que genera un cliente durante toda su relación con EICeño (promedio de su primera experiencia inmersiva multisensorial, comparado con el CLV de clientes regulares. (Promedio de visita anual) x (ticket promedio por visita) = (ajus proyectados de hábitos)	
	Reuniones semanales de análisis de feedback y planes de acción correctiva	Dirección de Calidad	\$25.000.000	\$6.500.000		
Embajadores de la Gastronomía Colombiana	Creación de un catálogo de experiencias, su función en conectar datos, emociones y recuerdos, su objetivo es crear vínculos emocionales y garantizar la personalización continua antes, durante y después de la visita.	Dirección de Experiencia del Cliente	\$13.720.000	\$68.740.000	CLV Valor total promedio que genera un cliente durante toda su relación con EICeño (promedio de su primera experiencia inmersiva multisensorial, comparado con el CLV de clientes regulares. (Promedio de visita anual) x (ticket promedio por visita) = (ajus proyectados de hábitos)	
	Diseño de manual de funciones y protocolos específicos para el rol de Guest Relations en el que todos sigan la misma filosofía y tono de marca	Recursos Humanos	\$116.200.000	\$15.000.000		
Embajadores de la Gastronomía Colombiana	Implementación de protocolo de recuperación de servicio para situaciones con calificación inferior a 4/5	Dirección de Tecnología	\$89.500.000	\$16.500.000	CLV Valor total promedio que genera un cliente durante toda su relación con EICeño (promedio de su primera experiencia inmersiva multisensorial, comparado con el CLV de clientes regulares. (Promedio de visita anual) x (ticket promedio por visita) = (ajus proyectados de hábitos)	
	Reuniones semanales de análisis de feedback y planes de acción correctiva	Dirección de Calidad	\$25.000.000	\$6.500.000		
Embajadores de la Gastronomía Colombiana	Creación de un catálogo de experiencias, su función en conectar datos, emociones y recuerdos, su objetivo es crear vínculos emocionales y garantizar la personalización continua antes, durante y después de la visita.	Dirección de Experiencia del Cliente	\$13.720.000	\$68.740.000	CLV Valor total promedio que genera un cliente durante toda su relación con EICeño (promedio de su primera experiencia inmersiva multisensorial, comparado con el CLV de clientes regulares. (Promedio de visita anual) x (ticket promedio por visita) = (ajus proyectados de hábitos)	
	Diseño de manual de funciones y protocolos específicos para el rol de Guest Relations en el que todos sigan la misma filosofía y tono de marca	Recursos Humanos	\$116.200.000	\$15.000.000		
Embajadores de la Gastronomía Colombiana	Implementación de protocolo de recuperación de servicio para situaciones con calificación inferior a 4/5	Dirección de Tecnología	\$89.500.000	\$16.500.000	CLV Valor total promedio que genera un cliente durante toda su relación con EICeño (promedio de su primera experiencia inmersiva multisensorial, comparado con el CLV de clientes regulares. (Promedio de visita anual) x (ticket promedio por visita) = (ajus proyectados de hábitos)	
	Reuniones semanales de análisis de feedback y planes de acción correctiva	Dirección de Calidad	\$25.000.000	\$6.500.000		
Embajadores de la Gastronomía Colombiana	Creación de un catálogo de experiencias, su función en conectar datos, emociones y recuerdos, su objetivo es crear vínculos emocionales y garantizar la personalización continua antes, durante y después de la visita.	Dirección de Experiencia del Cliente	\$13.720.000	\$68.740.000	CLV Valor total promedio que genera un cliente durante toda su relación con EICeño (promedio de su primera experiencia inmersiva multisensorial, comparado con el CLV de clientes regulares. (Promedio de visita anual) x (ticket promedio por visita) = (ajus proyectados de hábitos)	
	Diseño de manual de funciones y protocolos específicos para el rol de Guest Relations en el que todos sigan la misma filosofía y tono de marca	Recursos Humanos	\$116.200.000	\$15.000.000		
Embajadores de la Gastronomía Colombiana	Implementación de protocolo de recuperación de servicio para situaciones con calificación inferior a 4/5	Dirección de Tecnología	\$89.500.000	\$16.500.000	CLV Valor total promedio que genera un cliente durante toda su relación con EICeño (promedio de su primera experiencia inmersiva multisensorial, comparado con el CLV de clientes regulares. (Promedio de visita anual) x (ticket promedio por visita) = (ajus proyectados de hábitos)	
	Reuniones semanales de análisis de feedback y planes de acción correctiva	Dirección de Calidad	\$25.000.000	\$6.500.000		
Embajadores de la Gastronomía Colombiana	Creación de un catálogo de experiencias, su función en conectar datos, emociones y recuerdos, su objetivo es crear vínculos emocionales y garantizar la personalización continua antes, durante y después de la visita.	Dirección de Experiencia del Cliente	\$13.720.000	\$68.740.000	CLV Valor total promedio que genera un cliente durante toda su relación con EICeño (promedio de su primera experiencia inmersiva multisensorial, comparado con el CLV de clientes regulares. (Promedio de visita anual) x (ticket promedio por visita) = (ajus proyectados de hábitos)	
	Diseño de manual de funciones y protocolos específicos para el rol de Guest Relations en el que todos sigan la misma filosofía y tono de marca	Recursos Humanos	\$116.200.000	\$15.000.000		
Embajadores de la Gastronomía Colombiana	Implementación de protocolo de recuperación de servicio para situaciones con calificación inferior a 4/5	Dirección de Tecnología	\$89.500.000	\$16.500.000	CLV Valor total promedio que genera un cliente durante toda su relación con EICeño (promedio de su primera experiencia inmersiva multisensorial, comparado con el CLV de clientes regulares. (Promedio de visita anual) x (ticket promedio por visita) = (ajus proyectados de hábitos)	
	Reuniones semanales de análisis de feedback y planes de acción correctiva	Dirección de Calidad	\$25.000.000	\$6.500.000		
Embajadores de la Gastronomía Colombiana	Creación de un catálogo de experiencias, su función en conectar datos, emociones y recuerdos, su objetivo es crear vínculos emocionales y garantizar la personalización continua antes, durante y después de la visita.	Dirección de Experiencia del Cliente	\$13.720.000	\$68.740.000	CLV Valor total promedio que genera un cliente durante toda su relación con EICeño (promedio de su primera experiencia inmersiva multisensorial, comparado con el CLV de clientes regulares. (Promedio de visita anual) x (ticket promedio por visita) = (ajus proyectados de hábitos)	
	Diseño de manual de funciones y protocolos específicos para el rol de Guest Relations en el que todos sigan la misma filosofía y tono de marca	Recursos Humanos	\$116.200.000	\$15.000.000		
Embajadores de la Gastronomía Colombiana	Implementación de protocolo de recuperación de servicio para situaciones con calificación inferior a 4/5	Dirección de Tecnología	\$89.500.000	\$16.500.000	CLV Valor total promedio que genera un cliente durante toda su relación con EICeño (promedio de su primera experiencia inmersiva multisensorial, comparado con el CLV de clientes regulares. (Promedio de visita anual) x (ticket promedio por visita) = (ajus proyectados de hábitos)	
	Reuniones semanales de análisis de feedback y planes de acción correctiva	Dirección de Calidad	\$25.000.000	\$6.500.000		
Embajadores de la Gastronomía Colombiana	Creación de un catálogo de experiencias, su función en conectar datos, emociones y recuerdos, su objetivo es crear vínculos emocionales y garantizar la personalización continua antes, durante y después de la visita.	Dirección de Experiencia del Cliente	\$13.720.000	\$68.740.000	CLV Valor total promedio que genera un cliente durante toda su relación con EICeño (promedio de su primera experiencia inmersiva multisensorial, comparado con el CLV de clientes regulares. (Promedio de visita anual) x (ticket promedio por visita) = (ajus proyectados de hábitos)	
	Diseño de manual de funciones y protocolos específicos para el rol de Guest Relations en el que todos sigan la misma filosofía y tono de marca	Recursos Humanos	\$116.200.000	\$15.000.000		
Embajadores de la Gastronomía Colombiana	Implementación de protocolo de recuperación de servicio para situaciones con calificación inferior a 4/5	Dirección de Tecnología	\$89.500.000	\$16.500.000	CLV Valor total promedio que genera un cliente durante toda su relación con EICeño (promedio de su primera experiencia inmersiva multisensorial, comparado con el CLV de clientes regulares. (Promedio de visita anual) x (ticket promedio por visita) = (ajus proyectados de hábitos)	
	Reuniones semanales de análisis de feedback y planes de acción correctiva	Dirección de Calidad	\$25.000.000	\$6.500.000		
Embajadores de la Gastronomía Colombiana	Creación de un catálogo de experiencias, su función en conectar datos, emociones y recuerdos, su objetivo es crear vínculos emocionales y garantizar la personalización continua antes, durante y después de la visita.	Dirección de Experiencia del Cliente	\$13.720.000	\$68.740.000	CLV Valor total promedio que genera un cliente durante toda su relación con EICeño (promedio de su primera experiencia inmersiva multisensorial, comparado con el CLV de clientes regulares. (Promedio de visita anual) x (ticket promedio por visita) = (ajus proyectados de hábitos)	
	Diseño de manual de funciones y protocolos específicos para el rol de Guest Relations en el que todos sigan la misma filosofía y tono de marca	Recursos Humanos	\$116.200.000	\$15.000.000		
Embajadores de la Gastronomía Colombiana	Implementación de protocolo de recuperación de servicio para situaciones con calificación inferior a 4/5	Dirección de Tecnología	\$89.500.000	\$16.500.000	CLV Valor total promedio que genera un cliente durante toda su relación con EICeño (promedio de su primera experiencia inmersiva multisensorial, comparado con el CLV de clientes regulares. (Promedio de visita anual) x (ticket promedio por visita) = (ajus proyectados de hábitos)	
	Reuniones semanales de análisis de feedback y planes de acción correctiva	Dirección de Calidad	\$25.000.000	\$6.500.000		
Embajadores de la Gastronomía Colombiana	Creación de un catálogo de experiencias, su función en conectar datos, emociones y recuerdos, su objetivo es crear vínculos emocionales y garantizar la personalización continua antes, durante y después de la visita.	Dirección de Experiencia del Cliente	\$13.720.000	\$68.740.000	CLV Valor total promedio que genera un cliente durante toda su relación con EICeño (promedio de su primera experiencia inmersiva multisensorial, comparado con el CLV de clientes regulares. (Promedio de visita anual) x (ticket promedio por visita) = (ajus proyectados de hábitos)	
	Diseño de manual de funciones y protocolos específicos para el rol de Guest Relations en el que todos sigan la misma filosofía y tono de marca	Recursos Humanos	\$116.200.000	\$15.000.000		
Embajadores de la Gastronomía Colombiana	Implementación de protocolo de recuperación de servicio para situaciones con calificación inferior a 4/5	Dirección de Tecnología	\$89.500.000	\$16.500.000	CLV Valor total promedio que genera un cliente durante toda su relación con EICeño (promedio de su primera experiencia inmersiva multisensorial, comparado con el CLV de clientes regulares. (Promedio de visita anual) x (ticket promedio por visita) = (ajus proyectados de hábitos)	
	Reuniones semanales de análisis de feedback y planes de acción correctiva	Dirección de Calidad	\$25.000.000	\$6.500.000		
Embajadores de la Gastronomía Colombiana	Creación de un catálogo de experiencias, su función en conectar datos, emociones y recuerdos, su objetivo es crear vínculos emocionales y garantizar la personalización continua antes, durante y después de la visita.	Dirección de Experiencia del Cliente	\$13.720.000	\$68.740.000	CLV Valor total promedio que genera un cliente durante toda su relación con EICeño (promedio de su primera experiencia inmersiva multisensorial, comparado con el CLV de clientes regulares. (Promedio de visita anual) x (ticket promedio por visita) = (ajus proyectados de hábitos)	
	Diseño de manual de funciones y protocolos específicos para el rol de Guest Relations en el que todos sigan la misma filosofía y tono de marca	Recursos Humanos	\$116.200.000	\$15.000.000		
Embajadores de la Gastronomía Colombiana	Implementación de protocolo de recuperación de servicio para situaciones con calificación inferior a 4/5	Dirección de Tecnología	\$89.500.000	\$16.500.000	CLV Valor total promedio que genera un cliente durante toda su relación con EICeño (promedio de su primera experiencia inmersiva multisensorial, comparado con el CLV de clientes regulares. (Promedio de visita anual) x (ticket promedio por visita) = (ajus proyectados de hábitos)	
	Reuniones semanales de análisis de feedback y planes de acción correctiva	Dirección de Calidad	\$25.000.000	\$6.500.000		
Embajadores de la Gastronomía Colombiana	Creación de un catálogo de experiencias, su función en conectar datos, emociones y recuerdos, su objetivo es crear vínculos emocionales y garantizar la personalización continua antes, durante y después de la visita.	Dirección de Experiencia del Cliente	\$13.720.000	\$68.740.000	CLV Valor total promedio que genera un cliente durante toda su relación con EICeño (promedio de su primera experiencia inmersiva multisensorial, comparado con el CLV de clientes regulares. (Promedio de visita anual) x (ticket promedio por visita) = (ajus proyectados de hábitos)	
	Diseño de manual de funciones y protocolos específicos para el rol de Guest Relations en el que todos sigan la misma filosofía y tono de marca	Recursos Humanos	\$116.200.000	\$15.000.000		
Embajadores de la Gastronomía Colombiana	Implementación de protocolo de recuperación de servicio para situaciones con calificación inferior a 4/5	Dirección de Tecnología	\$89.500.000	\$16.500.000	CLV Valor total promedio que genera un cliente durante toda su relación con EICeño (promedio de su primera experiencia inmersiva multisensorial, comparado con el CLV de clientes regulares. (Promedio de visita anual) x (ticket promedio por visita) = (ajus proyectados de hábitos)	
	Reuniones semanales de análisis de feedback y planes de acción correctiva	Dirección de Calidad	\$25.000.000	\$6.500.000		
Embajadores de la Gastronomía Colombiana	Creación de un catálogo de experiencias, su función en conectar datos, emociones y recuerdos, su objetivo es crear vínculos emocionales y garantizar la personalización continua antes, durante y después de la visita.	Dirección de Experiencia del Cliente	\$13.720.000	\$68.740.000	CLV Valor total promedio que genera un cliente durante toda su relación con EICeño (promedio de su primera experiencia inmersiva multisensorial, comparado con el CLV de clientes regulares. (Promedio de visita anual) x (ticket promedio por visita) = (ajus proyectados de hábitos)	
	Diseño de manual de funciones y protocolos específicos para el rol de Guest Relations en el que todos sigan la misma filosofía y tono de marca	Recursos Humanos	\$116.200.000	\$15.000.000		
Embajadores de la Gastronomía Colombiana	Implementación de protocolo de recuperación de servicio para situaciones con calificación inferior a 4/5	Dirección de Tecnología	\$89.500.000	\$16.500.000	CLV Valor total promedio que genera un cliente durante toda su relación con EICeño (promedio de su primera experiencia inmersiva multisensorial, comparado con el CLV de clientes regulares. (Promedio de visita anual) x (ticket promedio por visita) = (ajus proyectados de hábitos)	
	Reuniones semanales de análisis de feedback y planes de acción correctiva	Dirección de Calidad	\$25.000.000	\$6.500.000		
Embajadores de la Gastronomía Colombiana	Creación de un catálogo de experiencias, su función en conectar datos, emociones y recuerdos, su objetivo es crear vínculos emocionales y garantizar la personalización continua antes, durante y después de la visita.	Dirección de Experiencia del Cliente	\$13.720.000	\$68.740.000	CLV Valor total promedio que genera un cliente durante toda su relación con EICeño (promedio de su primera experiencia inmersiva multisensorial, comparado con el CLV de clientes regulares. (Promedio de visita anual) x (ticket promedio por visita) = (ajus proyectados de hábitos)	
	Diseño de manual de funciones y protocolos específicos para el rol de Guest Relations en el que todos sigan la misma filosofía y tono de marca	Recursos Humanos	\$116.200.000	\$15.000.000		
Embajadores de la Gastronomía Colombiana	Implementación de protocolo de recuperación de servicio para situaciones con calificación inferior a 4/5	Dirección de Tecnología	\$89.500.000	\$16.500.000	CLV Valor total promedio que genera un cliente durante toda su relación con EICeño (promedio de su primera experiencia inmersiva multisensorial, comparado con el CLV de clientes regulares. (Promedio de visita anual) x (ticket promedio por visita) = (ajus proyectados de hábitos)	
	Reuniones semanales de análisis de feedback y planes de acción correctiva	Dirección de Calidad	\$25.000.000	\$6.500.000		
Embajadores de la Gastronomía Colombiana	Creación de un catálogo de experiencias, su función en conectar datos, emociones y recuerdos, su objetivo es crear vínculos emocionales y garantizar la personalización continua antes, durante y después de la visita.	Dirección de Experiencia del Cliente	\$13.720.000	\$68.740.000	CLV Valor total promedio que genera un cliente durante toda su relación con EICeño (promedio de su primera experiencia inmersiva multisensorial, comparado con el CLV de clientes regulares. (Promedio de visita anual) x (ticket promedio por visita) = (ajus proyectados de hábitos)	
	Diseño de manual de funciones y protocolos específicos para el rol de Guest Relations en el que todos sigan la misma filosofía y tono de marca	Recursos Humanos	\$116.200.000	\$15.000.000		
Embajadores de la Gastronomía Colombiana	Implementación de protocolo de recuperación de servicio para situaciones con calificación inferior a 4/5	Dirección de Tecnología	\$89.500.000	\$16.500.000	CLV Valor total promedio que genera un cliente durante toda su relación con EICeño (promedio de su primera experiencia inmersiva multisensorial, comparado con el CLV de clientes regulares. (Promedio de visita anual) x (ticket promedio por visita) = (ajus proyectados de hábitos)	
	Reuniones semanales de análisis de feedback y planes de acción correctiva	Dirección de Calidad	\$25.000.000	\$6.500.000		
Embajadores de la Gastronomía Colombiana	Creación de un catálogo de experiencias, su función en conectar datos, emociones y recuerdos, su objetivo es crear vínculos emocionales y garantizar la personalización continua antes, durante y después de la visita.	Dirección de Experiencia del Cliente	\$13.720.000	\$68.740.000	CLV Valor total promedio que genera un cliente durante toda su relación con EICeño (promedio de su primera experiencia inmersiva multisensorial, comparado con el CLV de clientes regulares. (Promedio de visita anual) x (ticket promedio por visita) = (ajus proyectados de hábitos)	
	Diseño de manual de funciones y protocolos específicos para el rol de Guest Relations en el que todos sigan la misma filosofía y tono de marca	Recursos Humanos	\$116.200.000	\$15.000.000		
Embajadores de la Gastronomía Colombiana	Implementación de protocolo de recuperación de servicio para situaciones con calificación inferior a 4/5	Dirección de Tecnología	\$89.500.000	\$16.500.000	CLV Valor total promedio que genera un cliente durante toda su relación con EICeño (promedio de su primera experiencia inmersiva multisensorial, comparado con el CLV de clientes regulares. (Promedio de visita anual) x (ticket promedio por visita) = (ajus proyectados de hábitos)	
	Reuniones semanales de análisis de feedback y planes de acción correctiva	Dirección de Calidad	\$25.000.000	\$6.500.000		
Embajadores de la Gastronomía Colombiana	Creación de un catálogo de experiencias, su función en conectar datos, emociones y recuerdos, su objetivo es crear vínculos emocionales y garantizar la personalización continua antes, durante y después de la visita.	Dirección de Experiencia del Cliente	\$13.720.000	\$68.740.000	CLV Valor total promedio que genera un cliente durante toda su relación con EICeño (promedio de su primera experiencia inmersiva multisensorial, comparado con el CLV de clientes regulares. (Promedio de visita anual) x (ticket promedio por visita) = (ajus proyectados de hábitos)	
	Diseño de manual de funciones y protocolos específicos para el rol de Guest Relations en el que todos sigan la misma filosofía y tono de marca	Recursos Humanos	\$116.200.000	\$15.000.000		
Embajadores de la Gastronomía Colombiana	Implementación de protocolo de recuperación de servicio para situaciones con calificación inferior a 4/5	Dirección de Tecnología	\$89.500.000	\$16.500.000	CLV Valor total promedio que genera un cliente durante toda su relación con EICeño (promedio de su primera experiencia inmersiva multisensorial, comparado con el CLV de clientes regulares. (Promedio de visita anual) x (ticket promedio por visita) = (ajus proyectados de hábitos)	
	Reuniones semanales de análisis de feedback y planes de acción correctiva	Dirección de Calidad	\$25.000.000	\$6.500.000		
Embajadores de la Gastronomía Colombiana	Creación de un catálogo de experiencias, su función en conectar datos, emociones y recuerdos, su objetivo es crear vínculos emocionales y garantizar la personalización continua antes, durante y después de la visita.	Dirección de Experiencia del Cliente	\$13.720.000	\$68.740.000	CLV Valor total promedio que genera un cliente durante toda su relación con EICeño	

dinamismo natural del primer trimestre, mayo por el aumento del consumo relacionado con el día de la madre, julio y agosto motivados por las vacaciones de mitad de año y eventos de ciudad y diciembre por las celebraciones de fin de año y turismo, con un aporte promedio de \$400.000.000 COP por mes. Mientras que el 40 % restante, se asigna a los meses con menor actividad que contempla marzo, abril, junio, septiembre y noviembre con un promedio de \$266.666.667 COP por mes. Esta proyección permite planificar de manera estratégica las acciones que se tomarán tanto comerciales como las de marketing, optimizando la asignación de recursos en función de las variaciones de la demanda del año, asegurando el cumplimiento del 20 % en los ingresos consolidados.

Tabla 4. Plan de ventas

enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Alta	Media	Baja	Alta	Media	Alta	Media	Alta	Baja	Baja	Media	Alta
00.000.000 COP	33.333.333 COP	00.000.000 COP	00.000.000 COP	33.333.333 COP	00.000.000 COP	00.000.000 COP	00.000.000 COP	00.000.000 COP	00.000.000 COP	33.333.333 COP	00.000.000 COP

Nota: Los valores presentados en la proyección mensual de ingresos, corresponden a estimaciones aproximadas basadas en supuestos de distribución de temporada alta, media y baja.

Fuente: Elaboración propia.

Propuesta plan de contingencia

Para evitar desviaciones en el cronograma y el presupuesto asignado, se implementará un sistema de alertas tempranas basado en revisiones quincenales o mensuales. En cada revisión se comparará el avance real frente al avance programado y se analizará la ejecución presupuestal por actividad. Si se identifica que una tarea está próxima a retrasarse o consumir más recursos de los proyectados, se activarán medidas preventivas como redistribución de cargas de trabajo, priorización de actividades críticas, ajuste del alcance, renegociación con proveedores o reordenamiento de tiempos para evitar efecto cascada en el resto del plan. El

objetivo es corregir a tiempo para que ninguna desviación menor se convierta en un problema estructural.

Si durante el seguimiento se confirma una desviación significativa —por ejemplo, retrasos superiores al 10 % o sobrecostos que superen el 80 % del rubro asignado— se activará el plan de contingencia formal. Este contempla acciones correctivas como reasignación de presupuesto desde tácticas con menor impacto, suspensión temporal o rediseño de actividades no prioritarias, activación de proveedores alternos, aceleración de entregables claves o incluso integración de esfuerzos entre áreas para recuperar tiempos. En todos los casos, cualquier decisión debe garantizar dos principios: proteger la rentabilidad proyectada del plan y mantener la coherencia con los objetivos estratégicos del Grupo ElCielo.

Propuesta control de resultados

El control de resultados se realizará mediante un tablero trimestral que consolida los indicadores clave de cada táctica: ventas generadas, incremento de ticket promedio, clientes recurrentes, reservas provenientes de campañas, compras en *e-commerce* y conversiones digitales. Cada KPI estará vinculado directamente a metas de ingreso proyectadas, lo que permite evaluar de forma transparente si el plan está aportando al crecimiento real. Adicionalmente, se establecerá un sistema de atribución de ventas por canal (redes sociales, plataforma digital, eventos, fidelización, campañas) para identificar con precisión qué acciones están generando mayores ingresos y cuáles deben ajustarse o detenerse.

Para garantizar que la inversión del plan no supere los ingresos que se buscan alcanzar, se aplicará un control financiero mensual basado en dos variables: costo ejecutado del plan vs. ingreso incremental obtenido gracias al plan. Se utilizará un modelo de “retorno por táctica”, que permite comparar cuánto se invierte en cada acción frente a cuánto vende o fideliza. Si una táctica no está generando retorno suficiente en un periodo determinado, se reduce, se optimiza o se suspende para evitar sobrecostos. Este enfoque asegura que el plan de mercadeo sea autosostenible, proteja la rentabilidad del negocio y contribuya directamente al cumplimiento del objetivo de ventas planteado.

LECCIONES APRENDIDAS

Desde la óptica del Mercadeo

Este trabajo nos permite evidenciar una verdad del mercadeo actual que se basa que en los mercados y experiencias premium la principal diferenciación no se basa en la calidad del producto, sino en la capacidad de generar vínculos emocionales y sostenibles con los clientes. Por esta razón ElCielo demuestra que el reconocimiento externo como lo son las estrellas Michelin son una de las principales variables de atracción, no obstante, la fidelización requiere de estrategias más sólidas que conviertan el reconocimiento en una conexión genuina.

Una lección de gran importancia de entender el concepto *brand equity* como un activo que se debe gestionar con estrategia. La dependencia de Juan Manuel Barrientos, la cual es identificada como una debilidad, es igualmente la mayor fortaleza de la marca. Esto nos muestra que el personal branding en gastronomía de autor puede ser tanto positiva como negativa. Impulsa el reconocimiento, pero genera una dependencia. La estrategia debe enfocarse en la institucionalización lo que resume la visión individual en valores de marca que puedan ser portados por toda la organización.

La investigación nos muestra que los clientes de experiencias premium compran varios productos y podrían adquirir una membresía como un aspecto simbólico a una comunidad exclusiva. Se ve el interés por acceso preferencial al detrás de escenas y lanzamientos exclusivos nos muestra que los clientes buscan un capital social además de la satisfacción gastronómica y nos indica que no se trata de ofrecer descuentos o beneficios transaccionales, sino de crear experiencias que permitan a los clientes sentirse parte de un círculo privilegiado. El marketing de lujo es, esencialmente, marketing de pertenencia.

Por otra parte, vemos la necesidad de equilibrar exclusividad con accesibilidad estratégica. El *insight* de que el segmento principal tiene ingresos de \$3-6 millones mensuales sugiere que ElCielo ha logrado definir para todos relativamente el *fine dining* sin dejar de lado su posicionamiento premium. Esto enseña que la sofisticación percibida no está necesariamente atada a precios excluyentes, sino a la calidad de la experiencia y la narrativa de marca.

La frecuencia de visita promedio de dos veces al año señala una oportunidad de restablecer el concepto de cliente frecuente en *fine dining*. El marketing tradicional menciona que mayor frecuencia siempre es mejor, pero en experiencias de esta categoría, la estrategia debe ser más variada. Se podría basar en incrementar los puntos de contacto y el *share of wallet* sin saturar la percepción de ocasión especial. Esto se consigue con una arquitectura de marca que entregue diferentes niveles de experiencia: desde interacciones digitales y conceptos más accesibles del grupo (Cuon), hasta experiencias más elevadas.

La investigación también nos indica la importancia del marketing experiencial en toda su expresión. Los clientes no califican solo la comida, evalúan emocionalmente cada momento del *journey*. Esto muestra que la comunicación debe ir más allá del punto de contacto operativo. El diseño estratégico de experiencia se convierte en una función de marketing tanto como la publicidad tradicional.

Finalmente, aprendimos que en segmentos del *fine dining*, la recomendación personal es el canal más valioso. La satisfacción debe ser uno de los puntos principales. El *marketing* debe diseñar momentos y procesos específicos que faciliten y mejoren estas recomendaciones, convirtiendo a cada cliente satisfecho en un embajador activo de la marca.

Desde la óptica de la organización

El desarrollo de este plan de mercadeo, permitió que ElCielo profundizará en la comprensión de uno de los pilares más importantes para la sostenibilidad a largo plazo: la fidelización. Más allá de medir la satisfacción o recurrencia de cada cliente, este proceso nos enseñó que la fidelización nace de la conexión emocional, la coherencia y la capacidad de generar experiencias memorables que trascienden lo gastronómico.

Además, una de las lecciones principales fue entender que la fidelización se construye por la experiencia que cada cliente tiene en el restaurante u hotel y esto nos lleva a reafirmar la importancia de mantener una narrativa clara y coherente en cada punto de contacto.

Asimismo, la fidelización requiere de una escucha constante de lo que quiere y se sueña cada comensal, ya que se identificó que los clientes más leales son aquellos que sienten que su experiencia se puede personalizar según sus gustos o preferencias. ElCielo no busca

premiar la repetición, sino cultivar el sentido de pertenencia. Esto implica diseñar estrategias donde la recompensa sea emocional, sensorial más que material.

Finalmente, este trabajo nos enseñó que la fidelización no es un objetivo final, si no un proceso que requiere observación, investigación, escucha y adaptación constante. En otras palabras, fidelizar no es retener, es conmover.

Desde la óptica de la investigación

La investigación cuantitativa en nichos de carácter premium presenta retos en su metodología que aprendimos a recorrer. El tamaño muestral en nichos premium suele ser limitado, lo cual deja en duda la representatividad estadística tradicional. Sin embargo, aprendimos que, en estos casos, la profundidad y calidad de las respuestas puede ser más valiosa que la amplitud muestral. Esto indica que por esta razón es tan importante complementar con los verbatims de la investigación cualitativa.

La estructura de preguntas que buscan evaluar las emociones en los clientes contiene un sesgo en la encuesta ya que los clientes tienden a suavizar las experiencias negativas en retrospectiva, especialmente si la evaluación general fue positiva. Esto nos permite concluir la importancia de capturar datos en tiempo real cuando sea posible, o mínimamente contemplar estos sesgos en el análisis.

Otro aprendizaje crítico fue la secuencia y estructura del cuestionario. Comenzar con preguntas de comportamiento pasado (visitas anteriores, ubicaciones) antes de abordar temas más sensibles (ingresos) o evaluativos (satisfacción) resultó estratégico para mantener el *engagement* del encuestado. Observamos que la pregunta sobre ingresos familiares, aunque esencial para la segmentación, genera incomodidad. Ubicarla después de establecer rapport mediante preguntas sobre experiencias positivas probablemente mejoró la tasa de respuesta.

Si bien la estructura de algunas preguntas con escala de Likert implementadas demostraron ser efectivas, aprendimos que complementarlas con preguntas abiertas (como motivos de frustración) enriquece significativamente la comprensión.

Finalmente, el proceso nos enseñó sobre la importancia del timing en la investigación. Capturar datos de clientes poco después de su experiencia versus meses después genera información cualitativamente diferente. La frescura del recuerdo versus la perspectiva

temporal ofrece ventajas distintas que deben considerarse según los objetivos específicos de cada investigación.

Además, durante la investigación cualitativa, se evidenció la importancia de la escucha activa como herramienta principal en cualquier entrevista, ya que permitieron comprender la perspectiva que cada persona tiene sobre la marca y que hay una historia personal, una emoción y una vivencia que la moldea. Escuchar y dejar que los participantes se expresen e ir adaptando las preguntas según el flujo de la conversación es clave para obtener información auténtica y profunda llegando así a los *insights* más importantes.

Otra lección importante fue la necesidad de mantener una flexibilidad metodológica, ya que a medida que las entrevistas avanzaban, surgía la necesidad de ajustar el guion inicial para permitir respuestas más abiertas y no cerrarlas tanto.

Asimismo, entendimos que la experiencia que los clientes tienen con ElCielo no se limita únicamente a la comida o el servicio, sino que también está influenciada por el ambiente, la compañía y el estado emocional del momento de consumo, por lo tanto, esto demostró que la investigación no puede aislar los factores emocionales de cada uno y los sensoriales del entorno ofreciendo así una mirada más rica sobre cómo los consumidores interpretan la experiencia, afirmando que el valor del análisis cualitativo radica en esa multiplicidad de interpretaciones.

REFERENCIAS

- Alderman, K., et al. (2024). *Solo para miembros: Ofrecer mayor valor a través de la fidelización y la fijación de precios*. McKinsey & Company. McKinsey. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/destacados/solo-para-miembros-ofrecer-mayor-valor-a-traves-de-la-fidelizacion-y-la-fijacion-de-precios/es>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (2025). Departamento Administrativo Nacional de Estadística. <https://www.dane.gov.co>
- Forbes Colombia. (2025). *Forbes: Negocios, finanzas y estilo de vida en Colombia*. Forbes Colombia. [https://forbes.co/​::contentReference\[oaicite:1\]{index=1}](https://forbes.co/​::contentReference[oaicite:1]{index=1})
- Jiménez-Marín, G., Bellido-Pérez, E., & Muñoz-Placín, E. E. (2022). Branding and positioning strategies in the race to Michelin stars: Analysis of paradigmatic cases / Estrategias de marca y posicionamiento en la carrera hacia las estrellas Michelin: Análisis de casos paradigmáticos. *adComunica*, 23, 199-226. <http://www.e-revistas.uji.es/index.php/adcomunica/article/view/5760>
- Lemoine Quintero, F. Á., & Párraga Romero, S. A. (2024). *Marketing de fidelización y su contribución a la calidad del servicio gastronómico*. Zenodo. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10888816>
- OpenTable. (2025). *OpenTable: Restaurants and restaurant bookings*. OpenTable. <https://www.opentable.com/>
- Sardón Martín, P. (2021). *La fidelización en el sector hotelero: El caso de InterContinental Malta* [Trabajo de fin de grado, Universidad de Valladolid]. <https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/48459/TFG-N.%201644.pdf?sequence=1&isAllowed=>
- Semana. (2025). *Semana: Últimas noticias de Colombia y el mundo*. Semana. [https://www.semana.com/​::contentReference\[oaicite:0\]{index=0}](https://www.semana.com/​::contentReference[oaicite:0]{index=0})
- Tufft, C., Constantin, M., Pacca, M., Mann, R., Gladstone, I., Vries, J. D., & McKinsey & Company. (2024). *The state of tourism and hospitality 2024*. McKinsey & Company. McKinsey. <https://www.mckinsey.com/industries/travel/our-insights/the-state-of-tourism-and-hospitality-2024#/>

- Vo-Thanh, T., Zaman, M., Hasan, R., Akter, S., & Dang-Van, T. (2022). *The service digitalization in fine-dining restaurants: A cost-benefit perspective*. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 34(9), 3502-3524. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-09-2021-1130>
- Wilkesmann, U., & Wilkesmann, M. (2021). *Who can reach for the Michelin stars? An empirical analysis of human, organizational, and motivational resources*. <http://dx.doi.org/10.17877/DE290R-22125>
- Zurbarán Arias, D. J., & Valderrama Rincón, S. (2023). La calidad y servicio al cliente, variables que afectan el cumplimiento de estándares de lujo en hoteles de cadenas internacionales en Bogotá, Colombia. *Turismo y Patrimonio*, 20. <https://doi.org/10.24265/turpatrim.2023.n20.08>